UÍDE

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS ELÉCTRICOS EN EL CONCESIONARIO AUTO DELTA DE LA CIUDAD DE QUITO A PARTIR DEL AÑO 2016

JOHANNA MARISOL MACIAS VELOZ

Director
Ing. Marco Carrillo Guerrero MsG.

Enero 2016
Quito – Ecuador

Yo Johanna Marisol Macías Veloz, declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y, que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, sin restricción de ningún género o especial.

Johanna Marisol Macías Veloz
Autor de la Tesis

Yo, Marco Carrillo Guerrero, certifico que conozco al autor del presente trabajo siendo el responsable exclusivo tanto en su originalidad, autenticidad, como en su contenido.

Ing. Marco Carrillo Guerrero MsG.
Director de la Tesis

A Dios por su misericordia infinita, a mi esposo Marcelo, por ser el apoyo incondicional cada día, a mi hijo Demian Isaac, por ser luz y darme aliento para seguir adelante, a mis padres por su educación en valores que hacen que alcance la felicidad plena.

ÍNDICE

CAPÍTULO I 3
PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 3
1.1 Antecedentes 3
1.2 Planteamiento del Problema 4
1.3 Formulación del Problema 5
1.4 Objetivo General 5
1.5 Objetivos Específicos 5
1.6 Justificación 6
1.7 Idea a Defender 6
1.8 Métodos de Investigación 7
1.8.1 Método de Análisis –Síntesis 7
1.8.2 Método Histórico – Lógico 7
CAPÍTULO II 8
MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL 8
2.1 Marco Referencial 8
2.1.1 La Contaminación Mundial 8
2.1.2 Los vehículos eléctricos vs los de combustión interna 11
2.1.3 Ventas de vehículos eléctricos a nivel mundial 12
2.1.4 Indicios de las ventas de autos eléctricos en el Ecuador 16
2.2 Marco Teórico 20
2.2.1 Plan de Negocios 20
2.2.2 Planeación Estratégica 20
2.2.3 Conceptos de Planeación 21
2.2.4 Proceso de Planeación 22
2.2.5 Planeación Estratégica del Marketing 23
2.2.6 Mix del Marketing 24
2.2.7 Conceptos en el Cálculo de la Demanda y el Pronóstico de Ventas 25
2.2.8 Cálculo del Tamaño de la Muestra 25
2.2.9 Clientes Meta 27
2.2.10 Foda: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas 29

2.2.11 Punto de Equilibrio 30
2.2.12 Presupuesto 32
2.2.13 Cálculo del VAN 33
2.2.14 Cálculo del TIR 33
2.3 Marco Conceptual 34
CAPÍTULO III 42
ANÁLISIS SITUACIONAL 42
3.1 Presentación de la Empresa 42
3.1.1 Identificación de la Empresa 42
3.1.2 Antecedentes 43
3.1.3 Estructura Organizacional 43
3.2 Planeación Estratégica Actual 45
3.2.1 Misión 45
3.2.2 Visión 45
3.2.3 Política de Calidad 45
3.2.4 Objetivos Generales 45
3.2.5 Objetivos Específicos para el año 2015 45
3.2.6 Estrategias del Área Comercial 46
3.2.7 Estrategias del área Administrativa - Financiera 47
3.2.8 Estrategias del área de Post-Venta 48
3.3 Análisis del Macroentorno 49
3.4 Análisis del Microentorno 53
3.5 Análisis FODA 57
3.5.1 Variables Internas del Negocio 57
3.5.2 Variables Externas del Negocio 60
3.5.3 Resumen del Análisis Foda 62
3.5.4 Análisis de Variables Internas 64
3.5.5 Análisis de Variables Externas 65
3.6 Matriz FODA para Generación de Estrategias 67
3.6.1 F-O Fortalezas Vs. Oportunidades: 67
3.6.2 F-A Fortalezas Vs. Amenazas: 68

3.6.3 D-O Debilidades Vs. Oportunidades: 69
3.6.4 D-A Debilidades Vs. Amenazas: 70
3.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) 73
3.8 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) 74
3.9 Matriz Interna Externa (MIE) 76
PLAN DE MARKETING 78
4.1 Introducción 78
4.2 Investigación del Mercado 78
4.2.1 Objetivos Cualitativos 78
4.2.1 Encuesta para el Estudio de Mercado 84
4.3 Tabulación y Resultados de las Encuestas aplicadas 86
4.4 Análisis de la Base de Datos de los clientes existentes en Auto Delta 96
4.5 Análisis de Producto 102
4.5.1 ¿Qué es un Vehículo Eléctrico? 102
4.5.2 Movilización de la Población Mundial 102
4.5.3 Carga de un Vehículo eléctrico 103
4.6 Gastos en el uso de un vehículo a combustión Interna Vs un Eléctrico 104
4.6.1 Movilización 104
4.6.2 Mantenimientos 105
4.6.3 Autonomía 105
4.7 Análisis de la Competencia 106
4.8 Determinación de Estrategias 107
4.8.1 Mercado Meta 107
4.8.2 Producto 108
4.8.3 Plaza 108
4.8.4 Precio 109
4.8.5 Promoción 110
4.9 Plan de Marketing 111
4.10 Manejo de la Imagen de Marca 112
4.10.11 Imágenes 113
4.10.12 Definiciones – Slogan 114

4.10.13 Artes base para Publicidad en medios 115
4.10.14 Objetivos Cuantitativos del Plan de Marketing 118
CAPÍTULO V 122
ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO 122
5.1 Estudio Financiero 122
5.2 Análisis del Estado de Resultados 122
5.3 Análisis del Flujo de Caja 124
5.4 Cálculo del Punto de Equilibrio 125
5.5 Tempo de Recuperación de la Inversión 128
5.6 Cálculo del VAN 128
5.7 Cálculo del TIR 130
5.8 Grado de Apalancamiento Operativo 131
CAPÍTULO VI 132
6.1 Conclusiones 132
6.1.1 Conclusiones Capítulo 1 132
6.1.2 Conclusiones Capítulo 2 132
6.1.3 Conclusiones Capítulo 3 132
6.1.4 Conclusiones Capítulo 4 132
6.1.5 Conclusiones Capítulo 5 132
6.2 Conclusiones Generales 133
6.3 Recomendaciones 134
6.3.1 Recomendaciones Generales 134
BIBLIOGRAFÍA 135

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1	Ventas mundiales de vehículos eléctricos en el 2013	13
Gráfico # 2	Ventas en Europa de vehículos eléctricos en el 2013	14
Gráfico # 3	Ventas en Francia de vehículos eléctricos en el 2013	14
Gráfico # 4	Ventas en España de vehículos eléctricos en el 2013	15
Gráfico # 5	Ventas en Italia de vehículos eléctricos en el 2013	16
Gráfico # 6	Esquema de la Planeación Estratégica	21
Gráfico # 7	Planeación Estratégica del Marketing	23
Gráfico # 8	Las 4P del Marketing	24
Gráfico # 9	Fórmula para el cálculo de la muestra	26
Gráfico # 10	Fórmula para el Cálculo del Punto de Equilibrio en unidades	31
Gráfico # 11	Fórmula para el Cálculo del Punto de Equilibrio en dólares	32
Gráfico # 12	Fórmula para el Cálculo del VAN	33
Gráfico # 13	Fórmula para el Cálculo del TIR.	34
Gráfico # 14	Logo de la empresa	42
Gráfico # 15	Organigrama Gerencial	44
Gráfico # 16	Importadores con el detalle de sus cupos asignados en unidades	49
Gráfico # 17	Principales importadores con el detalle de sus cupos asignados en dólares	50
Gráfico # 18	Principales cambios con la Norma RT034	51
Gráfico # 19	Ventas de vehículos nuevos desde el año 2010 al 2015 (*2015 Pronóstico)	52
Gráfico # 20	Efectos en los puntos de venta de vehículos nuevos	52
Gráfico # 21	Participación en las ventas del mercado ecuatoriano de Nissan y Renault en el año 2014	54

Gráfico # 22	Participación de Auto Delta en las ventas de Nissan en el año 2014	54
Gráfico # 23	Participación de Auto Delta en las ventas de Renault en el año 2014	55
Gráfico # 24	Participación en las ventas del mercado ecuatoriano de Nissan y Renault de enero a junio del 2015	56
Gráfico # 25	Participación de Auto Delta en las ventas de Nissan y Renault en el año 2015	56
Gráfico # 26	Ventas anuales de vehículos nuevos en el mercado Ecuatoriano periodo 2010-2015	79
Gráfico # 27	Ventas anuales de vehículos nuevos en el mercado Ecuatoriano periodo 2010-2015	80
Gráfico # 28	Ventas de vehículos nuevos por provincia Ene- Jun 2015	81
Gráfico # 29	Ventas y participación de las marcas Nissan y Renault Ene- Jun 2015 en la Provincia de Pichincha	83
Gráfico # 30	Ventas y participación de Auto Delta en las ventas de Ene- Jun 2015 en la Provincia de Pichincha	83
Gráfico # 31	Cálculo de la muestra para aplicación de encuestas	86
Gráfico # 32	Descripción gráfica pregunta 1 de la Encuesta Aplicada	87
Gráfico # 33	Descripción gráfica pregunta 2 de la Encuesta Aplicada	88
Gráfico # 34	Descripción gráfica pregunta 2 de la Encuesta Aplicada	90
Gráfico # 35	Descripción gráfica pregunta 3 de la Encuesta Aplicada	91
Gráfico # 36	Descripción gráfica pregunta 4 de la Encuesta Aplicada	93
Gráfico # 37	Descripción gráfica pregunta 5 de la Encuesta Aplicada	94

Gráfico # 38	Clientes de Auto Delta divididos por sector	96
Gráfico # 39	Recorrido en kilómetros de la población urbana mundial	103
Gráfico # 40	Detalle de Autonomías de combustible	105
Gráfico # 41	Logotipo marca Nissan	113
Gráfico # 42	Logotipo marca Renault	113
Gráfico # 43	Slogan Nissan Eléctrico	114
Gráfico # 44	Slogan Renault Z.E. (Cero emisiones)	114
Gráfico # 45	Arte Publicidad Renault Twizy	115
Gráfico # 46	Arte Publicidad Renault Z.E.	116
Gráfico # 47	Arte Publicidad Nissan Leaf	117
Gráfico # 48	Encuesta para conocer efectividad de actividades Test Drive	120
Gráfico # 49	Encuesta para conocer efectividad de actividades Publicitarias	121
Gráfico # 50	Cálculo del Punto de Equilibrio en Unidades	126
Gráfico # 51	Cálculo del Punto de Equilibrio en Total de Ventas ($)	127
Gráfico # 52	Fórmula para el Cálculo del VAN	128
Gráfico # 53	Fórmula para el Cálculo del TIR.	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1	Conceptos para el cálculo de la Demanda	25
Tabla # 2	Capital Accionario	43
Tabla # 3	Número de trabajadores de Auto Delta Cía. Ltda.	44
Tabla # 4	Participación en las ventas del mercado ecuatoriano de Nissan y Renault en el año 2014	53
Tabla # 5	Participación en las ventas del mercado ecuatoriano de Nissan y Renault de enero al junio del 2015	55
Tabla # 6	Análisis FODA	62
Tabla # 7	Matriz FODA para generación de Estrategias	71
Tabla # 8	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	73
Tabla # 9	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	75
Tabla # 10	Matriz Interna Externa (MIE)	76
Tabla # 11	Ventas de vehículos nuevos en unidades periodo 2010-2015	79
Tabla # 12	Ventas de vehículos nuevos en unidades periodo 2010-2015	80
Tabla # 13	Ventas de vehículos nuevos por provincia Ene- Jun 2015	81
Tabla # 14	Ventas y participación de las marcas Nissan y Renault Ene- Jun 2015	82
Tabla # 15	Tabulación Pregunta 1 de la Encuesta Aplicada	87
Tabla # 16	Tabulación pregunta 2 de la Encuesta Aplicada	88
Tabla # 17	Tabulación pregunta 2 de la Encuesta Aplicada	89
Tabla # 18	Tabulación pregunta 3 de la Encuesta Aplicada	91
Tabla # 19	Tabulación pregunta 4 de la Encuesta Aplicada	92
Tabla # 20	Tabulación pregunta 5 de la Encuesta Aplicada	94

Tabla # 21	Cálculo aproximado de ventas de autos eléctricos de acuerdo a resultados de la pregunta 5 de Encuesta Aplicada	95
Tabla # 22	Base de clientes total de Auto Delta divididos por sector de domicilio	96
Tabla # 23	Base de clientes total de Auto Delta divididos por Cédula o Ruc	97
Tabla # 24	Base de clientes total de Auto Delta divididos por su año de creación	97
Tabla # 25	Base de clientes total de Auto Delta divididos por su año de creación y sus montos de compras	98
Tabla # 26	Años de mayores ventas de vehículos en base a los datos de clientes	98
Tabla # 27	Los 20 mejores clientes con cédula, (persona natural,) en base a las compras realizadas	99
Tabla # 28	Los 20 mejores clientes con RUC, (empresas,) en base a las compras realizadas	100
Tabla # 29	Las mejores empresas en base a las compras de vehículos realizadas	101
Tabla # 30	Matriz de Competencia Vehículos Eléctricos	106
Tabla # 31	Plan de Actividades – Área de Ventas	112
Tabla # 32	Objetivos cuantitativos de las Estrategias Planteadas	119
Tabla # 33	Estado de Pérdidas y Ganancias	122
Tabla # 34	Presupuesto Estado de Resultados proyección a cinco años	123
Tabla # 35	Flujo de caja	124
Tabla # 36	Flujo de caja proyección a cinco años	124
Tabla # 37	Determinación de Costos fijos y variables	125

Tabla # 38	Cálculo del Punto de Equilibrio	126
Tabla # 39	Cálculo del tiempo de Recuperación de la inversión	128
Tabla # 40	Flujo de Caja	129
Tabla # 41	Flujo de Caja y Cálculo de Van y TIR con la Herramienta de Microsoft Excel	130
Tabla # 42	Cálculo del grado de Apalancamiento Operativo	131

Resumen

Auto Delta Cía. Ltda., es un concesionario autorizado para la venta de vehículos nuevos de las marcas Nissan y Renault, adicionalmente tiene la venta de servicios de Posventa, repuestos y accesorios y funciona en la ciudad de Quito desde el año 1974.

El gobierno ecuatoriano a través de la Vicepresidencia de la República, ha puesto en marcha un plan, siendo una de sus aristas el cambio de la matriz energética, parte de estos cambios, es que los ciudadanos compren y utilicen autos eléctricos para su movilización. Está pronosticado que en el año 2016 se importen los primeros vehículos eléctricos para el consumo masivo, y además, se prevé que los siguientes años este cambio de la matriz productiva nos lleve a que se fabriquen en el Ecuador.

Mediante esta planeación se logró que la empresa Auto Delta, se prepare para la venta de los vehículos eléctricos, sumándolo al abanico de productos ya comercializados, en primera instancia se determinó el punto de partida conociendo la realidad de la empresa, en base a un presupuesto se conoció la utilidad que dejarán estas ventas adicionales y se estableció las acciones de Marketing que ayudarán a comercializar este producto.

Con este plan Auto Delta logra ser parte de los cambios que el gobierno está implantando para una nueva era energética en el Ecuador y particularmente en la ciudad de Quito.

Abstract

Auto Delta is authorized to sell new vehicles of Nissan and Renault dealer, additionally has the sale of after-sales service, spare parts and accessories and operates in Quito since 1974.

The Ecuadorian government through the vice presidency, has launched a plan, one of its edges changing the energy matrix of these changes is that people buy and use electric cars for their mobilization. It is predicted that in 2016 the first electric vehicles imported for mass consumption, and further, it is expected that the following years this change of the productive matrix leads us to be manufactured in Ecuador.

This was achieved by planning the company Auto Delta, prepare for the sale of electric vehicles, adding it to the range of products already on the market, first starting point to know the reality of the company is determined based on a budget utility that will leave these additional sales and marketing activities that will help market this product was established became known.

With this plan Auto Delta manages to be part of the changes that the government is implementing to a new energy era in Ecuador and particularly in the city of Quito.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

Nuestro planeta actualmente está alcanzando niveles de contaminación exorbitantes, los cambios climáticos drásticos, los fenómenos naturales como huracanes, tifones, tsunamis, olas de calor, olas de frío, inundaciones, etc., son el resultado. Los seres humanos estamos ocasionando mucha destrucción ya sea por el consumo excesivo de los recursos naturales y el no cuidado de los mismos o por el uso de materiales altamente contaminantes utilizados para el desarrollo de las diferentes actividades, que en la actualidad demanda la globalización y competitividad mundial. Por tanto es coherente pensar que el futuro de los vehículos que hoy en día conocemos cambie drásticamente y que para que un vehículo pase del estado de inercia al movimiento ya no utilice el combustible fósil sino que lo pueda hacer a través de la energía de un motor eléctrico totalmente.

Como antecedente el Ministro Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad Richard Espinosa visitó la planta Nissan de ensamblaje de vehículos eléctricos en Aguas Calientes, México en el mes de agosto del 2013 e indicó que para el Estado la planta es un ejemplo, por hacer uso de energía proveniente de fuentes más limpias y sostenibles. El gobierno ecuatoriano tiene total apertura para cambiar la matriz productiva y energética e incentivar el consumo de energías alternativas, siendo el Ecuador uno de los primeros países Andinos que está mirando otras opciones, las mismas que se busca brinden un ahorro económico al Presupuesto del Estado disminuyendo el gasto en subsidios y que a su vez ayuden a mejorar el aire que respiramos.

El 12 de febrero del 2015 el ministro coordinador de la producción Richard Espinosa y las compañías Automotores y Anexos, Kía y BYD firmaron un convenio para la importación, promoción, comercialización y fabricación de autos eléctricos en el país. En este se autoriza, para que los autos eléctricos se importen con cero por ciento de aranceles, ingresen al país sin ningún tipo de restricción al no tener cupos y para su comercialización habrá ventajas como el no pago de IVA, ICE, matrícula, etc.

El concesionario Auto Delta está presente en el mercado automotriz ecuatoriano desde el año 1974, como importador y comercializador de la marca Alfa Romeo, fue importador y comercializador de la marca Fiat desde el año 2003 hasta el 2010 y en el año 2008 firmó un contrato con la empresa Automotores y Anexos, importador de las marcas Nissan y Renault, autorizándolo a ser un dealer para la comercialización de estas marcas en la ciudad de Quito.

1.2 Planteamiento del Problema

De acuerdo al último censo del año 2010 realizado por el INEC la población de la ciudad de Quito era de 2'239.191 habitantes pudiendo llegar a ser de 2'781 .641 habitantes para el año 2020. Quito es una ciudad que está ubicada a 2.800 metros sobre el nivel del mar y su parque automotor aproximadamente es de 414.788 unidades, los niveles de dióxido y monóxido de carbono, azufre y más partículas que hay en el ambiente, la contaminación visual y auditiva, indican el grado del problema que vivimos esto causado por la emisión de gases contaminantes en fábricas y el aumento del uso del automóvil que utiliza gasolina y diesel para su funcionamiento, obteniendo a más de lo ya indicado el efecto invernadero, enfermedades respiratorias y calidad de vida desgastante.

Adicionalmente, según una investigación del diario El Universo del 5 de agosto del 2013 publicó, que el Ecuador destina $6.603,68 millones en subsidios al año, según la proforma presupuestaria del 2013. Los combustibles cuestan $4.539,64 millones, 68,74% de todos los subsidios. Dentro de este segmento, el diésel ($1.934,9 millones), el gas nacional ($65,4 millones) e importado ($601,15 millones) y la gasolina ($1.757,55 millones) son los que mayor gasto representan.

El dinero destinado para subsidios de los combustibles puede ser enfocado a obras de salud, viales, educación, tecnología, e innovación consiguiendo que el país logre más desarrollo y mejore la calidad de vida de los ecuatorianos. La ciudad de Quito podrá ser el modelo para las demás ciudades del Ecuador convirtiéndose en el país Andino pionero en la utilización de energía más limpia y cuidado del medio ambiente.

Es coherente pensar que de haber la oferta de vehículos eléctricos los quiteños quieran comprarlos buscando así contribuir a la disminución de la contaminación. Es necesario comunicar las ventajas de utilizar autos eléctricos en cuanto a la economía familiar, economía del Estado y el cuidado del medio ambiente, por tanto también es necesario que la empresa Auto Delta Cía. Ltda., se prepare para lograr comercializar autos eléctricos basándose en un Plan de Negocios a cumplir de una manera Eficiente y Eficaz que permita un crecimiento sostenido. El que no exista un Plan de Negocios en Auto

Delta Cía. Ltda. , para la venta de vehículos eléctricos, provocará que las ventas no crezcan y por ende la empresa, disminuyendo sus ganancias y minimizando la oportunidad de tener un nuevo negocio.

1.3 Formulación del Problema

A la llegada de los vehículos eléctricos al país, Auto Delta Cía. Ltda. , tiene la posibilidad de comercializarlos desde el año 2016, es necesario preparar a la empresa mediante un Plan de Negocios con el cual se logre justificar la introducción de este nuevo producto en el giro del negocio, conocer cuál es su aporte en utilidad adicional y con ello realizar una planificación de Marketing que ayude a cumplir con este número de ventas. ¿Cuál es el Plan de Negocios que debemos aplicar para introducir este producto completamente nuevo a la empresa Auto Delta?

1.4 Objetivo General

Diseñar un Plan de Negocios para la empresa Auto Delta Cía. Ltda., aplicando los conceptos de Administración y Ventas, preparándola para una comercialización eficiente y eficaz de vehículos eléctricos en el año 2016, que posibiliten el crecimiento en participación de ventas dentro de la marca, así como su rentabilidad al introducir este nuevo producto.

1.5 Objetivos Específicos

1. Plantear el Marco referencial, Teórico y Conceptual, mediante la búsqueda de teorías, prácticas y resultados que existen sobre la Planeación de Negocios, convirtiéndose este, en la base científica con la que se desarrollará la investigación.

2. Investigar la situación de la empresa, mediante el análisis de la Planeación Estratégica actual, análisis a través de un FODA, determinando la realidad de Auto Delta y cuál es el punto de partida, antes de la introducción de un nuevo producto siendo este, los autos eléctricos.

3. Desarrollar un Plan de Marketing mediante la investigación del mercado meta, análisis del producto, análisis de la competencia, para así plantear estrategias, las

mismas que al ponerlas en práctica ayuden a conseguir nuevos y antiguos clientes.

4. Realizar un análisis financiero del Plan de Negocio donde se refleje el pronóstico de ventas de los vehículos eléctricos, cuál es la cantidad de dinero que debemos invertir para comercializar este nuevo producto y en qué tiempo lo vamos a recuperar.

1.6 Justificación

El gobierno ecuatoriano a través de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SEMPLADES y la Vicepresidencia de la República, están trabajando para cambiar la matriz productiva y energética en el país, buscando que haya cambios de calidad en los productos fabricados en el Ecuador y que exista un crecimiento de las empresas que produzcan productos de consumo masivo, esto va unido al cambio que se evidencia en los servicios ofrecidos en la educación pública, el becar a estudiantes para que se preparen fuera del país y que este conocimiento sea aplicado a su regreso, logrando que el nivel intelectual y de educación cambie como nunca antes sucedió, todas estas señales indican que a futuro los autos eléctricos a más de ser importados también se fabricarán en el Ecuador.

En todo negocio es sumamente importante planificar y determinar de la forma más certera posible las ventas que se desean alcanzar mucho más si es para un nuevo producto que la empresa desea comercializar. Este Plan de Negocios busca preparar a la empresa Auto Delta para este nuevo rumbo y conocer con anterioridad lo que puede obtener caso contrario pasará desapercibida y no se aprovechará al máximo la oportunidad.

1.7 Idea a Defender

La aplicación de un Plan de Negocios permitirá que la empresa Auto Delta mejore sus ingresos y rentabilidad, determinando un presupuesto de vehículos eléctricos a comercializar, conociendo en qué porcentaje se incrementará la utilidad por la venta de este nuevo producto y adicionalmente planificando como se incentivará a los clientes, para que decidan comprar un auto eléctrico en este concesionario.

1.8 Métodos de Investigación

Para este trabajo de investigación se utilizarán las siguientes metodologías:

1.8.1 Método de Análisis –Síntesis

Este consiste en analizar de lo más general a lo más conciso y en sintetizar lo más complejo para llegar a lo más simple de la información encontrada, al realizar un análisis de la realidad actual del mercado automotriz en la ciudad de Quito, el nivel de ventas de la empresa Auto Delta y su penetración en este mercado se está cumpliendo con el análisis, unido a la información numérica y con los datos estadísticos que existen, se determinará y logrará con ello sintetizar cuál sería la proyección de ventas de los autos eléctricos en la empresa Auto Delta.

1.8.2 Método Histórico – Lógico

Este método será utilizado ya que la investigación va a partir de teorías ya existentes las mismas que van a ser analizadas para descubrir cuál fue el orden y desarrollo lógico que llevaron a estos resultados, es decir, que con los resultados históricos de ventas de vehículos en la ciudad de Quito lograremos formular nuevas predicciones y actividades a realizar para incentivar las ventas de autos eléctricos en la empresa Auto Delta, estos resultados históricos los vamos a encontrar en documentos como: estudios internacionales, periódicos, análisis realizados por la empresa importadora (Automotores y Anexos), por la AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador), algunos elaborados por la empresa, lectura y análisis de entrevistas .

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Aquí se realizará un análisis de toda la información teórica que necesitaremos para diseñar un Plan de Negocios, sustentando el estudio realizado.

2.1 Marco Referencial

2.1.1 La Contaminación Mundial

El enorme crecimiento industrial y la globalización han traído consigo mucha destrucción ambiental, en todo el mundo se está sintiendo el cambio climático drástico. Hay inundaciones, sequías, estaciones climáticas que no cumplen su ciclo, esto ocasiona que existan cambios en la biodiversidad, hay animales que sobreviven a estos cambios, pero otros que no lo logran y tenemos animales extintos y que nunca las nuevas generaciones los conocerán.

Un estudio constató que en marzo de 2015 la Tierra alcanzó su máximo nivel histórico de emisiones de dióxido de carbono. Este aumento contribuye a la elevación de las temperaturas en la Tierra. El CO2 es un potente y peligroso gas de efecto invernadero producido por actividades humanas entre las cuales se encuentran la combustión de energías fósiles como el carbón y el petróleo y la deforestación.

A continuación se presentan los 10 países más contaminados del mundo:

Fuente: Cromo, (2015). Los países más contaminados en tiempo real. ***Dos al Cubo – el Observador***. Recuperado de: http://www.cromo.com.uy/los-paises-mas-contaminados-tiempo-real-n596903

1) Estados Unidos: es el país que emite más gases que contribuyen al efecto invernadero por su gran emisión de CO2 y un gran abuso de fertilizantes.

2) Rusia: Es una de las naciones más contaminada del mundo por la quema de los gases de los pozos de petróleo, pues emite 400 millones de toneladas de CO2 al año. Siendo el mayor generador de esta forma de contaminación.

3) China: es el país más poblado del mundo, tiene 70% de contaminación en sus playas. Las empresas petroleras han retrasado durante años la mejora del diesel que queman. Como resultado, los niveles de sulfuro del diesel chino son al menos 23 veces los de Estados Unidos.

4) Japón: Es uno de los pocos países que siguen pescando ballenas. Los pesqueros japoneses están agotando los cardúmenes de atún en el mundo, además de la gran contaminación nuclear producida por el terremoto.

5) India: Tiene gran parte de sus suelos contaminados con fertilizante y gran contaminación de sus aguas, también tiene sobre pesca y emisión de CO2.

6) México: está entre los países del mundo con mayor deforestación y cientos de autos del tránsito cotidiano, que generan una bruma de polución muy espesa.

7) Australia: La potencia oceánica principalmente conformada por áreas en procesos de transformación, tiene un alto uso de fertilizantes y es la potencia que sufre más pérdida de bosques.

8) Indonesia: En menos de 50 años ha desforestado el 40% del país por lo que tiene gran pérdida de bosques y gran contaminación en sus aguas.

9) Perú: país suramericano con mayor número de especies en vías de extinción y destrucción de varios ecosistemas debido a la pesca indiscriminada y el comercio ilegal de animales exóticos.

10) Brasil: a pesar de que conserva muchas áreas naturales, tiene un uso indiscriminado de fertilizantes, alta emisión de CO2, gran sobre pesca y especies amenazadas.

Fuente: Informador. MX, (2015). Los diez países más contaminados del Planeta. ***Disquis***. Recuperado de: http://www.informador.com.mx/tecnologia/2013/461379/6/los-diez-paises-mas-contaminados-del-planeta.htm

El 7 y 8 de junio del 2015 se reunieron en Alemania el grupo de los G7, estas súper potencias mundiales trataron varios puntos, uno de estos fue la contaminación mundial, y el cambio climático. Todos los países del G-7 han expresado su firme determinación de adoptar un acuerdo ambicioso en la cumbre de la CP21 que se celebrará en diciembre en París.

Lo que el presidente Barack Obama y otros líderes del G7 visualizaron en Alemania es un mundo en el que esas emisiones son eliminadas gradualmente para el fin del siglo. Por encima de todo, eso requeriría un enorme cambio en la forma en que el mundo

produce electricidad, dos terceras partes de la cual proviene de la quema de combustibles fósiles, mayormente carbón y gas.

Fuente: Noticieros Televisa MX, (2015). Merkel y Obama dialogan tras reunión del G7. ***Noticieros.*** Recuperado de: http://noticieros.televisa.com/mundo/1506/merkel-obama-se-relajan-reunion-g7/

Aumentar la generación a partir de energía solar, eólica, geotérmica, nuclear, hidráulica y quizás otras fuentes renovables aún por desarrollar es posible, pero eso requiere políticas, tales como impuestos sobre el carbono, que las hagan más competitivas.

Ottmar Edenhofer comento: "Hay que ser honestos: el carbón es una fuente de energía muy, muy barata. Por tanto, necesitamos un precio de carbono",(Cumbre G7, 2015), miembro prominente del panel de expertos de la ONU sobre ciencia climática. Poner un precio al carbono es un asunto políticamente contencioso en muchos países. El Senado estadounidense rechazó una propuesta así en el 2010. El actual gobierno de Australia anuló un impuesto sobre el carbono implementado por el gobierno previo. Usar fuentes renovables que dependen del clima, tales como energía eólica y solar, requeriría además avances tecnológicos, especialmente para almacenar energía más eficientemente.

La descarbonización del sector del transporte es aún más complicada. Por supuesto, existen ya vehículos alimentados por electricidad o biocombustibles. Pero los combustibles derivados del petróleo siguen dominando y probablemente pasará mucho tiempo antes de que puedan ser substituidos a gran escala en aviación y embarques marítimos, aunque ya se realizan experimentos con biocombustibles e incluso energía solar. Asimismo, es improbable que se pueda remplazar en un futuro cercano el uso de los combustibles fósiles para generar el intenso calor requerido en procesos industriales como producción de acero. Por eso, muchos científicos y economistas dicen que la demanda de algunos ambientalistas de una eliminación total de los combustibles fósiles es poco realista. En lugar de ello, dicen, la lucha contra los cambios climáticos debe incluir esfuerzos para capturar emisiones de CO2 y enterrarlas en las profundidades de la Tierra, donde no afectan el clima.

El año pasado, el panel de ciencia climatológica de la ONU proyectó que esas tecnologías, que ya existen en pequeña escala, tendrán que ser aplicadas para conseguir emisiones negativas en el futuro, porque no se espera que el mundo reduzca sus emisiones a un paso suficiente en el futuro cercano. Eso pudiera requerir, por ejemplo, usar biocombustibles para generación y entonces capturar las emisiones. Pese a las dificultades, el mensaje de los líderes de los países más poderosos del mundo es importante porque es la primera vez que reconocen lo que tiene que suceder para impedir que las temperaturas del planeta alcancen niveles peligrosos, dijo Jeffrey Sachs, economista de la Universidad de Columbia y asesor especial de la ONU.

"Eso significa en la práctica un cambio enorme de un sistema de energía basado en combustibles fósiles a fuentes de energía de casi cero emisiones. Es una tarea muy grande", dijo. "No muy diferente de la misión del Apollo".

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores, (2015). Países del G7. ***Agcid Chile.*** Recuperado de: http://www.agci.cl/index.php/glosario/186-p/401-paises-del-g7

2.1.2 Los vehículos eléctricos vs los de combustión interna

Los vehículos eléctricos se muestran como una gran alternativa al futuro, comparemos varios de los aspectos más importantes a la hora de valorar los distintos tipos de automóviles:

A- Contaminación (Eléctricos 1 - 0 Gasolina)

Aquí es donde los vehículos verdes ganan de goleada, cero emisiones frente a los innumerables tipos de elementos contaminantes que emiten los vehículos movidos por gasolina, como CO2, o todos los gases de efecto invernadero producidos por la combustión de combustibles fósiles (cada año mueren en Europa una media de 225.000 personas a causa de la polución, cinco veces más que por accidentes de tráfico).

B- Autonomía (Eléctricos 1 - 1 Gasolina)

Este apartado todavía no está muy logrado en el apartado de los coches eléctricos. La media de autonomía de un coche eléctrico está sobre los 200 kilómetros, mientras que en uno de gasolina puedes estar sin repostar alrededor de 500 kilómetros. Aunque también cabe destacar que modelos más avanzados de este sector eléctrico superan los 400 kilómetros de autonomía, véase el Tesla Roadster.

C- Recarga y Llenada del tanque (Eléctricos 1 - 2 Gasolina)

Algo más que debe ser mejorado y mucho para que un día se pueda aspirar a que un vehículo eléctrico sea viable como alternativa al de combustión convencional, es que frente a los pocos minutos que tarda un vehículo de gasolina en tener nuevamente combustible para moverse, los eléctricos necesitan de más de 7 horas para ser cargados por completo.

D- Gasto en energía (Eléctricos 2 - 2 Gasolina)

Aquí vuelve a verse clara la ventaja de los autos eléctricos. En un mundo en el que cada vez es más común ver como los precios de la gasolina se disparan mes a mes, la

alternativa de la electricidad se ve como un ahorro más que evidente. Los vehículos eléctricos consumen del bolsillo unas 6 veces menos dinero que un vehículo de gasolina convencional.
E- Ruido (Eléctricos 3 - 2 Gasolina)

Este es un punto eminentemente favorable para los coches eléctricos, pues no hay ningún tipo de proceso interno por lo que el ruido se disminuye a cero, al contrario de los convencionales, que provocan una gran cantidad de contaminación acústica en las grandes zonas urbanas.

F- Precio (Eléctricos 3 - 3 Gasolina)

Este tema es algo complicado. Por un lado, al comprar autos eléctricos hay una gran cantidad de ayudas, están exentos de impuesto de matriculación, y en muchas regiones, como en Murcia, hay muchas ayudas por parte de la administración; y, como hemos dicho antes, a la hora de recargarlo el ahorro es evidente. Por otro lado, todas estas ayudas no impiden que estos autos, al ser algo relativamente nuevo tengan un elevado precio, y solo estén disponibles para un grupo pequeño de gente.

Conclusión:

Los autos eléctricos se postulan como una gran alternativa a los tradicionales de gasolina o diésel, son una alternativa de futuro, tienen grandes ventajas como el ahorro en combustible, la ausencia de ruido o las cero emisiones, pero también hay aspectos a mejorar, como son la autonomía o el tiempo de recarga.
La iniciativa nos augura un futuro prometedor que inundará las carreteras de todo el mundo de estos "coches verdes".

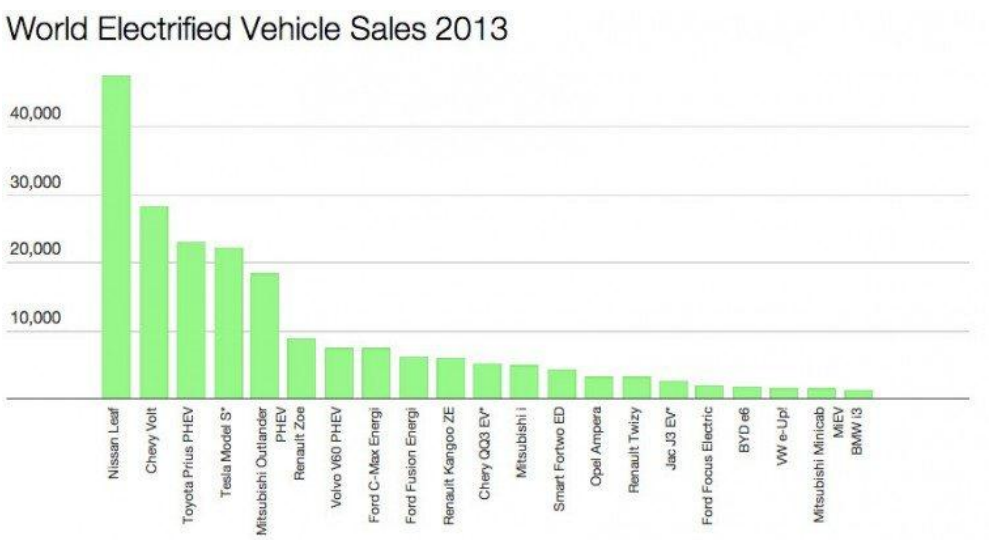
Fuente: Jimdo, (2015). Vehículos eléctricos. ***Jimdo***. Recuperado de: http://cmccdfernandez.jimdo.com/el-veh%C3%ADculo-el%C3%A9ctrico/el%C3%A9ctricos-vs-gasolina/

2.1.3 Ventas de vehículos eléctricos a nivel mundial

De acuerdo a un informe de la ONG Transport & Environment (T&E), empresa especializada en transporte sostenible y basada en estadísticas de la Agencia Europea de Medio Ambiente, en el año 2013 se vendieron 50.000 vehículos eléctricos en el viejo continente, y existe una tendencia que lleva a que las ventas sean dobladas cada año.
El Nissan Leaf ha dominado las ventas a nivel mundial en 2013. El Chevy Volt, sobre todo gracias a las fuertes ventas en EEUU, fue el segundo. El Toyota Prius Plug-

in avanzó al modelo de Tesla para la tercera posición. Y no muy lejos, detrás del Model S, fue el Mitsubishi Outlander Plug-in.

Gráfico # 1 *Ventas mundiales de vehículos eléctricos en el 2013*

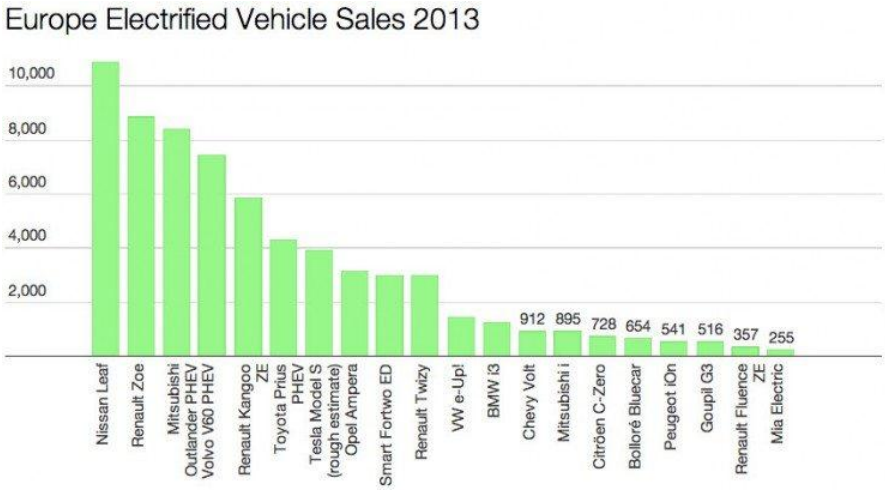


Fuente: Open Host., Opennemas., (2014). Ventas de coches eléctricos en 17 países europeos. ***Tecnofisis global***. Recuperado de: http://www.hibridosyelectricos.com/articulo/matriculaciones-hibridos-y-electricos/ventas-coches-electricos-17-paises-europeos/20140620190440007446.html

Gracias a incentivos fiscales, en países del viejo continente la venta de vehículos eléctricos ha crecido sosteniblemente, a continuación se presentan los gráficos sobre las ventas de vehículos eléctricos en algunos países europeos.

En el conjunto de Europa, el Nissan Leaf se llevó de nuevo la primera posición en 2013. Sin embargo, en esta región, el segundo fue el Renault Zoe. El Mitsubishi Outlander Plug-in se quedó con en el tercer puesto, seguido por el híbrido enchufable de Volvo, el V60, y luego el Renault Kangoo ZE. Pero los resultados de los países europeos específicos variaron bastante.

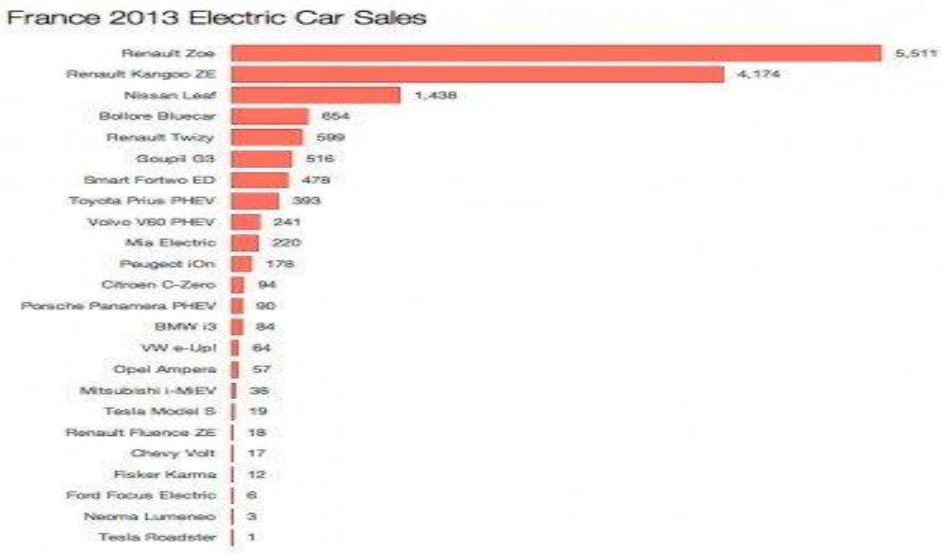
Gráfico # 2 *Ventas en Europa de vehículos eléctricos en el 2013*



Fuente: Open Host., Opennemas., (2014). Ventas de coches eléctricos en 17 países europeos. ***Tecnofisis global***. Recuperado de: http://www.hibridosyelectricos.com/articulo/matriculaciones-hibridos-y-electricos/ventas-coches-electricos-17-paises-europeos/20140620190440007446.html

En 2013, Francia fue el segundo país europeo con más ventas de autos eléctricos. Los modelos franceses encabezaron la lista de ventas de su país. El Renault Zoe capturó el 37% del mercado, seguido del Renault Kangoo ZE, con un 28%. El Nissan Leaf se llevó el tercer lugar, con el 10%. Cinco de los seis primeros modelos fueron vehículos producidos en Francia por empresas francesas.

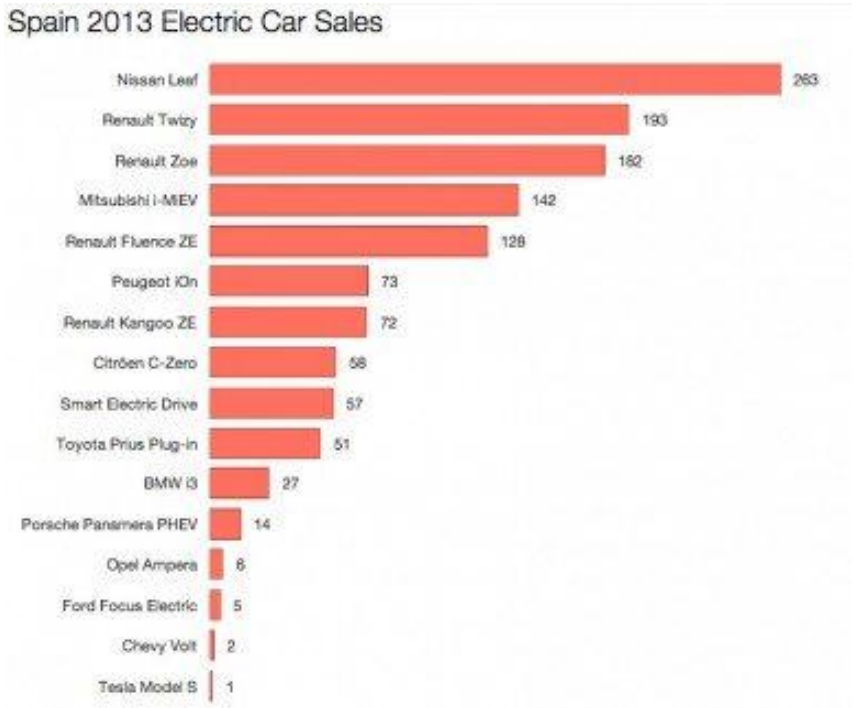
Gráfico # 3 *Ventas en Francia de vehículos eléctricos en el 2013*



Fuente: Open Host., Opennemas., (2014). Ventas de coches eléctricos en 17 países europeos. ***Tecnofisis global***. Recuperado de: http://www.hibridosyelectricos.com/articulo/matriculaciones-hibridos-y-electricos/ventas-coches-electricos-17-paises-europeos/20140620190440007446.html

En 2013, las ventas de vehículos eléctricos en España fueron más dispersas que en la mayoría de países. El Nissan Leaf tomó el 21% del mercado, seguido del Renault Twizy, que consiguió el 15%, el Renault Zoe, el14%, el Mitsubishi i-MiEV se llevó el 11%, y el Renault Fluence ZEel 10%.

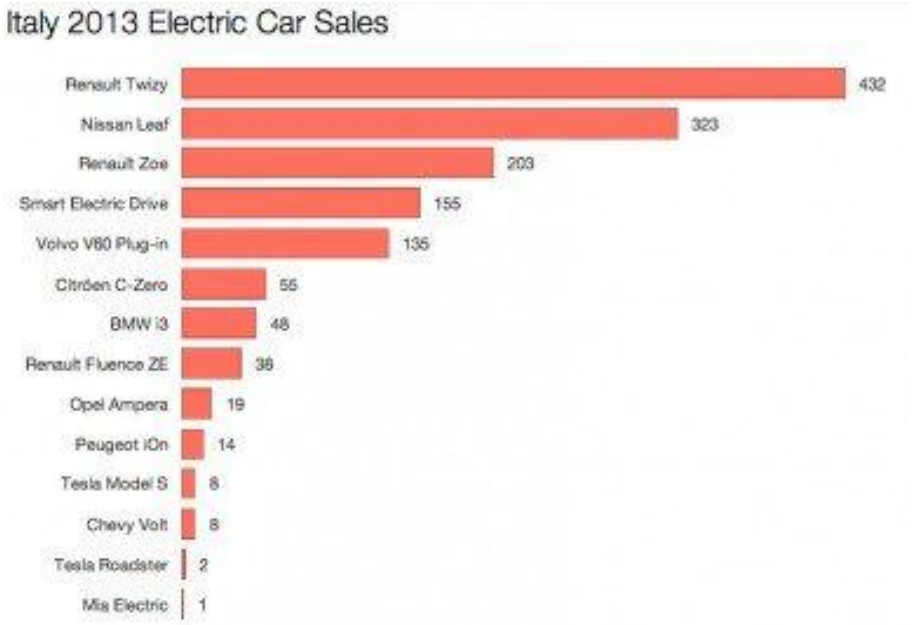
Gráfico # 4 *Ventas en España de vehículos eléctricos en el 2013*



Fuente: Open Host., Opennemas., (2014). Ventas de coches eléctricos en 17 países europeos. ***Tecnofisis global***. Recuperado de: http://www.hibridosyelectricos.com/articulo/matriculaciones-hibridos-y-electricos/ventas-coches-electricos-17-paises-europeos/20140620190440007446.html

El Renault Twizy tuvo un buen año en Italia, tomando el primer lugar con el 30% de las ventas de autos eléctricos. El Nissan Leaf no se quedó demasiado lejos, consiguiendo el 22%. Completaron los cinco primeros puestos, el Renault Zoe (14%), el Smart Electric Drive (11%) y el Volvo V60 plug-in (9%)

Gráfico # 5 *Ventas en Italia de vehículos eléctricos en el 2013*



Fuente: Open Host., Opennemas., (2014). Ventas de coches eléctricos en 17 países europeos. ***Tecnofisis global***. Recuperado de: http://www.hibridosyelectricos.com/articulo/matriculaciones-hibridos-y-electricos/ventas-coches-electricos-17-paises-europeos/20140620190440007446.html

2.1.4 Indicios de las ventas de autos eléctricos en el Ecuador

A nivel mundial, Japón es uno de los países donde existe alta demanda de autos eléctricos, y es precisamente también la nación que más los fabrica. El informe de Nissan Motor Co, en ese país, indica que hay más puntos de recarga para autos eléctricos que gasolineras, las estaciones de recarga, incluyendo fast-cargadores (carga rápida) y las instaladas en los hogares, han aumentado a 40.000, superando las 34.000 gasolineras de las que dispone el país asiático.

Estados Unidos también ha sido un mercado grande para los autos eléctricos. De hecho, en 2012, con el incremento del precio del petróleo, las ventas de los modelos crecieron un 49% en ese año. Los estadounidenses en esa época adquirieron 117.182 vehículos durante el primer trimestre, mientras que en 2011, la cifra fue de 78.527. Esto, antes de que por el terremoto y el tsunami ocurridos en Japón se afectara la producción.

En Latinoamérica, México y Chile tienen autos eléctricos. Por ejemplo, en 2011 en Chile se inauguró la primera 'electrolinera' de América Latina. Una recarga rápida de la batería por 15 minutos cuesta 40% menos del valor de la gasolina. En las calles del país azteca ya se observan autos eléctricos. En una entrevista realizada por diario Excélsior, Alejandro Viveros, gerente sénior de la Unidad Cero Emisiones de Nissan, detalló que la firma contempla vender 500 unidades del modelo Leaf, al cierre del 2015.

El informe de Naciones Unidas denominado 'Cambio Climático 2014: Mitigación del Cambio Climático', sostiene que, en la última década, las emisiones han aumentado 10 gigatoneladas de CO2, más que en cualquier década anterior. Si bien el sector energético aporta con el 47% de emisiones y luego la industria (30%), el transporte es un factor altamente contaminante y responsable del 11% de emisiones CO2. Si queremos cuidar el hogar en el que vivimos, deberíamos limitar el aumento de la temperatura global a 2 grados centígrados para final de siglo. Y no solo eso, habría que reducir las emisiones globales de gases de efecto invernadero entre 40% y 70% para 2100.

En medio de estos pronósticos, los autos eléctricos surgen como la herramienta para disminuir el impacto y presión sobre el ambiente, al menos en cuanto a la movilización. Los vehículos que no queman una sola gota de combustible en su funcionamiento emiten 4 veces menos CO2 que los convencionales. En promedio, los motores de gasolina emiten 2,3 kg de CO2 por cada litro de gasolina, pero cuando se usa como única fuente de energía a la electricidad hay que tener en cuenta las emisiones producidas en las centrales. En este punto, Ecuador llevaría la delantera, pues los 8 megaproyectos hidroeléctricos aspiran a proveer 2.765 megavatios de energía limpia.
Colombia, México, Puerto Rico y Chile ya comercializan los autos eléctricos. En este año, las marcas Kia, Nissan-Renault y BYD los traerán al mercado ecuatoriano. Kia pretende introducir el modelo Soul; de BYD será el B6, por Renault el Kangoo. Este último ya se encuentra a prueba en el país. El ministro coordinador de la Producción, Richard Espinosa, en días pasados, dijo que estos autos tienen un costo que varía desde los $ 14 mil hasta los $ 40 mil y llegarán al país libres de aranceles.

Diego Andrade, director nacional de Nissan en Ecuador, aseguró que uno de los propósitos principales es fomentar una movilidad más sostenible. Con ese preámbulo, Andrade comentó que el vehículo eléctrico Leaf genera cero emisiones de CO2 y está hecho con materiales reciclables. Este auto, que contabiliza más de 200 mil unidades en el mundo, requiere conectarse a una toma de corriente de 220 voltios y podría cargarse totalmente en 4 horas para recorrer 160 kilómetros.
"El plan a futuro es contar con una red de electrolineras de carga. Para que este concepto de vehículo eléctrico pueda masificarse necesitamos una red eléctrica

poderosa, y eso, obviamente, el Gobierno nacional y los gobiernos autónomos descentralizados necesitan fomentarlo porque hay que hacer tomas especiales en las calles para las electrolineras", explicó Andrade.

Hay más voces que abogan por los autos eléctricos, la WWF emitió el informe "Vehículos eléctricos: el fin del dominio del petróleo", el cual señala que el sector del transporte es responsable de la cuarta parte de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero. "Los vehículos eléctricos siguen necesitando energía que procede de los combustibles fósiles, pero los sistemas de tracción eléctrica son hasta 4 veces más eficientes que sus homólogos".

Xavier Salgado, de la organización Medio Ambiente Sustentable, aseguró que con este vehículo se reduce alrededor del 70% de la emisión de CO2, que -a su criterio- es un gran aporte para mitigar los impactos al medio ambiente y fomentar una conciencia verde. Si bien reconoce que un auto eléctrico también causa impacto ambiental, por la implementación de su tecnología y el mismo hecho de transportar gente, resulta mínimo en comparación con el impacto de los autos comunes. "Las emisiones de diésel y gasolina mezcladas con aceite a la final generan emisiones tóxicas que, en gran medida, han sido responsables del cambio climático. El auto eléctrico beneficiaría mucho. El planeta necesita un respiro".

Fuente: Diario El Telégrafo., (2015). Los autos eléctricos emiten 4 veces menos CO2 que los convencionales. ***El Telégrafo***. Recuperado de: http://www.telegrafo.com.ec/sociedad/item/los-autos-electricos-emiten-4-veces-menos-co2-que-los-convencionales.html

La oferta de vehículos nuevos en la ciudad de Quito está compuesta por casi todas las principales marcas que comercializan autos de consumo masivo, desde los años 2013, 2014 y 2015 existe un propósito por parte del gobierno, de reducir la importación para tratar de equilibrar la balanza comercial, este ha sido manejado a través de la asignación de cupos de importación y salvaguardias para varios productos entre estos los vehículos nuevos.

El pasado 5 de enero del 2015 el Ministro de Finanzas Fausto Herrera, informó sobre la decisión de reducir el Presupuesto General del Estado ya aprobado por la Asamblea Nacional de 36.317 millones de dólares a 34.897 millones de dólares su principal argumento fue la bajada paulatina del precio del petróleo, cabe indicar que el Presupuesto se lo realizó en base a un precio por barril de $79.70 y a esa fecha el precio estaba en $42.49, indicó " el 2015 se presenta difícil en lo económico, por la coyuntura internacional poco favorable" , esto hace pensar que va a ser muy difícil para los próximos años que el gobierno, de apertura a importar autos de combustión interna sin restricciones, por tanto el mercado automotriz ecuatoriano va a cambiar.

La plataforma que actualmente provee de energía eléctrica al país es escasa y no puede entregar suficiente insumo para así instalar electrolineras que sirvan en la carga de autos eléctricos, pero el gobierno actual del Ecuador, está enfocado en llegar al año 2016 con una infraestructura mucho mayor, gracias a la culminación y entrada al servicio de nuevas centrales hidroeléctricas planificadas para los próximos tres años como: Coca-Codo Sinclair, Sopladora, Toachi Pilatón, la reciente inaugurada Manduriacu, entre otras, contando así con una matriz energética capaz de soportar la demanda de electricidad que sirva para conseguir la utilización de los vehículos completamente eléctricos, eliminando los subsidios para los combustibles y disminuyendo este gasto del presupuesto General del Estado, con la iniciativa y el proyecto que el gobierno ecuatoriano tiene a través de la Vicepresidencia de la República de cambiar la matriz productiva y hacer que el país sea más autosuficiente en cuanto a los productos que fabrica y consume, unido a la decisión de abrir la importación sin impuestos de los autos eléctricos, es necesario que la empresa Auto Delta prepare un Plan de Negocios para realizar una comercialización Eficiente y Eficaz de este nuevo producto y así contribuir al cumplimiento de los objetivos que se plantee para la venta de autos eléctricos en el año 2016.

La empresa Auto Delta Cía. Ltda. actualmente realiza la comercialización de vehículos nuevos de las marcas Nissan y Renault, al ser un distribuidor autorizado forma parte de una franquicia cuyos fundamentos son el cumplimiento de procesos, los mismos que son utilizados a nivel mundial por las marcas, cumpliendo estándares de calidad en toda la cadena de valor en el proceso de venta y posventa, basado en este nivel de calidad las marcas Nissan y Renault son pioneras a nivel mundial en el desarrollo de tecnología y fabricación de vehículos eléctricos, la empresa Auto Delta Cía. Ltda. al ser un concesionario autorizado de estas, tiene la oportunidad de adelantarse a los hechos y conseguir el estar preparada para la introducción de este nuevo producto, aumentando sus ingresos y logrando subir su porcentaje de representatividad dentro de la marca entre todos los concesionarios del país.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Plan de Negocios

Un Plan de negocios es el documento en el que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha y que abarca desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica.

A través de este se va a definir con el máximo detalle lo siguiente:

- La actividad que proyecta desarrollar la empresa.
- El mercado al que va a dirigirse.
- Las estrategias para penetrar en el mercado.
- La competencia con que se va a encontrar.
- Los objetivos y medios para lograr sus fines.
- Los recursos financieros que va a necesitar en los primeros años y las fuentes para cubrirlos.
- Las instalaciones, equipos y personal que necesitará.

Estructura General de un Plan de Negocios

2 Introducción
3 Estudio de Mercado
4 Plan Comercial o de Marketing
5 Plan de Producción
6 Organización y Recursos Humanos
7 Plan económico – financiero
8 Valoración final

Fuente: Naveros J., Cabrerizo M. (2009) ***Plan de Negocio*** Málaga: Publicaciones Vértice S.L.

2.2.2 Planeación Estratégica

Está basada en los siguientes puntos:

- Son el conjunto de acciones a realizar para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa y las previsiones e hipótesis sobre el futuro.

- Los programas y planes de acción nos indican que hay que hacer, por quién, cuándo y con qué recursos.
- Los sistemas de información constituyen la base del control del cumplimiento del plan.

Gráfico # 6 *Esquema de la Planeación Estratégica*

Fuente: Fernández R., (2004) ***Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones.*** Madrid España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

2.2.3 Conceptos de Planeación

Algunos textos precisan que la planeación es más un arte que una ciencia, esto lo fundamentan en el hecho de que para desarrollarla se tiene que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas del último período.

Tres conceptos básicos definen la planeación:

- El primero requiere que los negocios de la empresa se administren como cartera de inversiones. El problema es determinar qué negocios merecen ser estructurados, sostenidos, suprimidos en algunas fases, o finiquitados. Cada negocio ofrece un potencial distinto en cuanto a generar utilidades, por lo que

los recursos de la organización deben orientarse de acuerdo con el potencial que cada negocio ofrece;

- El segundo concepto consiste en evaluar con precisión el potencial para generar utilidades a futuro de cada negocio, considerando la tasa de crecimiento del mercado, así como la posición de la organización.

- El tercer punto es el de la estrategia; para cada uno de los negocios, la empresa debe desarrollar un plan de juego para lograr sus objetivos a largo plazo. Cada empresa debe determinar qué es lo más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos.

Fuente: Hernández C., Carbajal E., Gallardo G. (2004). ***Planeación estratégica y su aplicación en el mercadeo***. *Monografías.com.* Recuperado de: http://www.monografias.com/trabajos17/plan-estrategico-mercadeo/plan-estrategico-mercadeo.shtml#ixzz2i7L3CHZX

2.2.4 Proceso de Planeación

- ✓ Diagnosticar.- ¿En dónde nos encontramos ahora?
- ✓ Pronosticar.- ¿A dónde nos dirigimos si no se hacen cambios?
- ✓ Objetivos.- ¿A dónde debemos dirigirnos?
- ✓ Estrategias.- ¿Cuál es la mejor manera de llegar allá?
- ✓ Tácticas.- ¿Qué acciones específicas necesitan tomarse, por quién y cuándo?
- ✓ Controlar.- ¿Qué medidas deben revisarse si tenemos que saber cómo lo hacemos?

Un Gerente de Ventas debe enfocarse en estas principales funciones de Administración para lograr cumplir con el proceso de planeación:

- Definir metas y objetivos
- Aplicar Políticas
- Establecer procedimientos
- Idear Estrategias
- Dirigir tácticas
- Diseñar controles

Fuente: Anderson, Rolph E., Hair, Joseph F. Jr., Bush, Alan J. (2002) ***Administración de Ventas*** (2da. Ed.) México: Mc Graw Hill

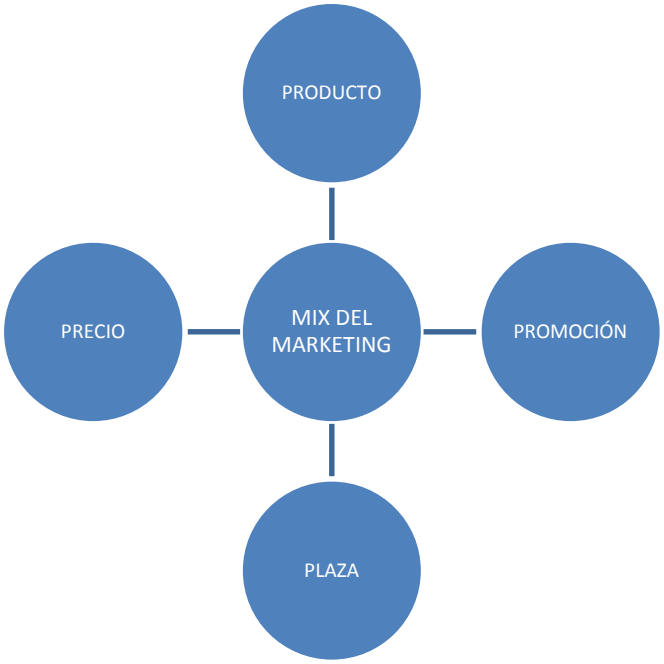
2.2.5 Planeación Estratégica del Marketing

Gráfico # 7 *Planeación Estratégica del Marketing*

Fuente: Stanton W., Etzel M., Walker B., (2001) ***Fundamentos de Marketing.*** México: McGraw – Hill Interamericana Editores S.A.

2.2.6 Mix del Marketing

Gráfico # 8 *Las 4P del Marketing*



Elaborado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Este análisis se lo realizar desde el punto de vista del que vende y algunos de los puntos a analizar en cada P son:

Producto.- variedad, calidad, diseño, características, marca, envase, servicios.

Precio.- precio de lista, descuentos, complementos, periodo de pago, condiciones de crédito.

Plaza.- canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte y logística.

Promoción.- publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas.

2.2.7 Conceptos en el Cálculo de la Demanda y el Pronóstico de Ventas

Tabla # 1 *Conceptos para el cálculo de la Demanda*

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Capacidad del mercado	Número de unidades de un producto o servicio que un mercado podría absorber en un periodo dado si el artículo fuera gratis.
Potencial del mercado	Ventas industriales más altas esperadas posibles de un producto o servicio durante un periodo fijo y en un mercado específico.
Potencial de ventas	Participación máxima del mercado que la empresa o la marca podría obtener durante un periodo determinado.
Pronóstico de ventas	Ventas reales esperadas para una empresa o marca durante un periodo determinado.
Cuota de ventas	Meta del volumen de ventas para un vendedor u organización de ventas.

Fuente: Anderson, Rolph E., Hair, Joseph F. Jr., Bush, Alan J. (2002) ***Administración de Ventas*** (2da. Ed.) México: Mc Graw Hill.

2.2.8 Cálculo del Tamaño de la Muestra

Población.- Llamado también universo o colectivo, es el conjunto de todos los elementos que tienen una característica común. Una población puede ser finita o infinita. Es población finita cuando está delimitada y conocemos el número que la integran, así por ejemplo: Estudiantes de la Universidad UTN. Es población infinita cuando a pesar de estar delimitada en el espacio, no se conoce el número de elementos que la integran, así por ejemplo: Todos los profesionales universitarios que están ejerciendo su carrera.

Muestra.- La muestra es un subconjunto de la población. Ejemplo: Estudiantes de 2do Semestre de la Universidad UTN.
Sus principales características son:

Representativa.- Se refiere a que todos y cada uno de los elementos de la población tengan la misma oportunidad de ser tomados en cuenta para formar dicha muestra.

Adecuada y válida.- Se refiere a que la muestra debe ser obtenida de tal manera que permita establecer un mínimo de error posible respecto de la población.
Para que una muestra sea fiable, es necesario que su tamaño sea obtenido mediante procesos matemáticos que eliminen la incidencia del error.

Elemento o individuo.- Unidad mínima que compone una población. El elemento puede ser una entidad simple (una persona) o una entidad compleja (una familia), y se denomina unidad investigativa.

2.2.8.1 Fórmula para calcular el tamaño de la muestra

Gráfico # 9 *Fórmula para el cálculo de la muestra*

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

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Fuente: Suárez M., Tapia F., (2011) ***Interaprendizaje Estadística Básica.*** Ed. Gráficas Planeta. Ibarra-Ecuador. Recuperado de: http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/tamano-muestra-excel/tamano-muestra-excel.shtml

2.2.9 Clientes Meta

"Una vez que haya establecido los objetivos de ventas, debe determinar a quién vender el producto. Y este paso consiste realmente en definir un mercado meta, o sea este un grupo de personas con un conjunto de características comunes. La elección del mercado meta permite concentrar los esfuerzos en una parte de la población con necesidades y hábitos semejantes de compra definir el mercado meta le ayudará a preparar planes para lograr los objetivos de ventas de un producto actual y a fijar objetivos realistas en el caso de productos nuevos."

Fuente: Roman G. H. JR, Scot W. C. (2001), ***Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia***. Pag. 81. México: Mc Graw Hill

Hoy en día, las necesidades de los consumidores están cambiando dramáticamente. Sus expectativas están creciendo en relación a los niveles de servicio y tienen de más canales de comunicación disponibles. El precio y el producto solían ser los factores determinantes a la hora de atraer y retener clientes pero la saturación del mercado y la feroz competencia han minado estas ventajas.

Como respuesta, las compañías ahora ofrecen propuestas amplias y variadas de productos, pero los consumidores se muestran confundidos sobre qué producto puede ser el que mejor le encaje con sus necesidades. Además, sus expectativas respecto a la calidad del trato que reciben de las compañías han aumentado. Los consumidores demandan continuamente mayor reconocimiento personal y recompensas en productos, precios y servicios. Ellos demandan que la compañía ofrezca la promesa de nuevas experiencias, pensando siempre en el interés del cliente. No sorprende que en esta economía centrada en la experiencia, los clientes perciban que su relación con una compañía es el factor determinante respecto al beneficio y a la fidelidad hacia una marca.

Con todos estos retos, las compañías necesitan revisar urgentemente sus estrategias de gestión para la relación con el cliente. La única manera de retener la base de clientes e incrementar la cuota de mercado es mediante experiencias, productos y servicios personalizados y únicos, y mediante un trato individual con cada usuario. Se debe crear un nuevo modelo de relación con el consumidor que ofrezca experiencias diseñadas para intencionadamente dar apoyo a la visión que este tiene respecto a su relación con la compañía.

Crear este valor significa centrarse en el cliente y ofrecerle experiencias que superen sus expectativas. Se requiere la sofisticación tecnológica para anticiparse y responder directamente a las necesidades de cada cliente según estas evolucionan. Para conseguirlo, se necesita un nuevo paradigma para la gestión de la relación con el cliente.

Este nuevo paradigma se llama CEM (Customer Experience Management), y ofrece tecnologías y soluciones diseñadas específicamente para ayudar a las empresas a crear experiencias únicas para el cliente.

El CEM potencia la capacidad de decisión en tiempo real, facilitando a las compañías que se anticipen a las necesidades del cliente antes de una interacción y, a continuación, ofrecer una comunicación y conversación relevante que trate apropiadamente y de manera individual a cada usuario. El CEM se toma las necesidades de la compañía muy en serio también, asegurando que las ofertas y proposiciones hechas a los clientes también den apoyo a los objetivos empresariales.

La investigación ha demostrado que los consumidores están más receptivos a las ofertas que se les hacen cuando son ellos los que establecen el diálogo. Una razón para ello es que pueden elegir el momento para contactar con la empresa y se evita molestarles mientras descansan o están ocupados. Otra razón es que el ser humano es más susceptible a las ofertas hechas en una conversación comenzada de manera natural. La solución de CEM garantiza un proceso dinámico de diálogo.

Las empresas necesitan tener en consideración que no hay una sola estrategia que encaje a todos los diferentes casos cuando se implementan las soluciones de CEM. La forma en la que se conduce la relación entre el cliente y la empresa siempre será diferente, ya que es una conversación natural que significará algo diferente para cada consumidor.
Sobre todo, la mejora de la experiencia del consumidor no debe darse en el marketing. Establecer una estrategia comprensiva para su gestión es básico en cada fase del ciclo de vida del cliente: desde su captación e inclusión, y hasta la entrega de servicio y retención. Las compañías necesitan ofrecer experiencias intencionadas que sitúen los intereses del cliente como base de cada interacción. Las soluciones de CEM permiten a las compañías que hagan esto mediante el desarrollo y ejecución automática de estrategias de gestión que tratan a cada usuario como un individuo, mientras que, a la vez, apoyan los objetivos corporativos.

El CEM es el creador de todas las experiencias tangibles e intangibles generadas por la interacción de una compañía con sus clientes. A través de ello, las empresas disponen de la capacidad para crear experiencias que pueden influir enormemente en la lealtad de sus consumidores y conseguir unos beneficios que jamás se hubieran podido obtener con el CRM.

Fuente: Bernadet, C. (2008) Del CRM al CEM: la evolución centrada en el cliente. ***Silicon News***. Recuperado de: http://www.siliconnews.es/2008/10/31/del_crm_al_cem__la_evolucion_centrada_en_el_cliente/#DTwvdEUBh38hcE8k.99

Los clientes de una empresa son la razón de ser de la misma, por tanto es necesario que se los conozca a profundidad saber a qué se dedican, sus edades, sus pasatiempos,

cuando y a qué hora nos visitan, quien es su familia, donde trabajan, donde viven, etc. mientras más sepamos sobre ellos más fácil será el entregar productos y servicios que se acoplen a sus necesidades y lograremos hacer de ellos nuestros fieles clientes, justamente en la actualidad las empresas han creado su departamento de CEM (Customer Experiencie Management), este trabaja en la búsqueda de la fidelización del cliente, mediante la aplicación de técnicas y tecnologías para tratar de conocerlo totalmente, logrando fidelizarlo y enamorarlo de una marca, buscar fans, a través de la entrega de lo que precisamente deseaba. Estos nuevos departamentos ayudan en la actualidad al departamento de marketing y mercadeo para segmentar muy bien el mercado meta al que se desea llegar.

2.2.10 Foda: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Cualquier empresa que desea adelantarse a los cambios del mercado y realizar una planeación debe ser analizada en un inicio mediante un F.O.D.A. con ello conoceremos su situación actual, sabremos su situación actual externa mediante el análisis de sus Oportunidades y Amenazas y su situación interna mediante el análisis de sus Fortalezas y Debilidades.

El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. El primer paso que debemos dar es describir la situación actual de la empresa o del departamento en cuestión, identificar las estrategias, los cambios que se producen en el mercado y nuestras capacidades y limitaciones. Esto nos servirá de base para hacer un análisis histórico, casual y proyectivo.

- **El análisis interno**

Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que originen ventajas o desventajas competitivas. Para llevarlo a cabo se estudian los siguientes factores:

- ✓ **Producción.** Capacidad de producción, costes de fabricación, calidad e innovación tecnológica.

- ✓ **Marketing.** Línea y gama de productos, imagen, posicionamiento y cuota en el mercado, precios, publicidad, distribución, equipo de ventas, promociones y servicio al cliente.

- ✓ **Organización.** Estructura, proceso de dirección y control y cultura de la empresa. Personal. Selección, formación, motivación, remuneración y rotación.

- ✓ **Finanzas.** Recursos financieros disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad y liquidez. Investigación y Desarrollo. Nuevos productos, patentes y ausencia de innovación.

- **El análisis externo**

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades de nuestro mercado. Abarca diversas áreas:

- ✓ **Mercado**. Definir nuestro target y sus características. También los aspectos generales (tamaño y segmento de mercado, evolución de la demanda, deseos del consumidor), y otros de comportamiento (tipos de compra, conducta a la hora de comprar).

- ✓ **Sector.** Detectar las tendencias del mercado para averiguar posibles oportunidades de éxito, estudiando las empresas, fabricantes, proveedores, distribuidores y clientes.

- ✓ **Competencia.** Identificar y evaluar a la competencia actual y potencial. Analizar sus productos, precios, distribución, publicidad, etc.

- ✓ **Entorno.** Son los factores que no podemos controlar, como los económicos, políticos, legales, sociológicos, tecnológicos, etc.

Fuente: Emprendedores.es, (2012). Cómo se hace un análisis DAFO. Hearst Magazines S.L. Recuperado de: http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-dafo/como-hacer-un-dafo2

2.2.11 Punto de Equilibrio

¿Cuántas unidades se tendrán que vender para poder cubrir los costos y gastos totales? ¿Cuál es el valor en ventas que una empresa debe alcanzar para cubrir sus costos y gastos operativos? Para poder comprender mucho mejor el concepto de PUNTO DE EQUILIBRIO, se deben identificar los diferentes costos y gastos que intervienen en el proceso productivo. Para operar adecuadamente el punto de equilibrio es necesario comenzar por conocer que el costo se relaciona con el volumen de producción y que el gasto guarda una estrecha relación con las ventas. Tantos costos como gastos pueden ser fijos o variables.

Se entiende por costos operativos de naturaleza fija aquellos que no varían con el nivel de producción y que son recuperables dentro de la operación.

Por su parte los gastos operacionales fijos son aquellos que se requieren para poder colocar (vender) los productos o servicios en manos del consumidor final y que tienen una relación indirecta con la producción del bien o servicio que se ofrece. Siempre aparecerán produzcase o no la venta. También se puede decir que el gasto es lo que se requiere para poder recuperar el costo operacional. En el rubro de gastos de ventas (administrativos) fijos se encuentran entre otros: la nómina administrativa, la depreciación de la planta física del área administrativa (se incluyen muebles y enseres) y todos aquellos que dependen exclusivamente del área comercial.

Los costos variables al igual que los costos fijos, también están incorporados en el producto final. Sin embargo, estos costos variables como por ejemplo, la mano de obra, la materia prima y los costos indirectos de fabricación, si dependen del volumen de producción. Por su parte los gastos variables como las comisiones de ventas dependen exclusivamente de la comercialización y venta. Si hay ventas se pagarán comisiones, de lo contrario no existirá esta partida en la estructura de gastos.

El análisis del PUNTO DE EQUILIBRIO estudia entonces la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. Se entiende por PUNTO DE EQUILIBRIO aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. En otras palabras, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales. También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado.
El PUNTO DE EQUILIBRIO se puede calcular tanto para unidades como para valores en dinero.

Gráfico # 10 *Fórmula para el Cálculo del Punto de Equilibrio en unidades*

$$PEunidades = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

Dónde:

PVq = precio de venta unitario
CVq = costo variable unitario
CF = costos fijos;

O también se puede calcular para ventas en dinero:

Gráfico # 11 *Fórmula para el Cálculo del Punto de Equilibrio en dólares.*

$$PEventas = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

Dónde:

CF = costos fijos
CVT = costo variable total
VT = ventas totales

Fuente: Vaquiro, J. (2013). Punto de Equilibrio. ***Pymes Futuro***. Recuperado de: http://www.pymesfuturo.com/puntodequilibrio.htm

2.2.12 Presupuesto

El presupuesto nos indica cuántos recursos monetarios se necesitan, para llevar a cabo las diferentes actividades. La consecución de este obliga a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de la planificación de las diferentes actividades, hay momentos en los que las circunstancias del proceso presupuestario obligan a replantearse los planes de acción y los objetivos planteados. Si se lo utiliza de manera correcta el presupuesto nos indica cuándo y cuántos recursos se necesitarán para llevar a cabo las diferentes actividades, además permite controlar los ingresos, gastos e inversiones, y poder identificar así los diferentes tipos de problemas con una determinada antelación.

Fuente: Muñiz L., (2009) ***Control Presupuestario.*** Barcelona España: Bresca Editorial S.L.

2.2.13 Cálculo del VAN

El ***VAN*** es el valor total de los flujos netos de caja *FNC* percibidos a lo largo de la vida de una inversión actualizados al momento actual, menos el desembolso inicial. Su expresión tradicional es la siguiente:

Gráfico #12 *Fórmula para el Cálculo del VAN.*

$$VAN = -A + \frac{FNC_1}{(1+K)} + \frac{FNC_2}{(1+K)^2} + \frac{FNC_3}{(1+K)^3} + ... + \frac{FNC_n}{(1+K)^n}$$

Dónde:

A = es el desembolso inicial.

FNC_1, FNC_2, FNC_3 = son los flujos de caja *netos* de los periodos 1,2,3 …..***n***.

K = es la tasa de descuento que aplicamos, y que asumimos constante a lo largo de la vida del proyecto. Este será el costo de oportunidad de los fondos requeridos para llevar a cabo la inversión, puesto que no tiene sentido llevar a cabo inversiones que generen una rentabilidad inferior al *coste de oportunidad* de los fondos utilizados.

n = horizonte temporal de la inversión o vida útil estimada para la inversión.

El criterio de decisión de este método se basa en seleccionar aquellos proyectos con VAN positivo, ya que ello contribuye a lograr el objetivo financiero de la empresa, definido en términos de maximizar el valor de la misma, debiendo ser rechazados los proyectos con VAN negativo o nulo. Además si la empresa dispone de un conjunto de inversiones alternativas, este método propone un orden de preferencia jerarquizando los proyectos de mayor a menor VAN.

Fuente: Fernández L., Fernández S., Rodríguez A., (2007) ***La Práctica de las Finanzas de Empresa.*** Delta Publicaciones.

2.2.14 Cálculo del TIR

La tasa interna de rendimiento de un proyecto de inversión se define como aquel tipo de actualización o descuento que iguala el valor actual de los flujos netos de caja con el desembolso inicial, es decir, es la tasa de actualización o descuento que iguala a cero el valor actual neto. La expresión que permite el cálculo de la TIR es la siguiente:

Gráfico # 13 *Fórmula para el Cálculo del TIR.*

$$A = \frac{FNC_1}{(1+r)^1} + \frac{FNC_2}{(1+r)^2} + ... + \frac{FNC_n}{(1+r)^n}$$

Dónde:

A = es el desembolso inicial.

FNC_1, FNC_2, FNC_3 = son los flujos de caja *netos* de los periodos 1,2,3 …..***n***.

r = rentabilidad relativa bruta

K = es la tasa de descuento que aplicamos, y que asumimos constante a lo largo de la vida del proyecto. Este será el costo de oportunidad de los fondos requeridos para llevar a cabo la inversión.

Fuente: Díaz N., García Y., Hernández M., Ruiz Ma. V., Santana D., Verona Ma. C., (2006) ***La Finanzas Corporativas en la Práctica.*** Delta Publicaciones Universitarias.

2.3 Marco Conceptual

- **Presupuesto General del Estado**.- El Presupuesto General del Estado es la estimación de los recursos financieros que tiene el Ecuador; es decir, aquí están los Ingresos (venta de petróleo, recaudación de impuestos, etc.) pero también están los Gastos (de servicio, producción y funcionamiento estatal para educación, salud, vivienda, agricultura, seguridad, transporte, electricidad, etc de acuerdo a las necesidades identificadas en los sectores y a la planificación de programas de desarrollo)
  El Presupuesto del Gobierno Central (PGC) es la parte del Presupuesto General del Estado (PGE) directamente administrada por el Gobierno y sus instituciones, a través del Ministerio de Finanzas.

Fuente: Ministerio de Finanzas. (2015) ***El Presupuesto General de Estado***. Recuperado de: http://www.finanzas.gob.ec/el-presupuesto-general-del-estado/

- **Balanza Comercial.-** También llamada balanza de mercancías; la balanza comercial es aquella parte de la balanza de pagos en la que se recogen los ingresos por exportaciones y los pagos por importaciones. La que registra las transacciones de bienes con el resto del mundo por unidad de tiempo (no incluye transacciones de servicios, transferencias o movimientos de capital). Dentro de la balanza de pagos, registra el intercambio de mercancías de un país con el resto del mundo. Su saldo es expresado como la diferencia entre los ingresos por exportaciones y los gastos por importaciones. Estado de la actividad de transacciones internacionales de bienes de un país - Saldo entre exportaciones e importaciones durante un período de tiempo que generalmente es de un año calendario.

Fuente: Economía48.com (2006) ***Balanza Comercial***. Recuperado de: http://www.economia48.com/spa/d/balanza-comercial/balanza-comercial.htm

- **Importación.-** Consisten en las compras realizadas por parte de un país en el extranjero, es decir, los bienes comprados en el extranjero y consumidos en el país en cuestión. Las importaciones restan en la balanza comercial.

Fuente: Debitoor.es (2015) ***Definición de Balanza*** Comercial. Recuperado de: https://debitoor.es/glosario/definicion-balanza-comercial

- **Exportación.-** Son los bienes producidos en un país que venden y consumen por el resto de países. Las exportaciones suman dentro de la balanza comercial.

Fuente: Debitoor.es (2015) ***Definición de Balanza*** Comercial. Recuperado de: https://debitoor.es/glosario/definicion-balanza-comercial

- **Salvaguardias.-** El Acuerdo sobre Salvaguardias ("Acuerdo SG") establece normas para la aplicación de medidas de salvaguardia de conformidad con el artículo XIX del GATT de 1994. Las medidas de salvaguardia se definen como medidas "de urgencia" con respecto al aumento de las importaciones de determinados productos cuando esas importaciones hayan causado o amenacen causar un daño grave a la rama de producción nacional del Miembro importador (artículo 2). Esas medidas, que en general adoptan la forma de suspensión de concesiones u obligaciones, pueden consistir en restricciones cuantitativas de las importaciones o aumentos de los derechos por encima de los tipos consolidados. Constituyen, pues, uno de los tres tipos de medidas especiales de protección del comercio (los otros dos son las medidas antidumping y las medidas compensatorias) a las que pueden recurrir los Miembros de la OMC. Los principios rectores del Acuerdo con respecto a las medidas de salvaguardia son los siguientes: deberán ser temporales; sólo podrán imponerse cuando se determine que las importaciones causan o amenazan causar un daño grave a una rama de producción nacional competidora; se aplicarán (generalmente) de

manera no selectiva (es decir, en régimen NMF o de la nación más favorecida); se liberalizarán progresivamente mientras estén en vigor; el Miembro que las imponga deberá (en general) dar una compensación a los Miembros cuyo comercio se vea afectado. Por consiguiente, las medidas de salvaguardia, a diferencia de las medidas antidumping y las medidas compensatorias, no requieren una determinación de práctica "desleal", deben aplicarse (en general) en régimen NMF y deben ser (en general), "compensadas" por el Miembro que las aplique.

Fuente: Organización Mundial de Comercio. (2015). ***Información Técnica sobre Salvaguardias***. Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/safeg_s/safeg_info_s.htm

- **Subpartida.-** es un número formado por 10 dígitos, cuya finalidad es catalogar a los diferentes productos que un país importa clasificándolos de acuerdo a su naturaleza, con este número las aduanas de cada país pueden aplicar los aranceles correspondientes para el cobro de impuestos.

- **Matriz Energética.-** es el estudio del sector energético en el que se cuantifica la oferta, demanda y transformación de cada una de las fuentes energéticas o de energía, al interior del país así como al inventario de recursos energéticos disponibles: considerando para estas variables su evolución histórica y proyección a futuro. El conocimiento y análisis de la matriz energética de un país es un elemento básico para la planificación y aseguramiento del abastecimiento energético.

Fuente: Muñoz J. (2014) ***Perspectiva de las Energías Renovables en el Ecuador***. Recuperado de: http://es.slideshare.net/jorgemunozv/matriz-energetica-ecuatoriana-v2-24655349

- **Centrales Hidroeléctricas.-** Una central hidroeléctrica es una instalación que permite aprovechar las masas de agua en movimiento que circulan por los ríos para transformarlas en energía eléctrica, utilizando turbinas acopladas a los alternadores.

Fuente: Endesa educa.com (2014) ***Centrales Hidroeléctricas***. Recuperado de: http://www.endesaeduca.com/Endesa_educa/recursos-interactivos/produccion-de-electricidad/xi.-las-centrales-hidroelectricas

- **Electrolineras.-** una estación de servicio donde, en lugar de gasolina, se dispensa energía para recargar las baterías de los carros eléctricos. Aquí también se pueden enchufar los carros híbridos y las operaciones que efectuaremos (repostar electricidad o recambiar las baterías).
  Hay dos clases de electrolineras: las de recarga y las de recambio de batería. El problema de las segundas es la variedad de modelos de baterías, puesto que aún no existe una batería universal.

Fuente: Twenergy.(2015) ¿Qué es una electrolinera y cómo funciona? ***Twenwegy.*** Recuperado de: http://twenergy.com/a/que-es-una-electrolinera-y-como-funciona-1691

- **Competitividad.-** La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.
  Por ejemplo, una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto.

Fuente: Zona Económica.com (2015) ***Competitividad.*** Recuperado de: http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad

- **Planeación.-** es la primera tarea de los gerentes de ventas, porque proporciona la dirección y la estrategia para todas las decisiones y las actividades de la gerencia de ventas. Se deben hacer planes en cada nivel jerárquico de la compañía. Un plan puede ayudar a una organización a reducir las acciones ineficaces e inútiles y a coordinar mejor los esfuerzos hacia el logro de metas deseadas.

Fuente: Anderson, Rolph E., Hair, Joseph F. Jr., Bush, Alan J. (2002) ***Administración de Ventas*** (2da. Ed.) México: Mc Graw Hill

- **Estrategias.-** es un programa general de acción o un plan de utilización de recursos para lograr una meta u objetivo, en tanto que las tácticas son las acciones diarias que componen el plan estratégico.

Fuente: Anderson, Rolph E., Hair, Joseph F. Jr., Bush, Alan J. (2002) ***Administración de Ventas*** (2da. Ed.) México: Mc Graw Hill

- **Plan Estratégico de Negocios.-** un plan de negocios decisivos que trata de las decisiones transcendentes que toman las organizaciones.

Fuente: Wells William, Burnett John, Moriarty Sandra (1996) ***Publicidad, Principios y Prácticas*** (3ra. Ed.) México: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.

- **Inversión.-** Inversión significa formación de capital. Desde el punto de vista económico se entiende por capital al conjunto de bienes, tangibles e intangibles, que sirven para producir otros bienes. Dentro del capital se incluyen todos los bienes destinados a las labores productivas desde terrenos, edificios, instalaciones, maquinarias, equipos e inventarios, hasta marcas, información,

conocimiento, procesos, sistemas, destrezas y habilidades de ejecutivos y empleados. Una empresa aumenta su capital cuando aumenta sus activos tangibles e intangibles.

Fuente: Ketelhohn W., Marín J., Montiel E., (2004) ***Inversiones – Análisis de inversiones estratégicas*** Colombia: Grupo Editorial Norma

- **Ventas.-** Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". Ambos autores señalan además, que es "en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)".

Fuente: Fischer L., Espejo J. (2000), Tercera Edición, ***Mercadotecnia***, Mc Graw Hill, Págs. 26 y 27.

- **Comercialización.-** La noción de comercialización tiene distintos usos según el contexto. Es posible asociar la comercialización a la distribución o logística, que se encarga de hacer llegar físicamente el producto o el servicio al consumidor final. El objetivo de la comercialización, en este sentido, es ofrecer el producto en el lugar y momento en que el consumidor desea adquirirlo.

Fuente: Definición.de (2013). ***Comercialización***. Recuperado de: http://definicion.de/comercializacion/#ixzz2iINGJqy7

- **Distribución.-** es el método de entregar el producto al cliente. La tarea consiste en decidir qué método de distribución da mejores resultados en la industria, en la compañía y entre los competidores.

Fuente: Roman G. Hiebing, JR, Scot W. Cooper, (2001) ***Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia*** (1ra. Ed.) México: Mc Graw Hill

- **Producto.-** es la variable básica del Marketing, porque sin producto no hay nada que intercambiar y, por lo tanto, no habría función comercial. Más aún sin producto no se puede decir siquiera que hay empresa.

Fuente: Serrano G.F., Serrano D. C., (2005) ***Gestión, Dirección y Estrategia de Producto*** (1ra. Ed.) Madrid: Esic Editorial

- **Competencia.-** desde el punto de vista del consumidor, la competencia se considera cualquier oferta que genere un valor superior en la satisfacción de una necesidad concreta (mayores beneficios o menores costos). Dicho de otra manera, los competidores son aquellos que puedan plantear una oferta de valor sustitutiva. En la medida que los atributos y beneficios aportados por los productos o servicios hacia la satisfacción de las necesidades aporte un valor

parecido, el grado de sustitución es mayor y, por tanto, la competencia más intensa.

Fuente: Talaya A., Mondéjar J., (2013) ***Fundamentos de Marketing*** (1ra. Ed.) Madrid: Esic Editorial

- **Vehículos eléctricos.-** Un vehículo eléctrico es aquel que para poner en movimiento el cigüeñal utiliza la energía de una batería en lugar de combustible carburante, funcionan únicamente con electricidad, no tienen otra fuente de energía como gasolina o diésel, son propulsados por un motor eléctrico y poseen un acumulador (batería) que almacena la energía para que luego el motor eléctrico la transforme en movimiento a las ruedas, producen: cero emisiones, cero ruidos, sensación de conducción cómoda, no vibraciones en cambio de marchas.

Fuente: Automotores y Anexos, (2012) ***Manual de Capacitación de Ventas. Sec. Mecánica.***
Automotores y Anexos, (2015) ***Conoce más sobre vehículos eléctricos.*** Recuperado de: nissanecuador@ayasa.com.ec

- **Autonomía.-** es la cantidad de kilómetros que un vehículo puede circular con la cantidad de combustible o carga eléctrica que posee.

- **Eficiente.-** La eficiencia, por lo tanto, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización.

Fuente: Definición.de (2013). ***Eficiencia.*** Recuperado de: http://definicion.de/eficiencia/#ixzz2iIRmhyjv

- **Efectiva. -** La palabra efectividad adquiere su origen del verbo latino "efficere", que quiere decir ejecutar, llevar a cabo u obtener como resultado. Cuando un individuo practica la efectividad en su trabajo, su tiempo rinde mucho más y sus niveles de bienestar aumentan, ya que éste sentirá que está cumpliendo con sus labores cotidianas de forma eficiente. Según la ley de la efectividad, este hábito se adquiere al equilibrar la producción y la capacidad para producir. De esta forma, tanto los gerentes como el personal a su cargo, podrán obtener un mayor beneficio del esfuerzo y de las horas de trabajo que invierten a diario en la empresa.

Fuente: deGerencia.com (2013). ***Efectividad.*** Recuperado de: http://www.degerencia.com/tema/efectividad

- **Eficaz.-** es un adjetivo que significa que algo o alguien tiene eficacia, es decir, que tiene la capacidad de alcanzar un objetivo o propósito y produce el efecto esperado. Puede hacer referencia a una persona, un grupo, organización o un objeto.

Ser eficaz es conseguir metas y objetivos propuestos, independientemente del uso que se le haya dado a los recursos. La eficacia hace referencia a los resultados obtenidos en relación con las metas y el cumplimiento de los objetivos. Por ejemplo, un equipo de trabajo de 5 personas puede ser eficaz cuando al cabo de una jornada laboral consigue alcanzar los objetivos previstos: montar 15 muebles.

Fuente: Significados.com (2013). ***Eficaz.*** Recuperado de: http://www.significados.com/eficaz/

- **PDI-Pre-Delivery Inspection.-** proceso en el cual se preparan los autos nuevos para su exhibición luego de ser fabricados y de la llegada a su destino. Los principales puntos de inspección entre otros son; revisión de líquidos, revisión de plumas, luces, aire de las llantas, etc.

- **KPI´S-Key Performance Indicators.-** son el detalle de estándares que deben cumplir los concesionarios de las marcas Nissan y Renault en cuanto a su desempeño y servicio al cliente, estos tienen metas mensuales y anuales cuto número se mide con lo realizado y el cumplimiento. Ejemplo: número de tráfico (clientes) atendidos, número de pruebas de manejo, número de ventas, etc.

- **OT-Órdenes de Trabajo.-** son el número de autos que ingresan a los talleres de servicio de mecánica liviana y pesada así como al taller de enderezada y pintura. Estas se abren en el sistema por cada auto para las mediciones de cumplimiento de presupuestos y para así llevar un control.

- **NSC-Nissan Sales Company.-** es el concesionario con la concesión de la marca desde fábrica, autorizándolo como importador, encargado de la administración y cumplimiento de procesos y estándares en un determinado país.

- **Dealer.-** es el concesionario autorizado a comercializar una marca dentro de la ciudad donde está su giro del negocio, esta concesión debe ser autorizada mediante contrato basado en el cumplimiento de estándares y procesos.

- **DSI-Dealer Standard Improvement.-** es un estándar de la marca Nissan mediante el cual se busca implementar, certificar y estandarizar los procesos de operación que lleven a mejorar la satisfacción de los clientes.

- **NLAC.-** Nissan Latinoamérica y el Caribe .- son las siglas que determinan el nombre de la casa matriz de Nissan para las regiones que indican su nombre, es decir, sería fábrica

- **Master Kaizen.-** es la persona cuyo cargo debe existir obligatoriamente en todos los concesionarios, un ingeniero en Procesos, cuya función principal es levantar los procesos y velar porque se cumplan en cada dealer basándose en los entregados por fábrica.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Presentación de la Empresa

3.1.1 Identificación de la Empresa

Nombre: AUTO DELTA CIA. LTDA.

Tipo de entidad: Compañía Limitada

Dirección: Av. 10 de Agosto N44-197 y Av. El Inca

Provincia: Pichincha **Ciudad:** Quito

Teléfono: 022-241-774

Web: www.autodelta.com.ec

AUTO DELTA CIA. LTDA. , es un concesionario de vehículos de las marcas Nissan y Renault, actualmente es importador de la marca Alfa Romeo, y en su giro de negocio ofrece la venta de autos nuevos y usados, repuestos, accesorios y el servicio de talleres de mecánica y colisiones.

Gráfico # 14 *Logo de la empresa*

Fuente: Auto Delta Cía. Ltda. (2015) ***Departamento de Marketing***. Recuperado de: Manual de Manejo de Marca

3.1.2 Antecedentes

Es una empresa ecuatoriana fundada como compañía limitada el 25 de noviembre de 1974, parte de un Holding uruguayo constituida con un capital accionario de $3.032.998,00 como se detalla a continuación:

Tabla # 2 *Capital Accionario*

ÁRBOL ACCIONARIO DE PERSONAS						
N°	Identificación	Nombre	Nacionalidad	Tipo Inversión	Capital	Restricción
1	SE-Q-00003336	RIALT HOLDINGS S.R.L.	URUGUAY	EXT. DIRECTA	3,032,998.00	N
2	1706963517	TORRES TOLEDO PATSY MERCEDES	ECUADOR	NACIONAL	2	N

Fuente: Superintendencia de Compañías (2015) ***Portal de información.*** Recuperado de: http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul

El representante legal actual de la empresa es el Ing. Roberto Borja Paredes. La empresa posee RUC cuyo número es 1790171892001, y cumple con todas sus obligaciones con el SRI (Servicio de Rentas Internas) de manera oportuna y transparente.
Cuenta con infraestructura propia donde se desarrollan las actividades de venta de vehículos nuevos y usados y talleres de mecánica liviana y pesada. Adicionalmente arrienda una bodega para el almacenamiento de vehículos así como un galpón para el funcionamiento del taller de colisiones (enderezada y pintura).
Además en lo laboral todos sus empleados se encuentran afiliados al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) y reciben todos los beneficios como determina la ley.

3.1.3 Estructura Organizacional

Auto Delta Cía. Ltda. , actualmente está conformada por 70 trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

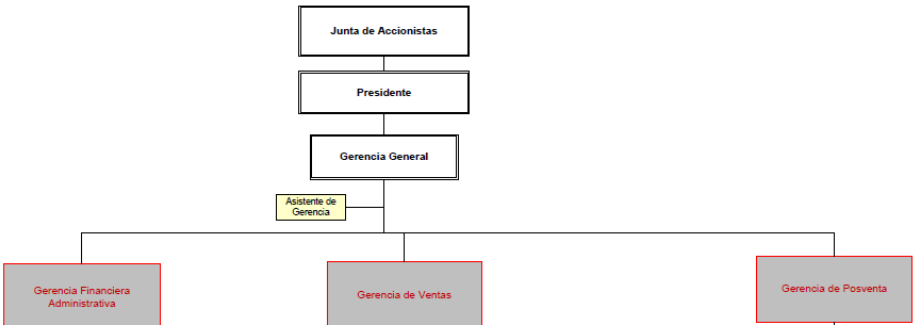
Tabla # 3 *Número de trabajadores de Auto Delta Cía. Ltda.*

Áreas	Trabajadores	Cargos
Área Comercial	11 personas	Gerente de Ventas, Jefe de Ventas, Asesores Comerciales, Gestor de Matriculación, Asistentes de Logística.
Área Posventa:	3 personas	Gerente de Posventa, Jefe de Taller Nissan, Jefe de Taller Renault
Área de Taller Mecánica	19 personas	Asesores de Servicio, Control de Calidad, Mecánicos.
Área de Taller de Colisiones	13 personas	Jefe de Taller de Colisiones, Asesor de servicio, Mecánicos.
Área de Repuestos	5 personas	Jefe de Compras y Adquisiciones, Jefe de Bodega, Bodegueros.
Área Administrativa	19 personas	Gerente Administrativa Financiera, Contador General, Asistentes de Cartera, Asistentes Contables, Cajeros.

Fuente: Auto Delta Cía. Ltda. (2015) ***Área de Talento Humano.*** Recuperado de: Procesos TH

3.1.3.1 Organigrama de la Empresa

Gráfico # 15 *Organigrama Gerencial*



- Para revisar el organigrama de todos los departamentos ver **Anexo A**

Fuente: Auto Delta Cía. Ltda. (2015) ***Área de Talento Humano.*** Recuperado de: Procesos TH

3.2 Planeación Estratégica Actual

3.2.1 Misión: Comercializar vehículos en el mercado ecuatoriano en base a una filosofía de atención al cliente, honestidad y excelencia en el servicio de pos-venta.

3.2.2 Visión: Convertir a un concesionario que sea líder entre las marcas que distribuye, desarrollando una relación con los clientes que garantice la permanencia en el mercado.

3.2.3 Política de Calidad: Auto Delta Cía. Ltda., se compromete a ofrecer servicios de calidad en todos los momentos de verdad que se relaciona con el cliente, para cubrir los requerimientos y elevar las expectativas, a través de correctos lineamientos de operaciones. La compañía ha logrado desarrollar su experiencia desde su creación para fortalecer su construcción y servicio a nuestros clientes, con el costo más competitivo posible. Éste compromiso logra satisfacer al cliente desde los pasos de calidad implementados para cumplir y exceder los requisitos de la certificación D.S.I.

3.2.4 Objetivos Generales

- Cumplir las metas tanto del área comercial como la de postventa, para con esto seguir creciendo y avanzando como empresa.
- Mantener y generar más empleo dentro del mercado automotriz.
- Generar más utilidad para los accionistas y empleados de la organización.

3.2.5 Objetivos Específicos para el año 2015

- Alcanzar un mínimo del 1.65% de rentabilidad neta.
- Lograr una facturación total de US$ 12,799,836.

- Desarrollar 2 líneas de nuevos negocios en este año 2015 (autos usados y autos eléctricos).

- Disminuir los gastos fijos en un 1%.

3.2.6 Estrategias del Área Comercial

- Al realizar el presupuesto anual se lo debe hacer según estacionalidad de ventas de los años anteriores tomando en cuenta estas limitaciones de entregas:

  Nissan: 242 unidades
  Renault: 10 unidades

  También el stock inicial al 1 de enero del 2015:

  Nissan: 64 unidades
  Renault: 7 unidades

- Los descuentos en vehículos quedan limitados para:

  Accionistas, Directores o Empleados – Se analizará caso a caso

  Las flotas siguientes: Consorcio del Pichincha, Renting del Pichincha y Coneca se realizará máximo el 1% de descuento.

- Se debe realizar la venta de accesorios según el presupuesto de vehículos siendo en Nissan: $500 por vehículo vendido y en Renault: $400 por vehículo vendido.

- Se debe realizar una selección de nuevos proveedores de accesorios, que ofrezcan productos de mayor precio pudiendo obtener un mayor margen de utilidad para la empresa y así promocionarlos junto con la venta de vehículos.

- El presupuesto de publicidad para acciones tácticas será de $35 por cada auto Nissan vendido al mes, en Renault no hay presupuesto para publicidad.

- Los gastos de PDI internos debe ser de no más de $ 81 por vehículo.

- El gasto en combustible por auto debe ser de $ 4 de gasolina extra mensual.

- Manejar la menor cantidad posible de transacciones con tarjeta de crédito:

  Nissan: Máximo el 30% de las ventas de esta marca y se debe financiar máximo el 35% del valor del vehículo.

  Renault: Máximo el 20% de las ventas de esta marca y se debe financiar máximo el 25% del valor del vehículo.

  Accesorios: Máximo el 10% de las ventas de este producto.

Fuente: Auto Delta Cía. Ltda. (2015). ***Presupuesto Auto Delta 2015*.** Recuperado de: Gerencia General

3.2.7 Estrategias del área Administrativa - Financiera

- Proveer las herramientas y generación de reportes para aportar al control de gastos y alineación al presupuesto por cada área.

- Analizar nuevos rubros que podrían generar gastos no presupuestados (Ej.: certificaciones en procesos, asesorías, honorarios, etc.)

- Registrar los gastos periódicamente para que no sean cargados por montos mayores a finales de año.

- Preparar plan de reducción y control de Gastos Administrativos (energía, papelería, computación, comunicaciones, arriendo, suministros, comisiones de tarjetas de crédito, etc.).

- Preparar en base a lo determinado por el NSC los KPI's por área y empleado, para medir el cumplimiento de metas mensualmente.

- Realizar la Re-estructuración de Procesos Internos de la Compañía.

- Preparar flujo de efectivo para el año y realizar actualizaciones mensuales.

- Realizar proceso de reducción de personal en algunas áreas (analizar perfiles, buscar soporte legal externo, estrategias para el manejo interno)

  <u>Primera Fase:</u>

  2 Asesores de Servicio (10 de Agosto y Colisiones)

1 Chofer de repuestos
1 Asistente de Limpieza
1 Asistente de Archivo (*)
1 Asistente Contable

Segunda Fase:

1 Jefe de Sistemas
Reemplazo de Analista de Repuestos – Perfil con mayor experiencia

Fuente: Auto Delta Cía. Ltda. (2015). ***Presupuesto Auto Delta 2015*.** Recuperado de: Gerencia General

3.2.8 Estrategias del área de Post-Venta

- Se debe cumplir el ingreso de vehículos a talleres, según el presupuesto:
  Taller de la agencia 10 de Agosto: 5,200 OT al año (3,191 Nissan y 2,009 Renault), es decir 20 clientes por día.
  Taller de Colisiones: 850 OT al año, es decir 71 clientes por mes.

- Se debe cobrar los suministros de taller siendo un valor promedio por auto los siguientes:
  Taller de la agencia 10 de Agosto: mínimo.: $ 4,00 en autos Nissan y $ 3,50 en autos Renault.
  Taller de Colisiones: mínimo: $ 65 por vehículo promedio.

- Conseguir el generar un margen de utilidad mínimo del 40% en la venta de suministros de taller.

- De los trabajos a terceros, es decir, los que deben desarrollarse en otros talleres, el cobro promedio por auto debe ser:
  Taller de la agencia 10 de Agosto: mínimo: $1,9 por vehículo.
  Taller de Colisiones: mínimo: $ 28 por vehículo.

- Se debe generar un margen mínimo del 40% en los trabajos de otros talleres.

- Presupuesto de promoción para actividades tácticas en Posventa:

  Taller de la agencia 10 de Agosto: máximo.: $ 1,40 en autos Nissan y Renault.
  Taller de Colisiones: mínimo: $ 4,20 por vehículo promedio.

- Manejar la menor cantidad posible de transacciones con tarjeta de crédito, máximo en el 65% de las ventas.

Fuente: Auto Delta Cía. Ltda. (2015). ***Presupuesto Auto Delta 2015*.** Recuperado de: Gerencia General

3.3 Análisis del Macroentorno

- En enero del 2015 el gobierno ecuatoriano mediante la resolución 049-2014, aprobada el 29 de diciembre del 2014, restringió las importaciones de vehículos a través de cupos con una reducción de hasta el 40%, del cupo utilizado en el año 2013 en unidades y dólares.

- Las empresas que no importaron en el año 2013 no podrán importar en el año 2015.

- Se aplica una reducción del 20% del cupo de lo importado como CKD (partes que se necesitan para ensamblar localmente), en el año 2013.

Gráfico # 16 *Importadores con el detalle de sus cupos asignados en unidades*

		RESOLUCION 101 (2013-2014)	USADO 2013	RESOLUCIÓN 49	RES 49/USADO 2013	RES 49/ CUPO RES 101
RUC	EMPRESA	UNIDADES	UNIDADES	UNIDADES	UNIDADES	UNIDADES
1790014797001	AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A AYASA	10.193	8.591	4.776	-44%	-53%
0190310647001	NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.	10.766	8.816	5.014	-43%	-53%
1790598012001	GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	6.511	6.177	2.875	-53%	-56%
1792073634001	TOYOTA DEL ECUADOR S.A.	5.254	4.324	1.845	-57%	-65%
1790015424001	QUITO MOTORS S.A. COMERCIAL E INDUSTRIAL	2.995	3.107	1.361	-56%	-55%
1791739205001	AEKIA S.A.	4.373	3.361	1.748	-48%	-60%
1790279901001	MANUFACTURAS ARMADURIAS Y REPUESTOS E	1.240	1.250	682	-45%	-45%
1792231116001	AUTOSHARECORP S.A.	913	900	435	-52%	-52%
0190347370001	FISUM S.A.	1.626	1.340	580	-57%	-64%
1790009459001	CASABACA S.A.	513	522	303	-42%	-41%
1791998472001	MOSUMI S.A.	458	402	211	-48%	-54%
1790360741001	ALVAREZ BARBA S.A.	163	171	155	-9%	-5%
0190003701001	IMPORTADORA TOMEBAMBA	322	322	177	-45%	-45%
0992141913001	TOYOCOSTA S.A.	301	288	172	-40%	-43%
1890010705001	AMBACAR CIA. LTDA.	753	751	336	-55%	-55%
1791895584001	CORPORACION CARRERA S.A	116	105	89	-15%	-23%
1792028795001	CINASCAR DE ECUADOR S.A.	715	715	415	-42%	-42%
1790517454001	RECORDMOTOR S.A.	125	96	56	-42%	-55%
0991331433001	EUROVEHICULOS S.A.	438	434	391	-10%	-11%
1791276647001	INTRANS ECUADOR S.A.	106	55	65	18%	-39%
1792121795001	GERMANMOTORS S.A.	63	52	52	0%	-17%
1790294757001	AUTOMOTORES DE FRANCIA COMPAÑIA ANO	95	84	84	0%	-12%
0990022011001	MAQUINARIAS Y VEHICULOS S.A. MAVESA	74	74	70	-5%	-5%
1792421772001	AUTOLIDER ECUADOR S.A.	74	23	23	0%	-69%
1790557189001	REPRESENTACIONES AUTOCONFIANZA	47	24	27	13%	-43%
0401328034001	VIZCAINO TERAN PAUL ANDRES	22	16	17	6%	-23%
0992594136001	INDIAN MOTORS S.A. (INDIAMOT)	34	27	16	-41%	-53%
0790083369001	IMPORTADORA NORIMPORT S A	56	23	14	-39%	-75%
1791827430001	MECANOSOLVERS S.A.	239	197	85	-57%	-64%
1791705424001	AUTEC S.A.	18	17	17	0%	-6%
1891722326001	AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA. 3	142	77	45	-42%	-68%
0990332169001	CETIVEHICULOS S.A.	100	50	47	-6%	-53%
0992284668001	GOTELLI S.A.	17	16	10	-38%	-41%
1790171892001	AUTODELTA CIA. LTDA.	25	33	19	-42%	-24%
1791977971001	AUTOBRIT S.A.	9	6	6	0%	-33%
1790173984001	ITAL-LLANTA CIA. LTDA.	17	7	7	0%	-59%
0400951778001	TERAN CAICEDO LUIS RAMIRO 175,740.00 6	10	10	6	-40%	-40%
1790010309001	TEOJAMA COMERCIAL SA 164,538.40 14	24	24	14	-42%	-42%
1716118052001	SANCHEZ ROSAS EYMI JE ZAEL	8	7	4	-43%	-50%
0990730105001	DICRESA DISTRIBUIDORES Y CREDITO S.A.	8	6	3	-50%	-63%
0190007510001	ALMACENES JUAN ELJURI CIA. LTDA.	80	77	17	-78%	-79%
0992576030001	CELIMPOR S.A.	12	2	1	-50%	-92%
0992240776001	DISTRIBUIDORA DE VEHICULOS S.A. DIVESA	50	30	6	-80%	-88%
0992356642001	ECONOCORP S.A.	22	1	1	0%	-95%
TOTAL		49.127	42.610	22.277	-48%	-55%

Fuente: AEADE (enero 8, 2015). ***Resolución 049 Aeade afiliados*.** Recuperado de: Resolución Comex 049-2014

Gráfico # 17 *Principales importadores con el detalle de sus cupos asignados en dólares*

		RESOLUCION 101 (2013-2014)	USADO 2013	RESOLUCIÓN 49	RES 49/USADO 2013	RES 49/ CUPO RES 101
RUC	EMPRESA	FOB	FOB	FOB	FOB	FOB
1790014797001	AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A AYASA	92.785.765	91.047.985	50.645.851	-44%	-45%
0190310647001	NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.	82.731.459	82.625.916	46.867.009	-43%	-43%
1790598012001	GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	63.496.724	54.229.147	27.607.023	-49%	-57%
1792073634001	TOYOTA DEL ECUADOR S.A.	60.724.113	59.508.121	26.789.628	-55%	-56%
1790015424001	QUITO MOTORS S.A. COMERCIAL E INDUSTRIAL	59.608.242	56.892.321	25.058.690	-56%	-58%
1791739205001	AEKIA S.A.	33.350.412	30.332.228	16.928.838	-44%	-49%
1790279901001	MANUFACTURAS ARMADURIAS Y REPUESTOS E	17.504.599	19.063.198	10.529.950	-45%	-40%
1792231116001	AUTOSHARECORP S.A.	17.224.031	16.507.384	7.902.691	-52%	-54%
0190347370001	FISUM S.A.	18.126.681	18.080.064	6.890.440	-62%	-62%
1790009459001	CASABACA S.A.	16.845.924	10.103.197	5.859.854	-42%	-65%
1791998472001	MOSUMI S.A.	8.323.213	7.714.930	4.123.109	-47%	-50%
1790360741001	ALVAREZ BARBA S.A.	10.724.962	6.300.936	5.682.435	-10%	-47%
0190003701001	IMPORTADORA TOMEBAMBA	11.232.943	6.124.314	3.415.816	-44%	-70%
0992141913001	TOYOCOSTA S.A.	9.723.902	5.404.196	3.244.454	-40%	-67%
1890010705001	AMBACAR CIA. LTDA.	6.833.997	6.827.201	2.989.688	-56%	-56%
1791895584001	CORPORACION CARRERA S.A	6.001.876	3.240.436	2.768.376	-15%	-54%
1792028795001	CINASCAR DE ECUADOR S.A.	3.043.995	2.958.461	1.715.907	-42%	-44%
1790517454001	RECORDMOTOR S.A.	2.470.258	2.457.006	1.425.063	-42%	-42%
0991331433001	EUROVEHICULOS S.A.	2.518.683	2.319.159	2.102.955	-9%	-17%
1791276647001	INTRANS ECUADOR S.A.	1.764.672	1.223.450	1.154.781	-6%	-35%
1792121795001	GERMANMOTORS S.A.	1.473.350	1.463.754	1.463.754	0%	-1%
1790294757001	AUTOMOTORES DE FRANCIA COMPAÑIA ANO	1.171.190	1.113.261	1.113.261	0%	-5%
0990022011001	MAQUINARIAS Y VEHICULOS S.A. MAVESA	1.264.373	1.104.969	1.047.574	-5%	-17%
1792421772001	AUTOLIDER ECUADOR S.A.	5.527.175	932.344	937.039	1%	-83%
1790557189001	REPRESENTACIONES AUTOCONFIANZA	1.986.880	472.136	562.864	19%	-72%
0401328034001	VIZCAINO TERAN PAUL ANDRES	988.049	698.950	779.490	12%	-21%
0992594136001	INDIAN MOTORS S.A. (INDIAMOT)	2.004.239	831.442	484.962	-42%	-76%
0790083369001	IMPORTADORA NORIMPORT S A	2.484.610	749.300	452.110	-40%	-82%
1791827430001	MECANOSOLVERS S.A.	880.950	738.800	376.304	-49%	-57%
1791705424001	AUTEC S.A.	609.290	594.189	594.189	0%	-2%
1891722326001	AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA. 3	718.452	552.568	320.489	-42%	-55%
0990332169001	CETIVEHICULOS S.A.	1.187.470	539.021	498.735	-7%	-58%

Fuente: AEADE (enero 8, 2015). ***Resolución 049 Aeade afiliados*.** Recuperado de: Resolución Comex 049-2014

- Para los vehículos de origen europeo se mantiene la Resolución 042 del 29 de noviembre, que indica que no se introducirán nuevos derechos arancelarios, cargas que tengan efecto equivalente, nuevas restricciones cuantitativas u otras medidas, a productos originarios de Europa. Se mantiene el mismo cupo utilizado en el año 2013 en unidades y dólares.

- Mediante la Resolución 008-2014 emitida el 12 de febrero del 2015 por el Comité de Comercio Exterior se aprobó la importación de vehículos eléctricos sin aplicación de ningún tipo de cupo y libres de aranceles.

Fuente: COMITÉ COMERCIO EXTERIOR (Febrero 12, 2015) Resolución 008-2014 Recuperado de: http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-008-2015.pdf

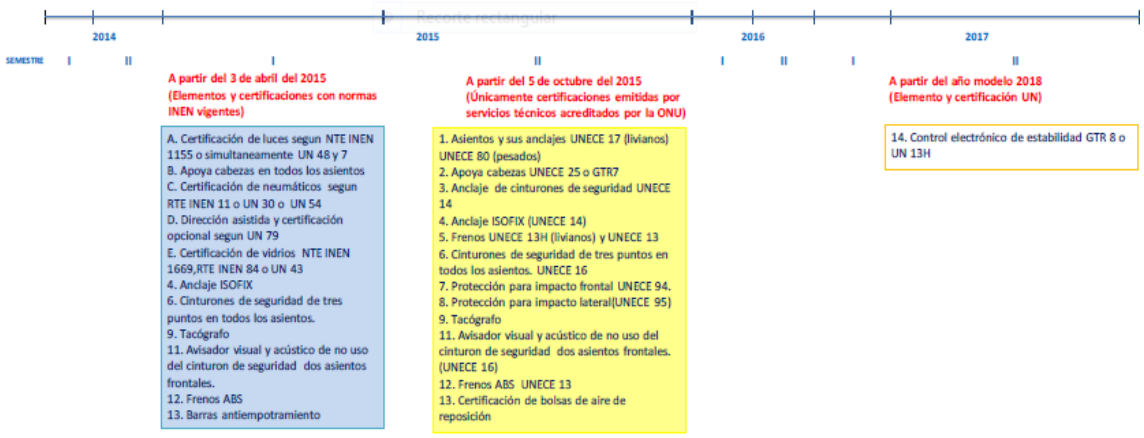
- Desde marzo del 2015 hasta junio del 2016 entra en vigencia salvaguardias de hasta el 45% para varias subpartidas de productos importados, entre ellos los vehículos.

- También entra en vigencia la salvaguardia cambiaria con Colombia (COMEX050) en la que se resuelve: "Aprobar la aplicación de una medida correctiva… que consistirá en la aplicación de un derecho aduanero advalorem equivalente al 7% para los productos originarios del Perú y del 21% para los originarios de Colombia. Se aplicará el arancel externo común con un techo máximo del 21%. Hasta antes de esta normativa gracias al tratado de la Comunidad Andina los productos importados desde Colombia y Perú ingresaban al Ecuador con 0% de aranceles.

- Para este año 2015 se pronostica una industria total de alrededor de 84.700 unidades entre autos importados y ensamblados en el Ecuador ya con la reducción.

- Entra en vigencia la Norma RT INEN 034:2010 desde el 1 de abril del 2015, cuyo detalle indica que todo vehículo que sea importado o fabricado para el Ecuador debe cumplir una serie de normas de seguridad, básicamente cumpliendo las normas de seguridad europeas, cabe indicar que no todas las marcas cumplen lo solicitado la mayoría están regidas en base a las normas de seguridad estadounidenses. A continuación un resumen de las normas que deben cumplir los autos en base a esta norma:

Gráfico # 18 *Principales cambios con la Norma RT034*

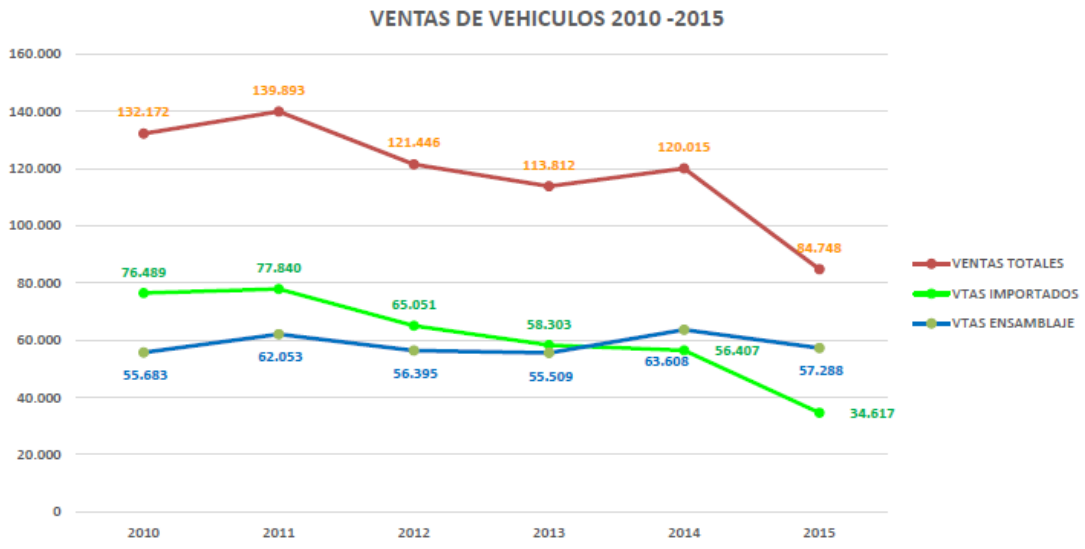


Fuente: AEADE (enero 8, 2015). ***Resolución 049 Aeade afiliados*.** Recuperado de: Resolución Comex 049-2014

- Las restricciones impuestas al mercado automotor ecuatoriano desde el año 2010, han reducido considerablemente las ventas de los vehículos en todo el país, causando reducciones de plazas de trabajo, de infraestructura y de todo el

giro del negocio. A continuación podemos revisar esa disminución en los siguientes gráficos:

Gráfico # 19 *Ventas de vehículos nuevos desde el año 2010 al 2015 (*2015 Pronóstico)*



Fuente: AEADE (enero 8, 2015). ***Resolución 049 Aeade afiliados*.** Recuperado de: Resolución Comex 049-2014

Gráfico # 20 *Efectos en los puntos de venta de vehículos nuevos*

AÑO	VTAS IMPORTCION		Puntos de venta	Ventas vehiculos importados			
				Incluye buses y camiones		Solo restringidos	
	Incl. Bus y camion	Solo restringidas		Por punto anual	Por punto mensual	Por punto anual	Por punto mensual
2012	65.051	48.171	484	134	11	100	8
2013	58.303	40.707	484	120	10	84	7
2014	58.160	42.644	484	120	10	88	7
2015	35.277	25.617	484	**73**	**6**	**53**	**4**

-50%

Fuente: AEADE (enero 8, 2015). ***Resolución 049 Aeade afiliados*.** Recuperado de: Resolución Comex 049-2014

3.4 Análisis del Microentorno

- Ayasa (Automotores y Anexos – importador), utilizará el mismo esquema de reducción de cupos, para las entregas de vehículos a los dealers, 44% menos de lo vendido en el 2013.

- Auto Delta Cía. Ltda. , al ser un dealer autorizado recibirá menos autos, con la reducción del 44%.

- Ayasa como importador, comercializará alrededor de 2.866 unidades de vehículos de la marca Nissan aproximadamente a nivel nacional y 1.900 unidades de la marca RENAULT aproximadamente.

- Auto Delta recibirá 242 autos de la marca Nissan en el año 2015.

- Auto Delta recibirá 10 autos de la marca Renault en el año 2015.

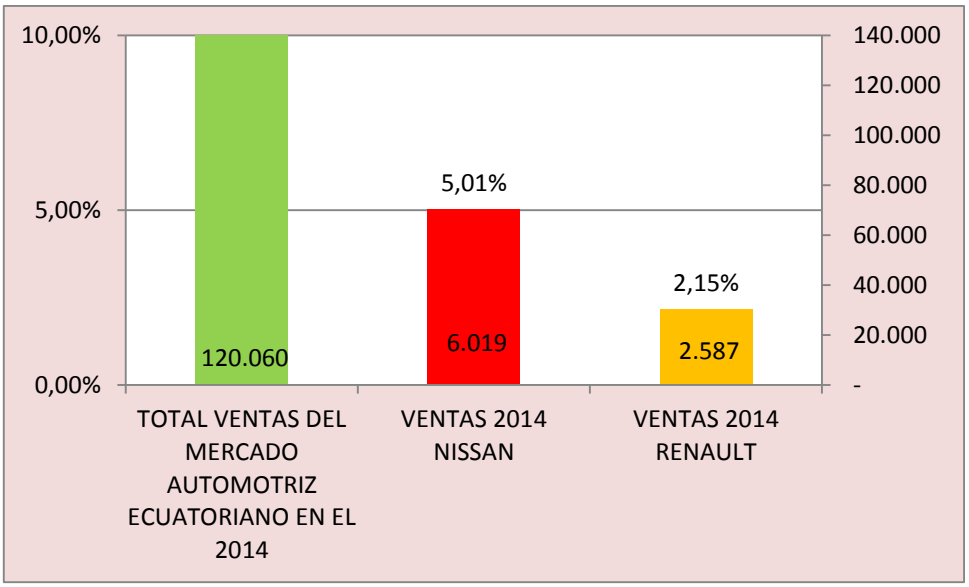
- En el siguiente cuadro podremos revisar el porcentaje de participación de las marcas Nissan y Renault en las ventas del mercado automotriz ecuatoriano, y adicionalmente el porcentaje de participación de las ventas de Auto Delta dentro de las ventas de Automotores y Anexos:

Tabla # 4 *Participación en las ventas del mercado ecuatoriano de Nissan y Renault en el año 2014*

VENTAS DEL MERCADO AUTOMOTRIZ ECUATORIANO EN EL 2014 (en unidades)		120,060
	AUTOS VENDIDOS (en unidades)	***PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO***
VENTAS 2014 NISSAN	6,019	5.01%
VENTAS 2014 RENAULT	2,587	2.15%
		PARTICIPACIÓN AUTO DELTA EN VENTAS DE NISSAN Y RENAULT
VENTAS 2014 NISSAN -AUTO DELTA	471	7.83%
VENTAS 2014 RENAULT -AUTO DELTA	147	5.68%

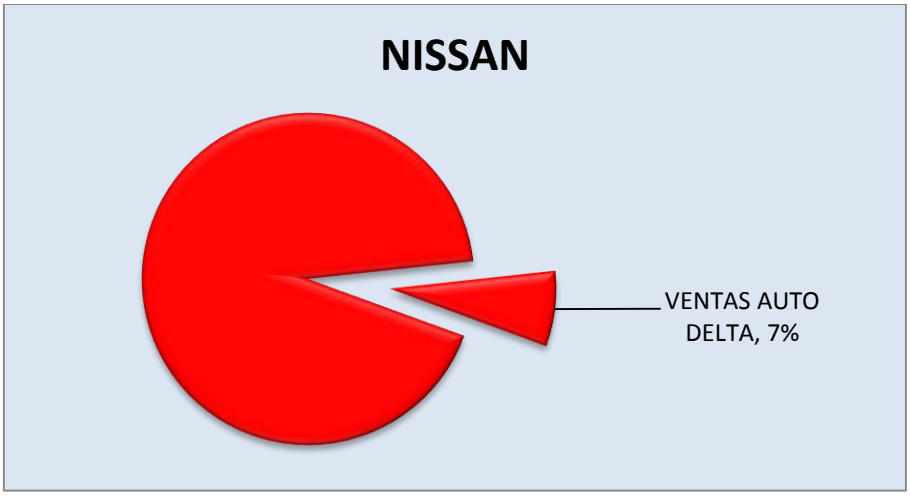
Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016***

Gráfico # 21 *Participación en las ventas del mercado ecuatoriano de Nissan y Renault en el año 2014*



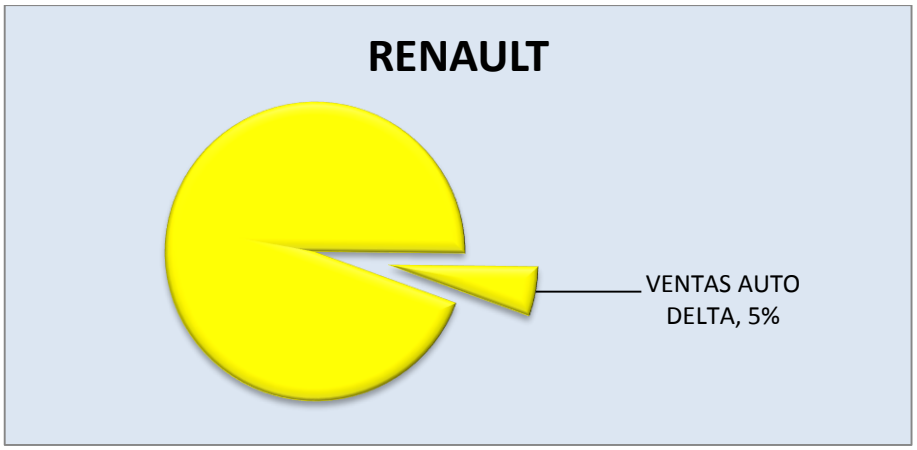
Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Gráfico # 22 *Participación de Auto Delta en las ventas de Nissan en el año 2014*



Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Gráfico # 23 *Participación de Auto Delta en las ventas de Renault en el año 2014*



Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Tabla # 5 *Participación en las ventas del mercado ecuatoriano de Nissan y Renault de enero al junio del 2015*

VENTAS DEL MERCADO AUTOMOTRIZ ECUATORIANO DE ENERO A JUNIO 2015 (en unidades)	46,662

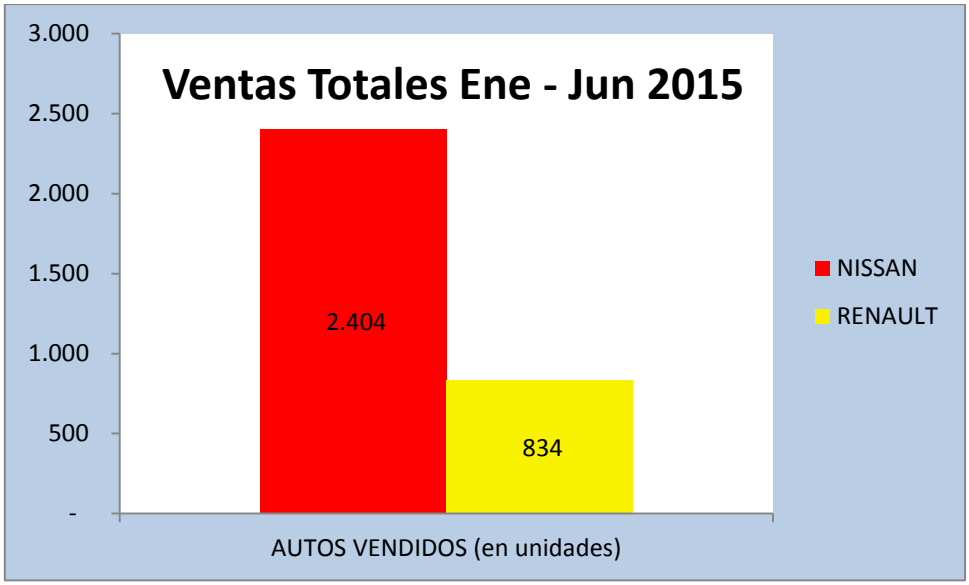
	AUTOS VENDIDOS (en unidades)	*PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO*
VENTAS ENE - JUN 2015 NISSAN	2,404	5.15%
VENTAS ENE - JUN 2015 RENAULT	834	1.79%

		PARTICIPACIÓN AUTO DELTA EN VENTAS DE NISSAN Y RENAULT
VENTAS ENE - JUN 2015 NISSAN - AUTO DELTA	199	8.28%
VENTAS ENE - JUN 2015 RENAULT - AUTO DELTA	45	5.40%

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

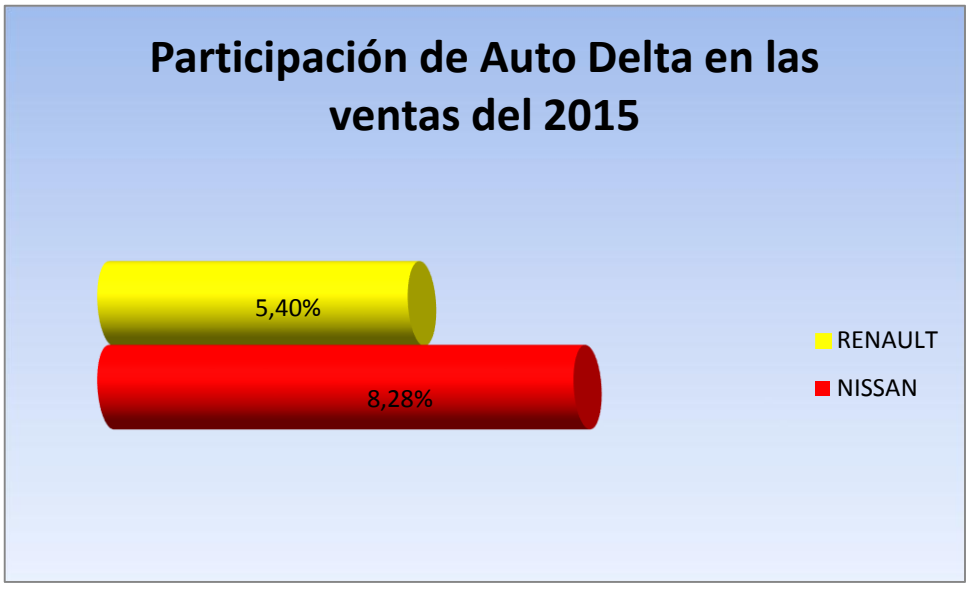
Fuente: AEADE (enero, 2015). ***Resumen de Ventas Históricas*.** Recuperado de: Mercado Automotriz Nacional
Fuente: Auto Delta Cía. Ltda. (2015). ***Presupuesto Auto Delta 2015*.** Recuperado de: Gerencia General

Gráfico # 24 *Participación en las ventas del mercado ecuatoriano de Nissan y Renault de enero a junio del 2015*



Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Gráfico # 25 *Participación de Auto Delta en las ventas de Nissan y Renault en el año 2015*



Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Hay que tomar en cuenta que existe una restricción en la provisión de producto para Auto Delta por parte de Automotores y Anexos, debido a la limitación de los cupos de importación y por la aplicación de la Norma Inen RT034, pese a esto la empresa ha experimentado un crecimiento de su participación en las ventas de Nissan.

3.5 Análisis FODA

3.5.1 Variables Internas del Negocio

3.5.1.1 Fortalezas

- Posibilidad de comercializar vehículos eléctricos, ya que las marcas Nissan y Renault son dos, de las cuatro marcas que firmaron un convenio con el gobierno nacional ecuatoriano para la importación de este tipo de vehículos.

- Lograr mejorar la rentabilidad de la empresa con las ventas adicionales de vehículos eléctricos.

- Facilidad para la implementación de procesos, por el volumen del capital humano con el que cuenta la empresa, por tanto, la comunicación es mucho más efectiva y rápida para conseguir los cambios requeridos.

- Involucramiento de la alta gerencia en temas de calidad, para la rápida toma de decisiones y su implementación, la Gerencia General se involucra en la mayoría de los temas que tienen que ver con la calidad y el servicio al cliente, esto demuestra compromiso hacia abajo, analizando la información y demostrando compromiso con el ejemplo.

- Cultura de mejora continua para la implementación inmediata de planes de acción, esto se lo realiza continuamente con la ejecución de métodos de análisis de problemas y de resultados obtenidos, no solo limitándose a ser reactivos sino logrando una rápida corrección y adelantándose a los hechos.

- Sistemas informáticos adecuados para cubrir los requerimientos del área comercial, ya que la empresa cuenta con un sistema para esta área, rápido y oportuno, de donde los vendedores obtienen información al día sin necesidad de estar en la oficina, de esta manera pueden salir y realizar las ventas fuera del show room sin dificultad.

- Respaldo del Corporativo Grupo Pichincha. En sus inicios fue una de las empresa que estaba dentro de este grupo, actualmente tiene el respaldo de sus directivos.

- Equipos de trabajo consolidados y manejados a través de procesos, con orientación a resultados.

- Seguimiento y acciones de clientes insatisfechos, a través de un sistema de seguimiento de problemas y quejas de clientes, se hace un comité gerencial cada mes donde se analizan estos, y se realiza un plan de acción para obtener una mejora continua.

- Soporte de la marca Nissan a través del NSC, el soporte es a través de la preparación continua mediante capacitaciones de producto, procesos, competencia, etc., así como también con el respaldo y respuesta rápida de un Jefe de Concesionarios.

- Procesos de certificación DSI, siendo este un proceso de las marcas que tiene diferentes fases medidas, cuyo fin es la excelencia en el servicio al cliente.

- Plan de incentivos para incrementar la satisfacción del cliente, en base a la orientación al logro se realiza un plan de incentivos mensual en cada área, para lograr obtener del personal compromiso y entrega a su trabajo.

- Efectiva comunicación acerca de nuestros productos y servicios dirigida a nuestra base de datos, los departamentos de Marketing y Sistemas se basan en procesos para obtener los objetivos de llegada a los clientes mediante comunicaciones por las redes sociales.

- Implementación de línea 1800 para comodidad de nuestros clientes en la toma de citas, para mantenimientos en talleres o para recibir quejas y sugerencias.

- Menores costos por la cantidad de capital humano, al ser pocas personas las que conforman la empresa, los gastos y costos son menores a comparación de dealers y concesionarios de otras marcas.

- La marca que distribuimos tiene un prestigio de calidad, durabilidad y de estatus-quo, por tanto los clientes tienen creado valor junto a la marca y a los productos que la empresa distribuye, de esta manera al comercializar productos de una estas marcas es más fácil adaptarse a cambios de precios, disminución en la oferta, etc.

- Experiencia amplia de la Gerencia General en el mercado automotriz, esto la hace conocedora de diferentes situaciones y vivencias, es decir, la experiencia ayuda al momento de la toma de decisiones.

3.5.1.2 Debilidades

- No todos los empleados que tienen trato directo con el cliente, registran la información completa, correcta y precisa de contacto con el cliente, esto hace que ha futuro se pueda perder a los clientes.
- La base de datos de clientes está desactualizada.

- Los clientes piensan que llevar un vehículo a los talleres de la marca es muy costoso, los mantenimientos que se realizan en su mayoría son solo correctivos y no de mecánica pesada.

- No hay estadísticas de fidelidad de los clientes, por tanto es difícil realizar campañas dirigidas para conseguir nuevos clientes en el taller.

- No hay un sistema que ayude a determinar próximos mantenimientos de los vehículos, por tanto no se realizan campañas de recordación para captar más clientes.

- Debido a la situación actual y límite en las importaciones, no existirá un crecimiento en las ventas de vehículos nuevos a gasolina.

- Hay escases de personal en cargos de apoyo para el departamento comercial, por tanto los vendedores deben cumplir con más funciones, sin centrarse en la función principal que es vender.

- Poca capacidad de parqueadero, causando molestias en los clientes, así como en proveedores.

- Poca capacidad física en el taller, no hay un pulmón de desfogue por el tamaño del mismo.

- Poca investigación del mercado y de la competencia por parte del área de Marketing.

- Poco conocimiento sobre este producto por parte del personal comercial.

3.5.2 Variables Externas del Negocio

3.5.2.1 Oportunidades

- El cambio de la matriz productiva en la que está empeñada el gobierno ecuatoriano, para que exista un cambio en el consumo de energías renovables, la disminución de la contaminación y del gasto público en subsidios a los combustibles fósiles.

- Cero aranceles para la importación y venta de vehículos eléctricos.

- Afianzamiento de la marca Nissan y Renault a nivel mundial, la misma que ha venido dándose desde el año 2008. Esto quiere decir que la empresa es parte de unas marcas en crecimiento.

- En el año 2014 Nissan obtuvo el primer lugar en el área comercial y el segundo lugar en el área de posventa, esto hace Auto Delta tenga mucho que aprovechar ya que los clientes reconocen la marca más que antes.

- El target de clientes que visita al concesionario Auto Delta es de un estatus social más alto, debido a su ubicación, por tanto es más exigente y demanda más preparación.

- La cantidad de clientes prospectos que llegan a través de la página web de Nissan y Auto Delta son posibilidades de venta, y parte de la nueva era de redes sociales y tecnología.

- El mantenimiento de un vehículo eléctrico es más económico, y básicamente se lo debe realizar en piezas de desgaste como: suspensión, frenos ya no existe cambios de aceite.

- La gran difusión que existe por parte del gobierno ecuatoriano sobre este nuevo producto y la sugerencia que hace a los ecuatorianos sobre su utilización, apalanca la publicidad novedosa que se desea mostrar.

- La eliminación de los subsidios para los combustibles, hará que se incremente la demanda o búsqueda de un vehículo eléctrico por parte de los clientes.

3.5.2.2 Amenazas

- Cambios constantes en las leyes y reglamentos de importación y en general en el área empresarial privado, esto hace que la planificación sea más difícil para las empresas pequeñas.

- Debido a la falta de vehículos, el cliente siente mayor presión por la compra y menor capacidad de escoger, esto repercute en la satisfacción de los clientes y en una mala experiencia de compra.

- Las marcas de la competencia se preocupan cada vez más por mejorar la calidad de satisfacción al cliente, esto hace que sea más difícil el que un cliente encuentre diferencias en los show room de vehículos nuevos ya que con el pasar de los días los autos se parecen en todas las marcas y comparten tecnología y lo que hace la diferencia es el servicio que se entrega.

- Presencia de promociones agresivas por parte de la competencia, dando bonos de descuentos, regalos, bajadas de precios, etc. Existiendo más posibilidad de que las marcas que tienen ensamblaje ecuatoriano al tener mayor margen de utilidad, puedan incurrir en estas promociones.

- Incertidumbre sobre las restricciones y en el aspecto legal de la importación para el año 2016.

- Los pensamientos tabús que tienen los clientes sobre la tecnología automotriz, sus avances y su maniobrabilidad.

- Preparación del personal de socorro en el manejo de vehículos eléctricos en el caso de accidentes estos son: bomberos, cruz roja, policía nacional.

- Poca disponibilidad de vehículos en todos los modelos Nissan debido a los cupos de importación, esto causa molestia en los clientes ya que deben ver el auto solo en catálogo o en la computadora.

- No existe al momento eléctrolineras en las carreteras por tanto aumenta la duda de los clientes con relación al tiempo de carga de las baterías y su duración de

esta manera se hace más difícil el que los clientes, se decidan sobre la compra de estos vehículos.

3.5.3 Resumen del Análisis Foda

A continuación un cuadro resumen de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas indicadas anteriormente, al estar en una sola frase resumidos los puntos en este cuadro, se podrán comparar claramente y hacer acotaciones de ser necesario, con esto es más fácil aclarar el panorama y analizarlo de esta manera.

Tabla # 6 Análisis FODA

ANÁLISIS FODA	
ANALISIS INTERNO	**ANÁLISIS EXTERNO**
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
▪ Posibilidad de comercializar autos eléctricos de Nissan y Renault ya que son dos, de las cuatro marcas que firmaron un convenio con el gobierno nacional. ▪ Posibilidad de mejorar la rentabilidad de la empresa con las ventas de vehículos eléctricos. ▪ Facilidad para implementación de procesos y cambios debido al volumen de capital humano. ▪ Involucramiento de la alta gerencia en temas de calidad, y rápida toma de decisiones e implementación. ▪ Cultura de mejora continua. ▪ Sistemas informáticos adecuados para cubrir los requerimientos del área comercial. ▪ Respaldo del Grupo Corporativo Pichincha. ▪ Equipos de trabajo consolidados con orientación a resultados. ▪ Seguimiento y acciones de clientes insatisfechos.	▪ El cambio de la matriz productiva en la que está empeñada el gobierno ecuatoriano por conseguir. ▪ Afianzamiento de la marca Nissan y Renault a nivel mundial. ▪ Estar en la posición # 1 intermarcas a nivel nacional en el 2014. ▪ El target de clientes que visita al concesionario es más exigente y demanda más preparación. ▪ Prospectos web no trabajados correctamente. ▪ Mantenimiento de los vehículos eléctricos es más económico. ▪ Apalancar publicidad novedosa en la ofrecida por el gobierno nacional para incentivar el uso de vehículos eléctricos. ▪ Eliminación de los subsidios paulatinamente hará que la demanda de vehículos eléctricos se incremente.

▪ Soporte de la marca Nissan a través del NSC. ▪ Procesos de certificación de DSI. ▪ Plan de incentivos para incrementar la satisfacción del cliente. ▪ Efectiva comunicación acerca de nuestros productos y servicios. ▪ Implementación de línea 1800 para comodidad de los clientes. ▪ Menores costos fijos por la cantidad de capital humano. ▪ Las marcas que distribuimos tienen prestigio. ▪ Experiencia en el mercado automotriz de la Gerencia General.	
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
▪ Información del cliente mal ingresada a los sistemas. ▪ Base de datos desactualizada. ▪ Los clientes piensan que llevar su auto a talleres de la marca es costoso. ▪ Base de datos no segmentada en base a la fidelidad de clientes. ▪ No hay apoyo del sistema para determinar próximos mantenimientos de clientes. ▪ No existirá aumento en las ventas de vehículos a gasolina. ▪ Falta de personal en áreas de apoyo al departamento comercial. ▪ Capacidad física insuficiente en el área de talleres. ▪ Poca disponibilidad de parqueaderos para el área comercial. ▪ Poca investigación del mercado y de la competencia. ▪ Poco conocimiento de este producto por parte de los asesores comerciales.	▪ Cambios constantes en las leyes y reglamentos de importación. ▪ Poca disponibilidad de vehículos en todos los colores y modelos. ▪ Baja calificación en la satisfacción del servicio al cliente por la falta de autos y la presión al cliente. ▪ La competencia se preocupa cada vez más por mejorar la calidad de satisfacción al cliente. ▪ Presencia de promociones agresivas por parte de la competencia. ▪ Incertidumbre sobre las restricciones en el 2016. ▪ Necesidad de la adaptación del sistema eléctrico en el Ecuador. ▪ Tabús de los clientes sobre la tecnología automotriz. ▪ Preparación del personal de socorro.

3.5.4 Análisis de Variables Internas

Para lograr realizar cambios dentro de la empresa, partimos del análisis de las Fortalezas y Debilidades, ya que en base a estas es fácil tomar acciones ya que están en manos de las altas gerencias el lograrlo.

La principal fortaleza que tiene Auto Delta, es el ingreso de un nuevo producto a la comercialización de la empresa, los vehículos eléctricos darán un nuevo giro al negocio y se trata de lograr que estas ventas incrementen la utilidad de la empresa

Además, la fácil adaptabilidad de su equipo humano, a los cambios, ello hace que la implementación de los procesos también sea más fácil, ya que la comunicación es mucho más directa, porque es una empresa relativamente pequeña, no tiene un giro del negocio burocrático, esto disminuye los tiempos, costos y agiliza la consecución de los objetivos, adicionalmente el involucramiento de la Gerencia General en estos procesos, cambios e implementaciones hace que se genere compromiso y que el personal se sienta parte de los cambios, desde arriba hacia abajo. En este punto se debe acotar una fortaleza, en cuanto a los gastos fijos, estos son menores, debido a la cantidad de personal y en comparación a otros concesionarios.

Otra Fortaleza es el proceso de seguimiento y planes de acción que se efectúan con el fin de solucionar problemas de clientes insatisfechos, para así tratar de mantener los clientes y evitar que los problemas se vuelvan a repetir, se logra así no ser reactivos mas bien nos anticipa a los problemas que puedan suscitarse. Las fortalezas que van unidas a la anterior son la comunicación con los clientes a través de la línea 1800 así como el Plan de incentivos para el personal, esto se realiza en base a la calidad de servicio que se ofrece a los clientes, esto es medido mes a mes a través de una encuesta realizada a todos los clientes que compraron un auto o que trajeron su auto al taller.

El trabajo en base a procesos que lleva a conseguir certificación de estándares de calidad de las marcas, es otra Fortaleza que logra que la empresa sea medida en todos sus ámbitos y facilita un desarrollo continuo, lo que no se controla, no se mide, lo que no se mide no se mejora. Con esto es más fácil identificar los puntos en donde existen falencias para que en base a un Plan de Acción se obtengan cambios duraderos.

El respaldo del Grupo Corporativo Pichincha, es una Fortaleza que ayuda a la empresa a ser partícipe de convenios con corporativos o financieras, para que Auto Delta pueda ser un dealer distribuidor de las marcas y obtener mejores opciones de financiamiento para los clientes y para el giro del negocio, así como también nos ayuda a tener apertura para

llegar a otros empresas y realizar gestión de venta de vehículos con su personal a través de las áreas de Talento Humano.

Una de las debilidades de Auto Delta es no tener la base de datos de clientes segmentada en base a su fidelidad, lo que hace que no se pueda llegar con más efectividad en las campañas que realiza la empresa, adicionalmente al no tener un estudio de mercado propio se hace más difícil realizar las estrategias con efectividad y lograr llamar a clientes nuevos para la compra de un vehículo o que traiga su vehículo a los talleres. Para convertir en fortaleza estas debilidades es necesario realizar una investigación del mercado principalmente el sector donde se ubica el concesionario ya que ahí se ubican varios más, siendo la competencia directa, en base a este análisis se debe segmentar la base de datos existente para hacer más efectivas las campañas que se realicen. Adicionalmente se debe realizar una capacitación al personal para que ingrese la información de los clientes al sistema en forma correcta y al hacer cambios en la generación de reportes del sistema se logrará obtener los datos para que en base a cálculos se hagan campañas de cita proactiva para los clientes que tengan su próximo mantenimiento.

Las debilidades que consisten en la capacidad física del concesionario, la cantidad de estacionamientos y el personal insuficiente para realizar trabajo operativo en el área comercial, van de la mano con la utilidad e ingresos de la compañía para hacer inversiones de ampliación y contratación de personal, en la situación actual, con las ventas de vehículos de combustión interna y con la cantidad disponible para vender, la empresa tiene un techo, es por eso que la comercialización de vehículos eléctricos es una oportunidad de crecimiento y de realizar estos cambios necesarios.

3.5.5 Análisis de Variables Externas

En las variables externas la empresa no tiene injerencia directa, lo que puede hacer es analizarlas y tratar de adelantarse a los hechos, para transformarlas a favor de la empresa.
El gobierno ecuatoriano tienen total apertura, y por ello la empresa debe aprovecharlo, el presidente de la república dio carta abierta como primer paso a las entidades públicas, y dictaminó que cualquier vehículo que el sector público necesite desde el mes de julio del 2015 se lo realice a través del catálogo de vehículos que está en el portal de compras públicas en donde solo se encuentran vehículos eléctricos, esta es una oportunidad que da un giro al mercado automotriz ecuatoriano, y de la que Auto Delta debe ser partícipe.

Hay una gran oportunidad de mejorar las ventas a través de la utilización de las redes sociales y del manejo de los medios digitales, es necesario capacitar al personal de Marketing y al área Comercial para poder potenciar esta oportunidad.

El personal debe capacitarse en cuanto al producto eléctrico, y no solo el comercial si no toda la empresa porque deben estar en la capacidad de dar información si alguien les solicita ya que es un producto novedoso y que denota muchas preguntas.

Al ser un dealer autorizado de unas marcas reconocidas a nivel mundial y que mantienen un crecimiento sostenido, augura un mantenimiento en el tiempo para la empresa también, es una gran oportunidad de crecimiento el mantenerse y mejorar los estándares de calidad en el servicio, esto obligatoriamente hace que la empresa mejore su rentabilidad porque tendrá clientes que regresen y que refieran el concesionario a nuevos clientes.

Dentro de las amenazas tenemos actualmente la disminución de oferta de vehículos a combustión interna por parte del concesionario debido a los cupos de importación y por normas INEN nuevas que no dejan que ingresen más autos al mercado ecuatoriano, cabe la amenaza de que la empresa no logre adaptarse a los cambios existentes y desaparezca.

La competencia actualmente es una amenaza muy fuerte ya que en el mercado de vehículos a combustión interna la comparación por parte de los clientes que desean un auto nuevo entre las diferentes marcas y modelos es muy alta, un cliente no compra un vehículo a la primera oportunidad y no busca en un solo lugar, siempre visita al menos tres lugares diferentes, inclusive de la misma marca pero en varios lugares, los autos se parecen en su tecnología, es más la comparten desde su fabricación, por ello es sumamente importante el servicio que se brinde en el punto de venta porque ello diferenciará a un concesionario de los demás, el servicio es importante para realizar cualquier venta, aún más sabiendo que las demás marcas ya se preocupan por este tema y que están mejorando. La capacitación continua al personal es sumamente importante para mejorar estos estándares.

En este momento existe la certeza de que el gobierno ecuatoriano, es partícipe del cambio de la matriz productiva y que busca que se consuman los vehículos eléctricos, la empresa debe aplacar la amenaza de la escases de vehículos de combustión interna y transformar a oportunidad la venta de vehículos eléctricos, buscando una permanencia en el mercado ecuatoriano con este giro del negocio.

3.6 Matriz FODA para Generación de Estrategias

La finalidad de realizar un análisis FODA, es el encontrar mejoras para la empresa, interna y externamente, generar estrategias que hagan que la empresa crezca y permanezca sostenidamente en el tiempo. En adelante se realizará un análisis de las diferentes variables, se cruzarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para obtener conclusiones que la beneficien, esta confrontación generará estrategias, que mejorarán el desarrollo de la empresa a futuro.

3.6.1 F-O Fortalezas Vs. Oportunidades:

Al confrontar las Fortalezas con las Oportunidades, podemos determinar estrategias que en base a las primeras aprovechemos las oportunidades que tenemos, estas son:

1.- La facilidad de adaptar la empresa a los cambios debido a su capital humano, ayudará a realizar la comercialización de los vehículos eléctricos con mayor rapidez.
Es necesario capacitar al personal en cuanto al producto para que brinden información correcta a los clientes, y conseguir que se enamoren del producto, así les será más fácil y efectivo realizar las ventas de los vehículos eléctricos, así esta oportunidad no recaerá solo en el personal del área comercial sino en todos los trabajadores de la empresa. Al ser un producto novedoso y completamente nuevo es muy importante el conocimiento que adquieran los asesores comerciales, para que puedan vender los autos y no tener inconvenientes en cuanto a la información entregada, adicionalmente el servicio brindado a los clientes se mejora mediante el incentivo a los trabajadores y capacitación permanente en estándares y procesos, logrando que brinden el mejor servicio incrementando clientes satisfechos y fieles que nos refieran a nuevos clientes.

2.- La implementación de la línea 1800, mejoramiento de la página web y apertura del Facebook de la empresa, para incrementar las ventas a través de medios digitales y redes sociales.

Se debe implementar estos canales de comunicación, no solo para la concertación de citas con clientes que desean el servicio de talleres sino también, para el incremento de clientes que deseen comprar autos nuevos, esto se realizará publicitando en todas las comunicaciones y campañas que realice la empresa la línea 1800, el Facebook y la página web, así como también realizando un lanzamiento de estos servicios, a través de mailing y medios masivos como prensa y radio.

En el Facebook y página web se deben publicitar artículos relacionados con los vehículos eléctricos, avances a nivel mundial, apoyo del gobierno ecuatoriano a este

proyecto, y por supuesto los vehículos eléctricos disponibles para la venta. Ayuda también el apalancamiento de las campañas que realiza el importador de las marcas sobre este nuevo producto, de esta manera Auto Delta alcanzará posicionarse en el mercado quiteño como un concesionario que comercializa autos eléctricos.

3.- Realizar campañas de publicidad y promoción en las empresas que pertenecían al grupo Pichincha así como también buscar convenios con otras empresas y Clubs de Compras.

Auto Delta al estar respaldada por el Grupo Corporativo Pichincha, le es más fácil tener apertura en las diferente empresas que pertenecían al grupo, así como en otras empresas privadas, donde se busque la difusión de campañas y promociones específicas para los empleados de estas, firmando convenios para que sus trabajadores obtengan ventajas al comprar los vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta, brindando a este tipo de clientes alternativas positivas que diferencien su compra, de otros concesionarios, logrando que Auto Delta aumente el volumen de ventas.
Los convenios con Clubs de Compras como por ejemplo Consorcio del Pichincha, Coneca, Motor Uno, etc. Estos también ayudarán a aumentar el volumen de ventas del concesionario y su rentabilidad.

3.6.2 F-A Fortalezas Vs. Amenazas:

1.- Determinación de los principales problemas de la empresa en cuanto al servicio, respuestas y acciones inmediatas, mediante la elaboración permanente de Planes de Acción para corregirlos.

La encuesta realizada mensualmente a los clientes que compraron un auto nuevo o llevaron un auto para mantenimiento o arreglo de su vehículo, es efectiva para determinar los problemas y falencias en el servicio al cliente, en base a estas se realiza una diferenciación de los eventos repetitivos mediante un Pareto, para finalmente realizar el Plan de Acción, evitando caer en los mismos errores y de esta manera mejorar la calificación de los resultados en la encuesta de calidad. Con esto la empresa logrará una diferenciación entre los demás concesionarios de la misma marca y de los de la competencia.

2. - Realizar una planificación mensual anticipada de las estrategias a implementar el siguiente mes, para lograr los objetivos de ventas.

Para realizar un levantamiento de estrategias, es necesario que se haga un estudio de mercado de los principales competidores del sector en donde se ubica el concesionario, la última semana de cada mes, para en base a estas planificar las estrategias del mes

siguiente y con conocimiento poder adelantarnos a las promociones que ofertará la competencia, conocer el producto que vendemos vs su competencia, sus ventajas y desventajas, de esta manera capacitar a los asesores comerciales, logrando que sepan cómo rebatir las objeciones de los clientes con propiedad y les será más fácil cerrar las ventas.

3.- Apalancamiento de Auto Delta en el NSC para obtener información acerca del trabajo que realiza el gobierno ecuatoriano en la adaptabilidad de puntos de carga en los domicilios y electrolineras en el país.

Si bien es cierto el gobierno ecuatoriano está completando la construcción de las ocho hidroeléctricas nuevas en el país, y también está trabajando para que en los hogares ecuatorianos se realicen las adaptaciones para tomas de 200 voltios, es necesario que haya inversión privada para que se logren construir electrolineras, ya que los autos eléctricos que llegaron al país máximo tienen una autonomía de 160 km. Por ello se necesitan puntos de toma de 200 voltios, de carga rápida para que sea más posible la venta de vehículos eléctricos. Auto Delta al trabajar de la mano con el importador puede tener información importante sobre estos avances.

3.6.3 D-O Debilidades Vs. Oportunidades:

1. - Trabajar la base de datos de clientes existente, en cuanto a su actualización y segmentación. Uno de los canales que se debe utilizar para llegar a los clientes es la realización de campañas de mailing, cartas personalizadas e invitaciones a eventos, etc. Si se realiza una actualización de la base de datos que la empresa tiene, se logrará que esta comunicación sea más efectiva. Al realizar una segmentación se pueden enfocar de mejor manera las campañas para que haya mayor respuesta de convocatoria a los clientes.
Al tener la base de datos actualizada y segmentada también será más fácil traer más clientes al taller porque se realizará mayor seguimiento a aquellos que compraron un auto, también se puede realizar campaña de llamadas proactivas para generar más visitas de clientes al taller.

2. - Mejoramiento del sistema a utilizar, para la creación y seguimiento de clientes en el área comercial y en el área de posventa.

Mediante la implementación de cambios en el sistema, se lograrán crear a los clientes con la información necesaria para utilizarla a favor de la comunicación de campañas efectivas a los clientes, así como también será más fácil el que los asesores comerciales y los asesores de servicio hagan seguimiento de una forma organizada y programada a sus clientes para concretar ventas de vehículos eléctricos y servicios de taller. Esto

también ayuda al control por parte de las Jefaturas sobre la consecución de nuevos negocios.

3. - Realizar campañas de publicidad comunicando los resultados de la encuesta intermarcas que realiza Nissan México en el Ecuador, donde la marca obtuvo el primer lugar. Nissan México, cada año contrata a una encuestadora local para realizar una investigación a través de llamadas telefónicas a los clientes que compraron un auto nuevo de diferentes marcas, las principales, Nissan, Toyota, Hyundai y Kía, la encuesta consiste en conocer sobre cuál es la primera marca que le viene a la mente, (TopMain), cómo califica la atención que recibió en el concesionario donde compró su vehículo, y cómo califica el vehículo que compró. Sería una muy buena práctica el comunicar a los clientes sobre esta encuesta, ya que en el año 2014 Nissan obtuvo el primer lugar, la comunicación debería ser a través de un slogan o logo, con ello se obtendría un apalancamiento, comunicando sobre la confianza que los clientes del país tienen en la marca Nissan.

3.6.4 D-A Debilidades Vs. Amenazas:

1. - Planificar cada seis meses las estrategias que la empresa pondrá en marcha para lograr permanecer en el mercado y lograr un crecimiento sostenido.
Debido a la situación política actual, donde el mercado se está desarrollando en base a un poco de inestabilidad y el temor a consumir, sumando que desde mediados del próximo año 2016 comenzará un ambiente de campañas para las nuevas elecciones, se hace difícil planificar a largo plazo, por ello es necesario realizar un presupuesto y determinación de estrategias a un año, pero estas deben ser revisadas cada seis meses y de esta manera tomar acciones a tiempo y tratar de anticiparse a los acontecimientos.

2. - Realizar un Plan de Acción sobre el crecimiento físico del concesionario. Es necesario que el Área Financiera y la Gerencia General realicen una planificación sobre la ampliación del concesionario, buscar el financiamiento y ver si es factible y para qué fecha, ya que será necesario si se incrementan las ventas con este nuevo producto, actualmente la capacidad física del concesionario y de los parqueaderos es insuficiente.

3. - Realizar un Plan de acción y presupuesto sobre el incremento de personal operativo en el área de ventas. El crecimiento de la demanda por este nuevo producto necesitará de trabajo más arduo de los asesores comerciales, centrarse más en el trabajo con el cliente, más tiempo de explicaciones y demostraciones de los vehículos, etc. Y al incrementarse las ventas con este nuevo producto, se hace necesario tener el apoyo de una persona que se encargue del trabajo operativo del área comercial, actualmente este trabajo lo realizan los mismos asesores comerciales, restando tiempo para realizar seguimiento a los clientes.

Tabla # 7 *Matriz FODA para generación de Estrategias*

MATRIZ - FODA PARA GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	• Posibilidad de comercializar un nuevo producto en este caso los vehículos eléctricos. • Mejorar la rentabilidad de la empresa. • Facilidad para implementación de procesos y cambios debido al volumen de capital humano. • Involucramiento de la alta gerencia en temas de calidad, y rápida toma de decisiones e implementación. • Cultura de mejora continua. • Sistemas informáticos adecuados para cubrir los requerimientos del área comercial. • Respaldo del Grupo Corporativo Pichincha. • Equipos de trabajo consolidados con orientación a resultados. • Seguimiento y acciones de clientes insatisfechos. • Soporte de la marca Nissan a través del NSC. • Procesos de certificación de DSI. • Plan de incentivos para incrementar la satisfacción del cliente. • Efectiva comunicación acerca de nuestros productos y servicios. • Implementación de línea 1800 para comodidad de los clientes. • Menores costos fijos por la cantidad de capital humano. • Las marcas que distribuimos tienen prestigio. • Experiencia en el mercado automotriz de la Gerencia General.	• Información del cliente mal ingresada a los sistemas. • Base de datos desactualizada. • Los clientes piensan que llevar su auto a talleres de la marca es costoso. • Base de datos no segmentada en base a la fidelidad de clientes. • No hay apoyo del sistema para determinar próximos mantenimientos de clientes. • No existirá aumento en las ventas de vehículos a gasolina. • Falta de personal en aéreas de apoyo al departamento comercial. • Capacidad física insuficiente en el área de talleres. • Poca disponibilidad de parqueaderos para el área comercial. • Poca investigación del mercado y de la competencia en el punto de venta. • Poco conocimiento de este producto por parte de los asesores comerciales.

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
• El cambio de la matriz productiva en la que está empreñada el gobierno ecuatoriano por conseguir. • Afianzamiento de la marca Nissan y Renault a nivel mundial. • Estar en la posición # 1 intermarcas a nivel nacional en el 2014. • El target de clientes que visita al concesionario es más exigente y demanda más preparación. • Prospectos web no trabajados correctamente. • El mantenimiento de vehículos eléctricos es más económico. • Apalancar publicidad novedosa en la ofrecida por el gobierno nacional para incentivar el uso de vehículos eléctricos. • Eliminación de subsidios paulatinamente hará que la demanda de vehículos eléctricos se incremente.	**1.-** La facilidad de adaptar la empresa a los cambios debido a su capital humano, ayudará a realizar la comercialización de los vehículos eléctricos con mayor rapidez. **2.-** La implementación de la línea 1800, mejoramiento de la página web y apertura del Facebook de la empresa, para incrementar las ventas a través de medios digitales y redes sociales. **3.-** Realizar campañas de publicidad y promoción en las empresas que pertenecían al grupo Pichincha así como también buscar convenios con otras empresas y Clubs de Compras.	**1.-** Trabajar la base de datos de clientes existente, en cuanto a su actualización y segmentación. **2.-** Mejoramiento del sistema a utilizar, para la creación y seguimiento de clientes en el área comercial y en el área de posventa. **3.-** Realizar campañas de publicidad comunicando los resultados de la encuesta intermarcas que realiza Nissan México en el Ecuador, donde la marca obtuvo el primer lugar.
AMENAZAS	***ESTRATEGIAS (FA)***	***ESTRATEGIAS (DA)***
• Cambios constantes en las leyes y reglamentos de importación. • Poca disponibilidad de vehículos en todos los modelos y colores. • Baja calificación en la satisfacción del servicio al cliente por la falta de autos y la presión al cliente. • La competencia se preocupa cada vez más por mejorar la calidad de satisfacción al cliente. • Presencia de promociones agresivas por parte de la competencia. • Incertidumbre sobre las restricciones en el 2016. • Necesidad de la adaptación del sistema eléctrico en el Ecuador. • Tabús de los clientes sobre la tecnología automotriz. • Preparación del personal de socorro.	**1.-** Determinación de los principales problemas de la empresa en cuanto al servicio, respuestas y acciones inmediatas, mediante la elaboración permanente de Planes de Acción para corregirlos. **2.-** Realizar una planificación mensual anticipada de las estrategias a implementar el siguiente mes, para lograr los objetivos de ventas. **3.-** Apalancamiento de Auto Delta en el NSC para obtener información acerca del trabajo que realiza el gobierno ecuatoriano en la adaptabilidad de puntos de carga en los domicilios y electrolineras en el país.	**1. -** Planificar cada seis meses las estrategias que la empresa pondrá en marcha para lograr permanecer en el mercado y lograr un crecimiento sostenido. **2 . -** Realizar un Plan de Acción sobre el crecimiento físico del concesionario. **3. -** Realizar un Plan de acción y presupuesto sobre el incremento de personal operativo en el área de ventas.

3.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Mediante este análisis y comparación, lograremos saber cuál es la ponderación entre las fortalezas y debilidades, con esto determinaremos cuál de los dos grupos tiene mayor fuerza en la empresa.

Tabla # 8 *Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)*

FACTOR A ANALIZAR			
FORTALEZAS	**PESO**	**CALIFICACIÓN**	**PESO PONDERADO**
· Posibilidad de comercializar un nuevo producto en este caso los vehículos eléctricos.	0.2	4	0.8
· Mejorar la rentabilidad de la empresa.	0.03	2	0.06
· Facilidad para implementación de procesos y cambios debido al volumen de capital humano.	0.05	4	0.2
· Involucramiento de la alta gerencia en temas de calidad, y rápida toma de decisiones e implementación.	0.02	2	0.04
· Cultura de mejora continua.	0.02	2	0.04
· Sistemas informáticos adecuados para cubrir los requerimientos del área comercial.	0.03	1	0.03
· Respaldo del Grupo Corporativo Pichincha.	0.04	3	0.12
· Equipos de trabajo consolidados con orientación a resultados.	0.03	1	0.03
· Seguimiento y acciones de clientes insatisfechos.	0.065	4	0.26
· Soporte de la marca Nissan a través del NSC.	0.03	3	0.09
· Procesos de certificación de DSI.	0.03	3	0.09
· Plan de incentivos para incrementar la satisfacción del cliente.	0.02	2	0.04
· Efectiva comunicación acerca de nuestros productos y servicios.	0.025	2	0.05

· Implementación de línea 1800 para comodidad de los clientes.	0.05	3	0.15
· Menores costos fijos por la cantidad de capital humano.	0.02	1	0.02
· Las marcas que distribuimos tienen prestigio.	0.02	2	0.04
. Experiencia en el mercado automotriz de la Gerencia General.	0.02	1	0.02
DEBILIDADES	**PESO**	**CALIFICACIÓN**	**PESO PONDERADO**
. Información del cliente mal ingresada a los sistemas.	0.02	2	0.04
. Base de datos desactualizada.	0.01	1	0.01
. Los clientes no llevan el auto a talleres de la marca porque consideran que es muy costoso.	0.03	2	0.06
· Base de datos no segmentada en base a la fidelidad del cliente.	0.075	1	0.075
· No hay apoyo del sistema para determinar próximos mantenimientos de clientes.	0.04	2	0.08
· Falta de personal en aéreas de apoyo al departamento comercial.	0.02	3	0.06
· Capacidad física insuficiente en el área de talleres.	0.025	4	0.1
· Poca disponibilidad de parqueaderos para el área comercial.	0.025	4	0.1
. Poca investigación del mercado y de la competencia en el punto de venta.	0.045	1	0.045
. Poco conocimiento de este producto por parte de los asesores comerciales.	0.01	1	0.01
SUMA	**1**		**2.66**

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

3.8 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la tabla inferior se realiza un análisis de las variables externas y de igual manera se realiza una ponderación para determinar si las Oportunidades o Amenazas tienen mayor fuerza.

Tabla # 9 *Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)*

FACTOR A ANALIZAR			
OPORTUNIDADES	**PESO**	**CALIFICACIÓN**	**PESO PONDERADO**
· El cambio de la matriz productiva en la que está empeñada el gobierno ecuatoriano por conseguir.	0.1	2	0.2
· Estar en la posición # 1 intermarcas a nivel nacional en el 2014.	0.05	3	0.15
· Afianzamiento de la marca Nissan y Renault a nivel mundial.	0.07	2	0.14
· El target de clientes que visita al concesionario es más exigente y demanda más preparación.	0.05	3	0.15
· Prospectos web no trabajados correctamente.	0.02	2	0.04
. Mantenimientos de los vehículos eléctricos es más económico.	0.05	4	0.2
Apalancar publicidad novedosa en la difusión que realiza en los medios de comunicación el gobierno para lograr el consumo de este producto.	0.08	4	0.32
. Eliminación paulatina de los subsidios hará que crezca la demanda.	0.07	3	0.21
AMENAZAS	**PESO**	**CALIFICACIÓN**	**PESO PONDERADO**
· Cambios constantes en las leyes y reglamentos de importación.	0.05	2	0.1
· Poca disponibilidad de vehículos en todos los modelos Nissan.	0.02	3	0.06
· Baja calificación en la satisfacción del servicio al cliente por la falta de autos y la presión al cliente.	0.05	1	0.05
· La competencia se preocupa cada vez más por mejorar la calidad de satisfacción al cliente.	0.08	1	0.08
· Presencia de promociones agresivas por parte de la competencia.	0.15	2	0.3
· Incertidumbre sobre las restricciones en el 2016.	0.04	1	0.04
· Necesidad de la adaptación del sistema eléctrico en el Ecuador.	0.055	1	0.055

· Tabús de los clientes sobre la tecnología automotriz.	0.04	2	0.08
· Preparación del personal de socorro.	0.025	3	0.075
SUMA	**1**		**2.25**

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

3.9 Matriz Interna Externa (MIE)

Tabla # 10 *Matriz Interna Externa (MIE)*

		TOTALES PONDERADOS EFI		
		Fuerte De 3.0 a 4.0	**Promedio** De 2.0 a 2.9	**Débil** De 1.0 a 1.9
	4.0	3.0	2.0	1.0
TOTALES PONDERADOS EFE	**Alto** De 3.0 a 4.0	Celad I	Celda II	Celda III
	Media De 2.0 a 2.9	Celda IV	**PRODUCTO Celda V**	Celda VI
	Bajo De 1.0 a 1.9	Celda VII	Celda VIII	Celda IX

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Para concluir este análisis, al revisar los resultados obtenidos en la matriz MEFI y MEFE podemos notar que las Fortalezas tienen una ponderación mayor a las Debilidades, así mismo las Oportunidades tienen una puntuación más alta que las Amenazas, por ello se puede determinar que la situación de la empresa actualmente es aceptable, se consideraría que está saliendo adelante pese a las adversidades.

Los resultados de la matriz MIE indican que la empresa está en una zona de resistencia y que tiene la necesidad de mantenerse en el tiempo, prácticamente lo que indica es que no se avecina crecimiento, las estrategias a seguir pueden ser el “mantenerse y retener”, es decir, el buscar una penetración en el mercado y desarrollar el producto, siendo estas las opciones que la empresa tendría en este momento.

CAPÍTULO IV

PLAN DE MARKETING

4.1 Introducción

Con el ingreso de un nuevo producto en el portafolio de lo ya comercializado por la empresa Auto Delta, es necesario el levantamiento de estrategias, para ello vamos a conocer sobre el producto, sus características, beneficios y posibles objeciones de clientes, lograremos tener claro a qué mercado meta deseamos llegar, así como también, conocer nuestra principal competencia.

4.2 Investigación del Mercado

4.2.1 Objetivos Cualitativos:

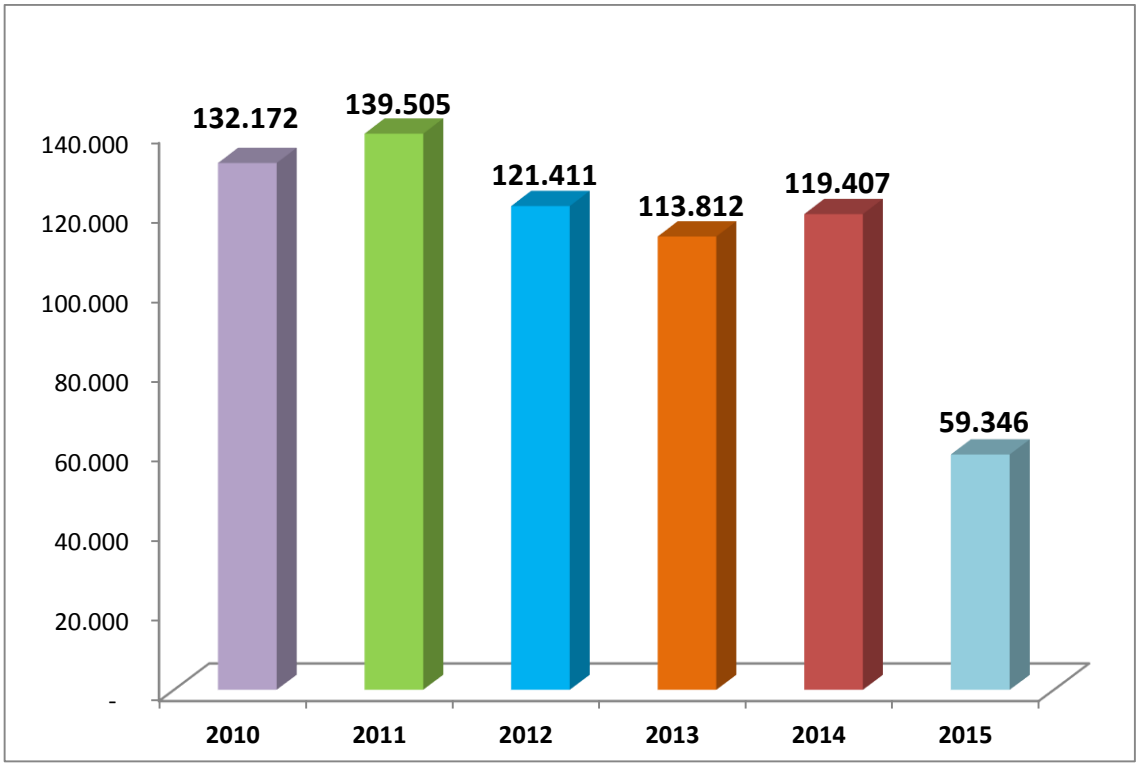
- Conocer los resultados de ventas del mercado ecuatoriano y por provincia en los últimos cinco años.
- Determinar el número y los porcentajes de ventas que tienen las marcas Nissan y Renault dentro del mercado ecuatoriano y en la provincia de Pichincha.
- Determinar el número y los porcentajes de ventas que tiene el concesionario Auto Delta en las ventas totales de las marcas Nissan y Renault.
- Elaborar, aplicar y tabular, una encuesta para la investigación de los conocimientos y aceptación existente sobre los vehículos eléctricos, en el mercado de la ciudad Quito.
- Analizar la base de datos de clientes que posee la empresa Auto Delta para determinar quiénes son, sus montos de compras, diferenciación entre personas naturales o jurídicas, antigüedad y sector donde viven.
- Analizar el producto, ya que al ser nuevo, es necesario conocer sobre su constitución, funcionamiento, utilización, etc.
- Realizar un análisis de la principal competencia, para determinar ventajas.

Tabla # 11 *Ventas de vehículos nuevos en unidades periodo 2010-2015*

	MESES														
AÑOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	DIFERENCIAS EN VTAS. ANUALES	GAP
2010	8,059	8,054	10,149	10,026	10,505	11,352	11,659	11,336	10,956	11,553	11,641	16,882	132,172		
2011	10,961	10,859	11,677	11,584	12,023	12,965	11,972	12,394	11,338	11,176	10,291	12,265	139,505	7,333	5%
2012	10,290	10,130	10,291	10,371	11,219	11,714	10,760	9,980	8,622	9,126	9,434	9,474	121,411	(18,094)	-15%
2013	9,172	8,312	9,171	9,785	10,220	9,575	10,100	9,290	9,404	9,393	9,369	10,021	113,812	(7,599)	-7%
2014	9,402	8,747	8,343	9,775	10,114	9,180	9,830	9,675	10,437	11,113	11,002	11,789	119,407	5,595	5%
2015	8,273	7,562	9,315	7,833	6,940	6,735	6,562	6,126	N/D	N/D	N/D	N/D	59,346	(15,720)	-26%

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: AEADE. (Agosto, 2015). ***Mercado Automotor Nacional.*** Recuperado de: Ventas por Segmento Nacional

Gráfico # 26 *Ventas anuales de vehículos nuevos en el mercado ecuatoriano periodo 2010-2015*



Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: AEADE (Agosto, 2015). ***Mercado Automotor Nacional.*** Recuperado de: Ventas por Segmento Nacional

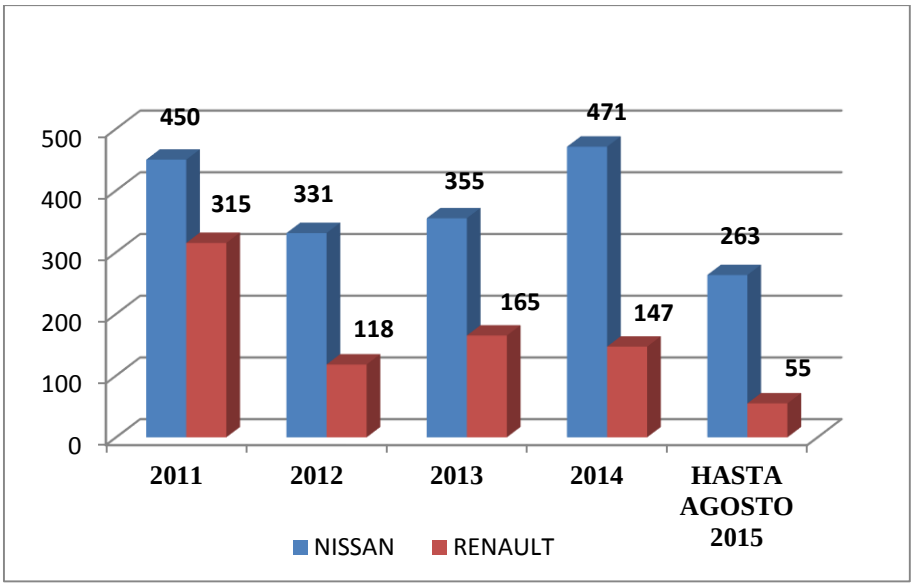
En el siguiente cuadro podemos encontrar el detalle de las ventas que Auto Delta ha realizado en los últimos cinco años.

Tabla # 12 *Ventas de vehículos nuevos en unidades periodo 2010-2015*

	AÑOS				
MARCA	2011	2012	2013	2014	HASTA AGOSTO 2015
NISSAN	450	331	355	471	263
RENAULT	315	118	165	147	55

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: AEADE (Agosto, 2015). ***Mercado Automotor Nacional.*** Recuperado de: Ventas por Segmento Nacional

Gráfico # 27 *Ventas anuales de vehículos nuevos en el mercado ecuatoriano periodo 2010-2015*



Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: AEADE (Agosto, 2015). ***Mercado Automotor Nacional.*** Recuperado de: Ventas por Segmento Nacional

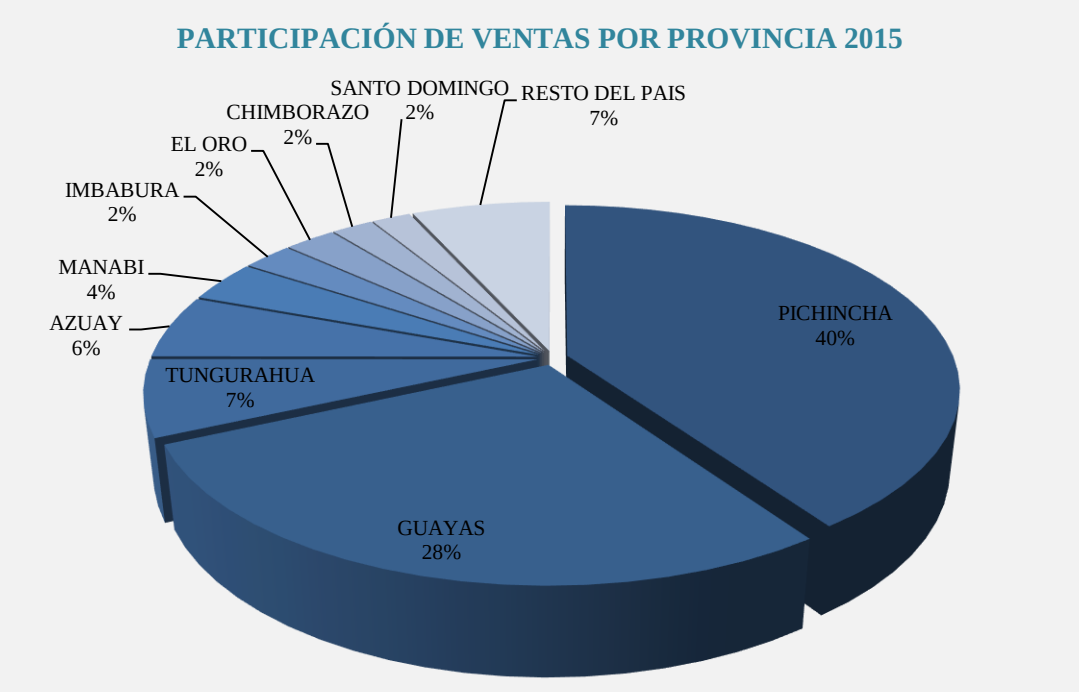
En los siguientes, cuadro y gráfico, podemos encontrar las ventas realizadas de vehículos nuevos en el Ecuador, desde Enero a Junio del 2015.

Tabla # 13 *Ventas de vehículos nuevos por provincia Ene- Jun 2015*

PROVINCIA	2015							
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL 2015	%
PICHINCHA	3329	3,073	3,785	3,154	2,676	2,779	**18,796**	40%
GUAYAS	2161	2,069	2,559	2,260	2,095	1,929	**13,073**	28%
TUNGURAHUA	582	514	647	525	457	416	**3,141**	7%
AZUAY	505	429	560	411	351	339	**2,595**	6%
MANABI	319	257	351	252	277	240	**1,696**	4%
IMBABURA	233	219	206	185	156	155	**1,154**	2%
EL ORO	213	195	230	215	179	143	**1,175**	3%
CHIMBORAZO	181	147	171	166	132	164	**961**	2%
SANTO DOMINGO	125	135	194	157	141	142	**894**	2%
RESTO DEL PAIS	625	524	612	510	476	430	**3,177**	7%
TOTAL	**8,273**	**7,562**	**9,315**	**7,835**	**6,940**	**6,737**	**46,662**	**100%**

Fuente: AEADE (junio, 2015). ***Mercado Automotor Nacional.*** Recuperado de: Ventas por Segmento Nacional

Gráfico # 28 *Ventas de vehículos nuevos por provincia Ene- Jun 2015*



Fuente: AEADE (junio, 2015). ***Mercado Automotor Nacional.*** Recuperado de: Ventas por Segmento Nacional

A continuación revisaremos los resultados de venta de las marcas Nissan y Renault en el mercado de la Provincia de Pichincha y su participación en los meses de enero a junio del 2015.

Tabla # 14 *Ventas y participación de las marcas Nissan y Renault Ene- Jun 2015 en la Provincia de Pichincha*

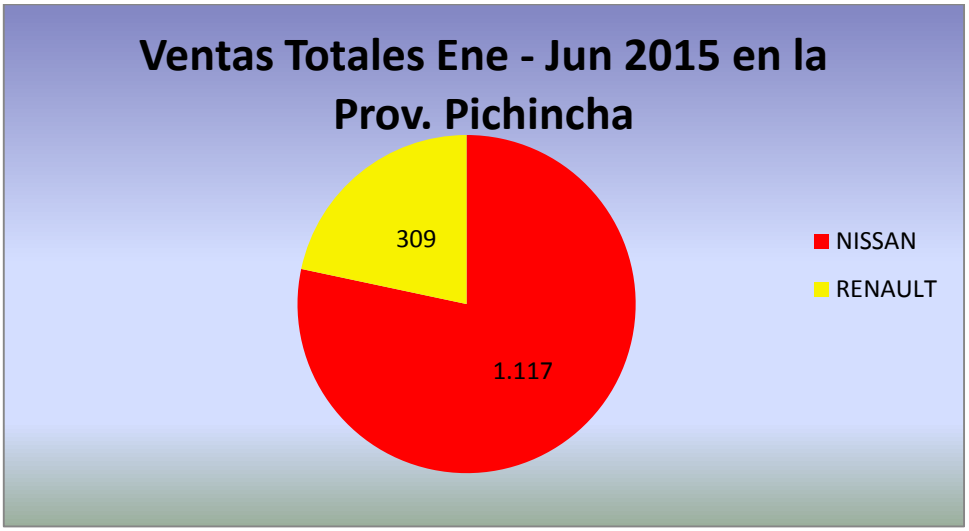
VENTAS DEL MERCADO AUTOMOTRIZ ECUATORIANO DE ENERO A JUNIO 2015 PROVINCIA DE PICHINCHA (en unidades)	**18.796**

	AUTOS VENDIDOS PROVINCIA DE PICHINCHA (en unidades)	***PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA***
VENTAS ENE - JUN 2015 NISSAN EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA	1.117	5,94%
VENTAS ENE - JUN 2015 RENAULT EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA	309	1,64%

	AUTOS VENDIDOS POR AUTO DELTA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA (en unidades)	***PARTICIPACIÓN AUTO DELTA EN VENTAS DE NISSAN Y RENAULT EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA***
VENTAS ENE - JUN 2015 NISSAN -AUTO DELTA	199	17,82%
VENTAS ENE - JUN 2015 RENAULT -AUTO DELTA	45	14,56%

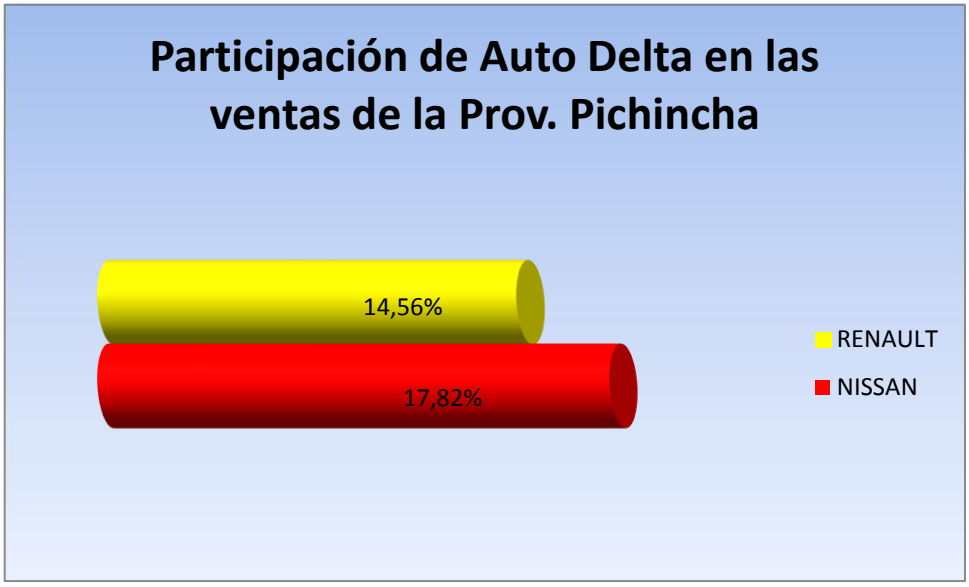
Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: AEADE (junio, 2015). ***Mercado Automotor Nacional.*** Recuperado de: Ventas por Segmento Nacional

Gráfico # 29 *Ventas y participación de las marcas Nissan y Renault Ene- Jun 2015 en la Provincia de Pichincha*



Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: AEADE (junio, 2015). ***Mercado Automotor Nacional.*** Recuperado de: Ventas por Segmento Nacional

Gráfico # 30 *Ventas y participación de Auto Delta en las ventas de Ene- Jun 2015 en la Provincia de Pichincha*



Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: AEADE (junio, 2015). ***Mercado Automotor Nacional.*** Recuperado de: Ventas por Segmento Nacional

Al obtener estos resultados analizaremos el target objetivo considerando que la empresa Auto Delta tiene un solo concesionario ubicado en la ciudad de Quito; al conocer cuál es la participación de este concesionario en las ventas totales de las marcas Nissan y Renault en la provincia de Pichincha, tenemos un punto de partida para determinar que alcance podemos tener, investigar que conocimientos básicos tienen los clientes sobre los vehículos eléctricos y fundamentalmente si comprarían un vehículo eléctrico.

4.2.1 Encuesta para el Estudio de Mercado

Mediante esta encuesta se indagará el conocimiento y se despejarán dudas acerca de las preferencias de los clientes:

UÍDE

ENCUESTA SOBRE PREFERENCIAS DEL MERCADO AUTOMOTRIZ

Objetivo: determinar la existencia de mercado para la comercialización de vehículos eléctricos en la ciudad de Quito.

Nombre: ……..
Teléfono: …… Edad: …….....
Sector donde vive: ……..

1.- ¿Considera usted que la contaminación en la ciudad de Quito puede disminuirse?
Si…… No…….
Porque?……

2.- ¿Ha escuchado o conoce algo sobre vehículos eléctricos?
Si…… No…….
Indique por favor que……..
Indique por favor en donde lo escuchó o conoció:
TV…….RADIO……..…PRENSA……INTERNET……..

3.- ¿Cuál de los siguientes aspectos usted considera, que es más importante al comprar un auto?

Ahorro de combustible	(	)
Disminuir la contaminación	(	)
Precio de mantenimientos	(	)
Precio del auto	(	)

4.- ¿Cuál de estos aspectos sería un impedimento para comprar un auto eléctrico en su caso?

Precio del auto	(	)
Autonomía (kilómetros recorridos por cada carga de batería)	(	)
Consumo de energía eléctrica por recargas (el pago de luz)	(	)
No me gusta mucha tecnología	(	)

5.- ¿Compraría un auto eléctrico?

Si…… No…….

Porque?……

Auto Delta es una empresa que al momento cuenta con un solo concesionario en la ciudad de Quito, el contrato de distribución como dealer autorizado de las marcas Nissan y Renault está dado para la provincia de Pichincha, por tanto para el cálculo de la muestra se tomará como universo la cantidad de personas económicamente activas y que están en edad de trabajar, en la provincia de Pichincha de acuerdo al último censo realizado por el INEC en el año 2010, siendo esta detallada de la siguiente forma:

MUJERES	544,920
HOMBRES	705,030
TOTAL DE POBLACIÓN	**1,249,950**

Fuente: INEC (2010). ***Resultados del Censo 2010 de Población y Vivienda en el Ecuador*.** Recuperado de: Fascículo Provincial Pichincha

Por tanto al aplicar la fórmula del cálculo de la muestra obtenemos:

Gráfico # 31 *Cálculo de la muestra para aplicación de encuestas*

$$\boldsymbol{n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}}$$

N = 1´249.950,00
Z = 1,65
p = 0,5
q = 0,5
p y q = $\boldsymbol{\sigma\text{^}2}$

$$n = \frac{1´249.950{,}00 * (0{,}5)^2 * (1{,}65)^2}{(1´249.950{,}00 - 1) * (10\%)^2 + (0{,}5)^2 * (1{,}65)^2}$$

$$n = \frac{312.487{,}50 * 2{,}7225}{12.499{,}49 + 0{,}680625}$$

$$n = 68{,}06$$

Se ha determinado que es necesario realizar 68 encuestas que constituye la muestra objetiva que represente resultados medibles y estadísticas cuantificables al mercado total. La encuesta se realizará en varios lugares de la ciudad de Quito.

4.3 Tabulación y Resultados de las Encuestas aplicadas

A continuación, el detalle y tabulación de los resultados obtenidos en cada pregunta que contiene la encuesta:

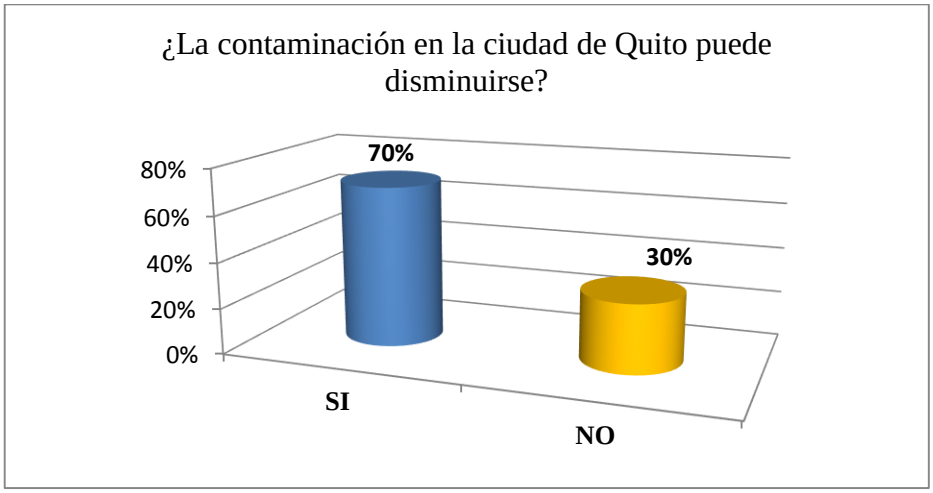
PREGUNTA 1.- ¿Considera usted que la contaminación en la ciudad de Quito puede disminuirse?
Si…… No……. Porque?.....

Tabla # 15 *Tabulación Pregunta 1 de la Encuesta Aplicada*

1)	No DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	49	70%
NO	21	30%
TOTAL DE ENCUESTAS	70	100%

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Gráfico # 32 *Descripción gráfica pregunta 1 de la Encuesta Aplicada*



Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que la mayoría de las personas encuestadas consideran que si es posible hacer algo para disminuir la contaminación del medio ambiente en la ciudad de Quito, indican que la disminución depende mucho de la colaboración de la ciudadanía así como de los dirigentes de la ciudad, que se deben poner medidas claras encaminadas a educar a los ciudadanos , es necesario educar a los niños principalmente y bajar la utilización de materiales contaminantes.

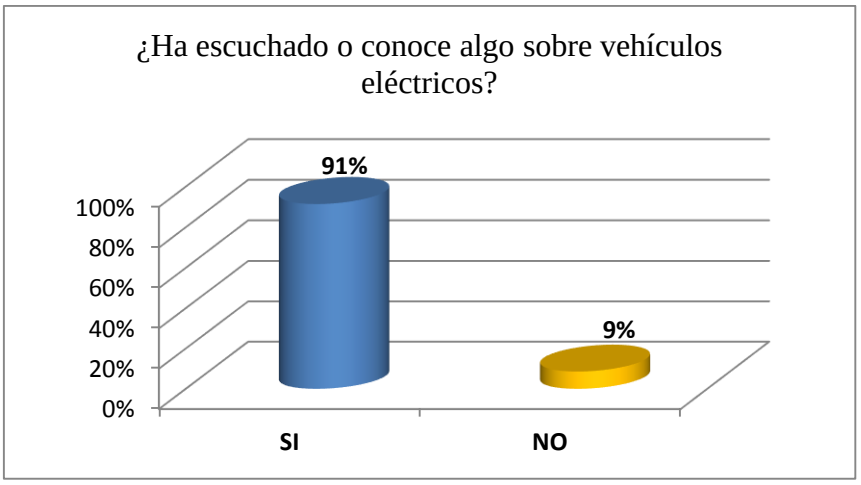
PREGUNTA 2.- ¿Ha escuchado o conoce algo sobre vehículos eléctricos?
Si…… No……. Indique por favor que…….

Tabla # 16 *Tabulación pregunta 2 de la Encuesta Aplicada*

	No DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	64	91%
NO	6	9%
TOTAL DE ENCUESTAS	70	100%

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Gráfico # 33 *Descripción gráfica pregunta 2 de la Encuesta Aplicada*



Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Análisis: Es notorio de acuerdo a los resultados que la mayoría de los encuestados ya han escuchado o saben algo acerca de los autos eléctricos, entre sus comentarios indican que están hechos de tecnología de punta con motores eléctricos y que contaminan

menos, solo sirven para la ciudad, que van a llegar pronto al Ecuador, que se cargan cada cierto kilometraje y que aún no hay infraestructura para cargarlos.
Es necesario trabajar mucho en la publicidad y la difusión completa, acerca de todo el entorno y lo que implica adquirir y mantener un auto eléctrico, así como el apoyo que el gobierno nacional está dando para que esta nueva oportunidad de movilidad se comercialice en el Ecuador, la información debe centrarse en comunicar que su objetivo es disminuir la contaminación y el gasto corriente en cuanto al uso de combustibles derivados del petróleo que son subsidiados por el estado.

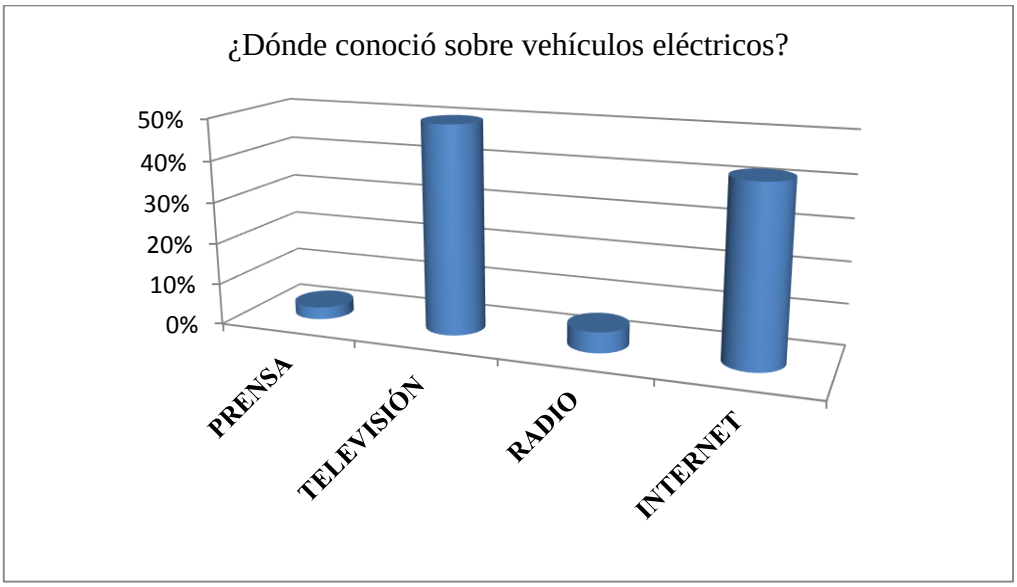
- Indique por favor en donde lo escuchó o conoció: TV…….RADIO……..…PRENSA……INTERNET……..

Tabla # 17 *Tabulación pregunta 2 de la Encuesta Aplicada*

MEDIO	ENCUESTAS REALIZADAS	PORCENTAJE
PRENSA	2	3%
TELEVISIÓN	32	50%
RADIO	3	5%
INTERNET	27	42%

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Gráfico # 34 *Descripción gráfica pregunta 2 de la Encuesta Aplicada*



Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

En cuanto a los resultados, la mayoría de las personas encuestadas indican que conocieron sobre los autos eléctricos, por las noticias, en un canal de televisión, mucho tiene que ver con la campaña que ha realizado el gobierno nacional en cuanto al cambio de la matriz productiva, en segundo lugar se encuentra, que lo conocieron por la información en Internet, esto es evidente ya que en la actualidad la información vía electrónica está al alcance de cualquier persona de una manera muy fácil y rápida.

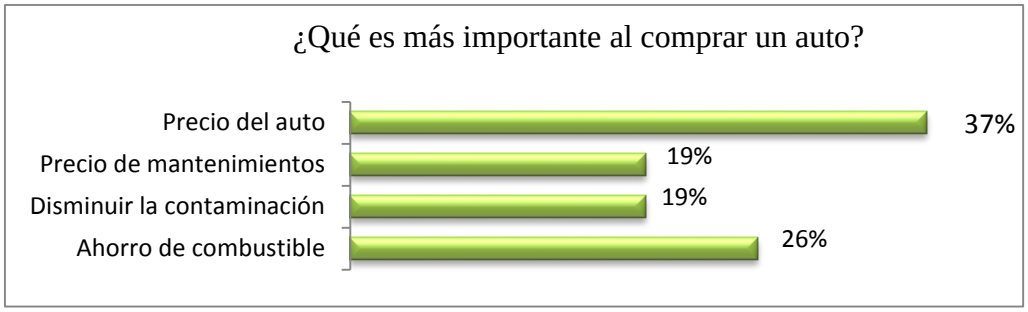
PREGUNTA 3.- ¿Cuál de los siguientes aspectos usted considera, que es más importante al comprar un auto?

Tabla # 18 *Tabulación pregunta 3 de la Encuesta Aplicada*

	No DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Ahorro de combustible	29	26%
Disminuir la contaminación	21	19%
Precio de mantenimientos	21	19%
Precio del auto	41	37%
TOTAL DE ENCUESTAS	112	100%

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Gráfico # 35 *Descripción gráfica pregunta 3 de la Encuesta Aplicada*



Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Análisis: La mayoría de las personas encuestadas considera que lo más importante al momento de decidir la compra de un vehículo es su precio, seguido del ahorro del combustible. En base a estos resultados el análisis de los precios a los cuales se comercializarán los vehículos eléctricos tiene que ser tomado en cuenta en primera instancia, si bien es cierto este tema no está en manos directamente de Auto Delta, es importante transmitir estos resultados al importador, para que trabajando en conjunto con el Gobierno Nacional se logre el lanzar este producto al mercado para una venta masiva a precios accesibles y competitivos. Se necesita que el Gobierno Nacional cree incentivos en cuanto a pagos de impuestos, excepciones en pico y placa, pago de suministros en el domicilio, liberación de aranceles y cupos de importación durante cierto tiempo, etc.

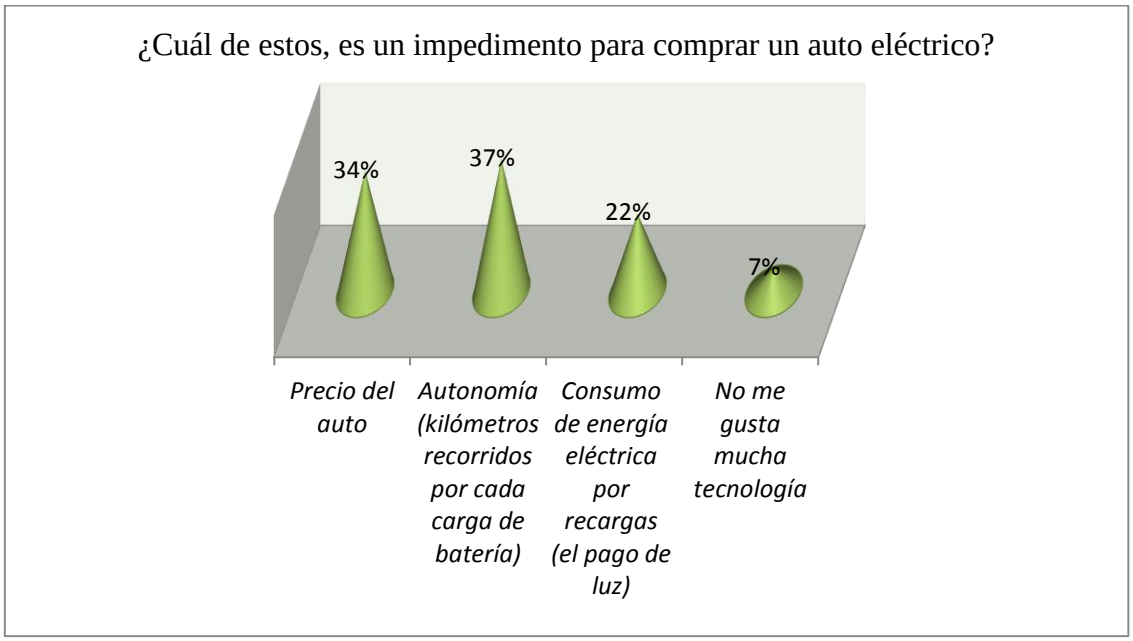
PREGUNTA 4.- ¿Cuál de estos aspectos sería un impedimento para comprar un auto eléctrico en su caso?

Tabla # 19 *Tabulación pregunta 4 de la Encuesta Aplicada*

	No DE RESPUESTAS	**PORCENTAJE**
Precio del auto	31	34%
Autonomía (kilómetros recorridos por cada carga de batería)	34	37%
Consumo de energía eléctrica por recargas (el pago de luz)	20	22%
No me gusta mucha tecnología	6	7%
TOTAL DE ENCUESTAS	91	100%

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Gráfico # 36 *Descripción gráfica pregunta 4 de la Encuesta Aplicada*



Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Análisis: la razón por la cual la mayoría de los clientes encuestados no comprarían un auto eléctrico, se basa en lo que han escuchado, en cuanto a la autonomía que poseen actualmente los vehículos, esta razón se diferencia en tan solo tres puntos del precio del auto, es decir vuelve a recaer el tema del precio como un factor principal y decisivo al momento de comprar un auto.

Es sumamente importante que las campañas de comunicación sean enfocadas a la realidad de que un auto eléctrico es un auto urbano, que se adapta a la vida en la ciudad de Quito, porque esta se desarrolla actualmente de una forma caótica y que los puntos a analizar son: ahorro de combustible, facilidad de parqueo, recorridos cortos dentro de la ciudad, bajo pago en mantenimientos, bajar la contaminación ambiental, etc.

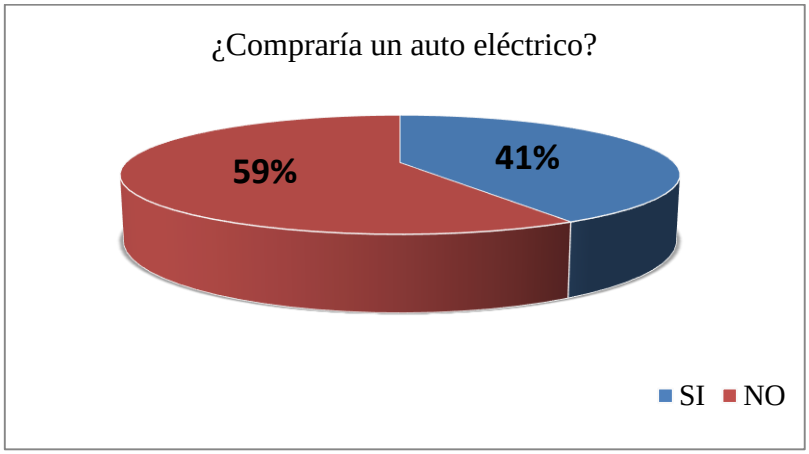
PREGUNTA 5.- ¿Compraría un auto eléctrico?

Tabla # 20 *Tabulación pregunta 5 de la Encuesta Aplicada*

	No DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	29	41%
NO	41	59%
TOTAL DE ENCUESTAS	70	100%

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Gráfico # 37 *Descripción gráfica pregunta 5 de la Encuesta Aplicada*



Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Análisis: al realizar la tabulación de los resultados se encuentra que la mayoría de los clientes no comprarían un auto eléctrico, existiendo una brecha muy pequeña entre los clientes que si comprarían este producto.

Análisis General: Finalmente al realizar un análisis completo de los resultados obtenidos al aplicar esta encuesta se puede concluir que pese al desconocimiento que existe al momento sobre el funcionamiento, precios, competencia, utilización, etc. Se debe considerar que la diferencia no es muy grande y que por tanto, es factible conseguir las ventas proyectadas apoyados en la decisión de compra de las personas que son nuestro mercado meta.

Actualmente el parque automotor aproximado de la ciudad de Quito es de 465.000 autos, y el de automóviles livianos es de 357.212 , si consideramos que de ese mercado la marca Nissan y Renault ya ha logrado obtener su participación en el mercado de la provincia de Pichincha del 7.59% estas marcas lograrían realizar ventas de 1.426 autos aproximadamente, de acuerdo a la participación del 32.38% que Auto Delta tiene en la provincia, la empresa realizaría la venta de 462 autos, el 41% de estos autos serían 189 vehículos vendidos, dando un promedio de 32 autos mensuales a comercializar. Este análisis se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla # 21 *Cálculo aproximado de ventas de autos eléctricos de acuerdo a resultados de la pregunta 5 de Encuesta Aplicada*

AUTOS VENDIDOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA	18,796
PARTICIPACIÓN DE NISSAN Y RENAULT EN EL MERCADO DE PICHINCHA	7.59%
AUTOS NISSAN Y RENAULT VENDIDOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA	1,426
PARTICIPACIÓN DE AUTO DELTA EN LAS VENTAS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA	32.38%
AUTOS VENDIDOS POR AUTO DELTA	462
41% DE CLIENTES QUE SI COMPRARÍAN UN AUTO ELÉCTRICO	189
VENTAS MENSUALES POTENCIALES	32

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: Diario El Comercio., (2015). En el 2015 ingresarán a Quito casi la mitad de autos nuevos que en el año pasado. ***El Comercio.com.*** Recuperado de: http://www.elcomercio.com/actualidad/autosnuevos-carros-quito-transito-trafico.html

Entre los comentarios encontrados en las encuestas tenemos: lo comprarían para contribuir con la disminución de la contaminación ambiental, para ahorrar el gasto en mantenimientos y consumo de energía. No lo comprarían porque consideran que aún no existe el respaldo total por parte del gobierno para tener lugares de carga, consideran que no son autos en los cuales se puedan viajar tramos largos de distancia, porque tienen temor de que después tengan que pagar mucho para reponer la batería.

4.4 Análisis de la Base de Datos de los clientes existentes en Auto Delta

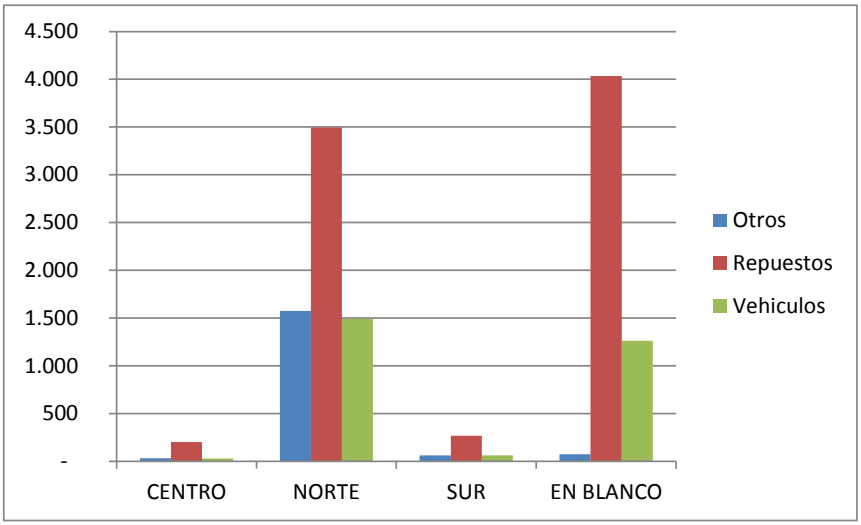
Realizaremos el análisis de la base de datos de clientes que tiene la empresa Auto Delta desde el año 2010 hasta agosto del 2015, esto nos ayudará a identificar falencias en el manejo de la base las misma que es primordial para la aplicación de CRM, así como la determinación de estrategias encaminadas a llegar a clientes meta y afianzar a los ya existentes.

Tabla # 22 *Base de clientes total de Auto Delta divididos por sector de domicilio*

	SECTOR				
TIPO DE CLIENTES	**CENTRO**	**NORTE**	**SUR**	**EN BLANCO**	**TOTAL**
Otros	33	1,574	62	75	1,744
Repuestos	203	3,494	267	4,034	7,998
Vehiculos	29	1,490	63	1,261	2,843
TOTAL	265	6,558	392	5,370	**12,585**

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: Auto Delta (Agosto, 2015). ***Bases de datos.*** Recuperado de: Departamento de Sistemas

Gráfico # 38 *Clientes de Auto Delta divididos por sector*



Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "*Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"*
Fuente: Auto Delta (Agosto, 2015). ***Bases de datos.*** Recuperado de: Departamento de Sistemas

Tabla # 23 *Base de clientes total de Auto Delta divididos por Cédula o Ruc*

	TIPO DE IDENTIFICACIÓN		
TIPO DE CLIENTES	**CÉDULA**	**RUC**	**TOTAL**
Otros	1,381	363	1,744
Repuestos	6,123	1,875	7,998
Vehiculos	2,384	459	2,843
TOTAL	9,888	2,697	12,585
	79%	**21%**	

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: Auto Delta (Agosto, 2015). ***Bases de datos.*** Recuperado de: Departamento de Sistemas

Tabla # 24 *Base de clientes total de Auto Delta divididos por su año de creación*

	TIPO DE COMPRA			
AÑO DE CREACIÓN	**OTROS**	**REPUESTOS**	**VEHÍCULOS**	**TOTAL**
2010	76	1,449	599	2,124
2011	143	1,915	655	2,713
2012	170	1,585	400	2,155
2013	280	1,371	475	2,126
2014	449	1,344	488	2,281
ENE-AGO 2015	626	334	226	1,186
TOTAL	**1,744**	**7,998**	**2,843**	**12,585**

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: Auto Delta (Agosto, 2015). ***Bases de datos.*** Recuperado de: Departamento de Sistemas

Tabla # 25 *Base de clientes total de Auto Delta divididos por su año de creación y sus montos de compras*

AÑO DE CREACIÓN	OTROS	REPUESTOS	VEHICULOS	TOTAL
2011	83,216.81	1,327,783.34	12,908,561.35	14,319,561.50
2014	151,463.82	534,554.96	13,426,356.05	14,112,374.83
2010	81,402.04	1,467,517.50	11,509,657.86	13,058,577.40
2013	134,145.79	737,042.91	11,642,858.22	12,514,046.92
2012	107,353.57	1,179,211.54	8,991,874.68	10,278,439.79
2015	230,218.26	167,489.88	7,133,168.23	7,530,876.37
TOTAL	**787,800.29**	**5,413,600.13**	**65,612,476.39**	**71,813,876.81**

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: Auto Delta (Agosto, 2015). ***Bases de datos.*** Recuperado de: Departamento de Sistemas

Tabla # 26 *Años de mayores ventas de vehículos en base a los datos de clientes.*

AÑO DE CREACIÓN	OTROS	REPUESTOS	VEHICULOS	TOTAL
2014	151,463.82	534,554.96	13,426,356.05	14,112,374.83
2011	83,216.81	1,327,783.34	12,908,561.35	14,319,561.50
2013	134,145.79	737,042.91	11,642,858.22	12,514,046.92
2010	81,402.04	1,467,517.50	11,509,657.86	13,058,577.40
2012	107,353.57	1,179,211.54	8,991,874.68	10,278,439.79
2015	230,218.26	167,489.88	7,133,168.23	7,530,876.37
TOTAL	**787,800.29**	**5,413,600.13**	**65,612,476.39**	**71,813,876.81**

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: Auto Delta (Agosto, 2015). ***Bases de datos.*** Recuperado de: Departamento de Sistemas

Tabla # 27 *Los 20 mejores clientes con cédula, (persona natural,) en base a las compras realizadas.*

	TIPO DE COMPRAS			
NOMBRES DE CLIENTES	**OTROS**	**REPUESTOS**	**VEHÍCULOS**	**TOTAL**
VILLALBA R.		$ 5,283.94	$ 118,024.00	$ 123,307.94
ARIAS A.	$ 484.33	$ 11,214.38	$ 102,230.20	$ 113,928.91
SANCHEZ M.	$ 1,905.86	$ 1,991.86	$ 86,795.96	$ 90,693.68
ARAUJO S.		$ 1,309.35	$ 87,945.00	$ 89,254.35
ORTIZ C.	$ 76.59	$ 598.21	$ 87,788.70	$ 88,463.50
LI J.			$ 87,980.00	$ 87,980.00
CARRERA C.	$ 951.66	$ 2,554.68	$ 83,774.10	$ 87,280.44
IZURIETA D.		$ 215.86	$ 85,490.00	$ 85,705.86
SILVA A.	$ 289.04	$ 1,100.04	$ 80,256.00	$ 81,645.08
PUGA M.			$ 78,980.00	$ 78,980.00
IZQUIERDO M.		$ 11.20	$ 77,979.63	$ 77,990.83
RIVERA C.	$ 25,201.60		$ 50,000.00	$ 75,201.60
YANEZ L.	$ 11.20	$ 517.00	$ 73,768.50	$ 74,296.70
BONILLA J.	$ 11.20		$ 72,500.00	$ 72,511.20
LEON B.		$ 1,979.48	$ 69,980.00	$ 71,959.48
RON J.	$ 643.11	$ 1,108.60	$ 66,890.00	$ 68,641.71
LEON J.	$ 74.83	$ 3,080.66	$ 64,350.30	$ 67,505.79
MUÑOZ J.	$ 2,831.86	$ 1,199.71	$ 63,340.00	$ 67,371.57
TREJO D.	$ 2,672.49	$ 3,398.02	$ 61,140.00	$ 67,210.51
IBARRA M.	$ 11.20		$ 66,460.00	$ 66,471.20
TOTAL	**$ 35,164.97**	**$ 35,562.99**	**$ 1,565,672.39**	**$ 1,636,400.35**

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: Auto Delta (Agosto, 2015). ***Bases de datos.*** Recuperado de: Departamento de Sistemas

Tabla # 28 *Los 20 mejores clientes con RUC, (empresas,) en base a las compras realizadas.*

EMPRESAS	OTROS	REPUESTOS	VEHÍCULOS	TOTAL
LIBERXXXX		$ 437,390.39		$ 437,390.39
EXPERTXXXXX			$ 213,674.67	$ 213,674.67
MARXXXXXXX		$ 189,642.52		$ 189,642.52
ACERIAXXXXXXXXX			$ 78,480.00	$ 78,480.00
NOVOUXXXXXXX			$ 78,250.00	$ 78,250.00
COMPAÑIA DE SEGXXXXXXX		$ 76,922.31		$ 76,922.31
SINDICATO XXXXXXXXXXX			$ 65,760.00	$ 65,760.00
AGROSXXXXXXXX			$ 63,380.00	$ 63,380.00
DPSOFTXXXXX			$ 60,120.00	$ 60,120.00
ACUATXXXXXX			$ 50,500.00	$ 50,500.00
PROAXXXXXXX			$ 50,500.00	$ 50,500.00
SERENISXXXXXXX			$ 43,990.24	$ 43,990.24
ARONXXXXXXXX			$ 43,990.00	$ 43,990.00
BONILLXXXXXXXX			$ 43,990.00	$ 43,990.00
LIMECXXXXXXX			$ 42,196.00	$ 42,196.00
C.W.E. XXXXXX			$ 39,990.00	$ 39,990.00
ECUASPIXXXXXXXX			$ 39,990.00	$ 39,990.00
FORNXXXXXX			$ 39,990.00	$ 39,990.00
CICLO COXXXXXXX			$ 39,190.20	$ 39,190.20
SINCXXXXXXX			$ 38,950.00	$ 38,950.00
TOTAL	**$ 0.00**	**$ 703,955.22**	**$ 1,032,941.11**	**$ 1,736,896.33**

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: Auto Delta (Agosto, 2015). ***Bases de datos.*** Recuperado de: Departamento de Sistemas

Tabla # 29 *Las mejores empresas en base a las compras de vehículos realizadas.*

EMPRESAS	VEHÍCULOS	TOTAL
EXPERTXXXXX	$ 213,674.67	$ 213,674.67
ACERIAXXXXXXXXX	$ 78,480.00	$ 78,480.00
NOVOUXXXXXXX	$ 78,250.00	$ 78,250.00
SINDICATO XXXXXXXXXXX	$ 65,760.00	$ 65,760.00
AGROSXXXXXXXX	$ 63,380.00	$ 63,380.00
DPSOFTXXXXX	$ 60,120.00	$ 60,120.00
ACUATXXXXXX	$ 50,500.00	$ 50,500.00
PROAXXXXXXX	$ 50,500.00	$ 50,500.00
SERENISXXXXXXX	$ 43,990.24	$ 43,990.24
ARONXXXXXXXX	$ 43,990.00	$ 43,990.00
BONILLXXXXXXXX	$ 43,990.00	$ 43,990.00
LIMECXXXXXXX	$ 42,196.00	$ 42,196.00
C.W.E. XXXXXX	$ 39,990.00	$ 39,990.00
ECUASPIXXXXXXXX	$ 39,990.00	$ 39,990.00
FORNXXXXXX	$ 39,990.00	$ 39,990.00
CICLO COXXXXXXX	$ 39,190.20	$ 39,190.20
SINCXXXXXXX	$ 38,950.00	$ 38,950.00
TOTAL	**$ 1,032,941.11**	**$ 1,032,941.11**

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: Auto Delta (Agosto, 2015). ***Bases de datos.*** Recuperado de: Departamento de Sistemas

Al revisar las tablas podemos sacar las siguientes conclusiones:

- El número de clientes total creado desde el año 2010 hasta agosto del 2015 en los sistemas de Auto Delta y que se han registrado son 12.585, este número está conformado por clientes personas naturales, personas jurídicas, empresas relacionadas, empresas varias, bancos, etc.

- La mayoría de los clientes están clasificados en cuanto al sector de domicilio del cliente "en blanco" , es decir, no hay información completa de los clientes, esto hace difícil determinar estrategias y actividades con mayor precisión, es muy importante que se realice un cambio en los procesos, para que la información en el momento de la creación de un cliente por parte de los usuarios sea completada obligatoriamente, de esta manera se logrará que no se pierda la comunicación con los clientes por la falta de datos.

- La mayoría de los clientes son del sector norte de Quito por tanto es importante realizar actividades de activación en este sector principalmente.

- El 79% de los clientes son personas naturales y el año en el que más clientes se crearon fue el 2011, este dato coincide con el año de mayores ventas del concesionario a lo largo de los últimos cinco años. El año 2014 figura como el que más ventas en dólares se realizó en cuanto a vehículos, aunque no necesariamente es el año en el que más número de autos se vendieron.

- Se han determinado en base al monto de compras a los mejores clientes, no se colocan los datos completos por el sigilo que se debe mantener en cuanto a la información, a estos clientes se encuentran en los cuadros clasificados como personas naturales y empresas, es necesario saber cómo llegar a ellos con la información sobre la existencia de los vehículos eléctricos, por supuesto ellos deben ser los primeros clientes en ser invitados al lanzamiento de los vehículos, ya que son clientes fieles y podrán generar más clientes referidos.

4.5 Análisis de Producto

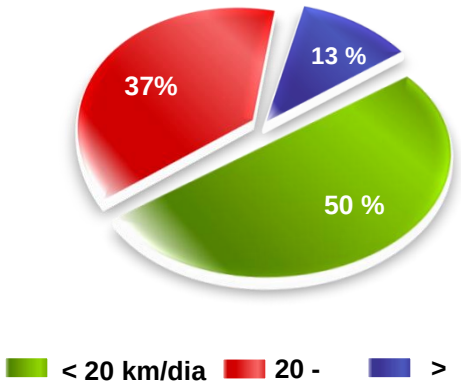
4.5.1 ¿Qué es un Vehículo Eléctrico?

Un vehículo eléctrico funciona únicamente con electricidad, no tienen otra fuente de energía como gasolina o diésel, son propulsados por un motor eléctrico y poseen un acumulador (batería) que almacena la energía para que luego el motor eléctrico la transforme en movimiento a las ruedas.
Los beneficios de un vehículo eléctrico principalmente son: cero emisiones de CO2 y demás gases contaminantes, cero ruidos del funcionamiento del motor, no existen vibraciones en cambio de marchas, sensación de conducción agradable y cómoda, tecnología de punta, interconectividad con dispositivos remotos.

4.5.2 Movilización de la Población Mundial

El mundo cada vez es más urbano. El 50% de la población recorre diariamente menos de 20 Km/día dentro del perímetro urbano, el 37% recorre entre 20 y 60 Km/día, y el 13% supera los 60K|m de recorrido diario.
En Ecuador el 64% de las personas recorren menos de 60 Km diarios y en todo el Ecuador el 63% de la población vive en zonas urbanas.
En Pichincha el 68% de la población es urbana y en Guayas el 84% de la población es urbana.

Gráfico # 39 *Recorrido en kilómetros de la población urbana mundial.*



Fuente: Nissan Ecuador (octubre, 2014). ***Conoce más sobre los vehículos eléctricos*.** Recuperado de: Presentación Vehículos Eléctricos-Vehículo Eléctrico porqué ahora

4.5.3 Carga de un Vehículo eléctrico

4.5.3.1 Modos de Carga

El 90% del tiempo los vehículos pasan detenidos en nuestra casa o en nuestro trabajo. Convirtiéndose éstos en los lugares idóneos como puntos de carga.
Podemos diferenciar tres tipos de carga:

- En el modo de carga 1 se conecta directamente el vehículo a la red del domicilio, es decir, el cargador del vehículo está incorporado a este y no necesita de un cargador externo. Este modo de carga está disponible en el Renault Twizy, se conecta a una toma de 220 V. y cargará con una potencia de 2 Kw. El tiempo de carga estimada es de 3:30 H.

- En el modo de carga 2 necesitamos de un EVSE (Cargador de vehículo eléctrico) Se lo conecta entre el vehículo y la toma de corriente. La función del EVSE es limitar la corriente de carga para seguridad y protección de la red de suministro eléctrico, el precio de este cargador es de aproximadamente 600 dólares. Este modo de carga está disponible en los Renault Kangoo ZE, Fluence, Nissan LEAF y Zoe. Se conecta a 220 V. con una potencia de 2Kw, tiempo estimado de carga entre 10 y 12 H.

- En el modo de carga 3 se usa un Wall-Box (cargador de pedestal) que básicamente cumple las mismas funciones de un EVSE, con tiempos y características similares pero con diferente precio de adquisición.

4.5.3.2 Tipos de Carga

En carga Modo 3 tenemos 3 tipos de carga:

TIPO DE CARGA	VOLTAJE	AMPERAJE	POTENCIA	TIEMPO DE CARGA
• Carga Estándar	→ 220V AC	→ 16 A	→ 3.5 Kw.	→ 8 Horas
• Carga Estándar	→ 220V AC	→ 31 A	→ 6.6 Kw.	→ 4 Horas
• Carga Acelerada	→ 440V CD	→ 50 A	→ 22 Kw	→ 1 Horas
• Carga Rápida	→ 440V DC	→ 113 A	→ 50 Kw	→ 0.5 Horas

- En el tipo de carga Estándar la corriente es Alterna por lo que esta debe pasar por un rectificador y un cargador antes de cargar la batería de tracción.

- En el tipo de carga acelerada y rápida la corriente es directa, por lo que esta carga directamente la batería sin pasar por el cargador del vehículo.

4.6 Gastos en el uso de un vehículo a combustión Interna Vs un Eléctrico

4.6.1 Movilización

Un vehículo de combustión interna a gasolina, con un motor de 1.400 c.c. camina unos 40km por cada galón, en este caso para recorrer 100 km necesita 2.5 galones de combustible multiplicado por el precio de cada galón de gasolina súper $2.04 el valor a gastar es de: $5.10.
Un vehículo eléctrico para recorrer los mismos 100 km necesita 15.5 kwh a un precio de $0.08 el total a gastar es de. $1.02, el ahorro es del 75% del dinero.

4.6.2 Mantenimientos

Un vehículo a combustión interna necesita de cambios de aceite cada 5.000km, donde se realizan cambios de bujías y filtros, esto nos lleva a realizar un gasto de $3.625,59 y 22.5 galones de aceite hasta los 100.000 km, adicionando la contaminación ambiental.
En cuanto al mantenimiento de un vehículo eléctrico, este no tiene filtros, no tiene bujías, no tiene correas y tampoco se cambia aceites. El costo de los mantenimientos hasta los 100.000 km sería de $1.605,21 y 0% de aceite.

4.6.3 Autonomía

Cada vehículo tiene un rango homologado bajo condiciones reguladas por NEDC (New European Driving Cycle), hay que tomar en cuenta que algunos factores que intervienen en la autonomía de un vehículo eléctrico son: estilo de conducción, velocidad, tipografía, climatización. A continuación se indican algunas autonomías en el alcance práctico:

Gráfico # 40 *Detalle de Autonomías de combustible*

	NEDC (km)	IN PRACTICE (km)
TWIZY	100	65-80
ZOE	210	100-150
FLUENCE Z.E.	185	85-135
KANGOO Z.E.	170	85-130
NISSAN LEAF EV		130-160 Km

Fuente: Nissan Ecuador (octubre, 2014). ***Conoce más sobre los vehículos eléctricos*.** Recuperado de: Presentación Vehículos Eléctricos-Vehículo Eléctrico

4.7 Análisis de la Competencia

Tabla # 30 *Matriz de Competencia Vehículos Eléctricos*

MARCA	NISSAN	RENAULT		GREAT WALL	KIA	BYD
MODELO	LEAF	TWIZY	KANGOO Z.E.	GREEN WHEEL	SOUL	B6
AUTONOMÍA	160 KM	100 KM	170 KM	125 KM	212 KM	300 KM
TIEMPO DE CARGA	13 HORAS A 110V O 3.5 HORAS A 220V	3.5 HORAS A 220 VOLTIOS	6 A 8 HORAS A 220 VOLTIOS	6 HORAS A 110 VOLTIOS	5 HORAS A 220 VOLTIOS	2 HORAS A 220 VOLTIOS
VELOCIDAD MÁXIMA	145 KM/H	80 KM/H	130 KM/H	60 KM/H	145KM/H	140 KM/H
NÚMERO DE PASAJEROS	5	2	2 Y 5	4	5	5
GARANTIA	100.000 KM	80.000 KM	80.000 KM	N/D	100.000 KM	
ORIGEN	MEXICO	FRANCIA	FRANCIA	CHINA / PROXIMAMENTE ECUADOR	COREA	CHINA
DIMENSIONES						
LARGO	4.45 mm	2.34 mm	4.21 mm	N/D	4.14 mm	4.55 mm
ANCHO	1.77 mm	1.91 mm	1.83 mm	N/D	1.80 mm	1.82 mm
ALTO	1.55 mm	1.46 mm	1.81 mm	N/D	1.61 mm	1.63 mm
MEDIDA DE LAS LLANTAS	RIN 16" Y RIN 17"	RIN 13"	RIN 15"	N/D	R16"	R17"
SEGURIDAD						
ABS	SI	NO	SI	N/D	SI	SI
EBD	SI	NO	SI	N/D	SI	SI
AIR BAG	SI	1	2	N/D	SI	SI
AIRE ACONDICIONADO	SI	NO	SI	N/D	SI	SI
RADIO	SI	SI	SI	N/D	SI	SI
VIDRIOS ELECTRICOS	SI	NO	SI	N/D	SI	SI
FAROS HALÓGENOS	SI	NO	NO	N/D	SI	SI
AROS DE ALEACIÓN	SI	NO	SI	N/D	SI	SI
ALARMA	SI	NO	SI	N/D	SI	SI
PRECIO	$ 40.000 A $45.000	$17,000.00	$35,000.00	$10.000 A $15.000	$30,000.00	$30,000.00

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: Automotores y Anexos (Agosto, 2015). ***Área de Marketing.*** Recuperado de: Departamento de Mercadeo

Al realizar esta matriz de competencia podemos determinar las características en donde se destaca cada producto y sus puntos fuertes frente a la competencia, cabe indicar que se podrá realizar un análisis más profundo cuando los productos ya se estén comercializando de forma masiva y se conozcan con certeza los precios vigentes y demás datos.

Al comparar los vehículos Nissan y Renault se puede determinar que son ganadores frente a la competencia, considerando su lugar de fabricación, su precio, autonomía, pero sobre todo por su marca y trayectoria en este tipo de tecnología, hay que tomar en

cuenta que será sumamente importante el servicio e información que se brinde a los clientes para lograr vender este producto nuevo e innovador.

4.8 Determinación de Estrategias

En adelante se desarrollarán estrategias, basadas en las variables del Marketing, para posteriormente realizar un plan de acción encaminado a la ejecución de las mismas.
Es importante aclarar que Auto Delta al ser parte de una franquicia no tiene injerencia en los lineamientos de marca, cambios e desarrollo de logos, slogans y publicidad en sí, cualquier trabajo de publicidad y marketing debe ser aprobado por el importador. Es por ello que todas las acciones a realizar se deben apalancar en la Planeación de Marketing que realizará el importador de las marcas, ya que todo debe ser aprobado por ellos y a su vez NLAC en el caso de Nissan o Renault Francia en el caso de Renault también lo autorizarán.

4.8.1 Mercado Meta

El Mercado Meta al que desea llegar Auto Delta, está determinado de la siguiente manera:

Clientes antiguos de Auto Delta:

- Que buscan un segundo auto, para movilización en días que tienen pico y placa con el vehículo actual.
- Que buscan el auto para que sus hijos se movilicen.
- Que son fieles a la marca y al concesionario.

Clientes nuevos:

- Adultos de 35 a 50 años que buscan movilidad con bajo costo de mantenimiento, que se mueven dentro de la ciudad para realizar actividades puntuales.
- Adultos que buscan un auto pequeño para que sus hijos se movilicen a su universidad de estrato socioeconómico alto.
- Empresas de Courier dentro de la ciudad de Quito.

4.8.2 Producto

- Es necesario que Automotores y Anexos como importador continúe realizando un trabajo arduo en cuanto a lobbying, con el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), la Vicepresidencia de la República, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, etc. buscando acercamientos de primera mano, encaminados a obtener completa ayuda para que el ingreso de este nuevo producto tenga el total apoyo del gobierno nacional y que se demuestre ante los ciudadanos; de esta manera también se logrará que los posibles compradores de un auto eléctrico sepan que este tema es parte del cambio de la Matriz Productiva. Auto Delta por su parte debe realizar el mismo tipo de trabajo con el importador Automotores y Anexos para brindar su total apoyo, buscando demostrar que es parte de este nuevo proyecto.

- El concesionario debe exhibir estos vehículos en su parte frontal, y debe haber disponibilidad para que los clientes puedan realizar pruebas de manejo, esto es sumamente importante ya que es un nuevo producto, tecnológicamente moderno, novedoso y desconocido por los usuarios de vehículos, por ello los clientes indudablemente van a querer manejarlo.

- Dentro del precio del vehículo se incluye el kit de accesorios siendo estos: láminas de seguridad en los vidrios, protector de llantas para protegerlas de pinchazos, alarma, moquetas de caucho universales. El costo de estos accesorios está incluido en el costo del vehículo así como en su precio final.

- Se realizará alianzas estratégicas en universidades y colegios de la ciudad de Quito y Valles, buscando exhibir los vehículos eléctricos, mostrando su nueva tecnología y concientizando sobre el cuidado de los recursos no renovables, así como la necesidad de disminuir la contaminación en el planeta.

4.8.3 Plaza

- En primera instancia, los vehículos eléctricos serán exhibidos y vendidos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito, en este lugar a través de la exhibición en el Show Room las ventas serán realizadas a los clientes que visiten el concesionario. Es necesario realizar un estudio sobre las razones por las cuales los clientes visitan el concesionario, conocer cómo se enteraron de la existencia de este producto, saber cómo supieron que en Auto Delta los podían encontrar, y finalmente su calificación del servicio recibido, de las instalaciones

y de la impresión sobre el producto. Esta investigación es sumamente importante para futuros análisis en cuanto a campañas publicitarias sobre este producto.

- Adicionalmente, es necesario trabajar con las bases de datos de los clientes de Auto Delta ya existente, realizando eventos especiales para los clientes fieles invitándolos a conocer los autos, a conducirlos y despejar sus dudas, se deben trabajar también las bases de datos que se forman por los prospectos web ya que son clientes potenciales que ingresan a las redes sociales y páginas oficiales del concesionario y de la marca.

- Es primordial realizar una capacitación a los asesores comerciales de las empresas rentadoras de vehículos con las que Auto Delta trabaja y tiene convenio, es decir, las empresas que se encuentran en nuestra base de datos como flotistas (Consorcio del Pichincha, Expertia Corporativa, Renting del Pichincha, etc) a través de ellas existe la posibilidad de vender vehículos eléctricos en otras provincias del país.

- También se realizarán ventas a empleados de las empresas de Grupo Pichincha, de igual manera se deben realizar un eventos específicos para ellos, donde podrán conocer y realizar pruebas de manejo del nuevo producto, todo encaminado a dar a conocer los autos y a cerrar ventas.

- La búsqueda de exhibiciones en entidades corporativas, colegios de profesionales, empresas, asociaciones, etc. Será una estrategia que será realizada por los asesores comerciales buscando que cada uno de ellos busque prospectos de clientes y puedan trabajarlos para conseguir ventas.

- Se debe realizar exhibiciones en dos centros comerciales de la ciudad de Quito, con un promotor, esta persona siempre debe encontrarse junto al vehículo, estará encargada de dar charlas explicativas rápidas a los clientes que visitan el centro comercial y se interesan por el vehículo eléctrico exhibido, tomará datos de los clientes prospectos para armar una base de datos y realizará citas para que realicen pruebas de manejo.

4.8.4 Precio

- Auto Delta no tiene injerencia en este punto, porque el importador es quien determina los precios de todos los vehículos a comercializar, adicionalmente son quienes tienen acercamientos con el gobierno para obtener beneficios que

ayuden a las ventas de autos eléctricos, como por ejemplo: no aplicación de pico y placa, no pago de matrícula, no pago y paso de Corpaire, etc.

- Con la nueva Ley de Mercado cada punto de venta está en libertad de comercializar los productos a un precio que esté de acuerdo a su realidad, pero es factible acatarse a los precios fijados por el importador, porque los autos eléctricos son un producto tangible específico del cual los clientes claramente pueden identificar una diferencia de precios, y en el caso de que Auto Delta decida comercializar los autos a un precio más bajo corremos el riesgo de dañar la relación con el proveedor e importador y por otro lado al subir los precios sin ningún valor agregado, saldríamos del mercado y esto no ayudaría al concesionario a la consecución de los objetivos de ventas.

4.8.5 Promoción

- El lanzamiento de este nuevo producto debe ser realizado con un trabajo amplio de relaciones públicas, es importante que se haga campaña en radio, prensa, redes sociales, actividades BTL, página web de Auto Delta afianzándose en las páginas de las marcas, con el fin de comunicar sobre la llegada de estos vehículos y su disponibilidad para venta masiva. El lanzamiento se lo realizará invitando a las personas que deseen sembrar un árbol y que les interesa un cambio en el nivel de contaminación de la ciudad, esto debe ser auspiciado por el importador de la marca, en este evento se hará la presentación del vehículo, buscando que el mensaje sea la concientización sobre la disminución de la contaminación ambiental.

- La página web de Auto Delta debe estar adecuada al cliente para que sea fácil el que obtenga información acerca de los vehículos eléctricos, debe tener la posibilidad de solicitar una prueba de manejo, realizar cotizaciones e ingresar sus datos para solicitar información adicional.

- La publicidad debe estar enfocada en comunicar los atributos del producto, estadísticas de la utilización de estos autos en otros países, estadísticas de las ventas realizadas, testimonios de clientes obtenidos de foros internacionales, etc. Con la ayuda de los medios de comunicación, se debe hacer reportajes sobre comparaciones del consumo de energía, versus el consumo de combustible, así como la comparación del gasto en mantenimientos, entre un auto eléctrico y un auto a gasolina.

Las ofertas que harán, que se distinga la compra de un vehículo eléctrico son las siguientes:

- Al comprar un vehículo eléctrico los clientes podrán escoger entre los siguientes obsequios: cobertor del auto, kit de herramientas completo obligatorio para matricular el auto.

- Cuando se realice la entrega del auto, al cliente se le entregará un árbol pequeño para que lo pueda sembrar, esto está acorde a la decisión del cliente de comprar un auto eléctrico y su significado. También esta estrategia tiene como fin el tener una buena calificación del cliente en las encuestas que se realizan para determinar de calidad del servicio recibido.

- El cliente dentro del precio del vehículo, tiene la oportunidad de cancelar el mantenimiento con anticipación, es decir ya lo cancelaría como mantenimiento programado de tal forma que debe despreocuparse posteriormente por este gasto, además congela los precios de talleres a futuro, esto con el fin de mantener la fidelidad de los clientes.

- Es necesario realizar convenios con entidades financieras, con el fin de que el crédito para vehículos eléctricos tenga una distinción en cuanto a plazo, tasa, requisitos a solicitar, entrada, etc. Para lograr cerrar ventas gracias a esta diferenciación a los clientes que compran este tipo de vehículos.

- Se realizará la venta del seguro de vehículos a una tasa baja más competitiva, que solo será aplicada a los vehículos eléctricos, y se entregará también asistencia en carreteras gratis.

4.9 Plan de Marketing

Debido a la dinámica del mercado, los resultados de ventas mes a mes, volumen de ventas de cada asesor comercial, promociones, apertura de créditos por parte de las financieras, el stock final disponible y, basados en el dinero presupuestado, las estrategias serán determinadas mensualmente en la última semana, para que sean

aplicadas desde el primer día del siguiente mes, deberán ser específicas y ajustarse a la realidad, con esto se logra optimizar la distribución del presupuesto y conseguir que se apliquen en objetivos específicos.

Tabla # 31 *Plan de Actividades – Área de Ventas*

PLAN DE ACTIVIDADES DE VENTAS									
ESTRATEGIAS	**CAMPAÑA**	**CLIENTE OBJETIVO**	**MEDIOS DE COMUNICACIÓN**	**MATERIAL PROMOCIONAL**	**INDICADOR**	**OBJETIVO**	**PERIODO**	**PRESUPUESTO**	**RESPONSABLES**
Promociones en fechas especiales	Dia de la Madre	Personas de la ciudad de Quito y valles aledaños que desean adquirir un vehiculo eléctrico .	Página web, Facebook, Empresas del Grupo y convenios	Regalo de una rosa con tarjeta personalizadaa cada madre que nos visite durante la primera quincena de mayo.	Medicion detráfico de clientes	Incremento de 10% en los objetoivos de tráfico/ Generar recordación de Marca	Mayo 2016	$400.00	Coordinador de Marketing, Gerente de Postventa
	Dia del Padre	Personas de la ciudad de Quito y valles aledaños que desean adquirir un vehiculo eléctrico .	Página web, Facebook, Empresas del Grupo y convenios	Regalo de un Souvenir a los clientes que visiten el concesionario	Medicion detráfico de clientes	Incremento de 10% en los objetoivos de tráfico/ Generar recordación de Marca	Junio 2016	$400.00	Coordinador de Marketing, Jefe de Repuestos, Gerente de Postventa
	Navidad	Personas de la ciudad de Quito y valles aledaños que desean adquirir un vehiculo eléctrico .	Página web, Facebook, Empresas del Grupo y convenios	Decoración Showroom, Obsequios promocionales para los clientes que nos visiten	Medicion detráfico de clientes	Incremento de 10% en los objetoivos de tráfico/ Generar recordación de Marca	Diciembre 2016	$1,100.00	Coordinador de Marketing, Jefe de taller, Gerente de Postventa
Exhibiciones	Exhibición de vehiculos y Accesorios	Potenciales clientes del lugar donde se realizara la exhibición.	Página web, Facebook, Empresas del Grupo y convenios	Souvenires, adhesivos con la marca, material de exhibiciones	ROI por campaña	ROI por campaña	Fechas programadas para exhibiciones / Al menos una vez por mes a partir de enero del 2016	$1,200.00	Gerente de Ventas, Asesor comercial, Coordinador de marketing
Exhibiciones	Exhibición de vehiculos y Accesorios en Show Room	Potenciales clientes de empresas Flotistas.	Página web, Facebook, Empresas del Grupo y convenios flotistas.	Souvenires, adhesivos con la marca, material de exhibiciones	ROI por campaña	ROI por campaña	Fechas programadas para exhibiciones / Al menos una vez por mes a partir de enero del 2016	$1,700.00	Gerente de Ventas, Asesor comercial, Coordinador de marketing
								$4,800.00	

- Para revisar el Plan de Marketing completo ver **Anexo D**

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: Auto Delta (Agosto, 2015). ***Área de Marketing.*** Recuperado de: Departamento de Mercadeo

4.10 Manejo de la Imagen de Marca

Auto Delta al ser un concesionario que tiene la franquicia de las marcas Nissan y Renault, siendo un dealer autorizado en el Ecuador para la ciudad de Quito, no tiene injerencia políticas del manejo de marca, en cambios en cuanto a slogan, colores, etc. A continuación se detallan las utilizadas actualmente por cada una de ellas:

4.10.11 Imágenes

Gráfico # 41 *Logotipos de la marca Nissan*

Fuente: Nissan Leaf México (2014). ***Nissan Leaf 100% eléctrico*.** Recuperado de: http://nissanleaf.mx/

Gráfico # 42 *Logotipos de la marca Renault*

Fuente: Renault Ecuador (2015). ***Renault Twizy Z.E.*** Recuperado de: https://renault.ec/renault_twizy/

4.10.12 Definiciones – Slogan

Gráfico # 43 *Slogan de Nissan Eléctrico*

NISSAN LEAF® 100% ELÉCTRICO

Llegó el futuro.

La experiencia de Nissan LEAF® está revolucionando al mundo. Día a día, más personas están descubriendo un nuevo paradigma y no hay vuelta atrás. Lo estabas esperando: es la última innovación tecnológica que cambiará para siempre la manera de transportarte.

Fuente: Nissan Leaf México (2014). ***Nissan Leaf 100% eléctrico*.** Recuperado de: http://nissanleaf.mx/

Gráfico # 44 *Slogan de Renault Z.E. (Cero emisiones)*

Fuente: Renault Ecuador (2015). ***Renault Twizy Z.E.*** Recuperado de: https://renault.ec/renault_twizy/

4.10.13 Artes base para Publicidad en medios

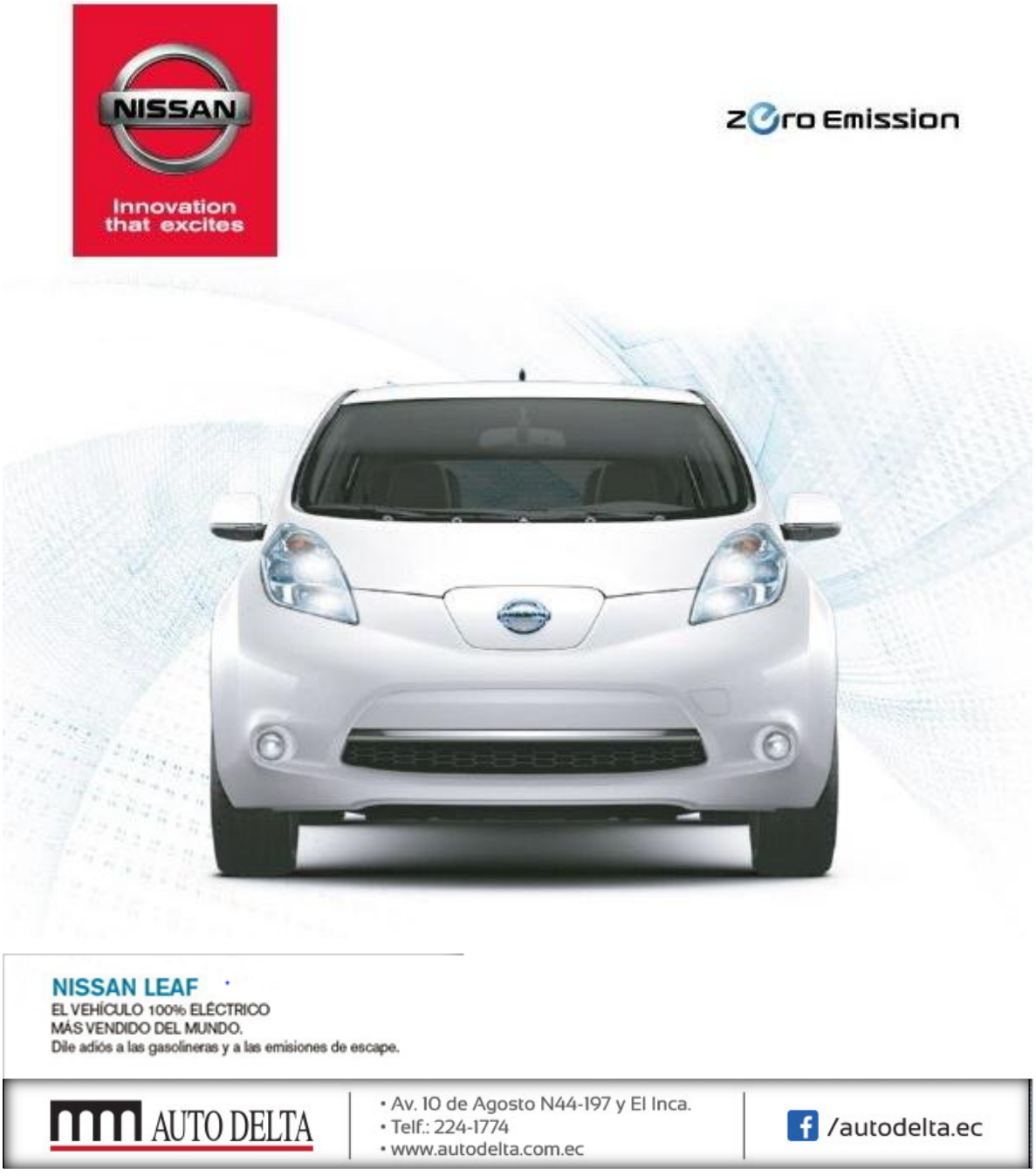
Gráfico # 45 *Arte Publicidad Renault Twizy*

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: Auto Delta (Agosto, 2015). ***Área de Marketing.*** Recuperado de: Departamento de Mercadeo

Gráfico # 46 *Arte para Publicidad de Renault Z.E. (Cero emisiones)*

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: Renault Ecuador (2015). ***Renault Twizy Z.E.*** Recuperado de: https://renault.ec/renault_twizy/

Gráfico # 47 *Arte Publicidad Nissan Leaf*



Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: Nissan Ecuador (Noviembre, 2015). **Área de Marketing**. Recuperado de: http://www.nissanenecuador.com/mailing/nissan-leaf-01.html

4.10.14 Objetivos Cuantitativos del Plan de Marketing

Para las marcas Nissan y Renault es muy importante medir sus objetivos en base a los siguientes parámetros:

Tráfico.- corresponde a todos los clientes que ingresan al Show Room del concesionario interesados en comprar un vehículo nuevo.

Tráfico Web.- son todos los clientes que ingresan a las redes sociales y página web en respuesta a alguna campaña realizada en medio digitales, solicitando una cotización e información.

Cotizaciones.- son todos aquellos presupuestos que se entregan a los clientes, con los valores y tarifas en los que se debe incurrir para la compra de un vehículo.

Pruebas de Manejo.- es la realización de una prueba de ruta por parte del cliente y su asesor comercial, donde puede palpar de primera mano el funcionamiento del vehículo al manejarlo.

Ventas.- son la razón de ser del concesionario y consiste en la facturación de los vehículos negociados, este proceso termina cuando se entrega el vehículo al cliente final.

Tasa de Cierre.- corresponde al porcentaje de efectividad de los asesores comerciales y por ende del concesionario, en cuanto a las ventas realizadas completamente. Se calcula dividiendo el número de ventas versus la cantidad de personas atendidas, en otras palabras es la división entre las ventas vs el tráfico.

En base a estas aclaraciones se plantean los objetivos:

Tabla # 32 *Objetivos Cuantitativos de las Estrategias Planteadas*

PARÁMETROS A MEDIR	OBJETIVOS DEL PRIMER AÑO
TRAFICO AL SHOW ROOM	200
TRAFICO WEB	100
COTIZACIONES SHOW ROOM	160
COTIZACIONES WEB	90
PRUEBAS DE MANEJO	240
VENTAS SHOW ROOM	20
VENTAS WEB	4
TASA DE CIERRE	10%
TASA DE CIERRE WEB	4%

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

La determinación de la efectividad sobre las diferentes actividades realizadas, con el fin de lograr la cantidad de tráfico requerido, se lo va a realizar mediante la encuesta aplicada por la recepcionista a todo el tráfico que llega al Show Room. Siendo la siguiente:

Gráfico # 48 *Encuesta para conocer efectividad de actividades publicitarias Test Drive*

AUTO DELTA	**ENCUESTA DE TEST DRIVE**	**Fecha:**	**Código: F-00-CV-19-01**

Cuestionario

Gracias por visitar Nissan. Con el ánimo de servirle mejor, le agradeceríamos tomarse unos minutos para responder este cuestionario. Su retroalimentación es muy valiosa para nosotros.

Modelo del Carro de Prueba _____

P1. Qué fue lo que más le gustó del vehículo? (Seleccionar todas las que apliquen)

- ☐ 1) Desempeño del Motor
- ☐ 2) Capacidad de Carga
- ☐ 3) Adherencia o agarre a la carretera
- ☐ 4) Comodidad en el manejo
- ☐ 5) Maniobravilidad
- ☐ 6) Desempeño de los frenos
- ☐ 7) Diseño interior
- ☐ 8) Diseño exterior
- ☐ 9) Capacidad de baúl
- ☐ 10) Otros_____

P2. Fue satisfactoria la explicación suministrada por el vendedor sobre el vehículo?

- ☐ 1) Sí
- ☐ 2) No

P3. Por favor, díganos sus opiniones y comentarios sobre la prueba de manejo que acaba de experimentar.

_____

_____

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Fuente: Nissan Ecuador (Enero, 2015). **Área de Marketing**.

Gráfico # 49 *Encuesta para conocer efectividad de actividades publicitarias*

AUTO DELTA	**ENCUESTA DE VISITA**	**Fecha:**	**Código: F-00-CV-19-01**

Cuestionario

P1. Qué le indujo a visitarnos hoy? (Seleccionar todas las que apliquen)

- ☐ 1) Comercial de TV
- ☐ 2) Cuña de Radio
- ☐ 3) Aviso en Prensa
- ☐ 4) Aviso en Revista
- ☐ 5) Correo directo
- ☐ 6) Recomendación de algún amigo/conocido
- ☐ 7) Internet
- ☐ 8) Otros

P2. Cuándo cree usted probable que compre un nuevo carro?

- ☐ 1) Dentro de 1 mes
- ☐ 2) Dentro de 6 meses
- ☐ 3) Dentro de 1 año
- ☐ 4) No lo tengo decidido todavía

P3. Por favor, cuéntenos cuáles vehículos ha considerado en su compra.

_____

_____

P4. Qué características considera usted la MÁS importante a tener en cuenta en la compra de su próximo carro? (Seleccione una)

- ☐ 1) Fácil acceso al interior/exterior
- ☐ 2) Fácil manejo
- ☐ 3) Comodidad interior
- ☐ 4) Elegante
- ☐ 5) Capacidad de baúl
- ☐ 6) Fuel economy
- ☐ 7) Seguro
- ☐ 8) Desempeño del motor
- ☐ 9) Otros

P5. Por favor, cuéntenos sobre su actual vehículo

- ☐ Marca/modelo: _____ *8.1a*
- Año modelo: _____ *8.1b*
- Principal usuario: _____ *8.1c*

- ☐ No tengo carro

Por favor, cuéntenos sobre el carro de su familia

- Marca/modelo: _____ *8.2a*
- Año modelo: _____ *8.2b*
- Principal usuario: _____ *8.2c*

Nombre completo:			Edad:		Sexo: M / F
Dirección:					
Teléfonos:	Casa:	Oficina:		Celular:	
e-mail:				Estado civil:	
Ocupación:					

Gracias por su cooperación

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: Nissan Ecuador (Enero, 2015). **Área de Marketing**.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

5.1 Estudio Financiero

Auto Delta es una empresa en marcha, por ello el análisis que se realiza a continuación busca encontrar la factibilidad de introducir al abanico de productos existentes los vehículos eléctricos; el objetivo es conocer si es recomendable y económicamente saludable para la empresa el iniciar la venta de este producto, determinar la inversión que se necesita y su proyección hasta cinco años.

La inversión inicial para este negocio provendrá de la empresa actualmente en funcionamiento, es decir, no se necesita de financiamiento bancario o alguna inyección de capital por parte de los accionistas.

5.2 Análisis del Estado de Resultados

A continuación se podrá revisar el desarrollo del Estado de Pérdidas y Ganancias para este negocio:

Tabla # 33 *Estado de Pérdidas y Ganancias*

AUTOS ELÉCTRICOS		Jan-16	Feb-16	Mar-16	Apr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Aug-16	Sep-16
VENTAS	PROMEDIO	1	1	2	2	2	1	1	2	2
Ventas Vehículos Eléctricos	28,869	28,868.75	28,869	57,738	57,738	57,738	28,869	28,869	57,738	57,738
TOTAL VENTAS	**28,869**	**28,869**	**28,869**	**57,738**	**57,738**	**57,738**	**28,869**	**28,869**	**57,738**	**57,738**
COSTO										
Costo Vehículos Eléctricos	25,982	25,982	25,982	51,964	51,964	51,964	25,982	25,982	51,964	51,964
TOTAL COSTO	**25,982**	**25,982**	**25,982**	**51,964**	**51,964**	**51,964**	**25,982**	**25,982**	**51,964**	**51,964**
UTILIDAD BRUTA		**2,887**	**2,887**	**5,773**	**5,773**	**5,773**	**2,887**	**2,887**	**5,773**	**5,773**
% Mg. Bruto		**10.00%**	**10.00%**	**10.00%**	**10.00%**	**10.00%**	**10.00%**	**10.00%**	**10.00%**	**10.00%**
GASTOS										
Gastos operativas		**2,553.80**	**2,553.80**	**3,181.01**	**3,181.01**	**3,201.01**	**2,573.80**	**2,573.80**	**3,201.01**	**3,203.01**
Nómina		**1,542.40**	**1,542.40**	**1,968.21**	**1,968.21**	**1,968.21**	**1,542.40**	**1,542.40**	**1,968.21**	**1,968.21**

- Para revisar Estado de Pérdidas y Ganancias completo ver **Anexo B**

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Fuente: Auto Delta (Agosto, 2015). ***Presupuesto año 2015.*** Recuperado de: Departamento Financiero

Tabla # 34 *Presupuesto Estado de Resultados proyección a cinco años*

Presupuesto PYG División Autos Eléctricos

		Presup. año 2016	*Presup. año 2017*	*Presup. año 2018*	*Presup. año 2019*	*Presup. año 2020*
		ENE - DIC '16	**ENE - DIC '17**	**ENE - DIC '18**	**ENE - DIC '19**	**ENE - DIC '20**
VENTAS	VEHICULOS ELÉCTRICOS	692,850	1,039,275	1,385,700	1,905,338	2,598,188
	Unidades	24	36	48	66	90
	TOTAL	**692,850**	**1,039,275**	**1,385,700**	**1,905,338**	**2,598,188**
COSTO	VEHICULOS ELÉCTRICOS	623,568	935,352	1,247,136	1,714,812	2,338,380
	TOTAL	**623,568**	**935,352**	**1,247,136**	**1,714,812**	**2,338,380**
MARGEN	VEHICULOS ELÉCTRICOS	69,282	103,923	138,564	190,526	259,808
		10.0%	*10.0%*	*10.0%*	*10.0%*	*10.0%*
	TOTAL	**69,282**	**103,923**	**138,564**	**190,526**	**259,808**
NOMINA		**23,619**	**28,728**	**33,838**	**41,503**	**51,722**
OTROS GASTOS OPERATIVOS		**14,734**	**17,306**	**19,723**	**23,348**	**28,182**
RENTABILIDAD		**30,930**	**57,888**	**85,003**	**125,674**	**179,903**
		4.46%	***5.57%***	***6.13%***	***6.60%***	***6.92%***

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: Auto Delta (Agosto, 2015). ***Presupuesto año 2015.*** Recuperado de: Departamento Financiero

Al analizar los resultados observamos que el negocio es factible y viable desde el primer año, obteniendo una rentabilidad que va en crecimiento. Las ventas consideradas son muy conservadoras pese a esto la introducción de este producto en el giro del negocio si es recomendable.

5.3 Análisis del Flujo de Caja

Tabla # 35 *Flujo de caja*

FLUJO DE CAJA OPERATIVO	**-51,631.05**	**332.95**	**2,592.49**	**2,592.49**	**2,572.49**	**312.95**	**312.95**	**2,572.49**	**2,570.49**
INVERSION INICIAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de remodelación									
Imagen Corporativa									
Rótulo									
FLUJO DE CAJA DESPUES DE INVERSIÓN	**-51,631.05**	**332.95**	**2,592.49**	**2,592.49**	**2,572.49**	**312.95**	**312.95**	**2,572.49**	**2,570.49**
APORTES O FINANCIAMIENTO									
PAGO FINANCIAMIENTO									
FLUJO DE CAJA NETO	**-51,631.05**	**332.95**	**2,592.49**	**2,592.49**	**2,572.49**	**312.95**	**312.95**	**2,572.49**	**2,570.49**
SALDO INICIAL	**77,946.00**	**26,314.95**	**26,647.91**	**29,240.40**	**31,832.89**	**34,405.38**	**34,718.33**	**35,031.28**	**37,603.77**
SALDO FINAL DE CAJA	**26,314.95**	**26,647.91**	**29,240.40**	**31,832.89**	**34,405.38**	**34,718.33**	**35,031.28**	**37,603.77**	**40,174.26**

- Para revisar el Flujo de Caja completo ver **Anexo C**

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Fuente: Auto Delta (Agosto, 2015). ***Presupuesto año 2015.*** Recuperado de: Departamento Financiero

Tabla # 36 *Flujo de caja proyección a cinco años*

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	PERIODO 0	**ENE-DIC'16**	**ENE-DIC'17**	**ENE-DIC'18**	**ENE-DIC'19**	**ENE-DIC'20**
INGRESOS OPERACIONALES		692,850	1,039,275	1,385,700	1,905,338	2,598,188
COMPRAS		675,532	935,352	1,247,136	1,714,812	2,338,380
FLUJO DE CAJA BRUTO	**0**	**17,318**	**103,923**	**138,564**	**190,526**	**259,808**
GASTOS OPERATIVOS		38,352	46,035	53,561	64,851	79,904
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	**0**	**(21,034)**	**57,888**	**85,003**	**125,674**	**179,903**
INVERSION INICIAL	(77,946.00)					
FLUJO DE CAJA DESPUÉS DE INVERSIÓN	**(77,946)**	**(21,034)**	**57,888**	**85,003**	**125,674**	**179,903**
FINANCIAMIENTO						
PAGO FINANCIAMIENTO						
FLUJO DE CAJA NETO	**(77,946.00)**	**(21,034.12)**	**57,888.31**	**85,002.74**	**125,674.39**	**179,903.25**
SALDO INICIAL	**-**	**(77,946)**	**(98,980)**	**(41,092)**	**43,911**	**169,585**
SALDO FINAL	**(77,946)**	**(98,980)**	**(41,092)**	**43,911**	**169,585**	**349,489**

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Fuente: Auto Delta (Agosto, 2015). ***Presupuesto año 2015.*** Recuperado de: Departamento Financiero

De acuerdo al Flujo de Caja la inversión inicial es de: $77.946,00 valor que corresponde a la compra de los tres primeros vehículos que ingresarán al inventario para el inicio de la venta de este nuevo producto. Los tres primeros años tenemos un saldo final negativo, esto se debe a que las compras son mayores a las ventas y se necesitará de liquidez para poder mantener el giro del negocio.

Lo más sano para la empresa siempre será el realizar compras acordes a las ventas, buscando mantener la liquidez de la empresa mes a mes.

5.4 Cálculo del Punto de Equilibrio

Con la determinación del Punto de Equilibrio conoceremos cuál es la cantidad de vehículos eléctricos que debemos vender para no tener pérdida y tampoco ganancia, considerando que estamos analizando la factibilidad de introducir este al target de productos.
Para realizar este análisis necesitamos determinar claramente cuáles son los costos fijos y los costos variables. Se detallan a continuación:

Tabla # 37 *Determinación de Costos fijos y variables*

AUTOS ELÉCTRICOS		Jan-16	Feb-16	Mar-16	Apr-16	May-16	Jun-16	Oct-16	Nov-16	Dec-16	TOTALES
VENTAS	PROMEDIO	1	1	2	2	2	1	3	3	4	
Ventas Vehículos Eléctricos	28,869	28,868.75	28,869	57,737.50	57,737.50	57,737.50	28,869	86,606	86,606	115,475	
TOTAL VENTAS	**28,869**	**28,869**	**28,869**	**57,738**	**57,738**	**57,738**	**28,869**	**86,606**	**86,606**	**115,475**	**692,850**
COSTO											
Costo Vehículos Eléctricos	25,982	25,982	25,982	51,964	51,964	51,964	25,982	77,946	77,946	103,928	
TOTAL COSTO	**25,982**	**25,982**	**25,982**	**51,964**	**51,964**	**51,964**	**25,982**	**77,946**	**77,946**	**103,928**	**623,568**
UTILIDAD BRUTA		**2,887**	**2,887**	**5,773**	**5,773**	**5,773**	**2,887**	**8,660**	**8,660**	**11,547**	
% Mg. Bruto		**10.00%**	**10.00%**	**10.00%**	**10.00%**	**10.00%**	**10.00%**	**10.00%**	**10.00%**	**10.00%**	
GASTOS											
Nómina		**808.92**	**808.92**	**1,234.73**	**1,234.73**	**1,234.73**	**808.92**	**1,660.54**	**1,660.54**	**2,086.36**	**14,816.76**
Sueldos y Salarios		733.48	733.48	733.48	733.48	733.48	733.48	733.48	733.48	733.48	**8,801.76**
Lunch		80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	
Fondos de Reserva		61.10	61.10	61.10	61.10	61.10	61.10	61.10	61.10	61.10	
Comisiones ventas	1.48%	425.81	425.81	851.63	851.63	851.63	425.81	1,277.44	1,277.44	1,703.26	
Gastos administrativos		**410.00**	**410.00**	**410.00**	**410.00**	**430.00**	**430.00**	**434.00**	**436.00**	**438.00**	**5,100.00**
Arriendo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Agua		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
Seguro (mensual)	-	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	82.00	83.00	84.00	
Movilización	1.40	1.40	1.40	2.80	2.80	2.80	1.40	4.20	4.20	5.60	**33.60**
Gastos de ventas		**600.00**	**600.00**	**800.00**	**800.00**	**800.00**	**600.00**	**1,000.00**	**1,000.00**	**1,200.00**	
Gasto Publicidad	200.00	200.00	200.00	400.00	400.00	400.00	200.00	600.00	600.00	800.00	**4,800.00**
Mantenimiento Fan page	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	**4,800.00**
UTILIDAD NETA		**1,067.83**	**1,067.83**	**3,328.77**	**3,328.77**	**3,308.77**	**1,047.83**	**5,565.71**	**5,563.71**	**7,822.64**	

COSTOS VARIABLES	**$19,650.36**
COSTOS FIJOS	**18,701.76**

- Para revisar el detalle de los costos fijo y variables completo ver **Anexo E**

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***

Fuente: Auto Delta (Agosto, 2015). ***Presupuesto año 2015.*** Recuperado de: Departamento Financiero

Gráfico # 50 *Cálculo del Punto de Equilibrio en Unidades*

$$PEunidades = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

Fuente: Vaquiro, J. (2013). Punto de Equilibrio. ***Pymes Futuro***. Recuperado de: http://www.pymesfuturo.com/puntodequilibrio.htm

Tabla # 38 *Cálculo del Punto de Equilibrio*

PVq = precio de venta unitario CVq = costo variable unitario CF = costos fijos	
PRECIO DE VENTA UNITARIO	$28,868.75
COSTO DE VENTA UNITARIO	$25,982.00
COSTOS FIJOS	$1,543.48
RESPUESTA	0.53

CF = costos fijos CVT = costo variable total VT = ventas totales	
COSTOS FIJOS	$18,701.76
COSTOS VARIABLES	$19,650.36
VENTAS TOTALES	$692,850.00
RESPUESTA	$19,247.66

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: Auto Delta (Agosto, 2015). ***Presupuesto año 2015.*** Recuperado de: Departamento Financiero

Reemplazando los valores:

Precio Unitario = $28.868,75
Costo Unitario = $25.982,00
Costo Fijo = $1.543,48

$$PE = \frac{1.543,48}{28.868,75 - 25.982,00}$$

$$\boldsymbol{PE = 0.53\ UNIDADES}$$

Gráfico # 51 *Cálculo del Punto de Equilibrio en Total de Ventas ($)*

$$PEventas = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

Fuente: Vaquiro, J. (2013). Punto de Equilibrio. ***Pymes Futuro***. Recuperado de: http://www.pymesfuturo.com/puntodequilibrio.htm

Reemplazando los valores:

Costo Fijo: $18.701,76
Costo Variable: $19.650,36
Ventas Totales: $ 692.850,00

$$PE = \frac{18.701,76}{1 - \frac{19.650,36}{692.850,00}}$$

$$PE = \frac{18.701,76}{1 - 0,02836164}$$

$$PE = \frac{18.701,76}{0.97163836}$$

$$\boldsymbol{PE = \$19.247,66}$$

Al calcular el Punto de Equilibrio hemos logrado obtener los valores que significan para la empresa el momento en el que no va a ganar ni perder con este negocio, de acuerdo a los resultados el punto de equilibrio para la introducción de los vehículos eléctricos está en la venta de casi un auto cada mes y la venta de $19.247,66 es decir, con la venta de al menos un auto se logrará cubrir los costos fijos y variables quedando un margen de utilidad adicional.

5.5 Tempo de Recuperación de la Inversión

Tabla # 39 *Cálculo del tiempo de Recuperación de la inversión*

MESES	FLUJO DE CAJA MENSUAL	VALOR ACUMULADO
1	26,314.95	26,314.95
2	26,647.91	52,962.86
3	29,240.40	82,203.26
4	31,832.89	114,036.15
5	34,405.38	148,441.52
6	34,718.33	183,159.85

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: Auto Delta (Agosto, 2015). ***Presupuesto año 2015.*** Recuperado de: Departamento Financiero

La inversión realizada para la introducción de este nuevo producto en la comercialización que realiza Auto Delta será recuperada en los tres primeros meses.

5.6 Cálculo del VAN

Con los siguientes cálculos financieros determinaremos la viabilidad del negocio.

Gráfico #52 *Fórmula para el Cálculo del VAN.*

$$VAN = -A + \frac{FNC_1}{(1+K)} + \frac{FNC_2}{(1+K)^2} + \frac{FNC_3}{(1+K)^3} + ... + \frac{FNC_n}{(1+K)^n}$$

Fuente: Fernández L., Fernández S., Rodríguez A., (2007) ***La Práctica de las Finanzas de Empresa.*** Delta Publicaciones.

Tabla # 40 *Flujo de Caja*

FLUJO DE CAJA DESPUÉS DE INVERSIÓN INICIAL	**(77,946.00)**	**(21,034.12)**	**57,888.31**	**85,002.74**	**125,674.39**	**179,903.25**

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: Auto Delta (Agosto, 2015). ***Presupuesto año 2015.*** Recuperado de: Departamento Financiero

Aplicación de la fórmula y remplazo de valores:

$$\boldsymbol{VAN} = -77{,}946.00 + \frac{-21{,}034.12}{(1+0.07)^1} + \frac{57{,}888.31}{(1+0.07)^2} + \frac{85{,}002.74}{(1+0.07)^3} + \frac{125{,}674.39}{(1+0.07)^4} + \frac{179{,}903.25}{(1+0.07)^5}$$

$$\boldsymbol{VAN} = -77{,}946.00 + \frac{-21{,}034.12}{(1.07)^1} + \frac{57{,}888.31}{(1.07)^2} + \frac{85{,}002.74}{(1.07)^3} + \frac{125{,}674.39}{(1.07)^4} + \frac{179{,}903.25}{(1.07)^5}$$

$$\boldsymbol{VAN} = -77{,}946.00 - 19{,}658.06 + 50{,}561.89 + 69{,}387.56 + 95{,}876.39 + 128{,}268.53$$

$$\boldsymbol{VAN} = \$\mathbf{230{,}364.77}$$

5.7 Cálculo del TIR

Gráfico # 53 *Fórmula para el Cálculo del TIR.*

$$A = \frac{FNC_1}{(1+r)^1} + \frac{FNC_2}{(1+r)^2} + ... + \frac{FNC_n}{(1+r)^n}$$

Recuperado de: Díaz N., García Y., Hernández M., Ruiz Ma. V., Santana D., Verona Ma. C., (2006) ***La Finanzas Corporativas en la Práctica.*** Delta Publicaciones Universitarias.

Tabla # 41 *Flujo de Caja y Cálculo de Van y TIR con la Herramienta de Microsoft Excel*

FLUJO DE CAJA DESPUÉS DE INVERSIÓN INICIAL	**(77,946.00)**	**(21,034.12)**	**57,888.31**	**85,002.74**	**125,674.39**	**179,903.25**

VAN	**$ 230,364.77**
TIR	**54%**

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: Auto Delta (Agosto, 2015). ***Presupuesto año 2015.*** Recuperado de: Departamento Financiero

La Tasa Interna de Retorno se ha calculado utilizando la herramienta de Microsoft Excel, ya que en la actualidad contamos con esta herramienta que disminuye el tiempo y hace más rápidos los cálculos financieros para la toma de decisiones inmediata.

Con los resultados obtenidos en cuanto al Van y al TIR se puede definir que es totalmente factible el iniciar la comercialización de los vehículos eléctricos e incluir en el giro del negocio de Auto Delta este producto, ya que el VAN y el TIR son positivos. Cabe indicar que el riesgo baja considerablemente debido a que la mayoría de los Gastos Administrativos y los Gastos de Inversión en cuanto a infraestructura, arriendo de local, adecuaciones, contrataciones, permisos municipales y demás ya están amortizados en el ejercicio diario que actualmente tienen la empresa, por ello es mucho más efectivo el emprender esta ampliación del negocio.

5.8 Grado de Apalancamiento Operativo

Tabla # 41 *Cálculo del grado de Apalancamiento Operativo*

	-10%	EJERCICIO	10%
Ventas	623,565.00	**692,850.00**	762,135.00
Costo de venta	561,211.20	623,568.00	685,924.80
Gastos de ventas variables	4,350.24	4,833.60	5,316.96
Gastos de administración variables	13,335.09	14,816.76	16,298.44
Margen de contribución	44,668.47	49,631.64	54,594.80
Gastos de administración fijos	18,701.76	18,701.76	18,701.76
Costos indirectos fijos	-	-	-
Otros gastos fijos	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	**25,966.71**	**30,929.88**	**35,893.04**
Variación	-4963.1637		4963.16368
GAO	-16.0%	**6.0465032%**	16.0%

Desarrollado por: Johanna Macías Tesis de Grado (2015) "***Plan de negocios para la comercialización de vehículos eléctricos en el concesionario Auto Delta de la ciudad de Quito a partir del año 2016"***
Fuente: Álvarez F. (Junio, 2014). ***Estimación de la Tasa de Descuento para la Evaluación de Proyectos de Inversión Privados. Caso Ecuador.***

Al determinar este indicador financiero estamos sincerando los costos fijos y variables de la empresa utilizados para el cálculo del punto de equilibrio, justificando adicionalmente la tasa de descuento utilizada para el cálculo del VAN, con esto se puede determinar que por cada punto de aumento o disminución en las ventas, en este caso el 10% de los autos eléctricos, la empresa obtendrá un 16% de utilidad adicional mayor o menor dependiendo el caso, antes de impuestos y participación de accionistas.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

6.1.1 Conclusiones Capítulo 1

Este capítulo contiene una justificación de la elaboración del Plan de negocios, determinando las razones por las cuales se necesitaba analizar, si era factible introducir un nuevo producto en la comercialización de la empresa Auto Delta.

6.1.2 Conclusiones Capítulo 2

Se plasmó toda la información referencial necesaria, buscando una base bibliográfica acorde al tema, que solvente este trabajo de investigación y análisis.

6.1.3 Conclusiones Capítulo 3

Al realizar un buen análisis situacional de la empresa, se logró entender el giro del negocio, con una visión clara de sus objetivos a corto plazo.

6.1.4 Conclusiones Capítulo 4

La investigación del mercado meta ayudó a plantear estrategias, cuyo objetivo es lograr que la empresa comercialice los vehículos eléctricos, buscando que las metas planteadas sean alcanzables.

6.1.5 Conclusiones Capítulo 5

El análisis Financiero en un emprendimiento es sumamente importante, los datos obtenidos, ayudan a tomar una decisión con una menor posibilidad de equivocarse.

6.2 Conclusiones Generales

- Cada vez que la empresa desee emprender nuevos negocios, es necesario que se realice una Planeación Estratégica, de esta manera podrá medir claramente su factibilidad, y con ello se logrará que la toma de decisiones sea lo más acertada posible.

- El importador de las marcas realiza un Plan de Marketing anual, Auto Delta debe apalancarse en este, ya que logrará que el presupuesto sea aprovechado de mejor manera, esto sumado a la actualización de la base de datos de clientes existente, se podrá aplicar un trabajo de CRM correcto para que las campañas lleguen a los clientes objetivos.

- Las Jefaturas y los Gerentes de área, deben mantener la comunicación, mediante reuniones quincenales y mensuales respectivamente, donde se revisarán Planes de Acción, resultados de calidad en el servicio ofrecido, etc., todo esto enfocado a la solución de problemas, y búsqueda de soluciones anticipadas, para lograr ser proactivos.

- Al realizar el análisis financiero se determinó que gran parte de los gastos que demanda este nuevo negocio son mezclados en todo el ejercicio, esto ayuda para que sea factible el ingreso de este producto, porque hay menos riesgo, adicionalmente el capital a utilizar es propio y no se necesita de una inversión que demande de crédito bancario o inyección de capital por parte de los accionistas.

6.3Recomendaciones

6.3.1 Recomendaciones Generales

- Al finalizar este Plan de Negocios, se ha determinado que es factible y rentable el introducir los vehículos eléctricos al grupo de productos ya comercializados.

- Es importante, controlar el Flujo de Caja de la empresa semanalmente, para que en su momento, no afecte a todo el giro del negocio, el desembolsar dinero para las compras de los vehículos eléctricos.

- Buscar el mejoramiento continuo de los trabajadores del área comercial, mediante un Plan de capacitaciones, donde mejoren sus conocimientos sobre los vehículos eléctricos, manejo de objeciones, competencia, etc.

- Se debe propiciar la reinversión en la empresa ya que con ello se logrará, crecimiento sin necesidad de que exista financiamiento bancario o aportes adicionales por parte de los accionistas.

- Las gerencias deben aplicar sistemas de control periódicos, que ayuden a conocer el estado de la consecución de objetivos en cada área.

BIBLIOGRAFÍA

- AEADE (enero 8, 2015). Resolución 049 Aeade afiliados. Recuperado de: Resolución Comex 049-2014
- AEADE (junio, 2015). Mercado Automotor Nacional. Recuperado de: Ventas por Segmento Nacional
- Álvarez F. (Junio, 2014). Estimación de la Tasa de Descuento para la Evaluación de Proyectos de Inversión Privados. Caso Ecuador.
- Anderson, Rolph E., Hair, Joseph F. Jr., Bush, Alan J. (2002) Administración de Ventas (2da. Ed.) México: Mc Graw Hill
- Andes (2015) Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. ¿Vehículos eléctricos? Gobierno de Ecuador apuesta por su uso y venta en el país
- Arpem.com (2015). Ficha técnica Nissan LEAF. Recuprado de: http://www.arpem.com/coches/coches/nissan/leaf/modelos-11/nissan-leaf-109.html
- AUTO DELTA (2015). Presupuesto Auto Delta 2015. Recuperado de: Gerencia General
- Automotores y Anexos, (2012) Manual de Capacitación de Ventas. Sec. Mecánica.
- Automotores y Anexos, (2015) Conoce más sobre vehículos eléctricos. Recuperado de: nissanecuador@ayasa.com.ec
- Bernadet, C. (2008) Del CRM al CEM: la evolución centrada en el cliente. Silicon News. Recuperado de: http://www.siliconnews.es/2008/10/31/del_crm_al_cem__la_evolucion_centrada_en_el_cliente/#DTwvdEUBh38hcE8k.99
- Cromo, (2015). Los países más contaminados en tiempo real. Dos al Cubo – el Observador. Recuperado de: http://www.cromo.com.uy/los-paises-mas-contaminados-tiempo-real-n596903
- Debitoor.es (2015) Definición de Balanza Comercial. Recuperado de: https://debitoor.es/glosario/definicion-balanza-comercial
- Definición.de (2013). Comercialización. Recuperado de: http://definicion.de/comercializacion/#ixzz2iINGJqy7
- Definición.de (2013). Eficiencia. Recuperado de: ht[1]tp://definicion.de/eficiencia/#ixzz2iIRmhyjv
- deGerencia.com (2013). Efectividad. Recuperado de: http://www.degerencia.com/tema/efectividad

- Diario El Telégrafo., (2015). Los autos eléctricos emiten 4 veces menos CO2 que los convencionales. El Telégrafo. Recuperado de: http://www.telegrafo.com.ec/sociedad/item/los-autos-electricos-emiten-4-veces-menos-co2-que-los-convencionales.html
- Díaz N., García Y., Hernández M., Ruiz Ma. V., Santana D., Verona Ma. C., (2006) La Finanzas Corporativas en la Práctica. Delta Publicaciones Universitarias.
- Economía48.com (2006) Balanza Comercial. Recuperado de: http://www.economia48.com/spa/d/balanza-comercial/balanza-comercial.htm
- El Comercio.com. (2015). En el 2015 ingresarán a Quito casi la mitad de autos nuevos que en el año pasado.
- El Comercio.com. (2015). Los vehículos eléctricos en etapa de pruebas. Recuperado de: http://www.elcomercio.com/actualidad/vehiculos-electricos-oferta-ecuador.html
- El Universo. (2015). Se busca ensamblar auto eléctrico en el Ecuador. Recuperado de: http://www.eluniverso.com/noticias/2015/08/19/nota/5074946/se-busca-ensamblar-auto-electrico
- Electromaps.com (2015). Comparar coches eléctricos. Recuperado de: http://www.electromaps.com/coches-electricos/comparar/0vs0vs0
- Emprendedores.es, (2012). Cómo se hace un análisis DAFO. Hearst Magazines S.L. Recuperado de: http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-dafo/como-hacer-un-dafo2
- Endesa educa.com (2014) Centrales Hidroeléctricas. Recuperado de: http://www.endesaeduca.com/Endesa_educa/recursos-interactivos/produccion-de-electricidad/xi.-las-centrales-hidroelectricas
- Eumed.net Enciclopedia virtual. (2006). Rédito Conceptos económicos, Jurídicos y Sociales. Recuperado de: http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=1&def=81
- Eumed.net Enciclopedia virtual. (2006). Rédito Conceptos económicos, Jurídicos y Sociales. Recuperado de: http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=1&def=81
- Fernández L., Fernández S., Rodriguez A., (2007) La Práctica de las Finanzas de Empresa. Delta Publicaciones
- Fernández L., Fernández S., Rodríguez A., (2007) La Práctica de las Finanzas de Empresa. Delta Publicaciones.
- Fernández R., (2004) Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

- Fischer L., Espejo J. (2000), Tercera Edición, Mercadotecnia, Mc Graw Hill, Págs. 26 y 27.
- Hernández C., Carbajal E., Gallardo G. (2004). Planeación estratégica y su aplicación en el mercadeo. Monografías.com. Recuperado de: http://www.monografias.com/trabajos17/plan-estrategico-mercadeo/plan-estrategico-mercadeo.shtml#ixzz2i7L3CHZX
- Híbridos y Eléctricos, Ecotecnología de Vehículos. (2015). Renault-Nissan alcanza 250.000 coches eléctricos vendidos. Recuperado: http://www.hibridosyelectricos.com/articulo/sector/renault-nissan-alcanza-250-000-coches-electricos-vendidos/20150624162128009669.html
- INEC (2010). Resultados del Censo 2010 de Población y Vivienda en el Ecuador. Recuperado de: Fascículo Provincial Pichincha
- Informador. MX, (2015). Los diez países más contaminados del Planeta. Disquis. Recuperado de: http://www.informador.com.mx/tecnologia/2013/461379/6/los-diez-paises-mas-contaminados-del-planeta.htm
- Jimdo, (2015). Vehículos eléctricos. Jimdo. Recuperado de: http://cmccdfernandez.jimdo.com/el-veh%C3%ADculo-el%C3%A9ctrico/el%C3%A9ctricos-vs-gasolina/
- Ketelhohn W., Marín J., Montiel E., (2004) Inversiones – Análisis de inversiones estratégicas Colombia: Grupo Editorial Norma
- Kia España: (2015). Soul EV Ecoelectric. Recuperado de: http://www.kia.com/es/campaigns-and-redirects/soulev/
- Macro Noticias, (2015). Nissan LEAF, un modelo de potente motor cero emisiones líder en ventas. Recuperado de: http://makrodigital.ec/?p=3253
- Mercadotecnia, Tercera Edición, de Laura Fischer y Jorge Espejo, Mc Graw Hill, Págs. 26 y 27.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2015). Resolución 008-2015. Recuperado de:http://www.comercioexterior.gob.ec/wpcontent/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-008-2015.pdf
- Ministerio de Finanzas. (2015) El Presupuesto General de Estado. Recuperado de: http://www.finanzas.gob.ec/el-presupuesto-general-del-estado/
- Ministerio de Relaciones Exteriores, (2015). Países del G7. Agcid Chile. Recuperado de: http://www.agci.cl/index.php/glosario/186-p/401-paises-del-g7
- Muñiz L., (2009) Control Presupuestario. Barcelona España: Bresca Editorial S.L.

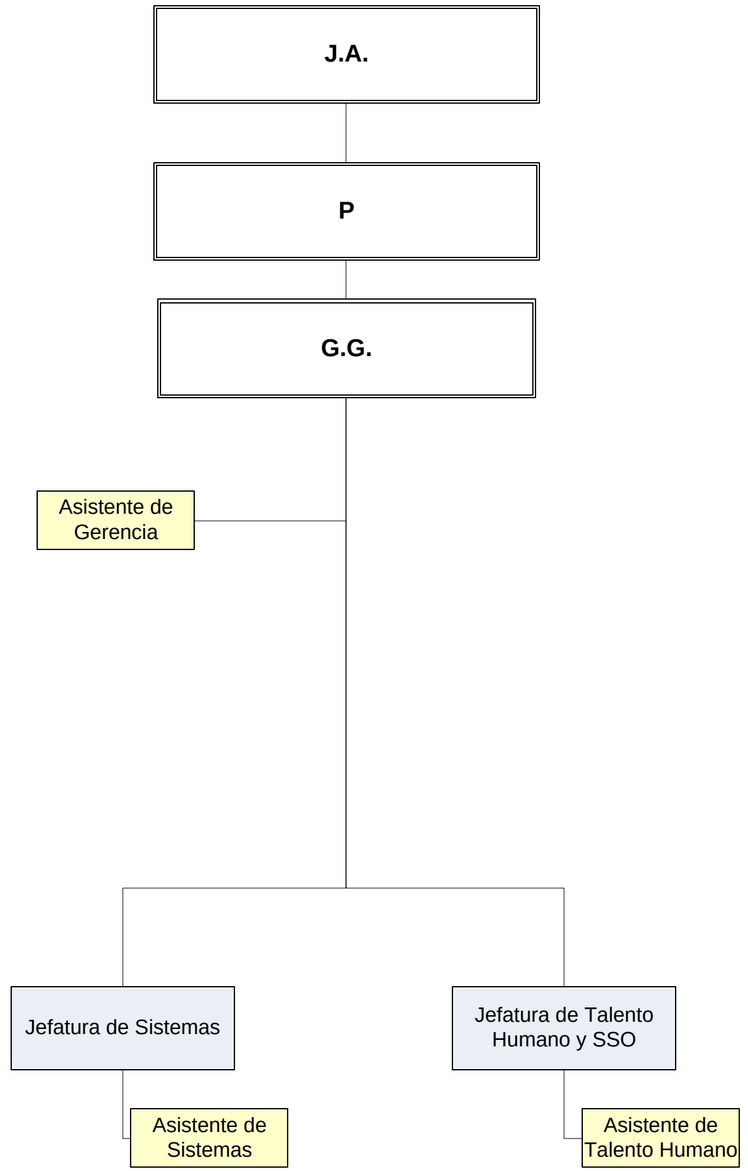
- Muñiz L., (2009) Control Presupuestario. Barcelona España: Bresca Editorial S.L.

- Muñoz J. (2014) Perspectiva de las Energías Renovables en el Ecuador. Recuperado de: http://es.slideshare.net/jorgemunozv/matriz-energetica-ecuatoriana-v2-24655349
- Naveros J., Cabrerizo M. (2009) Plan de Negocio Málaga: Publicaciones Vértice S.L.
- Nissan Ecuador (octubre, 2014). Conoce más sobre los vehículos eléctricos. Recuperado de: Presentación Vehículos Eléctricos-Vehículo Eléctrico porqué ahora.
- Nissan Ecuador. (2015). Mailing Nissan Leaf. Recuperado de: http://www.nissanenecuador.com/mailing/nissan-leaf-01.html
- Nissan Ecuador. (2015). Nissan Leaf a fondo. Recuperado de: http://www.nissan.com.ec/sp/web/news/leaf_a_fondo.htm
- Nissan España. (2015). Ficha Técnica Leaf. Recuperado de: http://www.nissan.es/ES/es/vehicle/electric-vehicles/leaf/discover/360-exterior-view.html
- Nissan México, (2014) . Nissan leaf 100% eléctrico. Llegó el futuro. Recuperado de:31:31 http://nissanleaf.mx/
- Noticieros Televisa MX, (2015). Merkel y Obama dialogan tras reunión del G7. Noticieros. Recuperado de: http://noticieros.televisa.com/mundo/1506/merkel-obama-se-relajan-reunion-g7/
- Open Host., Opennemas., (2014). Ventas de coches eléctricos en 17 países europeos. Tecnofisis global. Recuperado de: http://www.hibridosyelectricos.com/articulo/matriculaciones-hibridos-y-electricos/ventas-coches-electricos-17-paises-europeos/20140620190440007446.html
- Organización Mundial de Comercio. (2015). Información Técnica sobre Salvaguardias. Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/safeg_s/safeg_info_s.htm
- Recuperado de: Naveros J., Cabrerizo M. (2009) Plan de Negocio Málaga: Publicaciones Vértice S.L.
- Renault Colombia. (2015). Twizy
- Renault España. (2015). Renault Kangoo ficha técnica. Recuperado de: http://www.renault.es/gama-renault/gama-vehiculos-electricos/kangoo-furgon-ze/kangoo-furgon-ze/precios-y-especificaciones.jsp
- Renault Twizy. (2015). Renault Twizy. Características técnicas comunes. Recuperado de: http://www.renaulttwizy.org/renault-twizy-caracteristicas.php
- Renault Ecuador. Nuevo Renault Twizy Z.E. (2015). Recuperado de: https://renault.ec/renault_twizy/

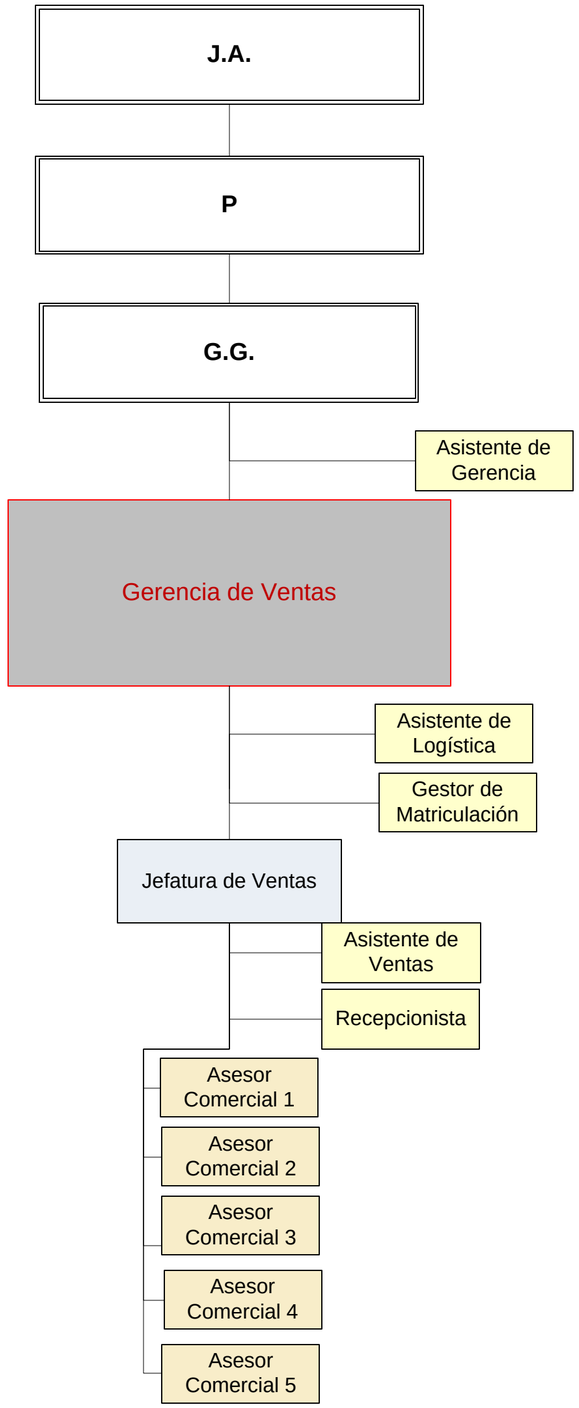
- Roman G. H. JR, Scot W. C. (2001), Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia. Pag. 81. México: Mc Graw Hill
- Roman G. Hiebing, JR, Scot W. Cooper, (2001) Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia (1ra. Ed.) México: Mc Graw Hill
- Serrano G.F., Serrano D. C., (2005) Gestión, Dirección y Estrategia de Producto (1ra. Ed.) Madrid: Esic Editorial
- Significados.com (2013). Eficaz. Recuperado de: http://www.significados.com/eficaz/
- Stanton W., Etzel M., Walker B., (2001) Fundamentos de Marketing. México: McGraw – Hill Interamericana Editores S.A.
- Suárez M., Tapia F., (2011) Interaprendizaje Estadística Básica. Ed. Gráficas Planeta. Ibarra-Ecuador. Recuperado de: http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/tamano-muestra-excel/tamano-muestra-excel.shtml
- Talaya A., Mondéjar J., (2013) Fundamentos de Marketing (1ra. Ed.) Madrid: Esic Editorial
- Twenergy.(2015) ¿Qué es una electrolinera y cómo funciona? Twenwegy. Recuperado de: http://twenergy.com/a/que-es-una-electrolinera-y-como-funciona-1691
- Vaquiro, J. (2013). Punto de Equilibrio. Pymes Futuro. Recuperado de: http://www.pymesfuturo.com/puntodequilibrio.htm
- Wells William, Burnett John, Moriarty Sandra (1996) Publicidad, Principios y Prácticas (3ra. Ed.) México: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
- Zona Económica.com (2015) Competitividad. Recuperado de: http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad

ANEXO A – ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

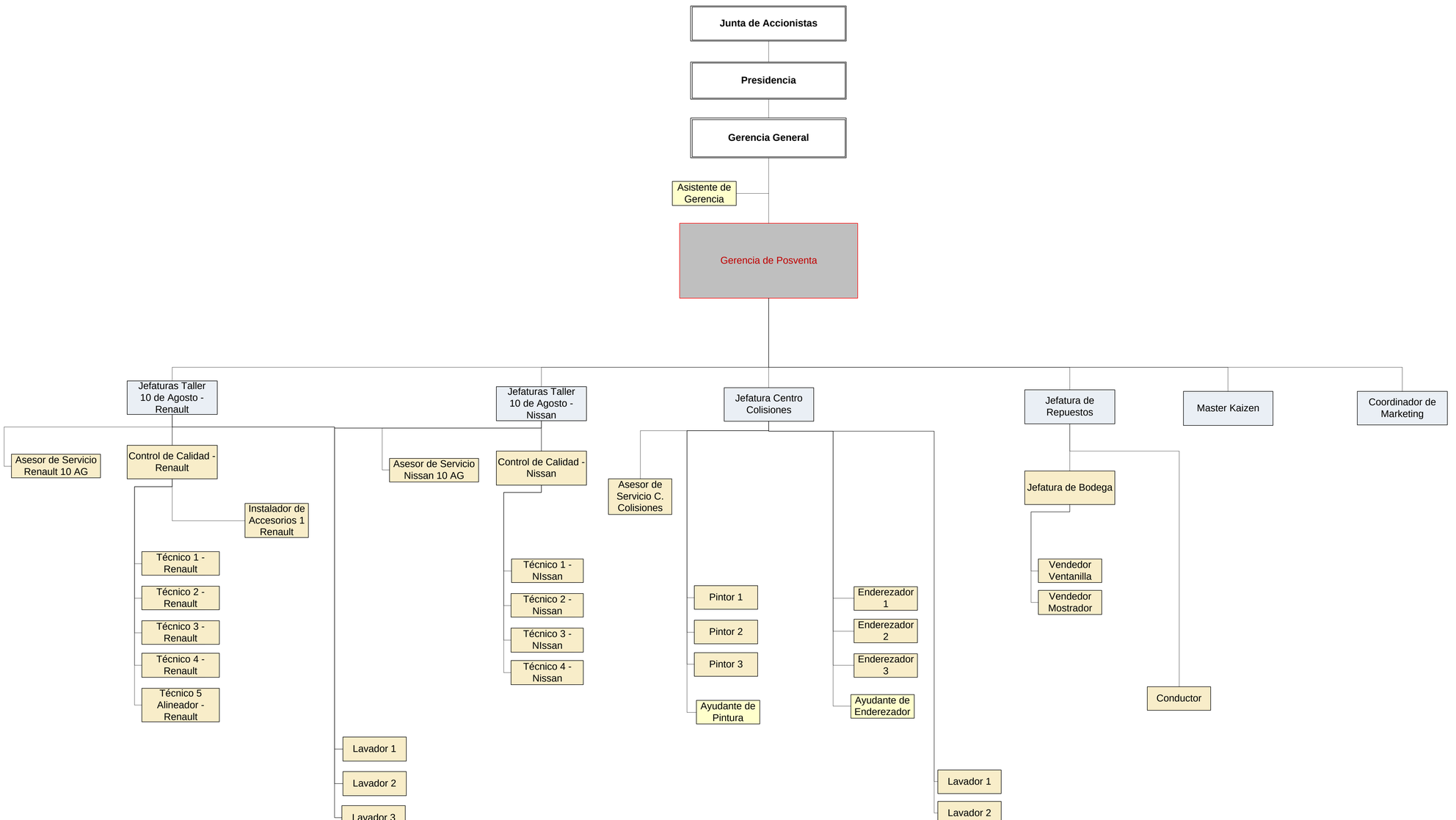
AUTO DELTA	PROCEDIMIENTO Gerencia General	Código: AR-PAP-01-02-01
Fecha Vigencia: 29 / May / 2015	Organigrama Estructural Auto Delta 2015 (Área Administrativa)	Versión: 3



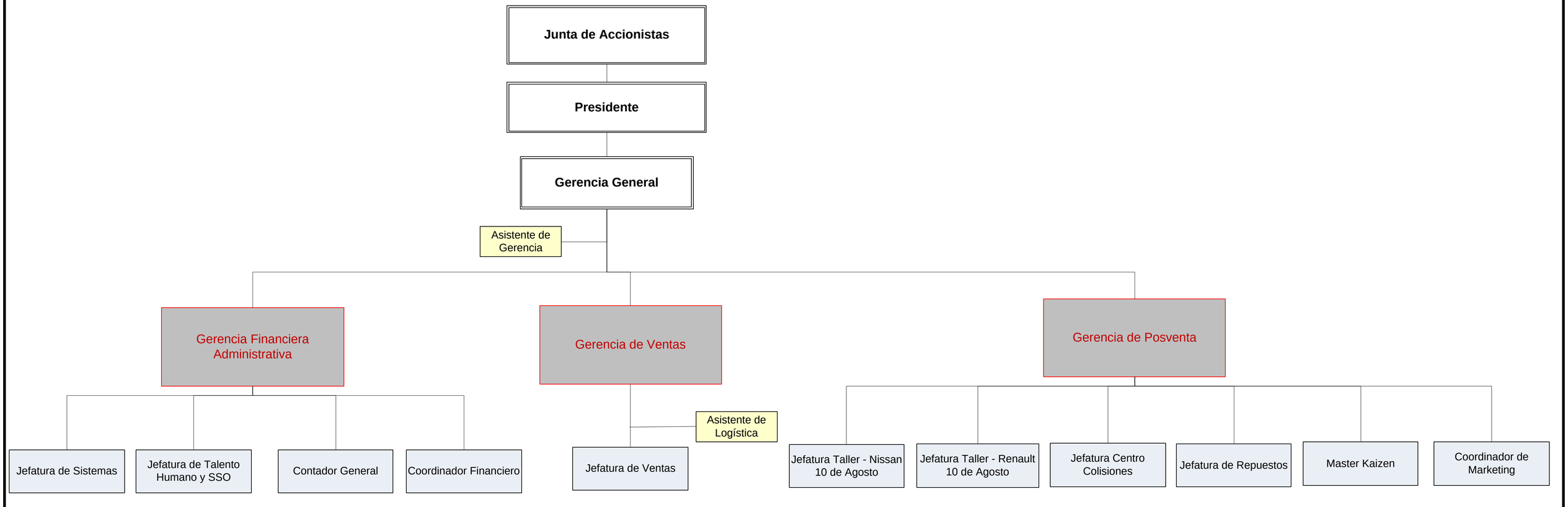
AUTO DELTA	PROCEDIMIENTO Gerencia General	Código: AR-PAP-01-02-01
Fecha Vigencia: 29 / May / 2015	Organigrama Estructural Auto Delta 2015 (Área Comercial)	Versión: 3



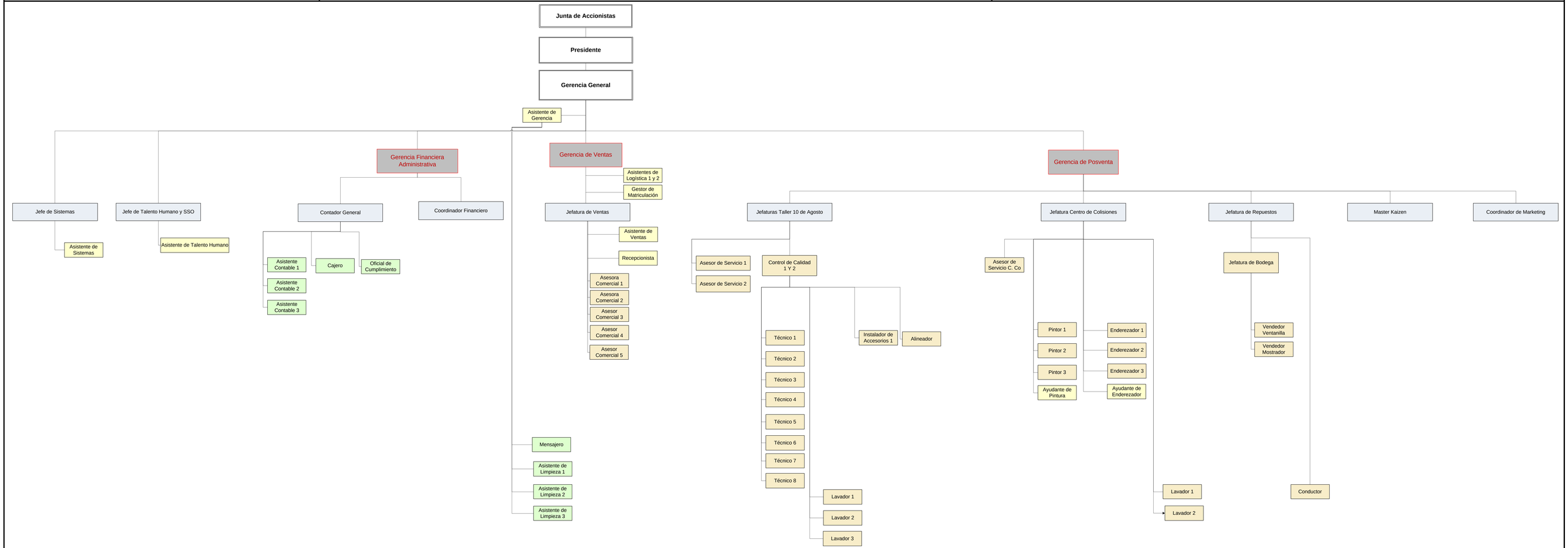
AUTO DELTA	PROCEDIMIENTO Gerencia General	Código: AR-PAP-01-02-01
Fecha Vigencia: 29 / May / 2015	Organigrama Auto Delta 2015 (Posventa)	Versión: 3



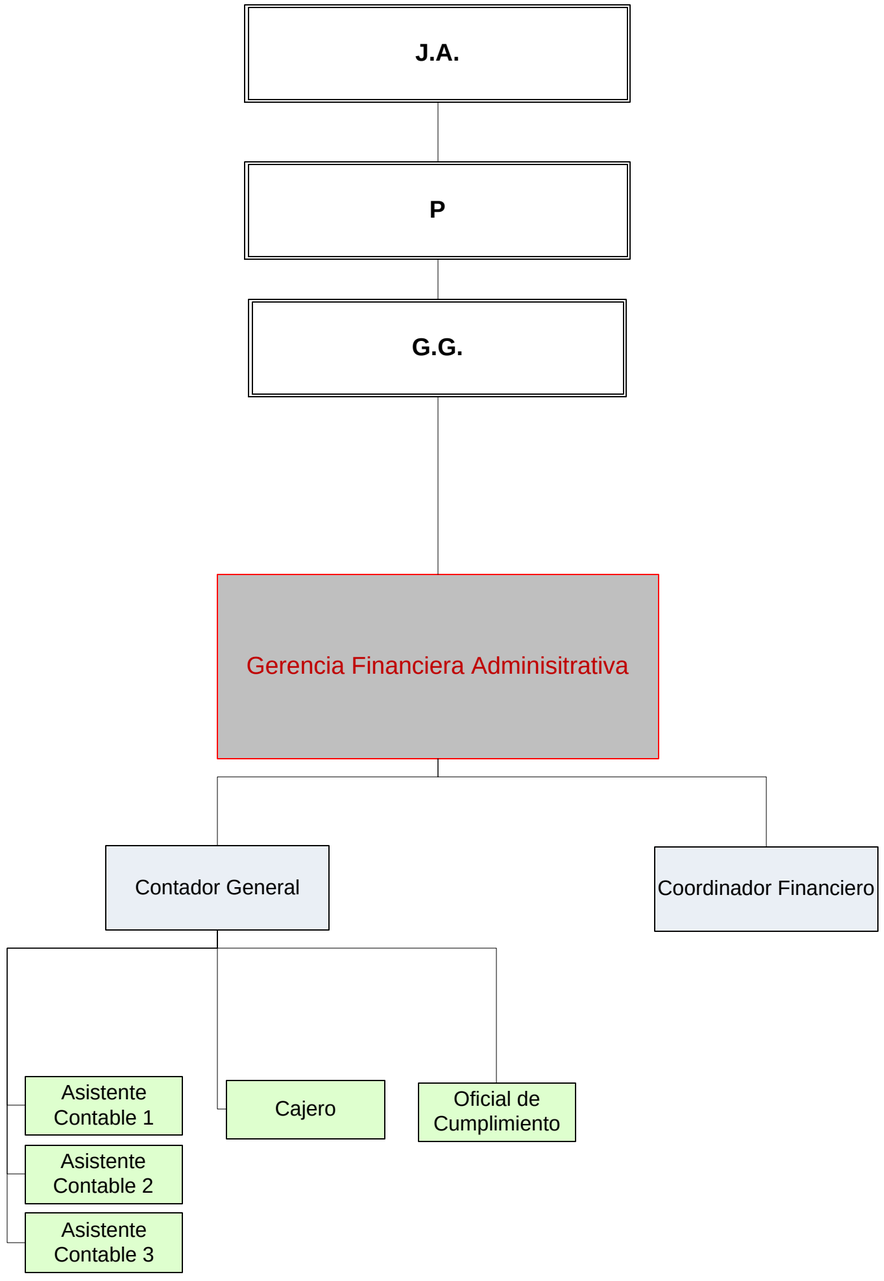
AUTO DELTA	PROCEDIMIENTO Gerencia General	Código: AR-PAP-01-02-01
Fecha Vigencia: 29 / May / 2015	Organigrama Auto Delta 2015 Nivel Direccional	Versión: 3



AUTO DELTA	PROCEDIMIENTO Gerencia General	Código: AR-PAP-01-02-01
Fecha Vigencia: 29 / May / 2015	Organigrama Estructural Auto Delta 2015	Versión: 3



AUTO DELTA	PROCEDIMIENTO Gerencia General	Código: AR-PAP-01-02-01
Fecha Vigencia: 29 / May / 2015	Organigrama Estructural Auto Delta 2019 (Área Financiera)	Versión: 3



ANEXO B - ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECCION A CINCO AÑOS

AUTOS ELÉCTRICOS		ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
VENTAS	PROMEDIO	1	1	2	2	2	1	1	2	2	3	3	4
Ventas Vehículos Eléctricos	28.869	28.868,75	28.869	57.738	57.738	57.738	28.869	28.869	57.738	57.738	86.606	86.606	115.475
TOTAL VENTAS	**28.869**	**28.869**	**28.869**	**57.738**	**57.738**	**57.738**	**28.869**	**28.869**	**57.738**	**57.738**	**86.606**	**86.606**	**115.475**
COSTO													
Costo Vehículos Eléctricos	25.982	25.982	25.982	51.964	51.964	51.964	25.982	25.982	51.964	51.964	77.946	77.946	103.928
TOTAL COSTO	**25.982**	**25.982**	**25.982**	**51.964**	**51.964**	**51.964**	**25.982**	**25.982**	**51.964**	**51.964**	**77.946**	**77.946**	**103.928**
UTILIDAD BRUTA		**2.887**	**2.887**	**5.773**	**5.773**	**5.773**	**2.887**	**2.887**	**5.773**	**5.773**	**8.660**	**8.660**	**11.547**
% Mg. Bruto		**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**
GASTOS													
Gastos operativas		**2.553,80**	**2.553,80**	**3.181,01**	**3.181,01**	**3.201,01**	**2.573,80**	**2.573,80**	**3.201,01**	**3.203,01**	**3.832,22**	**3.834,22**	**4.463,44**
Nómina		**1.542,40**	**1.542,40**	**1.968,21**	**1.968,21**	**1.968,21**	**1.542,40**	**1.542,40**	**1.968,21**	**1.968,21**	**2.394,02**	**2.394,02**	**2.819,84**
Sueldos y Salarios		733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48
Lunch		80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Décimo Tercer Sueldo		61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12
Décimo Cuarto Sueldo		59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00
Vacaciones		30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56
Aporte Patronal		91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32
Fondos de Reserva		61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10
Comisiones ventas	1,48%	425,81	425,81	851,63	851,63	851,63	425,81	425,81	851,63	851,63	1.277,44	1.277,44	1.703,26
Gastos administrativos		**411,40**	**411,40**	**412,80**	**412,80**	**432,80**	**431,40**	**431,40**	**432,80**	**434,80**	**438,20**	**440,20**	**443,60**
Arriendo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agua		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Luz		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Teléfono		70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Telefónica Celular		40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Monitoreo (seguridad)		40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Suministros de oficina		30,00	30,00	30,00	30,00	50,00	50,00	50,00	50,00	51,00	52,00	53,00	54,00
Movilización	1,40	1,40	1,40	2,80	2,80	2,80	1,40	1,40	2,80	2,80	4,20	4,20	5,60
Seguro (mensual)	-	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	81,00	82,00	83,00	84,00
Gastos de ventas		**600,00**	**600,00**	**800,00**	**800,00**	**800,00**	**600,00**	**600,00**	**800,00**	**800,00**	**1.000,00**	**1.000,00**	**1.200,00**
Gasto Publicidad	200,00	200,00	200,00	400,00	400,00	400,00	200,00	200,00	400,00	400,00	600,00	600,00	800,00
Mantenimiento Fan page	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
UTILIDAD NETA		**332,95**	**332,95**	**2.592,49**	**2.592,49**	**2.572,49**	**312,95**	**312,95**	**2.572,49**	**2.570,49**	**4.828,03**	**4.826,03**	**7.083,56**

AUTOS ELÉCTRICOS	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
VENTAS	2	2	3	3	3	2	2	3	3	4	4	5
Ventas Vehículos Eléctricos	57.738	57.738	86.606	86.606	86.606	57.738	57.738	86.606	86.606	115.475	115.475	144.344
TOTAL VENTAS	**57.738**	**57.738**	**86.606**	**86.606**	**86.606**	**57.738**	**57.738**	**86.606**	**86.606**	**115.475**	**115.475**	**144.344**
COSTO												
Costo Vehículos Eléctricos	51.964	51.964	77.946	77.946	77.946	51.964	51.964	77.946	77.946	103.928	103.928	129.910
TOTAL COSTO	**51.964**	**51.964**	**77.946**	**77.946**	**77.946**	**51.964**	**51.964**	**77.946**	**77.946**	**103.928**	**103.928**	**129.910**
UTILIDAD BRUTA	**5.773**	**5.773**	**8.660**	**8.660**	**8.660**	**5.773**	**5.773**	**8.660**	**8.660**	**11.547**	**11.547**	**14.434**
% Mg. Bruto	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**
GASTOS												
Gastos operativas	**3.209,01**	**3.209,01**	**3.836,22**	**3.836,22**	**3.836,22**	**3.209,01**	**3.209,01**	**3.836,22**	**3.836,22**	**4.463,44**	**4.463,44**	**5.090,65**
Nómina	**1.968,21**	**1.968,21**	**2.394,02**	**2.394,02**	**2.394,02**	**1.968,21**	**1.968,21**	**2.394,02**	**2.394,02**	**2.819,84**	**2.819,84**	**3.245,65**
Sueldos y Salarios	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48
Lunch	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Décimo Tercer Sueldo	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12
Décimo Cuarto Sueldo	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00
Vacaciones	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56
Aporte Patronal	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32
Fondos de Reserva	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10
Comisiones ventas	851,63	851,63	1.277,44	1.277,44	1.277,44	851,63	851,63	1.277,44	1.277,44	1.703,26	1.703,26	2.129,07
Gastos administrativos	**440,80**	**440,80**	**442,20**	**442,20**	**442,20**	**440,80**	**440,80**	**442,20**	**442,20**	**443,60**	**443,60**	**445,00**
Arriendo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agua	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Luz	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Teléfono	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Telefónica Celular	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Monitoreo (seguridad)	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Suministros de oficina	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00
Movilización	2,80	2,80	4,20	4,20	4,20	2,80	2,80	4,20	4,20	5,60	5,60	7,00
Seguro (mensual)	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00
Gastos de ventas	**800,00**	**800,00**	**1.000,00**	**1.000,00**	**1.000,00**	**800,00**	**800,00**	**1.000,00**	**1.000,00**	**1.200,00**	**1.200,00**	**1.400,00**
Gasto Publicidad	400,00	400,00	600,00	600,00	600,00	400,00	400,00	600,00	600,00	800,00	800,00	1.000,00
Mantenimiento Fan page	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
UTILIDAD NETA	**2.564,49**	**2.564,49**	**4.824,03**	**4.824,03**	**4.824,03**	**2.564,49**	**2.564,49**	**4.824,03**	**4.824,03**	**7.083,56**	**7.083,56**	**9.343,10**

AUTOS ELÉCTRICOS	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
VENTAS	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	6
Ventas Vehículos Eléctricos	86.606	86.606	115.475	115.475	115.475	86.606	86.606	115.475	115.475	144.344	144.344	173.213
TOTAL VENTAS	**86.606**	**86.606**	**115.475**	**115.475**	**115.475**	**86.606**	**86.606**	**115.475**	**115.475**	**144.344**	**144.344**	**173.213**
COSTO												
Costo Vehículos Eléctricos	77.946	77.946	103.928	103.928	103.928	77.946	77.946	103.928	103.928	129.910	129.910	155.892
TOTAL COSTO	**77.946**	**77.946**	**103.928**	**103.928**	**103.928**	**77.946**	**77.946**	**103.928**	**103.928**	**129.910**	**129.910**	**155.892**
UTILIDAD BRUTA	**8.660**	**8.660**	**11.547**	**11.547**	**11.547**	**8.660**	**8.660**	**11.547**	**11.547**	**14.434**	**14.434**	**17.321**
% Mg. Bruto	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**
GASTOS												
Gastos operativas	**3.836,22**	**3.836,22**	**4.463,44**	**4.463,44**	**4.463,44**	**3.836,22**	**3.836,22**	**4.463,44**	**4.463,44**	**5.090,65**	**5.090,65**	**5.717,87**
Nómina	**2.394,02**	**2.394,02**	**2.819,84**	**2.819,84**	**2.819,84**	**2.394,02**	**2.394,02**	**2.819,84**	**2.819,84**	**3.245,65**	**3.245,65**	**3.671,47**
Sueldos y Salarios	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48
Lunch	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Décimo Tercer Sueldo	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12
Décimo Cuarto Sueldo	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00
Vacaciones	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56
Aporte Patronal	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32
Fondos de Reserva	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10
Comisiones ventas	1.277,44	1.277,44	1.703,26	1.703,26	1.703,26	1.277,44	1.277,44	1.703,26	1.703,26	2.129,07	2.129,07	2.554,88
Gastos administrativos	**442,20**	**442,20**	**443,60**	**443,60**	**443,60**	**442,20**	**442,20**	**443,60**	**443,60**	**445,00**	**445,00**	**446,40**
Arriendo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agua	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Luz	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Teléfono	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Telefónica Celular	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Monitoreo (seguridad)	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Suministros de oficina	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00
Movilización	4,20	4,20	5,60	5,60	5,60	4,20	4,20	5,60	5,60	7,00	7,00	8,40
Seguro (mensual)	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00
Gastos de ventas	**1.000,00**	**1.000,00**	**1.200,00**	**1.200,00**	**1.200,00**	**1.000,00**	**1.000,00**	**1.200,00**	**1.200,00**	**1.400,00**	**1.400,00**	**1.600,00**
Gasto Publicidad	600,00	600,00	800,00	800,00	800,00	600,00	600,00	800,00	800,00	1.000,00	1.000,00	1.200,00
Mantenimiento Fan page	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
UTILIDAD NETA	**4.824,03**	**4.824,03**	**7.083,56**	**7.083,56**	**7.083,56**	**4.824,03**	**4.824,03**	**7.083,56**	**7.083,56**	**9.343,10**	**9.343,10**	**11.602,63**

AUTOS ELÉCTRICOS	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
VENTAS	4	4	5	5	6	6	7	5	5	6	6	7
Ventas Vehículos Eléctricos	115.475	115.475	144.344	144.344	173.213	173.213	202.081	144.344	144.344	173.213	173.213	202.081
TOTAL VENTAS	**115.475**	**115.475**	**144.344**	**144.344**	**173.213**	**173.213**	**202.081**	**144.344**	**144.344**	**173.213**	**173.213**	**202.081**
COSTO												
Costo Vehículos Eléctricos	103.928	103.928	129.910	129.910	155.892	155.892	181.874	129.910	129.910	155.892	155.892	181.874
TOTAL COSTO	**103.928**	**103.928**	**129.910**	**129.910**	**155.892**	**155.892**	**181.874**	**129.910**	**129.910**	**155.892**	**155.892**	**181.874**
UTILIDAD BRUTA	**11.547**	**11.547**	**14.434**	**14.434**	**17.321**	**17.321**	**20.207**	**14.434**	**14.434**	**17.321**	**17.321**	**20.207**
% Mg. Bruto	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**
GASTOS												
Gastos operativas	**4.463,44**	**4.463,44**	**5.090,65**	**5.090,65**	**5.717,87**	**5.717,87**	**6.345,08**	**5.090,65**	**5.090,65**	**5.717,87**	**5.717,87**	**6.345,08**
Nómina	**2.819,84**	**2.819,84**	**3.245,65**	**3.245,65**	**3.671,47**	**3.671,47**	**4.097,28**	**3.245,65**	**3.245,65**	**3.671,47**	**3.671,47**	**4.097,28**
Sueldos y Salarios	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48
Lunch	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Décimo Tercer Sueldo	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12
Décimo Cuarto Sueldo	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00
Vacaciones	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56
Aporte Patronal	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32
Fondos de Reserva	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10
Comisiones ventas	1.703,26	1.703,26	2.129,07	2.129,07	2.554,88	2.554,88	2.980,70	2.129,07	2.129,07	2.554,88	2.554,88	2.980,70
Gastos administrativos	**443,60**	**443,60**	**445,00**	**445,00**	**446,40**	**446,40**	**447,80**	**445,00**	**445,00**	**446,40**	**446,40**	**447,80**
Arriendo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agua	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Luz	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Teléfono	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Telefónica Celular	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Monitoreo (seguridad)	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Suministros de oficina	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00
Movilización	5,60	5,60	7,00	7,00	8,40	8,40	9,80	7,00	7,00	8,40	8,40	9,80
Seguro (mensual)	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00
Gastos de ventas	**1.200,00**	**1.200,00**	**1.400,00**	**1.400,00**	**1.600,00**	**1.600,00**	**1.800,00**	**1.400,00**	**1.400,00**	**1.600,00**	**1.600,00**	**1.800,00**
Gasto Publicidad	800,00	800,00	1.000,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	1.400,00	1.000,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	1.400,00
Mantenimiento Fan page	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
UTILIDAD NETA	**7.083,56**	**7.083,56**	**9.343,10**	**9.343,10**	**11.602,63**	**11.602,63**	**13.862,17**	**9.343,10**	**9.343,10**	**11.602,63**	**11.602,63**	**13.862,17**

AUTOS ELÉCTRICOS	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
VENTAS	6	6	7	7	8	8	9	7	7	8	8	9
Ventas Vehículos Eléctricos	173.213	173.213	202.081	202.081	230.950	230.950	259.819	202.081	202.081	230.950	230.950	259.819
TOTAL VENTAS	**173.213**	**173.213**	**202.081**	**202.081**	**230.950**	**230.950**	**259.819**	**202.081**	**202.081**	**230.950**	**230.950**	**259.819**
COSTO												
Costo Vehículos Eléctricos	155.892	155.892	181.874	181.874	207.856	207.856	233.838	181.874	181.874	207.856	207.856	233.838
TOTAL COSTO	**155.892**	**155.892**	**181.874**	**181.874**	**207.856**	**207.856**	**233.838**	**181.874**	**181.874**	**207.856**	**207.856**	**233.838**
UTILIDAD BRUTA	**17.321**	**17.321**	**20.207**	**20.207**	**23.094**	**23.094**	**25.981**	**20.207**	**20.207**	**23.094**	**23.094**	**25.981**
% Mg. Bruto	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**
GASTOS												
Gastos operativas	**5.717,87**	**5.717,87**	**6.345,08**	**6.345,08**	**6.972,29**	**6.972,29**	**7.599,51**	**6.345,08**	**6.345,08**	**6.972,29**	**6.972,29**	**7.599,51**
Nómina	**3.671,47**	**3.671,47**	**4.097,28**	**4.097,28**	**4.523,09**	**4.523,09**	**4.948,91**	**4.097,28**	**4.097,28**	**4.523,09**	**4.523,09**	**4.948,91**
Sueldos y Salarios	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48
Lunch	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Décimo Tercer Sueldo	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12
Décimo Cuarto Sueldo	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00
Vacaciones	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56
Aporte Patronal	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32
Fondos de Reserva	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10
Comisiones ventas	2.554,88	2.554,88	2.980,70	2.980,70	3.406,51	3.406,51	3.832,33	2.980,70	2.980,70	3.406,51	3.406,51	3.832,33
Gastos administrativos	**446,40**	**446,40**	**447,80**	**447,80**	**449,20**	**449,20**	**450,60**	**447,80**	**447,80**	**449,20**	**449,20**	**450,60**
Arriendo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agua	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Luz	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Teléfono	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Telefónica Celular	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Monitoreo (seguridad)	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Suministros de oficina	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00
Movilización	8,40	8,40	9,80	9,80	11,20	11,20	12,60	9,80	9,80	11,20	11,20	12,60
Seguro (mensual)	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00
Gastos de ventas	**1.600,00**	**1.600,00**	**1.800,00**	**1.800,00**	**2.000,00**	**2.000,00**	**2.200,00**	**1.800,00**	**1.800,00**	**2.000,00**	**2.000,00**	**2.200,00**
Gasto Publicidad	1.200,00	1.200,00	1.400,00	1.400,00	1.600,00	1.600,00	1.800,00	1.400,00	1.400,00	1.600,00	1.600,00	1.800,00
Mantenimiento Fan page	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
UTILIDAD NETA	**11.602,63**	**11.602,63**	**13.862,17**	**13.862,17**	**16.121,71**	**16.121,71**	**18.381,24**	**13.862,17**	**13.862,17**	**16.121,71**	**16.121,71**	**18.381,24**

ANEXO C - FLUJO DE CAJA PROYECCION A CINCO AÑOS

AUTOS ELÉCTRICOS	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
INGRESOS POR VENTAS	1	1	2	2	2	1	1	2	2	3	3	4
Al contado	28.868,75	28.868,75	57.737,50	57.737,50	57.737,50	28.868,75	28.868,75	57.737,50	57.737,50	86.606,25	86.606,25	115.475,00
TOTAL VENTAS	**28.868,75**	**28.868,75**	**57.737,50**	**57.737,50**	**57.737,50**	**28.868,75**	**28.868,75**	**57.737,50**	**57.737,50**	**86.606,25**	**86.606,25**	**115.475,00**
COMPRAS	3	1	2	2	2	1	1	2	2	3	3	4
Compras de vehículos	77.946,00	25.982,00	51.964,00	51.964,00	51.964,00	25.982,00	25.982,00	51.964,00	51.964,00	77.946,00	77.946,00	103.928,00
TOTAL COMPRAS	**77.946,00**	**25.982,00**	**51.964,00**	**51.964,00**	**51.964,00**	**25.982,00**	**25.982,00**	**51.964,00**	**51.964,00**	**77.946,00**	**77.946,00**	**103.928,00**
FLUJO DE CAJA BRUTO	**-49.077,25**	**2.886,75**	**5.773,50**	**5.773,50**	**5.773,50**	**2.886,75**	**2.886,75**	**5.773,50**	**5.773,50**	**8.660,25**	**8.660,25**	**11.547,00**
GASTOS												
Gastos operativas	**2.553,80**	**2.553,80**	**3.181,01**	**3.181,01**	**3.201,01**	**2.573,80**	**2.573,80**	**3.201,01**	**3.203,01**	**3.832,22**	**3.834,22**	**4.463,44**
Nómina	**1.542,40**	**1.542,40**	**1.968,21**	**1.968,21**	**1.968,21**	**1.542,40**	**1.542,40**	**1.968,21**	**1.968,21**	**2.394,02**	**2.394,02**	**2.819,84**
Sueldos y Salarios	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48
Lunch	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Décimo Tercer Sueldo	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12
Décimo Cuarto Sueldo	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00
Vacaciones	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56
Aporte Patronal	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32
Fondos de Reserva	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10
Comisiones ventas	425,81	425,81	851,63	851,63	851,63	425,81	425,81	851,63	851,63	1.277,44	1.277,44	1.703,26
Gastos administrativos	**411,40**	**411,40**	**412,80**	**412,80**	**432,80**	**431,40**	**431,40**	**432,80**	**434,80**	**438,20**	**440,20**	**443,60**
Arriendo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agua	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Luz	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Teléfono	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Telefónica Celular	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Monitoreo (seguridad)	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Suministros de oficina	30,00	30,00	30,00	30,00	50,00	50,00	50,00	50,00	51,00	52,00	53,00	54,00
Movilización	1,40	1,40	2,80	2,80	2,80	1,40	1,40	2,80	2,80	4,20	4,20	5,60
Seguro (mensual)	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	81,00	82,00	83,00	84,00
Gastos de ventas	600,00	600,00	800,00	800,00	800,00	600,00	600,00	800,00	800,00	1.000,00	1.000,00	1.200,00
Gasto Publicidad	200,00	200,00	400,00	400,00	400,00	200,00	200,00	400,00	400,00	600,00	600,00	800,00
Mantenimiento Fan page	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	**-51.631,05**	**332,95**	**2.592,49**	**2.592,49**	**2.572,49**	**312,95**	**312,95**	**2.572,49**	**2.570,49**	**4.828,03**	**4.826,03**	**7.083,56**
INVERSION INICIAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Gastos de remodelación												
Imagen Corporativa												
Rótulo												
FLUJO DE CAJA DESPUES DE INVERSIÓN	**-51.631,05**	**332,95**	**2.592,49**	**2.592,49**	**2.572,49**	**312,95**	**312,95**	**2.572,49**	**2.570,49**	**4.828,03**	**4.826,03**	**7.083,56**
APORTES O FINANCIAMIENTO												
PAGO FINANCIAMIENTO												
FLUJO DE CAJA NETO	**-51.631,05**	**332,95**	**2.592,49**	**2.592,49**	**2.572,49**	**312,95**	**312,95**	**2.572,49**	**2.570,49**	**4.828,03**	**4.826,03**	**7.083,56**
SALDO INICIAL	**77.946,00**	**26.314,95**	**26.647,91**	**29.240,40**	**31.832,89**	**34.405,38**	**34.718,33**	**35.031,28**	**37.603,77**	**40.174,26**	**45.002,29**	**49.828,32**
SALDO FINAL DE CAJA	**26.314,95**	**26.647,91**	**29.240,40**	**31.832,89**	**34.405,38**	**34.718,33**	**35.031,28**	**37.603,77**	**40.174,26**	**45.002,29**	**49.828,32**	**56.911,88**
VEHICULOS EN STOCK	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

AUTOS ELÉCTRICOS	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
INGRESOS POR VENTAS	2	2	3	3	3	2	2	3	3	4	4	5
Al contado	57.737,50	57.737,50	86.606,25	86.606,25	86.606,25	57.737,50	57.737,50	86.606,25	86.606,25	115.475,00	115.475,00	144.343,75
TOTAL VENTAS	**57.737,50**	**57.737,50**	**86.606,25**	**86.606,25**	**86.606,25**	**57.737,50**	**57.737,50**	**86.606,25**	**86.606,25**	**115.475,00**	**115.475,00**	**144.343,75**
COMPRAS	2	2	3	3	3	2	2	3	3	4	4	5
Compras de vehículos	51.964,00	51.964,00	77.946,00	77.946,00	77.946,00	51.964,00	51.964,00	77.946,00	77.946,00	103.928,00	103.928,00	129.910,00
TOTAL COMPRAS	**51.964,00**	**51.964,00**	**77.946,00**	**77.946,00**	**77.946,00**	**51.964,00**	**51.964,00**	**77.946,00**	**77.946,00**	**103.928,00**	**103.928,00**	**129.910,00**
FLUJO DE CAJA BRUTO	**5.773,50**	**5.773,50**	**8.660,25**	**8.660,25**	**8.660,25**	**5.773,50**	**5.773,50**	**8.660,25**	**8.660,25**	**11.547,00**	**11.547,00**	**14.433,75**
GASTOS												
Gastos operativas	**3.209,01**	**3.209,01**	**3.836,22**	**3.836,22**	**3.836,22**	**3.209,01**	**3.209,01**	**3.836,22**	**3.836,22**	**4.463,44**	**4.463,44**	**5.090,65**
Nómina	**1.968,21**	**1.968,21**	**2.394,02**	**2.394,02**	**2.394,02**	**1.968,21**	**1.968,21**	**2.394,02**	**2.394,02**	**2.819,84**	**2.819,84**	**3.245,65**
Sueldos y Salarios	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48
Lunch	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Décimo Tercer Sueldo	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12
Décimo Cuarto Sueldo	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00
Vacaciones	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56
Aporte Patronal	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32
Fondos de Reserva	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10
Comisiones ventas	851,63	851,63	1.277,44	1.277,44	1.277,44	851,63	851,63	1.277,44	1.277,44	1.703,26	1.703,26	2.129,07
Gastos administrativos	**440,80**	**440,80**	**442,20**	**442,20**	**442,20**	**440,80**	**440,80**	**442,20**	**442,20**	**443,60**	**443,60**	**445,00**
Arriendo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agua	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Luz	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Teléfono	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Telefónica Celular	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Monitoreo (seguridad)	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Suministros de oficina	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00
Movilización	2,80	2,80	4,20	4,20	4,20	2,80	2,80	4,20	4,20	5,60	5,60	7,00
Seguro (mensual)	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00
Gastos de ventas	800,00	800,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	800,00	800,00	1.000,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	1.400,00
Gasto Publicidad	400,00	400,00	600,00	600,00	600,00	400,00	400,00	600,00	600,00	800,00	800,00	1.000,00
Mantenimiento Fan page	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	**2.564,49**	**2.564,49**	**4.824,03**	**4.824,03**	**4.824,03**	**2.564,49**	**2.564,49**	**4.824,03**	**4.824,03**	**7.083,56**	**7.083,56**	**9.343,10**
INVERSION INICIAL												
Gastos de remodelación												
Imagen Corporativa												
Rótulo												
FLUJO DE CAJA DESPUES DE INVERSIÓN	**2.564,49**	**2.564,49**	**4.824,03**	**4.824,03**	**4.824,03**	**2.564,49**	**2.564,49**	**4.824,03**	**4.824,03**	**7.083,56**	**7.083,56**	**9.343,10**
APORTES O FINANCIAMIENTO												
PAGO FINANCIAMIENTO												
FLUJO DE CAJA NETO	**2.564,49**	**2.564,49**	**4.824,03**	**4.824,03**	**4.824,03**	**2.564,49**	**2.564,49**	**4.824,03**	**4.824,03**	**7.083,56**	**7.083,56**	**9.343,10**
SALDO INICIAL	**56.911,88**	**59.476,37**	**62.040,86**	**66.864,88**	**71.688,91**	**76.512,93**	**79.077,42**	**81.641,91**	**86.465,94**	**91.289,96**	**98.373,53**	**105.457,09**
SALDO FINAL DE CAJA	**59.476,37**	**62.040,86**	**66.864,88**	**71.688,91**	**76.512,93**	**79.077,42**	**81.641,91**	**86.465,94**	**91.289,96**	**98.373,53**	**105.457,09**	**114.800,18**

VEHICULOS EN STOCK	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

AUTOS ELÉCTRICOS	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
INGRESOS POR VENTAS	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	6
Al contado	86.606,25	86.606,25	115.475,00	115.475,00	115.475,00	86.606,25	86.606,25	115.475,00	115.475,00	144.343,75	144.343,75	173.212,50
TOTAL VENTAS	**86.606,25**	**86.606,25**	**115.475,00**	**115.475,00**	**115.475,00**	**86.606,25**	**86.606,25**	**115.475,00**	**115.475,00**	**144.343,75**	**144.343,75**	**173.212,50**
COMPRAS	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	6
Compras de vehículos	77.946,00	77.946,00	103.928,00	103.928,00	103.928,00	77.946,00	77.946,00	103.928,00	103.928,00	129.910,00	129.910,00	155.892,00
TOTAL COMPRAS	**77.946,00**	**77.946,00**	**103.928,00**	**103.928,00**	**103.928,00**	**77.946,00**	**77.946,00**	**103.928,00**	**103.928,00**	**129.910,00**	**129.910,00**	**155.892,00**
FLUJO DE CAJA BRUTO	**8.660,25**	**8.660,25**	**11.547,00**	**11.547,00**	**11.547,00**	**8.660,25**	**8.660,25**	**11.547,00**	**11.547,00**	**14.433,75**	**14.433,75**	**17.320,50**
GASTOS												
Gastos operativas	**3.836,22**	**3.836,22**	**4.463,44**	**4.463,44**	**4.463,44**	**3.836,22**	**3.836,22**	**4.463,44**	**4.463,44**	**5.090,65**	**5.090,65**	**5.717,87**
Nómina	**2.394,02**	**2.394,02**	**2.819,84**	**2.819,84**	**2.819,84**	**2.394,02**	**2.394,02**	**2.819,84**	**2.819,84**	**3.245,65**	**3.245,65**	**3.671,47**
Sueldos y Salarios	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48
Lunch	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Décimo Tercer Sueldo	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12
Décimo Cuarto Sueldo	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00
Vacaciones	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56
Aporte Patronal	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32
Fondos de Reserva	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10
Comisiones ventas	1.277,44	1.277,44	1.703,26	1.703,26	1.703,26	1.277,44	1.277,44	1.703,26	1.703,26	2.129,07	2.129,07	2.554,88
Gastos administrativos	**442,20**	**442,20**	**443,60**	**443,60**	**443,60**	**442,20**	**442,20**	**443,60**	**443,60**	**445,00**	**445,00**	**446,40**
Arriendo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agua	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Luz	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Teléfono	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Telefónica Celular	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Monitoreo (seguridad)	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Suministros de oficina	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00
Movilización	4,20	4,20	5,60	5,60	5,60	4,20	4,20	5,60	5,60	7,00	7,00	8,40
Seguro (mensual)	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00
Gastos de ventas	1.000,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.000,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	1.400,00	1.400,00	1.600,00
Gasto Publicidad	600,00	600,00	800,00	800,00	800,00	600,00	600,00	800,00	800,00	1.000,00	1.000,00	1.200,00
Mantenimiento Fan page	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	**4.824,03**	**4.824,03**	**7.083,56**	**7.083,56**	**7.083,56**	**4.824,03**	**4.824,03**	**7.083,56**	**7.083,56**	**9.343,10**	**9.343,10**	**11.602,63**
INVERSION INICIAL												
Gastos de remodelación												
Imagen Corporativa												
Rótulo												
FLUJO DE CAJA DESPUES DE INVERSIÓN	**4.824,03**	**4.824,03**	**7.083,56**	**7.083,56**	**7.083,56**	**4.824,03**	**4.824,03**	**7.083,56**	**7.083,56**	**9.343,10**	**9.343,10**	**11.602,63**
APORTES O FINANCIAMIENTO												
PAGO FINANCIAMIENTO												
FLUJO DE CAJA NETO	**4.824,03**	**4.824,03**	**7.083,56**	**7.083,56**	**7.083,56**	**4.824,03**	**4.824,03**	**7.083,56**	**7.083,56**	**9.343,10**	**9.343,10**	**11.602,63**
SALDO INICIAL	**114.800,18**	**119.624,21**	**124.448,24**	**131.531,80**	**138.615,36**	**145.698,92**	**150.522,95**	**155.346,97**	**162.430,53**	**169.514,10**	**178.857,19**	**188.200,29**
SALDO FINAL DE CAJA	**119.624,21**	**124.448,24**	**131.531,80**	**138.615,36**	**145.698,92**	**150.522,95**	**155.346,97**	**162.430,53**	**169.514,10**	**178.857,19**	**188.200,29**	**199.802,92**
VEHICULOS EN STOCK	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

AUTOS ELÉCTRICOS	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
INGRESOS POR VENTAS	4	4	5	5	6	6	7	5	5	6	6	7
Al contado	115.475,00	115.475,00	144.343,75	144.343,75	173.212,50	173.212,50	202.081,25	144.343,75	144.343,75	173.212,50	173.212,50	202.081,25
TOTAL VENTAS	**115.475,00**	**115.475,00**	**144.343,75**	**144.343,75**	**173.212,50**	**173.212,50**	**202.081,25**	**144.343,75**	**144.343,75**	**173.212,50**	**173.212,50**	**202.081,25**
COMPRAS	4	4	5	5	6	6	7	5	5	6	6	7
Compras de vehículos	103.928,00	103.928,00	129.910,00	129.910,00	155.892,00	155.892,00	181.874,00	129.910,00	129.910,00	155.892,00	155.892,00	181.874,00
TOTAL COMPRAS	**103.928,00**	**103.928,00**	**129.910,00**	**129.910,00**	**155.892,00**	**155.892,00**	**181.874,00**	**129.910,00**	**129.910,00**	**155.892,00**	**155.892,00**	**181.874,00**
FLUJO DE CAJA BRUTO	**11.547,00**	**11.547,00**	**14.433,75**	**14.433,75**	**17.320,50**	**17.320,50**	**20.207,25**	**14.433,75**	**14.433,75**	**17.320,50**	**17.320,50**	**20.207,25**
GASTOS												
Gastos operativas	**4.463,44**	**4.463,44**	**5.090,65**	**5.090,65**	**5.717,87**	**5.717,87**	**6.345,08**	**5.090,65**	**5.090,65**	**5.717,87**	**5.717,87**	**6.345,08**
Nómina	**2.819,84**	**2.819,84**	**3.245,65**	**3.245,65**	**3.671,47**	**3.671,47**	**4.097,28**	**3.245,65**	**3.245,65**	**3.671,47**	**3.671,47**	**4.097,28**
Sueldos y Salarios	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48
Lunch	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Décimo Tercer Sueldo	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12
Décimo Cuarto Sueldo	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00
Vacaciones	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56
Aporte Patronal	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32
Fondos de Reserva	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10
Comisiones ventas	1.703,26	1.703,26	2.129,07	2.129,07	2.554,88	2.554,88	2.980,70	2.129,07	2.129,07	2.554,88	2.554,88	2.980,70
Gastos administrativos	**443,60**	**443,60**	**445,00**	**445,00**	**446,40**	**446,40**	**447,80**	**445,00**	**445,00**	**446,40**	**446,40**	**447,80**
Arriendo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agua	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Luz	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Teléfono	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Telefónica Celular	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Monitoreo (seguridad)	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Suministros de oficina	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00
Movilización	5,60	5,60	7,00	7,00	8,40	8,40	9,80	7,00	7,00	8,40	8,40	9,80
Seguro (mensual)	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00
Gastos de ventas	1.200,00	1.200,00	1.400,00	1.400,00	1.600,00	1.600,00	1.800,00	1.400,00	1.400,00	1.600,00	1.600,00	1.800,00
Gasto Publicidad	800,00	800,00	1.000,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	1.400,00	1.000,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	1.400,00
Mantenimiento Fan page	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	**7.083,56**	**7.083,56**	**9.343,10**	**9.343,10**	**11.602,63**	**11.602,63**	**13.862,17**	**9.343,10**	**9.343,10**	**11.602,63**	**11.602,63**	**13.862,17**
INVERSION INICIAL												
Gastos de remodelación												
Imagen Corporativa												
Rótulo												
FLUJO DE CAJA DESPUES DE INVERSIÓN	**7.083,56**	**7.083,56**	**9.343,10**	**9.343,10**	**11.602,63**	**11.602,63**	**13.862,17**	**9.343,10**	**9.343,10**	**11.602,63**	**11.602,63**	**13.862,17**
APORTES O FINANCIAMIENTO												
PAGO FINANCIAMIENTO												
FLUJO DE CAJA NETO	**7.083,56**	**7.083,56**	**9.343,10**	**9.343,10**	**11.602,63**	**11.602,63**	**13.862,17**	**9.343,10**	**9.343,10**	**11.602,63**	**11.602,63**	**13.862,17**
SALDO INICIAL	**199.802,92**	**206.886,49**	**213.970,05**	**223.313,14**	**232.656,24**	**244.258,88**	**255.861,51**	**269.723,68**	**279.066,78**	**288.409,87**	**300.012,51**	**311.615,14**
SALDO FINAL DE CAJA	**206.886,49**	**213.970,05**	**223.313,14**	**232.656,24**	**244.258,88**	**255.861,51**	**269.723,68**	**279.066,78**	**288.409,87**	**300.012,51**	**311.615,14**	**325.477,31**
VEHICULOS EN STOCK	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

AUTOS ELÉCTRICOS	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
INGRESOS POR VENTAS	6	6	7	7	8	8	9	7	7	8	8	9
Al contado	173.212,50	173.212,50	202.081,25	202.081,25	230.950,00	230.950,00	259.818,75	202.081,25	202.081,25	230.950,00	230.950,00	259.818,75
TOTAL VENTAS	**173.212,50**	**173.212,50**	**202.081,25**	**202.081,25**	**230.950,00**	**230.950,00**	**259.818,75**	**202.081,25**	**202.081,25**	**230.950,00**	**230.950,00**	**259.818,75**
COMPRAS	6	6	7	7	8	8	9	7	7	8	8	9
Compras de vehículos	155.892,00	155.892,00	181.874,00	181.874,00	207.856,00	207.856,00	233.838,00	181.874,00	181.874,00	207.856,00	207.856,00	233.838,00
TOTAL COMPRAS	**155.892,00**	**155.892,00**	**181.874,00**	**181.874,00**	**207.856,00**	**207.856,00**	**233.838,00**	**181.874,00**	**181.874,00**	**207.856,00**	**207.856,00**	**233.838,00**
FLUJO DE CAJA BRUTO	**17.320,50**	**17.320,50**	**20.207,25**	**20.207,25**	**23.094,00**	**23.094,00**	**25.980,75**	**20.207,25**	**20.207,25**	**23.094,00**	**23.094,00**	**25.980,75**
GASTOS												
Gastos operativas	**5.717,87**	**5.717,87**	**6.345,08**	**6.345,08**	**6.972,29**	**6.972,29**	**7.599,51**	**6.345,08**	**6.345,08**	**6.972,29**	**6.972,29**	**7.599,51**
Nómina	**3.671,47**	**3.671,47**	**4.097,28**	**4.097,28**	**4.523,09**	**4.523,09**	**4.948,91**	**4.097,28**	**4.097,28**	**4.523,09**	**4.523,09**	**4.948,91**
Sueldos y Salarios	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48
Lunch	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Décimo Tercer Sueldo	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12
Décimo Cuarto Sueldo	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00	59,00
Vacaciones	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56	30,56
Aporte Patronal	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32	91,32
Fondos de Reserva	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10
Comisiones ventas	2.554,88	2.554,88	2.980,70	2.980,70	3.406,51	3.406,51	3.832,33	2.980,70	2.980,70	3.406,51	3.406,51	3.832,33
Gastos administrativos	**446,40**	**446,40**	**447,80**	**447,80**	**449,20**	**449,20**	**450,60**	**447,80**	**447,80**	**449,20**	**449,20**	**450,60**
Arriendo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agua	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Luz	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Teléfono	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Telefónica Celular	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Monitoreo (seguridad)	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Suministros de oficina	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00
Movilización	8,40	8,40	9,80	9,80	11,20	11,20	12,60	9,80	9,80	11,20	11,20	12,60
Seguro (mensual)	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00
Gastos de ventas	1.600,00	1.600,00	1.800,00	1.800,00	2.000,00	2.000,00	2.200,00	1.800,00	1.800,00	2.000,00	2.000,00	2.200,00
Gasto Publicidad	1.200,00	1.200,00	1.400,00	1.400,00	1.600,00	1.600,00	1.800,00	1.400,00	1.400,00	1.600,00	1.600,00	1.800,00
Mantenimiento Fan page	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	**11.602,63**	**11.602,63**	**13.862,17**	**13.862,17**	**16.121,71**	**16.121,71**	**18.381,24**	**13.862,17**	**13.862,17**	**16.121,71**	**16.121,71**	**18.381,24**
INVERSION INICIAL												
Gastos de remodelación												
Imagen Corporativa												
Rótulo												
FLUJO DE CAJA DESPUES DE INVERSIÓN	**11.602,63**	**11.602,63**	**13.862,17**	**13.862,17**	**16.121,71**	**16.121,71**	**18.381,24**	**13.862,17**	**13.862,17**	**16.121,71**	**16.121,71**	**18.381,24**
APORTES O FINANCIAMIENTO												
PAGO FINANCIAMIENTO												
FLUJO DE CAJA NETO	**11.602,63**	**11.602,63**	**13.862,17**	**13.862,17**	**16.121,71**	**16.121,71**	**18.381,24**	**13.862,17**	**13.862,17**	**16.121,71**	**16.121,71**	**18.381,24**
SALDO INICIAL	**325.477,31**	**337.079,94**	**348.682,58**	**362.544,75**	**376.406,92**	**392.528,62**	**408.650,33**	**427.031,57**	**440.893,74**	**454.755,91**	**470.877,61**	**486.999,32**
SALDO FINAL DE CAJA	**337.079,94**	**348.682,58**	**362.544,75**	**376.406,92**	**392.528,62**	**408.650,33**	**427.031,57**	**440.893,74**	**454.755,91**	**470.877,61**	**486.999,32**	**505.380,56**
VEHICULOS EN STOCK	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

ANEXO D - PLAN DE MARKETING

PLAN DE ACTIVIDADES DE REPUESTOS Y ACCESORIOS							
ESTRATEGIA	**AREA**	**CLIENTE OBJETIVO**	**MEDIOS DE COMUNICACIÓN**	**INDICADOR**	**OBJETIVOS**	**PERIODO**	**RESPONSABLES**
Plan de incentivos para Técnicos de taller por descubrimiento de partes que se deben cambiar	Repuestos	Clientes que visitan el taller	Aviso a los técnicos	Venta total de partes	Incremento del 10% en la facturación de partes con respecto al presupuesto	A partir de Enero-Diciembre del 2016	Jefe de Taller, Jefe de Repuestos
Implementación de clínicas de servicio para clientes silenciosos	Repuestos	Base de datos de vehiculos Nissan, renault y Fiat.	E- mail bases de datos	Venta de Repuestos	Incremento del 10% en la facturación de partes con respecto al presupuesto	Una cada mes a partir de Junio hasta Septiembre del 2016	Jefe de Repuestos, jefe de Taller, Coordinador de Marketing
Almacen de Repuestos Movil	Repuestos /Accesorios	Talleres de servicio de las provincias de Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua y Sto. Dgo. De los	Página web, facebook, Prensa local, hojas volantes,	Venta total de respuestos	Incremento del 10% en la facturación de partes con respecto al presupuesto	A partir de Junio del 2016	Jefe de Repuestos
Plan de incentivos para Asesor de Repuestos sobre ventas a clientes externos.	Repuestos de baja Rotación	Talleres de servicio de la ciudad de Quito y valles aledaños.	Página web, facebook, contacto telefónicoontacto telefónico, visita de Asesores de repuestos Interno/externo a los	Venta total de respuestos	Reducción de los días de rotación de inventario	A partir de Enero del 2016	Jefe de repuestos
Venta de vehículos de Edición Limitada	Accesorios	Clientes que adquieren un vehículo Nuevo	En el showroom al momento de la venta	Venta accesorios por Autos Nuevos	Incremento del 10% en la venta de accesorios con respecto al presupuesto	A partir de Enero del 2016	Jefe de Repuestos, Gerente de Ventas Coordinador de Marketing
Plan de planteamiento de metas y cumplimiento de las mismas acerca de venta de accesorios a clientes de servicio	Accesorios	Clientes de servicio que acuden al taller	Los asesores de servicio al momento de recibir el vehiculo	Venta total de Accesorios	Incremento de 10% en la venta de accesorios con respecto al presupuesto	A partir de Enero a Diciembre del 2016	Jefe de Repuestos,Asesores de servicio
Exhibición de accesorios en showroom y Exhibiciones externas (tienda de souvenirs)	Accesorios	Personas que asistan a las diferentes exhibiciones	Volanteo y Asesor comercial en el sitio de la exhibición.	Venta accesorios por Autos Nuevos	Incremento del 10% en la venta de accesorios con respecto al presupuesto	En showroom de Enero a Diciembre; cada que haya exhibición externa	Jefe de Repuestos, Gerente de Ventas Coordinador de Marketing
Vendedor Externo	Repuestos y Accesorios	Talleres de servicio de las provincias de Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua y Sto. Dgo. De los	Contacto telefónico, e-mail, visitas personales	Cumplimiento de Metas	Cumplimiento de objetivos de ventas externas	A partir de julio del 2016	Jefe de Repuestos

ANEXO D - PLAN DE MARKETING

PLAN DE ACTIVIDADES DE SERVICIO

ESTRATEGIAS	CAMPAÑA	CLIENTE OBJETIVO	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	MATERIAL/PROMOCIÓN	INDICADOR	OBJETIVO	PERIODO	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
Incentivos para clientes que adquieren su vehículo nuevo en Auto Delta	Fidelización	Clientes de vehículos nuevos, clientes actuales	Cartilla, banner	Cartilla de cliente frecuente, Descuentos y Regalos(promocionales)	Numero de clientes nuevos contra vehículos entregados en el área comercial del mismo mes	Captación del 100% de clientes nuevos de Auto Delta	A partir de Mayo – Diciembre de 2016	$300,00	Coordinador de Marketing, Jefe de Taller
Clinicas de Servicio para clientes silenciosos	Clinica de servicio	Clientes de Servicio que no han regresado al taller por más de 12 meses	SMS, e-mail, contacto telefónico	Lavada de carroceria gratis, y chequeo de 25 puntos básicos	% de cliente silencioso	Incremento del 5% en la facturación con respecto al presupuesto	Los meses de Junio a Septiembre del 2016	$240,00	Jefe de Taller, Coordinador de Marketing
Reagendamiento de Citas	Actualización de Bases de datos	Clientes que tomaron cita y no asistieron al taller. Clientes que compraron un auto nuevo y no regresaron al taller.	Contacto telefónico	N/A	% de citas atendidas	Atender el 100% de clientes con citas	A partir de Enero del 2016	$0,00	Coordinador de Marketing, Asesor de Servicio
Nuevos clientes	1. Bienvenido a AutoDelta	Clientes que por cualquier razon visitan por primera vez el concesionario	e-mail, Contacto telefonico	Carta de bienvenida, descuento del 10% en MO para su proxima visita	Número de clientes nuevos cada mes	Incremento de un 10% de citas de clientes nuevos.	A partir de Mayo – Diciembre del 2016	$100,00	Gerente de Postventa, Coordinador de marketing, jefe de Taller.
	2. Auto Delta dejará tu auto como nuevo / En Auto Delta tu kilometraje vale dionero	Personas de la ciudad de Quito y valles aledaños que desean adquirir un vehículo eléctrico .	Pagina Web, Facebook, Publicidad en buses, Volanteo en sectores estrategicos como: Revisión vehicular, Estacionamientos públicos y privados, Empresas del Grupo y convenios	Cartilla de cliente frecuente, servicio puerta a puerta,10% descuento en MO 5% descuento en Repuestos; Alineación y balanceo gratis	Número de clientes nuevos cada mes	Incremento de un 10% de citas de clientes nuevos.	Mayo y Junio del 2016	$735,00	Gerente de Postventa, Coordinador de marketing, jefe de Taller.
	3. Tu Auto en manos de los mejores	Personas de la ciudad de Quito y valles aledaños que desean adquirir un vehículo eléctrico .	Pagina Web, Facebook, Publicidad en buses, patio Tuerca, Revista carburando, Volanteo en sectores estrategicos como: Revisión vehicular, Estacionamientos públicos y privados, Empresas del Grupo y convenios	Diseño arte para revista, hojas volantes, gigantografías en buses.	Número de clientes nuevos cada mes	Incremento de un 10% de citas de clientes nuevos.	Septiembre y octubre del 2016	$795,00	Gerente de Postventa, Coordinador de marketing, jefe de Taller.
Promociones en fechas especiales	Día de la Madre	Personas de la ciudad de Quito y valles aledaños que desean adquirir un vehículo eléctrico .	e-mail, SMS, pagina web, Facebook, Volanteo en sectores estrategicos como: Revisión vehicular, Estacionamientos públicos y privados, Empresas del Grupo y convenios	Regalo de una rosa con tarjeta personalizadaa cada madre que nos visite durante la primera quincena de mayo. Sorteo de una guift card de consumo por $$$ entre todos loc clientes de mayo	ROI por campaña	Incremento del 5% en la facturación con respecto al presupuesto	Mayo 2016	$430,00	Coordinador de Marketing, Gerente de Postventa
	Día del Padre	Personas de la ciudad de Quito y valles aledaños que desean adquirir un vehículo eléctrico .	e-mail, SMS, pagina web, Facebook, Volanteo en sectores estrategicos como: Revisión vehicular, Estacionamientos públicos y privados, Empresas del Grupo y convenios	Sorteo de ordenes de # consumo por $$$ en el almacen de repuestos y/o accesorios de Auto Delta	ROI por campaña	Incremento del 5% en la facturación con respecto al presupuesto	Junio 2016	$625,00	Coordinador de Marketing, Jefe de Repuestos, Gerente de Postventa
	Vacacciones	Personas de la ciudad de Quito y valles aledaños que desean adquirir un vehículo eléctrico .	e-mail, SMS, pagina web, Facebook, Volanteo en sectores estrategicos como: Revisión vehicular, Estacionamientos públicos y privados, Empresas del Grupo y convenios	Obsequio de Kit de carretera por consumos mayores a $300 en los talleres de Auto delta, Revision de 25 puntos por $19,99	ROI por campaña	Incremento del 5% en la facturación con respecto al presupuesto	De Julio a Septiembre del 2016	$695,00	Coordinador de Marketing, Jefe de taller, Gerente de Postventa
	Navidad	Personas de la ciudad de Quito y valles aledaños que desean adquirir un vehículo eléctrico .	e-mail, SMS, pagina web, Facebook, Volanteo en sectores estrategicos como: Revisión vehicular, Estacionamientos públicos y privados, Empresas del Grupo y convenios	Días navideños en talleres Auto Delta; entre el 10 y el 24 de diciembre se obsequiara entre los clientes que asistan al taller regalos como: alineación y balanceo 10% de descuento en MO, obsequios promocionales	ROI por campaña	Incremento del 5% en la facturación con respecto al presupuesto	Diciembre 2016	$945,00	Coordinador de Marketing, Jefe de taller, Gerente de Postventa
								$4.865,00	

ANEXO D - PLAN DE MARKETING

PLAN DE ACTIVIDADES DE VENTAS									
ESTRATEGIAS	**CAMPAÑA**	**CLIENTE OBJETIVO**	**MEDIOS DE COMUNICACIÓN**	**MATERIAL PROMOCIONAL**	**INDICADOR**	**OBJETIVO**	**PERIODO**	**PRESUPUESTO**	**RESPONSABLES**
Promociones en fechas especiales	Día de la Madre	Personas de la ciudad de Quito y valles aledaños que desean adquirir un vehículo eléctrico .	Página web, Facebook, Empresas del Grupo y convenios	Regalo de una rosa con tarjeta personalizadaa cada madre que nos visite durante la primera quincena de mayo.	Medicion detráfico de clientes	Incremento de 10% en los objetoivos de tráfico/ Generar recordación de Marca	Mayo 2016	$400,00	Coordinador de Marketing, Gerente de Postventa
	Día del Padre	Personas de la ciudad de Quito y valles aledaños que desean adquirir un vehículo eléctrico .	Página web, Facebook, Empresas del Grupo y convenios	Regalo de un Souvenir a los clientes que visiten el concesionario	Medicion detráfico de clientes	Incremento de 10% en los objetoivos de tráfico/ Generar recordación de Marca	Junio 2016	$400,00	Coordinador de Marketing, Jefe de Repuestos, Gerente de Postventa
	Navidad	Personas de la ciudad de Quito y valles aledaños que desean adquirir un vehículo eléctrico .	Página web, Facebook, Empresas del Grupo y convenios	Decoración Showroom, Obsequios promocionales para los clientes que nos visiten	Medicion detráfico de clientes	Incremento de 10% en los objetoivos de tráfico/ Generar recordación de Marca	Diciembre 2016	$1.100,00	Coordinador de Marketing, Jefe de taller, Gerente de Postventa
Exhibiciones	Exhibición de vehículos y Accesorios	Potenciales clientes del lugar donde se realizara la exhibición.	Página web, Facebook, Empresas del Grupo y convenios	Souvenires, adhesivos con la marca, material de exhibiciones	ROI por campaña	ROI por campaña	Fechas programadas para exhibiciones / Al menos una vez por mes a partir de enero del 2016	$1.200,00	Gerente de Ventas, Asesor comercial, Coordinador de marketing
Exhibiciones	Exhibición de vehículos y Accesorios en Show Room	Potenciales clientes de empresas Flotistas.	Página web, Facebook, Empresas del Grupo y convenios flotistas.	Souvenires, adhesivos con la marca, material de exhibiciones	ROI por campaña	ROI por campaña	Fechas programadas para exhibiciones / Al menos una vez por mes a partir de enero del 2016	$1.700,00	Gerente de Ventas, Asesor comercial, Coordinador de marketing
								$4.800,00	

ANEXO D - PLAN DE MARKETING

PRESUPUESTO LINEA 1800

OBJETIVO:		¿QUÉ SE VA A DESTACAR?		¿CÓMO SE VA A DESTACAR?	PRESUPUESTOS $
Dar a conocer a clientes potenciales, actuales y futuros; la nueva línea telefonica para agendamiento de citas en TALLERES AUTO DELTA	**Línea telefónica: 1800 130-130**	• Optimización de tiempo	**Medios durante tres meses**	Publicidad en Buses	$650,00
		• Atención personalizada		Mailing	$200,00
Incrementar el tráfico de clientes en TALLERES AUTODELTA		• Calidad en el servicio		Rollup en Punto de venta	$50,00
Campaña de Bases de datos		• Llegada de los autos eléctricos			
					$900,00

ANEXO D - PLAN DE MARKETING

PRESUPUESTO DE WEB & REDES SOCIALES

OBJETIVO:		¿QUÉ SE VA A DESTACAR?		¿CÓMO SE VA A DESTACAR?	PRESUPUESTOS $
Dar a conocer a clientes potenciales, actuales y futuros; la dirección electrónica y facebook de AUTO DELTA	www.autodelta.com.ec /facebook/autodelta	• Optimización de tiempo	**Medios durante 2 meses**	Página web	$1.050,00
		• Mejores alternativas de servicio		Mailing	$200,00
Incrementar el tráfico de clientes en TALLERES AUTODELTA		• Nuevos canales de comunicación		Rollup en Punto de venta	$50,00
		• Contacto oportuno		Radio	$3.500,00
Promover un mejor servicio		• Acercamiento directo			**$4.800,00**

ANEXO D - PLAN DE MARKETING

PRESUPUESTO ANUAL DE MARKETING - AUTO DELTA

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS/ELECTRICOS/ SEMINUEVOS	$200,00	$200,00	$400,00	$400,00	$400,00	$200,00	$200,00	$400,00	$400,00	$600,00	$600,00	$800,00	$4.800,00
POSTVENTA	$480,00	$585,00	$500,00	$300,00	$300,00	$250,00	$450,00	$400,00	$400,00	$350,00	$400,00	$450,00	$4.865,00
LINEA 1800	$200,00	$180,00	$160,00	$180,00	$0,00	$0,00	$0,00	$180,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$900,00
WB & REDES SOCIALES	$400,00	$400,00	$400,00	$400,00	$400,00	$400,00	$400,00	$400,00	$400,00	$400,00	$400,00	$400,00	$4.800,00
TOTALES	$1.280,00	$1.365,00	$1.460,00	$1.280,00	$1.100,00	$850,00	$1.050,00	$1.380,00	$1.200,00	$1.350,00	$1.400,00	$1.650,00	**$15.365,00**

ANEXO E - CÁLCULOS DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES

AUTOS ELÉCTRICOS		ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	oct-16	nov-16	dic-16	TOTALES
VENTAS	PROMEDIO	1	1	2	2	2	1	3	3	4	
Ventas Vehículos Eléctricos	28.869	28.868,75	28.869	57.737,50	57.737,50	57.737,50	28.869	86.606	86.606	115.475	
TOTAL VENTAS	**28.869**	**28.869**	**28.869**	**57.738**	**57.738**	**57.738**	**28.869**	**86.606**	**86.606**	**115.475**	**692.850**
COSTO											
Costo Vehículos Eléctricos	25.982	25.982	25.982	51.964	51.964	51.964	25.982	77.946	77.946	103.928	
TOTAL COSTO	**25.982**	**25.982**	**25.982**	**51.964**	**51.964**	**51.964**	**25.982**	**77.946**	**77.946**	**103.928**	**623.568**
UTILIDAD BRUTA		**2.887**	**2.887**	**5.773**	**5.773**	**5.773**	**2.887**	**8.660**	**8.660**	**11.547**	
% Mg. Bruto		**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	**10,00%**	
GASTOS											
Nómina		**808,92**	**808,92**	**1.234,73**	**1.234,73**	**1.234,73**	**808,92**	**1.660,54**	**1.660,54**	**2.086,36**	**14.816,76**
Sueldos y Salarios		733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	733,48	**8.801,76**
Lunch		80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	
Fondos de Reserva		61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	61,10	
Comisiones ventas	1,48%	425,81	425,81	851,63	851,63	851,63	425,81	1.277,44	1.277,44	1.703,26	
Gastos administrativos		**410,00**	**410,00**	**410,00**	**410,00**	**430,00**	**430,00**	**434,00**	**436,00**	**438,00**	**5.100,00**
Arriendo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Agua		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
Seguro (mensual)	-	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	82,00	83,00	84,00	
Movilización	1,40	1,40	1,40	2,80	2,80	2,80	1,40	4,20	4,20	5,60	**33,60**
Gastos de ventas		**600,00**	**600,00**	**800,00**	**800,00**	**800,00**	**600,00**	**1.000,00**	**1.000,00**	**1.200,00**	
Gasto Publicidad	200,00	200,00	200,00	400,00	400,00	400,00	200,00	600,00	600,00	800,00	**4.800,00**
Mantenimiento Fan page	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	**4.800,00**
UTILIDAD NETA		**1.067,83**	**1.067,83**	**3.328,77**	**3.328,77**	**3.308,77**	**1.047,83**	**5.565,71**	**5.563,71**	**7.822,64**	

COSTOS VARIABLES	**$19.650,36**
COSTOS FIJOS	**18.701,76**