

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económicas Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE UNA
COMERCIALIZADORA DE LUBRICANTES EN EL CONTEXTO DE LA COVID-
19 EN LA CIUDAD DE AREQUIPA**

Tesis presentada por los Bachilleres:

Franco Arce, Luis Angel

Lazarte Reyes, Carlos Enrique

Para optar por el Título Profesional de:

**Licenciado en Administración de
Empresas**

Asesor:

Mg. Vargas Espinoza, Luis

Arequipa - Perú

2023

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 05 de Junio del 2023

Dictamen: 003694-C-EPAE-2023

Visto el borrador del expediente 003694, presentado por:

2014244821 - LAZARTE REYES CARLOS ENRIQUE

2011400341 - FRANCO ARCE LUIS ANGEL

Titulado:

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE UNA COMERCIALIZADORA DE
LUBRICANTES EN EL CONTEXTO DE LA COVID-19 EN LA CIUDAD DE AREQUIPA**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**29254686 - VERA BALLON ERNESTO LUIS
DICTAMINADOR**



**29395379 - TACO TAMO JUAN HECTOR ALEJANDRO
DICTAMINADOR**



**41635889 - LEWIS ZUÑIGA PATRICIO FEDERICO
DICTAMINADOR**



IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE UNA COMERCIALIZADORA DE LUBRICANTES EN EL CONTEXTO DE LA COVID-19 EN LA CIUDAD DE AREQUIPA

INFORME DE ORIGINALIDAD

22%

INDICE DE SIMILITUD

23%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

18%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	edoc.pub Fuente de Internet	6%
2	bibdigital.epn.edu.ec Fuente de Internet	3%
3	compralubricantes.com Fuente de Internet	2%
4	creativecommons.org Fuente de Internet	2%
5	1library.co Fuente de Internet	2%
6	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	2%
7	docplayer.es Fuente de Internet	1%
8	cybertesis.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%

9	es.scribd.com Fuente de Internet	1 %
10	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	1 %
11	Submitted to BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PUEBLA BIBLIOTECA Trabajo del estudiante	1 %
12	www.mundocompresor.com Fuente de Internet	1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo

Dedicatorias

Dedico con todo mi corazón esta tesis a mis padres Ana Arce y Luis Franco, quienes siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y consejos para hacer de mí una mejor persona, a mis hermanos Alberto, Gisella, Angel y Estefany, por su compañía a lo largo de mi vida. A mi hijo Mathias, mi mayor orgullo y motivación para jamás rendirme ante las dificultades que se presenten y llegar a ser la mejor versión de mí y un ejemplo para él. A Nathaly Lajo, el amor de mi vida, y de quien recibí el regalo más hermoso, mi hijo, y que desde el cielo nos cuida a cada paso para que todo vaya bien.

Luis Franco

Me gustaría dedicar esta tesis a toda mi familia. Para mi abuela Elsa Rodríguez, a Geraldine Paz que es como una madre para mí, a mi padre Oscar Lazarte, por su comprensión y ayuda en momentos malos y menos malos. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio y que gracias a ellos soy la persona que soy ahora.

También agradecer a todas las personas involucradas en esta etapa de mi vida, a mis amigos familiares, docentes que con su apoyo y aliento hicieron posible a concluir mi carrera profesional como Licenciado en Administración de Empresas.

Carlos Lazarte

RESUMEN

El impacto de la economía en el Perú, en los últimos años, en el contexto de la Covid-19, ha dado origen a nuevas formas de comercialización de lubricantes destinadas al servicio de transporte público y privado; esta necesidad ha dado origen a que se incremente la demanda de lubricantes ante la decreciente oferta en la región Arequipa debido a las restricciones impuestas por el estado peruano en el contexto antes en mención, El propósito de esta tesis es subrayar la necesidad de una oferta eficiente y efectiva de productos de lubricación, como parte esencial de los servicios de mantenimiento preventivo y conservación para las unidades de transporte público y privado. En este contexto, se plantea la creación de la empresa L&C S.A.C. en la ciudad de Arequipa, que se dedicará a satisfacer esta demanda.

El nivel de investigación empleado en este trabajo es descriptivo, y se encuentra dentro del marco de la investigación explicativa. Se llevaron a cabo extensos estudios de la población de lubricadores en Arequipa, y se seleccionó una muestra representativa de estos para un análisis más detallado. Se aplicaron encuestas para recopilar datos, los cuales proporcionaron una comprensión más profunda de la realidad del mercado, permitiendo un análisis y una interpretación efectivos.

Además, se realizaron análisis exhaustivos de costos, ingresos e inversiones, lo que permitió evaluar la viabilidad del plan de negocio. Considerando todos estos factores, este Plan de Negocio es visto como viable y con una alta probabilidad de éxito en el mercado. Se espera que la creación de L&C S.A.C. no solo satisfaga la creciente demanda de productos de lubricación, sino que también contribuya a mejorar la eficiencia y vida útil de las unidades de transporte público y privado en Arequipa.

Palabras claves: Viabilidad de plan de negocios, Comercialización de lubricantes, Implementación de un plan de negocios.

ABSTRACT

The impact of the economy in Peru, in recent years, in the context of Covid-19, has given rise to new forms of commercialization of lubricants for public and private transport services; This need has given rise to an increase in the demand for lubricants in the face of the decreasing supply in the Arequipa region due to the restrictions imposed by the Peruvian state in the aforementioned context. The purpose of this thesis is to underline the need for an efficient supply and cash for lubrication products, as an essential part of preventive maintenance and conservation services for public and private transport units. In this context, the creation of the company L&C S.A.C. in the city of Arequipa, which will be dedicated to satisfying this demand.

The level of research used in this work is descriptive, and is within the framework of explanatory research. Extensive studies of the population of lubrication centers in Arequipa were carried out, and a representative sample of these was selected for further analysis. Surveys will be applied to collect data, which will provide a deeper understanding of the reality of the market, allowing effective analysis and interpretation.

In addition, exhaustive analyzes of costs, income and investments were carried out, which demonstrated the viability of the business plan. Considering all these factors, this Business Plan is seen as viable and with a high probability of success in the market. The creation of L&C S.A.C. not only satisfy the growing demand for lubrication products, but also contribute to improving the efficiency and useful life of public and private transport units in Arequipa.

Keywords: Viability of business plan, Marketing of lubricants, Implementation of a business plan.

INDICE

RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO	2
1. Enunciado del problema	3
2. Descripción del problema.....	3
3. Campo, área y línea de investigación	4
4. Tipo de problema.....	4
5. Variables.....	5
6. Interrogantes básicas	5
7. Justificación.....	6
7.1. Justificación práctica	6
7.2. Justificación económica.....	6
7.3. Justificación social.....	6
8. Objetivos.....	6
8.1. Objetivo general:	6
8.2. Objetivos específicos:.....	6
9. Marco teórico.....	7
9.1. Antecedentes.....	7
9.1.1. Internacionales.....	7
9.1.2. Nacionales	8
9.2. Plan de negocios	10
9.2.1. Importancia de un Plan de negocios	10
9.2.2. Utilidad de un Plan de negocios	11
9.2.3. Tipos de planes de negocio.....	12

9.2.4. Estructura de un Plan de negocio	13
9.3. Plan estratégico.....	19
9.3.1. Visión	20
9.3.2. Misión.....	21
9.3.3. Objetivos estratégicos.....	21
9.3.4. Estrategia del negocio.....	22
9.4. Plan de marketing	23
9.4.1. Objetivos de marketing.....	24
9.5. Plan de operaciones	27
9.6. Plan financiero.....	31
9.6.1. Historia financiera de la empresa	32
9.6.2. Análisis de costos	33
9.6.3. Inversión inicial	33
9.6.4. Capital de trabajo.....	33
9.6.5. Fuentes de financiamiento	34
9.6.6. Proyección de flujo de caja.....	35
9.7. El Sector transporte e industrias conexas	36
9.7.1. Definición	36
9.7.2. Clasificación del transporte terrestre	36
9.7.3. Transporte de pasajeros, transporte de carga.....	36
9.7.4. Transporte urbano, transporte interurbano	36
9.7.5. Transporte público, transporte privado.....	36
9.7.6. Lubricantes	37
9.8. Normatividad para impulsar la economía durante la Pandemia COVID-19.....	42
9.8.1. Decreto Supremo 1455	42
10. Hipótesis	43

CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	44
1. Técnicas e instrumentos	45
1.1. Técnica de observación	45
2. Campo de verificación.....	45
2.1. Ámbito.....	45
2.2. Temporalidad.....	45
2.3. Unidades de estudio.....	45
2.4. Tipo y nivel de investigación	45
2.4.1. Enfoque, cuantitativo descriptivo	45
2.5. Diseño de investigación.....	46
2.6. Población muestra y muestreo	46
2.6.1. Población	46
2.6.2. Muestra	47
2.6.3. Muestreo	48
2.7. Criterios de selección	48
2.8. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	48
2.9. Procedimientos	48
2.10. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	49
2.11. Consideraciones éticas.....	49
3. Estrategia de recolección de datos.....	49
3.1. Diseño de investigación:.....	49
3.1.1. Tipo:	49
3.1.2. Nivel:	49
4. Recursos necesarios.....	50
4.1. Humanos.....	50
4.2. Materiales	50

4.3. Financieros	51
CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN	52
1. Resultados.....	53
1.1. Viabilidad estratégica	53
1.1.1. Modelo de negocio	57
1.1.2. Aceptación de la idea de negocio	57
1.1.3. Problemas y oportunidades.....	60
1.1.4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	61
1.1.5. Análisis FODA	63
1.2. Viabilidad comercial	69
1.2.1. Análisis y segmentación de mercado	69
1.2.2. Tamaño de mercado	70
1.2.3. Mercado objetivo.....	71
1.2.4. Objetivos y metas del plan de marketing	72
1.2.5. Estrategias de marketing.....	80
1.3. Viabilidad operativa	88
1.3.1. Principales proveedores.....	88
1.3.2. Políticas de servicio.....	88
1.4. Viabilidad organizacional.....	94
1.4.1. Organigrama	94
1.5. Viabilidad Financiera	100
1.5.1. Plan financiero.....	100
1.6. Pronóstico de demanda.....	105
1.7. Determinación del capital de trabajo	113
2. Estado de Resultados	114
CONCLUSIONES	115

RECOMENDACIONES.....	116
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
ANEXOS	123
ANEXO 01	124
ANEXO 02	125



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelos de Estructura de Planes de Negocio	13
Tabla 2 Estrategias y Tácticas del Plan de Operaciones	28
Tabla 3 Clasificación por Viscosidad SAE	39
Tabla 4 Incentivos del Programa de Garantías “Reactiva Perú”	43
Tabla 5 Venta Anual de Automóviles en la Ciudad de Arequipa	47
Tabla 6 Presupuesto para Estudio de Tesis	51
Tabla 7 Precios Particulares en Soles de los Productos Lubricantes.....	54
Tabla 8 Precios Particulares Corporativos en Soles de los Productos Lubricantes.....	55
Tabla 9 Precios Comparativos en Soles de las Principales Marcas.....	57
Tabla 10 Modelo Canvas.....	58
Tabla 11 Matriz EFE	65
Tabla 12 Matriz EFI	66
Tabla 13 Matriz FODA Cruzado.....	67
Tabla 14 Maquinarias y Equipos	93
Tabla 15 Funciones del Gerente general	95
Tabla 16 Funciones del Asesor comercial.....	96
Tabla 17 Funciones de Almacenero y Despacho.....	97
Tabla 18 Funciones del Jefe de taller	98
Tabla 19 Funciones del Mecánico.....	99
Tabla 20 Inversión.....	100
Tabla 21 Depreciación.....	100
Tabla 22 Gastos de venta y administrativos - Sueldos	101
Tabla 23 Gastos de venta y administrativos - Costos indirectos	101
Tabla 24 Gastos de venta y administrativos - Otros gastos.....	102
Tabla 25 Servicio de la deuda (Escenario pesimista - Pandemia Covid-19).....	102

Tabla 26 Servicio de la deuda (Escenario normal).....	103
Tabla 27 Estimación de la demanda.....	103
Tabla 28 Venta de litros de lubricantes anuales	105
Tabla 29 Mercado Objetivo (1%) - Escenario normal	105
Tabla 30 Mercado Objetivo (1%) - Escenario pesimista (Pandemia Covid-19).....	105
Tabla 31 Ventas anuales en escenario normal.....	106
Tabla 32 Ventas anuales en escenario pesimista (Pandemia Covid-19)	107
Tabla 33 Margen bruto - Escenario normal.....	108
Tabla 34 Margen bruto - Escenario pesimista (Pandemia Covid-19)	108
Tabla 35 Flujo de Caja proyectado (Escenario normal)	109
Tabla 36 Flujo de Caja proyectado (Escenario pesimista - Pandemia Covid-19).....	111
Tabla 37 Calculo de la tasa de descuento	113
Tabla 38 Determinación del capital de trabajo (Escenario normal)	113
Tabla 39 Determinación del capital de trabajo (Escenario pesimista - Covid-19).....	113
Tabla 40 Estado de resultados (Escenario normal)	114
Tabla 41 Estado de resultados (Escenario Pesimista - Pandemia Covid-19)	114

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Variables independientes y dependiente	5
Gráfico 2 Proceso del Plan de Marketing Estratégico	24
Gráfico 3 Canales de Distribución de Bienes de Consumo.....	26
Gráfico 4 Plan Operativo.....	31
Gráfico 5 El Ciclo de Operación del Efectivo.....	33
Gráfico 6 Fuentes de Financiamiento.....	34



INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Principales Lubricantes del Mercado de Arequipa.	69
Figura 2 Tipos de Lubricantes Comercializados	70
Figura 3 Tipos de Lubricantes para Taxis Semi Nuevos.....	71
Figura 4 Tiempo de Antigüedad de Taxis y su Consumo de Lubricantes.....	72
Figura 5 Representación de Lubricantes Vendidos	73
Figura 6 Presentación de Lubricantes Comprados	74
Figura 7 Precios que Pagan Actualmente por el Lubricante	76
Figura 8 Tiempo Promedio de Cambio del Lubricante	77
Figura 9 Kilometraje para el Cambio de Lubricante	78
Figura 10 Tiempo Promedio de Cambio del Lubricante	79
Figura 11 Atributos para Elegir el Lubrincante.....	81
Figura 12 Promociones que Prefieren por la Compra	83
Figura 13 Promociones por la Compra de Lubricantes	84
Figura 14 Atributos del Nuevo Lubricante.....	86
Figura 15 Distribución de Planta.....	93
Figura 16 Organigrama.....	94

INTRODUCCIÓN

El mercado actual exige industrias capaces de adaptarse para competir en un mundo con una nueva normalidad post pandemia Covid-19, donde esta adaptación al cambio y la satisfacción de los clientes son los principales factores para poder sobrevivir, ya que sólo quedarán en carrera aquellas industrias que sepan utilizar muy bien las herramientas que le permiten ofrecer en tiempo y espacio un producto y servicio de calidad, trabajar de forma eficiente y eficaz, sin dejar de atender a las necesidades más estrictas de sus clientes y la seguridad máxima de salubridad, para así lograr la fidelización de estos con el negocio. Este proyecto empieza con el planteamiento teórico, en el cual se explicará los conceptos del plan de negocio, además de las variables, interrogantes y herramientas, las cuales servirán para justificar la propuesta para la comercialización de lubricantes en el contexto de la Covid-19. (Palacios Alván & Perales Huancaruna, 2008)

En el siguiente capítulo, se presenta el planteamiento operacional de la empresa de lubricantes; aquí se analizan las técnicas, estudios y estrategias de investigación actuales presentados en el área de distribución del negocio. Todo este análisis se hace con el objetivo de implementar una propuesta de comercialización. En el tercer y cuarto capítulo se presenta los fundamentos teóricos, se explica detalladamente estas y se realiza el análisis de los factores económicos, socioeconómicos, tecnológicos y ambientales, así como el estudio de mercado a nivel local. Esta propuesta tiene la finalidad de determinar la viabilidad del negocio, incrementar la eficiencia de los recursos y la reducción de los costos en la distribución de los productos a sus diversos clientes a nivel local. Finalmente, en el último capítulo, se muestran los resultados, conclusiones y algunas recomendaciones del estudio realizado. (Ramírez Tafur, 2012)



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. Enunciado del problema

¿Cuál es la viabilidad de la implementación de un plan de negocios de una comercializadora de lubricantes en la ciudad de Arequipa en el año 2023?

2. Descripción del problema

En la coyuntura actual en medio de mucha incertidumbre en la sociedad y en la economía por los motivos ya conocidos de la pandemia que trajo el Covid-19 a nuestra ciudad, país y el mundo entero, las personas, empresas y estado se encuentran en compás de espera para reiniciar sus actividades dentro de la denominada nueva normalidad.

Las actividades, emprendimientos y los proyectos de inversión pública ideados hasta antes del 15 de marzo del 2020 se pondrían en marcha en lo que se conoce como condiciones normales del mercado en nuestro país las expectativas en la demanda, el nivel de los precios relativos de bienes y servicios, el tipo de cambio, las tasas de interés de la banca comercial como indicadores básicos en la economía así lo señalaban.

Las medidas impuestas por el gobierno para controlar el desborde de la pandemia en nuestro país como el estado de emergencia permanente, la cuarentena general y focalizada, restricción de derechos fundamentales como la libre reunión y la inviolabilidad de domicilio y entre ellos el libre tránsito de personas con llevaron a la paralización, suspensión y cierre de muchas actividades económicas afectando principalmente a la micro y pequeña empresa.

Una de las actividades más afectadas fue el transporte público y privado en todas sus modalidades desde el transporte aéreo nacional e internacional de igual manera el transporte terrestre local, regional y nacional afectando de manera directa a muchas empresas de ese sector y por consiguiente a la cadena de suministros que se vincula a esa actividad como es combustibles, lubricantes, repuestos y mantenimiento vehicular.

El gobierno para poder revertir la eminente caída de la economía nacional puso en marcha las fases de reactivación económica paulatina como son la fase 1, 2, 3 y 4 de Reactiva Perú en las cuales autorizaba el reinicio de determinadas actividades económicas acompañadas de algunas medidas y subsidios como fue el subsidio a las remuneraciones del 35%, prestamos o alivios financieros a las micro y pequeñas empresas con Reactiva Perú así como en el mes de octubre del año 2020 puso en marcha el programa Arranca Perú.

Finalmente a fines del mes de octubre se autorizó el reinicio del transporte de pasajeros a nivel nacional lo que permitirá a muchas personas retornar a sus lugares de origen y de alguna forma poner en marcha la reactivación económica y la cadena de pagos de nuestro país, en el contexto de una situación tan particular como la que atraviesa el mundo y nuestro país la que representa una crisis muy generalizada también se abre la posibilidad de tener nuevas oportunidades de negocio como un nuevo inicio para los emprendedores.

El sector de transporte constituye una actividad fundamental en la economía nacional como un servicio transversal en todas las actividades económicas, pero como hemos señalado anteriormente ligado al transporte existen otras actividades conexas como combustibles y la comercialización de lubricantes de forma directa que podrán experimentar un crecimiento junto con el transporte dentro de la nueva normalidad. (Ramírez Tafur, 2012)

3. Campo, área y línea de investigación

- Campo: Ciencias Sociales
- Área: Administración de Empresas
- Línea: Emprendedurismo y Empresariado

4. Tipo de problema

El problema es de tipo descriptivo y explicativo por que pretende describir las condiciones del mercado en un contexto para la implementación de un lubricentro dentro de un plan de negocio.

5. Variables

Gráfico 1

Variables independientes y dependiente

	Variables	Indicadores
Independiente	Implementación del plan de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de la implementación de un plan de negocio de lubricentro. • Competidores y mercado. • Lineamientos técnicos y operativos. • Gestión Económica-Financiera
Dependiente	Viabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis FODA. • Análisis de mercado objetivo • Plan de Marketing. • Estructura organizacional. • Estado de resultados proyectado. • Flujo de Caja. • Indicadores VAN TIR WACC.

Nota: Elaboración propia.

6. Interrogantes básicas

- ¿Cuáles será la viabilidad de la implementación de un plan de negocios de una comercializadora de lubricantes en el contexto de la Covid-19 en la ciudad de Arequipa en los años 2020-2021?
- ¿Cuál será la viabilidad estratégica para la implementación de un plan de negocio de una comercializadora de lubricantes en el contexto de la Covid-19 en la ciudad de Arequipa en los años 2020-2021?
- ¿Cuál será la viabilidad de mercado para la implementación de un plan de negocio de una comercializadora de lubricantes en el contexto de la Covid-19 en la ciudad de Arequipa en los años 2020-2021?
- ¿Cuál será la viabilidad técnico operativo para la implementación de un plan de negocios de una comercializadora de lubricantes en el contexto de la Covid-19 en la ciudad de Arequipa en los años 2020-2021?
- ¿Cuál será la viabilidad económica y financiera para la implementación de un plan de negocio de una comercializadora de lubricantes en el contexto de la Covid-19 en la ciudad de Arequipa en los años 2020-2021?

7. Justificación

7.1. Justificación práctica

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad servir como una guía para aquellos emprendedores que deseen invertir o implementar un negocio relacionado al caso de estudio de la tesis sobre todo en contextos anormales en la economía.

7.2. Justificación económica

El presente proyecto de investigación busca la pertinencia basada en el estudio realizado y los resultados que proporcionan una información de carácter económico y financiero para este tipo de emprendimientos en contextos como los que vivimos actualmente.

7.3. Justificación social

El presente proyecto de investigación pretende constituirse en una herramienta como alternativa para aquellos sectores sociales que debido a la pandemia perdieron su puesto de trabajo.

El presente proyecto de investigación pretende mostrar cual es el nivel de repercusión de la Covid-19 en la comercialización de lubricantes y los factores que pueden convertirse en una oportunidad de mercado optimizando de la mejor forma los escasos recursos financieros.

8. Objetivos

8.1. Objetivo general:

Determinar la viabilidad de la implementación de un plan de negocio de una comercializadora de lubricantes en el contexto de la Covid-19 en la ciudad de Arequipa en los años 2020-2021.

8.2. Objetivos específicos:

- Determinar la viabilidad de estratégica en la implementación de un plan de negocio de una comercializadora de lubricantes en el contexto de la Covid-19 en la ciudad de Arequipa en los años 2020-2021.
- Determinar la viabilidad de mercado en la implementación de un plan de negocio de una comercializadora de lubricantes en el contexto de la Covid-19 en la ciudad de Arequipa en los años 2020-2021.

- Determinar la viabilidad técnica operativa de la implementación de un plan de negocios de una comercializadora de lubricantes en el contexto de la Covid-19 en la ciudad de Arequipa en los años 2020-2021.
- Determinar la viabilidad económica y financiera en la implementación de un plan de negocio de una comercializadora de lubricantes en el contexto de la Covid-19 en la ciudad de Arequipa.

9. Marco teórico

9.1. Antecedentes

9.1.1. Internacionales

Carvajal T presento su trabajo titulado “Plan de Negocio para la creación de una empresa de servicio de cambio de aceite a domicilio en la ciudad de Quito“ para optar el grado de Magíster en Administración de empresas en la Universidad San Francisco de Quito donde planteo como objetivos analizar la factibilidad de crear la empresa Auto Oil Service con la finalidad de proveer el servicio al segmento económico medio y medio alto para lo cual desarrollo un estudio del entorno , diseño su estudio de mercado para encontrar la oportunidad de negocio con ese resultado definió su estrategia para poder elaborar su plan comercial que le permitió estructurar su plan de operaciones con la finalidad de cuantificar su plan financiero y evaluar el plan de negocios con los indicadores VAN,TIR,RBC y PRI, llegando a los siguientes resultados, la conclusión esencial en el presente plan de negocios es la evidencia de viabilidad y rentabilidad en el corto plazo, no se requiere contar con una gran inversión. Finalmente se puede concluir que el plan de negocio propuesto es atractivo a los inversionistas porque presenta un valor actual neto positivo (USD. 262.997) y una tasa interna de retorno (77%) superior a la tasa de interés de un crédito productivo (11,83%). Finalmente podemos señalar que el aporte realizado fue la diferenciación del servicio a domicilio con respecto a las demás empresas del sector. (Carvajal, 2014)

Galeano V, & Rosales V presento su trabajo titulado “Plan de Negocio para la implementación de una empresa de distribución de productos automotrices: baterías, aceites y lubricantes en el distrito metropolitano de quito en el año 2009” para optar el título de Ingeniero Empresarial en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional de Ecuador, cuyo objetivo fue desarrollar un plan de negocios que constituya una guía para la implantación de una empresa distribuidora de productos automotrices en el distrito metropolitano de Quito, el plan de negocio estuvo diseñado y formulado de la siguiente manera la identificación de su mercado meta fue de 403 posibles clientes en el distrito metropolitano de Quito, obtuvo una muestra de 153 a efectos de realizar la encuesta establecido su planificación estratégica empresarial esbozando sus misión, visión , valores y políticas, elaboro la matriz FODA, delimito elementos organizativos y legales, preciso sus objetivos de mercado en captación del 20% del mercado, rentabilidad del 30% al final del primer año, fidelidad del cliente una tasa de retención del 15%, lograr una cobertura del 20% durante el primer año y alcanzar un índice de satisfacción del 30% en la parte financiera recibió aportes de socios por USD 300,000 dólares americanos llegando a la conclusión existe un mercado representado por el 65% de la muestra insatisfecho por el servicio que presta la competencia directa, por lo tanto es la oportunidad de ingresar al mercado cubriendo en primera instancia a ese mercado insatisfecho y posteriormente abrir paso al resto del mercado, del mismo modo observamos que el flujo no fue evaluado por indicadores que permitan proporcionar información para aceptar o rechazar el plan de negocios. (Galeano & Rosales, 2009)

9.1.2. Nacionales

Guerrero H en la tesis titulada “Plan de negocios para la implementación de una comercializadora de lubricantes en el departamento de Lambayeque“ para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo cuyo objetivo fue demostrar la viabilidad comercial, estratégica , operativa y financiera del plan de negocios este estudio tiene un enfoque cuantitativo, descriptivo con un diseño no experimental la población fue el total de autos nuevos y semi nuevos de 800 a 1000 cc con una antigüedad de 3 años dedicados al servicio de taxi según información recabada

suman 9,300 nuevas unidades, la muestra es de 369 el instrumento utilizado fue el cuestionario y se procesó utilizando hoja de cálculo de Excel realizo la matriz FODA, EFE y EFI los resultados financieros en el flujo de caja son positivos para los seis años de proyección con valores de S/ 246,251, S/ 268.552, S/.291.911, S/.316,376, S/,308.146 y S/.670,582 en un escenario optimista obteniendo un VAN de S/.386,998 una TIR de 79% como conclusión principal se tiene que el análisis del entorno dio como resultado un contexto favorable para el desarrollo de la idea de negocio, aunque exista un número significativo de competidores. (Guerrero & Cavero, 2015)

Ortecho K en la tesis titulada “Propuesta de mejora en el proceso de distribución de una empresa de aceites y grasas lubricantes“ para optar el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas cuyo objetivo de estudio fue realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa donde se diseñó la cadena de valor de la empresa, realizando una descripción del proceso de distribución con un análisis de matriz MADi (Matriz Análisis y Diagnostico Interno), MADE (Matriz de Análisis y Diagnostico Externo), Análisis de Ishikawa y Diagrama de Pareto, se estudió la implementación de la nueva política de despacho y su evaluación económica con un costo de S/ 12.412 con un ahorro anual de S/ 80,080.00 finalmente como conclusión se identificó la necesidad de establecer ciertos lineamientos para hacer que el proceso de distribución y despacho sea más eficiente y reducir los costos generados en este proceso como aporte de este trabajo resaltamos la aplicación de diferentes matrices y la propuesta del nuevo modelo de despacho. (Ortecho, 2011)

Carrasco K (2017) en la tesis titulada “Estrategias de Marketing para incrementar las ventas en la empresa “Hesstone SAC” 2017” para optar el título de Licenciada en Administración de Negocios Internacionales en la Universidad Norbert Wiener cuyo objetivo es proponer estrategias de marketing de la empresa la cual se dedica a la venta de lubricantes, el trabajo de investigación es holístico de enfoque mixto es decir cualitativo y cuantitativo con diseño no experimental transversal, la unidad de análisis es la empresa y su muestra es de 80 clientes, el instrumento utilizado fue el cuestionario con una valoración de preguntas basadas en la escala de Likert, así mismo, en trabajo de investigación se propuso estrategias de marketing promocional para mejorar el incremento de

las ventas en la empresa Hesstone, la empresa no tiene muchas ventas, la empresa tiene problema en lo que es la publicidad, ya que no invierten en las redes sociales, para que los productos se hagan conocidos se tiene que invertir en lo que es la publicidad. (Carrasco, 2017)

9.2. Plan de negocios

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. (Weinberger y otros, 2009)

Fondo para el logro de los ODM. Un Plan de Negocios es un documento que describe los objetivos de un emprendimiento y las acciones que deben darse para alcanzarlos. Tener el plan disminuye los riesgos. Se puede hacer para llevar adelante una idea de negocio nueva o para hacer crecer un negocio ya existente. (Bernardino Torres, 2018)

Según Jack Fleitman un plan de negocios se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o crecimiento de una empresa. Por otro lado, el profesor Ignacio de la Vega García - Pastor del Instituto de empresa señala. Que el plan de negocio asemeja, describe y analiza una oportunidad de negocio. Revisa su viabilidad tanto técnica y económica como financiera. Del mismo modo afirma que el plan de negocios es un instrumento fundamental para el desarrollo de una empresa. (Fleitman, 2007)

9.2.1. Importancia de un Plan de negocios

Según Jack Flietman un plan de negocios nos ayuda a evaluar el funcionamiento de la empresa, así como los distintos caminos que tome sobre el escenario previsto. Un plan de negocios sirve para brindar información a usuarios de la empresa, bancos, inversionista e instituciones financieras que pudieran brindar en algún momento apoyo financiero a la empresa. (Fleitman, 2007)

9.2.2. Utilidad de un Plan de negocios

Según Weinberger, un plan de negocios es una herramienta de comunicación escrita que tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar administrativa o interna y otra que es conocida como financiera o externa. Desde el punto de vista interno, el plan de negocios sirve para:

- Conocer en detalle el entorno en el cual se desarrollarán las actividades de la empresa.
 - Precisar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
 - Estar atentos a los cambios que pudieran representar una amenaza para la empresa y así anticiparse a cualquier contingencia que disminuiría la probabilidad de éxito de la empresa.
 - Dar a conocer cómo se organizarán los recursos de la empresa en función a los objetivos y la visión del empresario.
 - Atraer a las personas que se requieran para el equipo empresarial y el equipo ejecutivo.
 - Evaluar el potencial real de la demanda y las características del mercado objetivo.
 - Determinar las variables críticas de la empresa y aquellas que exigen un control permanente, como los puntos críticos en los procesos.
 - Evaluar varios escenarios y hacer un análisis de sensibilidad en función a los factores de mayor variación, como podrían ser la demanda, el tipo de cambio, el precio de los insumos de mayor valor, entre otros.
 - Establecer un plan estratégico para la empresa y planes de acción de corto y mediano plazo para cada una de sus áreas funcionales. En este sentido, busca asignar responsabilidades y coordinar soluciones ante posibles problemas.
 - Tomar decisiones con información oportuna, confiable y veraz, y no sólo sobre la base de la intuición, lo que reduce el riesgo del negocio.
- (Weinberger et al., 2009)

- Tener un presupuesto maestro y presupuestos por áreas funcionales, que permitan evaluar el desarrollo de la empresa en términos económicos y prever los requerimientos de capital.
- Mostrar la capacidad empresarial del empresario.
- Mostrar los posibles resultados de la empresa, en función a simulaciones hechas para probar distintos escenarios y estrategias. (Carvajal, 2014)

9.2.3. Tipos de planes de negocio

Según Weinberger los planes de negocios pueden ser tipificados en:

9.2.3.1. Plan de negocios para empresa en marcha

“El plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva” (Weinberger et al., 2009).

9.2.3.2. Plan de negocios para nuevas empresas

“Para las nuevas empresas, el desarrollo del plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha” (Weinberger et al., 2009).

9.2.3.3. Plan de negocios para inversionistas

El plan de negocios debe estar redactado para atraer el interés de los inversionistas. Por ello, es importante que el documento incorpore toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha. Debe ser claro, sencillo y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable. (Weinberger et al., 2009)

9.2.3.4. Plan de negocios para administradores

El plan de negocios para los administradores debe contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa. Este plan suele contener mayor nivel de detalle, pues muestra los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa. (Weinberger et al., 2009)

9.2.4. Estructura de un Plan de negocio

“Cada emprendedor e inversionista requiere un plan de negocios particular y por ello, el empresario debe ser capaz de definir cuál es la mejor estructura, en función a la solicitud de cada destinatario, audiencia o público demandante” (Caballero A. N., 2012).

Tabla 1

Modelos de Estructura de Planes de Negocio

Plan de negocios para empresa en marcha (Gerente)	Plan de negocio para una nueva empresa (Inversionista o gerente)
Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo
Descripción de la empresa:	- Formulación de idea de negocio.
- Historia de la empresa	- Análisis de la oportunidad.
- Análisis de la industria	- Presentación del modelo de negocio.
- Productos y servicios ofrecidos	
- Estados financieros	
- Equipo gerencial	
Análisis del entorno	Análisis del entorno
Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo	Análisis de la industria del mercado y estimación de demanda
Planeamiento estratégico	Planeamiento estratégico
- Análisis FODA.	- Análisis FODA.
- Estrategias de crecimiento y expansión.	- Visión y misión.
- Alianzas estratégicas.	- Objetivos estratégicos.
	- Estrategia genérica.
	- Fuentes de ventajas competitivas.
	- Alianzas estratégicas.
Estrategias de marketing y ventas	Plan de marketing
Análisis de la infraestructura	Plan de operaciones
Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa	Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
Modelo financiero	Proyección de los estados financieros
Evaluación financiera	Evaluación financiera
Conclusiones y recomendaciones	Conclusiones y recomendaciones
Anexos	Anexos

Nota: Caballero, (2012)

9.2.4.1. Resumen ejecutivo

Según Weinberger un resumen ejecutivo debe comenzar con una primera carátula con el nombre de la empresa, el nombre de los participantes en la formulación del plan de negocios y el período durante el cual se desarrolló el plan. Así mismo debe contener una visión general del propósito del plan de negocios y responder a cuál es la razón social, en qué tipo de sociedad será constituida sea: S.R.L., S.A., S.A.C., E.I.R.L., también la estructura empresarial donde se detalla los accionistas o fundadores, personas claves para el éxito, en que tipo o sector se desarrollara la empresa es decir producción, comercio o servicios para el mercado local, nacional o internacional. (Weinberger et al., 2009)

Cuáles son las necesidades que piensa satisfacer: alimentación, vestimenta, vivienda, estatus, ego, autorrealización, logística, seguridad en el abastecimiento, puntualidad en las entregas; deberá describir los atributos de los productos que ofrecerá, etapa del ciclo de vida en el que se encuentra el producto y la industria; quienes son los clientes de los bienes y servicios ofrecidos, cuáles son sus características, donde se encuentran y su importancia. (Caballero A. N., 2012)

Que modelo de negocio se desarrollara en la empresa: instalaciones de producción, locales de venta o prestación de servicios, actividades que realizara y las que subcontratara, aseguramiento de la calidad del producto o servicio ofrecido, intangibles que podrán generar ventaja competitiva de la empresa; cuales son los resultados económicos y financieros proyectados como capital inicial, capital de trabajo y gastos operativos, punto de equilibrio de la empresa, rentabilidad del negocio VAN y TIR como se lograra la utilidad y se asegurara la rentabilidad; cuales son las razones económicas, sociales, técnicas, ambientales que harán sostenible y exitosa a la empresa, es decir las fortalezas de la empresa que podrían contribuir a la generación de una ventaja competitiva; cuales son los impactos positivos y negativos de la empresa o productos o servicios a la sociedad, factores harían que la sociedad en su conjunto tome medidas a favor o en contra de su iniciativa empresarial. (Weinberger et al., 2009)

El resumen ejecutivo es un extracto del plan de negocios. Es la presentación del documento al lector que ofrezca un panorama completo. Por lo general, un inversionista potencial sólo lee el resumen del plan 2 y, dependiendo del interés generado por esta sección, profundiza y analiza con más detalle los pormenores del negocio o lo descarta definitivamente. (De La Rosa Muñoz, 2019)

“El resumen ejecutivo es una síntesis de los principales aspectos de su negocio. Está destinado a dar a otras personas una primera impresión del potencial de su negocio” (Solano Naranjo, 2023).

9.2.4.2. Análisis del entorno

Según Weinberger, el análisis del entorno es fundamental para descubrir oportunidades sobre la base de las cuales podrían surgir ideas de negocios. Además, un profundo análisis del entorno permitirá al empresario identificar las amenazas que dificultarían su ingreso al mercado o la necesidad de cambiar el rumbo de la empresa. Cuando se hace un análisis del entorno, por lo general se estudian los siguientes factores: económicos, sociales, políticos y legales, tecnológicos y ambientales. (Weinberger et al., 2009, p. 51)

9.2.4.2.1. Factores económicos

El empresario debe conocer:

- El comportamiento y la tendencia del tipo de cambio, la inflación y las tasas de interés, el crecimiento de la producción nacional por sectores.
- El ingreso promedio familiar y la capacidad de ahorro de la población.
- Los niveles de empleo y desempleo, así como los índices de empleabilidad, entre otros. (Weinberger et al., 2009)

9.2.4.2.2. Factores socioeconómicos

Los factores socioeconómicos de mayor impacto en las empresas son:

- El tamaño de la población y la distribución de personas en los niveles socioeconómicos, de los países donde se encuentra su mercado objetivo.
- La estructura de edad de la población y su distribución geográfica.

- La calidad de la mano de obra disponible y la capacidad técnica y profesional de los trabajadores.
- El nivel de educación y cultura de la población y el porcentaje de pobres y analfabetos.
- La disposición de compra del público objetivo y los hábitos de consumo.
- Los cambios en la estructura social y demográfica del país. (Weinberger et al., 2009)

9.2.4.2.3. Factores tecnológicos

Los cambios en la tecnología han afectado sustancialmente todas las industrias desde la década de los setenta. En algunos casos los impactos han sido muy positivos aumentando sustancialmente la competitividad de las empresas, pero en otros, las empresas han quebrado por incapacidad de adecuarse a los cambios tecnológicos. (Weinberger et al., 2009)

9.2.4.2.4. Factores ambientales

En la actualidad existe una gran preocupación por el impacto de la producción en las condiciones ambientales del planeta. A continuación, se presentan algunos de los impactos que el desarrollo mundial ha generado

- El calentamiento global.
- La escasez de agua.
- El cambio de cultivos orientados a la alimentación, por cultivos orientados a la generación de energía.
- La contaminación de las aguas.
- Los cambios climáticos que vienen generando grandes desastres naturales.
- La contaminación del espacio.
- La transformación de grandes áreas forestales en áreas agrícolas.
- La transformación de áreas agrícolas en zonas urbanas. (Weinberger et al., 2009)

9.2.4.3. Estudio de mercado

La investigación de mercados es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas y las instituciones en general. En el caso concreto de las empresas privadas, la investigación de mercados ayuda a la dirección a comprender su ambiente, identificar problemas y oportunidades, además de evaluar y desarrollar alternativas de acción de marketing. (Benassini, 2009, p. 8)

Según Weinberger un estudio de mercado debe responder a interrogantes como ¿Cuál es el perfil de su potencial del cliente? ¿Cuánto crees que el potencial cliente le comprara los próximos meses? ¿Cuánto estará dispuesto a pagar por el bien o servicio ofrecido? ¿Cuáles son los atributos del producto o servicio por los que el cliente estaría dispuesto a pagar más o dejar a su actual proveedor? (Weinberger et al., 2009, p. 55)

Por lo general, el equipo empresarial realizará el sondeo de mercado o encargará el estudio a un consultor o una empresa especialista en estudios de mercado que generalmente realiza:

- Entrevistas en profundidad a expertos para conocer los aspectos más importantes de la industria.
- Grupos de enfoque para conocer la percepción de los potenciales clientes con respecto al nuevo producto o servicio.
- Encuestas con la finalidad de conocer la disposición de compra de los potenciales clientes y así estimar la demanda por el bien o servicio.

Al respecto señala Weinberger K, los dos primeros instrumentos de investigación: el cuestionario de entrevistas y la guía de discusión de los grupos de enfoque, son adecuados para investigaciones de tipo cualitativo. Estas herramientas sirven para:

- Generar hipótesis de investigación que posteriormente puedan probarse cuantitativamente.
- Generar información útil para la elaboración de los cuestionarios de las encuestas. (Mosquera, 2009)

- Evaluar el concepto de productos nuevos sobre los que existe poca o ninguna información.
- Generar ideas nuevas con respecto a productos ya existentes.
- Interpretar resultados cuantitativos previamente obtenidos.
- Conocer y comprender diferentes reacciones emocionales hacia las marcas. (Weinberger et al., 2009)

Pero, sin embargo, las encuestas suelen ser más útiles cuando se quiere obtener información de tipo cuantitativa. Generalmente, el objetivo de una encuesta es cuantificar la disposición de compra de un segmento en particular, la frecuencia de compra y la cantidad comprada. Esta información será válida para la estimación de demanda y la proyección de los estados financieros. (Mosquera, 2009)

9.2.4.3.1. Sondeo de mercado a nivel local

Son muchas las interrogantes del empresario y por ello, cuando se trata del lanzamiento de nuevos productos o servicios, es recomendable hacer un sondeo de mercado que permita conocer cómo se comportan:

- a) Los clientes
- b) Los competidores
- c) Los proveedores

Con respecto a los clientes el empresario debe formularse muchas preguntas relacionadas como: edad, genero, actividades que realiza, nivel socio económico, nivel de ingreso, ubicación del público objetivo, estilo de vida, hábitos, es mayorista, minorista, consumidor final, tamaño del mercado objetivo, decisión de compra, necesidades insatisfechas, frecuencia de compra, demanda estimada de los próximos años. (Brunner et al., 2005)

Respecto a los competidores señala Weinberger K; el análisis de la competencia es fundamental y sirve para tomar decisiones, en la medida que se comparen los atributos y características de las empresas o productos que compiten entre sí. Para ello, es recomendable usar tablas o matrices. En ese sentido la autora recomienda que antes de realizar un análisis a los posibles competidores el empresario conozca con quien está compitiendo y con quien no, para ello es útil realizar el análisis de los grupos estratégicos definiéndolo como un marco de referencia básico para el análisis de la competencia el posicionamiento y la productividad de las empresas en una industria. Generalmente cuando se analiza la competencia el empresario se debe formular algunas interrogantes como: quienes son los competidores, cuáles son los productos sustitutos, ubicación, nivel de ventas anuales, precios y su comparación con los nuestros, participación en la industria, estrategias de marketing usadas, niveles de producción, canales de venta y distribución entre otras. (Weinberger et al., 2009, p. 55)

Con respecto a los proveedores según Weinberger es importante analizar el poder de negociación de los proveedores porque ellos podrían bloquear nuestro ingreso a una industria en particular. En este caso es importante conocer: el vínculo relaciones que se tiene con los proveedores, relaciones que se tiene con proveedores de recursos financieros, condiciones de pago, plazos de crédito, relaciones con proveedores de recursos humanos, relaciones con proveedores de servicios administrativos y contables. (Brunner et al., 2005)

9.3. Plan estratégico

Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. El Plan Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito. (Loayza, 2021)

Según Weinberger. El plan estratégico de una empresa comienza con una relación de las variables que pudieran representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para ella. Sea para una empresa en marcha o para una nueva iniciativa empresarial, se comienza con un listado de las oportunidades y amenazas que fueron identificadas en el análisis del entorno y en el análisis de la industria, gracias al estudio o sondeo del mercado. Luego se presentan las debilidades y las fortalezas de la empresa o del equipo gerencial. Pero cuando es una empresa nueva ¿Cómo se podrá evaluar las fortalezas y debilidades y su relación con el desarrollo de oportunidades y el control de las amenazas? Si la empresa aun no esta no se podrá evaluar los factores internos de una empresa inexistente. En este caso la evaluación interna se basa en el análisis de las capacidades, los conocimientos y los recursos del grupo empresarial fundador. Por lo tanto, no será la evaluación de una empresa si no de un grupo de personas. (Weinberger et al., 2009, p. 64)

9.3.1. Visión

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podríamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.

Las características de la visión de una sociedad son las siguientes:

- Es un objetivo ampliamente inspirador, engloba el resto de los objetivos y es a largo plazo.
- Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.
- Las visiones van obviamente mucho más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.
- Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder.
- Responde a la pregunta: ¿QUÉ QUEREMOS SER? (Loayza, 2021, p. 26)

9.3.2. Misión

La misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá. (Benassini, 2009)

En ese mismo sentido Loayza C, señala como características de la misión las siguientes:

- Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva.
- Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar.
- Una buena declaración de misión debe comunicar porque una organización es especial o diferente.
- Responde a la pregunta: ¿Por qué existimos? ¿En qué negocios? ¿Cómo los desarrollamos? (Loayza, 2021, p. 27)

9.3.3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión. Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de estos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa. (Loayza, 2021, p. 27)

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- Mensurables. Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- Específicos. Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- Apropriados. Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- Realistas. Debe ser un objetivo alcanzable dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia, debe ser desafiante y factible.
- Oportuno. Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo. (Ortecho, 2011)

Según Weinberger señala que todo objetivo estratégico debe cumplir con tres condiciones:

1. Establecerse para toda la organización.
2. Establecerse de manera permanente.
3. Establecer en términos cuantitativos, en la medida de lo posible. (Weinberger et al., 2009, p. 66)

9.3.4. Estrategia del negocio

Según Weinberger las estrategias de negocios se refieren a la forma como las organizaciones alcanzan sus objetivos. En ese sentido, las estrategias responden a la siguiente pregunta: ¿Cómo voy a actuar para alcanzar los objetivos propuestos y cómo voy a responder a la competencia?

Las MYPE, es decir las empresas que tienen una unidad de negocio, sólo tienen cuatro opciones para ingresar a un mercado o mantenerse en él. Estas son:

- Estrategia de liderazgo en costos.
- Estrategia de diferenciación.
- Estrategia de enfoque en costos.
- Estrategia de enfoque en diferenciación. (Weinberger et al., 2009, p. 68)

Para explicar la estrategia de liderazgo en costos la estrategia de liderazgo en costos, generalmente se aplica cuando el empresario quiere captar una gran porción del mercado y éste no valora la diferenciación. En este caso, el precio promedio del producto suele estar por debajo del precio promedio de la industria, con la calidad suficiente para ese mercado. Este tipo de empresas están muy enfocadas en el análisis y control de los costos, pues la eficiencia en su trabajo es una de las características fundamentales para el éxito. (Guerrero & Cavero, 2015)

Sin embargo, las empresas que aplican una estrategia de diferenciación están en una lucha constante por mantener las características o atributos que muestran su diferencia. Las empresas que optan por este modelo deben continuar siendo eficientes, pero además buscarán diferenciarse constantemente, por lo que deberán tener un buen presupuesto de marketing, para dar a conocer a los clientes las características que hacen único su producto o servicio. Weinberger también refiere que existe una tercera estrategia para empresas que tienen una sola unidad de negocio llamada la estrategia del enfoque donde la empresa se enfoca solo en una porción o segmento del mercado que ha definido claramente pudiendo ser enfoque en costos o en diferenciación, esto es cuando al empresario no le interesa abarcar una gran porción del mercado ni tampoco darse a conocer a muchos clientes potenciales. (Weinberger et al., 2009, p. 70)

9.4. Plan de marketing

Según Ambrosio Un plan de marketing es el punto más alto del proceso de decisión de aprovechar una oportunidad ofrecida por el mercado. Congrega todas las actividades empresariales dirigidas hacia la comercialización de un producto, el cual existe para atender las necesidades específicas de los consumidores. En resumen, el plan de marketing establece todas las bases y directrices para la acción de la empresa en el mercado. (Ambrosio, 1999)

Según Weinberger Cuando se trata de personas naturales o individuos, el mercado suele ser segmentado en función a variables como edad, género, nivel de educación, profesión, lugar de residencia, lugar de nacimiento, nivel de ingreso, consumo promedio, disposición de compra, hábitos de consumo, estilos de vida, entre otras. También añade Weinberger K, que una vez que el empresario a definido el público

o mercado objetivo y el posicionamiento deseado el siguiente paso es establecer los objetivos de marketing. (Weinberger et al., 2009, p. 96)

9.4.1. Objetivos de marketing

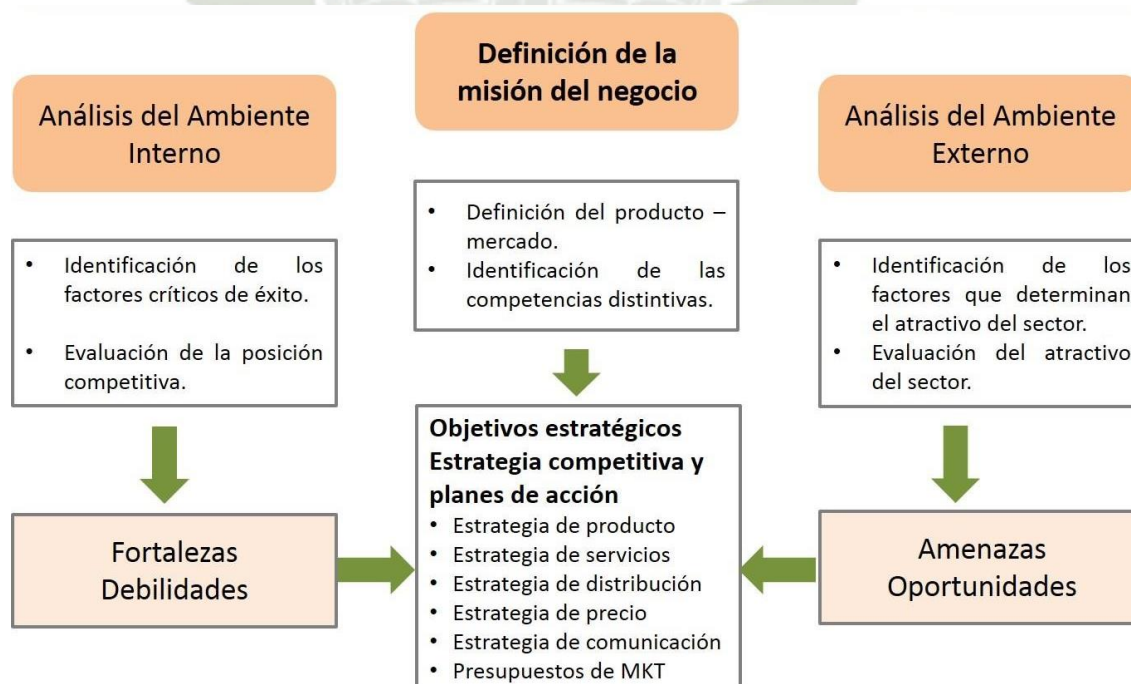
Según Weinberger. Todo plan debe contener objetivos y el primer objetivo del plan de marketing es el de ventas. Este objetivo de ventas debe establecerse en función a la demanda estimada en el sondeo de mercado, a las expectativas del empresario y a la capacidad de producción y endeudamiento de la empresa. Este objetivo debe plantearse en términos monetarios y unitarios.

Otros objetivos fundamentales del plan de marketing están vinculados a:

- La diversificación de productos o mercados.
- Los niveles de satisfacción de los clientes.
- El objetivo de participación en el mercado.
- El nivel de recordación de la empresa en la mente del público objetivo.

(Weinberger et al., 2009, p. 96)

Gráfico 2
Proceso del Plan de Marketing Estratégico



Nota: Consultores Option, (2015).

“La mezcla de marketing se utiliza para posicionar los productos o servicios en el mercado objetivo, la mezcla de marketing se define como las 4P Producto, Precio, Promoción y Plaza” (Weinberger et al., 2009, p. 69).

Así mismo describe cada uno de esos componentes de la siguiente manera:

9.4.1.1. Descripción del producto o servicio

El primer elemento de la mezcla de marketing es el producto o servicio. Cuando se le describe se está haciendo referencia a: su diseño, sus características, sus bondades, su calidad y la calidad de los servicios anexos; la cantidad, disponibilidad y variedades del producto; los atributos del envase y empaque, el servicio postventa, la marca y los beneficios que aporta. (Weinberger et al., 2009)

9.4.1.2. Estrategia de precio

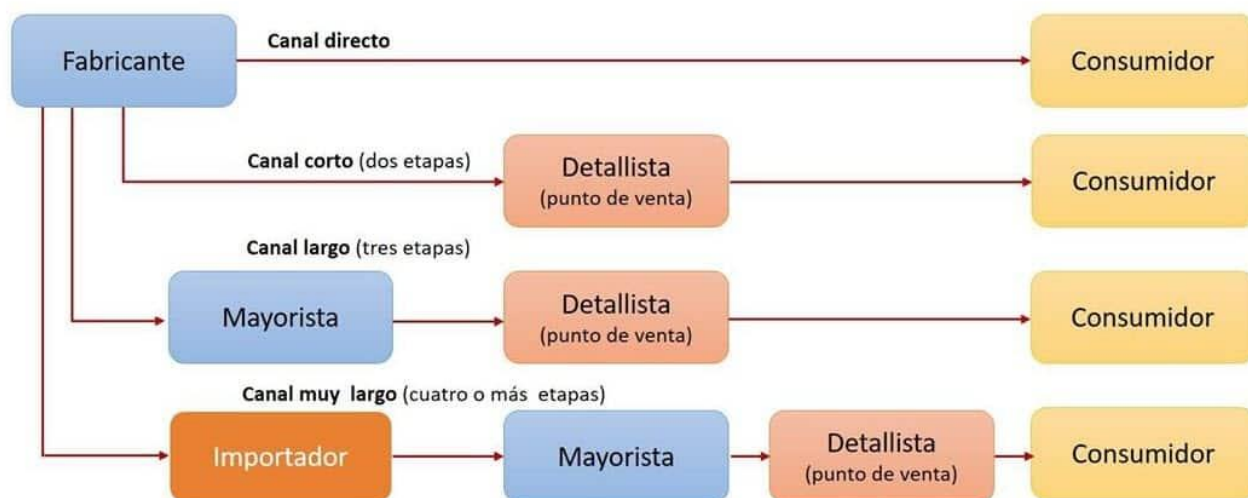
Al respecto Weinberger, sostiene que, es sumamente importante definir los precios de los bienes o servicios y además establecer las políticas de fijación de precios. La lista de precios se fijará en función a la estructura de costos de la empresa, a los precios de la competencia, a la percepción de los clientes y los resultados económicos esperados por el empresario. (Weinberger et al., 2009, p. 69)

9.4.1.3. Estrategia de distribución o plaza

Weinberger, señala con relación a este punto que la estrategia de distribución o plaza, también conocida como la estrategia de lugar, hace referencia a la forma cómo se llegará al cliente o consumidor final. En este punto, es necesario analizar cuáles son los canales de distribución que la industria tiene, es decir: Si la venta es directamente con los clientes, utilizan representantes de ventas, distribuidores, agentes, así como las ventajas y desventajas de usar terceros para ventas; distribuidores ubicados geográficamente; distribuidores con poder de negociación o asociados. (Weinberger et al., 2009, p. 69)

Gráfico 3

Canales de Distribución de Bienes de Consumo



Nota: Cuhm, (2018).

9.4.1.4. Estrategia de promoción

El objetivo fundamental de la estrategia de promoción es comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las bondades del producto o servicio que se ofrece. Las estrategias de promoción están relacionadas con:

- Actividades de publicidad.
- Marketing directo.
- Venta personal.
- Promociones de ventas.
- Cupones.
- Sorteos.
- Promociones conjuntas.
- Programas de fidelidad.
- Relaciones públicas. (Weinberger et al., 2009, p. 70)

9.5. Plan de operaciones

Un Plan de Operaciones es un documento en el que se seleccionan las misiones y los objetivos del Área de Operaciones, las acciones necesarias para cumplirlos, y las decisiones o cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. Existen varios tipos de planes, que van desde los propósitos u objetivos generales hasta las decisiones más detalladas de compras, contratación y capacitación de trabajadores para una línea de ensamblaje, etc. En el Plan de Operaciones se contemplan diez Áreas de Operación. (Weinberger et al., 2009, p. 72)



Tabla 2
Estrategias y Tácticas del Plan de Operaciones

Áreas / Plan de operaciones	Ampliación	Estrategia / táctica
Diseño de producto / servicio	Qué productos/servicios ofertar Cómo diseñar los productos/servicios.	E
Diseño de procesos y planificación de la capacidad	Qué procesos, equipos y tecnología son necesarios para obtener los productos/servicios.	E
Gestión de la Calidad	Quién es responsable de la calidad, definición de la calidad deseada y sistemas de gestión certificables.	E
Localización	Dónde localizar las instalaciones. Criterios.	E
Diseño de la Organización / Layout	Distribución en planta	E
RRHH y diseño del trabajo	Entorno adecuado de trabajo. Productividad.	E
Gestión de aprovisionamientos. Cadena de Suministro	¿Fabricar o adquirir los componentes? Selección de proveedores.	T
Gestión de inventarios	Organización y gestión de almacenes. Lotes óptimos.	T
Planificación de la Capacidad	Planificación a CP, intermedia y de proyectos.	T
Gestión del Mantenimiento	Reactivo, Preventivo, Predictivo, Operacional, TPM.	T

Nota: Corrales et al, (2017).

Así mismo Weinberger, K detalla y explica las actividades vinculadas con el área de operaciones:

- El desarrollo del producto o servicio, de acuerdo con las necesidades detectadas y el segmento de la población a la cual se ofrecerán los productos o servicios.
 - La estimación de la producción en función a los objetivos de marketing.
 - La estimación de los costos y un adecuado manejo de la mano de obra, materiales y energía, para lograr una mayor eficiencia y productividad.
 - Los estándares de calidad, que ayuden a establecer control sobre las características del producto o servicio.
 - Las normas, procesos y actividades de producción, para garantizar el orden, control y cumplimiento de estándares. Es importante resaltar que algunos mercados externos exigen ciertas normas como requisitos de ingreso al mercado. Las MYPES exportadoras deben estar atentas a estas restricciones o barreras de ingreso.
 - La ubicación y disposición de las instalaciones y los procesos, para un flujo productivo ordenado y eficiente. El orden, es la esencia de una producción eficiente. Cuando las empresas comienzan a crecer, tienden a ser muy flexibles y por lo tanto sus procesos y flujos se vuelven muy desordenados. Es responsabilidad del empresario mantener el orden, dentro de una flexibilidad que le permita satisfacer los requerimientos de sus clientes.
 - Los requerimientos de herramientas, máquinas y equipos, porque si no los tenemos en las cantidades y funcionalidad adecuadas, el proceso productivo tendrá problemas para el cumplimiento de los objetivos de plazos y calidad.
 - La estimación de la capacidad y el tamaño de la producción es importante para cumplir con las metas empresariales, cuyo logro permite la satisfacción de los clientes.
 - La programación del personal de acuerdo con las tareas y objetivos de producción, es decir el número de personas necesarias para cada actividad, las necesidades de capacitación, y número de horas de trabajo requeridas.
- (Weinberger et al., 2009, p. 72)

- El control de inventarios, de insumos o materia prima, de productos semi terminados y de productos terminados, para lograr un abastecimiento adecuado tanto interna como externamente.
- El transporte de insumos y productos, necesidades de transporte y costos versus rentabilidad. (Moyer et al., 2004)
- También señala Weinberger, que los objetivos del área de operaciones generalmente están en función de:
 - La cuota o meta de producción, que tiene como base la proyección de ventas y la capacidad productiva.
 - El nivel de inventarios de seguridad: ¿Cada cuánto tiempo se repondrán inventarios? La falta de materia prima puede paralizar toda la empresa.
 - Los estándares de productividad: Incrementar el número de unidades producidas en un tiempo determinado.
 - El nivel de satisfacción del cliente: Tiempo que se demora un vendedor en atender a un cliente.
 - Los estándares de calidad, por ejemplo, no aceptar más de: 0,5% de productos con defectos.
 - Los tiempos de entrega de productos terminados: Por ejemplo, entre un 80% y un 85% de los clientes serán atendidos antes de 10 minutos desde su llegada.
 - La reducción de residuos: Por ejemplo, porcentaje de merma no mayor a 2%. (Weinberger et al., 2009, p. 72)

Gráfico 4
Plan Operativo



Nota: Cuhm, (2018)

9.6. Plan financiero

Esta es la etapa final del Plan de Negocios y corresponde a la sumatoria de las etapas anteriores en cuanto a la determinación de la inversión inicial y del costo operativo mensual. También se evalúan indicadores financieros que solicitan los bancos para entregar préstamos. (Cuhm, 2018)

Garzoni también agrega que el objetivo de esta gestión es determinar la viabilidad económica del emprendimiento, Para ello, se determinará la inversión inicial necesaria, el financiamiento, los costos y los ingresos. A través de los indicadores económicos financieros nos ayudarán a tomar la decisión de iniciar el emprendimiento o replantear las estrategias establecidas originalmente. (Garzoni et al., 2014)

Según Weinberger, en esta etapa del plan de negocios es el momento que se debe integrar en el plan financiero todos los planes estratégicos anteriormente establecidos. En ese sentido señala que el plan financiero es sumamente importante porque permite:

- Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios.
- Determinar los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración.
- Determinar el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio.
- Determinar las necesidades de financiamiento.
- Determinar las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- Proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha.
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios. (Weinberger et al., 2009, p. 80)

9.6.1. Historia financiera de la empresa

Cuando se trata de una empresa en marcha que quiere desarrollar un nuevo producto o una nueva unidad de negocio, es fundamental mostrar la historia financiera de la empresa de los últimos tres años o desde su fundación. El historial financiero se refleja en los siguientes documentos:

- Estados de Resultados, por periodos anuales
- Estado de situación financiera, al final de cada año.
- Flujo de Caja mensual, por cada uno de los años.
- Ratios financieras que se desprenden del Estado de Resultados y del Estado de situación financiera. (Tafunell, 2000)

9.6.2. Análisis de costos

“Los componentes de ingresos, costos y gastos, estimados a lo largo del plan de negocios, permitirán hacer un análisis de costos con la finalidad de proyectar estados financieros y evaluar la rentabilidad del negocio” (Tafunell, 2000).

9.6.3. Inversión inicial

El presupuesto de inversión inicial incluirá todos los activos fijos, tangibles e intangibles, que se necesitan para iniciar las operaciones del negocio. Algunos activos fijos pueden ser terrenos, unidades de transporte, maquinarias, mobiliario, herramientas, computadoras, mientras que algunos activos intangibles pueden ser licencias de computación, patentes, transferencias de tecnología, entre otros. (Tafunell, 2000)

9.6.4. Capital de trabajo

El capital de trabajo es el recurso económico adicional, diferente de la inversión inicial, que se requiere para poner en marcha la empresa. El capital de trabajo sirve para financiar la primera producción de la empresa antes de recibir sus primeros ingresos por ventas. (Tafunell, 2000)

Gráfico 5

El Ciclo de Operación del Efectivo

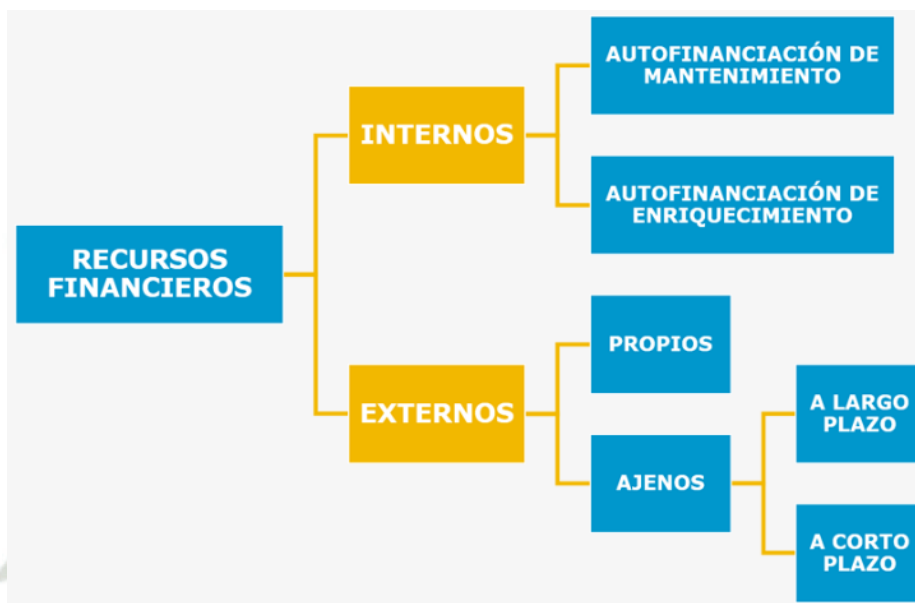


Nota: Idory, (2013).

9.6.5. Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento constituyen el origen de los recursos que necesitara la empresa para poder realizar sus operaciones, estas fuentes pueden ser internas y externas.

Gráfico 6
Fuentes de Financiamiento



Nota: Trenza, (2018).

Weinberger, analiza cada una de la fuente de financiamiento mostradas en el gráfico:

Por lo general, los préstamos iniciales son otorgados por familiares, amigos y proveedores. Son procesos simples e informales, con condiciones favorables y muy bajas o nulas tasas de interés. Sin embargo, los préstamos suelen ser reducidos y no siempre están disponibles en el momento preciso. Otra fuente de financiamiento interesante al inicio de las operaciones son las ayudas del Estado. Por lo general el dinero está disponible, pero es indispensable hacer un plan de negocios y a veces el proceso es largo y burocrático. Si se trata de financiar terrenos, las hipotecas son la mejor alternativa, en términos económicos, mientras que el leasing es la mejor alternativa para financiar maquinarias, equipos y vehículos. Los créditos bancarios pueden ser útiles para cualquier tipo de financiación. (Weinberger et al., 2009, p. 82)

Son muy flexibles, pero se necesitan avales personales o garantías, por lo cual un empresario que recién comienza sus actividades difícilmente podrá acceder a créditos bancarios. Sin embargo, el empresario podría financiarse con su propia tarjeta de crédito, pero es un financiamiento muy caro y riesgoso. Otra alternativa de financiamiento es el capital de riesgo. Suele ser empleada por negocios muy innovadores y de alto riesgo. Para acceder a este financiamiento es indispensable la presentación de un plan de negocios muy sólido y los beneficios del negocio serán compartidos con la entidad que dio el capital de riesgo. (Bernardino Torres, 2018)

9.6.6. Proyección de flujo de caja

El flujo de caja es la herramienta básica de planificación financiera y de evaluación de proyectos. Sirve para:

- Planificar, ordenar y controlar la liquidez de la empresa por un periodo determinado.
- Ver si se puede cumplir con los compromisos adquiridos en las fechas programadas.
- Evaluar la posibilidad de gestionar un financiamiento adicional.
- Evaluar la necesidad de cambiar las condiciones de plazo en el cobro a clientes y el pago a proveedores.
- Determinar la utilidad económica del proyecto y estimar su rentabilidad.

Para elaborar el flujo de caja es recomendable trabajar con los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de producción.
- Presupuesto de materiales directos.
- Presupuesto de mano de obra directa.
- Presupuesto de costos indirectos de fabricación.
- Presupuesto de costos administrativos y de comercialización.
- Inversión inicial.
- Tabla de amortización de préstamos. (Weinberger y otros, 2009)

9.7. El Sector transporte e industrias conexas

9.7.1. Definición

El transporte es una actividad del sector terciario, entendida como el desplazamiento de objetos, animales o personas de un lugar (punto de origen) a otro (punto de destino) en un vehículo (medio o sistema de transporte) que utiliza una determinada infraestructura (red de transporte). (Carmona, 2009)

9.7.2. Clasificación del transporte terrestre

El transporte puede ser clasificado de varias maneras de forma simultánea. Por ejemplo, referente al tipo de viaje, al tipo de elemento transportado o al acceso. Por ejemplo, el transporte de pasajeros generalmente se clasifica en transporte público y el transporte privado. (Navalpotro y otros, 2011)

9.7.3. Transporte de pasajeros, transporte de carga

El transporte de carga es la disciplina que estudia la mejor forma de llevar de un lugar a otros bienes. Asociado al transporte de carga se tiene la Logística que consiste en colocar los productos de importancia en el momento preciso y en el destino deseado. La diferencia más grande del transporte de pasajeros es que para este se cuentan el tiempo de viaje y el confort. (Toledano y otros, 2014)

9.7.4. Transporte urbano, transporte interurbano

“Esta clasificación es muy importante por las diferencias que implican los dos tipos de viajes. Mientras los viajes urbanos son cortos, muy frecuentes y recurrentes, los viajes interurbanos son largos, menos frecuentes y recurrentes” (Carmona, 2009).

9.7.5. Transporte público, transporte privado

Se denomina transporte público a aquel en el que los viajeros comparten el medio de transporte y que está disponible para el público en general. Incluye diversos medios como autobuses, trolebuses, tranvías, trenes, ferrocarriles suburbanos o ferris. En el transporte interregional también coexiste el transporte aéreo y el tren de alta velocidad. (Toledano y otros, 2014)

El transporte público se diferencia del transporte privado básicamente en que:

- En transporte privado el usuario puede seleccionar la ruta.
- En transporte privado el usuario puede seleccionar la hora de partida, mientras que en transporte público el usuario debe ceñirse a los horarios.
- En transporte privado el usuario puede inferir en la rapidez del viaje, mientras que en transporte público el tiempo de viaje está dado por las paradas, los horarios y la velocidad de operación.
- En el transporte público el usuario recibe un servicio a cambio de un pago, conocido técnicamente como tarifa, mientras que, en transporte privado, el usuario opera su vehículo y se hace cargo de sus costos.
- El más representativo de los modos de transporte privado es el automóvil. Sin embargo, la caminata y la bicicleta también están dentro de esta clasificación. El taxi, pese a ser un servicio de acceso abierto al público, es clasificado como transporte privado.

Ha sido menester definir y clasificar el transporte dado que viene a constituir el sector económico donde se desarrolla principalmente la industria y la comercialización de aceites y lubricantes para vehículos teniendo en cuenta que el uso de aceites y lubricantes forman parte de la cadena de suministros de la industria del transporte como el mantenimiento, seguros vehiculares, repuestos, tarifas de uso de vías entre otros. (Navalpotro y otros, 2011)

9.7.6. Lubricantes

Un lubricante es una sustancia especial que se coloca entre dos piezas en contacto, para evitar su degradación o desgaste cuando estas se ponen en movimiento.

Existen diferentes tipos de lubricantes:

- Líquidos. A este grupo pertenecen los diferentes aceites de lubricación, sean con base mineral o sintética.
- Semisólidos. Generalmente los conocemos como grasas. Son lubricantes fluidos muy densos, que están compuestos básicamente por aceites, un agente espesante y aditivos. (Trujillo et al., 2002)

- Sólidos. Son más habituales de lo que pensamos y están formados por algunos materiales cuya composición molecular ofrece una resistencia mínima y pueden añadirse a las piezas, para permitir su movimiento sin el aporte de un lubricante líquido o semisólido. El más conocido es el grafito.

La propiedad del lubricante de reducir la fricción entre las piezas en contacto no es el único motivo por el que son utilizados. En un compresor de tornillo, el aceite lubricante que se inyecta entre los dos tornillos se usa también para sellar y refrigerar. De esta forma, el aceite ayuda a que el compresor trabaje a una temperatura adecuada y mejore su rendimiento. (Lopez & Coronel, 2005)



Tabla 3
Clasificación por Viscosidad SAE

Grados SAE	Temperatura mínima de utilización	Viscosidad cinemática cSt @ 100° C	Viscosidad a 100° C
0 W	-30° C	3,8	
5 W	-25° C	3,8	
10 W	-20° C	4,1	
15 W	-15° C	5,6	
20 W	-10° C	5,6	
25 W	-5° C	9,3	
20		5,6 – 9,3	Fluido
30		9,3 – 12,5	Semifluido
40		12,5 – 16,3	Semifluido
50		16,3 – 21,9	Espeso

Nota: Elaboración propia

Así como existen diferentes tipos de motores, los fabricantes de aceites también se esfuerzan por ofrecer compuestos que sean apropiados para cada tipo de motor y para cada uso en específico. No es lo mismo un motor gasolina de nueva generación que está construido con menor tolerancia de montaje entre las piezas, a un motor diesel o uno más antiguo que lleve a sus espaldas muchos kilómetros. Por ello, vamos a comentar qué tipo de aceites existen y cómo se clasifican de acuerdo con el uso para el que están destinados. Las clasificaciones o normas que delimitan el uso y la aplicación de cada una de las alternativas en aceites responden a los adelantos en ingeniería y diseño que se aplican constantemente. Habrás visto que en los envases de aceite aparecen letras, grados de viscosidad, tipo de compuesto o las palabras “mono grado” y “multigrado”. Todas estas letras y números sirven simplemente para clasificar el tipo de aceite, según el sistema SAE Sociedad de Ingenieros Automotores y API. (Instituto Americano del Petróleo, 2023)

9.7.6.1. Clasificación de los aceites para motor

9.7.6.1.1. Lubricante por grado de viscosidad

El valor SAE define el grado de viscosidad del aceite, que depende y mucho de la temperatura. La viscosidad se refiere a un valor que indica la mayor o menor estabilidad de un aceite lubricante con los cambios de temperatura. En las tiendas encontrarás aquellos que sean mono grados o multigrados. Los primeros se caracterizan por tener un solo grado de viscosidad, mientras que los segundos poseen un alto grado de viscosidad. La clasificación SAE está basada en temperaturas en grados Fahrenheit (0°F – 210°F , equivalentes a -18°C y 99°C Celsius) y establece ocho grados para los monos grado y seis para los multigrado. En esta clasificación, los números bajos indican baja viscosidad de aceite o bien aceites “delgados” como comúnmente se les conoce. Los altos indican lo opuesto. (Rodríguez-Martínez et al., 2012)

9.7.6.1.2. Aceite Mono grado

Diseñados para trabajar a una temperatura específica o en un rango muy cerrado de temperatura. En el mercado se pueden encontrar aceites mono grado SAE 10, SAE 20, SAE 30 y SAE 40, entre otros.

- SAE 10: empleado en climas con temperaturas menores a 0°C .
- SAE 20: empleado en climas templados o en lugares con temperaturas inferiores a 0°C . Antiguamente se utilizaba para el rodaje de motores nuevos. Actualmente no se recomienda su uso. ➤ SAE 30: sirve para motores de automóviles en climas cálidos.
- SAE 40: se usa para motores de trabajo pesado y en tiempo de mucho calor (verano). (Rodríguez-Martínez et al., 2012)

Los aceites mono grado no son solicitados actualmente por ningún fabricante de vehículos, dada su limitación a diferentes temperaturas. De hecho, son apropiados para su uso en zonas sometidas a pocos cambios de temperatura ambiente a lo largo del año. Si existen cambios importantes de invierno a verano, es necesario utilizar aceites de un grado SAE bajo

para el invierno (SAE 10W) y otro aceite de grado SAE alto (SAE 40) para utilizar en verano. (Instituto Americano del Petróleo, 2023)

9.7.6.1.3. Aceite multigrado

Al otro lado encontramos los aceites multigrados, que sí que están diseñados para trabajar en un rango más amplio de temperaturas porque están formados por un aceite base de baja viscosidad, así como de aditivos que evitan que el lubricante pierda viscosidad al calentarse. SAE 5W-30, SAE 10W-40 o SAE 15W-40 son, entre otros, algunos de los aceites multigrado que podemos encontrar en el mercado. La letra W, que indica invierno (Winter, en inglés), designa aquellos aceites de motor que cumplen con los requerimientos de viscosidad a bajas temperaturas. Veamos un ejemplo. SAE 10W – 40. Esto indica que este aceite se comporta como un SAE 10W cuando el motor se encuentra en bajas temperaturas, manteniendo la fluidez adecuada y favoreciendo el arranque en frío y como un SAE 40, más espeso, durante el funcionamiento del motor, cuando el aceite se encuentra a 60°C – 85°C. Así, para una mayor protección en frío, se deberá recurrir a un aceite que tenga el primer número lo más bajo posible y para obtener mayor grado de protección en caliente, un aceite que posea un número elevado para el segundo. (Rodríguez-Martínez et al., 2012)

9.7.6.1.4. Lubricante por tipo de servicio (API)

Esta clasificación aparece en el envase de todos los aceites y consta de 2 letras. La primera letra determina el tipo de combustible del motor para el que fue diseñado, utilizando una “S” para motores a gasolina y una “C” para motores diesel. La segunda letra especifica la calidad del aceite según el orden alfabético. Cuando mayor sea la letra, mayor calidad. Actualmente, API-SN es el nivel de calidad más reciente y alto en cuanto a motores de gasolina. (Rodríguez-Martínez et al., 2012)

9.8. Normatividad para impulsar la economía durante la Pandemia COVID-19

9.8.1. Decreto Supremo 1455

EL PROGRAMA “REACTIVA PERÚ” PARA ASEGURAR LA CONTINUIDAD EN LA CADENA DE PAGOS ANTE EL IMPACTO DEL COVID-19.

Artículo 1. Objeto El presente Decreto Legislativo tiene por objeto promover el financiamiento de la reposición de los fondos de capital de trabajo de las empresas que enfrentan pagos y obligaciones de corto plazo con sus trabajadores y proveedores de bienes y servicios, a efectos de asegurar la continuidad en la cadena de pagos en la economía nacional. **Artículo 2. Creación del Programa de Garantía del Gobierno Nacional para la Continuidad en la Cadena de Pagos**

2.1 Créase el Programa de Garantía del Gobierno Nacional para la Continuidad en la Cadena de Pagos (en adelante “Programa REACTIVA PERÚ”), que tiene por objeto garantizar el financiamiento de la reposición de los fondos de capital de trabajo de empresas que enfrentan pagos y obligaciones de corto plazo con sus trabajadores y proveedores de bienes y servicios, a través de un mecanismo que otorgue la garantía del Gobierno Nacional a los créditos en moneda nacional que sean colocados por las Empresas del Sistema Financiero (ESF). **Artículo 5. Límite de la garantía del Programa REACTIVA PERÚ**

5.1 La garantía que otorga el Programa REACTIVA PERÚ a los créditos en soles que las ESF otorgan a favor de las empresas que requieran financiar la reposición de su capital de trabajo, cubre como máximo el monto que resulte menor entre el monto equivalente a tres (3) veces la contribución anual de la empresa a EsSalud en el año 2019 y el monto equivalente a un (01) mes de ventas promedio mensual del año 2019, de acuerdo a los registros de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). **5.3** La garantía que otorga el Programa REACTIVA PERÚ cubre el saldo insoluto del crédito otorgado, de acuerdo con el siguiente detalle. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020)

Tabla 4

Incentivos del Programa de Garantías “Reactiva Perú”

Créditos por empresa (S/)	Garantía (%)
Hasta S/ 90,000	98%
De S/ 90,001 hasta S/ 750,000	95%
De S/ 705,001 hasta S/ 7'500,000	90%
De S/ 7'500,001 hasta S/ 10'000,000	80%

Nota: Ministerio de Economía y Finanzas, (2020)

“5.4 El monto total de los créditos que se garantizan a través del Programa REACTIVA PERÚ por empresa deudora no excede los S/ 10000000,00 (DIEZ MILLONES Y 00/100 SOLES)” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

10. Hipótesis

Dado que actualmente se espera que la economía nacional y local se recupere después de la pandemia en casi todas las actividades económicas.

Es probable que la implementación de una distribuidora de lubricantes permita demostrar la viabilidad estratégica, comercial y financiero-económica.



1. Técnicas e instrumentos

1.1. Técnica de observación

Documental: El mismo que se utilizara para determinar factores relevantes de estrategia, mercado, estructura de costos y financiamiento del plan de negocios.

2. Campo de verificación

2.1. Ámbito

El presente plan de negocios será realizado en la ciudad de Arequipa asumiendo que las posibles zonas las determinaremos por medio del estudio de localización de planta.

2.2. Temporalidad

La temporalidad de la investigación será diacrónica ya que se estudiarán los años 2020 y 2021 para luego hacer una proyección a futuro del año 2022.

2.3. Unidades de estudio

Las unidades de estudio son:

- La empresa de comercialización de lubricantes L&C S.A.C.
- Los proveedores de la empresa de lubricantes.
- Los potenciales clientes.
- Clases y características de los lubricantes del mercado.
- Tendencias de mercado con situación de pandemia.

2.4. Tipo y nivel de investigación

2.4.1. Enfoque, cuantitativo descriptivo

La investigación se basó en un enfoque de estudio cuantitativo en donde se analizaron elementos que fueron medidos y cuantificados, así como refiere Castro: “el método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. El nivel de la investigación

fue descriptivo porque se detalló aspectos conocidos de una situación específica que fueron materia de estudio. (Castro, F, 2003)

2.5. Diseño de investigación

El diseño fue no experimental éstas se basan en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación. En la investigación no experimental, se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Por su diseño fue de tipo transversal porque la medición se realizó en un solo momento describiendo al detalle el fenómeno. (Hernández Sampieri, 2010)

2.6. Población muestra y muestreo

2.6.1. Población

Es una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común. La población, para aplicar nuestra encuesta, estuvo comprendida por el total de autos nuevos y seminuevos que circulan en la ciudad de Arequipa, cuya motorización se ubica entre 800 – 1000 cc, con una antigüedad de 3 años y dedicados al servicio público de taxis. En los últimos 2 años, según la data de la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), en el departamento de Arequipa en el 2019 se vendieron en total 13,104 y en el año 2020, se vendieron 7,251 autos, lo que hacen un total de 20,351 unidades nuevas y seminuevas de mercado potencial. (Hernández Sampieri, 2010)

Tabla 5
Venta Anual de Automóviles en la Ciudad de Arequipa

Año	N° Clientes
2019	13.104
2020	7.251

Nota: Asociación Automotriz del Perú, (2021).

2.6.2. Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Vale decir, que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población, para hallar la muestra de estudio, se tomaron los siguientes valores de la fórmula de población finita. (Hernández Sampieri, 2010)

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * E * Z^2 * p * q}$$

Donde:

Z = 1.96	Desvio normal para una confianza
p = 0.6	Variable positiva
q = 0.4	Variable negativa
N = 20,351	Tamaño de la población
E = 0.05	Margen de error

$$n = \frac{(1.96^2) * 0.6 * 0.4 * 20351}{20351 * 0.05 * (1.96^2) * 0.6 * 0.4}$$

$$n = 362$$

2.6.3. Muestreo

El tipo de muestreo aplicado fue el muestreo aleatorio simple, como se define es la técnica de muestreo en la que todos los elementos que forman el universo y que, por lo tanto, están descritos en el marco muestral, tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra. Todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos. (Hernández Sampieri, 2010)

2.7. Criterios de selección

Los criterios empleados fueron:

- Tenga un vehículo dedicado al servicio de taxi entre 800 – 1000 cc.
- Que tenga como mínimo 03 años de antigüedad a unidad de taxi.
- Que viva en Arequipa.
- Mayor de 18 años. (Guerrero & Cavero, 2015)

2.8. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

La técnica tomada para la investigación fue la encuesta a través de su instrumento que fue el cuestionario. La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas. Además, permite explorar la opinión pública y temas de significación científica y de importancia en las sociedades. (Grasso, 2006)

2.9. Procedimientos

En primer lugar, se procedió a identificar a las personas que contaban con las unidades de los años ya descritos que formaron parte de la población, se realizó la técnica de campo, en la cual se aplicó encuestas a los transportistas potenciales acerca de su demanda y venta de lubricantes que ofrecen y también realizó encuestas para analizar las percepciones a los consumidores finales de lubricantes. Así mismo, se aplicaron encuestas a los lubricentros identificados que comercializan los productos mayormente en volúmenes altos. Para eso en cada una de las visitas, se aprovechó en tomar información de los administradores de las tiendas con el objetivo de empaparse con el mayor número de información. (Guerrero & Cavero, 2015)

2.10. Plan de procesamiento y análisis de datos

Se hizo una prueba piloto antes de iniciar la investigación, se procedió a corregir éstas para que finalmente los resultados obtenidos sean mostrados en gráficas para un mayor entendimiento y explicación de estas a través del programa Excel 2013 y SPSS 25. (Guerrero & Cavero, 2015)

2.11. Consideraciones éticas

Los criterios éticos que se tomaron en cuenta para la investigación son los que a continuación se detallan:

- Confidencialidad, a los clientes se les informó la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación.
- Originalidad, es una investigación original donde se recogen aportes de investigadores los cuales han sido citados correctamente según las normas APA 6ta edición, respetando la propiedad intelectual. (Guerrero & Cavero, 2015)

3. Estrategia de recolección de datos

3.1. Diseño de investigación:

No experimental.

3.1.1. Tipo:

Tipo cuantitativo descriptivo y explicativo.

3.1.2. Nivel:

Nivel de investigación descriptiva.

4. Recursos necesarios

4.1. Humanos

Tesistas: Franco Arce, Luis Angel

Lazarte Reyes, Carlos Enrique

4.2. Materiales

Para la realización del presente estudio se requiere de los siguientes materiales y equipos:

- Ficha evaluativa de entrevista.
- Computadora.
- Impresora.
- Papel 2 millares.
- Cuaderno de apuntes.
- Lapiceros.
- Lápices.
- Borradores.
- Memoria USB. (Guerrero & Cavero, 2015)

4.3. Financieros

Tabla 6
Presupuesto para Estudio de Tesis

Descripción	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Uso de computadora	horas de uso	100	S/ 1,00	S/ 100,00
Uso de impresora	hoja impresa	500	S/ 0,20	S/ 100,00
Fichas de entrevista	ficha x 2 hojas	50	S/ 0,40	S/ 20,00
Movilidad local	Pasaje	120	S/ 0,70	S/ 84,00
Movilidad interprovincial	Pasaje	20	S/ 20,00	S/ 400,00
Papel de tesis	Millar	2	S/ 60,00	S/ 120,00
Digitación de texto	hoja digitada	50	S/ 1,50	S/ 75,00
Cuaderno de apuntes	Unidad	1	S/ 0,50	S/ 0,50
Lápices, lapiceros	Unidad	3	S/ 1,50	S/ 4,50
Borradores	Unidad	1	S/ 0,60	S/ 0,60
Memoria USB	Unidad	1	S/ 50,00	S/ 50,00
Total				S/ 954,60

Nota: Elaboración propia





1. Resultados

1.1. Viabilidad estratégica

La idea del negocio está centrada en una distribuidora de lubricantes denominada L&C Oil Service apoyada en una fuerza de ventas que realizara una venta retail en los puntos de venta más importantes, cuyo público objetivo está conformado por conductores de unidades de servicio público “Taxi“ de la ciudad de Arequipa, su principal característica es la calidad de los lubricantes, los precios competitivos y la atención en el servicio al cliente que se ofrecen a los conductores de taxi en la ciudad. Tomando como referencia de calidad del producto, el lubricante que asegure la óptima protección del motor en las condiciones de circulación más exigentes, tanto para motores a gasolina como diésel y turbo diésel. Y con respecto a los precios competitivos, en la tabla 06 se muestra nuestros precios que se darán en el local principal del lubricentro, en la tabla 07 se muestran los precios corporativos que se darán a nuestros clientes corporativos; mientras que en la tabla 08 los comparamos con los de la principal competencia. (Guerrero & Cavero, 2015)

Tabla 7
Precios Particulares en Soles de los Productos Lubricantes

Producto	Envase	Unid. x envase	C.V.x bulto en US\$ c/ IGV	C.V. x unidad en US\$ c/ IGV	Costo + utilidad (60%) US\$ c/ IGV	C.V. x unid. S/ c/ IGV	IGV 18%	Costo total neto x unid. S/ c/ IGV
Quartz 9000 Energy 5W3	18BIL	18	\$97,55	\$5,42	\$8,67	S/ 30,78	S/ 5,54	S/ 36,32
Quartz 9000 Energy 5W40	18BILT	18	\$92,95	\$5,16	\$8,26	S/ 29,33	S/ 5,28	S/ 34,61
Quartz 9000 Energy 5W40	3B5L	3	\$68,05	\$22,68	\$36,29	S/ 128,83	S/ 23,19	S/ 152,02
Quartz 7000 10W4	18B1L	18	\$77,53	\$4,31	\$6,89	S/ 24,46	S/ 4,40	S/ 28,87
Quartz 7000 10W40	4B4LT	4	\$58,58	\$14,65	\$23,43	S/ 83,18	S/ 14,97	S/ 98,16
Quartz 5000 Future XT 10W30	18B1LT	18	\$69,42	\$3,86	\$6,17	S/ 21,91	S/ 3,94	S/ 25,85
Quartz 5000 Future XT 10W30	4B4L	4	\$57,23	\$14,31	\$22,89	S/ 81,27	S/ 14,63	S/ 95,90
Quartz 5000 SM 20W50	18B1L	18	\$72,62	\$4,03	\$6,46	S/ 22,92	S/ 4,12	S/ 27,04
Quartz 5000 SM 20W50	4B4L	4	\$60,08	\$15,02	\$24,03	S/ 85,32	S/ 15,36	S/ 100,67
Rubia TIR 7400 15W40	20L	1	\$69,80	\$69,80	\$111,67	S/ 396,44	S/ 71,36	S/ 467,79
Rubia TIR 7400 15W40	3B5L	3	\$49,26	\$16,42	\$26,27	S/ 93,27	S/ 16,79	S/ 110,05
Rubia TIR 7400 15W40	12B1QT	12	\$53,74	\$4,48	\$7,16	S/ 25,43	S/ 4,58	S/ 30,01
Transmission TM 80W/90	20L	1	\$68,75	\$68,75	\$110,00	S/ 390,50	S/ 70,29	S/ 460,79
Transmission TM 80W/90	18B1L	18	\$62,93	\$3,50	\$5,59	S/ 19,86	S/ 3,57	S/ 23,43
Transmission TM 85W/140	20L	1	\$69,10	\$69,10	\$110,56	S/ 392,49	S/ 70,65	S/ 463,14
Fluide G3 Dexron III	18B1L	18	\$72,25	\$4,01	\$6,42	S/ 22,80	S/ 4,10	S/ 26,90
Azolla ZS 68	20L	1	\$60,01	\$60,01	\$96,01	S/ 340,83	S/ 61,35	S/ 402,18
Rubia S 10W	20L	1	\$63,64	\$63,64	\$101,82	S/ 361,45	S/ 65,06	S/ 426,51
Tranself Syn Fe 75W140	18B1L	18	\$148,81	\$8,27	\$13,23	S/ 46,96	S/ 8,45	S/ 55,41

Nota: Elaboración propia

Tabla 8

Precios Particulares Corporativos en Soles de los Productos Lubricantes

Producto	Envase	Unid. x envase	C.V. x bulto en US\$ c/ IGV	C.V. x unid. en US\$ c/ IGV	Costo + utilidad (30%) US\$ c/ IGV	C.V. unid. S/ c/ IGV	IGV 18%	Costo total neto por unid. S/ c/ IGV
Quartz 9000 Energy 5W3	18BIL	18	\$93,11	\$5,17	\$6,72	S/ 23,87	S/ 4,30	S/ 28,17
Quartz 9000 Energy 5W40	18BILT	18	\$88,73	\$4,93	\$6,41	S/ 22,75	S/ 4,09	S/ 26,84
Quartz 9000 Energy 5W40	3B5L	3	\$64,95	\$21,65	\$28,15	S/ 99,92	S/ 17,99	S/ 117,90
Quartz 7000 10W4	18B1L	18	\$74,00	\$4,11	\$5,34	S/ 18,97	S/ 3,42	S/ 22,39
Quartz 7000 10W40	4B4LT	4	\$58,58	\$14,65	\$19,04	S/ 67,59	S/ 12,17	S/ 79,75
Quartz 5000 Future XT 10W30	18B1LT	18	\$66,27	\$3,68	\$4,79	S/ 16,99	S/ 3,06	S/ 20,05
Quartz 5000 Future XT 10W30	4B4L	4	\$54,63	\$13,66	\$17,76	S/ 63,03	S/ 11,35	S/ 74,38
Quartz 5000 SM 20W50	18B1L	18	\$69,32	\$3,85	\$5,01	S/ 17,77	S/ 3,20	S/ 20,97
Quartz 5000 SM 20W50	4B4L	4	\$57,35	\$14,34	\$18,64	S/ 66,17	S/ 11,91	S/ 78,08
Rubia TIR 7400 15W40	20L	1	\$66,62	\$66,62	\$86,61	S/ 307,46	S/ 55,34	S/ 362,81
Rubia TIR 7400 15W40	3B5L	3	\$49,26	\$16,42	\$21,35	S/ 75,78	S/ 13,64	S/ 89,42
Rubia TIR 7400 15W40	12B1QT	12	\$51,29	\$4,27	\$5,56	S/ 19,73	S/ 3,55	S/ 23,28
Transmission TM 80W/90	20L	1	\$68,75	\$68,75	\$89,38	S/ 317,28	S/ 57,11	S/ 374,39
Transmission TM 80W/90	18B1L	18	\$62,93	\$3,50	\$4,54	S/ 16,13	S/ 2,90	S/ 19,04

Transmission TM 85W/140	20L	1	\$69,10	\$69,10	\$89,83	S/ 318,90	S/ 57,40	S/ 376,30
Fluide G3 Dexron III	18B1L	18	\$72,25	\$4,01	\$5,22	S/ 18,52	S/ 3,33	S/ 21,86
Azolla ZS 68	20L	1	\$57,28	\$57,28	\$74,46	S/ 264,34	S/ 47,58	S/ 311,92
Rubia S 10W	20L	1	\$60,74	\$60,74	\$78,97	S/ 280,33	S/ 50,46	S/ 330,79
Tranself Syn Fe 75W140	18B1L	18	\$148,81	\$8,27	\$10,75	S/ 38,15	S/ 6,87	S/ 45,02

Nota: Elaboración propia



Tabla 9
Precios Comparativos en Soles de las Principales Marcas

Producto	L&C	Shell	Castrol	Movil
Aceite 5W30	S/ 50,25	S/ 60,07	S/ 72,09	S/ 80,69
Aceite 5W40	S/ 48,81	S/ 57,24	S/ 68,69	S/ 77,29
Aceite 10W40	S/ 40,15	S/ 47,74	S/ 57,29	S/ 65,89
Aceite 10W30	S/ 38,75	S/ 42,75	S/ 51,30	S/ 59,90
Aceite 20W50	S/ 39,75	S/ 44,72	S/ 53,67	S/ 62,27
Aceite 15W40	S/ 42,10	S/ 49,64	S/ 59,56	S/ 68,16
Aceite 80W/90	S/ 37,60	S/ 42,63	S/ 51,16	S/ 59,76
Aceite 75W140	S/ 82,20	S/ 100,80	S/ 120,97	S/ 129,57

Nota: Elaboración propia

1.1.1. Modelo de negocio

1.1.1.1. Procesos

Orientados no solo a brindar una excelente calidad de servicio, sino también a ofrecer una adecuada asesoría a los conductores de taxis, para satisfacer sus necesidades y sobre cubrir las expectativas, logrando así un posicionamiento significativo en el mercado arequipeño. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.1.1.2. Paradigma

“Se tiene, en este caso, productos con un posicionamiento alto en el mercado, sin embargo, tenemos productos muy competitivos en calidad y precio, que van a brindar un excelente servicio de lubricación en el motor de los usuarios” (Guerrero & Cavero, 2015).

1.1.2. Aceptación de la idea de negocio

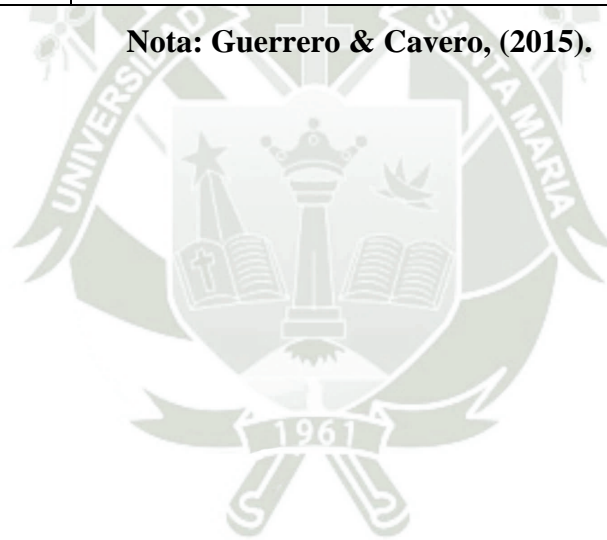
La idea del negocio está basada en la comercialización de lubricantes sintéticos y semi sintéticos por medio de fuerza de ventas y el apoyo de un lubricentro que ayude a la venta, promoción y distribución de los productos que comercializaremos. (Guerrero & Cavero, 2015)

Tabla 10
Modelo Canvas

<p>Socios claves</p> <p>Los puntos de venta que priorizarán la salida de los productos. Lubricentro como punto de promoción, distribución y venta. Proveedor. Alianza estratégica con asociaciones de taxis. Soporte Financiero: BCP, Caja Arequipa.</p>	<p>Actividades clave</p> <p>Venta de lubricantes. Visita de la fuerza de venta en zona de Arequipa. Precios competitivos. Asesoramiento técnico en diagnóstico visual Promoción en radios, periódicos y redes sociales. Presupuesto y condiciones de pago con los lubricentros. Despacho y entrega. Recepción y conformidad de los clientes.</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>La empresa pretende brindar aceites de calidad que permitan alargar la vida útil del motor, a precios bajos con respecto al mercado para que pueda ser adquirido por los consumidores finales, brindando también un mantenimiento preventivo y servicio adicional de un diagnóstico técnico visual por un profesional.</p>	<p>Relaciones con los clientes</p> <p>Al ser una distribuidora local, la relación comercial será afianzada con un servicio de post venta, servicios de clientes frecuentes, líneas de créditos, y demás beneficios que ayuden a los clientes a crecer.</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Lubricentros y oleo centros dedicados a la compra y venta de lubricantes para vehículos.</p> <p>Empresas de transportes, asociaciones de taxis y transportistas con unidades motorizadas comprendidas entre 800 – 1000 cc, ubicados en la provincia de Arequipa</p>
	<p>Recursos claves</p> <p>Diseño e implementación del lubricentro. Lubricentro como punto de venta. Jefe de taller. Fuerza de ventas para la venta por distribución. Lubricantes a precios por debajo de la competencia. Unidad de reparto Mano de obra calificada. Marketing de servicios</p>		<p>Canales de distribución</p> <p>Se utilizarán canales propios y canales de socios comerciales. Se seleccionará un listado de empresas minoristas que ofrezcan lubricantes y que cuenten con un lugar estratégico. Los productos se entregarán en los propios centros de nuestros socios comerciales.</p>	

Estructura de costos	Fuentes de ingreso
<p>Diseño y desarrollo del lubricentro. Alquiler de local. Planilla de personal del punto de venta. Equipos y herramientas. Provisión de stock. Servicios de luz, agua, teléfono, internet. Marketing de servicios, campañas de publicidad inicial. Vehículo para reparto (alquiler)</p>	<p>Préstamo bancario al inicio de operaciones. Venta por distribución del producto (fuerza de ventas). Venta directa (a través del lubricentro).</p>

Nota: Guerrero & Cavero, (2015).



1.1.3. Problemas y oportunidades

Tanto los problemas como las oportunidades que se presentan para la empresa deben ser minuciosamente analizados para determinar su relevancia y naturaleza, como una verdadera oportunidad o como problema, ya que se suele sobredimensionar situaciones que pueden ser meramente coyunturales y de poco impacto real. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.1.3.1. Problema

- El principal problema que afronta la empresa es la caída de la demanda en un 50% del sector transporte debido a la pandemia de la Covid-19 en los periodos 2020-2021.
- La empresa no cuenta con aliados estratégicos: asociaciones de taxis, con las que se establece relaciones de colaboración basadas en el beneficio mutuo, lo cual ayuda en el incremento de las ventas y que la empresa tenga un mayor y mejor posicionamiento en el mercado. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.1.3.2. Oportunidades

- Muchos negocios del rubro cerraron sus actividades y otros tantos redujeron sus operaciones al mínimo lo cual constituye una oportunidad para nuestra empresa.
- El tamaño del cliente, determinado por el número de unidades que circulan en el departamento de Arequipa, es una oportunidad para analizar porque así se puede elaborar promociones para los clientes.
- Respaldo de entidades financieras para reactivar sectores de la economía para emprendedores después de la pandemia.
- Las unidades adquiridas para servicio público de taxis que no regresa a los concesionarios por tener costos elevados. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.1.4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

1.1.4.1. Poder de negociación con los clientes

- En la provincia de Arequipa existe mercado de productos con precios elevados de lubricantes.
- Recuperación de la demanda por el incremento de unidades nuevas en el parque automotor, para el año 2021 reflejados en la adquisición directa de unidades y mediante créditos vehiculares.
- El cliente cuenta con diferentes medios de información para conocer sobre los ofertantes. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.1.4.2. Poder de negociación con los proveedores

- Nuestros proveedores son con los directos importadores de los lubricantes, como por ejemplo Castrol, Shell, Mobil, Texaco, Repsol, Devcon, siendo este último un proveedor estratégico distintivo al resto del mercado por su exclusividad.
- Como dentro de nuestros proveedores tienen diferentes políticas y formas de negociación nosotros podremos realizar negociaciones de acuerdo con las necesidades establecidas en el mercado.
- Los insumos que comercializan los proveedores no se diferencian mucho entre sí, pero se pueden conseguir con cierta facilidad a un menor precio. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.1.4.3. Amenaza de competidores potenciales

- Es el riesgo que existe en el mercado por el ingreso de nuevos competidores, ya que es un mercado que aún no está totalmente cubierto y es muy competitivo.
- Para el ingreso al sector de aceites de motor el requisito de capital es un elemento manejable porque para ello va a depender de la capacidad de demanda a la que se desee atender; cabe resaltar que para una empresa foránea consolidada no le es tan significativo.

- En cuanto a los elementos de costo de cambiar de proveedor y acceso a los canales de distribución no sería complicado a un nuevo competidor por ser estos elementos fáciles de obtener.
- La gran mayoría de la demanda conoce de marcas y precios, en cambio hay clientes que no conocen sobre la importancia del uso de lubricantes sintéticos. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.1.4.4. Amenaza de productos sustitutos

- Los productos sustitutos de los lubricantes sintéticos lo constituyen, los lubricantes minerales, principalmente por el factor precio.
- Los clientes prefieren hacer el servicio de mantenimiento preventivo con productos ya conocidos, aunque esto les representa un costo mayor ya que si sacrifican calidad por precio, siempre existe la posibilidad de caer en el daño de piezas adicionales de los automóviles que en muchos casos serán más costosos que los servicios alcanzados en un lugar confiable y con productos de calidad. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.1.4.5. Rivalidad entre competidores existentes

- El crecimiento de los lubricantes sintéticos está en auge ya que los concesionarios recomiendan por indicaciones del fabricante, el uso de aceites sintéticos en unidades nuevas.
- En cuanto a las barreras de salida debemos mencionar que es baja, debido a que en nuestra región se puede salir de la industria en cualquier momento, sin tener ningún problema. Otro punto es que no se tiene barrera de salida para proteger el know-how del negocio. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.1.5. Análisis FODA

1.1.5.1. Fortalezas

- Producto importado.
- Precios competitivos con el mercado.
- Personal con experiencia en cada una de las áreas de la empresa - Homologado con los principales fabricantes de motores en el mundo.
- Se cuenta con una variedad de productos que se pueden usar en diferentes motores, nuevo, seminuevos y usados.
- Elaborado con tecnología de punta.
- Respaldo de la marca como una de las principales petroleras del mundo.
- Conocimiento del potencial cliente y ubicación de socios corporativos. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.1.5.2. Oportunidades

- Amplio mercado en el que puede ingresar.
- Lubricante de elección en los principales concesionarios de autos.
- Está disponible en los principales lubricentros de la ciudad.
- Precios al alcance de diferentes segmentos económicos.
- El mercado en el que se desarrolla el negocio tiene pronósticos de recuperación y crecimiento.
- Existencia de mercado insatisfecho en cuanto al servicio. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.1.5.3. Debilidades

- En un principio poder de negociación limitado frente a proveedores.
- Empresa nueva, poca experiencia con clientes.
- Se desconoce el comportamiento de los consumidores frente a las necesidades a satisfacer.
- No muy conocido en el segmento de transporte público. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.1.5.4. Amenazas

- Es un mercado totalmente cambiante y depende de las innovaciones tecnológicas en las características de los vehículos.
- Ingreso de nuevas marcas al mercado.
- Compite con marcas muy posicionadas en el rubro.
- Fortalecimiento de la competencia después de la pandemia.
- Usuarios difícilmente cambian de marca.
- El comportamiento del consumidor es inestable y no se sabe si busca calidad o costo. (Guerrero & Cavero, 2015)

Tabla 11
Matriz EFE

Variables	Ponderación	Calificación	Total ponderado
Oportunidades			
1. Amplio mercado en el que puede ingresar.	0,09	4	0,36
2. Lubricante de elección en los principales concesionarios de autos.	0,08	4	0,32
3. Está disponible en los principales lubricentros del departamento.	0,1	4	0,4
4. Precios al alcance de diferentes segmentos económicos	0,08	3	0,24
5. El mercado en el que se desarrolla el negocio tiene pronósticos de crecimiento.	0,11	4	0,44
6. Existencia de mercado insatisfecho en cuanto al servicio.	0,07	3	0,21
Amenazas			
1. Es un mercado totalmente cambiante y depende de las innovaciones tecnológicas en las características de los vehículos.	0,09	2	0,18
2. Ingreso de nuevas marcas al mercado.	0,09	2	0,18
3. Compite con marcas muy posicionadas en el rubro	0,07	1	0,07
4. Fortalecimiento de la competencia.	0,07	1	0,07
5. Usuarios difícilmente cambian de marca.	0,08	1	0,08
6. El comportamiento del consumidor es inestable y no se sabe si busca calidad o costo	0,07	1	0,07
Total	1		2,62

Nota: Guerrero & Cavero, (2015).

La matriz ofrece una calificación de 2.62, arriba de 2.5, lo que indica que existe un contexto favorable para la empresa que debe saber aprovechar, tomando en cuenta las amenazas y oportunidades mencionadas, las cuales pueden verse en la mayoría de los mercados, se implementaría alianzas estratégicas para minimizar el impacto de las mismas. (Guerrero & Cavero, 2015)

Tabla 12
Matriz EFI

Variables	Ponderación	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
1. Producto importado.	0,1	4	0,4
2. Precios competitivos con el mercado.	0,09	4	0,36
3. Personal con experiencia en cada una de las áreas de la empresa.	0,08	4	0,32
4. Homologado con los principales fabricantes de motores en el mundo.	0,1	3	0,3
5. Se cuenta con una variedad de productos que se pueden usar en diferentes motores, nuevo, seminuevos y usados.	0,08	3	0,24
6. Elaborado con tecnología de punta.	0,09	4	0,36
7. Respaldo de la marca como una de las principales petroleras del mundo	0,08	3	0,24
8. Conocimiento del potencial cliente y ubicación de socios corporativos.	0,07	3	0,21
Debilidades			
1. En un principio poder de negociación limitado frente a proveedores.	0,08	2	0,16
2. Empresa nueva, poca experiencia con clientes.	0,08	2	0,16
3. Se desconoce el comportamiento de los consumidores frente a las necesidades a satisfacer.	0,07	1	0,07
4. No muy conocido en el segmento de transporte público.	0,08	1	0,08
Total	1		2,9

Nota: Guerrero & Cavero, (2015).

La matriz ofrece una calificación de 2.90, arriba de 2.5, lo que indica que la empresa tiene una posición interna fuerte, aprovechable para el ingreso del negocio en este mercado competitivo, cualidades en el conocimiento del proceso y calidad en el producto que se ofrece son determinantes para ello. (Guerrero & Cavero, 2015)

Tabla 13
Matriz FODA Cruzado

<p>Matriz Foda</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Producto importado. 2.- Precios competitivos con el mercado. 3.- Personal con experiencia en cada área de la empresa. 4.- Homologado con los principales fabricantes de motores del mundo. 5.- Se cuenta con una variedad de productos que se pueden usar en diferentes motores, nuevo seminuevos y usados. 6.- Elaborado con tecnología de punta. 7.- Respaldo de la marca como una de las principales petroleras del mundo. 8.- Conocimiento del potencial cliente y ubicación de socios corporativos. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- En un principio, poder de negociación limitado frente a proveedor. 2.- Precios competitivos con el mercado. 3.- Se desconoce el comportamiento de los consumidores frente a las necesidades a satisfacer. 4.- No muy conocido en el segmento de transporte público.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Amplio mercado en el que puede ingresar. 2.- Lubricante de elección en los principales concesionarios de autos. 3.- Está disponible en los principales lubricentros de la ciudad. 4.- Precios al alcance de diferentes segmentos económicos. 5.- El mercado en el que se desarrolla el negocio tiene pronosticos de crecimiento. 	<p>Estrategias: FO</p> <p>(F4.O5) Alianzas estratégicas con proveedores y acreedores. Penetración de mercado, desarrollo de mercado y producto.</p> <p>(F7, O4) Desarrollo de un lubricentro con el impulso de una fuerza de ventas en base al conocimiento y aceptación de los clientes.</p> <p>(F7, O5) Desarrollo de venta de distribución de productos a socios estratégicos con la aplicación de precios.</p> <p>(F3, O6) Atención eficaz y eficiente satisfaciendo las necesidades del cliente.</p> <p>(F2, O4) Difundir políticas de descuento a</p>	<p>Estrategias: DO</p> <p>(O1; D4) Desarrollar investigación de mercado para poder determinar la participación en la demanda.</p> <p>(O5, D4) Conseguir créditos en instituciones con una tasa menor negocio.</p> <p>(O2, D4) Distribución de productos de calidad ampliamente conocidos en el mercado.</p> <p>(O6, D3) Brindar servicio posventa para cubrir mercado insatisfecho y ampliar la cobertura de clientes potenciales.</p>

	<p>nuestros clientes. (F6, O6) Incentivar al cliente el consumo de productos de calidad. (F2, O4) Difundir políticas de descuento al servicio.</p>	
<p>Amenazas</p> <p>1. Es un mercado totalmente cambiante y depende de las innovaciones tecnológicas en las características de los vehículos. 2.- Ingreso de nuevas marcas al mercado. 3.- Compite con marcas muy posicionadas en el rubro. 4.- Fortalecimiento de la competencia. 5.- Usuarios difícilmente cambian de marca. 6.- El comportamiento del consumidor es inestable y no se sabe si busca calidad o costo.</p>	<p>Estrategias: FA</p> <p>(F4, A1) Posicionamiento del lubricentro L&C Oil Service través de la publicidad escrita, radial y virtual en la mente del consumidor. (F5, A2) Dar a conocer las bondades y calidad de los aceites sintéticos y semisintéticos en los autos y los beneficios de costos que generan en nuestros compradores. (F3, A1) Aumentar el poder de negociación por conocimiento del negocio y venta. (F4, A6) Abastecernos de productos acorde con la innovación tecnológica. (F8, A6) Incentivar al cliente mediante políticas de crédito y descuento. (F3, A6) Conocer las motivaciones del personal.</p>	<p>Estrategias: DA</p> <p>(D3, A5) Investigación de mercado de productos y clientes para amplia cobertura de negocio. (D4, A2) Distribución de productos de reconocida marca internacional.</p>

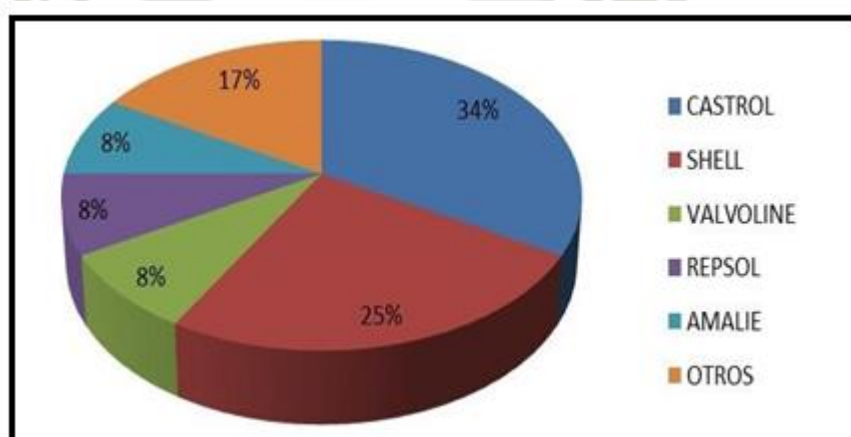
Nota: Guerrero & Cavero, (2015).

1.2. Viabilidad comercial

1.2.1. Análisis y segmentación de mercado

Los mercados se componen de compradores y estos difieren en una o más formas. Pueden diferir en lo que concierne a sus deseos, sus recursos, sus ubicaciones, sus actitudes y sus prácticas de compra. Significa dividir el mercado en grupos o segmentos más o menos homogéneos de consumidores, en su grado de intensidad y necesidades. Específicamente se puede decir que es la división del mercado en grupos diversos de consumidores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes. (Guerrero & Cavero, 2015)

Figura 1
Principales Lubricantes del Mercado de Arequipa.



Nota: Guerrero & Cavero, (2015).

En relación con el mercado existe una mayor participación por parte de Castrol con 34% en el mercado de Lubricantes, seguido de Shell con 25% de participación en la ciudad de Arequipa. Esto nos indica que el mercado es liderado por las marcas tradicionales con un 59%, por lo que tener el producto de los mismo a precios más competitivos ha de hacer una diferencia significativa en la elección del día a día por parte de los consumidores. (Guerrero & Cavero, 2015)

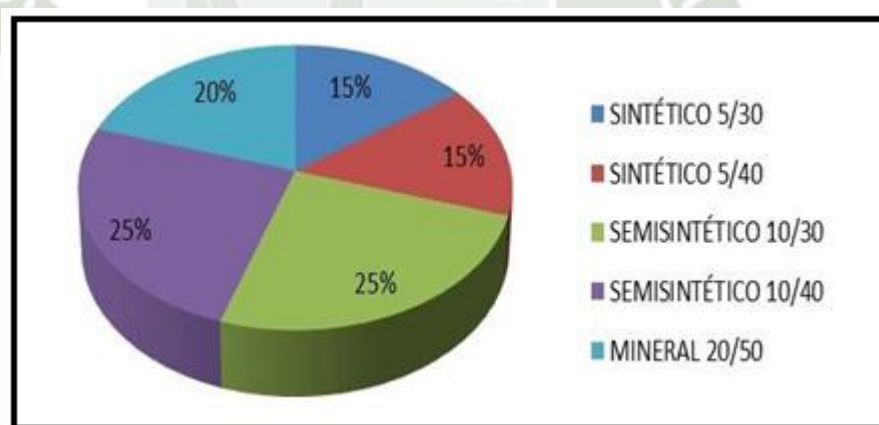
1.2.2. Tamaño de mercado

“Las unidades que son más vendidas en la ciudad de Arequipa son las unidades entre 800 – 1000 cc. de motorización, las mismas que son destinadas al servicio público de taxis” (Guerrero & Cavero, 2015).

Además, el mercado se está desarrollando una terrible contracción por efectos de la pandemia, pero se espera una recuperación paulatina de la economía y principalmente las actividades de transporte considerada fundamental en el ciclo de todo negocio.

En Arequipa a la fecha se encuentran registrados 18 mil 500 unidades destinadas para servicio de taxi así mismo se tiene la información de la Municipalidad Provincial de Arequipa existen 230 empresas de taxis, estas unidades requieren necesariamente mantenimiento preventivo datos que se tomaran en cuenta para nuestro mercado objetivo. (Colque, 2019)

Figura 2
Tipos de Lubricantes Comercializados



Nota: Guerrero & Cavero, (2015).

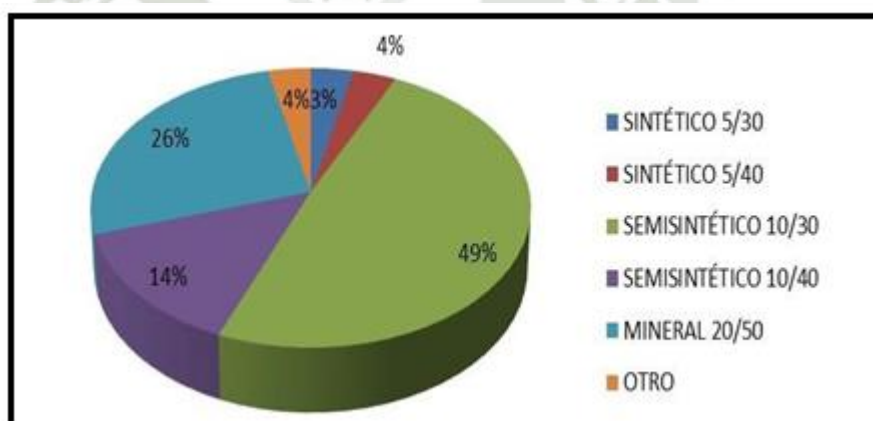
En el mercado de lubricantes los más comercializados son los semi sintéticos con 50%, seguidos de los sintéticos con 30%, y un 20% los minerales. Este cuadro nos demuestra que los aceites sintéticos tienen oportunidad de crecimiento, ya que el mercado automotriz sigue en crecimiento. (Guerrero & Cavero, 2015)

Para ello tener productos de conveniencia, productos de comparación y productos especializados en cantidades acordes a la demanda es de suma importancia para el posicionamiento y subsistencia del negocio.

1.2.3. Mercado objetivo

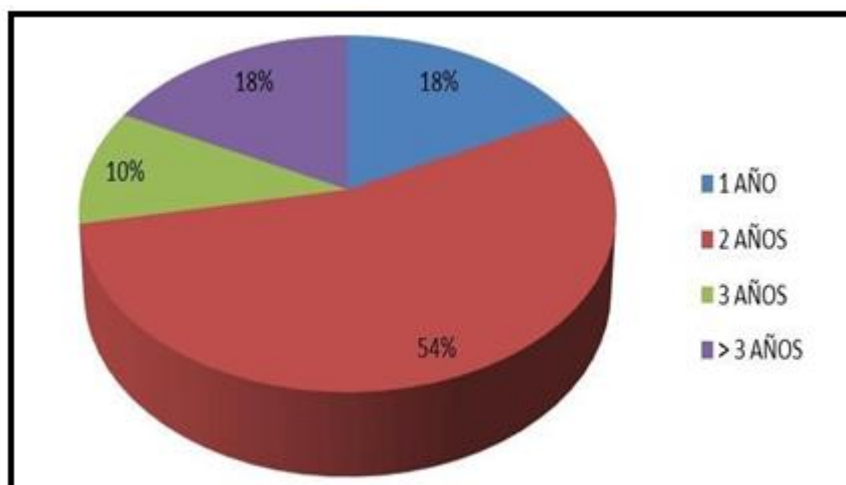
El servicio va a estar dirigido en su mayoría al segmento de taxis cuya motorización se encuentra entre 800 - 1000 CC. Según ARAPER, podemos indicar que nuestro nicho de mercado para el 2019 fue de 13,104 autos y en el 2020, fue de 7,251 autos comprendidos entre 800 - 1000 cc. lo que hace un total de 20,351 autos que nos van a servir como mercado objetivo. (Guerrero & Cavero, 2015)

Figura 3
Tipos de Lubricantes para Taxis Semi Nuevos



Nota: Guerrero & Cavero, (2015).

Con respecto al grado del lubricante más usado, podemos mencionar que es el Semisintético 10W30 (49%) para unidades seminuevas, lo que conlleva a que el negocio debe de lograr mejores acuerdos por volumen de estas con cada proveedor, de esa manera podrá asegurar no solo la oferta del producto en cuestión, sino también, se logrará brindar las opciones por proveedor. (Guerrero & Cavero, 2015)

Figura 4**Tiempo de Antigüedad de Taxis y su Consumo de Lubricantes**

Nota: Guerrero & Caverro, (2015).

Del total de taxistas encuestados que realizan cambios de aceite el 54% tiene una antigüedad del vehículo del promedio de dos años. Este cuadro nos indica que son más las unidades que usan aceite semisintético, lo que constituye en una oportunidad de venta para otro de nuestros productos objetivos. (Guerrero & Caverro, 2015)

1.2.4. Objetivos y metas del plan de marketing

1.2.4.1. Del producto

1.2.4.1.1. Participación del Mercado:

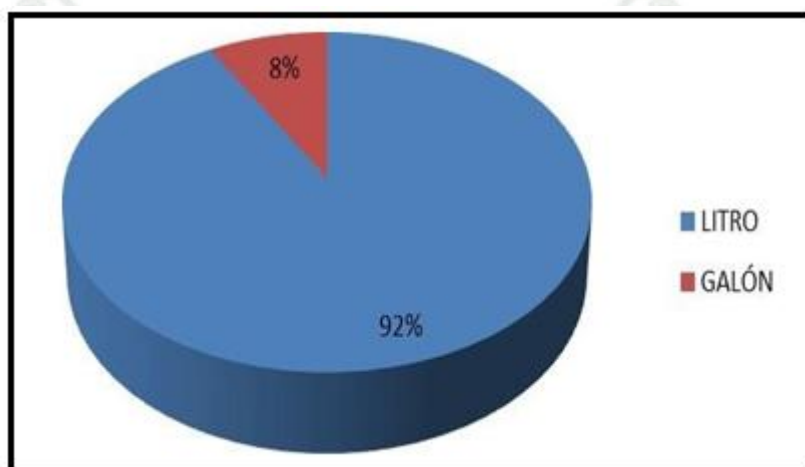
- Objetivo: lograr la acogida de los conductores de taxis local y su posterior posicionamiento como los lubricantes de elección, para los mantenimientos preventivos de las unidades de servicio público como los taxis.
- Meta: participación del mercado del 1% del market share en el rubro de lubricantes en la ciudad de Arequipa, en el transcurso de los 2 primeros años. (Solano et al, 2019)

Según el Lic. Antonio Tapia, quien se desempeña como jefe comercial de Castrol, nos informa que la venta mensual de lubricantes en la ciudad de Arequipa es de aproximadamente 900,000 litros/mes. Si bien no hay un estudio específico sobre la venta de lubricantes en el departamento (ya que

las principales marcas no se han puesto de acuerdo para la elaboración de dicho estudio), anualmente en Arequipa se podría alcanzar la venta de 1'600,000 litros. Si nosotros proyectamos un crecimiento del 1% anual (para los 2 primeros años), debemos alcanzar anualmente la venta de 90,000 litros de crecimiento, lo que significaría un promedio de 7,500 litros mensuales de crecimiento. (Guerrero & Cavero, 2015)

Figura 5

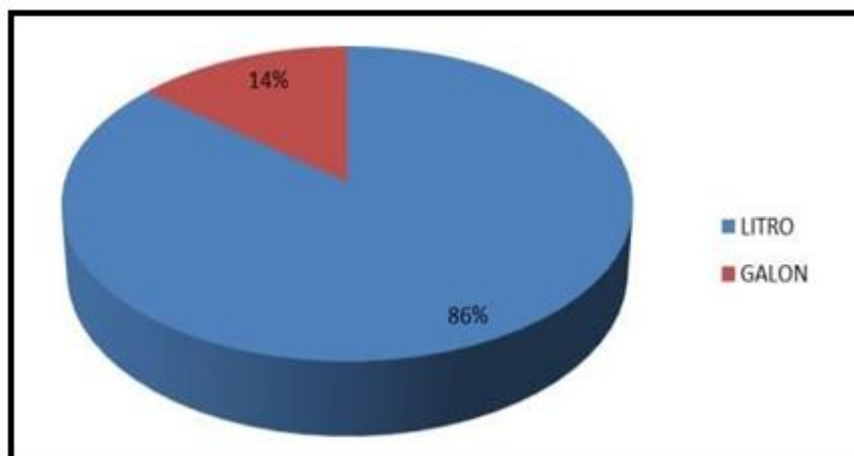
Representación de Lubricantes Vendidos



Nota: Guerrero & Cavero, (2015).

La presentación más comercializada es la botella de 1 litro con un 92% de las ventas del mercado de la ciudad de Arequipa. Enfocado en nuestro segmento, es una excelente oportunidad, ya que las unidades cuya motorización de 800 – 1000 cc. usan 3 litros a diferencia de otras unidades que usan de 1 galón a 6 litros, haciendo que la cantidad necesaria por vehículo sea de tres veces más que la demanda por unidad vehicular, lo que da un mayor volumen de productos adquiridos por negociar. (Guerrero & Cavero, 2015)

Figura 6
Presentación de Lubricantes Comprados



Nota: Guerrero & Cavero, (2015).

“La presentación más comprada por los transportistas es la de botella de litro con 86%, esto demuestra que es más práctico ya que son unidades que usan exactamente 3 litros, evitando el desperdicio si compran galonera” (Guerrero & Cavero, 2015).

1.2.4.1.2. Fidelización de la clientela

- **Objetivo:** adquisición repetida de los productos y servicios, asistencia frecuente a nuestro establecimiento y lograr una disposición positiva de nuestro segmento objetivo, para que considere a nuestros productos como de primera elección, con el apoyo de campañas de descuentos corporativos que incluya las asociaciones de taxis con publicidad en los medios de comunicación como radio “caribeña” y medios escritos como el diario “Correo” pero principalmente por medios digitales como Pagina Web, Facebook, Instagram, WhatsApp y Twitter. (Guerrero & Cavero, 2015)
- **Meta:** establecer una cartera de clientes rentables que permita el aumento del volumen de ventas en el lubricentro, los que serán visitados por la fuerza de venta, filtrados por su historial crediticio en INFOCORP para darles un tratamiento especial debido a la pandemia. (Solano et al, 2019)

1.2.4.1.3. Satisfacción de la clientela:

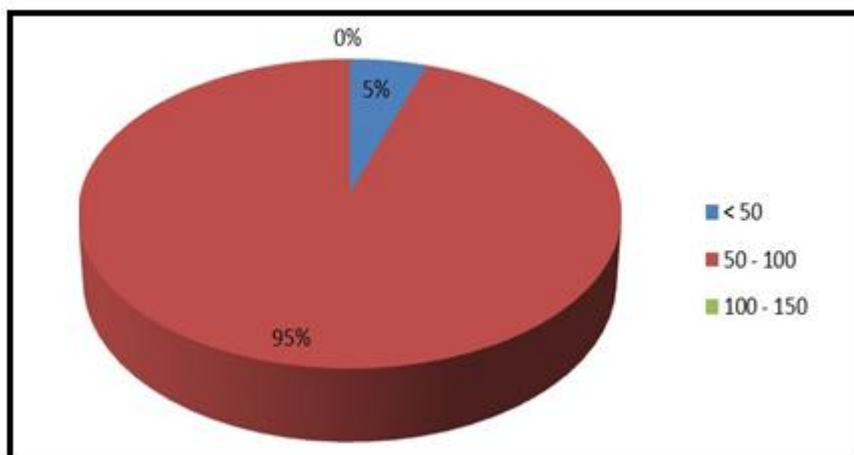
- Objetivo: sobrepasar las expectativas de los clientes en relación con el producto ofrecido y al servicio brindado, generando de esta manera la satisfacción del público objetivo. El mismo que redundará en la repetición de compra de nuestros productos.
- Meta: lograr que el cliente califique de forma positiva el servicio brindado por L&C Oil Service, lo que se medirá mediante cuestionarios de medición de calidad de servicio y brechas de expectativas y percepción del cliente por medio de app. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.2.4.2. Del precio

- Objetivo: fijar que el precio se mantenga en los rangos de S/.100 – S/.145 por cambio de aceite, que permita usar los 3 litros en cada mantenimiento preventivo de las unidades de taxi, por parte del público objetivo.
- Meta: fijación del precio que permita obtener rentabilidad a partir del primer año de apertura, a través de nuestros precios corporativos para las asociaciones y precios particulares para la venta en el lubricentros. (Guerrero & Cavero, 2015)

Figura 7

Precios que Pagan Actualmente por el Lubricante



Nota: Guerrero & Cavero, (2015).

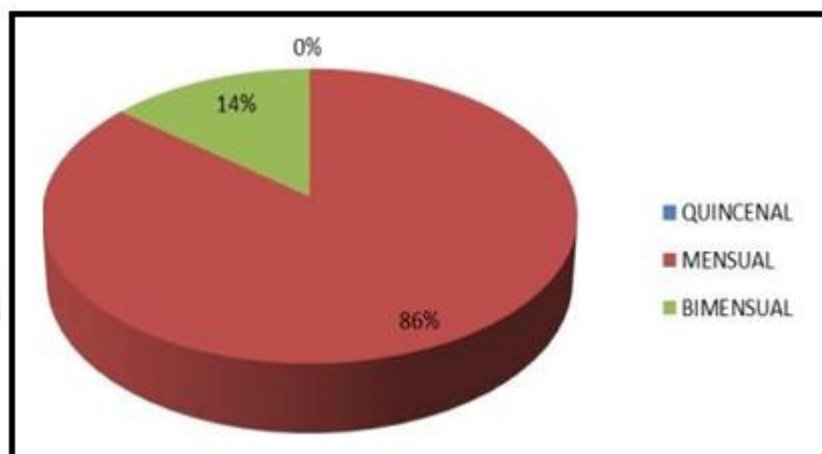
En lo referente al precio del cambio de aceite, nos arrojó que un 95% de los encuestados pagan menos a S/.100 nuevos soles, lo que encaja con nuestros precios que ofrecemos en el lubricentro, precios de cambio de aceite sintético para las tarifas corporativas. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.2.4.2.1. Recuperación del capital invertido

- Objetivo: recuperar de forma paulatina, el monto invertido mediante una intensa campaña de difusión y promoción del negocio, a través de medios radiales como radio “Caribeña y fundamentalmente redes sociales página web, Facebook, Twitter e Instagram.
- Meta: reinversión del capital recuperado en la misma empresa, como en mercadería e innovación. (Guerrero & Cavero, 2015)

Figura 8

Tiempo Promedio de Cambio del Lubricante



Nota: Guerrero & Cavero, (2015).

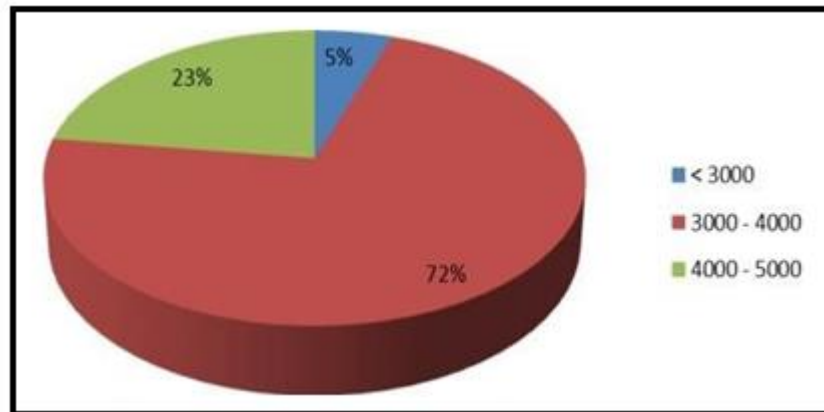
“El tiempo promedio de cambio de aceite que le realizan a su auto es mensualmente (86%), cifra que nos indica que el recorrido promedio es de aproximadamente 192 km/día con trabajo de 12 horas” (Guerrero & Cavero, 2015).

1.2.4.2.2. Rentabilidad del negocio

- Objetivo: generar una rentabilidad del 30% en la venta de nuestros productos, teniendo una adecuada participación del 1% del mercado local de lubricantes que son 900,000 litros/mes.
- Meta: alcanzar el 30% de rentabilidad en el segundo año de apertura del negocio. (Guerrero & Cavero, 2015)

Figura 9

Kilometraje para el Cambio de Lubricante



Nota: Guerrero & Cavero, (2015).

Si el promedio de tiempo es mayormente mensual, nuestra encuesta nos arrojó que también pueden optar mayormente por el cambio cada 3000 a 4000 km (72%), en este caso es para unidades que deben usar aceite semisintético, ya que ofrece una mayor protección. (Guerrero & Cavero, 2015)

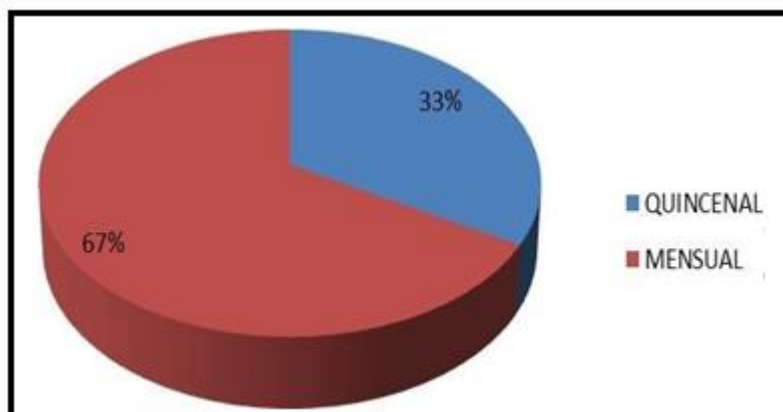
1.2.4.3. De la plaza

1.2.4.3.1. Presencia del negocio en los puestos de venta:

- Objetivo: aumentar la presencia del negocio mediante una campaña agresiva en el punto de venta y fuera de él, como charlas técnicas de la importancia de lubricación de los motores con aceites sintéticos y semisintéticos en unidades nuevas y seminuevas; charlas técnicas a los jefes de los principales talleres y concesionarios.
- Meta: administración personalizada del producto si es que el cliente lo consume dentro o fuera del local. (Guerrero & Cavero, 2015)

En Arequipa hay 230 asociaciones de taxis que se agrupan en promedio de 90 unidades por asociación; haremos convenios con estas asociaciones con precios corporativos. Tenemos 2 vendedores que hacen la cobertura de los puntos de venta de oleo centros y lubricentros. (Velásquez, Jhony, 2023)

Figura 10
Tiempo Promedio de Cambio del Lubricante



Nota: Guerrero & Caveró, (2015).

La reposición de stock del total de lubricentros encuestados, es que el 67% reponen su stock de manera mensual y el 33% lo hace de manera quincenal. Representa una mayor oportunidad de incrementar la rotación en los lubricentros para que hagan una reposición de stock y pasar 1 a 2 veces al mes. (Guerrero & Caveró, 2015)

1.2.4.4. De la promoción

1.2.4.4.1. Comunicación de la idea del negocio

- Objetivo: comunicar de manera eficiente y periódica el valor del negocio al público.
- Meta: lograr el posicionamiento de la marca a través de la difusión del valor de la empresa en los medios de comunicación convencional, como los medios radiales y escritos, por ejemplo, radio “Caribeña” y diario “Correo”, pero fundamentalmente el uso de redes sociales y apps.

Campañas promocionales a Lubricentros y a asociaciones de taxis con un precio corporativo que vendría a ser un 10% de descuento del precio particular que se brindará en el lubricentros. Así como campañas para taxistas independientes con un precio particular, pero menor a los presentados por el mercado. (Guerrero & Caveró, 2015)

1.2.4.4.2. Imagen del negocio

- Objetivo: consolidar la imagen del negocio en la mente del público objetivo, siendo percibido de forma positiva en cuanto a la calidad de los productos y servicios.
- Meta: lograr el posicionamiento de la marca en el mercado, destacando sobre sus competidores, convirtiéndose en la primera opción para el consumidor local, realizando campañas publicitarias, apoyándolos en actividades socio-deportivas de nuestro grupo objetivo. (Guerrero & Caveró, 2015)

1.2.5. Estrategias de marketing

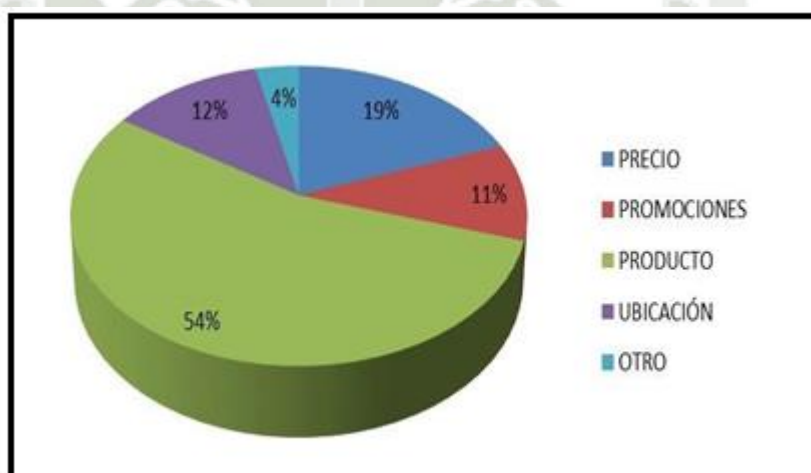
“En esta sección se describe la manera en cómo la empresa va a cubrir los objetivos y metas propuestas, por ejemplo, las necesidades y deseos de los clientes” (Guerrero & Caveró, 2015).

1.2.5.1. Del producto

1.2.5.1.1. Estrategias de participación del mercado:

Realizar una intensa campaña con las asociaciones de taxis de Arequipa, en la que se les hará llegar encartes con los productos que les ofrece L&C Oil Service (lubricantes sintéticos y semisintéticos). Contaremos con un lubricentro, el mismo que servirá para la distribución, promoción y venta de los productos que se comercializarán y donde se realizarán sólo cambios de aceites. (Guerrero & Caveró, 2015)

Figura 11
Atributos para Elegir el Lubricante



Nota: Guerrero & Caveró, (2015).

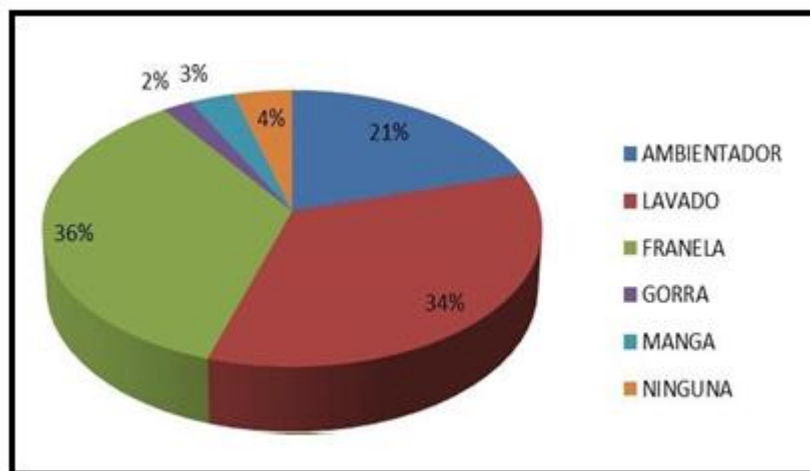
“Los atributos más destacados para elegir el lubricentro son: Producto (54%), Precio (19%), Ubicación (12%) y Promoción (11%), demostrando que los usuarios están interesados en cuidar el motor de su vehículo a precio que esté acorde a sus posibilidades” (Guerrero & Caveró, 2015).

1.2.5.1.2. Estrategias de fidelización del cliente

- Se emitirán tarjetas digitales con App, las mismas que tendrán las promociones para los cambios de aceites: por cada 10 cambios, una gratis.
- Por la venta de aceites semisintéticos, se obsequiará una franela, para uso de los conductores de taxis.
- Por la venta de aceites sintéticos, un ambientador para el taxi.

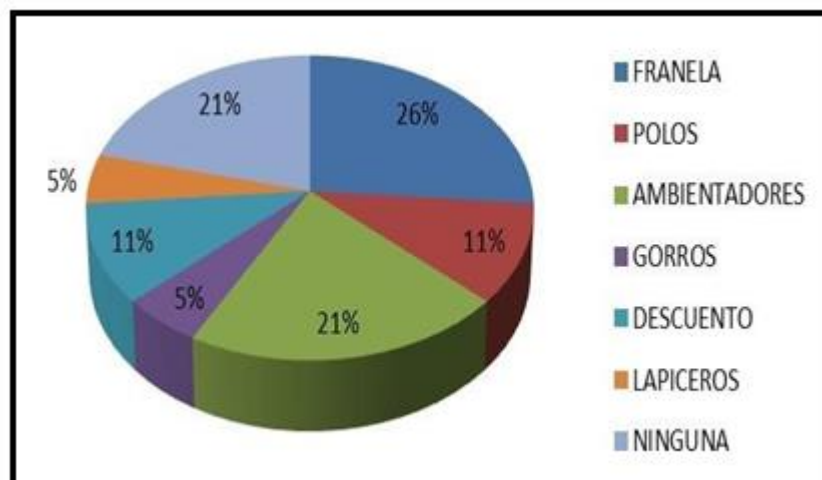
- Las franelas estarán estampadas con el logo de la empresa, y del mismo modo los ambientados, los cuales tendrán el logo en fragancias como la de fresa, vainilla, tutti frutti. (Solano et al, 2019)
- El lubricentro estará identificado con el logo del negocio y con el logo de los productos que se comercializarán.
- Se contará con un jefe de taller y dos asistentes correctamente uniformados con mamelucos, para realizar los trabajos de cambios de aceites.
- Estar atentos a las ofertas y promociones que brinda la competencia y solicitar el apoyo de nuestro proveedor para mejorar el descuento y que éste sea compartido.
- Utilizar canales paralelos: fuerza de venta y lubricentros.
- Recompensar constantemente a nuestros mejores clientes con bonos y descuentos. (Guerrero & Cavero, 2015)

Figura 12
Promociones que Prefieren por la Compra



Nota: Guerrero & Cavero, (2015).

“Las promociones ofrecidas por los lubricentros son Franelas (36%), Lavado (34%), Ambientador (21%) dentro de lo principal, que son más apreciados por los taxistas, lo que demuestra que a los conductores les interesa los artículos que tienen mayor utilidad” (Guerrero & Cavero, 2015).

Figura 13**Promociones por la Compra de Lubricantes**

Nota: Guerrero & Cavero, (2015).

“De los artículos más usados para promocionar los cambios de aceites son franelas con 26% y ambientadores con 21%, estos se deben a que son artículos más económicos para hacer promoción y son los más requeridos por los taxistas” (Guerrero & Cavero, 2015).

1.2.5.1.3. Estrategia de satisfacción del cliente:

- El cliente es el que indica el nivel de calidad deseado del negocio; para esto se necesita un sistema de información que dé como resultado la opinión del cliente en cuanto al servicio del negocio. Esta información se puede obtener a través de encuestas y la página web del negocio y redes sociales. (Solano et al, 2019)
- Desarrollar en los colaboradores la actitud de cumplir con las expectativas y cubrir las necesidades de los clientes objetivos.
- Capacitar al personal en el conocimiento y la importancia de los productos que ofreceremos, los que estarán en relación con el recorrido de las unidades que lleguen para hacer los mantenimientos preventivos. (Guerrero & Cavero, 2015)
- Eliminar las barreras de comunicación y tener en cuenta cualquier comentario de colaboradores, trabajadores, distribuidores que ayuden a mejorar la calidad de servicio.

- Hacer análisis de las muestras de aceite de las unidades de los clientes cuando sea necesario, el mismo que será asumido por nuestro proveedor sin costo alguno.
- Establecer reglamentos y procedimientos en cuanto al servicio, para obtener un servicio estándar que sea el sello distintivo del negocio. (Solano et al, 2019)

1.2.5.2. Del precio

1.2.5.2.1. Fijación de un precio atractivo y rentable:

- Desarrollar alianzas estratégicas con asociaciones de taxistas para dar tarifas corporativas, cuando se trate de un volumen significativo, como por ejemplo 5,000 litros/mes.
- Las opciones de forma de pago pueden ser de dos formas: pago en efectivo y con tarjeta de crédito o débito.
- Crearemos el “FIN DE SEMANA DEL TAXISTA” con promociones en descuentos, compuestos por: nuestro descuento corporativo más el adicional que lo pone el proveedor. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.2.5.2.2. Rentabilidad del negocio:

- Ofrecer un precio que se encuentre entre el rango de S/.100 – S/.145 que reconozca una ventaja en relación con la competencia de L&C Oil Service y que este sea también un atractivo para el consumidor, pero teniendo en cuenta los costos del producto para obtener una buena rentabilidad.
- Tener una lista de precios diferenciada entre particulares y corporativos para los cambios de aceites de los clientes y socios corporativos cuyas unidades requieran el aceite indicado (como aceite sintético y semisintético) acorde al número de kilómetros recorridos. (Guerrero & Cavero, 2015)

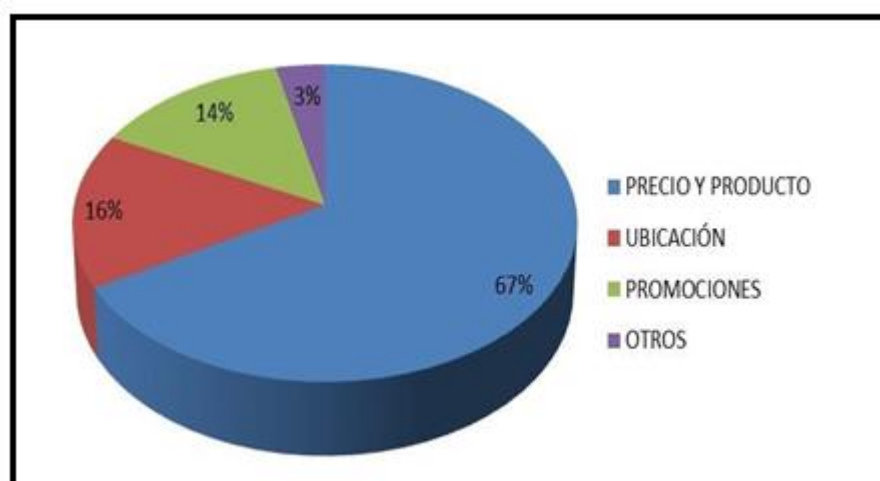
1.2.5.3. De la plaza

1.2.5.3.1. Presencia del negocio:

Lograr una ubicación adecuada del lubricentro que permita el fácil acceso, ambiente agradable y fácil estacionamiento para las unidades en espera. Se escogía el distrito de Miraflores calle Puno debido a la siguiente:

- Es la que tiene mayor flujo de unidades de autos de servicio público.
- Es un distrito que cuenta con un mercado mayorista que soporta una importante afluencia de compradores.
- Es la zona que concentra una gran cantidad de tiendas de repuestos para taxis. (Guerrero & Cavero, 2015)

Figura 14
Atributos del Nuevo Lubricante



Nota: Guerrero & Cavero, (2015).

Finalmente, al consultárseles a los transportistas, ¿cuáles serían los atributos necesarios para un nuevo lubricentro?, mencionaron que principalmente sería su precio y productos (67%), ubicación (16%) y promociones (14%). Este cuadro finalmente nos indica que siempre el usuario o consumidor buscará calidad y precio. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.2.5.4. De la promoción

1.2.5.4.1. Estrategias de comunicación:

Estrategias de publicidad radiales y escritas enfocadas a mantener presencia en la mente de los consumidores de manera que influya en el momento de la decisión de compra. En medios radiales como por ejemplo radio “Caribeña” (por ser la más escuchada en el segmento de taxis) y en los medios escritos como por ejemplo diarios “Correo”, (por ser los más adquiridos en el segmento de taxistas). Pero es fundamental la comunicación por medios digitales y redes sociales dado que son la gran fuente de comunicación en tiempos actuales. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.2.5.4.2. Estrategia de imagen del negocio:

- Mostrar la oferta del negocio y la satisfacción por medio de encuestas, que se pueden obtener con el consumo de los productos y servicios que ofrecemos.
- Crear alianzas estratégicas con las asociaciones de taxis, brindar diferenciación por los productos, precios y servicios.
- Tener una lista de precios diferenciada con tarifa corporativa que vendrá a ser un 10% de descuento del precio particular que se brinda en el lubricentro.
- Diagnóstico del jefe de taller que consta de observar y tener una revisión superficial (aprovechando que las unidades se encuentran en la zanja).
- Monitorear constantemente las tendencias del mercado. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.3. Viabilidad operativa

1.3.1. Principales proveedores

En este caso se buscaría un proveedor principal, que nos apoye con el apalancamiento, ya que esta empresa facilitaría buena parte de la infraestructura para el funcionamiento de la empresa, así como la asesoría en varios temas técnicos, logísticos y financieros; de ellos se obtendrían todos los aceites y lubricantes que se ofrecerían en la empresa y por ende sería el proveedor central, sin embargo habría que tener en cuenta otro tipo de proveedores como las otras marcas de lubricantes para satisfacer la demanda del mercado arequipeño. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.3.2. Políticas de servicio

El centro de servicio L&C Oil Service desarrollará políticas de servicio y calidad de la compañía, entre principales se encuentran las siguientes:

- Cambio de aceite rápido y sin cita.
- Revisión general del servicio de lubricación con controles incluidos, como, por ejemplo: control de nivel de aceite, refrigerante, líquido de frenos, aceite de caja, etc.
- Garantizar la calidad de los productos a todos los clientes mediante normas de manejo, almacenamiento y prohibiciones de los productos. Según la “Norma ambiental de manejo y utilización de aceites lubricantes y derivados de hidrocarburos” (2010), encontramos los siguientes puntos. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.3.2.1. Manejo

- Los lubricantes en general deben manejarse de forma tal que se prevengan acciones que puedan ocasionar contaminación al suelo o agua.
- Los contenedores utilizados para lubricantes deberán contar con una contención para prevenir derrames, estar libres de corrosión o fugas.
- Las áreas donde se maneje aceite o exista maquinaria que pueda derramar aceite en el piso deben contar con material absorbente para la limpieza

del derrame tan pronto ocurra. Estas áreas deben mantenerse limpias en todo momento. (Solano et al, 2019)

- Se evitará el manejo de lubricantes en áreas donde existan alcantarillas cercanas.
- Los lubricantes deben estar identificados y etiquetados, indicando la fuente, fecha y contenido del recipiente. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.3.2.2. Almacenamiento:

- Se permitirá el almacenamiento temporal de contenedores con lubricantes cuando estén en espera para ser transportados a su lugar de utilización o destino final. En todo momento, los contenedores contarán con paletas de contención para prevenir derrames.
- Los sitios de almacenamiento de lubricantes deberán tener estructuras de contención para prevenir contaminación en caso de un derrame, estar bajo techo, contar con piso impermeable, sin acceso a alcantarillas o drenajes y estar señalados con letreros de seguridad y advertencia.
- Las válvulas de drenaje de las áreas de contención permanecerán cerradas mientras haya contenedores con lubricantes, aceites o hidrocarburos dentro. (Solano et al, 2019)
- Todos los lubricantes en almacenamiento deberán tener identificado su contenido y los productos se colocarán de tal forma que se tenga mayor acceso a aquellos que se utilizan de manera más frecuente.
- El lugar de almacenamiento se limitará al área definida, para reducir el potencial de contaminación y facilitar la recolección y el manejo.
- Los frascos de lubricantes deben estar herméticamente cerrados en todo momento.
- El aceite recolectado deberá de ir en un cilindro hermético y sellado a fin de evitar derrames.
- Los sitios para el almacenamiento de aceite usado deben ser de fácil acceso al vehículo de recolección. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.3.2.3. Prohibiciones:

- Todo vertimiento de aceite usado en aguas superficiales, subterráneas y en los sistemas de alcantarillado.
- Todo depósito o vertimiento de aceite usado sobre el suelo, así como todo vertimiento incontrolado de residuos derivados del tratamiento del aceite usado. (Solano et al, 2019)
- Toda incineración, combustión o quemado en las instalaciones del local.
- El personal del centro de servicio debe estar capacitado en la parte técnica del uso de los lubricantes, y utensilios propios del servicio. (Guerrero & Cavero, 2015)

1.3.2.3.1. Proceso del servicio

El proceso de lubricación está dividido por los siguientes puntos de control, de esta forma se presta el servicio:

- El cliente solicita el servicio de mantenimiento preventivo del vehículo en el momento.
- Se verifican los niveles de líquidos, esto incluye, aceite de motor, aceite de caja, líquido de frenos, líquido refrigerante y agua.
- Se determinan cual es el tipo de aceite que viene usando el carro con regularidad, consultando el manual. (Solano et al, 2019)
- Se verifica la fecha y el kilometraje del último cambio.
- Se procede a efectuar el vacío del compartimiento del aceite, al mismo tiempo se verifica el estado del filtro de aire.
- Se procede a hacer el cambio de aceite.
- Antes de encender el vehículo, y una vez este frío se verifica el nivel del líquido refrigerante, si se encuentra debajo de su marca mínima se reemplaza el actual hasta el nivel normal, y de la misma forma se verifica el líquido de frenos. (Guerrero & Cavero, 2015)

- Al final se enciende el carro y se verifican los niveles evitando que se encienda algún testigo del tablero de control del vehículo.
- Finalmente, el carro es entregado al cliente con un checklist de control de los niveles y el servicio prestado al vehículo. (Solano et al, 2019)

1.3.2.3.2. Desarrollo del servicio

Todos estos pasos se han llevado a cabo con la adquisición de equipos necesarios suministrados por el proveedor, incluyendo capacitación y manejo de estos. El servicio se prestará de acuerdo con los estándares de servicio impuestos por el proveedor principal, todos los servicios se llevarán a cabo en las instalaciones de L&C Oil Service y se llevarán registros de todos los servicios, frecuencias y tipo de cliente, y cobertura de área. (Guerrero & Caverro, 2015)

1.3.2.3.3. Ubicación

La ubicación será en el Distrito de Miraflores, ya que es principalmente, el distrito con mayor afluencia de taxis, como ubicación preferencial en la calle Puno, esto debido a:

- Es la que tiene mayor flujo de unidades de autos de servicio público.
- Es un distrito que cuenta con un mercado mayorista que soporta una importante afluencia de compradores. (Guerrero & Caverro, 2015)
- Es la zona que concentra una gran cantidad de tiendas de repuestos para taxis.

1.3.2.3.4. Maquinaria y equipo

“Para el funcionamiento del punto de lubricación se debe contar con un mínimo requerido para la prestación de servicio, se requieren los siguientes equipos y herramientas” (Guerrero & Caverro, 2015).

1.3.2.3.4.1. Kit de Lubricación

"Bandeja recolectora de aceite y herramientas" (Guerrero & Caverro, 2015).

1.3.2.3.4.2. Recolector de Aceite

“Máquina aspiradora del aceite usado que la deposita en la bandeja”
(Guerrero & Cavero, 2015).

1.3.2.3.4.3. Rampas de fierro

“Material de fierro que permite que el auto se eleve para un mejor desempeño del mecánico a la hora del cambio de aceite” (Guerrero & Cavero, 2015).

1.3.2.3.4.4. Computadoras

“Equipos electrónicos que permitirán almacenar información y procesar datos. Así mismo, permiten la comunicación vía internet con nuestros proveedores” (Guerrero & Cavero, 2015).

1.3.2.3.4.5. Muebles

“Escritorios de oficina, muebles para que los clientes puedan esperar cómodamente sentados y evitar que ingresen a la zona de trabajo”
(Guerrero & Cavero, 2015).

1.3.2.3.4.6. Equipos celulares

“Equipos telefónicos que permitirán la comunicación con la fuerza de ventas y éstos con sus clientes” (Guerrero & Cavero, 2015).

Tabla 14
Maquinarias y Equipos

Maquinarias y equipos	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Rampas de fierro	3	S/ 600,00	S/ 1.800,00
Kit de lubricación	2	S/ 1.000,00	S/ 2.000,00
Recolector de aceite	2	S/ 450,00	S/ 900,00
Computadoras	3	S/ 2.200,00	S/ 6.600,00
Muebles	1	S/ 1.200,00	S/ 1.200,00
Equipos celulares	5	S/ 450,00	S/ 2.250,00
Totales			S/ 14.750,00

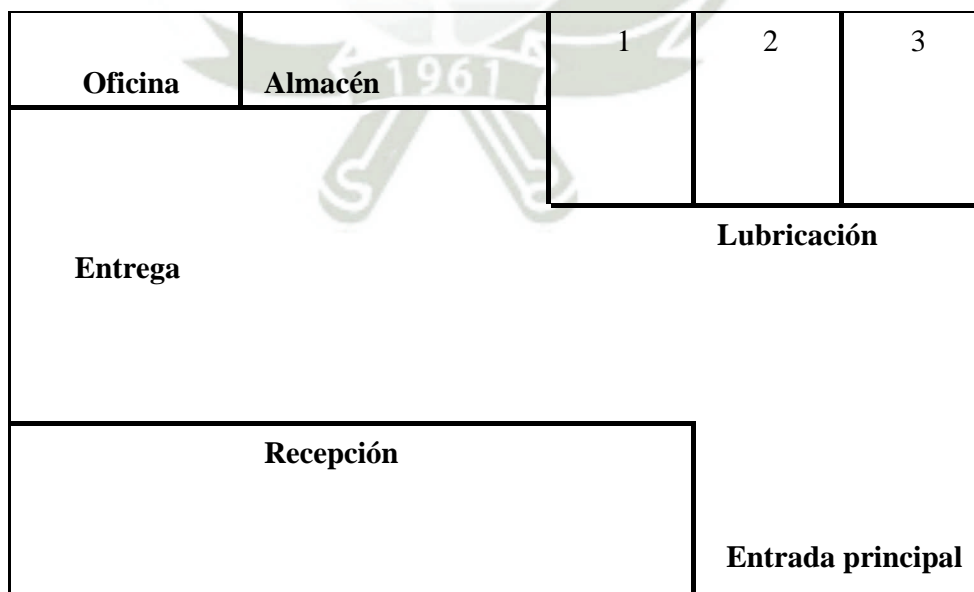
Nota: Elaboración propia.

1.3.2.3.5. Distribución de la planta

El local contará con un área de 130 mts. cuadrados, dentro de los locales se encuentra una oficina, donde se encuentra el administrador, una bodega manejada por el mismo para el almacenamiento de repuestos y lubricantes. Dentro del lugar hay espacio para la lubricación de tres automóviles y una zona para la entrega final del automóvil, el cual es operado por una de las personas que se encuentre libre en el turno de lubricación. (Guerrero & Cavero, 2015)

Figura 15

Distribución de Planta

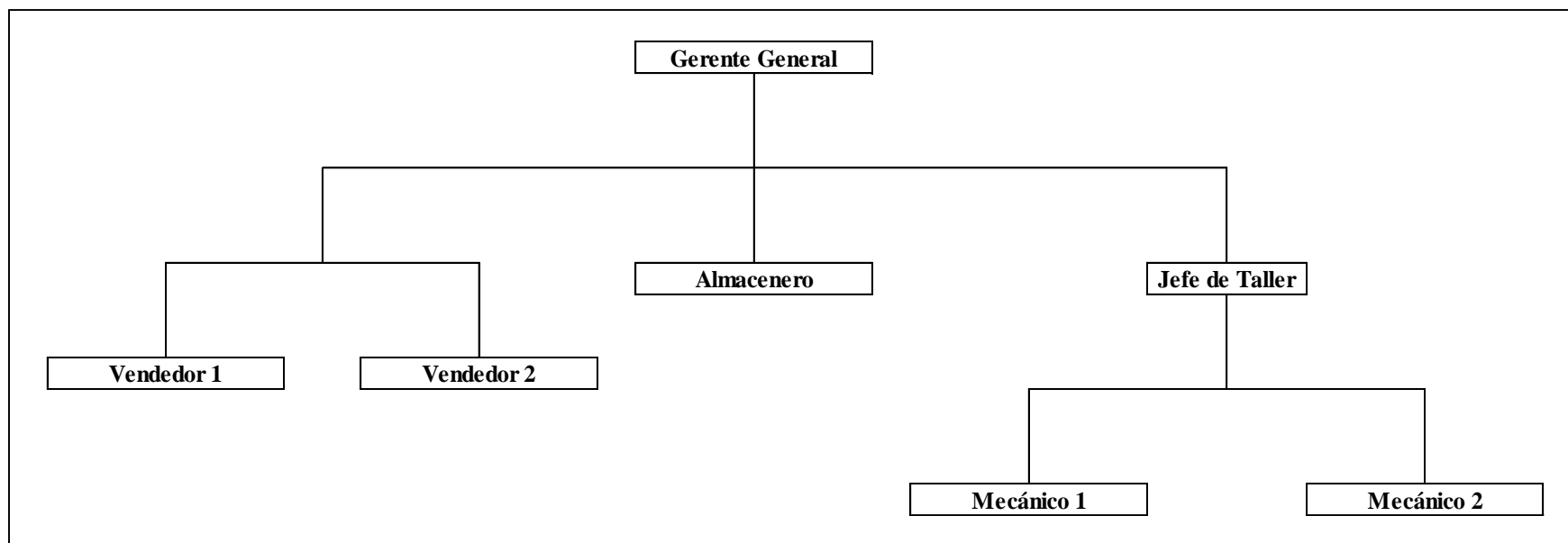


Nota: Guerrero & Cavero, (2015).

1.4. Viabilidad organizacional

1.4.1. Organigrama

Figura 16
Organigrama



Nota: Guerrero & Cavero, (2015).

Tabla 15
Funciones del Gerente general

Identificación	
Nombre del cargo	Gerente General
Numero de vacantes	1
Funciones	<p>Resumen del cargo Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y direccionar el trabajo de la empresa para el logro de los objetivos, además de contratar al personal adecuado para la ejecución de las actividades dentro de L & C Oil Service</p> <p>Actividades regulares</p> <p>De Planificación Generar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo</p> <p>De Organización Aplicar el presente Manual y sus directrices a la selección de personal a fin de cumplir con la Estructura Organizacional planificada y asegurar contar con el Recurso Humano idóneo para el cumplimiento de metas y objetivos</p> <p>De Dirección Aplicando su liderazgo, dirigir la empresa, tomar decisiones y supervisar las actividades dentro de ella.</p> <p>De Control Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias</p> <p>De Gestión Revisar y analizar la gestión de la Fuerza de Ventas a fin de contar con las herramientas adecuadas para la toma de decisiones.</p> <p>Requerimientos de capacidad y habilidades</p> <p>Capacidad Planear, controlar, dirigir, organizar, analizar y direccionar.</p> <p>Habilidades Numérica, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía.</p> <p>Requisitos de preparación formal</p> <p>Instrucción Superior Título Superior de Administración o afines</p> <p>Estudios Complementarios Computación, administración, finanzas, recursos humanos.</p>

Nota: Guerrero & Cavero, (2015).

Tabla 16

Funciones del Asesor comercial

Identificación	
Nombre del cargo:	Asesor Comercial
Número de vacantes:	2
Jefe Directo	Gerente General
Resumen del cargo	
Funciones	Manejar e incrementar la cartera de clientes de la empresa.
Actividades regulares	
De Planificación	Organizar su trabajo a fin de cumplir las funciones encomendadas.
De Gestión	Atender a los clientes de la empresa de manera que las ventas se vean incrementadas alcanzando así las metas de ventas planificadas
Requerimiento de capacidad y habilidades	
Capacidad	Control de los procesos encomendados.
Habilidades	De negociación directa con nuestros socios estratégicos.
Requisitos de preparación formal	
Instrucción superior	Título Superior de Marketing o afines.
Estudios complementarios	Computación.

Nota: Guerrero & Caverro, (2015).

Tabla 17

Funciones de Almacenero y Despacho

Identificación	
Nombre del cargo:	Almacenero y Despacho
Numero de vacantes:	1
Jefe directo:	Gerente general
Resumen del cargo	
Funciones	Administración de inventarios, de insumos y encargado de despacho y liquidación de entregas.
Actividades regulares	
De Planificación	Organizar su trabajo a fin de cumplir las funciones encomendadas.
De Gestión	Atender los requerimientos técnicos de los clientes de la empresa.
Requerimientos de capacidad y habilidades	
Capacidad	Control de los procesos encomendados.
Habilidades	Conocer cartera de productos y aplicaciones.
Requisitos de preparación formal	
Instrucción superior	Técnico en mecánica.
Estudios complementarios	Capacitación en las diversas líneas de los productos ofertados a fin de brindar un servicio técnico de calidad.

Nota: Guerrero & Caverro, (2015).

Tabla 18
Funciones del Jefe de taller

Identificación	
Nombre del cargo	Jefe de taller
Numero de vacantes	1
Jefe directo	Gerente general
Resumen del cargo	
Funciones	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del Departamento Técnico de L&C Oil Service.
Actividades regulares	
De Planificación	Generar los lineamientos a ser aplicados en el Departamento Técnico a fin de cumplir con los objetivos generales y específicos del departamento.
De Organización	Verificar el cumplimiento de las funciones por parte del personal a su cargo.
De Dirección	Dirigir las actividades del departamento a fin de cumplir con las metas planificadas.
De Control	Supervisar el cumplimiento de las actividades internas del Departamento.
Requerimientos de capacidad y habilidades	
Capacidad	Planear, controlar y dirigir las actividades del departamento técnico de L&C Oil Service
Habilidades	Numérica, de lenguaje.
Requisitos de preparación formal	
Instrucción superior	Técnico en Mecánica.
Estudios complementarios	Computación, atención al cliente.

Nota: Guerrero & Caverro, (2015).

Tabla 19
Funciones del Mecánico

Identificación	
Nombre del cargo	Mecánico
Número de vacantes	2
Jefe directo	Jefe de Taller
Resumen del cargo	
Funciones	Revisión de líquidos de motor, revisión óptica del sistema eléctrico, sistema de frenos y alumbrado.
Actividades regulares	
De Planificación	Organizar su trabajo a fin de cumplir las funciones encomendadas.
De Gestión	Atender los requerimientos técnicos de los clientes de la empresa y la limpieza de su área de trabajo al final de la jornada.
Requerimientos de capacidad y habilidades	
Capacidad	Control de los procesos encomendados.
Habilidades	Conocer el uso y ventajas del aceite sintético y semisintético.
Requisitos de preparación formal	
Instrucción superior	Técnico en mecánica.
Estudios complementarios	Buen trato con el cliente.

Nota: Guerrero & Caverro, (2015).



1.5. Viabilidad Financiera

1.5.1. Plan financiero

- Otorgar descuentos por volumen de venta.
- Evaluar trimestralmente los precios de los proveedores.
- Los 2 primeros años se reinvertirán las utilidades generadas por la empresa.
- Fijar comisiones y bonificaciones de acuerdo con el volumen de venta.
- Se manejarán las cuentas en bancos locales. (Guerrero & Cavero, 2015)

Tabla 20
Inversión

Inversión inicial	S/ 134.750,00
Capital inicial	S/ 120.000,00

Maquinaria y equipos

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Rampas de fierro	3	S/ 600,00	S/ 1.800,00
Kit de lubricación	2	S/ 1.000,00	S/ 2.000,00
Recolector de aceite	2	S/ 450,00	S/ 900,00
Computadoras	3	S/ 2.200,00	S/ 6.600,00
Muebles	1	S/ 1.200,00	S/ 1.200,00
Equipos de celulares	5	S/ 450,00	S/ 2.250,00
Total			S/ 14.750,00

Nota: Guerrero & Cavero, (2015).

Tabla 21
Depreciación

Concepto	Costo activo	Tasa de depreciación	Depreciación anual
Maquinaria y equipo	S/ 14.750,00	10%	S/ 1.475,00
Total	S/ 14.750,00		S/ 1.475,00

Nota: Elaboración propia

Tabla 22

Gastos de venta y administrativos - Sueldos

Nro. de personas	Funciones	Sueldo por empleado (S/)	Sobre costo laboral (S/)	Sueldo mensual (S/)	Sueldo anual (S/)
1	Gerente	S/ 3.500,00	S/ 218,75	S/ 3.718,75	S/ 52.062,50
1	Almacenero	S/ 1.000,00	S/ 62,50	S/ 1.062,50	S/ 14.875,00
2	Vendedor	S/ 1.200,00	S/ 75,00	S/ 2.550,00	S/ 35.700,00
1	Jefe de taller	S/ 1.500,00	S/ 93,75	S/ 1.593,75	S/ 22.312,50
2	Mecánico cambiador	S/ 930,00	S/ 58,13	S/ 1.976,25	S/ 27.667,50
Total		S/ 8.130,00	S/ 508,13	S/ 10.901,25	S/ 152.617,50

Nota: Elaboración propia

Administración	S/ 52.062,50	34,11%
Ventas	S/ 100.555,00	65,89%
Total	S/ 152.617,50	100%

Nota: Elaboración propia

Tabla 23

Gastos de venta y administrativos - Costos indirectos

Conceptos	Mensual	Anual
Alquiler del local	S/ 2.800,00	S/ 33.600,00
Alquiler de vehículo	S/ 1.200,00	S/ 14.400,00
Servicios: Teléfono, agua, luz	S/ 500,00	S/ 6.000,00
Internet	S/ 100,00	S/ 1.200,00
Suministros de oficina	S/ 450,00	S/ 5.400,00
Combustible	S/ 700,00	S/ 8.400,00
Mantenimiento vehicular	S/ 250,00	S/ 3.000,00
Estudio contable	S/ 1.000,00	S/ 12.000,00
Otros gastos	S/ 3.000,00	S/ 36.000,00
Total	S/ 10.000,00	S/ 120.000,00

Nota: Elaboración propia

Administración	S/ 45.600,00	38,00%
Ventas	S/ 74.400,00	62,00%
Total	S/ 120.000,00	100,00%

Nota: Elaboración propia

Tabla 24

Gastos de venta y administrativos - Otros gastos

Publicidad y marketing	Importe
Anuncios por radio	
100 menciones de 15 segundos	S/ 400,00
50 menciones horario punta de 15 segundos	S/ 600,00
Anuncios por diarios	
10 anuncios por 10 días	S/ 1.250,00
10 anuncios por 20 días	S/ 1.500,00
10 anuncios por 30 días	S/ 1.800,00
Mantenimiento de Hosting de pagina	S/ 356,00
Anuncios en página web	S/ 500,00
Total mensual	S/ 6.406,00
Total semestral	S/ 38.436,00

Nota: Elaboración propia

Ventas	S/ 38.436,00	100%
---------------	--------------	------

Tabla 25

Servicio de la deuda (Escenario pesimista - Pandemia Covid-19)

Periodo	Principal	Intereses	Amortización	Cuota
1	S/ 112.000,00	S/ 24.416,00	S/ 14.527,91	S/ 38.943,91
2	S/ 97.472,09	S/ 21.248,92	S/ 17.694,99	S/ 38.943,91
3	S/ 79.777,10	S/ 17.391,41	S/ 21.552,50	S/ 38.943,91
4	S/ 58.224,60	S/ 12.692,96	S/ 26.250,95	S/ 38.943,91
5	S/ 31.973,65	S/ 6.970,26	S/ 31.973,65	S/ 38.943,91

Principal	S/ 112.000,00
TCEA	21,80%
Plazo	5
Banco	Banco de Crédito del Perú - BCP

Nota: Elaboración propia

Tabla 26

Servicio de la deuda (Escenario normal)

Periodo	Principal	Intereses	Amortización	Cuota
1	S/ 126.400,00	S/ 27.555,20	S/ 16.395,78	S/ 43.950,98
2	S/ 110.004,22	S/ 23.980,92	S/ 19.970,06	S/ 43.950,98
3	S/ 90.034,15	S/ 19.627,45	S/ 24.323,54	S/ 43.950,98
4	S/ 65.710,62	S/ 14.324,91	S/ 29.626,07	S/ 43.950,98
5	S/ 36.084,55	S/ 7.866,43	S/ 36.084,55	S/ 43.950,98

Principal	S/ 126.400,00
TCEA	21,80%
Plazo	5
Banco	Banco de Crédito del Perú - BCP

Nota: Elaboración propia

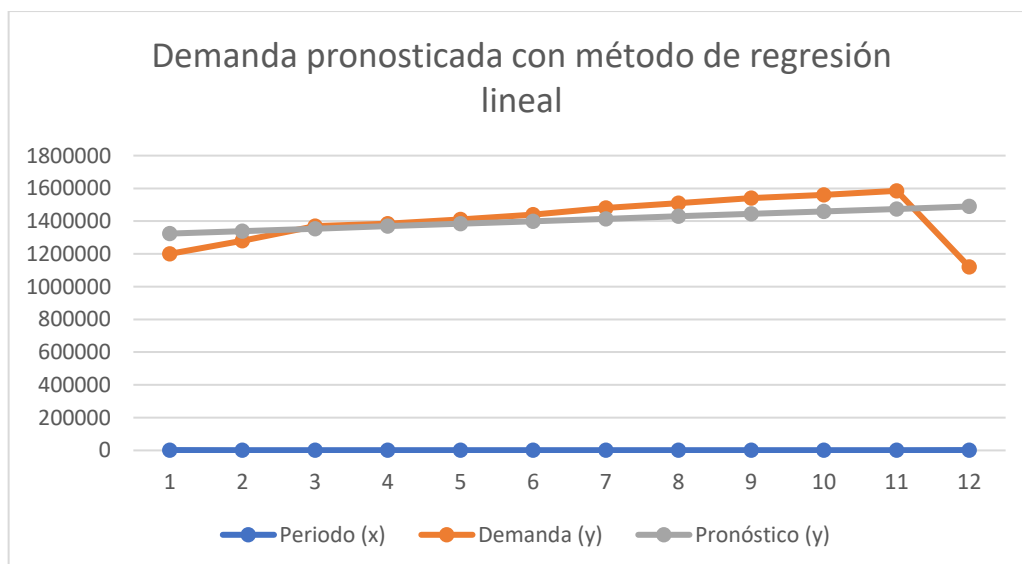
Tabla 27

Estimación de la demanda

b	15069,93
a	-28951707,46
Syx	141612,49

Periodo (x)	Demanda (y)	xy	x ²	y ²	Pronóstico (y)
2009	1200000	2410800000	4036081	1,44E+12	1323782
2010	1280000	2572800000	4040100	1,6384E+12	1338852
2011	1370000	2755070000	4044121	1,8769E+12	1353922
2012	1385000	2786620000	4048144	1,91823E+12	1368992
2013	1410000	2838330000	4052169	1,9881E+12	1384062
2014	1440000	2900160000	4056196	2,0736E+12	1399132
2015	1480000	2982200000	4060225	2,1904E+12	1414202
2016	1510000	3044160000	4064256	2,2801E+12	1429272
2017	1540000	3106180000	4068289	2,3716E+12	1444341
2018	1560000	3148080000	4072324	2,4336E+12	1459411
2019	1585000	3200115000	4076361	2,51223E+12	1474481
2020	1120000	2262400000	4080400	1,2544E+12	1489551
	1406666,667	34006915000	48698666	2,39776E+13	

Nota: Elaboración propia



Nota: Elaboración propia

Periodo	Pronostico
2021	S/ 1.504.621,21
2022	S/ 1.519.691,14
2023	S/ 1.534.761,07
2024	S/ 1.549.831,00
2025	S/ 1.564.900,93

Nota: Elaboración propia

La proyección del año 2020 tiene un ajuste por caída de demanda del 30% debido a la pandemia de la COVID-19.

1.6. Pronóstico de demanda

Tabla 28

Venta de litros de lubricantes anuales

2021	2022	2023	2024	2025
1.504.621,21	1.519.691,14	1.534.761,07	1.549.831,00	1.564.900,93

Nota: Elaboración propia

Tabla 29

Mercado Objetivo (1%) - Escenario normal

2021	2022	2023	2024	2025
15.046	15.197	15.348	15.498	15.649

Nota: Elaboración propia

Tabla 30

Mercado Objetivo (1%) - Escenario pesimista (Pandemia Covid-19)

2021	2022	2023	2024	2025
10.532	11.585	12.744	14.018	15.420

Nota: Elaboración propia

Tabla 31
Ventas anuales en escenario normal

Producto	Valor de venta x Unidad	Cantidad de litros mensual	Cantidad de litros anuales	Valor de venta mensual	Valor de venta anual
Quartz 9000 Energy 5W3	S/ 50,25	50	600	S/ 2.512,50	S/ 30.150,00
Quartz 9000 Energy 5W40	S/ 48,81	50	600	S/ 2.440,50	S/ 29.286,00
Quartz 9000 Energy 5W40	S/ 40,15	50	600	S/ 2.007,50	S/ 24.090,00
Quartz 7000 10W4	S/ 38,75	50	600	S/ 1.937,50	S/ 23.250,00
Quartz 7000 10W40	S/ 39,75	70	840	S/ 2.782,50	S/ 33.390,00
Quartz 5000 Future XT 10W30	S/ 42,10	70	840	S/ 2.947,00	S/ 35.364,00
Quartz 5000 Future XT 10W30	S/ 37,60	70	840	S/ 2.632,00	S/ 31.584,00
Quartz 5000 SM 20W50	S/ 82,20	70	840	S/ 5.754,00	S/ 69.048,00
Quartz 5000 SM 20W50	S/ 42,15	70	840	S/ 2.950,50	S/ 35.406,00
Rubia TIR 7400 15W40	S/ 45,50	70	840	S/ 3.185,00	S/ 38.220,00
Rubia TIR 7400 15W40	S/ 40,50	70	840	S/ 2.835,00	S/ 34.020,00
Rubia TIR 7400 15W40	S/ 51,05	70	840	S/ 3.573,50	S/ 42.882,00
Transmission TM 80W/90	S/ 48,00	70	840	S/ 3.360,00	S/ 40.320,00
Transmission TM 80W/90	S/ 87,45	70	840	S/ 6.121,50	S/ 73.458,00
Transmission TM 85W/140	S/ 42,15	70	840	S/ 2.950,50	S/ 35.406,00
Fluide G3 Dexron III	S/ 52,75	70	840	S/ 3.692,50	S/ 44.310,00
Azolla ZS 68	S/ 42,15	70	840	S/ 2.950,50	S/ 35.406,00
Rubia S 10W	S/ 42,75	70	840	S/ 2.992,50	S/ 35.910,00
Tranself Syn Fe 75W140	S/ 52,45	70	840	S/ 3.671,50	S/ 44.058,00
			15000	S/ 61.296,50	S/ 735.558,00

Nota: Elaboración propia

Tabla 32
Ventas anuales en escenario pesimista (Pandemia Covid-19)

Producto	Valor de venta x Unidad	Cantidad de litros mensual	Cantidad de litros anuales	Valor de venta mensual	Valor de venta anual
Quartz 9000 Energy 5W3	S/ 50,25	40	480	S/ 2.010,00	S/ 24.120,00
Quartz 9000 Energy 5W40	S/ 48,81	40	480	S/ 1.952,40	S/ 23.428,80
Quartz 9000 Energy 5W40	S/ 40,15	40	480	S/ 1.606,00	S/ 19.272,00
Quartz 7000 10W4	S/ 38,75	40	480	S/ 1.550,00	S/ 18.600,00
Quartz 7000 10W40	S/ 39,75	40	480	S/ 1.590,00	S/ 19.080,00
Quartz 5000 Future XT 10W30	S/ 42,10	40	480	S/ 1.684,00	S/ 20.208,00
Quartz 5000 Future XT 10W30	S/ 37,60	40	480	S/ 1.504,00	S/ 18.048,00
Quartz 5000 SM 20W50	S/ 82,20	45	540	S/ 3.699,00	S/ 44.388,00
Quartz 5000 SM 20W50	S/ 42,15	50	600	S/ 2.107,50	S/ 25.290,00
Rubia TIR 7400 15W40	S/ 45,50	50	600	S/ 2.275,00	S/ 27.300,00
Rubia TIR 7400 15W40	S/ 40,50	50	600	S/ 2.025,00	S/ 24.300,00
Rubia TIR 7400 15W40	S/ 51,05	50	600	S/ 2.552,50	S/ 30.630,00
Transmission TM 80W/90	S/ 48,00	50	600	S/ 2.400,00	S/ 28.800,00
Transmission TM 80W/90	S/ 87,45	50	600	S/ 4.372,50	S/ 52.470,00
Transmission TM 85W/140	S/ 42,15	50	600	S/ 2.107,50	S/ 25.290,00
Fluide G3 Dexron III	S/ 52,75	50	600	S/ 2.637,50	S/ 31.650,00
Azolla ZS 68	S/ 42,15	50	600	S/ 2.107,50	S/ 25.290,00
Rubia S 10W	S/ 42,75	50	600	S/ 2.137,50	S/ 25.650,00
Tranself Syn Fe 75W140	S/ 52,45	50	600	S/ 2.622,50	S/ 31.470,00
			10500	S/ 42.940,40	S/ 515.284,80

Nota: Elaboración propia

Tabla 33
Margen bruto - Escenario normal

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas mensuales (S/)	S/ 61.296,50	S/ 61.909,47	S/ 62.528,56	S/ 63.153,85	S/ 63.785,38
Ventas anuales (S/)	S/ 735.558,00	S/ 742.913,58	S/ 750.342,72	S/ 757.846,14	S/ 765.424,60
Costo de adquisición (S/)	-S/ 194.237,75	-S/ 196.180,12	-S/ 198.141,92	-S/ 200.123,34	-S/ 202.124,58
Margen bruto (S/)	S/ 541.320,25	S/ 546.733,46	S/ 552.200,79	S/ 557.722,80	S/ 563.300,03

Nota: Elaboración propia

Tabla 34
Margen bruto - Escenario pesimista (Pandemia Covid-19)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas mensuales (S/)	S/ 42.940,40	S/ 47.234,44	S/ 51.957,88	S/ 57.153,67	S/ 62.869,04
Ventas anuales (S/)	S/ 515.284,80	S/ 566.813,28	S/ 623.494,61	S/ 685.844,07	S/ 754.428,48
Costo de adquisición (S/)	-S/ 136.035,41	-S/ 149.638,95	-S/ 164.602,85	-S/ 181.063,13	-S/ 199.169,45
Margen bruto (S/)	S/ 379.249,39	S/ 417.174,33	S/ 458.891,76	S/ 504.780,94	S/ 555.259,03

Nota: Elaboración propia

Tabla 35
Flujo de Caja proyectado (Escenario normal)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Unidades en litros		15046	15197	15348	15498	15649
Ingresos por ventas		S/ 735.558,00	S/ 809.114,00	S/ 890.025,00	S/ 979.028,00	S/ 1.076.930,00
Egresos						
Inversión:	-S/ 141.072,81					
Capital de Trabajo	-S/ 126.322,81					S/ 126.322,81
Maquinaria y equipo	-S/ 14.750,00					S/ 4.917,00
Costos Directos		S/ 194.238,00	S/ 213.662,00	S/ 235.028,00	S/ 258.530,00	S/ 284.383,00
Costos Indirectos		S/ 158.436,00	S/ 158.436,00	S/ 158.436,00	S/ 158.436,00	S/ 158.436,00
Gastos operativos		S/ 152.618,00	S/ 152.618,00	S/ 152.618,00	S/ 152.618,00	S/ 152.618,00
Depreciación		S/ 1.475,00	S/ 1.475,00	S/ 1.475,00	S/ 1.475,00	S/ 1.475,00
Flujo neto antes de impuestos		S/ 228.792,00	S/ 282.924,00	S/ 342.469,00	S/ 407.969,00	S/ 611.258,00
Impuesto a la renta (30%)		-S/ 68.638,00	-S/ 84.877,00	-S/ 102.741,00	-S/ 122.391,00	-S/ 183.377,00
Flujo económico		S/ 160.154,00	S/ 198.047,00	S/ 239.728,00	S/ 285.578,00	S/ 427.881,00
Depreciación		S/ 1.475,00	S/ 1.475,00	S/ 1.475,00	S/ 1.475,00	S/ 1.475,00
Flujo de caja económico	-S/ 141.072,81	S/ 161.629,00	S/ 199.522,00	S/ 241.203,00	S/ 287.053,00	S/ 429.356,00
Préstamo		-S/ 16.396,00	-S/ 19.970,00	-S/ 24.324,00	-S/ 29.626,00	-S/ 36.085,00
Intereses		-S/ 27.555,00	-S/ 23.981,00	-S/ 19.627,00	-S/ 14.325,00	-S/ 7.866,00
Escudo fiscal por intereses		S/ 8.267,00	S/ 23.981,00	S/ 5.888,00	S/ 4.297,00	S/ 2.360,00
Flujo de caja financiero	-S/ 141.072,81	S/ 125.945,00	S/ 179.551,00	S/ 203.141,00	S/ 247.400,00	S/ 387.765,00

Nota: Elaboración propia

WACC	15,40%
VANE	S/ 677.413,18
VANF	S/ 705.118,61
TIRE	133%
TIRF	113%

Nota: Elaboración propia

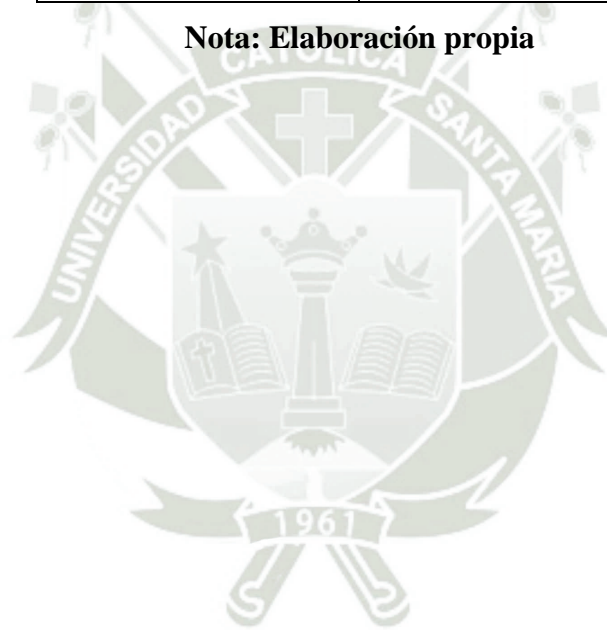


Tabla 36
Flujo de Caja proyectado (Escenario pesimista - Pandemia Covid-19)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Unidades en litros		10532	11585	14018	14018	15420
Ingresos por ventas		S/ 515.285,00	S/ 566.813,00	S/ 623.495,00	S/ 685.844,00	S/ 754.428,00
Egresos						
Inversión:	-S/ 126.522,23					
Capital de Trabajo	-S/ 111.772,23					S/ 111.772,23
Maquinaria y equipo	-S/ 14.750,00					S/ 4.917,00
Costos Directos		S/ 136.035,00	S/ 149.639,00	S/ 164.603,00	S/ 181.063,00	S/ 199.169,00
Costos Indirectos		S/ 158.436,00	S/ 158.436,00	S/ 158.436,00	S/ 158.436,00	S/ 158.436,00
Gastos operativos		S/ 152.618,00	S/ 152.618,00	S/ 152.618,00	S/ 152.618,00	S/ 152.618,00
Depreciación		S/ 1.475,00	S/ 1.475,00	S/ 1.475,00	S/ 1.475,00	S/ 1.475,00
Flujo neto antes de impuestos		S/ 66.721,00	S/ 104.646,00	S/ 146.363,00	S/ 192.252,00	S/ 359.419,00
Impuesto a la renta (30%)		-S/ 20.016,00	-S/ 31.394,00	-S/ 43.909,00	-S/ 57.676,00	-S/ 107.826,00
Flujo económico		S/ 46.705,00	S/ 73.252,00	S/ 102.454,00	S/ 134.577,00	S/ 251.594,00
Depreciación		S/ 1.475,00	S/ 1.475,00	S/ 1.475,00	S/ 1.475,00	S/ 1.475,00
Flujo de caja económico	-S/ 126.522,23	S/ 48.180,00	S/ 74.727,00	S/ 103.929,00	S/ 136.052,00	S/ 253.069,00
Préstamo		-S/ 14.528,00	-S/ 17.695,00	-S/ 21.553,00	-S/ 26.251,00	-S/ 31.974,00
Intereses		-S/ 24.416,00	-S/ 21.249,00	-S/ 17.391,00	-S/ 12.693,00	-S/ 6.970,00
Escudo fiscal por intereses		S/ 7.325,00	S/ 21.249,00	S/ 5.217,00	S/ 3.808,00	S/ 2.091,00
Flujo de caja financiero	-S/ 126.522,23	S/ 16.561,00	S/ 57.032,00	S/ 70.203,00	S/ 100.916,00	S/ 216.216,00

Nota: Elaboración propia

WACC	15,40%
VANE	S/ 239.337,69
VANF	S/ 138.885,55
TIRE	61%
TIRF	42%

Nota: Elaboración propia.



Tabla 37

Calculo de la tasa de descuento

Deuda	S/ 112.000,00
Kd	22%
Aporte propio	S/ 14.750,00
Ke	15%

WACC	1540%
-------------	-------

$$\text{WACC} = \frac{E}{E + D} * RE + \frac{E}{E + D} * RD * (1 - T)$$

Nota: Elaboración propia

1.7. Determinación del capital de trabajo

Tabla 38

Determinación del capital de trabajo (Escenario normal)

Costos directos	S/ 194.237,75
Gastos operativos	S/ 152.617,50
Costos indirectos	S/ 120.000,00
Otros gastos	S/ 38.436,00
Total	S/ 505.291,25
Capital de trabajo	S/ 126.322,81

Nota: Elaboración propia

Tabla 39

Determinación del capital de trabajo (Escenario pesimista - Covid-19)

Costos directos	S/ 136.035,41
Gastos operativos	S/ 152.617,50
Costos indirectos	S/ 120.000,00
Otros gastos	S/ 38.436,00
TOTAL	S/ 447.088,91
Capital de trabajo	S/ 111.772,23

Nota: Elaboración propia

2. Estado de Resultados

Tabla 40

Estado de resultados (Escenario normal)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	735.558	809.114	890.025	979.028	1.076.930
(-) Costo de ventas	-194.238	-213.662	-235.028	-258.530	-284.383
Utilidad bruta	541.320	595.452	654.998	720.497	792.547
(-) Gastos de administración	-97.663	-97.663	-97.663	-97.663	-97.663
(-) Gastos de venta	-174.955	-174.955	-174.955	-174.955	-174.955
(-) Depreciación	1.475	1.475	1.475	1.475	1.475
(-) Otros gastos	-38.436	-38.436	-38.436	-38.436	-38.436
Utilidad de operación	231.742	285.874	345.419	410.919	482.968
(-) Gastos financieros	-27.555	-23.981	-19.627	-14.325	-7.866
Utilidad antes de impuestos	204.187	261.893	325.792	396.594	475.102
(-) Impuesto a la renta 30%	-61.256	-78.568	-97.737	-118.978	-142.531
Utilidad neta	142.931	183.325	228.054	277.616	332.571

Nota: Elaboración propia

Tabla 41

Estado de resultados (Escenario Pesimista - Pandemia Covid-19)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	515.285	566.813	623.495	685.844	754.428
(-) Costo de ventas	-136.035	-149.638	-164.603	-181.063	-199.169
Utilidad bruta	379.250	417.175	458.892	504.781	555.259
(-) Gastos de administración	-97.663	-97.663	-97.663	-97.663	-97.663
(-) Gastos de venta	-174.955	-174.955	-174.955	-174.955	-174.955
(-) Depreciación	-1.475	-1.475	-1.475	-1.475	-1.475
(-) Otros gastos	-38.436	-38.436	-38.436	-38.436	-38.436
Utilidad de operación	66.721	104.646	146.363	192.252	242.731
(-) Gastos financieros	-24.416	-21.249	-17.391	-12.693	-6.970
Utilidad antes de impuestos	42.305	83.397	128.972	179.559	235.760
(-) Impuesto a la renta 30%	-12.691	-25.019	-38.692	-53.868	-70.728
Utilidad neta	29.613	58.378	90.280	125.692	165.032

Nota: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- PRIMERA:** El análisis del entorno presenta un alto grado de incertidumbre en medio de la crisis sanitaria de la Covid-19, dado que la demanda en la industria del transporte se redujo en un 30% en 2020. No obstante, a pesar de este factor adverso para la progresión del negocio, la existencia de numerosos competidores, la capacidad de negociar con los proveedores, la previsible recuperación económica en la región durante 2021-2022, el repunte en las ventas debido a la reactivación de los servicios públicos de transporte, en especial los taxis, la elevada liquidez en el sector financiero y el acceso a financiamiento, así como la alta calidad y precios competitivos, son elementos que hacen que el negocio sea atractivo, tanto si el mercado logra restablecerse a sus niveles habituales como si crece.
- SEGUNDA:** El estudio del mercado permitió verificar que la propuesta de negocio es bien recibida por la audiencia objetivo, y también proporcionó un entendimiento más profundo de sus necesidades, frecuencia de uso, coste promedio de mantenimientos preventivos, entre otros. De igual forma, se obtuvo información relevante para la estrategia de marketing, como los servicios adicionales que podrían ofrecerse y los canales más eficaces para maximizar el alcance de las campañas publicitarias.
- TERCERA:** Las metas, objetivos y estrategias establecidos en la matriz EFE sugieren un entorno positivo que la compañía debe saber capitalizar. Por otro lado, la matriz EFI señala que la organización cuenta con una posición interna sólida, que se distingue por una estrategia enfocada en calidad, precio y servicio.
- CUARTA:** Se realizó el análisis de los ingresos, costos e inversiones, se obtuvo resultados en un escenario pesimista (pandemia Covid-19) como el VANE por S/ 239,337.69, VANF S/ 138,885.55, TIRE 61%, TIRF 42% y también en un escenario normal se tiene un VANE S/ 677,413.18, VANF S/ 705,118.61, TIRE 133% y TIRF 113%.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda implementar estrategias de marketing efectivas para sacar provecho del análisis ambiental que reveló un entorno propicio para la realización de la idea de negocio, a pesar de la presencia de numerosos competidores.
2. Se recomienda tener en cuenta las condiciones actuales de mercado como la pandemia como una oportunidad para la idea de negocio.
3. Se recomienda contemplar la introducción de servicios adicionales y seleccionar los medios que maximizarían el alcance de las campañas publicitarias para obtener mayor aceptación del negocio.
4. Se recomienda emplear técnicas de marketing para alcanzar los objetivos, metas y tácticas trazadas en las matrices EFE y EFI, las cuales se enfocaron en el posicionamiento y la cuota de mercado a corto y medio plazo.
5. Se recomienda usar la promoción a través de medios como periódicos, banners, folletos y simultáneamente respaldarla con publicidad en la radio, aprovechando la popularidad de estos entre los conductores de taxis.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ambrosio, V. (1999). *Marketing estrategico, Plan de Marketing paso a paso*. Colombia: Prentice Hall.
- Asociación Automotriz del Perú. (2021). Estadísticas del Sector Automotor. Retrieved from <https://aap.org.pe/estadisticas/>
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados. Enfoque para América Latina*. Pearson Educación.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración economía humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.
- Bernardino Torres, L. (2018). El alcance institucional de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 en México [= The institutional scope of the Development Objectives Sustainable and the 2030 Agenda in Mexico. *Revista IAPEM*(101), 63--84.
- Brunner, J. J., Elacqua, G., Tillett, A., Bonnefoy, J., González, S., Pacheco, P., & Salazar, F. (2005). Guiar el mercado. *Informe sobre la educación superior en Chile*, 239.
- Caballero, A. N. (2012). *Elaboración de un plan de negocio para una institución de asistencia técnica educativa*. Retrieved 6 20, 2023, from <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/112042>
- Caballero, F. (2011). *Lubrisa: desarrollo de un plan de negocio para incursionar en el mercado panameño de lubricantes de motor*. Universidad de Chile. Santiago.
- Carmona, E. (2009). Retos y oportunidades para el transporte transfronterizo México-Estados Unidos. *Norteamérica*, 4(2), 173-186. Retrieved 6 20, 2023, from http://scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1870-35502009000200008
- Carrasco, K. (2017). *Estrategias de Marketing para incrementar las ventas en la empresa "Hesstone SAC"*. Universidad Norbert Wiener. Perú [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas].

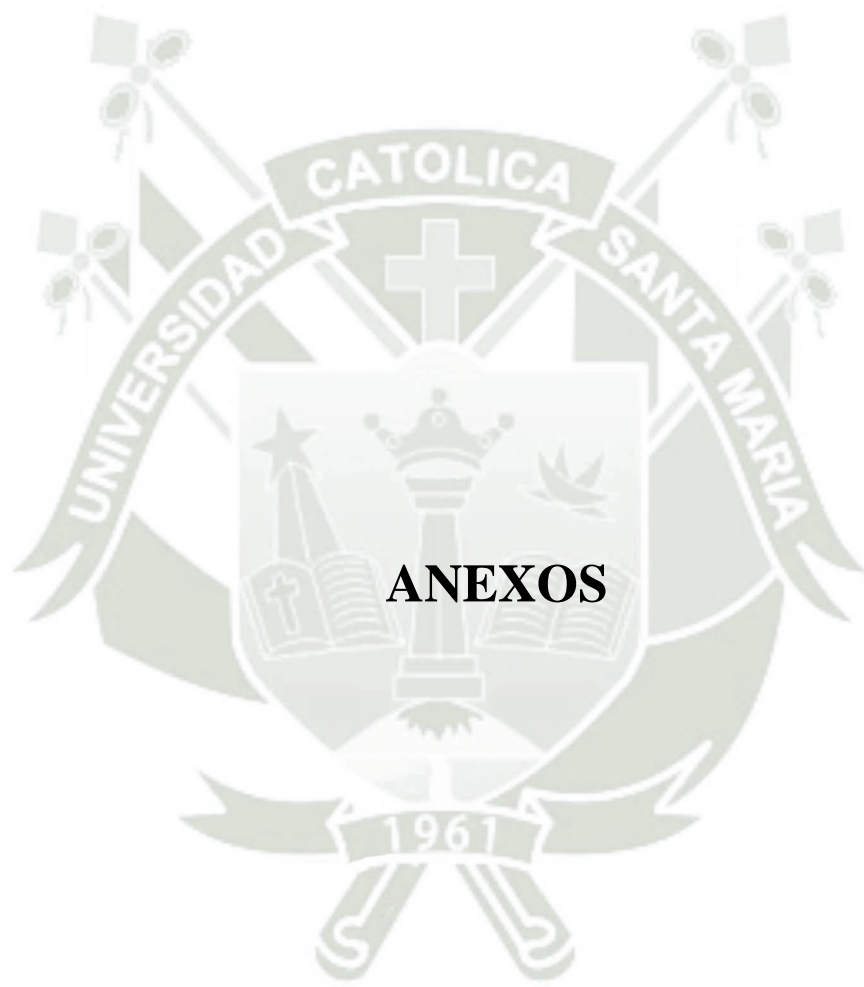
- Carvajal, T. (2014). *Plan de negocio para la creación de una empresa de servicios de cambio de aceite a domicilio en la ciudad de Quito*. Universidad San Francisco de Quito, Quito. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas].
- Castro, F. (2003). *El Proyecto de investigación*. Universidad de la Salle Facultad de Economía--centro de Investigaciones de Economía Social CIDES.
- Chase, R. (2005). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. McGraw-Hill.
- Churchil, G. A. (2001). *Investigación de mercados*. Thomson Editores.
- Colque. (2019). *En Arequipa transitan más de 24 mil taxis informales*. Retrieved from <https://www.losandes.com.pe/2019/04/15/en-arequipa-transitan-mas-de-24-mil-taxis-informales/#:~:text=En%20Arequipa%2C%20circulan%2033%20mil%20521%20taxis%20formales%20e%20informales>.
- Consultores Option. (2015). *Proceso de Plan de Marketing Estratégico*. Retrieved from ha/uyn2-w/kramwcgetpnnngoorinwmpki..e-p/t/to:/mi.cl
- Corrales et al. (2017). *Propuesta de un modelo empresarial internacional (mei) que impulse a las pymes en México a la comercialización de la empresa nopalitos SA de CV*. Retrieved from <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/68309/TESIS-FINAL%2004.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Cuhm. (2018). *Canales de Distribución de Bienes de Consumo*. Retrieved from <https://www.cuhm.edu.mx/02/02/2018/consumidor-sabes-identificar-canal-distribucion-los-bienes-consumes/>
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Pearson Educación: Centrum.
- De La Rosa Muñoz, R. M. (2019). *Creación de una empresa de alquiler de lockers como factor de seguridad para los turistas en Montañita, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena*. Universidad Estatal Península de Santa Elena. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas].

- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Editorial Pax México.
- Friend, G., & Zehle, S. (2008). *Cómo diseñar un Plan de Negocios*. Cuatro Media.
- Galeano, V., & Rosales, V. (2009). *Plan de negocios para la implantación de una empresa de distribución de productos automotrices: baterías, aceites y lubricantes en el distrito metropolitano de Quito*. Escuela Politécnica Nacional. Buenos Aires. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas].
- Garzozzi, R., Messina, M., Moncada, C., Ochoa, J., Ilabel, G., & Zambrano, R. (2014). *Planes de negocios para emprendedores*. Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos (LATIn). Ecuador.
- González Benítez, J. J. (2011). *Plan de negocios para la instalación de un servicio de lavado de autos en la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo.
- Graca, M., & Lozano, M. (2013). *Lanzamiento de un nuevo lubricentro Premium dirigido al segmento de clase alta y media alta en el barrio de Belgrano, en Capital Federal*. Universidad Argentina de la Empresa [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas].
- Grasso, L. (2006). *Encuestas, elementos para su diseño y analisis*. Retrieved from https://books.google.com.co/books?id=jL_yS1pfbMoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Guerrero, & Cavero. (2015). *Plan de negocios para la implementación de una comercializadora de lubricantes en el departamento de Lambayeque*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas]. Retrieved from https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1868/1/TL_CaveroPiscoyaFranz_GuerreroChanduv%c3%adHoracio.pdf
- Harris, J. (2003). *Manual, diseño y elaboración de planes de negocios para micro y medianos empresarios rurales*. FIDAMERICA. Santiago de Chile.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning Editores. México, D.F.
- Henao Robledo, F. (2004). *Riesgos en la construcción*. ECOE Ediciones.

- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill México, D.F.
- Idory. (2013). *Artículo Ciclo de Conversión de Efectivo*. Retrieved from [http://finanzas-sca.wikispaces.com/ciclo+de+conversi% c3% 93n+de+efectivo](http://finanzas-sca.wikispaces.com/ciclo+de+conversi%c3%93n+de+efectivo)
- Instituto Americano del Petróleo. (2023). *Lubricantes para moto: Tipos y utilización*. Retrieved from <https://directomotor.com/lubricantes-para-moto/>
- Koontz, H., Cannice, M., & Weihrich, H. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill. México.
- Lee, L., & Hayes, D. (2008). *Crear un plan de marketing*. American Marketing Association. Ed. McGraw Hill.
- Loayza, A. (2021). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa Papelera Panamericana SA Arequipa, 2020*. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas].
- Longenecker, J. G. (2001). *Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor*. Thomson Editores. España.
- Lopez, S. E., & Coronel, M. T. (2005). *Proyecto de inversión para la producción y comercialización de lubricantes*. Retrieved 6 21, 2023, from <http://dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/3776/1/6303.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Decreto Supremo 124-2020-EF*. Retrieved from <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/606067-124-2020-ef>
- Mosquera, e. (2009). *Producción y comercialización de un lubricante para motores de combustión interna con duración de 12000 km*. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Ecuador [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas].
- Moyer, R. C., McGuigan, J. R., & Kretlow, W. J. (2004). *Administración financiera contemporánea*. Cengage Learning.
- Navalpotro, J. A., Pérez, M. S., & Becerra, A. T. (2011). LAS EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO EN EL SECTOR TRANSPORTE

- POR CARRETERA. *Investigaciones Geográficas*(54), 133-169. Retrieved 6 20, 2023, from http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/22630/1/investigaciones_geograficas_54_05.pdf
- Ortecho, K. (2011). *Propuesta de mejora en el proceso de distribución de una empresa de aceites y grasas lubricantes*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas].
- Palacios Alván, L., & Perales Huancaruna, O. (2008). *Análisis de la rentabilidad de las empresas dedicadas al comercio de combustible en la ciudad de Chiclayo, 2005-2006*. Chiclayo. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas].
- Ramírez Tafur, L. R. (2012). *Determinación para la decisión de compra de computadoras en los clientes de tiendas EFE de la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo, Perú. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas].
- Rodríguez-Martínez, C., Lafargue-Pérez, F., Sotolongo-Pérez, J. Á., Rodríguez-Poveda, A., & Chitue de Assuncao Nascimento, J. (2012). Determinación de las propiedades físicas y carga crítica del aceite vegetal *Jatropha curcas* L. *Ingeniería Mecánica*, 15(3), 170--175.
- Solano et al. (2019). *Plan de negocios para implementar un servicio de mantenimiento preventivo vehicular express en Lima Metropolitana, 2018*. Retrieved from <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/91cbd4b0-092d-4436-85fc-55a4b8ed1f52/content>
- Solano Naranjo, K. K. (2023). *Proyecto de inversión para la creación del taller industrial "Técnica Mecánica" de la ciudad de Guayaquil*. Universidad Agraria del Ecuador. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas].
- Tafunell, X. (2000). La rentabilidad financiera de la empresa española, 1880-1981: Una estimación en perspectiva sectorial. *Revista de historia industrial*, 71--112.

- Toledano, D. S., Díaz, D. C., & Toledano, J. S. (2014). Observatorio de Costes y Financiación del Transporte Urbano Colectivo: un programa de investigación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), 33-40. Retrieved 6 20, 2023, from <https://sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252313000300>
- Trenza, A. (2018). *Tipos de Recursos Financieros*. Retrieved from <https://anatreza.com/fuentes-de-financiacion-empresa/>
- Trujillo, M. E., Velásquez, J. L., & Mosquera, A. J. (2002). Caso de estudio. la franquicia, ¿una oportunidad de negocio? *Estudios Gerenciales*(85), 111-139. Retrieved 6 20, 2023, from https://icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/95/html
- Velásquez, Jhony. (2023). *Taxis en arequipa, ¿servicio público o privado?* Retrieved from <https://ucsp.edu.pe/taxis-arequipa-servicio-publico-privado/>
- Weinberger, K., Dasgupta, A., Langford, J., Smola, A., & Attenberg, J. (2009). Feature hashing for large scale multitask learning. *Proceedings of the 26th annual international conference on machine learning*, 1113--1120.



ANEXO 01

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Administración de empresas
Encuesta para lubriccentros

Nombre: _____ Teléfono: _____
Dirección: _____ Email: _____

1. ¿Qué marca de aceites mayormente vendes?

Castrol	<input type="checkbox"/>	Shell	<input type="checkbox"/>	Mobil	<input type="checkbox"/>
Texaco	<input type="checkbox"/>	Repsol	<input type="checkbox"/>		

Otros específicos: _____

2. ¿Qué grados de aceite comercializas?

Sintético 5/30	<input type="checkbox"/>	Sintético 5/40	<input type="checkbox"/>	Semisintético 10/30	<input type="checkbox"/>
Semisintético 10/40	<input type="checkbox"/>	Mineral 20/50	<input type="checkbox"/>	Mineral 20/60	<input type="checkbox"/>

3. ¿Con qué frecuencia hace Ud. la reposición de stock?

Semanal	<input type="checkbox"/>	Quincenal	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	-----------	--------------------------	---------	--------------------------

4. ¿Qué presentación mayormente comercializa a los autos menores de 1000cc?

Litros	<input type="checkbox"/>	Galones	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	---------	--------------------------

5. ¿Qué promociones entregan por la compra?

6. ¿Cuenta su local con identificación de la marca(s) que comercializa?

Nota: Guerrero & Cavero, (2015).

ANEXO 02

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Administración de empresas
Encuesta para transportistas

Empresa a la que pertenece:

1. ¿Cuenta con vehículo propio?

Si No

2. Antigüedad del vehículo:

1 año 2 años 3 años
Más de 3 años

3. Lubricante que utiliza

Castrol Shell Mobil
Texaco Repsol

Otros específicos: _____

4. ¿Qué grados de aceite compra?

Sintético 5/30 Sintético 5/40 Semisintético 10/30
Semisintético 10/40 Mineral 20/50 Mineral 20/60

5. ¿Precio que paga por el cambio de aceite (Incluido el precio de aceite)?

Menos de 150 soles 150 a 200 soles 200 a 250 soles
Más de 250 soles

6. ¿Cada cuánto tiempo en promedio realiza Ud. El cambio de aceite?

Quincenal Mensual Bimensual
Trimestral Más de 3 meses

7. ¿Cada cuántos km. realiza Ud. el cambio de aceite?

Menos de 3000 km. 3000 - 4000 km. 4000 - 5000 km.
Más de 5000 km.

8. ¿Qué presentación mayormente compra?

Litro Galón

9. ¿Qué atributo considera Ud. a la hora de elegir su aceite?

Precio Promociones Producto
Ubicación Otro: _____

10. ¿Qué promociones prefiere por la compra?

Franela Lavado de auto Ambientadores
Gorros Manga Ninguno

11. ¿Qué promociones recibe por la compra?

Franela Polos Ambientadores
Gorros Descuento Lapiceros
Ninguno

12. ¿Cuál sería el atributo por lo que elegiría un nuevo lubricante?

Precio y producto Ubicación Promociones
Otros: _____

Nota: Guerrero & Cavero, (2015).