



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TÍTULO**

**APERTURA DE UNA CONCESIONARIA DE VEHÍCULOS DE LA MARCA  
MITSUBISHI PARA LOS MODELOS L-200, OUTLANDER Y FUSO  
CAMIONES, EN LA CIUDAD DE MANTA, PROVINCIA DE MANABÍ.**

**AUTORES**

**José Antonio Ferrín Vera**

**Lorena Jiménez Ugarte**

**TUTOR:**

**Ing. Félix Homero San Andrés Samaniego**

**Guayaquil, Ecuador**

**2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS  
CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **José Antonio Ferrín Vera y Lorena Jiménez Ugarte**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniería en Administración de Ventas

**TUTOR  
ING. FELIX HOMERO SAN ANDRES SAMANIEGO**

**DIRECTOR DE LA CARRERA  
ING. GUILLERMO VITERI SANDOVAL, DS.**

Guayaquil, a los 04 días del mes de septiembre del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
VENTAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, José Antonio Ferrín Vera y Lorena Jiménez Ugarte

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación “APERTURA DE UNA CONCESIONARIA DE VEHÍCULOS DE LA MARCA MITSUBISHI PARA LOS MODELOS L-200, OUTLANDER Y FUSO CAMIONES, EN LA CIUDAD DE MANTA, PROVINCIA DE MANABÍ” previa a la obtención del Título de Ingeniería en Administración de Ventas, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 04 días del mes de septiembre del año 2014

**LOS AUTORES**

---

**José Antonio Ferrín Vera**

**C.C.:**

---

**Lorena Jiménez Ugarte**

**C.C.:**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
VENTAS**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **José Antonio Ferrín Vera y Lorena Jiménez Ugarte**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“APERTURA DE UNA CONCESIONARIA DE VEHÍCULOS DE LA MARCA MITSUBISHI PARA LOS MODELOS L-200, OUTLANDER Y FUSO CAMIONES, EN LA CIUDAD DE MANTA, PROVINCIA DE MANABÍ”**., cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 04 días del mes de septiembre del año 2014

**LOS AUTORES**

---

**José Antonio Ferrín Vera**

**C.C.:**

---

**Lorena Jiménez Ugarte**

**C.C.:**

## **AGRADECIMIENTO**

Dedico de manera especial a mi hermana Gloria María pues ella fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentó en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación, en ella tengo el espejo en el cual me quiero reflejar pues sus virtudes infinitas y su gran corazón me llevan a admirarla cada día más.

Gracias Dios por concederme la mejor de las hermanas.

A mi Padre, a mi Madre y a mi hermano que son personas que me han ofrecido el amor y la calidez de la familia a la cual amo.

**José Antonio Ferrín Vera / Lorena Jiménez Ugarte**

## **DEDICATORIA**

Dedico este plan de negocio a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.

**José Antonio Ferrín Vera / Lorena Jiménez Ugarte**

# ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	1
CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	xvi
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	xvii
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	xviii
OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	xix
CAPÍTULO I.....	1
1. SEGMENTACIÓN.....	1
1.1. Mercado meta.....	1
1.2. Macro segmentación.....	2
1.3. Microsegmentación.....	5
1.4. Perfil consumidor .....	7
CAPÍTULO II.....	10
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	10
2.1. Análisis PEST .....	10
2.2. Análisis de PORTER.....	13
2.3. Población y muestra.....	18
2.3. Selección tamaño de muestra .....	18
2.5. Presentación de resultados .....	19

CAPÍTULO III.....	31
3. PRODUCTO O SERVICIO .....	31
3.1. Características del producto o servicio a ofrecer .....	31
3.2. Cadena de valor .....	32
3.3. FODA .....	34
CAPÍTULO IV.....	35
4. PLANES ESTRATÉGICO .....	35
4.1. Plan de ventas .....	35
4.1.1. Fuerza de ventas .....	38
4.1.2. Promociones de ventas .....	41
4.1.3. Política de pedidos.....	42
4.1.4. Políticas de crédito y cobranzas .....	42
4.1.5. Políticas de ventas internas .....	44
4.2. Relación con la mercadotecnia .....	45
4.2.1. Producto .....	45
4.2.2. Precio.....	48
4.2.3. Plaza.....	49
4.2.4. Promoción.....	51
CAPÍTULO V.....	53
5. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.....	53
5.1. Determinación de la inversión inicial .....	53
5.2. Fuentes de financiamiento .....	53
5.3. Presupuesto de ingresos y costos.....	53
5.3.1. Ingresos .....	54
5.3.2. Costos.....	56
5.3.3. Punto de equilibrio .....	58
5.3.4. Factibilidad financiera .....	59
5.3.5. Valor Actual Neto .....	60
5.3.6. TIR, Tasa Interna de Retorno .....	61
5.3.7. Periodo de recuperación de la inversión.....	61
5.3.8. Análisis de sensibilidad.....	62

5.4. Seguimiento y evaluación.....	64
5.5. Indicadores a evaluar cumplimiento .....	64
CAPÍTULO VI.....	66
6. RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	66
6.1. Base legal.....	66
6.2. Medioambiente.....	67
6.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	72
ANEXOS.....	73

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Vehículos Mitsubishi .....	xii
Tabla 2 Matriz de ponderación de Macrosegmentos .....	5
Tabla 3 Micro segmentación- vehículos Mitsubishi.....	6
Tabla 4 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter .....	17
Tabla 5 Resumen Fuerzas de Porter .....	18
Tabla 6 Población de Manabí .....	18
Tabla 7 Características del producto .....	31
Tabla 8 Actividades de Soporte .....	33
Tabla 9 Actividades Principales .....	33
Tabla 10 Presupuesto de venta .....	36
Tabla 11 histórico de ventas de repuestos .....	37
Tabla 12 Características del producto .....	46
Tabla 13 Precio.....	48
Tabla 14 Inversión inicial .....	53
Tabla 15 Presupuesto venta vehículos .....	55
Tabla 16 Venta de Mantenimiento y repuestos.....	55
Tabla 17 Costos de producción .....	57
Tabla 18 Costos administrativos .....	57
Tabla 19 Costos de Venta .....	58
Tabla 20 Flujo de caja.....	60

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Actividades del sector automotriz.....	xvi
Gráfico 2 Macrosegmentación .....	3
Gráfico 3 Macro-combinaciones de segmentación .....	4
Gráfico 4 Microsegmentación .....	7
Gráfico 5 Análisis FODA .....	34
Gráfico 6 histórico de ventas de repuestos.....	37
Gráfico 7 Vehículo Mitsubishi.....	47
Gráfico 8 Ccesionaria en Manta 1.....	49
Gráfico 9 Concesionaria en Manta 2.....	50
Gráfico 10 Concesionaria en Manta 3.....	50

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios tiene como objetivo la implementación de una concesionaria de vehículos de la Marca Mitsubishi para los modelos L-200, (camioneta 4x4) Outlander (campero 4x4), y Fuso (Camiones), en la ciudad de Manta, Provincia de Manabí.

**Tabla 1 Vehículos Mitsubishi**

<b>MITSUBISHI FUSO CAMION 5.5 Ton</b>	<b>MITSUBISHI OUTLANDER 4WD-7PAS</b>	<b>MITSUBISHI CAMIONETA DIESEL 4X4 DOBLE CABINA</b>
		
<b>DIMENSIONES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>DIMENSIONES</b>
Largo Total: 6.025 mm	Largo Total : 4.655 mm	Largo Total: 5.000 mm
Ancho Total: 1.995 mm	Ancho Total: 1.880mm	Ancho Total: 1.800 mm
Alto Total.: 2.200 mm	Altura Total: 1.680mm	Altura Total: 1.780 mm
<b>MOTOR A DIESEL</b>	<b>MOTOR A GASOLINA</b>	<b>MOTOR A DIESEL</b>

**Fuente:** (Mitsubishi - Motors, 2014)

El objetivo general es desarrollar y analizar los resultados del Plan de negocio y su justificación en el desarrollo empresarial con el propósito de incrementar su participación en el mercado automotriz, y de esta manera generar fuentes de trabajo en el sector.

Los resultados del proyecto determinan que en la ciudad de Manta se encuentra el nuevo nicho de mercado idóneo para promover la comercialización de estos tipos de vehículos, y además se observa a través de la exploración de campo que los potenciales clientes en esta ciudad se enmarcan en el nivel socio económico A, B y C+, comprendidos entre el rango de edad de 18 a 60 años, con un perfil de producción industrial atunero, de construcción y nuevos proyectos como: la Refinería el Aromo, puerto aguas profundas y el nuevo aeropuerto internacional. Como resultado de las encuestas y cuya tabulación se encuentra más adelante, se rescatarán poderosos valores de la marca, que a pesar de estar posicionado

como vehículo de alta gama genera confiabilidad y seguridad al momento de elegir la compra de un vehículo.

El entorno de la ciudad de manta por las líneas de negocios existentes determina un amplio campo de crecimiento para el objetivo del plan de negocio para poder suplir o atender las principales necesidades de su bienestar tanto productivo como familiar.

Como estrategia para captar compradores en primera instancia se hará una renovación de la flota existente de personas o empresas de la ciudad de manta, para lo cual a través de acuerdos comerciales se harán propuestas para introducir los nuevos modelos y generar recordación de marca en el mercado objetivo, se establecerá publicidad a través de medios específicos tales como: material P.O.P, radio, se establecerán promociones, se instalara punto de activación en los centros comerciales.

Los elementos claves que permiten el correcto funcionamiento de la concesionaria son un buen plan de mercadeo, atención diferenciada para los posibles compradores y las alianzas estratégicas entre los talleres de servicio de mantenimiento preventivo en los vehículos, para asegurar el servicio post/venta.

Desde el punto de vista financiero el proyecto presenta factibilidad de implementación ya que los resultados obtenidos en el balance de ingresos y gastos produjo un TIR del 19% y un Van de \$ 35.900,71 es decir mayor a cero.

## **ABSTRACT**

This business plan has the goal of implementing a concessionaire of vehicles by Mitsubishi models for the L-200, (truck 4x4) Outlander (campero 4x4), and Fuso (trucks), in the city of Manta, in the Province of Manabí.

The overall objective is to develop and analyze the results of the business plan and its justification in the development business with the aim to increase their participation in the automotive market, and in this way create sources of employment in the sector.

The results of the project determined that in the city of Manta is the new market niche ideal to promote the marketing of these types of vehicles, and in addition is observed through a field exploration that potential customers in this city are framed in the socio-economic levels A, B and C+, between the age range of 18 to 60 years, with a profile of industrial production tuna, and new construction projects such as: there finery the Aromo, deep waterport and the new international airport, as a result of the surveys and whose tabs found later, were scud power full values of our brand, that in spite of face, as high-end vehicle generates reliability, security when it comes to choosing the purchase of a vehicle.

The environment of the city of Manta by existing lines of business determines a broad field of growth for the objective of our business plan to meet or meet the main needs of your welfare as productive as family.

As a strategy to attract buyers in the first instance will be a renewal of the existing fleet of people or businesses in the city of Manta, which through trade agreements we will be making proposals admirable to enter the new models and generate remembrance of mark in the target market, advertising will be established through specific means such as: material P.O. P, radio promotions, will be established, will be installed trigger point in the shopping malls.

The key elements that allow the proper functioning of the concessionaire are a good marketing plan, differentiated attention to potential buyers and

strategic alliances between the workshops of preventive maintenance service on vehicles, to ensure the post service/sale.

From a financial point of view presents the project feasibility of implementation because there ults obtained in the balance of income and expenditure produced an IRR of 106% and a van for \$51,206 that is greater than zero.

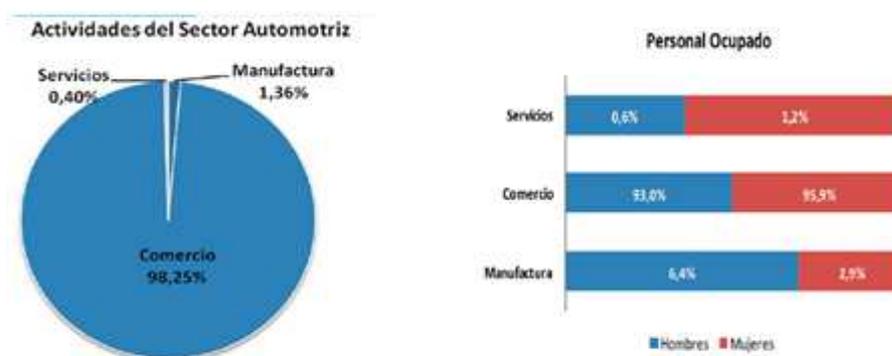
## INTRODUCCIÓN

Referenciando a los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012), el sector automotriz aporta aproximadamente a la economía local \$ 400 millones de dólares por concepto de pago de impuestos, además de dinamizar la movilidad de la sociedad en su conjunto, contribuye a la generación de plazas de trabajo para sus diferentes partes de la cadena de comercialización, que para carros producidos en el país, van desde su ensamblaje de piezas y partes hasta su distribución y venta final; así como también del servicio post venta requerido para asegurar su funcionalidad a través de Centros de Talleres especializados.

Conforme al Censo Nacional Económico 2010, las actividades relacionadas a el sector automotriz genera importantes fuentes de empleo, es decir hay 92.012 personas ocupadas, de las cuales el 83% son hombres y el 17% mujeres. En establecimiento de comercio se encuentran ocupadas 84.155 personas, en manufactura 5.194 y en servicios 663.

En el total país existen un total de 29.587, de los cuales el mayor número de establecimientos de este sector está en Guayas con el 27%, seguido de Pichincha, 17%, Azuay 7,96%; la provincia de Manabí representa el 7,29%. Mientras que en lo que respecta a las exportaciones se venden 16 mil vehículos en promedio según datos del INEC (2012).

**Gráfico 1 Actividades del sector automotriz**



**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

El objeto de este trabajo, se refiere a la comercialización de automotores Mitsubishi en una plaza donde la compañía MOSUMI aún no trabaja de manera directa, y en la cual se encuentran posicionadas otras marcas de la competencia. Siendo así, la apertura de una nueva concesionaria que ubique a la compañía a competir en precio y modelos similares con otras marcas, lo cual genera un doble desafío para la empresa; primero adaptarse a este nuevo mercado y segundo posicionar sus vehículos ante la competencia, contando con el beneficio de los tres modelos descritos, que solo lo tiene tres competidores (Hyundai, Kia, Chevrolet).

Para cumplir este objetivo el plan de negocios está constituido con un mínimo de definiciones y lineamientos relacionados con la actividad a desarrollar, definiciones estratégicas de la compañía, la gestión del marketing organizacional, sus operaciones, postventa, recursos humanos, financieros y la posibilidad de implementar un sistema de planteamiento y control de la gestión, incorporando además la RSE (Responsabilidad Social Empresarial).

## **DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El objetivo de este plan de negocios es implementar un punto de venta de camiones y vehículos Mitsubishi (vehículos nuevos) en la ciudad de Manta, Provincia de Manabí.

### **Breve contenido del estudio**

Referenciando la información presentada por MOSUMI S.A. (2014), ésta es una empresa del Grupo Morisaenz. El grupo Morisaenz toma el nombre de su fundador Modesto Rivadeneira Sáenz, inicio sus actividades comerciales en el año 1936 en Quito en el edificio que aún se mantiene en la dirección Av. 10 de Agosto #6398 y la Y.

Cuando Morisaenz inició sus actividades en 1936, la mecanización del sector agrícola era desconocida en el Ecuador, hace 76 años importo los primeros tractores, constituyéndose en pionera del desarrollo agrícola del país, con el transcurso del tiempo se ampliaron las líneas de

comercialización de la empresa tales como: Mini Morris, Daihatsu Rocky, Daihatsu Delta, Suzuki Zamuray, Tractores Case International, Payloader International, Motoniveladoras International Harvester, Mitsubishi Montero, Montero Sport, Galant, Lancer, Camiones Mitsubishi, y prueba de esta ampliación es que habiendo iniciado sus labores con 8 empleados al convertirse en importadora y distribuidora clave para el desarrollo del país, genera actualmente empleo para 540 personas a nivel nacional en cuatro oficinas Quito, Guayaquil Cuenca y Ambato.

Actualmente, MOSUMI S.A. es una empresa dedicada a la venta de vehículos y repuestos de marca Mitsubishi a nivel nacional, ya que cuenta con la representación exclusiva en vehículos livianos Mitsubishi para el país, desde el año 1994.

Los accionistas de la empresa, con el afán de capturar nuevos mercados que contribuya al crecimiento económico de la empresa y sus empleados, evaluarán la oportunidad a través del presente plan de negocios de abrir un punto de venta y servicios en la provincia de Manabí, considerando el desarrollo que esta provincia experimenta en la actualidad, lo cual se refleja en la mejora de la calidad de vida de la población y el incremento de circulante, esto a su vez constituye un mercado potencial para las líneas Mitsubishi como el Outlander y el L200 Sportero, adicionalmente, ante el desarrollo de los sectores industriales, atunero y de la construcción e infraestructura se identifica un mercado potencial para el Mitsubishi FUSO.

## **JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

En la provincia de Manabí, específicamente la ciudad de Manta, no existe una concesionaria de la marca Mitsubishi, donde las ventas de sus productos se han venido dando de manera indirecta a través de los llamados “patios de compra-venta de vehículos” o casas comerciales que comercializan vehículos multimarcas.

Los vehículos de la Marca Mitsubishi, son unidades de media y alta gama, destinados fundamentalmente a un estrato poblacional de ingresos altos. Sin embargo, aunque la provincia de Manabí, constituye una porción de mercado muy atractiva donde la cantidad de clientes potencial es grande debido a la actividad portuaria de la ciudad y actualmente esta marca no está compitiendo directamente con las otras marcas del sector automotriz.

Con el objeto de aprovechar la potencialidad y reconocimiento ya existente que tiene la marca Mitsubishi en el mercado ecuatoriano se pretende ampliar los límites de sus nichos, y de esta manera cambiar la idea preconcebida por el cliente como un vehículo de “costoso e inasequible” a “vehículo de buena calidad”.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **Objetivo general**

Desarrollar un Plan de Negocios integral que abarque todas las áreas de la empresa con la finalidad de gestionar de manera correcta la creación de un nuevo punto de venta y mantenimiento de vehículos Mitsubishi en la ciudad de Manta.

### **Objetivos específicos**

- Determinar la segmentación del mercado y perfil del consumidor para la marca Mitsubishi.
- Ejecutar una investigación de mercado acorde a la marca y condiciones del mercado.
- Establecer las características y beneficios de los vehículos de la marca Mitsubishi.
- Proponer los planes estratégicos adecuados que conduzcan al posicionamiento de la marca y al crecimiento económico de la empresa.
- Elaborar un Plan Financiero que determine la factibilidad y viabilidad del proyecto y establezca la forma de financiamiento.

- Desarrollo del RSC (Responsabilidad Social Corporativa) en la comercialización mantenimiento de vehículo.

# CAPÍTULO I

## 1. SEGMENTACIÓN

### 1.1. Mercado meta

Según Fred (2008, pág. 278):

La segmentación de mercado se utiliza con mucha frecuencia en la implantación de estrategias, sobre todo en pequeñas empresas y especializadas. La segmentación de mercado se define como la subdivisión de un mercado en grupos menores y diferentes de clientes según sus necesidades y hábitos de compras.

La segmentación de mercado tiene como objetivo reunir y al mismo tiempo clasificar a los consumidores en base a una o más variables. Las variables de segmentación pueden estar dadas por factores demográficos, psicológicos, edad, nivel social, entre otras. Por lo tanto, para el presente plan de negocio, la segmentación estará determinada por variables demográficas y psicográficas:

#### **Demográficamente:**

Se evaluará:

- Edad
- Sexo
- Nivel socioeconómico y
- Estado civil.
- Actividad económica
- Nivel académico

Los parámetros elegidos fueron: población entre 18 a 65 años, ambos géneros, con nivel socio-económico estrato A (alto), Estrato B (medio alto), estrato C+ Medio típico, que conforman el 35.9% de la población de la ciudad de Manta. El estrato social es una forma nueva de segmentación ya que por lo general las personas con similar nivel socioeconómico tienden a agruparse, por ende a compartir tendencias en cuanto a gustos y preferencias, lo que ayuda a identificar mejor el mercado meta.

## **Psicográficamente:**

Desde el punto de vista psicográfico se ha considerado para el presente proyecto:

- Estilo de vida: vida urbana, rural, tipo de vehículo.
- Requerimientos del consumidor final: tipo de trabajo u ocupación desempeñada, conduce o no conduce un vehículo, entre otros.
- Gustos y preferencias en cuanto a vehículos: modelos, precios, seguridad, tradición, referencias

Con esta segmentación se determina el tipo de vehículo adecuado al nicho de mercado al cual queremos llegar. Actualmente es normal que las pequeñas ciudades adopten modelos de negocios exitosos de las grandes ciudades como es el caso de Guayaquil y Quito, dicho esto se puede concluir que en varias ocasiones el factor de decisión a la hora de adquirir un bien mueble o inmueble se da por notoriedad.

### **1.2. Macro segmentación**

Para Rivera (2012, pág. 146):

La macro-segmentación es una división del mercado de referencia en productos-mercado (grandes segmentos que poseen criterios generales y por lo general no presentan grandes diferencias entre sí). Es más un troceado que una segmentación del mercado. Este proceso de segmentación tiene una importancia estratégica para la empresa, ya que conduce a definir su campo de actividad e identificar los factores clave a controlar para consolidarse en estos mercados objetivos en los que desea competir.

La macro segmentación es la clasificación que se encarga de identificar grandes conjuntos de mercado.

- Básicamente, esto se debe a que todo producto guarda relación con la necesidad del consumidor.
- Las ofertas están en capacidad de suplir necesidades de diferentes maneras
- Existen grupos que comparten necesidades similares.

## Gráfico 2 Macrosegmentación



Elaborado por: Los autores

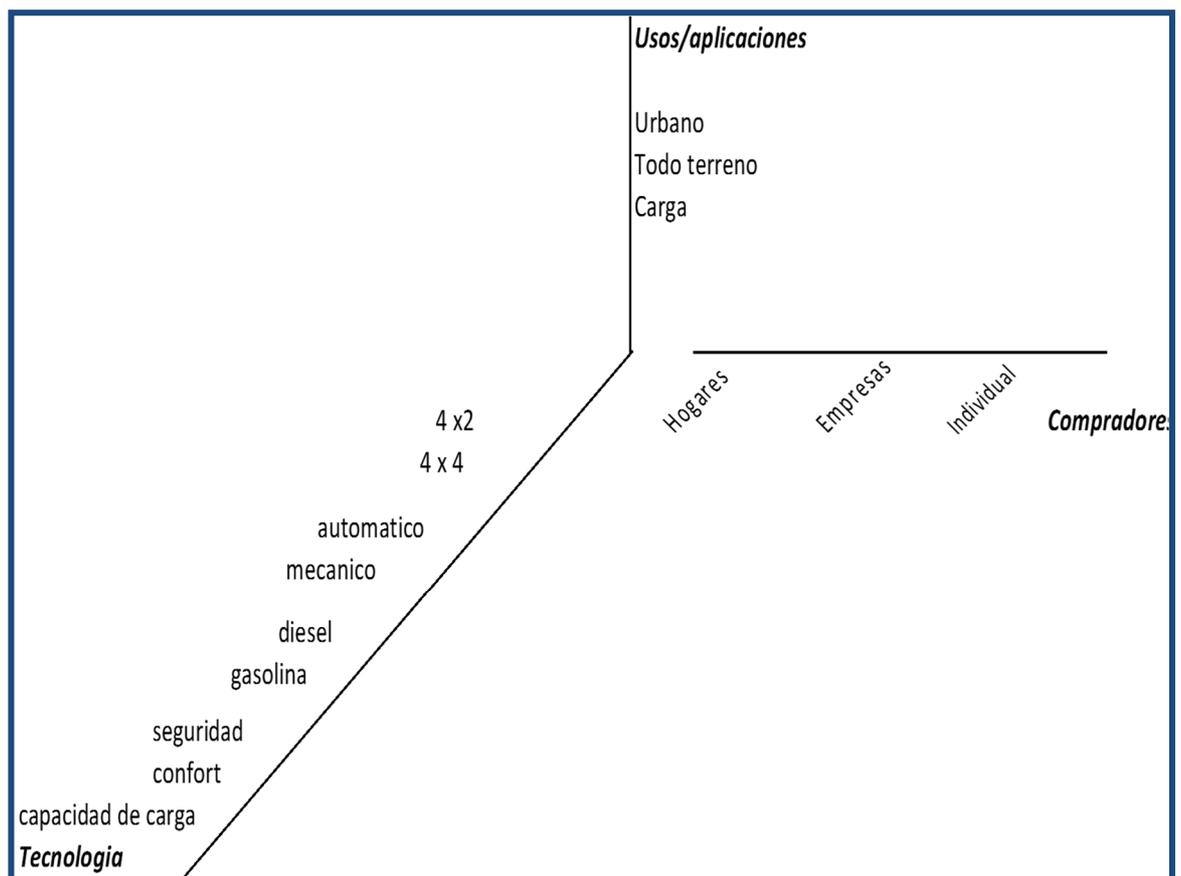
Este gráfico demuestra el análisis de las preguntas que deben ser respondidas a través del análisis de la macro segmentación. Para el plan de negocios en cuestión, tenemos las siguientes combinaciones, fundamentadas en: la aplicación o uso del vehículo, el grado tecnológico y los compradores potenciales.

Se han identificado 4 usos, 9 tecnologías y 3 compradores, con lo cual tendremos  $(4 \times 9 \times 3)$ , 108 combinaciones. De las cuales se eligen las más relevantes:

- Macrosegmento1: Hogares, uso urbano, automático, gas, confort, seguridad.
- Macrosegmento 2:Hogares, todo terreno 4x4, diesel, automático, seguridad y confort

- Macrosegmento 3: Empresa, todo terreno, 4x4, diesel, mecánico, seguridad y confort.
- Macrosegmento4: Hogar, todo terreno, 4x2, diesel, automático, seguridad y confort.
- Macrosegmento5: Individual, todo terreno, 4x2, diesel, automático, seguridad y confort.
- Macrosegmento 6: Empresas, Carga, 4 x4, diesel mecánico, seguridad.
- Macrosegmento 7: Individual, Carga, 4 x4, diesel mecánico, seguridad.

**Gráfico 3 Macro-combinaciones de segmentación**



**Elaborado por: Los autores**

**Tabla 2 Matriz de ponderación de Macrosegmentos**

	<b>Peso 1-10</b>	<b>Segm1</b>	<b>Segm2</b>	<b>Segm3</b>	<b>Segm4</b>	<b>Segm5</b>	<b>Segm6</b>	<b>Segm7</b>
Modelo	5	8	8	6	8	8	6	6
Financiamiento	6	7	7	6	5	8	6	6
Precios	7	6	6	6	5	8	7	7
Ventajas comerciales	8	7	7	8	8	8	8	8
Servicio técnico	6	7	7	8	8	6	7	7
Seguridad y confort	7	7	7	8	8	6	7	7
		242	242	242	239	262	241	241

**Elaborado por: Los autores**

- 1 el más bajo
- 10 el más alto

Mientras más puntaje hay más exigencias que cubrir. Así se identifica que los segmentos 1, 2, 3,6 y 7 son los mercados potenciales. No siempre el segmento de mayor potencial son los seleccionados para ingresar, ya que estos generalmente ya tienen una marca posicionada, por lo cual es necesario elegir los criterios de mayor impacto donde conviene ingresar.

Dentro de esta segmentación es necesario diferenciar el mercado que tiene vehículos similares en otras marcas ya que son mercados atractivos y potenciales y están abiertos a la comparación.

### **1.3. Microsegmentación**

Según lo menciona Alcat (2009, pág. 29):

Los enfoques de la microsegmentación geográfica permiten abordar con mayores probabilidades de éxito estrategias basadas en el *geomarketing*, es decir, en los enfoques de comercialización basados en la localización, persona-a-persona, de prospectos y potenciales para establecer con ellos una comunicación mirada y

dirigida, en vez de seguir recurriendo a los mensajes iguales para todos, cuya eficacia se ha demostrado que es muy baja.

La micro segmentación analiza la variedad de necesidades en el interior del producto/mercado que fueron identificados en la etapa anterior (macro segmentación), para de esta manera identificar grupos compactos e iguales de clientes con comportamientos y tendencias similares. La identificación se realiza en base a variables de segmentación como: variable de corte y variable de descripción.

### Variables de corte acorde con macrosegmentos

**Tabla 3 Micro segmentación- vehículos Mitsubishi**

<b>Todo terreno- Urbano 4X2</b>					
	<b>sexo</b>	<b>edad</b>	<b>Clase socio-económica</b>	<b>Nivel de renta</b>	<b>Grupo familiar</b>
	M/F	18-65	A, B, C+	>\$2000	Individual
	M/F	18-65	A,B,C+	>\$5000	Familiar
<b>Todo terreno- Campo 4X4</b>					
	M/F		activa	Rentabilidad y utilidades de de min 5 cifras.	Empresa
	M/F	18-65	A, B, C+	>\$2000	Individual
<b>Camioneta 4X4</b>					
	M/F		activa	Rentabilidad y utilidades de min 5 cifras	Empresa
	M	18-65	A, B, C+	>\$2000	Individual
<b>Camión</b>					
	M	25-65	A, B, C+	>\$2000	Individual o empresarial

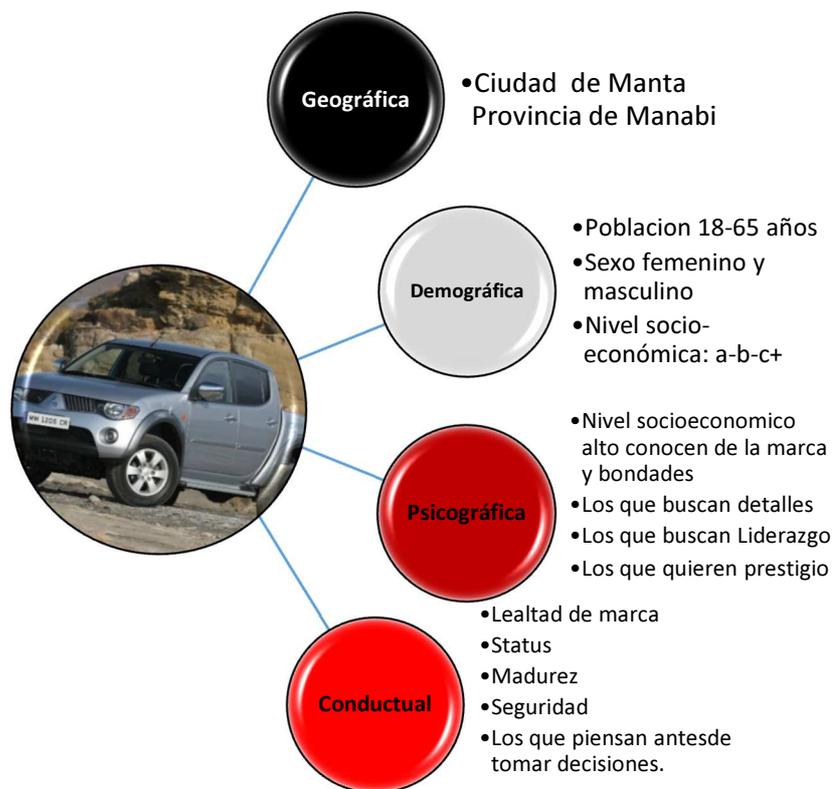
**Elaborado por: Los autores**

Como se observa en la tabla, el sexo o género del usuario no es un límite. La clase social o económica para este tipo de vehículos debe ser de media

alta hacia arriba debido al precio del vehículo y sus costos de mantenimientos.

La micro segmentación es segmentar en partes o fragmentos. Las variables involucradas son: geográfica, demográfica, psicográfica, conductual. Que para este plan de negocio en particular se plasma en el siguiente gráfico:

**Gráfico 4 Microsegmentación**



**Elaborado por: Los autores**

#### **1.4. Perfil consumidor**

Para Lobato y López (2014, pág. 10), “Se puede definir el perfil de consumidor como las características que presenta su comportamiento en el proceso de compra. Conocer el perfil de consumidor es de gran utilidad ya que se le puede ofrecer productos que satisfarán sus necesidades”.

No todos los clientes o consumidores son iguales, por lo tanto definir el perfil es necesario para determinar qué es lo que le impulsa a comprar y en

base a estas características establecer estrategias que lo motiven a la compra.

Dentro de este marco se debe definir dentro de la ciudad de Manta cual es el perfil del comprador de vehículos, referenciando la información publicada por Lobato y López (2014), a continuación se detallan las tendencias o hábitos al momento de comprar:

- **Los que buscan detalles.-** Son los que se fijan en las características o bondades del vehículo y que a su vez la concesionaria les ofrezca un servicio confiable y rápido.
- **Los que no saben que necesitan o quieren.-** En este caso el vendedor debe preguntar acerca de las necesidades del cliente y del entorno en que se desenvuelve para recomendar.
- **Los que quieren ganar prestigio con lo que compran.-** Status. Por lo tanto referir quienes usan la marca Mitsubishi puede conducir a cerrar negocios.
- **Los que quieren garantías.-** Se fijan en las políticas de servicio en mantenimiento y repuestos.
- **Los impetuosos.-** que son los que generalmente toman decisiones de inmediato.

Ficha técnica de los consumidores:

- **Universo:** Compradores de vehículos.
- **Ámbito geográfico:** Ciudad de Manta.

Una vez identificados los hábitos personales de influencia de los compradores fundamentados en sus gustos y tendencias, con la finalidad de establecer el perfil de los compradores de marcas de vehículos con la mayor cantidad de variables, se considerará también la tendencia del comprador de vehículos respecto a su fidelidad con determinada marca de vehículos, lo que a su vez se relaciona con el aspecto que más valora el consumidor al comprar un vehículo, en base a esta observación se determina cuál es el porcentaje real de potencialidad de compra ya que los clientes fieles a una marca son difíciles de cambiar.

Este tipo de compradores fieles valoran la garantía y marca del automóvil, ya que si hubiera variación o alza en el precio este no suele ser cuestión de duda al momento de la compra, ya que su confianza depositada en la misma no interfiere en su decisión. Este perfil por lo general corresponde a los hombres de estado civil casados o solteros, en rango de edad madura (46-60 años), en hogares de ingresos elevados.

Los compradores transaccionales<sup>1</sup>.- son aquellos que no se sienten comprometidos con ninguna marca de vehículo o empresa concesionaria específica, generalmente se guía por el deseo de experimentar diferentes alternativas. Este perfil se ajusta más a mujeres, los solteros, los viudos, los jóvenes entre 25-30 años, los desempleados u hogares con renta limitada, amas de casa y el uso que le dan al vehículo es personal.

---

<sup>1</sup> Transaccional es la eficacia de cara con que el cliente pueda cambiar su pensamiento, sentimiento o comportamiento al momento de comprar.

## CAPÍTULO II

### 2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### 2.1. Análisis PEST

El análisis PEST se realizó considerando el sector automotriz en base a una visión total país, que se proyecta para un enfoque más particular como es la ciudad de Manta

#### **Factor Político- legislación**

Desde el 2010, el Gobierno incremento el 5% del impuesto para la importación de automóviles, para corregir distorsiones y reducir déficit en la balanza comercial. Además, los vendedores de autos deberán pagar un 12% del IVA, el 5% de consumos especiales y fijar una utilidad de hasta el 7%. (Servicio de Rentas Internas, 2013).

El Gobierno, a través del Ministerio de Comercio Exterior (2012), mediante la Resolución N°. 66 -2012, estableció una restricción cuantitativa anual para las importaciones de vehículos, la misma que estará vigente hasta el año 2014. Bajo una consideración de mantener un modelo sustentable de desarrollo ambiental. En base a lo cual el estado está comprometido en “regular la producción, importación, distribución, uso y disposición final de materiales tóxicos y peligrosos para las personas o el ambiente”. Dicha restricción está fijada por unidades de vehículos y por el valor, por lo tanto las importaciones deben considerar estos parámetros al nacionalizar las mercancías.

#### **Factor Económico**

Manta, por ser Puerto principal es la ciudad más activa de la Provincia de Manabí, involucra una variedad de elementos tanto internos como externos que son deben considerarse al evaluar la contribución del desarrollo económico de esta ciudad. Y existe una vinculación estrecha entre las

actividades económicas y las operaciones portuarias. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2011).

Referenciando los datos presentados por el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (2011), la industria pesquera extractiva da empleo directo e indirecto a 250000 personas y cuenta con el 77% de la flota total nacional. El 11% de la Población Económicamente Activa - PEA trabaja en el sector primario, el 22% en el secundario y el 55% en el terciario.

La Industria de procesamiento pesquero, se complementa con productos de grasas y aceites vegetales, lo cual genera un alto movimiento financiero, exportador, comercial, de movilidad, transporte, comunicaciones e impulso a la construcción y a esto sumado el alto porcentaje de actividades informales que es parte de la cultura de la provincia.

El sector automotor, tiene una participación importante en la economía del país, básicamente por todos los ingresos que genera por sus actividades económicas directas e indirectas. Solo en el caso de impuestos se estima alrededor de USD 400 millones. (ProEcuador, 2011). Sumado a esto el impacto en la generación de empleo a lo largo de la cadena de esta actividad: importación o ensamble, distribución, comercialización, ventas y mantenimiento de vehículos que a su vez relaciona el área de repuestos y accesorios. Y dentro de las actividades indirectas, compra-venta de las partes y componentes, insumos y servicios relacionados requeridos por el parque automotor.

Tomando en consideración el informe desarrollado por ProEcuador (2011), dentro de este sector: la manufactura automotriz interna representa el 1.36%, el comercio el 98.25% y los servicios relacionados el 0.4%. Las actividades relacionadas a el sector automotriz genera importantes fuentes de empleo, es decir, hay 92.012 personas ocupadas, de las cuales el 83% son hombres y el 17% mujeres. En establecimiento de comercio se encuentran ocupadas 84.155 personas, en manufactura 5.194 y en servicios

663. En el total país existen un total de 29.587, de los cuales el mayor número de establecimientos de este sector está en Guayas con el 27%, seguido de Pichincha, 17%, Azuay 7.96%; la provincia de Manabí representa el 7.29%.

Según lo menciona el INEC (2012), en lo que respecta a las exportaciones se venden 16 mil vehículos en promedio. Las importaciones de vehículos tomando como referencia el año 2010, fueron limitadas o disminuidas en un 35.6%, esto representa aproximadamente una disminución del 30% del valor FOB en el año 2013 se permitió importar 49.203 unidades repartidas entre 47 empresas y 3 personas naturales. Esta restricción, no solo limita los ingresos del país sino también un aumento del desempleo debido que esta disminución incide directamente en todas la cadena automotriz.

Desde el punto de vista internacional en producción automotriz China ocupa el primer lugar, con una producción de 18.418.876 unidades seguido de Estados Unidos con 8.653.560; Japón con 8.398.654, Alemania con 6.311.318 unidades, Corea del Sur con 4.654.094, la India con 3.926.517 y Brasil con 3.406.150 vehículos. (Organización Mundial de Productores de Automotores, 2011).

## **Factor Social**

En la provincia de Manabí, hay aproximadamente 1.369.780 habitantes, de los cuales en la ciudad de Manta aproximadamente 226.477 habitantes. De esta población el 36.2% corresponde a la población económicamente activa es decir 81.984 habitantes de los cuales aproximadamente el 36% (estratos sociales A, B y C+), está en capacidad económica de tener uno o más un vehículos, es decir, aproximadamente 81.531 hab. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2011).

A nivel nacional existen 29.068 establecimientos dedicados al comercio automotriz, el 70% son talleres de mantenimiento y reparación vehicular, el

30% se dedica a la venta de partes, piezas y accesorios para vehículos, venta al por menor de combustible y venta de vehículos.

Este aspecto económico da la oportunidad a la población que cuenta con el manejo de estas líneas de producción tenga oportunidad de salir del país o a las grandes ciudades dentro del Ecuador y por ende está en condiciones de discernir respecto en cuanto a sus gustos y preferencias. Por lo tanto esto los hace clientes potenciales con necesidad de adaptar los servicios con tratos específicos, y mayor concienciación con el medio ambiente y ecología.

### **Factor Tecnológico**

La población de la provincia de Manabí y específicamente Manta, tienen acceso a la tecnología digital. Por lo tanto sus habitantes en general están habituadas y demandan tecnología ante todo las vías y medios de producción y servicios.

Manta, tiene como tarea urgente dado el desarrollo económico y productivo de la provincia en buscar nuevas alternativas sociales y económicas que conduzcan a su sociedad a tener una vida digna y tecnológicamente en vanguardia para incorporarla a la competitividad global.

Si se analiza este desarrollo desde el punto de vista del sector automotriz, se concluye que esta ciudad de gran actividad económica y con tecnología a la mano, está en condiciones de exigir también tecnología de vanguardia en lo que respecta a los vehículos. Siendo así, se identifica a una población con altos estándares de exigencia y que además puede pagarlos.

### **2.2. Análisis de PORTER**

El objetivo de este análisis de las 5 Fuerzas de Porter es valorar la rentabilidad potencial de una organización, ya que la rentabilidad se mide en términos del retorno del capital invertido a largo plazo.

Se evalúan la estructura del sector concesionario y va desde lo más básico y cercano que permita proyectarla a largo plazo aspectos microeconómicos del negocio y que afectan a la oferta y demanda, en el presente caso a la compra-venta de vehículos.

### **Poder de negociación con los proveedores**

Todos los vehículos, de la línea a comercializar son importados, es decir que el 100% de los vehículos son extranjeros. Por lo tanto estos se pueden considerar una amenaza ya que tienen el poder suficiente como para implantar sus precios a los importadores o concesionarios que deseen sus productos, y estos tendrían que reducir la rentabilidad. Los proveedores se tornan más fuertes si su producto tienen pocos o ningún sustituto, cuando la empresa-importadora concesionaria no es importante para el proveedor, esto hace que la distribuidora tenga pocos incentivos en los que respecta a disminución de precios o descuentos.

Cuando los vehículos que suministra el proveedor se diferencia considerablemente del resto y resulta costoso para el distribuidor cambiar de proveedor, cuando los proveedores desafían con una integración vertical en el mercado de tal manera que terminarían compitiendo con el distribuidor y cuando los importadores-distribuidores no pueden abastecer de los vehículos que el proveedor ofrece de tal manera que lograr una capacidad de presión tanto para el concesionario como a los clientes.

Considerando la situación actual del país y las economías en general han conducido a que los fabricantes de los vehículos Mitsubishi pidan la cancelación de los vehículos pedidos por adelantado. Esto le da al poder de negociación con los proveedores es: media –baja.

### **Poder de negociación con los clientes**

Los clientes son los que toman la última decisión, básicamente en los referente a si una marca continua o no compitiendo en un mercado específico o hacer que desaparezca. En ellos reposa el poder de

negociación ya que deciden si el vehículo compensa el precio que la concesionaria les está pidiendo.

En el mercado ecuatoriano por ejemplo, aunque la marca Mitsubishi es una marca conocida, las marcas más vendidas son: Chevrolet, KIA, Hyundai, Nissan, Toyota. Esto le da al poder de negociación con los clientes una intensidad: baja.

### **Amenaza de participantes entrantes**

Esta amenaza se puede definir como la entrada a un sector que en la actualidad es muy competitivo. Una de las principales barreras de entrada a este sector comercial está dado por la economías de escala, esto se debe al costo unitario de fabricación de los vehículos, para lo cual habría que fabricar muchos vehículos y para fabricar más vehículos deben haber más expectativas de venta. Lo que genera una gran barrera porque entrar a competir en este mercado es complicado. Ya que las empresas productoras con más ventas y con capital para invertir en sus plantas pueden ofrecer economías de escala.

Aunque respecto a esto, en el Ecuador existen marcas posicionadas en el mercado con mayor volumen de ventas a nivel nacional. Lo cual conduce a determinar porqué venden más y cuál es su estrategia. La amenaza de participantes entrantes es: media-alta.

### **Amenazas de productos sustitutos**

Los bienes sustitutos están representados por las marcas de la competencia que ofrecen vehículos similares o sustitutos. Y como sustitutos indirectos pueden considerarse las alternativas tales como motocicletas, transporte público, bicicletas.

En lo que respecta a los sustitutos del mismo mercado, es decir, sustitutos exactos, ya que en muchos casos la competitividad hace que los vehículos pertenecientes a un mismo segmento ofrezcan a los clientes vehículos con

igual equipamiento, con calidad y precios similares además de las garantías y servicios de post-venta y el servicio al cliente también suele ser muy parecido. La única diferenciación está dada por las estrategias de ventas y las promociones, tratando de fidelizar al cliente.

En cuanto a los sustitutos alternativos como las motocicletas, bicicletas y transporte público, son alternativas de movilización en caso extremos, porque quien adquiere un vehículo del nivel de los que comercializa la Mitsubishi, no suele utilizar estas alternativas como medio directo de transportación. La amenaza de productos sustitutos: es alta.

### **Intensidad de competencia entre rivales**

En base a lo descrito anteriormente, cada segmento automotriz de distintas marcas ofrece prácticamente lo mismo en cuanto a vehículos y paquetes, por otra parte el sector de fabricación de vehículos es prácticamente un oligopolio porque muchas de estas fábricas se fusionan y producen en las mismas líneas varias marcas que compiten entre sí en el mismo mercado.

Por ejemplo: Audi, Volkswagen y Seat, etc., también están los vehículos de marcas no reconocidas que pueden considerarse Frankenstein, porque tienen una carrocería genérica, motor, partes y componentes de casas reconocidas, como por ejemplo lo que ocurre con la marca "Great Wall" y vehículos de marca y origen China, cuyo motor es Mitsubishi. Esto genera que las concesionarias tengan dificultad en atraer clientes, ya que el sector resulta muy competitivo debido a la débil diferenciación entre marcas.

La intensidad de concentración del sector automotriz, es un punto determinante ya que el sector está fragmentado debido a que las casas concesionarias proporcionan diversos tipos de vehículos y el mercado se divide entre muchos competidores, una misma casa provee diversos modelos lo que le da al cliente una amplia gama de elección y esto garantizado con el servicio técnico.

En el Ecuador por ejemplo se comercializan alrededor de 70 marcas de vehículos. Sin embargo existen marcas de predilección ya sea por la marca de prestigio o por los modelos dentro de las cuales podemos mencionar de más a menos venta a: Chevrolet; Kia; Hyundai; Nissan, Toyota. (Asociación de Empresas automotrices del Ecuador, 2012). Intensidad de la competencia entre rivales: es alta.

## Resumen de las fuerzas de Porter

**Tabla 4 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**

<b>Fuerza Competitiva</b>	<b>Intensidad</b>
Poder de negociación con los proveedores	MEDIA- BAJA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia del mercado a la importación de vehículos y repuestos.</li> <li>• Las nuevas regulaciones para importación de vehículos limita la comercialización e incrementa precios.</li> </ul>
Poder de negociación con los clientes	BAJO <ul style="list-style-type: none"> <li>• La determinación de compra es en base precio y modelo, calidad del servicio de post venta</li> <li>• Hay oferta amplia y variada en el mercado lo que hace difícil mantenerlos cautivos.</li> <li>• El tipo de financiamiento tiene mucho peso al momento de comprar.</li> </ul>
Amenaza de participantes entrantes	MEDIA –ALTA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento constante de la competencia y de nuevas marcas de origen chino alternativas de las grandes marcas, hace más difícil la fidelización de los clientes.</li> </ul>
Amenaza de productos sustitutos.	ALTA <ul style="list-style-type: none"> <li>• La variedad de marcas y modelos similares genera riesgos.</li> <li>• La fidelización del cliente es la garantía</li> </ul>
Intensidad de competencia entre rivales	ALTA <p>Gran número de empresas que comercializan vehículos y ofrecen talleres de mantenimiento y paquetes de financiamiento.</p>

**Elaborado por: Los autores**

**Tabla 5 Resumen Fuerzas de Porter**

<b>VARIABLES</b>	<b>GRADO DE AMENAZA</b>
Poder de negociación de los proveedores.	Medio-Bajo
Poder de negociación de los clientes	Bajo
Amenaza de participante entrantes	Medio –Alto
Amenaza de productos sustitutos	Alto
Competencia entre rivales	Alto

**Elaborado por: Los autores**

### **2.3. Población y muestra**

La población muestra es la ciudad de Manta, Provincia de Manabí. Cuya población es de 226.477 habitantes de los cuales la población entre el rango de 18-65 años entre hombres y mujeres es de 140.416 habitantes.

**Tabla 6 Población de Manabí**

	<b>Habitantes</b>	<b>Hab. 18-65 años</b>	<b>%</b>
Manabí	1.369.780 Hab.	844.402	
Manta	226.477 Hab.	140.416	62%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

### **2.3. Selección tamaño de muestra**

Para el tamaño de muestra se utilizó la siguiente fórmula:

Dónde:

n= Número de elementos de la muestra

P y q= Probabilidad de que ocurra el evento (se trabaja con 0.5 para obtener el tamaño máximo de la muestra)

Z= Nivel de confianza estimado (para este caso se considera una confiabilidad del 95% equivalente a 1.96)

S o E= Margen de error 5%

N= Tamaño de la población

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{s^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$\frac{140.416 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2 \times (140.416-1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{134.856}{352} = \mathbf{383}$$

## 2.5. Presentación de resultados

A través de la herramienta de encuesta se puede identificar los atributos que más valoran los clientes al momento de elegir un vehículo y conocer las características de los clientes que ya han comprado vehículos de la marca Mitsubishi.

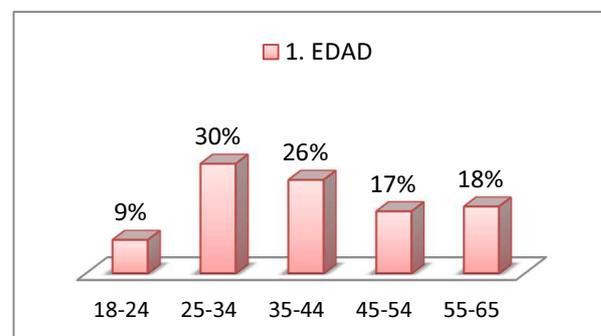
La encuesta se realizará mediante dos vías: de manera personal al azar en los talleres Conauto y mediante correo electrónico a las empresas y negocios asentados en la ciudad de Manta. Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

**Edad:** Con esta pregunta se trató de determinar en qué rango de edad se encontró la mayoría encuestada y como esta se relaciona con los gustos y preferencias.

Tabla #1

1. EDAD	F	%
18-24	35	9%
25-34	115	30%
35-44	98	26%
45-54	65	17%
55-65	70	18%
	383	100%

Grafico#1



Fuente: Encuesta de sondeo a la población de Manta, 2014

Elaborado por: El autor

**Sexo:** Con esta pregunta se determinara que criterio según el sexo prevalece en los resultados.

Tabla #2

2. CUAL ES SU SEXO	F	%
HOMBRES	282	74%
MUJER	101	26%
	383	100%

Grafico #2



Fuente: Encuesta de sondeo a la población de Manta, 2014

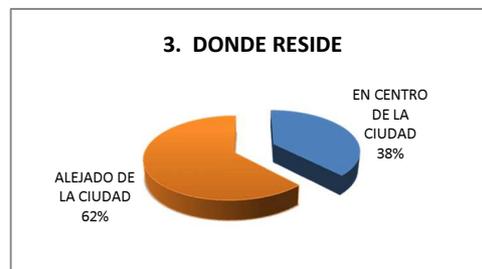
Elaborado por: El autor

**Lugar de residencia:** El lugar de residencia nos indica la tendencia al tipo o modelo de vehículo.

Tabla #3

3. DONDE RESIDE	F	%
EN CENTRO DE LA CIUDAD	145	38%
ALEJADO DE LA CIUDAD	238	62%
	383	100%

Gráfico #3



Fuente: Encuesta de sondeo a la población de Manta, 2014

Elaborado por: El autor

**Ubicación del trabajo:** esta pregunta nos sirve para conocer el tipo de vehículo que prefieren según su utilidad.

Tabla #4

4. SU TRABAJO ES?	F	%
DENTRO DE LA CIUDAD	113	30%
FUERA DE LA CIUDAD	270	70%
	383	100%

Cuadro #4



Fuente: Encuesta de sondeo a la población de Manta, 2014

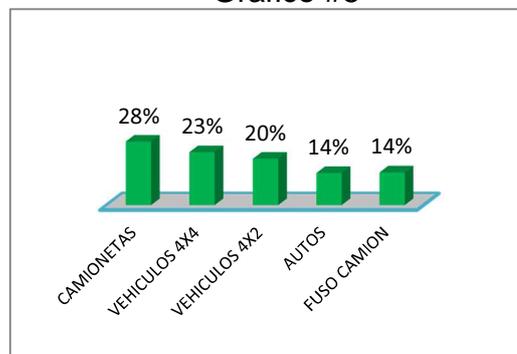
Elaborado por: El autor

**Tipo de vehículo que prefieren para trabajar:** nos proporciona información específica de la necesidad del cliente potencial.

Tabla #5

5. QUE TIPO DE VEHICULO PREFIERE PARA TRABAJAR	F	%
CAMIONETAS	107	28%
VEHICULOS 4X4	89	23%
VEHICULOS 4X2	78	20%
AUTOS	54	14%
CAMION	55	14%
	383	100%

Grafico #5



Fuente: Encuesta de sondeo a la población de Manta, 2014

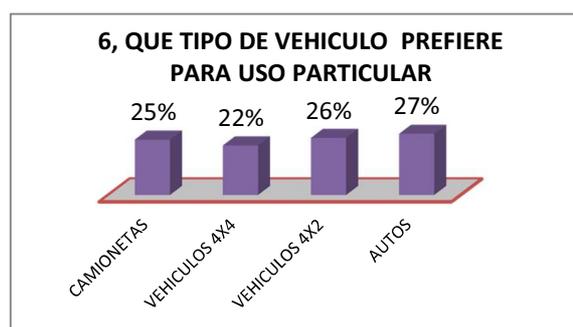
Elaborado por: El autor

**Tipo de vehículo para uso particular:** Al igual que la pregunta anterior esta pregunta proporciona información específica del gusto particular del cliente

Tabla #6

6, QUE TIPO DE VEHICULO PREFIERE PARA USO PARTICULAR	F	%
CAMIONETAS	95	25%
VEHICULOS 4X4	85	22%
VEHICULOS 4X2	98	26%
AUTOS	105	27%
	383	100%

Grafico #6



Fuente: Encuesta de sondeo a la población de Manta, 2014

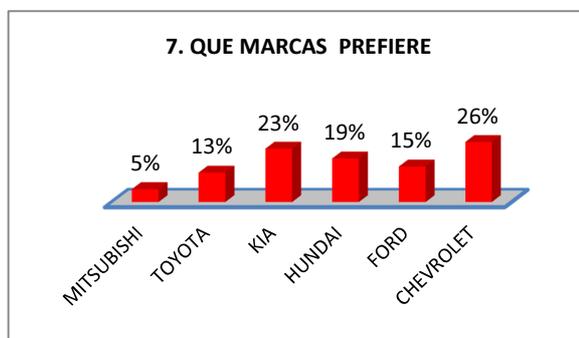
Elaborado por: El autor

**Marcas preferidas:** Esta pregunta proporciona información de la competencia y su posicionamiento

Tabla #7

7. QUE MARCAS PREFIERE	F	%
MITSUBISHI	21	5%
TOYOTA	48	13%
KIA	87	23%
HYUNDAI	71	19%
FORD	58	15%
CHEVROLET	98	26%
	383	100%

Gráfico #7



Fuente: Encuesta de sondeo a la población de Manta, 2014

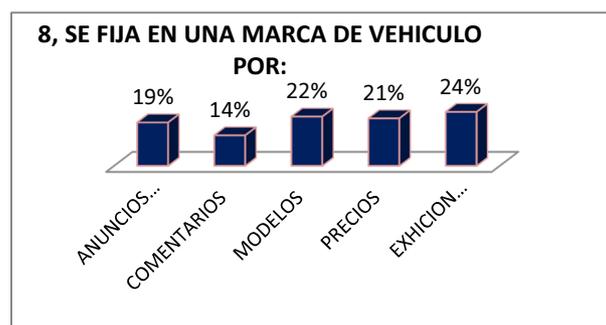
Elaborado por: El autor

**Medio de información sobre marcas de vehículos:** Esta pregunta nos permite conocer acerca del medio más idóneo para dar a conocer la marca.

Tabla #8

8, SE FIJA EN UNA MARCA DE VEHICULO POR:	F	%
ANUNCIOS PUBLICITARIOS	74	19%
COMENTARIOS	52	14%
MODELOS	84	22%
PRECIOS	81	21%
Exhibición EN CONSESIONARIOS	92	24%
	383	100%

Gráfico #8



Fuente: Encuesta de sondeo a la población de Manta, 2014

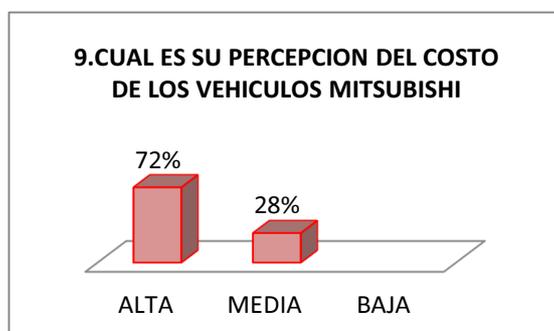
Elaborado por: El autor

**Percepción del costo de vehículos Mitsubishi:** Esta pregunta nos proporciona la percepción que los clientes potenciales tienen respecto a la marca Mitsubishi.

Tabla #9

9.CUAL ES SU PERCEPCION DEL COSTO DE LOS VEHICULOS MITSUBISHI	F	%
ALTA	275	72%
MEDIA	108	28%
BAJA	0	
	383	100%

Grafico #9



Fuente: Encuesta de sondeo a la población de Manta, 2014

Elaborado por: El autor

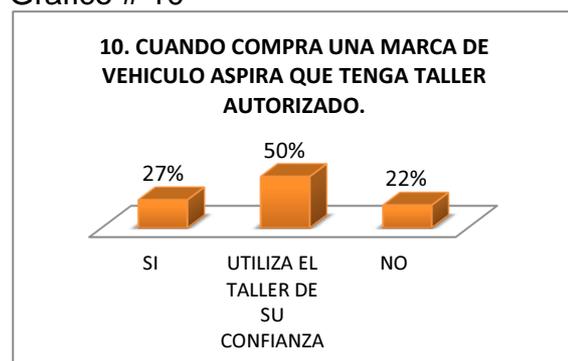
**La importancia del taller autorizado:** Esta pregunta permite evaluar, el nivel de importancia que para el cliente tiene el contar con un taller autorizado.

Tabla # 10

10. CUANDO COMPRA UNA MARCA DE VEHICULO ASPIRAQUE TENGA TALLER AUTORIZADO.

	F	%
SI	105	27%
UTILIZA EL TALLER DE SU CONFIANZA	193	50%
NO	85	22%
	383	100%

Grafico # 10



Fuente: Encuesta de sondeo a la población de Manta, 2014

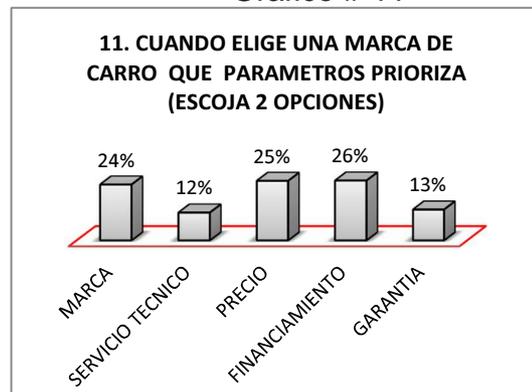
Elaborado por: El autor

**Parámetros de importancia al momento de elegir vehículo:** Esta pregunta permite conocer a que característica los clientes potenciales le dan mayor importancia.

Tabla # 11

11. CUANDO ELIGE UNA MARCA DE CARRO QUE PARAMETROS PRIORIZA (ESCOJA 2 OPCIONES)	F	%
MARCA	183	24%
SERVICIO TECNICO	91	12%
PRECIO	195	25%
FINANCIAMIENTO	196	26%
GARANTIA	101	13%
	766	100%

Grafico # 11



Fuente: Encuesta de sondeo a la población de Manta, 2014

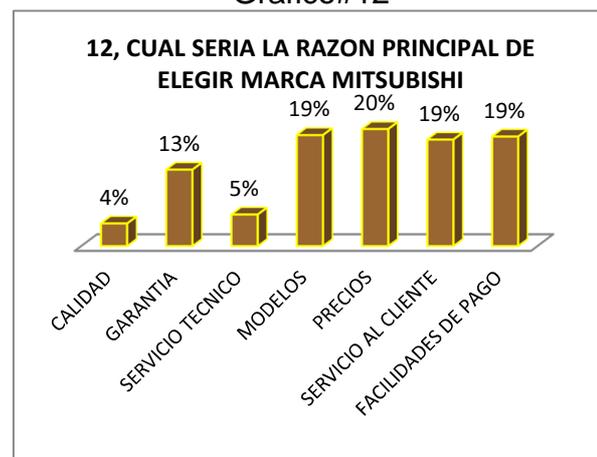
Elaborado por: El autor

**Razones de elección de marca Mitsubishi:** Esta pregunta nos proporciona información acerca del atributo que es más importante para el cliente con relación a la marca MITSUBISHI.

Tabla #12

12, CUAL SERIA LA RAZON PRINCIPAL DE ELEGIR MARCA MITSUBISHI	F	%
CALIDAD	15	4%
GARANTIA	51	13%
SERVICIO TECNICO	21	5%
MODELOS	74	19%
PRECIOS	78	20%
SERVICIO AL CLIENTE	71	19%
FACILIDADES DE PAGO	73	19%
	383	100%

Grafico#12



Fuente: Encuesta de sondeo a la población de Manta, 2014

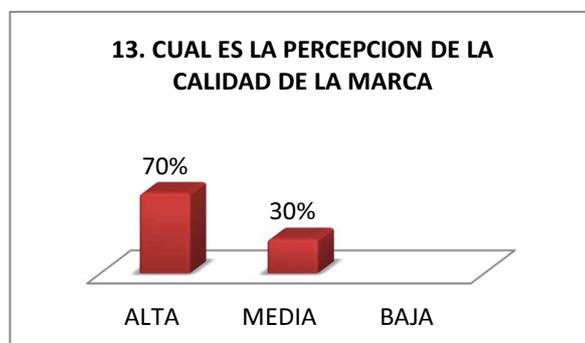
Elaborado por: El autor

**Percepción de la calidad de la marca:** Esta pregunta proporciona el nivel de percepción de la calidad de la marca Mitsubishi.

Tabla # 13

13. CUAL ES LA PERCEPCION DE LA CALIDAD DE LA MARCA	F	%
ALTA	268	70%
MEDIA	115	30%
BAJA	0	
	383	100%

Grafico # 13



Fuente: Encuesta de sondeo a la población de Manta, 2014

Elaborado por: El autor

### **Análisis e interpretación de resultados**

#### **Edad**

Los resultados de la encuesta indican que la mayor cantidad de personas encuestadas se centra entre 25-44 años de edad, que representan el 56% de la muestra. La muestra entre 45 y 65 años el 35% de los encuestados. La población juvenil entre 18 y 24 años solo represento el 9% de las encuestas.

#### **Sexo**

En cuanto a la distribución de la muestra según el sexo del encuestado, los resultados revelan que lo hombres (74%) constituyeron la mayoría de los encuestados. Las mujeres representaron el 24%.

#### **Lugar de residencia**

En cuanto al lugar de residencia, si viven en el centro de la ciudad de Manta o en la periferia, el 62% afirmo vivir alejado y el 38% vive en el centro de la ciudad. Debido al crecimiento Urbano, la mayoría de los ciudadanos opta por residir alejado del casco comercial.

## **Ubicación del Trabajo**

El 70% de los encuestados afirmo que su lugar de trabajo está fuera de la ciudad. Mientras que el 30%, trabaja dentro de la ciudad de Manta.

## **Tipo de vehículo preferido para el trabajo**

Aunque no hay mayoría, el 42% de los encuestados prefiere las camionetas para trabajar. El 23% vehículos 4x4, y el 20% vehículos 4x2. Solo el 14% le da preferencias a los autos para el trabajo y otro 14% a los camiones.

Estas cifras van acorde con la mayoría masculina de los encuestados.

Se observa además que existe una tendencia casi homogénea entre la preferencia de vehículos 4x4 y 4x2, estos dos modelos juntos igualan al gusto por las camionetas.

## **Tipo de vehículos para uso particular, familiar**

Desde el punto de vista particular o personal. Los encuestados presentan una tendencia casi homogénea a la elección de los diferentes modelos, no hay una preferencia de mayoría. En promedio, los encuestados se dividen en un 25% para cada tipo y uso de vehículo.

## **Marcas preferidas**

Respecto a esta pregunta de gustos y preferencias tenemos que los porcentajes más altos corresponden a la marca Chevrolet (26%), Kia (23%), Hyundai (19%), Ford (15%), Toyota (13%) y Mitsubishi 5%.

Con estos resultados se puede observar que dentro de la preferencia la marca Mitsubishi en la opción menos elegida.

## **Medio de información sobre marcas de vehículos**

Los resultados revelan que existen tres medios más utilizados para averiguar o elegir una marca de vehículo y estas son en base al modelo del vehículo a como se ve (22%); en base a los precios (21%); en base a las

salas de exhibición 24%. Seguidos de los anuncios publicitarios el 19% y comentarios entre amigos (14%).

### **Percepción del Costo**

En cuanto a la percepción que tienen los clientes potenciales del costo del vehículo Mitsubishi los resultados revelaron que la mayoría 72% opina que el costo es alto, el 28% le atribuye costo medio y nadie categorizo esta marca como costo bajo.

### **Importancia de Taller autorizado**

Ante esta pregunta, los encuestados consideran que si es importante que una marca de vehículo posea taller autorizado en un 27%, que no representa mayoría. El 50% afirmo que utiliza un taller o mecánico de confianza y el 22% no le interesa si la concesionaria ofrece o no taller autorizado como garantía.

### **Parámetros de importancia al momento de elegir vehículo**

Para elegir una marca de vehículo o modelo determinado los potenciales clientes se fijan en: El tipo de financiamiento (26%), la marca del vehículo (24%); el precio (25%), en menor importancia y el mismo grado están el servicio técnico (12%) y la garantía (13%).

### **Razones de elección de la marca Mitsubishi al momento de comprar vehículo**

Para esta pregunta los datos revelaron una coincidencia casi exacta entre las siguientes variables que son importantes al momento de escoger un vehículo: Precio (20%); modelos, servicio al cliente y facilidades de pago, cada una el 19% de importancia. Garantía 13%, calidad y servicio técnico 4 y 5% respectivamente.

Este resultado indica que al momento de elegir comprar un vehículo, los clientes potenciales consideran y evalúan todas variables, antes de comprar.

## Percepción de la calidad de la marca

En cuanto a la imagen de calidad de los vehículos de la marca Mitsubishi, el 70% le da alta calidad y el 30% un nivel medio de calidad.

En general la marca Mitsubishi, tiene alta calidad y alto precio.

## Resumen de resultados

PARÁMETRO	RESULTADOS	TIPIFICACIÓN
<b>GUSTOS Y PREFERENCIAS</b>	El tipo que más gusta para trabajar camioneta (42%). El tipo de vehículo más gusta para uso particular, cualquiera de las opciones tiene igual probabilidad: camioneta, auto, todo terreno.	OPORTUNIDAD: MITSUBISHI tiene todos estos modelos.
<b>COMPETENCIA</b>	Existen marcas bien posicionadas en el mercado y que además compiten en modelos similares. La preferencia de la marca está bien por debajo del de las 5 primeras marcas más vendidas.	AMENAZA
<b>PERCEPCIONES DE LA MARCA</b>	La percepción de los vehículos marca Mitsubishi: alta calidad, alto costo.	AMENAZA
<b>VARIABLES DE MAYOR</b>	Modelo, marca, costo, financiamiento.	OPORTUNIDAD

<b>IMPORTANCIA A LA HORA DE ELEGIR VEHICULO</b>		
---	--	--

## CAPÍTULO III

### 3. PRODUCTO O SERVICIO

#### 3.1. Características del producto o servicio a ofrecer

La comercialización de la marca Mitsubishi, se iniciara con tres de sus modelos más representativos:

**Tabla 7 Características del producto**

MITSUBISHI FUSO CAMION 5.5Ton	MITSUBISHI OUTLANDER 4WD- 7PAS	MITSUBISHI CAMIONETA DIESEL 4X4 DOBLE CABINA
		
DIMENSIONES	DIMENSIONES	DIMENSIONES
Largo Total: 6.025 mm	Largo Total : 4.655 mm	Largo Total: 5.000 mm
Ancho Total: 1.995 mm	Ancho Total: 1.880mm	Ancho Total: 1.800 mm
Alto Total.: 2.200 mm	Altura Total: 1.680mm	Altura Total: 1.780 mm
MOTOR A DIESEL	MOTOR A GASOLINA	MOTOR A DIESEL

Fuente: MOSUMI- Mitsubishi.

#### **Servicio de Post-Venta**

En Mitsubishi (MOSUMI), se reconoce anticipadamente las expectativas del cliente, para lo cual la empresa ofrece el desempeño de diferentes áreas dentro de sus instalaciones, dando mayor interés a los clientes para que se encuentren totalmente satisfechos.

En el servicio de post-venta se espera lograr cobertura de todas las necesidades que se pueden plantear frente a la disponibilidad de bienes como de los servicios que se ofrecen a los clientes, tanto en lo referente a aspectos técnicos como en lo que respecta a los horarios de atención, el trato interpersonal de los trabajadores con los clientes, etc.

Como control del grado de satisfacción se pretende disponer de un test de satisfacción que el cliente llenara cuando se le presentase algún problema dentro de cualquiera de las áreas de MOSUMI.

### **3.2. Cadena de valor**

La cadena de valor funciona como un medio que permite disminuir costos, lograr la eficiencia de los recursos disponibles, así como establecer recursos logísticos operativos y estratégicos que ayudan a las economías de las empresas a adquirir fuertes ventajas competitivas. (Porter Michael, 1985)

La cadena de valor describe cómo se desarrollan las actividades de una empresa, está compuesta por las diferentes etapas que conforman un proceso económico comienzan con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada etapa de producción se agrega valor es decir la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio. (Arce, 2008:4).

#### **Análisis de la cadena de valor de MOSUMI S.A., Manta**

Actividades y procesos incluidos en la cadena de valor de MOSUMI, identificando con una estrella los que son más relevantes dentro de la cadena.

**Tabla 8 Actividades de Soporte**

<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La infraestructura estará compuesta por instalaciones de exhibición y ventas, activos fijos y equipamientos.</li> <li>• Estas estarán diseñadas para favorecer la comunicación con el cliente.</li> <li>• Fuerza de ventas atiende al cliente dentro de las instalaciones.</li> <li>• Los talleres de mantenimiento y garantía, serán compartiendo los de los de CONAUTO, alianza estratégica. Con trabajadores de mucha experiencia en el mantenimiento de vehículos.</li> </ul>
<b>RR.HH.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estará compuesto por personal de ventas de exhibición, administrativos, crédito y cobranzas, servicio al cliente.</li> <li>• Sueldos y comisiones</li> <li>• Motivación y formación</li> </ul>
<b>Gestión Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad</li> <li>• Jurídica</li> <li>• Servicios generales</li> <li>• Constará con sistema administrativo de información.</li> </ul>

**Elaborado por: Los autores**

**Tabla 9 Actividades Principales**

Aprovisionamiento	Marketing y ventas	Servicio de post venta
Gestión de ventas previas de cupos. 	Diseño de Estrategias: promociones, facilidades de crédito.	Atención al cliente 
Gestión de importación	Presupuesto de ventas: en base a pedidos prepagos y expectativas del mercado. 	Gestión de calidad de venta y servicios
Gestión de stock	Publicidad	Post-venta: garantía y mantenimiento de vehículos Mitsubishi. 

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las actividades principales las actividades de la cadena de valor que generan mayor peso o valor están:

- Gestión de ventas previo cupo,
- Presupuesto de ventas en base a pedidos prepagos,
- Post-venta.

### 3.3. FODA

Gráfico 5 Análisis FODA



Elaborado por: Los autores

## CAPÍTULO IV

### 4. PLANES ESTRATÉGICO

#### 4.1. Plan de ventas

Para alcanzar las metas o presupuesto de ventas es necesario considerar:

- Determinar las metas.
- Definir el plan de mercado
- Dividir las actividades guiadas en alcanzar objetivos.
- Escoger los integrantes del equipo de ventas.
- Minimizar la duplicidad de actividades y funciones.

Para ello el equipo seguirá los siguientes pasos:

- Recopilar información. Establecer cuantos vehículos Mitsubishi y de qué tipo circulan en la provincia de Manabí, específicamente ciudad de Manta. Estos representan clientes con experiencia en la marca. Y podrían estar interesados en renovar sus automotores o requerir servicio técnico autorizado.

Esto se puede realizar a través de información proporcionada por la dirección de tránsito.

El contacto a través de encuestas vía mail y telefónicas. Para lo cual podría contratarse un call center.

- Objetivos SMART (especifico, medibles, realizables, realistas y en tiempo límite).

Para utilizar el concepto Smart, es necesario estimar el histórico de ventas de una ciudad similar, para ello se tomó a la ciudad de Guayaquil como referencia. Dando un promedio anual factibles de 53 vehículos mezcla de los 3 modelos seleccionados para iniciar la venta.

Habiendo un vendedor para cada tipo de vehículos seria 25 vehículos liviano y 28 vehículos de carga.

- **Desarrollo estrategias, políticas, programas**

Las estrategias de venta estarán determinadas por promociones y premios. (Descritos más adelante)

- **Establecer procedimientos**

En cuanto a los procedimientos el equipo o cuerpo de ventas estará dividido por Modelo de vehículos y trabajara en base a sus propios objetivos en base a su mercado. Ver numeral 4.2.

- **Presupuesto**

**Tabla 10 Presupuesto de venta**

<b>Vehículo</b>	<b>Promedio-Histórico 2010-2014 Unidades</b>	<b>Pronostico Manta-Manabí 2015</b>
L-200	18	14
Outlander	17	13
Fuso	33	26
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>53</b>

**Fuente:** (Mitsubishi - Motors, 2014). Valores promediales de venta de la Ciudad de Guayaquil.

Se tomó las ventas de la ciudad de Guayaquil por ser una ciudad costera y puerto, similar a la ciudad de Manta. Como pronóstico de ventas se asume vender el primer año de operaciones el 80% de lo que vende ha venido vendiendo la ciudad de Guayaquil. Lo que dio un total de 53 vehículos para el primer año de operaciones.

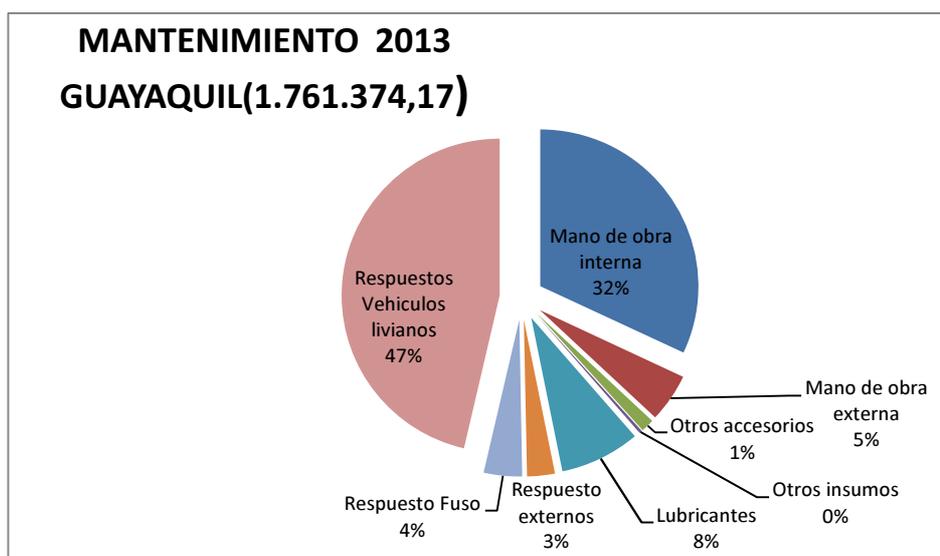
Las metas de venta quedan definidas en 53 unidades/para el primer año. A continuación el histórico de venta de repuestos:

**Tabla 11 histórico de ventas de repuestos**

<b>2013</b>	<b>MANTENIMIENTO 2013 GUAYAQUIL(1.761.374,17)</b>
Mano de obra interna	563.021,51
Mano de obra externa	88.311,32
Otros accesorios	24.135,07
Otros insumos	5.206,11
Lubricantes	144.506,35
Repuesto externos	50.272,66
Repuesto Fuso	68.817,27
Repuestos Vehículos livianos	817.103,87
<b>Total general</b>	<b>1.761.374,17</b>
Total Repuesto	1.110.041,34
Promedio Anual	2.775,10
Repuesto Proyecto	
<b>Unidades Nuevas</b>	
Año 1	147.080,48
Año 2	166.506,20
Año 3	197.032,34
<b>Unidades Existentes</b>	
Año 1	360.763,44
Año 2	360.763,44
Año 3	360.763,44
<b>TOTAL RESPUESTO</b>	
AÑO 1	507.843,91
AÑO 2	527.269,64
AÑO 3	557.795,77

Fuente: (Mitsubishi - Motors, 2014). Valores promediales de venta de la Ciudad de Guayaquil.

**Gráfico 6 histórico de ventas de repuestos**



Fuente: (Mitsubishi - Motors, 2014). Valores promediales de venta de la Ciudad de Guayaquil.

## **Estrategias de venta**

La nueva concesionaria a pesar de que comercializara vehículos que ya están rodando en el mercado nacional, se iniciara un desafío con la comercialización directa en la ciudad de Manta.

Mitsubishi, es una automotriz de renombre a nivel mundial que pretende el liderazgo o por lo menos poseer una participación en este mercado al menos una posición del 5 lugar de carros más vendidos. La Introducción en Manta de la marca de una manera directa no será una excepción ya que se intentara ir ganando posición para cumplir el objetivo.

Para ello debe definirse el objetivo estratégico, que es incrementar la participación en el mercado de Manta. Esto implica que hay que decidir cuáles serán los competidores que se atacar. Lo lógico es remeter contra el líder del mercado o iniciar con las empresas de su mismo tamaño.

Una vez definido el oponente y el objetivo se debe establecer la estrategia de introducción, para lo cual se recomienda un ataque directo en el cual el atacante iguala el producto, la publicidad, el precio y la distribución del oponente. Para lo cual ofrecerá un producto de calidad superior con respaldo de marca líder y reconocida y con garantía.

Además se deben desarrollar adicionalmente estrategias específicas. Como el ofrecer un producto de prestigio, a un precio competitivo, con atributos que el cliente valorara. Todo esto soportado en un excelente servicio de post-venta ejecutado por uno de los talleres más cotizados en el país CONAUTO.

### **4.1.1. Fuerza de ventas**

La fuerza de ventas son los recursos humanos y materiales dedicados exclusivamente a las ventas y actividades inherentes. Son los responsables de contactar y tratar con los clientes dentro de una empresa o negocio sean estos:

Clientes reales o clientes potenciales.

Entre las funciones importantes de la fuerza de ventas tenemos:

- Ejecutar la venta propiamente dicha
- Mantener y desarrollar relaciones con los clientes.
- Recabar información y transmitirla a la central.

En una buena selección de vendedores está la clave del éxito. Para monitorear el cumplimiento de metas y presupuesto, los vendedores deben ser supervisados a través reportes o informes y mediante una encuesta de satisfacción al cliente que permita evaluar la gestión del vendedor.

Para alcanzar las metas o presupuesto de ventas es necesario considerar:

- Determinar las metas.
- Definir el plan de mercado
- Dividir las actividades guiadas en alcanzar objetivos.
- Escoger los integrantes del equipo de ventas.
- Minimizar la duplicidad de actividades y funciones.

Para la apertura de la concesionaria de Mitsubishi en Manta se ha determinado que la fuerza de ventas estará conformada de la siguiente manera:

- 1 jefe de agencia
- 1 vendedor de vehículos Mitsubishi Livianos
- 1 vendedor de Camiones Mitsubishi FUSO
- 1 cajera
- 1 alistador de vehículos y mensajero.

### **Jefe de Agencia**

Dirige, motiva y controla las actividades del equipo de ventas. Es el encargado de comunicar claramente los objetivos empresariales y las metas

de las ventas. También debe velar por el logro de las metas propuestas para su agencia a través de los vendedores. Por lo general su trabajo debe ser 70% el trabajo de campo y el 20% administrativo.

### **Vendedores**

La función de los vendedores involucra un conjunto de actividades distribuidas de la siguiente manera:

- Establecer nexo entre cliente y la empresa. Para ello debe comunicar adecuadamente al cliente la información pertinente de los vehículos a su cargo. Debe prestar asesoría acerca de las expectativas de vehículo y las necesidades y expectativas del cliente. El vendedor debe ofrecer el vehículo adecuado e ideal para el cliente. Y finalmente retroalimentar a la empresa acerca de las inquietudes de los clientes es decir, requerimientos, reclamos, quejas, etc. y de las actividades de la competencia.
- Contribuir a la solución de problemas. Para contribuir con la solución de problemas, el vendedor debe empaparse tanto de la situación de la empresa, posicionamiento, debilidades y fortalezas, etc. Así como también los problemas por los que atraviesan los clientes, tales como: necesidades, deseos insatisfechos, inadecuado asesoramiento, etc.
- Administrar su línea de vehículos. El vendedor debe asumir la administración de la línea de vehículo asignada, por lo tanto debe planificar, fijar objetivos, proporcionar estrategias y elaborar un plan de acción o actividades para la consecución de sus objetivos. El mismo que deberá implementar y controlar sus resultados.
- Integrarse en las actividades de mercadotecnia de la empresa. Los vendedores deben trabajar en equipo con el área de mercadotecnia, participando activamente junto a los investigadores de mercados, gerentes de marca, jefes de venta, publicistas para actividades de planificación, predicción entre otras.

### **Cajera**

La cajera realiza una importante gestión comercial, ya que esta función es la responsable del cierre del proceso de venta.

Controlar el cumplimiento de todos los procesos y funciones de la caja, y así simplificar las fallas o errores en facturación o registro. Es responsable del dinero, cheque o documento de tarjetas de crédito. Deberá mantener buenas relaciones con los clientes.

Adicionalmente es responsable del registro de todas las operaciones en el sistema y de realizar la conciliación de los valores.

### **Alistador de vehículos- mensajería**

El alistador de vehículo es el responsable de mantener los vehículos de la vitrina limpios y organizados, lavar los vehículos, instalar tapetes.

Deberá tener aptitudes al servicio.

Adicionalmente deberá prestar funciones de mensajería, para lo cual deberá realizar el manejo integral de la correspondencia interna y externa, así como también llevar a cabo las diligencias bancarias de consignación y retiro. Realizar cobro de cuotas cuando sea necesario.

### **4.1.2. Promociones de ventas**

(Kotler, 2008), define a las promociones de venta como “los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta del vehículo”.

El principal objetivo es estimular las ventas de los clientes y potenciales clientes con la finalidad de mantener una relación armoniosa y responsable entre concesionaria y cliente. Las promociones de ventas que la concesionaria Mitsubishi proporcionara al mercado de Manta fueron elegidas en base a la naturaleza de la audiencia, naturaleza del producto y el costo de la promoción.

Entre las promociones de ventas a ofrecer están:

- Vehículos Livianos Mitsubishi Outlander 4wd \$ 49,990.00 Inc. Iva (Obsequio Asientos de Cueros, precio \$1,300)

- Camiones Mitsubishi Fuso 2014, 5.5 toneladas \$ 32,990.00, Fuso 6.5 toneladas \$ 34,990.00, Fuso 7.5 toneladas, \$ 37,990.00 Toneladas (3% de descuento por pronto pago, contado).
- Repuestos otorgamos el 10% de descuento por pago al contado

Estas serán promociones de arranque de actividades, ya que se pretende dar a las promociones:

- Agilidad y rapidez, ya las promociones muy largas no son recomendables. Así que se preferirán promociones cortas pero frecuentes.
- Combinar varios tipos de promoción, para evitar cansar y saturar el mercado disminuyendo el número de clientes potenciales.
- Utilizar promociones en periodos de baja actividad comercial más no de manera constante.

#### **4.1.3. Política de pedidos**

Los pedidos se realizan en base al siguiente procedimiento:

De acuerdo al inventario de Mosumi S.A. los pedidos se realizan a Fábrica Mitsubishi Motors Corporation Japón en el siguiente orden:

- Stock (unidades entrega inmediata)
- Nacionalizando (unidades saliendo de aduana)
- Aduana (unidades en puerto )
- Tránsito (unidades viajando vía marítima)
- Por embarcar (unidades confirmadas para salir de Japón)
- En Producción (Unidades confirmadas para fabricarse)

#### **4.1.4. Políticas de crédito y cobranzas**

Las políticas de crédito se designaran considerando:

### **Factores externos.**

En este punto se evalúa, la situación socio-económica por la que el país atraviesa y el grado de estabilidad financiera.

La situación del mercado, el volumen de ventas, el comportamiento de la competencia, la negociación con los proveedores y la situación con los clientes.

### **Factores internos**

Dentro de estos factores se consideran:

- Los objetivos que se desean alcanzar en el mercado de Manta.
- La rentabilidad de los vehículos que permita minimizar la incobrabilidad
- El flujo de capital de la empresa que permita financiar las ventas a plazo.
- La situación financiera de la matriz que permita mantener un porcentaje de inversión alto en las cuentas por cobrar (aunque esto se minimiza con los créditos bancarios).

Una vez evaluadas los factores externos tenemos las siguientes políticas:

- Financiamiento bancario, 30 % de cuota inicial y el saldo financiado con banco y el tiempo de crédito es; 24,36, 48 y 60, tanto para la línea de vehículos livianos como la línea de camiones Mitsubishi Fuso
- Clientes frecuentes en vehículos, orden de compra 30 días plazo, crédito propio corto plazo
- Clientes frecuentes en repuestos, línea de crédito propio 30 días
- Clientes frecuentes en talleres, línea de crédito propio 30 días

#### **4.1.5. Garantías**

La garantía es un aspecto jurídico a través del cual se espera dotar de más seguridad al cumplimiento de una obligación o pago de una deuda. Estas permiten al consumidor tener la seguridad que en caso de defectos del

vehículo que afecten el correcto funcionamiento, la concesionaria se hará cargo de su reparación hasta que el vehículo recobre las condiciones óptimas.

Siguiendo este concepto las garantías que ofrece MOSUMI son:

- Vehículos livianos; 36 meses o 100.000kilometros lo que suceda primero, todos los mantenimientos deben ser realizados por Mosumi S.A. para que el vehículo este amparado por la garantía extendida por la empresa.
- Vehículos Camiones: 125.000kilometros o 24 meses, lo que suceda primero.

#### **4.1.5. Políticas de ventas internas**

La política de venta es conseguir que los vehículos sean vendidos en las mejores condiciones de pago tanto para el cliente como para la concesionaria.

La venta de un vehículo constituye una serie de actividades desarrolladas por la empresa desde el momento que el cliente potencial entra a la exhibición. El vendedor encargado deberá informar de todas las bondades y beneficios del vehículo así como también la conveniencia o no de un vehículo en particular, según las necesidades del cliente.

Una vez que el cliente este seguro de lo que desea, el vendedor deberá explicarle las alternativas de financiamiento y procurar darle las mejores opciones acorde a los que el cliente puede pagar.

Luego se verifica si hay vehículo en stock en la concesionaria, se busca en las otras concesionarias del país y de no existir, se lo ingresa a la lista de espera de las importaciones. En cuanto a las políticas de financiamiento están:

- Financiamiento Bancario, leasing o prenda comercial a favor de Mosumi.

Cuando el cliente es un empleado:

- Para los empleados el 10% de descuentos que tengan más de 5 años en la compañía al empleado y se le descuenta la cuota vía rol de pagos.

## **4.2. Relación con la mercadotecnia**

### **4.2.1. Producto**

Burnet (1996), "El término producto se refiere a un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que la firma ofrece. En ellos se incluyen los elementos que sostienen que la empresa ofrece. Se incluyen los elementos que componen el producto físico (marca, color, garantía, modelo), al igual que los componentes emocionales (status, seguridad, autoestima). Un producto puede ser un solo artículo o servicio o un grupo de productos o de servicios. El propósito de los productos o servicios es satisfacer las necesidades y los deseos de los mercados objetivos".

**Tabla 12 Características del producto**

<b>MITSUBISHI FUSO CAMION 5.5Ton</b>	<b>MITSUBISHI OUTLANDER 4WD-7PAS</b>	<b>MITSUBISHI CAMIONETA DIESEL 4X4 DOBLE CABINA</b>
		
<b>DIMENSIONES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>DIMENSIONES</b>
Largo Total: 6.025 mm	Largo Total : 4.655 mm	Largo Total: 5.000 mm
Ancho Total: 1.995 mm	Ancho Total: 1.880mm	Ancho Total: 1.800 mm
Alto Total.: 2.200 mm	Altura Total: 1.680mm	Altura Total: 1.780 mm
<b>MOTOR A DIESEL</b>	<b>MOTOR A GASOLINA</b>	<b>MOTOR A DIESEL</b>
4D34-2AT4, Diesel Turbo Cargado, INTERCOOLER, 4 cilindros en línea.	Shoc-Mivec a Gasolina	<b>DID Common Rail</b> 16 válvulas (Turbo Diesel Intercooler )
3.907c.c.	3.000 C.C. V6	Cilindraje: 2.477 cc
Potencia Máxima 136 HP / .900 rpm.	Potencia Máxima 230 hp 6.250 rpm	Potencia Máxima:136 cv / 3.500 r.p.m.
Tanque de Combustible. 100Litros	Tanque de combustible de 60 litros	Tanque de combustible: 75 litros Diesel
<b>TRANSMISIÓN Y TRACCIÓN</b>	<b>TRANSMISIÓN Y TRACCIÓN</b>	<b>TRANSMISIÓN Y TRACCIÓN</b>
Mecánica, 5 velocidades adelante, 1 en reversa	Automática,4x4 Eco, Automático, 6 velocidades adelante, mandos Deportivos detrás del volante y 1 velocidad reversa	Manual, 5 velocidades adelante y 1 velocidad de reversa
<b>SEGURIDAD</b>	<b>SEGURIDAD</b>	<b>SEGURIDAD</b>
-	Air Bags Conductor y Acompañante	Air Bags Conductor y Acompañante
-	Frenos de Bloqueo ABS y EBD	Frenos de Bloqueo ABS y EBD
Cinturones de Seguridad de 3 puntos en anclaje	Cinturones de Seguridad de 3 puntos en anclaje	Cinturones de Seguridad de 3 puntos en anclaje
<b>AROS Y NEUMÁTICOS</b>	<b>AROS Y NEUMÁTICOS</b>	<b>AROS Y NEUMÁTICOS</b>
7.50-16-12PR (2 D) mas (4 P)	225/55 R18 Aros de aleación	245/65 R17 Aros de aleación
<b>GARANTIA MITSUBISHI</b>	<b>GARANTIA MITSUBISHI</b>	<b>GARANTIA MITSUBISHI</b>
24 Meses o 125.000km	36 Meses o 100.000km	36Meses o 100.000km

Fuente: (Mitsubishi - Motors, 2014)

Otro de los productos son los de Mantenimiento del vehículo. Este servicio se basa en los tres puntos clave: mecánico, hojalatería y pintura. Para la parte mecánica incluye el suministro de repuestos originales. Para la

ejecución de este trabajo se ha establecido una alianza con los talleres de CONAUTO, quienes prestaran los servicios de mantenimiento.

Los servicios mecánicos, ojala y pintura ofrecerán la concesionaria como vía de solución a los posibles problemas que afecten a los clientes tantos nuevos como antiguos que aun conserven vehículos Mitsubishi.

Dentro de estos servicios se mencionan:

- Servicio lo más rápido posible de revisión y reparación de vehículo.
- Servicio a domicilio de recogida del vehículo
- Limpieza gratuita del vehículo después de la reparación.
- Servicio con grúa en caso de requerirlo.
- Amplia gama de repuestos y accesorios.

#### **Gráfico 7 Vehículo Mitsubishi**



**Fuente:** (Mitsubishi - Motors, 2014)

#### 4.2.2. Precio

El precio representa el valor monetario que tiene un producto al momento de ofrecerlo para la venta.

Los precios de venta de los vehículos para la apertura en la concesionaria en Manta son los siguientes:

**Tabla 13 Precio**

<b>MITSUBISHI FUSO CAMION 5.5Ton</b>	<b>MITSUBISHI OUTLANDER 4WD- 7PAS</b>	<b>MITSUBISHI CAMIONETA DIESEL 4X4 DOBLE CABINA</b>
		
\$ 32,990.00 inc. IVA	\$49,990.00 inc. IVA	\$ 47,990.00

Fuente: (Mitsubishi - Motors, 2014)

El precio de un producto sintetiza la política comercial de una empresa. Este precio dependen de dos fuentes: una la necesidad del mercado fijadas al producto (hacerlo competitivo), los clientes potenciales siempre van a comparar el modelo y extras con los de la competencia, ya que no tienen experiencia con la marca lo que no les permitirá valorar la capacidad interna del vehículo y la otra fuente es el costo del vehículo mas todo lo que incrementa la puesta del vehículo en la ciudad de Manta (costos fijos y variables y la rentabilidad que se pretende conseguir para hacer de la venta un negocio rentable).

Para el caso de los vehículos Mitsubishi con los que se abrirá el mercado de Manta, se observa son precios bastante competitivos para vehículos similares u homólogos de la competencia. Pero hay que considerar que la calidad de los vehículos de marca Mitsubishi, es superior a gran parte de los similares en la competencia.

El cliente, el precio de un producto resulta caro o barato en función de estimaciones subjetivas más que objetivas, mientras que para la empresa es uno de los componentes más importantes del marketing mix.

#### **4.2.3. Plaza**

La plaza o distribución hace referencia a los puntos de venta en donde el producto es exhibido para la venta. Para ello MOSUMI, abrirá un nuevo concesionario en la ciudad de Manta, para atender a la Provincia de Manabí.

La ubicación de la concesionaria en el sector de ubicación de las concesionarias de vehículos de otras marcas y del taller autorizado para la marca Mitsubishi. Que es la avenida 4 de Noviembre. La concesionaria estará ubicada en un área de 500 m<sup>2</sup>. Ver anexo# 2

La distribución constituye un conjunto de actividades que la empresa debe desarrollar desde el momento que coloca el pedido en la fábrica hasta que llega al punto de venta donde será adquirido por el consumidor final. Por lo tanto se trata del camino que recorre el vehículo hasta llegar a manos del consumidor.

**Gráfico 8 Concesionaria en Manta 1**



**Elaborado por: Los autores**

**Gráfico 9 Concesionaria en Manta 2**



**Elaborado por: Los autores**

**Gráfico 10 Concesionaria en Manta 3**



**Elaborado por: Los autores**

#### **4.2.4. Promoción**

Las promociones de las ventas son parte de las actividades del marketing que ofrecen un valor adicional o incentivo a la fuerza de ventas o consumidor final para estimular las ventas inmediatas o a corto plazo. Con las promociones se espera persuadir a que se realicen comprar de corto plazo y así obtener resultados inmediatos a menudo medibles.

Los objetivos de Mosumi para la ciudad de Manta son:

- Que el 50% de los clientes que ingresen a la concesionaria realicen consultas de interés en los tres modelos de vehículos de este estudio.
- Que durante el primer año de operaciones puedan vender mínimo el 80% de sus asignaciones que recibieron.

Para cumplir estos objetivos se planifica realizar promociones de apertura de concesionaria:

- A parte de las promisiones aplicadas para las concesionarias de otras plaza. Ver numeral 4.3.
- A todo cliente potencial de los vehículos Outlander y L-200 de apertura de local durante el año 2015 se le realizara una prueba de manejo y recibirá de regalo una camiseta o gorra de la marca.

De esta manera se estará dando una prueba y el conocimiento del producto por parte del cliente potencial.

#### **Publicidad**

Según Kotler y Keller (1996). “La publicidad es cualquier tipo de comunicación impersonal remunerada en la que se presenta y promueve ideas, productos o servicios. Los anuncios son efectivos para diseminar mensajes”

Los objetivos de la nueva concesionara de Mosumi, respecto a los vehículos de comercialización en la ciudad de Manta son:

- Publicidad propia de la concesionaria
- Publicidad del grupo (corporativa)

Lo que se pretenden con el primer objetivo es publicitar al producto y así alcanzar las ventas asignadas y propuestas para cada modelo de vehículo. Recalcando las bondades y beneficios de cada modelo. Con la publicidad se busca que los clientes potenciales de la provincia de Manabí y la ciudad de Manta conozcan de a la marca a través de la gama de opciones.

Como resultados de las campañas se espera que la nueva concesionaria este mencionada entre las 3 primeras como resultado de una encuesta de sondeo. La campaña incluirá diferentes soportes mediante medios específicos por un periodo de 3 meses y que alcance todo el público objetivo.

### **Radio**

La radio es un medio masivo de comunicación, por lo tanto será un soporte de la publicidad.

### **Carteles de Postes**

Este tipo de carteles gigantes se alquilaran para ubicarlos en las vías de acceso y salida de la ciudad de Manta.

### **Hojas volantes.**

A través de hojas volantes se dará a conocer la presencia de la marca Mitsubishi con su propia concesionaria y las promociones de apertura.

### **Casa abierta.**

Como parte de la apertura se motivara a la visita de los potenciales clientes a la participación de la casa abierta. La misma que se promocionara a través de Periódicos de la localidad.

## CAPÍTULO V

### 5. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

#### 5.1. Determinación de la inversión inicial

La Inversión inicial en activos fijos equivale a \$430.160, se abrirán las puertas de la concesionaria con 3 vehículos del modelo L-200, 2 vehículos del modelo OUTLANDER, y 4 Vehículos del Modelo FUSO pero al término del primer año se proyecta una venta de 53 vehículos. Y una inversión inicial en repuestos equivalente a \$21.160. Como almacén de exhibición se utilizara en alquiler un terreno de 500 m2 en el cual se harán adecuaciones de infraestructura por el monto de \$200.000.

**Tabla 14 Inversión inicial**

<b>Concepto</b>	<b>Total</b>
Diseño y construcción punto de exhibición	\$ 180.000
sistema de climatización	\$ 15.000
Equipos de oficina/computadores /otros	\$ 30.000
stock de vehiculos	
L-200 (3)	\$ 66.000
OUTLANDER (2)	46.000
FUSO (4)	72000
stock repuestos	21.160
<b>Total Activos fijos</b>	<b>\$430.160</b>

FUENTE: Datos MOSUMI

ELABORADO POR: El Autor

#### 5.2. Fuentes de financiamiento

El Financiamiento estará constituido por: 54% aporte del capital de la matriz MOSUMI y 46% préstamo financiero o bancario. Acorde con la siguiente tabla de amortización. Ver anexo #3 Tabla de amortización.

#### 5.3. Presupuesto de ingresos y costos

### **5.3.1. Ingresos**

Los ingresos están divididos en dos áreas:

La sección venta de vehículos

La sección Mantenimiento de Talleres y repuestos.

Las proyecciones fueron realizadas a 3 años.

#### **Para las Ventas**

En lo que respecta a los vehículos se proyecta vender el primer año 53 unidades de las cuales 51% corresponderán a vehículos livianos y el 49% a vehículos de carga FUSO.

El segundo año se proyecta vender 60 vehículos, lo cual representa un incrementos del 13% en las ventas con relación al primer año. Las ventas estarán distribuidas el 50% para vehículos livianos y el 50% para vehículos de carga.

Para el tercer año se proyecta una venta de 71 vehículos, que representan un incremento del 18.3% en las ventas en comparación con el segundo año. De los cuales el 50% corresponde a vehículos livianos y el 50% a vehículos de carga.

Monetariamente el segundo año representa un incremento en los ingresos del 13.2% con relación al primer año y el tercer año representa el 21.5% con relación al segundo año y el 40.4% de incremento con relación al primer año.

**Tabla 15 Presupuesto venta vehículos**

Base 3 años

CONCEPTO	1º Año			2 AÑO			3 AÑO			TOTAL
	UND	PVP	VENTA	UND	PVP	VENTA	UND	PVP	VENTA	
#VEHICULOS	53			60			71			184
L-200	14	47.990	671.860	15	48.990	734.850	18	49.990	899.820	2.306.530
OUTLANDER	13	49.990	649.870	15	50.990	764.850	18	51.990	935.820	2.350.540
FUSO	26	32.990	857.740	30	33.990	1.019.700	35	34.990	1.224.650	3.102.090
<b>MONTOS DE VENTAS</b>			<b>2.179.470</b>			<b>2.519.400</b>			<b>3.060.290</b>	<b>7.759.160</b>

FUENTE: Datos MOSUMI  
ELABORADO POR: El Autor

**Tabla 16 Venta de Mantenimiento y repuestos**

**REPUESTOS MMC**

	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO
	VENTA		
REPUESTOS UNIDADES NUEVAS	147.080	166.596	197.032
REPUESTOS UNIDADES EXISTENTES	360.763	360.763	360.763
<b>MONTOS DE VENTAS</b>	<b>507.844</b>	<b>527.360</b>	<b>557.796</b>

FUENTE: Datos MOSUMI  
ELABORADO POR: El Autor

En cuanto a las ventas del taller que involucran mantenimiento y repuestos estas corresponden a \$507.844 el primer año; \$527.360 para el segundo año y \$ 557.796 el tercer año. El incremento proyectado es el siguiente: el 3.8% para el segundo año comparado con el primer año, y el tercer año el 6% de incremento tomando como referencia el año anterior y en base al primer año inicio de operaciones el incremento será del 9.8%.

### **5.3.2. Costos**

#### **Costos de Producción**

Dentro de los costos se mencionan los de producción es decir todos los costos involucrados en el proceso de pedido e importación de los vehículos.

Para esta proyección se consideró como hipótesis financiera un incremento de aproximadamente \$1000 anuales en el costo de cada vehículo. La proyección de los costos involucrados en la importación del vehículo representa aproximadamente un 84% para vehículos livianos y un 40% para vehículos pesados.

Los sueldos del personal involucrado se incrementan mediante evaluación de competencias y resultados a razón de un 10% base cada año.

En cuanto a los costos totales tenemos que el primer año sería de \$2.046.402, el segundo año \$2.381.319.8 y el tercer año de \$2.906.461 Porcentualmente el incremento de los costos se comporta en las siguientes variaciones: el segundo año incrementa los costos un 20% con relación al primer año. El tercer año representa un 22% de incremento con relación al segundo año y el 40% con relación al primer año de operación.

**Tabla 17 Costos de producción**

Concepto	1° Año	2° Año	3° Año
	Costo Total Anual	Costo Total Anual	Costo Total Anual
<b>Vehiculos</b>	<b>53</b>	<b>60</b>	<b>71</b>
L-200	22.000	308.000	432.000
OUTLANDER	23.000	299.000	450.000
FUSO	18.000	468.000	700.000
Tramites importacion y traslados	697.080	820.200	1.020.880
	<b>1.772.080</b>	<b>2.095.200</b>	<b>2.602.880</b>
<b>Venta de Repuestos</b>	<b>507.844</b>	<b>527.360</b>	<b>557.796</b>
Costo de Repuestos	253.922	263.680	278.898
Alistador vehiculo (1)	6.000	6.600	7.260
Guardias (2)	14.400	15.840	17.424
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.046.402,0</b>	<b>\$2.381.319,8</b>	<b>\$2.906.461,9</b>

FUENTE: Datos MOSUMI  
ELABORADO POR: El Autor

### Costos Administrativos

Los costos Administrativos para la concesionaria están determinados por los sueldos de una cajera, una persona de limpieza del local y oficinas y por el pago de servicios básicos y arriendo del terreno. Esto representa para el primer año un valor de \$35.760, para el segundo año de \$37.896 y para el tercer año de \$40.246. Los incrementos anuales son de alrededor del 6% para el segundo y tercer año.

Los sueldos del personal asignado a este rubro solo incrementaran anualmente en un 10%.

**Tabla 18 Costos administrativos**

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	1° Año	2° Año	3° Año	TOTAL
Cajera	7.200	7.920,0	8.712,0	<b>23.832</b>
servicios basicos	9.600	10.560	11.616	<b>31.776</b>
Arriendo terreno	14.400	14.400	14.400	<b>43.200</b>
persona de limpieza	4.560	5.016	5.518	<b>15.094</b>
<b>TOTALES</b>	<b>\$35.760</b>	<b>\$37.896</b>	<b>\$40.246</b>	<b>\$113.902</b>

FUENTE: Datos MOSUMI  
ELABORADO POR: El Autor

## Costos de Venta

Los costos de vender están representados por los sueldos del personal de ventas: el jefe de venta o agencia concesionaria, un vendedor de vehículos livianos, un vendedor de vehículos de carga FUSO, un vendedor de repuestos. Adicionalmente en este rubro se asignan el costo de las comisiones que son variables en base a los montos de ventas y las metas cumplidas y los costos de publicidad.

El presupuesto de costos de venta el primer año corresponde a \$252.743, el segundo año \$257.747; el tercer año \$276.603, el incremento porcentual de estos costos es de: 2% del segundo año con respecto a los costos del año de inicio de operaciones; el 7% de incremento del tercer año con respecto al segundo año y el 7.4%, con respecto al primer año.

**Tabla 19 Costos de Venta**

Concepto	1° año Costo	2 AÑO Costo	3 AÑO Costo
Sueldo (jefe)	34.897,35	38.997,00	44.341
sueldos-vendedores Livianos	10.350,00	15.390,00	17.334
comisiones livianos	12.000,00	12.000,00	12.000
sueldos Vendedores Fuso	10.650,00	12.690,00	15.984
comisiones Fuso	10.800,00	10.800,00	10.800
Vendedor de Repuestos-bdg	7.085,30	6.029,68	6.695
Publicidad	15.000,00	10.000,00	10.000
comision talleres	126.960,98	131.840	139.449
Promociones	25.000,00	20.000,00	20000
<b>Total</b>	<b>252.743,63</b>	<b>257.747</b>	<b>276.603</b>

FUENTE: Datos MOSUMI

ELABORADO POR: El Autor

### 5.3.3. Punto de equilibrio

Se denomina punto de equilibrio al nivel en el cual los ingresos son iguales a los costos y gastos, es decir se iguala al costo total y no hay utilidad ni perdida.

Para este ensayo financiero el punto de equilibrio del primer año para los vehículos es de 8 vehículos, para el segundo año y tercer año se mantienen los 9 vehículos. Ver anexo # 3

#### **5.3.4. Factibilidad financiera**

Resume numéricamente los aspectos que se han desarrollado en el plan de negocio. La factibilidad financiera o flujo de caja presenta siempre cifras positivas y con rentabilidad, prácticamente en el primer año se devolvería el aporte de los accionistas.

Para el primer año el flujo de efectivo en caja queda de \$974.582 para el segundo año \$ 2.501823, Para el tercer año \$4.690.096, incluye venta de automotores y repuestos. Los incrementos porcentuales si se cumplen las metas de venta presupuestadas serán: el segundo año 157% más flujo que el primer año, y el tercer año el 87% más flujo de caja en comparación con el segundo año. Y respecto al primer año el tercer año supera el flujo de efectivo en un 225%.

**Tabla 20 Flujo de caja**

<b>( US DOLARES )</b>					
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>TOTAL</b>
<b>A. Ingresos Operacionales</b>					
Activo fijo	-430.160				
Activo diferido	-20.850				
Activo circulante-1 mes	-236.900				
Ventas (\$) automotores		2.179.470	2.519.400	3.060.290	7.759.160
Ventas (\$) repuestos a CONAUTO		507.844	527.360	557.796	1.592.999
<b>Total ingresos operacionales</b>	<b>-687.910</b>	<b>2.687.314</b>	<b>3.046.760</b>	<b>3.618.086</b>	<b>9.352.159</b>
<b>B. Egresos Operacionales</b>					
<b>Costos de importacion</b>					
<b>VEHICULOS</b>		1.772.080	2.095.200	2.602.880	6.470.160
<b>REPUESTOS</b>		253.922	263.680	278.898	796.500
<b>Total egresos producción</b>		<b>2.026.002</b>	<b>2.358.880</b>	<b>2.881.778</b>	<b>7.266.660</b>
<b>Gastos de Administración</b>		35.760	37.896	40.246	
<b>Total gastos de administración</b>		<b>35.760</b>	<b>37.896</b>	<b>40.246</b>	<b>113.902</b>
Gastos de ventas		252.744	257.747	276.603	787.093
<b>Total egresos operacionales</b>	<b>0,00</b>	<b>2.314.506</b>	<b>2.654.522</b>	<b>3.198.627</b>	<b>8.167.655</b>
<b>C. Flujo Operacional (A- B)</b>	<b>-687.910</b>	<b>372.808</b>	<b>392.237</b>	<b>419.459</b>	<b>1.184.505</b>
<b>D. Egresos no operacionales / Depreciación</b>					
AMORIZACION DE PRESTAMO		100.875	91.875	82.875	275.625
DEPRECIACION		22.500	22.500	22.500	67.500
<b>TOTAL</b>	<b>-687.910</b>	<b>294.433</b>	<b>322.862</b>	<b>359.084</b>	<b>976.380</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 35.900,71</b>				
<b>TIR</b>	<b>19%</b>				
<b>TASA ESPERADA</b>	<b>16%</b>				

FUENTE: Datos MOSUMI

ELABORADO POR: El Autor

### 5.3.5. Valor Actual Neto

El valor actual neto, permite conocer el valor presente de un determinado número de flujos de caja a futuro que se originan con una inversión.

Para este ejercicio financiero.

Los valores considerados fueron

-\$687.910	\$294.433	\$322.862	\$359.084
Inversión inicial	Flujo 1 año	Flujo 2 año	Flujo 3 año

El concepto dice: cuando el VAN es igual a 0, la inversión no producirá ni ganancias ni pérdidas.

Cuando el VAN >0 la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad

Cuando el VAN <0 La inversión producirá pérdidas por debajo de la rentabilidad.

Aplicando formula financiera el resultado del VAN fue de \$35.900, valor positivo que permite la aceptación del proyecto de inversión, porque producirá rentabilidad.

### 5.3.6. TIR, Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno que mide la rentabilidad de la inversión. Constituye la tasa de interés a la que el VAN de los costos de la inversión es igual al valor neto presente de los beneficios.

La TIR calculada para el proyecto fue de 19%, con una tasa de rendimiento del 16%. Lo que implica que el retorno de la inversión se dará en un 19%.

### 5.3.7. Periodo de recuperación de la inversión

Este cálculo se utiliza como instrumento financiero para medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen los costos de inversión inicial.

-\$687.910	\$294.433	\$322.862	\$359.084
Inversión inicial	Flujo 1 año	Flujo 2 año	Flujo 3 año

En base a estos datos se observa que la recuperación de la inversión inicial está entre el primer y segundo año.  $(974.582 - 2.501.823) = 3.476.405$ , a continuación los cálculos para determinar el tiempo exacto de recuperación del capital:

### Distribución de los flujos de efectivo

AÑO	INVERSION	FLUJO NETO
0	645.585,70	
1		294.433
2		322.862
3		359.084
		<b>976.380</b>

### Calculo:

$$P.R.C.= \frac{INVERSION - FLUJO NETO \times FLUJO NETO (ULTIMO AÑO)}{FLUJO NETO (ULTIMO AÑO)}$$

$$P.R.C.= \frac{645.586 - 617.296}{359.084}$$

$$P.R.C.= \frac{28.290}{359.084} \quad P.R.C.= \underline{\underline{0,08 \text{ Años}}}$$

$$\begin{array}{l} 2,08 \\ 0,08 \times 12 \end{array} \quad \begin{array}{l} 2 \\ 1,0 \end{array} \quad \begin{array}{l} \text{AÑOS} \\ \text{MESES} \end{array}$$

Lo que a su vez equivale a un Periodo de Recuperación de Capital (PRC) de: 2 años, 1 mes

### 5.3.8. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad fue realizado en base a dos hipótesis:

1. Considerando una disminución del 3% de la ventas y
2. Considerando un incremento del 3.3% de los costos.

Los resultados fueron los siguientes:

Flujo proyectado inicial (base)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
I- Saldo final en caja (G + H)	-687.910	213.814	231.459	250.542	695.815

Tasa requerida de rendimiento	16%
TIR	19%
VAN	\$35.900

### Escenario 1

Diminución de las ventas 3%

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
I- Saldo final en caja (G + H)	-687.910	213.814	231.459	250.542	695.815

Tasa requerida de rendimiento	16%
TIR	1%
VAN	(\$ 171.064)

Como se observa en los cálculos con una disminución del 3% en las ventas la TIR es de apenas el 1% y el VAN negativo de -\$171064. lo que indica que la disminución de las ventas no debe ser mayor a un 1%.

### Escenario 2

Aumento de los costos 3.3%

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
I- Saldo final en caja (G + H)	-687.910	213.814	231.459	250.542	695.815

Tasa requerida de rendimiento	16%
TIR	1%
VAN	(\$162.667)

Para este escenario se observa que el impacto de incrementar los costos o gastos de la empresa en un 3.3% incide negativamente en el ejercicio financiero.

Se observa que los dos escenarios perjudican la rentabilidad de la inversión. Lo que indica que tal y como están dados la proyección de ingresos o ventas, la concesionaria no puede soportar ni disminución de ventas ni aumentos de costos sin que se vea perjudicada financieramente.

#### **5.4. Seguimiento y evaluación**

El seguimiento y la evaluación permiten validar la lógica y viabilidad de un plan de negocios, sus objetivos, estrategias y cumplimiento de metas propuestas. Ya que un buen diseño de planificación no asegura necesariamente buenos resultados.

Para ello se deben hacer un seguimiento de avance. Cada trimestre. Este seguimiento debe contestar las siguientes preguntas.

1. ¿Se está vendiendo acorde a lo planificado como meta?
2. Existen riesgos y desafíos que afrontar para lograr las metas?
3. Que cambios se han realizado al plan inicial?
4. Son las metas fáciles de cumplir?
5. Los costos van acorde a lo presupuestado?

Para la ejecución de la evaluación hay que contar con la información levantada o recopilada para luego evaluarla tomando como base lo planificado y/o presupuestado.

Por otra parte se capacitar al personal en el manejo del método de diagnóstico SMART para evaluar desempeño.

#### **5.5. Indicadores a evaluar cumplimiento**

Entre los indicadores tenemos:

##### **Productividad financiera a corto plazo:**

Permite optimizar costos y gastos incrementando la productividad

- **Variación de los gastos:** permite determinar la variación de gastos de un periodo con respecto al anterior

Mediante la siguiente fórmula:

$$1- (\text{gastos del periodo actual/gasto año anterior}) * 100$$

La frecuencia de medición puede ser trimestral.

- Eficiencia de gastos de ventas y servicios. Permite medir la relación existente entre los ingresos a causa de ventas y los gastos de ventas y servicios.

Medición de la siguiente fórmula:

$$(\text{Gastos de servicios y ventas} / \text{ventas reales}) * 100$$

- Eficiencia en costos. Permite determinar la relación de costos entre nuestros costos y el costo estándar del mercado

$$\text{Costo estándar} / \text{costo real}$$

- Justificación Administrativa. Establece si el personal administrativo o de ventas está justificado con respecto a los ingresos reales de la empresa.

$$\text{Gasto personal administrativos} / \text{ventas reales} (\$)$$

### **Productividad financiera a mediano plazo:**

Permite generar mayor utilidad a través del incremento de las ventas.

- % de utilidad neta. Permite medir a través de términos financieros la utilidad que recibe la empresa con respecto a los ingresos.

$$\text{Utilidad neta} / \text{ingresos totales}$$

- Rentabilidad sobre el patrimonio  
Muestra la utilidad sobre el patrimonio obtenida por la empresa en un periodo de tiempo.

$$\text{Utilidad neta} * 100 / \text{patrimonio}$$

## **CAPÍTULO VI**

### **6. RESPONSABILIDAD SOCIAL**

#### **6.1. Base legal**

La base legal de la responsabilidad social se fundamenta en el plan Nacional del buen vivir 2013-2017. Establecido en la Constitución de la República, Título VII: Régimen del buen vivir, en los art.12-34 que establece los derechos del buen vivir y el régimen del buen vivir art. 340-394, relacionados con el régimen de desarrollo, la soberanía económica, la participación.

La responsabilidad social constituye el compromiso de identificar los problemas de interés público como: medioambiente, pobreza, desigualdad de ingresos, atención de salud, hambre desnutrición y analfabetismo que compete a todo tipo de organización pública o privada, para emprender acciones que generen impactos positivos en la sociedad. (Viteri, 2010)

“El trabajo es un derecho y deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía” Art.33 y “el estado garantizara el derecho al trabajo”

Mitsubishi (MC) se fundamenta en tres principios:

- “Luchar para enriquecer a la sociedad, tanto material como espiritualmente, mientras contribuye a la preservación del entorno global.”
- “Mantener los principios de transparencia y apertura, conduciendo los negocios con integridad y equidad”
- “Expandir el negocio basándose en una perspectiva totalmente concluyente.”

## **6.2. Medioambiente**

Reciclar permite retornar al ciclo de consumo los materiales que han sido desechados y que son rehusados para la elaboración de nuevos productos.

En Mosumi, se imparte una cultura interna de reciclaje. Ya que todo material usado dentro de las empresas debe ser clasificada para el reciclaje respectivo.

## **6.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir**

“La construcción de un mundo más sostenible no será posible a menos que las empresas de todos los tamaños se comprometan completamente a aportar talentos, recursos y capacidad para impulsar el desarrollo económico, en alianzas con organizaciones no gubernamentales, instituciones multilaterales y gobiernos” (Moreno, 2008)

Siguiendo la política de Mitsubishi respecto a la responsabilidad social, se engloba bajo metas y proyectos encaminados hacia una misma dirección: impulsar iniciativas sociales en pro de los más necesitados, para lo cual se realizara un levantamiento de información, un diagnóstico social, para identificar los factores determinantes y desarrollar un proyecto bandera de responsabilidad social.

Una vez detectadas las carencias más urgentes en la ciudad de Manta, se iniciara la implementación del proyecto elegido.

Como parte de una acción inmediata, la responsabilidad social se emprende desde el inicio respetando los derechos de los colaboradores, estableciendo igualdad de trato, respetando horarios de trabajo y derecho

humanos preestablecidos. Otro factor a considerar, es mantener la igualdad de género y de sueldos y salarios.

Por otra parte Mosumi, en conjunto con ICESA, Banco Solidario Y Motransa, proporciona apoyo a las Fundaciones involucradas en temas de democratización de acceso a la informática (educación), salud (odontología) y educación de niños y jóvenes.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Abrir una nueva concesionaria es una tarea compleja que requiere una buena planificación y presupuesto, fundamentado en un certero estudio de mercado.

Mosumi S.A., es una empresa con historial y trayectoria automotriz y se constituye como una de la comercializadoras de vehículos de buen posicionamiento en el mercado, y tanto la matriz como las concesionarias pregonan la cultura japonesa de la marca Mitsubishi.

Partiendo del hecho de que la marca Mitsubishi tiene posicionamiento en el mercado del Ecuador, y dado el crecimiento vertiginoso de la ciudad de Manta, se decido marcar presencia en este mercado junto a las otras marcas de vehículos ya instaladas en esta plaza.

Para ello se realizó este proyecto de factibilidad y cuyos resultados permiten concluir:

### **En base a los objetivos:**

OG: Enunciaba el desarrollo de un Plan de Negocios integral que abarque todas las áreas de la empresa con la finalidad de gestionar de manera correcta la creación de un nuevo punto de venta y mantenimiento de vehículos Mitsubishi en la ciudad de Manta.

Una vez concluido el plan de negocios se concluye que este objetivo se cumplió totalmente ya que se logró desarrollar ampliamente el plan de negocio-

En base a los OE

- Determinar la segmentación del mercado y perfil del consumidor para la marca Mitsubishi.

En base a las investigaciones realizadas, se logró evaluar los diferentes perfiles de consumidor, y luego se estableció el perfil más idóneo de clientes potenciales para vehículos Mitsubishi.

- Ejecutar una investigación de mercado acorde a la marca y condiciones del mercado.

Se realizó un detallado análisis del mercado y se realizó una encuesta de satisfacción y percepción de los vehículos de la marca Mitsubishi. La muestra calculada fue de 383 habitantes entre 18-60 años de edad.

De esta investigación se pudo determinar que la camioneta L-200, es el vehículo de mayor preferencia.

Que tiene que competir con 5 marcas posicionadas encima de Mitsubishi.

Que la marca Mitsubishi es sinónimo de alta calidad y costo.

Que los atributos de mayor importancia al momento de comprar son: Modelo, costo, financiamiento y marca.

- Establecer las características y beneficios de los vehículos de la marca Mitsubishi.

En base a la información de la fábrica Mitsubishi, se logró exponer los beneficios del vehículo al comprarlos con los similares de la competencia. Así como también analizar el FODA de la marca y Vehículos.

- Proponer los planes estratégicos adecuados que conduzcan al posicionamiento de la marca y al crecimiento económico de la empresa.

Se logró establecer los planes estratégicos compuestos por plan de venta, los presupuestos, y las estrategias de venta a aplicar para atraer a los clientes potenciales.

- Elaborar un Plan Financiero que evalúe la factibilidad y viabilidad del proyecto y establezca la forma de financiamiento.

Se desarrolló un Plan Financiero que permitió evaluar el nivel de inversión y costos. Los resultados fueron satisfactorios y el proyecto se tornó viable con una TIR del 19%, lo que le asegura un retorno de la inversión en el lapso de 2 años, 1 mes. El VAN fue una cifra mayor a cero \$35.900, que le da aceptabilidad a la inversión.

La inversión bajo estas condiciones de venta no es muy sólida ya que cualquier disminución de ventas o incrementos de costos no debe ser mayor al 1%.

- Desarrollo del RSC (responsabilidad social corporativa ) en la comercialización mantenimiento de vehículos  
Respecto a RSC, la compañía MOSUMI, participa en programas de ayuda social a través de Fundaciones junto con otros inversionistas.

## **RECOMENDACIONES**

En base a la investigación y análisis ejecutado, se recomienda realizar la inversión en la ciudad de Manta.

Seguimiento / post venta.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcat, E. (2009). *Cómprame y ¡Vende!* Madrid: Editorial Rasche.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Infoconomía*. Guayaquil: Ecuador en Cifras.
- Kotler, P. (2008). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación.
- Lobato, F., & López, M. (2014). *Operaciones de venta*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (2011). *Provincia de Manabí*. Manta: Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2012). *Resolución No. 66*. Quito: COMEX.
- Mitsubishi - Motors. (04 de Septiembre de 2014). *Mitsubishi - Motors*. Recuperado el 04 de Septiembre de 2014, de Vehículos: <http://www.mitsubishi-motors.com.ec/>
- Organización Mundial de Productores de Automotores. (2011). *Estadísticas del sector automotriz*. New York: Organización Mundial de Productores de Automotores.
- ProEcuador. (2011). *Análisis sectorial automotriz y autopartes* . Quito: ProEcuador.
- Rivera, J., & Molero, V. (2012). *Marketing y fútbol : el mercado de las pasiones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Servicio de Rentas Internas. (2013). *Impuestos al sector automotriz*. Guayaquil: SRI.

## ANEXOS

### Anexo # 1 ENCUESTA

#### ENCUESTA PERFIL DEL CONSUMIDOR

383

1. EDAD	F	%
18-24	35	9%
25-34	115	30%
35-44	98	26%
45-54	65	17%
55-65	70	18%
	383	100%

2. CUAL ES SU SEXO	F	%
HOMBRES	282	74%
MUJER	101	26%
	383	100%

3. DONDE RESIDE	F	%
EN CENTRO DE LA CIUDAD	145	38%
ALEJADO DE LA CIUDAD	238	62%
	383	100%

4. SU TRABAJO ES?	F	%
DENTRO DE LA CIUDAD	113	30%
FUERA DE LA CIUDAD	270	70%
	383	100%

5. QUE TIPO DE VEHICULO PREFIERE PARA TRABAJAR	F	%
CAMIONETAS	107	28%
VEHICULOS 4X4	89	23%
VEHICULOS 4X2	78	20%
AUTOS	54	14%
FUSO CAMION	55	14%
	383	100%

6. QUE TIPO DE VEHICULO PREFIERE PARA USO PARTICULAR	F	%
CAMIONETAS	95	25%

VEHICULOS 4X4	85	22%
VEHICULOS 4X2	98	26%
AUTOS	105	27%
	383	100%

7. QUE MARCAS PREFIERE	F	%
MITSUBISHI	21	5%
TOYOTA	48	13%
KIA	87	23%
HUNDAI	71	19%
FORD	58	15%
CHEVROLET	98	26%
	383	100%

8, SE FIJA EN UNA MARCA DE VEHICULO POR:	F	%
ANUNCIOS PUBLICITARIOS	74	19%
COMENTARIOS	52	14%
MODELOS	84	22%
PRECIOS	81	21%
EXHICION EN CONSESIONARIOS	92	24%
	383	100%

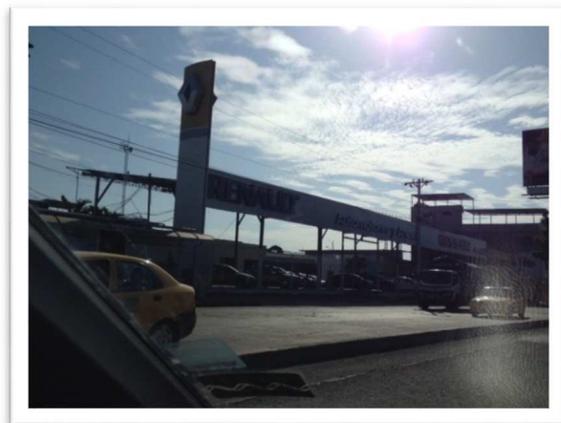
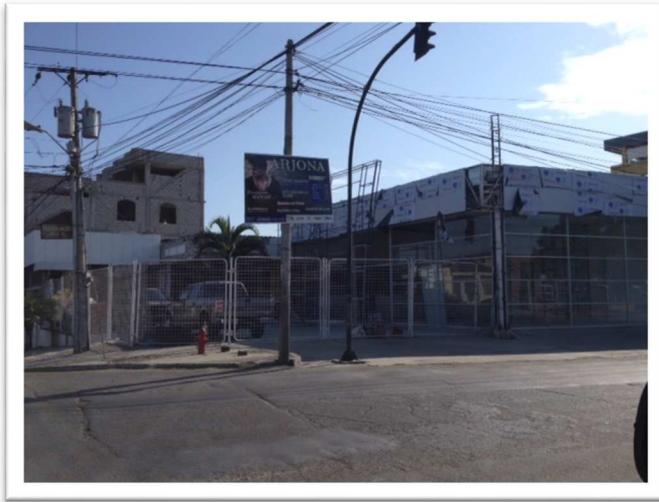
9. CUAL ES SU PERCEPCION DEL COSTO DE LOS VEHICULOS MITSUBISHI	F	%
ALTA	275	72%
MEDIA	108	28%
BAJA	0	
	383	100%

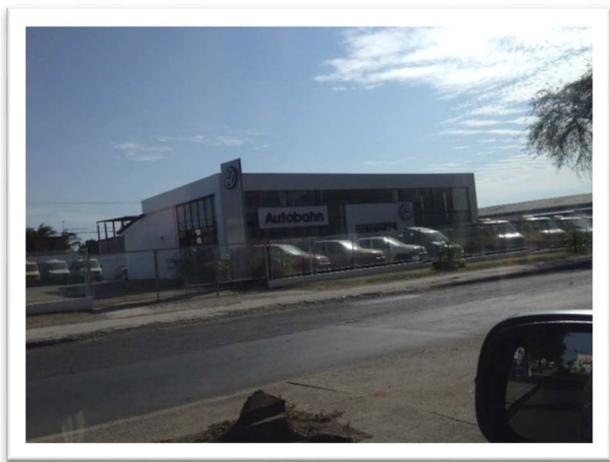
10. CUANDO COMPRA UNA MARCA DE VEHICULO ASPIRA QUE TENGA TALLER AUTORIZADO.	F	%
SI	105	27%
UTILIZA EL TALLER DE SU CONFIANZA	193	50%
NO	85	22%
	383	100%

11. CUANDO ELIGE UNA MARCA DE CARRO QUE PARAMETROS PRIORIZA (ESCOJA 2 OPCIONES)	F	%
MARCA	183	24%
SERVICIO TECNICO	91	12%
PRECIO	195	25%
FINANCIAMIENTO	196	26%
GARANTIA	101	13%

	766	100%
12, CUAL SERIA LA RAZON PRINCIPAL DE ELEGIR MARCA MITSUBISHI	F	%
CALIDAD	15	4%
GARANTIA	51	13%
SERVICIO TECNICO	21	5%
MODELOS	74	19%
PRECIOS	78	20%
SERVICIO AL CLIENTE	71	19%
FACILIDADES DE PAGO	73	19%
	383	100%
13. CUAL ES LA PERCEPCION DE LA CALIDAD DE LA MARCA	F	%
ALTA	268	70%
MEDIA	115	30%
BAJA	0	
	383	100%

ANEXO 2





## Anexo # 3 ANALISIS FINANCIERO: PLANTILLAS

### INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

(US DOLARES )

#### Equipos

Concepto	Total
Diseño y construcción punto de exhibición	\$ 180.000
sistema de climatización	\$ 15.000
Equipos de oficina/computadores /otros	\$ 30.000
stock de vehiculos	
L-200 (3)	\$ 66.000
OUTLANDER (2)	46.000
FUSO (4)	72000
stock repuestos	21.160
<b>Total Activos fijos</b>	<b>\$430.160</b>

#### ACTIVO DIFERIDO

Concepto	Cálculo	Porcentaje	Costo Total \$
Planeacion del proyecto	430.160,16	3,00%	12.904,80
Supervisión	430.160,16	1,50%	6.452,40
registro sanitario y patente, permisos	500,00	100,00%	500,00
imprevistos	19.857,21	5,00%	992,86
<b>Total</b>			<b>\$20.850,07</b>

#### Así tenemos que:

Para la Etapa de Planeación se considera el 3% de la Inversión total: Activos Produccion, Oficinas  
Instalaciones y Equipos de Computación.

La Ingenieria que comprende la instalación y puesta en marcha se calcula con el 3.5% de la inversión en activos de producción

La Supervisión del proyecto que involucra la verificación de precios, equipos, compra etc. corresponde al 1,5% de la inversión total

y finalmente la Administración del Proyecto que en esta línea de negocio está en manos del Gerente ó administrador del mismo y que corresponde al 5% de la Inversión Total.

**INVERSION TOTAL EN ACTIVO FIJO Y DIFERIDO, Y CIRCULANTE**

<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>
Activo Fijo	430.160,16
Activo Diferido	\$20.850,07
Activo Circulante <i>1 mes</i>	\$191.595,47
<b>Subtotal</b>	<b>\$642.605,70</b>
<b>+5% Imprevistos</b>	<b>\$32.130,28</b>
<b>Total</b>	<b>\$866.331,45</b>

**Activo Circulante**

<b>Concepto</b>	<b>1 año</b>	<b>1 mes</b>
Costos Producción	2.046.401,96	170.533,50
Gastos Administrativos	35760	0,00
Gastos de Venta	252.743,63	21.061,97
<b>Subtotal</b>	<b>\$2.334.905,59</b>	<b>\$191.595,47</b>

**COSTOS DE OPERACIÓN  
( US DOLARES )**

<b>Concepto</b>	<b>1° Año</b>	<b>2° Año</b>	<b>3° Año</b>
Costo de produccion	2.046.402	2.381.320	2.906.462
Costo administración	35.760	37.896	40.246
Costo de venta	252.743,63	257.746,59	276.603,04
<b>Total</b>	<b>\$2.334.906</b>	<b>\$2.676.962</b>	<b>\$3.223.311</b>
<b>Costo Unitario/</b>	<b>\$507.845</b>	<b>\$527.361</b>	<b>\$557.797</b>

**Modalidad Amortización  
Constante**

Capital 300.000

Plazo (años) 5

Tasa 15%

No. Cuota	Saldo Cap	Pago Capit	Pago Int	Cuota
0	300.000			
1	295.000,00	5.000,00	3.750,00	8.750,00
2	290.000,00	5.000,00	3.687,50	8.687,50
3	285.000,00	5.000,00	3.625,00	8.625,00
4	280.000,00	5.000,00	3.562,50	8.562,50
5	275.000,00	5.000,00	3.500,00	8.500,00
6	270.000,00	5.000,00	3.437,50	8.437,50
7	265.000,00	5.000,00	3.375,00	8.375,00
8	260.000,00	5.000,00	3.312,50	8.312,50
9	255.000,00	5.000,00	3.250,00	8.250,00
10	250.000,00	5.000,00	3.187,50	8.187,50
11	245.000,00	5.000,00	3.125,00	8.125,00
12	240.000,00	5.000,00	3.062,50	8.062,50
13	235.000,00	5.000,00	3.000,00	8.000,00
14	230.000,00	5.000,00	2.937,50	7.937,50
15	225.000,00	5.000,00	2.875,00	7.875,00
16	220.000,00	5.000,00	2.812,50	7.812,50
17	215.000,00	5.000,00	2.750,00	7.750,00
18	210.000,00	5.000,00	2.687,50	7.687,50
19	205.000,00	5.000,00	2.625,00	7.625,00
20	200.000,00	5.000,00	2.562,50	7.562,50
21				

	195.000,00	5.000,00	2.500,00	7.500,00
22	190.000,00	5.000,00	2.437,50	7.437,50
23	185.000,00	5.000,00	2.375,00	7.375,00
24	180.000,00	5.000,00	2.312,50	7.312,50
25	175.000,00	5.000,00	2.250,00	7.250,00
26	170.000,00	5.000,00	2.187,50	7.187,50
27	165.000,00	5.000,00	2.125,00	7.125,00
28	160.000,00	5.000,00	2.062,50	7.062,50
29	155.000,00	5.000,00	2.000,00	7.000,00
30	150.000,00	5.000,00	1.937,50	6.937,50
31	145.000,00	5.000,00	1.875,00	6.875,00
32	140.000,00	5.000,00	1.812,50	6.812,50
33	135.000,00	5.000,00	1.750,00	6.750,00
34	130.000,00	5.000,00	1.687,50	6.687,50
35	125.000,00	5.000,00	1.625,00	6.625,00
36	120.000,00	5.000,00	1.562,50	6.562,50
37	115.000,00	5.000,00	1.500,00	6.500,00
38	110.000,00	5.000,00	1.437,50	6.437,50
39	105.000,00	5.000,00	1.375,00	6.375,00
40	100.000,00	5.000,00	1.312,50	6.312,50
41	95.000,00	5.000,00	1.250,00	6.250,00
42	90.000,00	5.000,00	1.187,50	6.187,50
43	85.000,00	5.000,00	1.125,00	6.125,00
44	80.000,00	5.000,00	1.062,50	6.062,50
45	75.000,00	5.000,00	1.000,00	6.000,00
46	70.000,00	5.000,00	937,50	5.937,50

47	65.000,00	5.000,00	875,00	5.875,00
48	60.000,00	5.000,00	812,50	5.812,50
49	55.000,00	5.000,00	750,00	5.750,00
50	50.000,00	5.000,00	687,50	5.687,50
51	45.000,00	5.000,00	625,00	5.625,00
52	40.000,00	5.000,00	562,50	5.562,50
53	35.000,00	5.000,00	500,00	5.500,00
54	30.000,00	5.000,00	437,50	5.437,50
55	25.000,00	5.000,00	375,00	5.375,00
56	20.000,00	5.000,00	312,50	5.312,50
57	15.000,00	5.000,00	250,00	5.250,00
58	10.000,00	5.000,00	187,50	5.187,50
59	5.000,00	5.000,00	125,00	5.125,00
60	-	5.000,00	62,50	5.062,50

## ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>TOTAL</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	2.687.314	3.046.760	3.618.086	9.352.159
Costos de Ventas	2.046.402	2.381.320	2.906.462	7.334.184
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	640.912	665.440	711.624	2.017.976
Gastos de Ventas	252.744	257.747	276.603	787.093
Gastos de Administración	35.760	37.896	40.246	113.902
<b>UTILIDAD PERDIDA OPERACIONAL</b>	352.408	369.797	394.775	1.116.981
Gastos Financieros	100.875	91.875	82.875	275.625
Otros ingresos (egresos) neto				
<b>UTILI. (PER.) ANTES PARTICIPACIÓN</b>	251.533	277.922	311.900	841.356
15% participación utilidades		41.688	46.785	88.473
<b>UTILI. (PERD.) ANTES IMP. RENTA.</b>	251.533	236.234	265.115	752.882
Impuesto a la Renta 25%		59.058	66.279	125.337
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	251.533	177.175	198.836	627.545
<b>DISTRIBUCION DE DIVIDENDOS</b>				
<b>UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS</b>	251.533	177.175	198.836	627.545

**FLUJO DE CAJA PROYECTADO  
( US DOLARES )**

**DISMINUYENDO 3% VENTAS**

	<u>AÑO 0</u>	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>TOTAL</u>
<b>A. Ingresos Operacionales</b>					
Activo fijo	-430.160				
Activo diferido	-20.850				
Activo circulante-1 mes	-236.900				
Ventas (\$) automotores		2.179.470	2.519.400	3.060.290	7.759.160
Ventas (\$) repuestos a CONAUTO		507.844	527.360	557.796	1.592.999
<b>Total ingresos operacionales</b>	<b>-687.910</b>	<b>2.687.314</b>	<b>3.046.760</b>	<b>3.618.086</b>	<b>9.352.159</b>
<b>-3% DE VENTAS</b>		<b>2.606.695</b>	<b>2.955.357</b>	<b>3.509.543</b>	<b>9.071.595</b>
<b>B. Egresos Operacionales</b>					
<b>Costos de importacion</b>					
<b>VEHICULOS</b>		1.772.080	2.095.200	2.602.880	6.470.160
REPUESTOS		253.922	263.680	278.898	796.500
<b>Total egresos producción</b>		<b>2.026.002</b>	<b>2.358.880</b>	<b>2.881.778</b>	<b>7.266.660</b>
<b>Gastos de Administración</b>		35.760	37.896	40.246	
<b>Total gastos de administración</b>		<b>35.760</b>	<b>37.896</b>	<b>40.246</b>	<b>113.902</b>
Gastos de ventas		252.744	257.747	276.603	787.093
<b>Total egresos operacionales</b>	<b>0,00</b>	<b>2.314.506</b>	<b>2.654.522</b>	<b>3.198.627</b>	<b>8.167.655</b>
<b>C. Flujo Operacional (A- B)</b>	<b>-687.910</b>	<b>292.189</b>	<b>300.834</b>	<b>310.917</b>	<b>903.940</b>
<b>D. Egresos no operacionales / Depreciación</b>					
AMORITZACION DE PRESTAMO		100.875	91.875	82.875	275.625
DEPRECIACION		22.500	22.500	22.500	67.500
<b>TOTAL</b>	<b>-687.910</b>	<b>213.814</b>	<b>231.459</b>	<b>250.542</b>	<b>695.815</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ (171.064,58)</b>				
<b>TIR</b>	<b>1%</b>				
<b>TASA ESPERADA</b>	<b>16%</b>				

**FLUJO DE CAJA PROYECTADO  
( US DOLARES )**

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>TOTAL</b>
<b>A. Ingresos Operacionales</b>					
Activo fijo	-430.160				
Activo diferido	-20.850				
Activo circulante-1 mes	-236.900				
Ventas (\$) automotores		2.179.470	2.519.400	3.060.290	7.759.160
Ventas (\$) repuestos a CONAUTO		507.844	527.360	557.796	1.592.999
<b>Total ingresos operacionales</b>	<b>-687.910</b>	<b>2.687.314</b>	<b>3.046.760</b>	<b>3.618.086</b>	<b>9.352.159</b>
<b>B. Egresos Operacionales</b>					
<b>Costos de importacion</b>					
<b>VEHICULOS</b>		1.772.080	2.095.200	2.602.880	6.470.160
REPUESTOS		253.922	263.680	278.898	796.500
<b>Total egresos producción</b>		<b>2.026.002</b>	<b>2.358.880</b>	<b>2.881.778</b>	<b>7.266.660</b>
<b>Gastos de Administración</b>		35.760	37.896	40.246	
<b>Total gastos de administración</b>		<b>35.760</b>	<b>37.896</b>	<b>40.246</b>	<b>113.902</b>
Gastos de ventas		252.744	257.747	276.603	787.093
<b>Total egresos operacionales</b>	<b>0,00</b>	<b>2.314.506</b>	<b>2.654.522</b>	<b>3.198.627</b>	<b>8.167.655</b>
<b>3,3% GASTOS</b>		<b>2.390.884</b>	<b>2.742.122</b>	<b>3.304.181</b>	<b>8.437.187</b>
<b>C.Flujo Operacional (A- B)</b>	<b>-687.910</b>	<b>296.430</b>	<b>304.638</b>	<b>313.905</b>	<b>914.972</b>
<b>D. Egresos no operacionales / Depreciación</b>					
AMORITZACION DE PRESTAMO		100.875	91.875	82.875	275.625
DEPRECIACION		22.500	22.500	22.500	67.500
<b>TOTAL</b>	<b>-687.910</b>	<b>218.055</b>	<b>235.263</b>	<b>253.530</b>	<b>706.847</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ (162.667,90)</b>				
<b>TIR</b>	<b>1%</b>				
<b>TASA ESPERADA</b>	<b>16%</b>				

**PUNTO DE EQUILIBRIO**  
**COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES**  
**AÑO 1**

**DIVISION VEHICULOS**

<b>RUBROS</b>	<b>Costo Fijo \$</b>	<b>Costo Variable \$</b>	<b>Costo Total \$</b>
<b>COSTOS PRODUCCION</b>			
Importaciones		1.075.000,00	1.075.000,00
tramites		697.080,00	697.080,00
servicios basicos			0,00
<b>Subtotal</b>		1.772.080,00	1.772.080,00
<b>GASTOS DE FABRICACION</b>			
sueldos	20.400,00		20.400,00
<b>Subtotal</b>	20.400,00		20.400,00
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>			
Sueldos/honorarios	11.760,00		11.760,00
servicios basicos		9.600,00	9.600,00
arriendo		14.400,00	14.400,00
<b>Subtotal</b>	11.760,00	24.000,00	35.760,00
<b>GASTOS DE VENTAS</b>			
Sueldos	39.600		39.600
comisiones		66.737,00	66.737,00
Publicidad		15.000,00	15.000,00
otros			
<b>Subtotal</b>	39.600	81.737,00	121.337
Costos Financieros	215.200,00		
<b>TOTAL</b>	<b>286.960,00</b>	<b>1.877.817,00</b>	<b>1.949.577,00</b>

$$\text{P.E} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Volumen de ventas}}}$$

$$\text{P.E} = \frac{286.960,00 \text{ dólares}}{\frac{1.877.817,00 \text{ dólares}}{53 \text{ unid vehicul}}}$$

$$\text{P.E} = \frac{286.960,00}{35.430,51}$$

$$\text{P.E} = 8,10 \text{ vehiculos}$$

$$\text{P.E} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Volumen de ventas}}}$$

$$\text{P.E} = \frac{286.960,00 \text{ dólares}}{\frac{1.877.817,00 \text{ dólares}}{53 \text{ unid vehicul}}}$$

$$\text{P.E} = \frac{286.960,00}{35.430,51}$$

$$\text{P.E} = 8,10 \text{ vehiculos}$$

$$\text{P.E} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{cv}}{\text{pxq}}}$$

$$\text{P.E} = \frac{286.960,00}{1 - \frac{1.877.817,00}{2.313.821,00}}$$

$$\text{P.E} = \frac{286.960,00}{1 - 0,81} = \frac{286.960,00}{0,19}$$

$$\text{P.E} = 1.510.316 \text{ dólares}$$

$$\text{P.E} = 28.496,52 \text{ dólares/vehiculo}$$

$$\text{P.E} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{cv}}{\text{pxq}}}$$

$$\text{P.E} = \frac{286.960,00}{1 - \frac{1.877.817,00}{2.313.821,00}}$$

$$\text{P.E} = \frac{286.960,00}{1 - 0,81} = \frac{286.960,00}{0,19}$$

$$\text{P.E} = 1.510.316 \text{ dólares}$$

$$\text{P.E} = 28.496,52 \text{ dólares/vehiculo}$$

**COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES****AÑO 2****DIVISION VEHICULOS**

<b>RUBROS</b>	<b>Costo Fijo \$</b>	<b>Costo Variable \$</b>	<b>Costo Total \$</b>
<b>COSTOS PRODUCCION</b>			
Importaciones		1.275.000,00	1.275.000,00
tramites		820.200,00	820.200,00
servicios basicos			0,00
<b>Subtotal</b>		2.095.200,00	2.095.200,00
<b>GASTOS DE FABRICACION</b>			
sueldos	22.440,00		22.440,00
<b>Subtotal</b>	22.440,00		22.440,00
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>			
Sueldos/honorarios	12.936,00		12.936,00
servicios basicos		10.560,00	10.560,00
arriendo		14.400,00	14.400,00
<b>Subtotal</b>	12.936,00	24.960,00	37.896,00
<b>GASTOS DE VENTAS</b>			
Sueldos	74.110		74.110
comisiones		22.800,00	22.800,00
Publicidad		10.000,00	10.000,00
otros			
<b>Subtotal</b>	74.110	32.800,00	106.910
Costos Financieros	196.000,00		
<b>TOTAL</b>	<b>305.486,44</b>	<b>2.152.960,00</b>	<b>2.262.446,44</b>

**PUNTO DE EQUILIBRIO ( VOLUMEN DE VENTAS )**

$$\text{P.E} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Volumen de ventas}}}$$

$$\text{P.E} = \frac{305.486,44 \text{ dólares}}{2.152.960,00 \text{ dólares}}$$

60 unid vehicul

$$\text{P.E} = \frac{305.486,44}{35.882,67}$$

**P.E = 8,51 vehiculos**

$$\text{P.E} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{cv}}{\text{pxq}}}$$

$$\text{P.E} = \frac{305.486,44}{1 - \frac{2.152.960,00}{2.619.420,00}}$$

$$\text{P.E} = \frac{305.486,44}{1 - 0,81} = 305.486,44 \cdot 0,19$$

**P.E = 1.607.823 dólares**

**P.E = 26.797 dólares/vehiculo**

**COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES****AÑO 3****DIVISION VEHICULOS**

<b>RUBROS</b>	<b>Costo Fijo \$</b>	<b>Costo Variable \$</b>	<b>Costo Total \$</b>
<b>COSTOS PRODUCCION</b>			
Importaciones		1.582.000,00	1.582.000,00
tramites		1.020.880,00	1.020.880,00
servicios basicos			0,00
<b>Subtotal</b>		2.602.880,00	2.602.880,00
<b>GASTOS DE FABRICACION</b>			
sueldos	24.684,00		24.684,00
<b>Subtotal</b>	24.684,00		24.684,00
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>			
Sueldos/honorarios	14.229,60		14.229,60
servicios basicos		11.616,00	11.616,00
arriendo		14.400,00	14.400,00
<b>Subtotal</b>	14.229,60	26.016,00	40.245,60
<b>GASTOS DE VENTAS</b>			
Sueldos	102.367		102.367
comisiones		22.800,00	22.800,00
Publicidad		10.000,00	10.000,00
otros			
<b>Subtotal</b>	102.367	32.800,00	135.167
Costos Financieros	176.800,00		
<b>TOTAL</b>	<b>318.081,05</b>	<b>2.661.696,00</b>	<b>2.802.977,05</b>

$$P.E = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\quad}$$

$$\frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Volumen de ventas}}$$

$$P.E = \frac{318.081,05 \text{ dólares}}{2.661.696,00 \text{ dólares}} \\ 71 \text{ unid vehicul}$$

$$P.E = \frac{318.081,05}{37.488,68}$$

$$P.E = 8,48 \text{ vehiculos}$$

$$P.E = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\quad}$$

$$1 - \frac{cv}{pxq}$$

$$P.E = \frac{318.081,05}{1 - \frac{2.661.696,00}{3.099.647,00}}$$

$$P.E = \frac{318.081,05}{1 - 0,81} \quad 318.081,05 \quad 0,19$$

$$P.E = 1.674.111 \text{ dólares}$$

$$P.E = 23.579 \text{ dólares/vehiculo}$$

