

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN FINANZAS Y PROYECTOS**  
**CORPORATIVOS**

**TESIS DE GRADO PRESENTADA COMO REQUISITO**  
**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER**  
**EN FINANZAS Y PROYECTOS CORPORATIVOS**

**“PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA EL**  
**DESARROLLO DE UN CONCESIONARIO**  
**CHEVROLET EN LA PROVINCIA DE MANABÍ”**

**AUTOR: Econ. JORGE ANDRÉS IZAGUIRRE OLMEDO**

**TUTOR: Econ. GUSTAVO SALAZAR BUSTOS MSc.**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**  
**MAYO, 2015**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS

**TÍTULO:** Magister en Finanzas y Proyectos Corporativos

**AUTOR/ES:** Jorge Andrés Izaguirre Olmedo

**REVISORES:** Econ. Gustavo Salazar Bustos  
MSc.

**INSTITUCIÓN:** Universidad de Guayaquil

**FACULTAD:** Ciencias Económicas

**CARRERA:** Maestría en Finanzas y Proyectos Corporativos

**FECHA DE PUBLICACIÓN:**

**Nº DE PÁG:** 102

**ÁREA TEMÁTICA:**

Finanzas – Desarrollo de Negocios

**PALABRAS CABLE:**

Chevrolet, Mercado Automotriz, Flujo de Caja Proyectado, Análisis de Rentabilidad, Población Económicamente Activa, Depósitos a la Vista

**RESUMEN:**

Se desea presentar un proyecto de factibilidad para el desarrollo de un concesionario chevrolet para la provincia de Manabí. En el **capítulo I**, se realiza un estudio del mercado y de población que permite identificar la existencia de una demanda para el bien/servicio que ofrece la empresa; el **capítulo II**, desarrolla el estudio logístico que incluye ubicaciones de los terrenos y planos de las edificaciones; luego de ello, se desarrolla el **capítulo III**, en el cual se realiza el estudio administrativo identificando cada uno de los cargos y sus funciones; y, finalmente, el **capítulo IV** presenta un análisis financiero. Al final del proyecto se podrá verificar si es factible o no, en términos de rentabilidad, desarrollar el concesionario en Manabí.

**Nº DE REGISTRO (en base de datos):**

**Nº DE CLASIFICACIÓN:**

**DIRECCIÓN URL (tesis en la web):**

**ADJUNTO PDF:**

SI X

NO

**CONTACTO CON  
AUTOR/ES:**

**Teléfono:** 0991901713

**Mail:**  
jorge\_izaguirre\_olmedo@hotmail.com

**CONTACTO EN LA  
INSTITUCIÓN:**

**Nombre:** Econ. Natalia Andrade Moreira

**Teléfono:** 2293052

**Mail:**

Quito: Av. Whympet E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/1; y en la Av. 9 de octubre 642 y Carrión edificio Prometeo, teléfonos 2569898/9. Fax: (593-2) 250-9054

Guayaquil, 07 de mayo del 2015

Economista

Marina Mero Figueroa

Decana

Facultad de Ciencias Económicas

Ciudad

De mis consideraciones:

Por la presente me permito comunicarle, en calidad de Tutor, que el Econ. JORGE ANDRÉS IZAGUIRRE OLMEDO, egresado de la MAESTRÍA EN FINANZAS Y PROYECTOS CORPORATIVOS, ha culminado en forma exitosa la elaboración de la Tesis de Grado titulada “PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA EL DESARROLLO DE UN CONCESIONARIO CHEVROLET EN LA PROVINCIA DE MANABÍ”, la misma que cumple con todos los requisitos para ser aprobada y consecuentemente debe estar apto para ser sustentada.

La estructura metodológica y técnica del trabajo es la adecuada y cumple con los puntos planteados en el proyecto de tesis aprobado oportunamente.

Atentamente,

Econ. Gustavo Salazar Bustos MSc

TUTOR

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer por este trabajo a todas aquellas personas que me permitieron y ayudaron a dar este gran paso. A mi familia por el constante apoyo y presión para seguir avanzando, a la empresa donde me desenvuelvo que me ha facilitado muchas herramientas para el desarrollo de la presente tesis, a mis profesores y tutor por la paciencia y el apoyo; y sobre todo, a Dios por permitirme alcanzar esta meta.

EL AUTOR

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a mis abuelos Jaime Cárdenas y Edith Solari. Siempre han sido mi fuente de inspiración.

EL AUTOR

# ÍNDICE

## Índice General

INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	16
ESTUDIO DE MERCADO.....	16
Caracterización de la Población.....	16
Caracterización de Depósitos y Créditos.....	17
Mercado Automotriz.....	19
Plan Comercial Manta.....	21
Proyección de Ventas de Vehículos.....	21
Proyección de Ventas de Servicio.....	23
Proyección de Ventas de Latonería.....	25
Proyección de Ventas de Repuestos.....	26
Plan Comercial Portoviejo.....	28
Proyección de Ventas de Vehículos.....	28
Proyección de Ventas de Servicio.....	30
Proyección de Ventas de Repuestos.....	32
Plan Comercial Chone.....	34
Plan Comercial Jipijapa.....	35
Plan Comercial El Carmen.....	36
CAPÍTULO II.....	37
ESTUDIO TÉCNICO - LOGÍSTICO.....	37
Terreno y Plano de Manta.....	37
Terreno y Plano de Portoviejo.....	42
Terrenos y Planos de Chone, Jipijapa y El Carmen.....	47
CAPÍTULO III.....	52
ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	52

Estructura Organizacional para Sucursales y Cantones.....	52
Manta.....	52
Portoviejo.....	55
Chone.....	56
Jipijapa.....	57
El Carmen.....	58
Manual de Funciones.....	59
Gerente Regional.....	59
Gerente Comercial.....	60
Gerente de Servicios.....	61
Gerente de Repuestos.....	62
Gerente Sucursal/Jefe de Negocio.....	63
Asesor Comercial.....	65
Asesor Chevy Plan.....	66
Responsable de Limpieza / Mensajero.....	67
Cajero.....	68
Guardia.....	69
Jefe de Talleres.....	70
Asesor de Servicio.....	72
Asesor de Repuestos.....	75
Bodeguero.....	76
Recepcionista.....	77
Técnicos.....	78
Administración de la Relación con el Cliente.....	79
CRM & GMD!: Ventas.....	79
CRM & GMD!: Servicio.....	81
CRM & GMD!: Concesionario en General.....	83

CAPÍTULO IV.....	86
ESTUDIO FINANCIERO.....	86
Inversión en Publicidad.....	86
Inversiones y Depreciaciones.....	87
Capital de Trabajo.....	88
Punto de Equilibrio (PE).....	89
Estado de Pérdidas y Ganancias.....	90
Análisis de Rentabilidad.....	95
CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	101

### **Índice de Tablas**

Tabla N° 1: Distribución de Población de Manabí.....	17
Tabla N° 2: Distribución de Depósitos por Cantón.....	18
Tabla N° 3: Créditos de Consumo por Cantón.....	19
Tabla N° 4: Matriculación Veh. Liv. en 2013 en Manabí.....	20
Tabla N° 5: Matriculación Veh. Pes. 2013 en Manabí.....	21
Tabla N° 6: Proyección de Venta de Vehículos Manta.....	22
Tabla N° 7: Proyección de Facturación de Servicios Manta.....	24
Tabla N° 8: Proyección de Facturación Latonería Manta.....	26
Tabla N° 9: Proyección de Facturación Repuestos Manta.....	27
Tabla N° 10: Proyección de Venta de Vehículos Portoviejo.....	29
Tabla N° 11: Proyección de Facturación de Servicios Portoviejo.....	31
Tabla N° 12: Proyección de Facturación de Repuestos Portoviejo.....	33



Tabla N° 13: Proyección de Ventas Chone .....	34
Tabla N° 14: Proyección de Ventas Jipijapa.....	35
Tabla N° 15: Proyección de Ventas El Carmen.....	36
Tabla N° 16: Inversión en Publicidad .....	87
Tabla N° 17: Inversiones y Depreciaciones.....	88
Tabla N° 18: Inversión en Capital de Trabajo.....	89
Tabla N° 19: Punto de Equilibrio .....	90
Tabla N° 20: Estado de Resultados Proyectado Manta .....	91
Tabla N° 21: Estado de Resultados Proyectado Portoviejo .....	92
Tabla N° 22: Estado de Resultados Proyectado Chone.....	93
Tabla N° 23: Estado de Resultados Proyectado Jipijapa .....	94
Tabla N° 24: Estado de Resultados Proyectado El Carmen .....	95
Tabla N° 25: Análisis de Rentabilidad .....	96

## **Índice de Ilustraciones**

Ilustración N° 1: Vista Satelital de Manabí .....	13
Ilustración N° 2: Ubicación Terreno Manta.....	38
Ilustración N° 3: Vista Frontal Terreno Manta.....	38
Ilustración N° 4: Plano Concesionario Manta .....	41
Ilustración N° 5: Rendering Concesionario Manta.....	42
Ilustración N° 6: Ubicación Terreno Portoviejo.....	43
Ilustración N° 7: Foto Frontal Terreno Portoviejo .....	43
Ilustración N° 8: Foto Diagonal Terreno Portoviejo .....	44

Ilustración N° 9: Foto Local Paseo Shopping .....	47
Ilustración N° 10: Foto Terreno Chone.....	48
Ilustración N° 11: Foto Terreno JIpijapa .....	50
Ilustración N° 12: Plano Modelo Puntos de Venta.....	51
Ilustración N° 13: Organigrama Manta .....	53
Ilustración N° 14: Organigrama Portoviejo .....	55
Ilustración N° 15: Organigrama Chone.....	57
Ilustración N° 16: Organigrama JIpijapa.....	58
Ilustración N° 17: Organigrama El Carmen .....	59

## INTRODUCCIÓN

Manabí constituye una de las provincias más importantes del Ecuador. Actualmente, su nivel de Población Económicamente Activa es de 432,727 habitantes, superado únicamente por las provincias del Guayas y Pichincha. Su desarrollo le ha permitido también, ubicarse entre las 5 provincias con mayor nivel de depósitos monetarios; siendo así un buen destino para inversiones, incluyendo al sector automotriz.

En Manabí, CHEVROLET, marca líder del sector automotriz con aproximadamente el 42% del mercado, es representada por la compañía METROCAR, la cual tiene la concesión **no exclusiva** de la marca y tiene sucursales en Manta y Portoviejo. La participación de CHEVROLET en Manabí alcanza el 32%, siendo así la participación más baja que tiene la marca en todo el país.

Con lo expuesto, CHEVROLET decidió lanzar a licitación el desarrollo de un segundo concesionario en Manabí; licitación a la cual podrían aplicar todos los concesionarios.

Cheby SA (nombre hipotético) es una empresa constituida en el Ecuador desde hace más de 50 años. Actualmente se dedica a la comercialización de productos y servicios integrales Chevrolet en la ciudad de Guayaquil. Ha sido premiada en diferentes oportunidades por gestiones en ventas, talleres, repuestos y latonería. Cuenta con un equipo humano superior a 400 personas y tiene como objetivo crecer a diferentes provincias y cantones. La empresa *Cheby SA* decide participar de la licitación con una inversión aproximada de 2 millones de dólares; por lo cual se justifica el presente estudio de factibilidad para definir la conveniencia o no de realizar dicha inversión.

Chevy SA, en su constante afán de crecimiento de la organización y la marca Chevrolet, pone de manifiesto su intención de comercializar vehículos Chevrolet y proveer servicios de Post-Venta en la provincia de Manabí, específicamente en los cantones Manta y Portoviejo, como sucursales; y Chone, Jipijapa y El Carmen como puntos de venta. Para el efecto se presenta una propuesta de comercialización a través de los siguientes estudios:

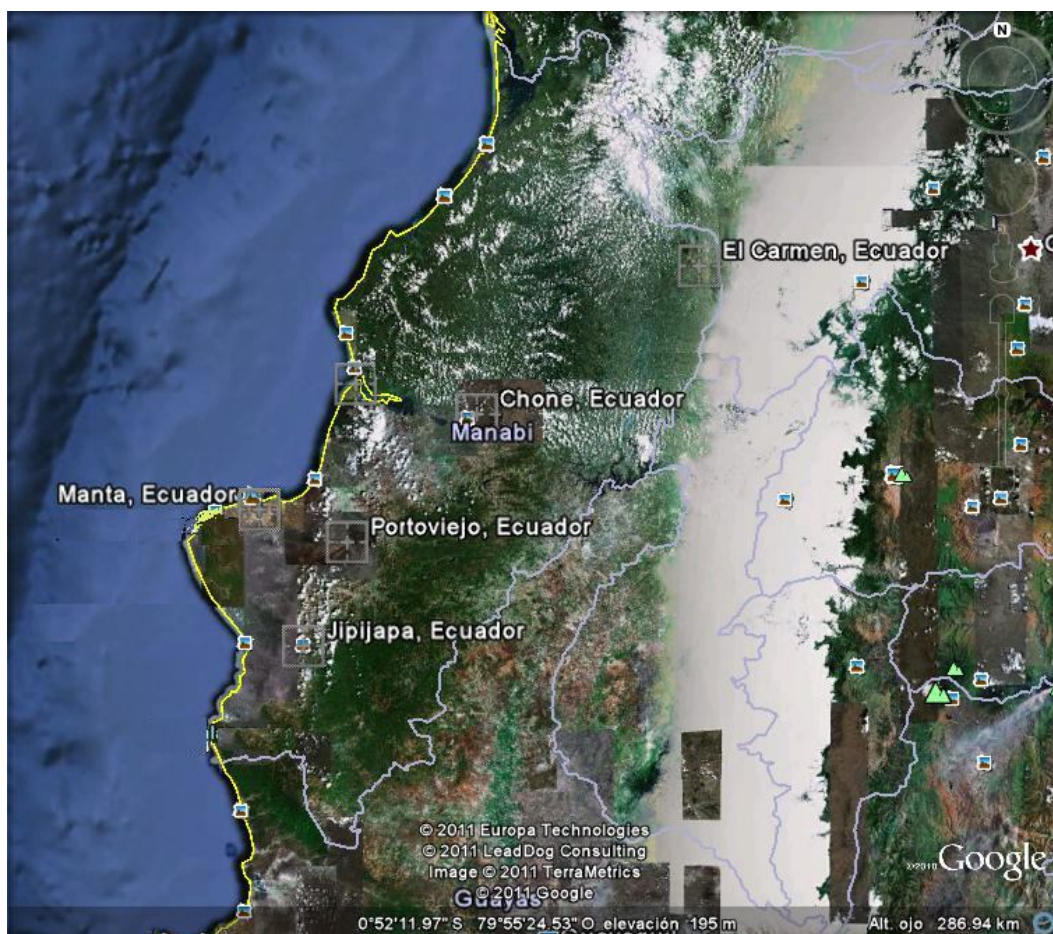
- Estudio de Mercado
- Estudio Logístico
- Estudio Organizacional
- Estudio Financiero
- Conclusiones del proyecto

Al final de este proyecto se espera obtener la autorización de General Motors del Ecuador para: a) el desarrollo de un concesionario en la ciudad de Manta con sucursal en Portoviejo en el cual junto a la marca se comercialicen productos y servicios CHEVROLET que incluyan la línea de ventas de livianos, camiones N y F, exonerados, canal selectivo, ChevyPlan, servicios Chevy Express, talleres especializados, repuestos y accesorios; y, b) puntos de venta en Jipijapa, Chone y El Carmen para venta de vehículos livianos, Chevy Plan, repuestos y accesorios.

La siguiente Ilustración muestra la ubicación geográfica de las sucursales y locales con una vista satelital:

## Ilustración N° 1

### Vista Satelital de Manabí



La presentación de la propuesta tiene como fortalezas: el enfoque personalizado al cliente y la oferta de un servicio integral de venta y postventa fuertemente posicionado dentro de una infraestructura que cuente con los recursos necesarios especificados por GM Ecuador.

Para el desarrollo de la presente tesis se parte de la siguiente hipótesis:

Ho: El desarrollo de un concesionario para la provincia de Manabí es rentable

Teniendo como hipótesis alternativa:

Ha: El desarrollo de un concesionario para la provincia de Manabí no es rentable.

Considerando lo anteriormente expuesto, el objetivo general del presente proyecto sería: “Desarrollar un estudio de factibilidad que permita tomar decisiones sobre la inversión para el desarrollo de un concesionario Chevrolet en Manabí, considerando los criterios de rentabilidad del VAN y TIR”.

De este objetivo general, se obtienen los siguientes objetivos específicos:

1. Hacer un estudio de mercado que permita determinar la existencia de una demanda potencial de vehículos Chevrolet para las diferentes zonas de interés.
2. Identificar las localizaciones tentativas para la construcción de las sucursales.
3. Realizar presupuestos de inversión para el desarrollo del negocio.
4. Elaborar un manual de funciones que describa las tareas y responsabilidades de cada cargo.
5. Elaborar un manual de atención y servicio al cliente.
6. Desarrollar estados de flujo de caja proyectados para determinar la rentabilidad del proyecto.

La metodología a implementar para el desarrollo del proyecto está atada al estudio en el que se esté trabajando. Para el estudio de mercado se han realizado análisis de población, población económicamente activa, depósitos a plazos y depósitos a la vista. Así mismo se realizaron análisis sobre participaciones de mercado de las diferentes marcas. Estas estadísticas se obtuvieron a través de la empresa MARKET WATCH, la cual tiene como fuente información todas las bases estadísticas oficiales del país; incluyendo entre ellas datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Banco Central del Ecuador, Agencia Nacional de Tránsito (ANTA) y otras.

Para el estudio logístico fueron necesarios viajes constantes a la provincia para identificar posibles terrenos. Siendo así, se visitaron recorrieron los cantones de Manta (dos días), Portoviejo (dos días), Chone, El Carmen y Jipijapa, un día en cada uno. Una vez identificados los posibles terrenos se realizó el trabajo de planos para cada sucursal (Manta y Portoviejo) y punto de venta (Chone, Jipijapa y El Carmen). Con los cuales se permitió la cotización de muebles y equipos con el objetivo de determinar la inversión requerida. Tanto la elaboración de planos, como la cotización de equipos y muebles de oficina; se realizaron en conjunto a una empresa de construcción avalada por General Motors que pueda encargarse de toda esa parte, reduciendo la cantidad de tareas realizadas por el investigador.

Para el estudio organizacional se inició con la definición del organigrama para cada sucursal y punto de venta. Posterior a ello, se realizaron entrevistas a los cargos similares en la empresa Cheby en Guayaquil para el diseño del manual de funciones. Así mismo, el manual de atención al cliente tuvo como base los requerimientos de marca que realiza General Motors a los diferentes concesionarios, cuya fuente fueron los archivos de la empresa Cheby SA.

El estudio financiero se realizó con la debida discriminación por cantón. Previo a ello se realizó la estimación de la inversión publicitaria y capital de trabajo. Se obtuvo un flujo de caja proyectado independiente para cada cantón, lo que permitió realizar un análisis de rentabilidad independiente. Finalmente se desarrolló el estudio financiero agregado, con el cual se realizan las recomendaciones finales del trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

Manabí constituye una de las provincias más importantes del Ecuador. Actualmente, su nivel de Población Económicamente Activa es de 432,727 habitantes, superado únicamente por las provincias del Guayas y Pichincha. Su desarrollo le ha permitido también, ubicarse entre las 5 provincias con mayor nivel de depósitos monetarios. Por estas razones, Manabí constituye un mercado potencial para el desarrollo de un concesionario, sucursales y puntos de venta.

Los datos referentes a población, corresponden a proyecciones realizadas al 2010 tomando como base el censo del INEC en el año 2001, y tienen como fuente a Market Watch.

#### **Caracterización de la Población**

La capital de Manabí es el cantón de Portoviejo, cuya población se estima en 274,330 habitantes, seguido por Manta con una población estimada de 221,280 personas. El total de la población de la provincia asciende a 1,341,769 de los cuales, el 32.25% pertenecen al grupo de Población Económicamente Activa (PEA).

Para que una persona sea considerada parte de la PEA deben cumplirse dos requisitos: i) estar facultado legalmente para trabajar, tanto por edad como por salud mental, y ii) estar actualmente trabajando o en busca de un trabajo.



En la Tabla N° 1 se observa que los principales cantones son aquellos mismos cantones que la presente propuesta analiza. Portoviejo es el cantón más poblado de la provincia, con una PEA que representa el 33.32% de su población. Luego se encuentra Manta con una PEA de 76,219 habitantes; y lo siguen Chone, El Carmen y Jipijapa.

**Tabla N° 1**  
**Distribución de Población de Manabí**

Canton	No Activa	PEA	Poblacion	% PEA
Portoviejo	182,915	91,415	274,330	33.32%
Manta	145,061	76,219	221,280	34.44%
Chone	91,763	43,583	135,346	32.20%
El Carmen	54,455	26,082	80,537	32.39%
Jipijapa	51,930	23,773	75,703	31.40%
Sucre	40,659	19,352	60,011	32.25%
Pedernales	37,432	16,502	53,934	30.60%
Montecristi	35,523	15,672	51,195	30.61%
Santa Ana	37,013	15,403	52,416	29.39%
Pajan	28,196	13,169	41,365	31.84%
Tosagua	26,930	12,100	39,030	31.00%
Bolivar	29,029	11,962	40,991	29.18%
Rocafuerte	22,647	11,089	33,736	32.87%
Pichincha	23,915	10,539	34,454	30.59%
24 De Mayo	23,308	9,246	32,554	28.40%
Flavio Alfaro	20,055	9,158	29,213	31.35%
Jama	15,216	8,060	23,276	34.63%
San Vicente	14,860	7,134	21,994	32.44%
Junin	14,560	6,715	21,275	31.56%
Puerto Lopez	13,575	5,554	19,129	29.03%
<b>Total general</b>	<b>909,042</b>	<b>432,727</b>	<b>1,341,769</b>	<b>32.25%</b>

Fuente: MARKET WATCH. Informe 2013

Elaboración: El Autor

### **Caracterización de Depósitos y Créditos**

En referencia a los depósitos bancarios, se observa que también los cantones de interés son los que encabezan el ranking. El principal cantón

por depósitos es Portoviejo con 168 millones de depósitos a la vista y 42 millones a plazo. Lo siguen Manta con 148 millones y 39.7 millones, respectivamente. Luego se ubican Chone, El Carmen y Jipijapa.

**Tabla N° 2**

**Distribución de Depósitos por Cantón 2012 (miles de US\$)**

Ciudad	DEP. VISTA	DEP. PLAZO
Portoviejo	168.907	42.996
Manta	148.179	39.722
Chone	31.684	5.981
El Carmen	15.136	1.241
Jipijapa	13.714	3.439
Sucre	12.041	1.683
Bolivar	6.706	1.829
Pedernales	6.589	1.569
Tosagua	5.502	785
Pichincha	2.637	361
Santa Ana	2.609	950
Flavio Alfaro	1.251	256

Fuente: Market Watch. Informe 2013

Elaboración: El Autor

Por otro lado, a pesar de que los cinco principales cantones, medidos a través de la cantidad de depósitos, coinciden con los cantones donde se desea iniciar la operación; al analizar créditos de consumo, sólo tres de los cantones de interés están entre los cinco principales. Adicional a ello, en esta medición el principal cantón sería Manta, en lugar de Portoviejo.

El análisis de créditos de consumo resulta de gran importancia, puesto que el crédito automotriz está incluido en este rubro.

**Tabla N° 3**

**Créditos de Consumo por Cantón 2012 (miles de US\$)**

<b>Ciudad</b>	<b>Total</b>
Manta	87.199
Portoviejo	74.554
Chone	9.869
Bolivar	7.740
Sucre	2.456
Jipijapa	2.233
Tosagua	2.089
El Carmen	2.056
Santa Ana	1.983
Pedernales	1.967
Flavio Alfaro	657
Pajan	586
Montecristi	291
Pichincha	288

Fuente: Market Watch. Informe 2013

Elaboración: El Autor

### **Mercado Automotriz**

La presente sección tiene por objeto la presentación de cifras generales sobre ventas de autos en la provincia de Manabí. Las cifras están basadas en información de matriculación vehicular del 2013, por lo que las conclusiones obtenidas de ésta deben ser manejadas con mucha cautela, debido a que un vehículo, hasta antes del 2014, podía ser vendido en un cantón y ser matriculado en otro. Esta particularidad sucede, principalmente, por mantener o elevar el valor de venta del vehículo cuando vaya a ser cambiado, dado que ciertas provincias tienen la tendencia de disminuir el valor del vehículo debido a sus características ambientales y de tránsito.

Los datos presentados corresponden a matriculación de autos comprados durante el año 2013, y tienen como fuente a Market Watch. A pesar de que la información de venta de vehículos más confiable es la que se obtiene a través de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

(AEADE), para este caso esas cifras no pueden utilizarse, puesto que no son desagregadas por cantón. Sin embargo, las cifras que se presentan sirven para entender la distribución de los vehículos dentro de la provincia.

En lo que respecta a vehículos livianos, la Tabla N° 4 muestra que Manta matricula el 50% del mercado automotriz de la provincia (por esta razón, se desea que la matriz del concesionario esté localizada en Manta), seguido por Portoviejo con el 35%. Luego se encuentran Chone, Jipijapa y El Carmen, registrando entre los tres cantones un 6.88%.

**Tabla N° 4**

**Matriculación Veh. Liv. en 2013 en Manabí (unidades)**

Cantón	Ventas	%
Manta	1.161	50.61%
Portoviejo	817	35.61%
Chone	62	2.70%
Jipijapa	53	2.31%
El Carmen	43	1.87%
Pichincha	42	1.83%
Montecristi	27	1.18%
Sucre	15	0.65%
Bolívar	9	0.39%
Pedernales	9	0.39%
Jaramijo	8	0.35%
Junín	7	0.31%
San Vicente	7	0.31%
Rocafuerte	6	0.26%
Santa Ana	5	0.22%
Tosagua	5	0.22%
Flavio Alfaro	4	0.17%
Pajan	4	0.17%
Olmedo	3	0.13%
Puerto López	3	0.13%
24 De Mayo	2	0.09%
Jama	2	0.09%
Total general	2.294	100.00%

Fuente: Market Watch. Informe 2013

Elaboración: El Autor

Situación similar se observa en el segmento de vehículos pesados. Manta representa el 54.69%, seguido por Portoviejo con el 32.29%, Chone, Pichincha y Pedernales con el 2.60% cada uno; El Carmen con el 2.08% y Jipijapa con el 1.04%.

**Tabla N° 5**

**Matriculación Veh. Pes. 2013 en Manabí (unidades)**

<b>Cantón</b>	<b>Ventas</b>	<b>%</b>
Manta	105	54.69%
Portoviejo	62	32.29%
Chone	5	2.60%
Pichincha	5	2.60%
Pedernales	5	2.60%
El Carmen	4	2.08%
Jipijapa	2	1.04%
Montecristi	1	0.52%
Bolivar	1	0.52%
Olmedo	1	0.52%
Jama	1	0.52%
<b>Total general</b>	<b>192</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Market Watch. Informe 2013

Elaboración: El Autor

**Plan Comercial Manta**

**Proyección de Ventas de Vehículos**

Manta será la matriz de la operación de Manabí. Según información tomada del Municipio de Manta, “Manta es el primer puerto turístico, marítimo y pesquero del Ecuador, donde cada año llegan decenas de cruceros. Tiene gran actividad de exportación e importación”. Sin embargo, la zona de influencia del concesionario de Manta deberá expandirse más allá de los límites geográficos y atender a cantones aledaños, que en este caso serían Jaramijó y Montecristi.

Para realizar la proyección de ventas de vehículos se consideraron las siguientes premisas:

1. Un Mercado anual de 130,000 unidades a perpetuidad.
2. Una participación de Manabí en el mercado de 3% (datos General Motors)
3. Una participación de Manta en Manabí de 50.6% (análisis de mercado anteriormente presentado)
4. Participación actual de Chevrolet 35.03% (información proporcionada por General Motors).

Se espera un crecimiento continuo de la participación de Chevrolet por incidencia de Cheby SA, y un incremento continuo de la participación de Cheby SA dentro de Chevrolet.

**Tabla N° 6**

**Proyección de Venta de Vehículos Manta**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Mercado Automotriz</b>	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000
<b>Participación MANABI</b>	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
<b>Participación MANTA</b>	50.61%	50.61%	50.61%	50.61%	50.61%
<b>Mercado Manta</b>	1,974	1,974	1,974	1,974	1,974
<b>Participación CHEVROLET</b>	37.84%	42.00%	45.00%	47.50%	50.00%
<b>Ventas CHEVROLET</b>	747	829	888	938	987
<b>Participación Cheby Manta</b>	40.84%	52.84%	60.80%	62.72%	65.66%
<b>Ventas Cheby Manta</b>	305	438	540	588	648
<b>Venta de Híbridos</b>	12	12	12	12	12
Silverado 4X4 Full equipo	49990	49990	49990	49990	49990
Costo Silverado 4X4 Full equipo	43898	43898	43898	43898	43898
<b>Venta de Exonerados</b>	21	36	36	72	72
Precio	10,459	10,459	10,459	10,459	10,459
Costo	9,405	9,405	9,405	9,405	9,405
<b>Venta de Camiones</b>	21	24	24	24	24
Precio Camiones (NHR - NPR)	24,038	24,038	24,038	24,038	24,038
Costo Camiones (NHR - NPR)	21,849	21,849	21,849	21,849	21,849
<b>Venta de livianos</b>	251	366	468	480	540
Ventas Retail	227	312	384	390	444
Venta autos Chevy plan	24	54	84	90	96
Precio de venta promedio	15,804	15,804	15,804	15,804	15,804
Costo de venta promedio	14,238	14,238	14,238	14,238	14,238
<b>Venta de planes</b>	180	240	300	300	300
Fuente y Elaboración: EL AUTOR					

Según se puede observar en la Tabla N° 6, para el primer año de operación se considera un mercado de 130,000 unidades, una participación de Manabí del 3% y una participación de Manta del 50.61%. El resultado estimado para Manta serían 1,974 unidades; de las cuales, 747 serían Chevrolet.

Así mismo, se observar la participación que tendría la empresa Cheby de las ventas de Chevrolet en ese cantón, considerando que el concesionario que actualmente está comercializando en Manta, conserva una parte del mercado. Siendo así, Cheby empezaría con un 40.84% del mercado Chevrolet y esperaría llegar al quinto año con el 65.66%.

De igual forma, la Tabla N° 6 muestra la cantidad de venta estimada para vehículos híbridos, exonerados, camiones y livianos; con el respectivo precio promedio de cada uno. También se realiza una estimación de la venta de planes de vehículos, los cuales suponen una venta futura de unidades.

### **Proyección de Ventas de Servicio**

Para realizar la proyección de ventas de servicios se consideraron las siguientes premisas, todas ellas basadas en información histórica de la empresa Cheby SA:

1. Parque existente que considera las ventas de la competencia desde el 2009 al 2012, y una proyección del 2013 en base al 2012, para completar el parque a 5 años.
2. Cheby logra obtener un 25% del parque sembrado por la competencia.

3. Cheby tiene un 50% de retención<sup>1</sup> de los autos vendidos por Cheby.
4. Este análisis se realiza para livianos y para pesados.

Los resultados anuales se muestran a continuación:

**Tabla N° 7**

**Proyección de Facturación de Servicios Manta (en US\$)**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Parque Automotor Híbrido	12	24	36	48	60
Parque Automotor No Híbrido (Livianos)	1367	1493	1769	1913	1997
Parque Automotor Pesados	66	80	101	109	115
Paso vehicular por día (Híbridos)	0.10	0.28	0.46	0.64	0.83
Paso vehicular por día (Livianos)	9.66	10.82	12.44	13.99	14.84
Paso vehicular por día (Camiones)	0.25	0.32	0.41	0.47	0.49
Paso vehicular total por día	10.01	11.42	13.32	15.11	16.15
Paso vehicular por mes (Híbridos)	2.17	6.17	10.17	14.17	18.17
Paso vehicular por mes (Livianos)	212.50	237.96	273.75	307.83	326.42
Paso vehicular por mes (Camiones)	5.55	7.06	9.02	10.42	10.69
Paso vehicular total por mes	220.22	251.19	292.93	332.42	355.28
Paso vehicular total por año	2,642.58	3,014.26	3,515.18	3,989.00	4,263.30
Hora facturada promedio por servicio Híbrido	4	4	4	4	4
Hora facturada promedio por servicio Livianos	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
Hora facturada promedio por servicio Pesados	4	4	4	4	4
Número de horas facturadas por día	25.55	29.45	34.60	39.45	42.34
Número de horas facturadas por mes	562.11	647.82	761.10	867.92	931.48
Número de horas facturadas por año	6,745.33	7,773.78	9,133.23	10,415.00	11,177.72
Facturación total por día	689.86	795.05	934.08	1,065.17	1,143.18
Facturación total por mes	15,176.99	17,491.01	20,549.78	23,433.74	25,149.86
Facturación total por año	182,123.86	209,892.16	246,597.33	281,204.91	301,798.33
Facturación total por O/T	68.92	69.63	70.15	70.50	70.79

Fuente: Cheby SA

Elaboración: El Autor

La Tabla N° 7 indica que se espera que para el primer año el parque automotor de híbridos sea de 12 unidades, llegando al año cinco con 60 unidades. En el caso de vehículos livianos se espera iniciar con un parque de 1,367 y llegar a un parque de 1,997. Finalmente, para pesados, el parque pasaría de 66 a 115 en 5 años.

<sup>1</sup> Variable utilizada para indicar el porcentaje de vehículos nuevos que regresan a los talleres del concesionario que vendió la unidad.



El paso vehicular se refiere a la cantidad de vehículos que ingresan a los talleres. Para su cálculo de vehículos livianos e híbridos se considera la premisa de que en el Ecuador, un vehículo va al taller, en promedio, cuatro veces por año. Por tanto, si se desea mensualizar el paso vehicular, se multiplica el parque automotor por 4 ingresos y se divide para 12 meses. Si se precisa que el análisis sea diario, se divide el resultado para 22 días de operación al mes (4 semanas de lunes a viernes y cuatro sábados en que se trabaja medio día). En el caso de vehículos pesados, el promedio de ingresos por año es 6.48 veces.

Considerando lo anterior, se espera que el paso vehicular total al mes sea de 220 unidades durante el primer año, y se espera llegar a 355 para el último año de la proyección. El número de horas facturadas por tipo de vehículo responde al promedio histórico reflejado en la información proporcionada por Cheby y el valor de la hora de servicio es regulado por General Motors (GM) y es fijo para todos los concesionarios. Finalmente, la facturación en el año 1 sería de US \$182,123 y para el último año US \$301,798.

### **Proyección de Ventas de Latonería**

A diferencia de la sucursal de Portoviejo y de todos los demás puntos de venta considerados en el presente proyecto, Manta ofrecerá el servicio de latonería y pintura a través de su taller de colisión. Este negocio funciona principalmente a base de convenios con las empresas de seguros, empresas con las cuales ya existen convenios en Guayaquil, por tanto, los mismos se extenderían a la zona de Manabí, garantizando el paso vehicular a los talleres de colisión.

En los casos en que un siniestro suceda fuera de la ciudad de Manta, la empresa ofrecería el servicio de grúa. Y en caso de que el vehículo

siniestrado llegue a Portoviejo, será trasladado por cuenta de la compañía para su reparación en Manta.

Los ingresos del área de latonería, basados en información histórica de Cheby SA, son:

**Tabla N° 8**

**Proyección de Facturación Latonería Manta (en US\$)**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facturación Mano de Obra	36,900	83,244	133,584	180,180	227,772
Facturación Repuestos	55,350	124,866	200,376	270,270	341,658
<b>Facturación Total</b>	<b>92,250</b>	<b>208,110</b>	<b>333,960</b>	<b>450,450</b>	<b>569,430</b>
Fuente: Cheby SA					
Elaboración: El Autor					

Como lo muestra la Tabla N° 8, la facturación de dicha área sería de US \$92,250 para el año 1, llegando a US \$569,430 para el final del año 5.

**Proyección de Ventas de Repuestos**

La Tabla N° 9 muestra la proyección anual de las ventas de repuestos.

La venta de repuestos tiene diferentes fuentes. Dado un parque automotor y un paso vehicular que fue presentado también en la estimación de la facturación de servicio, y considerando un valor promedio de venta de repuestos por orden de trabajo proporcionado por la empresa Cheby SA; se puede obtener la estimación de repuestos vendidos a través del taller para los diferentes tipos de vehículos. Siendo así, se obtendría una proyección de facturación por talleres de US \$280,970 para el primer año y US \$459,093 para el año 5.

En base al mismo análisis puede obtenerse la proyección de facturación repuestos por Latonería, ascendiendo esta cifra a US \$55,350 para el primer año y US \$341,658 para el último año de proyección.

Tabla Nº 9

Proyección de Facturación Repuestos Manta (en US\$)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Parque Automotor Híbrido para Servicio	12	24	36	48	60
Parque Automotor No Híbrido para Servicio	1,433	1,573	1,870	2,022	2,112
Paso vehicular por día (Híbridos)	0.10	0.28	0.46	0.64	0.83
Paso vehicular por día (No Híbrido)	9.91	11.14	12.85	14.47	15.32
<b>Repuestos Híbridos por Taller</b>					
Paso vehicular por mes	2.17	6.17	10.17	14.17	18.17
Facturación por mes	301	857	1,413	1,968	2,524
Facturación por año	3,613	10,282	16,952	23,622	30,291
<b>Repuestos No Híbridos por Taller</b>					
Paso vehicular por mes	218.05	245.02	282.77	318.25	337.11
Facturación por mes	23,113	25,972	29,973	33,734	35,734
Facturación por año	277,358	311,667	359,677	404,814	428,802
<b>Accesorios</b>					
Facturación por mes Híbridos (\$150/UNID)	150	150	150	150	150
Facturación por mes No Híbridos (\$150/UNID)	3,400	5,025	6,300	6,900	7,650
Facturación por mes Total	3,550	5,175	6,450	7,050	7,800
Facturación por año Total	42,600	62,100	77,400	84,600	93,600
<b>Lubricantes Híbridos</b>					
Paso vehicular por mes (70% CAF)	1.52	4.32	7.12	9.92	12.72
Facturación por mes	32	91	149	208	267
Facturación por año	382	1,088	1,793	2,499	3,205
<b>Lubricantes No Híbridos</b>					
Paso vehicular por mes (70% CAF)	152.63	171.52	197.94	222.77	235.98
Facturación por mes	1,928	2,166	2,500	2,814	2,980
Facturación por año	23,133	25,995	29,999	33,764	35,765
Facturación Repuestos por Taller	280,970	321,950	376,629	428,435	459,093
Facturación Repuestos por Latonería	55,350	124,866	200,376	270,270	341,658
Facturación por Accesorios	42,600	62,100	77,400	84,600	93,600
Facturación Repuestos por Mostrador	100,000	120,000	144,000	165,000	189,000
Facturación Lubricantes Total	23,515	27,083	31,793	36,263	38,969
<b>Facturación Total Repuestos y Lubricantes</b>	<b>502,436</b>	<b>655,998</b>	<b>830,198</b>	<b>984,568</b>	<b>1,122,320</b>

Fuente: Cheby SA

Elaboración: El Autor

Adicional a la facturación de repuestos a través de los talleres, existen dos fuentes adicionales que son significativas; accesorios y ventas por mostrador. La venta de accesorios responde a aquellas partes que se añaden para personalizar los vehículos nuevos y que, por lo general, se incluyen en el precio del carro como un adicional. Para el primer año se espera que este valor ascienda a US \$42,600.

Las ventas de mostrador son aquellas ventas que se generan por visitas de clientes que van sólo a comprar el repuesto y no a los talleres, y por aquellas ventas que se generan de manera externa a otras tiendas o almacenes de repuestos. Estas ventas están proyectadas para el primer año en US \$100,000, llegando a US \$189,000 para el año 5.

Finalmente, las ventas totales de repuestos, incluyendo lubricantes, serían de US \$502,435 para el primer año y US \$1,122,320 para el último año de proyección.

## **Plan Comercial Portoviejo**

### **Proyección de Ventas de Vehículos**

Portoviejo constituye la capital de la provincia de Manabí. Es un cantón en donde se practica turismo urbano, rural, excursión y de aventura. Su mayor atractivo es Crucita, considerado un lugar idóneo para deportes de vuelo. Es un cantón muy importante en cuanto a PEA se refiere y por esto se ha elegido para que sea la sucursal principal (luego de la matriz en Manta) para el desarrollo del negocio. Su zona de influencia alcanza otros cantones aledaños como son Rocafuerte, Junín, Santa Ana, 24 de mayo, Olmedo y Pichincha.

Para realizar la proyección de ventas de vehículos se consideraron las siguientes premisas:

1. Un Mercado anual de 130,000 unidades a perpetuidad.
2. Una participación de Manabí en el mercado de 3% (datos GM)
3. Una participación de Portoviejo en Manabí de 35.6% (análisis de mercado anteriormente presentado)

#### 4. Participación actual de Chevrolet 33.3%.

Se espera un crecimiento continuo de la participación de Chevrolet por incidencia de Cheby SA, y un incremento continuo de la participación de Cheby SA dentro de Chevrolet.

A diferencia de la operación de Manta, la operación de Portoviejo empezará en el año 0, seis meses antes del inicio en Manta. La razón para esta diferencia es que el concesionario en Portoviejo requiere de menos tiempo de construcción y menos personal. Con dicha operación podrá empezarse una labor comercial para que, cuando incie la opertación principal en Manta, ya se encuentre formada una cartera de clientes. Siendo así, la proyección de ventas de vehículos es como se presenta en la siguiente Tabla.

**Tabla Nº 10**

#### **Proyección de Venta de Vehículos Portoviejo**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Mercado Automotriz</b>	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000
<b>Participación MANABI</b>	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
<b>Participación PORTOVIEJO</b>	35.61%	35.61%	35.61%	35.61%	35.61%	35.61%
<b>Mercado PORTOVIEJO</b>	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389
<b>Participación CHEVROLET</b>	33.33%	37.50%	46.50%	50.00%	50.00%	50.00%
<b>Ventas CHEVROLET</b>	463	521	646	694	694	694
<b>Participación Cheby Portoviejo</b>	2.59%	41.67%	57.60%	65.67%	65.67%	65.67%
<b>Ventas Cheby Portoviejo</b>	12	217	372	456	456	456
<b>Volumen de unidades (Híbridos)</b>	1	12	12	12	12	12
Silverado 4X4 Full equipo	49990	49990	49990	49990	49990	49990
Costo Silverado 4X4 Full equipo	43898	43898	43898	43898	43898	43898
<b>Volumen de unidades (Exonerados)</b>	1	36	60	60	60	60
Precio	10.459	10.459	10.459	10.459	10.459	10.459
Costo	9.405	9.405	9.405	9.405	9.405	9.405
<b>Volumen de unidades (Camiones)</b>	1	12	12	12	12	12
Precio Camiones (NHR - NPR)	24.038	24.038	24.038	24.038	24.038	24.038
Costo Camiones (NHR - NPR)	21.849	21.849	21.849	21.849	21.849	21.849
<b>Volumen de unidades (Livianos)</b>	9	157	288	372	372	372
Ventas Retail	9	139	246	300	300	300
Venta autos Chevy plan		18	42	72	72	72
Precio de venta promedio	15.804	15.804	15.804	15.804	15.804	15.804
Costo de venta promedio	14.238	14.238	14.238	14.238	14.238	14.238
<b>Venta de planes</b>	12	144	180	240	240	240
Fuente y Elaboración: El Autor						

Según se puede observar en la Tabla N° 10, para el primer año de operación se considera un mercado de 130,000 unidades, una participación de Manabí del 3% y una participación de Portoviejo del 35.61%. El resultado estimado para Portoviejo en el año 1 sería de 1,389 unidades; de las cuales, 521 serían Chevrolet.

Así mismo, se observa la participación que tendría la empresa Cheby de las ventas de Chevrolet en ese cantón, considerando que el concesionario que actualmente está comercializando en Portoviejo, conserva una parte del mercado. Siendo así, Cheby empezaría con un 41.67% del mercado Chevrolet y esperaría llegar al quinto año con el 65.67%.

De igual forma, la Tabla N° 10 muestra la cantidad de venta estimada para vehículos híbridos, exonerados, camiones y livianos; con el respectivo precio promedio de cada uno. También se realiza una estimación de la venta de planes de vehículos, los cuales suponen una venta futura de unidades.

### **Proyección de Ventas de Servicio**

Para realizar la proyección de ventas de servicios se consideraron las siguientes premisas, todas ellas basadas en información histórica de la empresa Cheby SA:

1. Parque existente que considera las ventas de la competencia desde el 2009 al 2012, y una proyección del 2013 en base al 2012, para completar el parque a 5 años.
2. Cheby logra obtener un 25% del parque sembrado por la competencia.

3. Cheby tiene un 50% de retención de los autos vendidos por Cheby.
4. Este análisis se realiza para livianos y para pesados.

La Tabla N° 11 indica que se espera que para el primer año el parque automotor de híbridos sea de 13 unidades, llegando al año cinco con 60 unidades. En el caso de vehículos livianos se espera iniciar con un parque de 987 y llegar a un parque de 1,480. Finalmente, para pesados, el parque pasaría de 47 a 44 en 5 años.

Considerando lo anterior, se espera que el paso vehicular total al mes sea de 157 unidades durante el primer año, y se espera llegar a 264 para el último año de la proyección.

**Tabla N° 11**

**Proyección de Facturación de Servicios Portoviejo (en US\$)**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Parque Automotor Híbrido	1	13	25	37	49	60
Parque Automotor No Híbrido (Livianos)	915	988	1,060	1,264	1,408	1,480
Parque Automotor Pesados	47	47	49	46	42	44
Paso vehicular por día (Híbridos)	0.02	0.11	0.30	0.48	0.66	0.84
Paso vehicular por día (Livianos)	6.93	7.14	7.70	8.86	10.16	10.96
Paso vehicular por día (Camiones)	0.21	0.21	0.21	0.22	0.20	0.19
Paso vehicular total por día	7.15	7.46	8.21	9.56	11.02	11.99
Paso vehicular por mes (Híbridos)	0.33	2.50	6.50	10.50	14.50	18.47
Paso vehicular por mes (Livianos)	152.42	157.13	169.46	195.00	223.58	241.08
Paso vehicular por mes (Camiones)	4.57	4.57	4.58	4.74	4.44	4.12
Paso vehicular total por mes	157.32	164.19	180.54	210.24	242.52	263.68
Paso vehicular total por año	157.32	1,970.32	2,166.52	2,522.86	2,910.27	3,164.14
Hora facturada promedio por servicio Híbrido	4	4	4	4	4	4
Hora facturada promedio por servicio Livianos	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
Hora facturada promedio por servicio Pesados	4	4	4	4	4	4
Número de horas facturadas por día	18.21	19.14	21.27	24.93	28.85	31.50
Número de horas facturadas por mes	400.65	421.09	467.98	548.45	634.71	693.09
Número de horas facturadas por año	400.65	5,053.03	5,615.81	6,581.45	7,616.56	8,317.07
Facturación total por día	492	517	574	673	779	851
Facturación total por mes	10,818	11,369	12,636	14,808	17,137	18,713
Facturación total por año	10,818	136,432	151,627	177,699	205,647	224,561
Facturación total por O/T	69	69	70	70	71	71

Fuente: Cheby SA

Elaboración: El Autor

Para el cálculo del paso vehicular de híbridos y livianos se consideró un promedio de 4 ingresos al taller por año y para pesados de 6.48. Ese promedio multiplicado por el parque automotor y dividido para doce meses y veintidós días de trabajo, arroja el paso vehicular por día.

El número de horas facturadas por tipo de vehículo responde al promedio histórico reflejado en la información proporcionada por Cheby y el valor de la hora de servicio es regulado por General Motors (GM). Finalmente, la facturación en el año 1 sería de US \$136,431 y para el último año US \$224,560.

### **Proyección de Ventas de Repuestos**

La Tabla N° 12 muestra la proyección anual de las ventas de repuestos.

Al igual que lo expuesto en el análisis del plan comercial de Manta, la venta de repuestos tiene diferentes fuentes. Dado un parque automotor y un paso vehicular que fue presentado también en la estimación de la facturación de servicio, y considerando un valor promedio de venta de repuestos por orden de trabajo proporcionado por la empresa Cheby SA; se puede obtener la estimación de repuestos vendidos a través del taller para los diferentes tipos de vehículos. Siendo así, se obtendría una proyección de facturación por talleres de US \$209,842 para el primer año y US \$342,702 para el año 5.

Para el caso de accesorios, al igual que sucedió en el caso de Manta, se ha estimado un valor \$150 en accesorios por unidad vendida, ya sea híbrido o liviano. Esto arroja una proyección del año 1 de US \$30,750; llegando a US \$66,600 para el año 5.



Tabla Nº 12

**Proyección de Facturación de Repuestos Portoviejo (en US\$)**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Parque Automotor Híbrido para Servicio	1	13	25	37	49	60
Parque Automotor No Híbrido para Servicio	962	1,035	1,109	1,310	1,450	1,524
Paso vehicular por día (Híbridos)	0.02	0.11	0.30	0.48	0.66	0.84
Paso vehicular por día (No Híbrido)	7.14	7.35	7.91	9.08	10.36	11.15
<b>Repuestos Híbridos por Taller</b>						
Paso vehicular por mes	0.33	2.50	6.50	10.50	14.50	18.47
Facturación por mes	46	347	903	1,459	2,015	2,567
Facturación por año	46	4,169	10,838	17,508	24,177	30,801
<b>Repuestos No Híbridos por Taller</b>						
Paso vehicular por mes	156.99	161.69	174.04	199.74	228.02	245.21
Facturación por mes	16,640	17,140	18,449	21,172	24,170	25,992
Facturación por año	16,640	205,674	221,383	254,067	290,044	311,902
<b>Accesorios</b>						
Facturación por mes Híbridos (\$150/UNID)	150	150	150	150	150	150
Facturación por mes No Híbridos (\$150/UNID)	1,500	2,413	4,350	5,400	5,400	5,400
Facturación por mes Total	1,650	2,563	4,500	5,550	5,550	5,550
Facturación por año Total	1,650	30,750	54,000	66,600	66,600	66,600
<b>Lubricantes Híbridos</b>						
Paso vehicular por mes (70% CAF)	0.23	1.75	4.55	7.35	10.15	12.93
Facturación por mes	5	37	96	154	213	272
Facturación por año		441	1,147	1,852	2,558	3,259
<b>Lubricantes No Híbridos</b>						
Paso vehicular por mes (70% CAF)	109.89	113.19	121.83	139.82	159.62	171.64
Facturación por mes	1,388	1,430	1,539	1,766	2,016	2,168
Facturación por año		17,154	18,465	21,191	24,191	26,014
Facturación Repuestos por Taller	16,687	209,843	232,221	271,575	314,221	342,703
Facturación por Accesorios	1,650	30,750	54,000	66,600	66,600	66,600
Facturación Repuestos por Mostrador	4,000	97,000	120,000	144,000	168,000	180,000
Facturación Lubricantes Total	1,393	17,595	19,611	23,043	26,749	29,273
<b>Facturación Total Repuestos y Lubricantes</b>	<b>23,730</b>	<b>355,188</b>	<b>425,832</b>	<b>505,218</b>	<b>575,571</b>	<b>618,576</b>

Fuente: Cheby SA  
Elaboración: El Autor

En lo que respecta a ventas de mostrador y ventas externas, se presupuestan ventas por US \$97,000 en el primer año y US \$180,000 en el año 5. Por su parte, la estimación de lubricantes se basa en que el 70% del paso vehicular corresponde a cambios de aceite y filtro (CAF)

Finalmente, las ventas totales de repuestos y lubricantes, serían de US \$355,188 para el primer año y US \$618,575 para el último año de proyección.

## Plan Comercial Chone

Chone es un cantón atractivo para el turismo rural y paisajístico, donde se practica la pesca deportiva. Otro atractivo son sus montañas donde se practica excursión. Constituye uno de los cantones más extensos de la provincia.

Dada la estructura de Chone, tanto en población y PEA como en depósitos y perfil crediticio; la expectativa es desarrollar únicamente un punto de venta de vehículos con una operación pequeña de venta de repuestos a través de gestión externa, que tendría despacho directo desde Portoviejo o Manta.

Sin embargo, la importancia del cantón para el negocio no sólo está en sí mismo, sino en los negocios colindantes en cantones vecinos. La zona de influencia de Chone alcanzaría a cantones como Pedernales, San Vicente, Bolívar y Tosagua.

**Tabla N° 13**

### Proyección de Ventas Chone (en US\$)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Mercado Automotriz</b>	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000
<b>Participación MANABI</b>	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
<b>Mercado MANABI</b>	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900
<b>Volumen de unidades (Livianos)</b>	20	117	162	216	240	288
Ventas Retail	20	96	120	144	168	216
Venta autos Chevy plan		21	42	72	72	72
Precio de venta promedio	15.358	15.358	15.358	15.358	15.358	15.358
Costo de venta promedio	13.836	13.836	13.836	13.836	13.836	13.836
Venta de planes	18	114	180	240	240	240
Facturación Repuestos por Taller	-	-	-	-	-	-
Facturación por Accesorios	1.500.00	8.775.00	12.150.00	16.200.00	18.000.00	21.600.00
Facturación Repuestos por Mostrador	11.000.00	70.000.00	96.000.00	120.000.00	144.000.00	192.000.00
Facturación Lubricantes Total	-	-	-	-	-	-
<b>Facturación Total Repuestos y Lubricantes</b>	<b>12.500.00</b>	<b>78.775.00</b>	<b>108.150.00</b>	<b>136.200.00</b>	<b>162.000.00</b>	<b>213.600.00</b>

Fuente y Elaboración: El Autor

Como se observa en la Tabla N° 13, la venta de vehículos livianos para el primer año se estima en un promedio mensual de 8 autos, para un total anual de 96, que sumados a los 21 vehículos que se espera facturar por

planes; daría un total de 117 unidades. En el año 5 se espera que esta cifra sea de 288 unidades.

Por su parte, la facturación de repuestos dependerá, únicamente, de la facturación de accesorios y lo que se genere por mostrador. El valor estimado para el año 1 es US \$78,775 y para el año 5 US \$213,600.

### Plan Comercial Jipijapa

Jipijapa es el cantón conocido con “La Sultana del Café”, por la gran producción de este producto y en lo que basa la economía de su población.

Dada su estructura, tanto en población y PEA como en depósitos y perfil crediticio; la expectativa es desarrollar únicamente un punto de venta de vehículos con una operación pequeña de venta de repuestos a través de gestión externa, al igual se desarrollaría en Chone y en El Carmen.

Las zonas que atendería el punto de venta de Portoviejo incluyen Paján y Puerto López.

**Tabla Nº 14**

### Proyección de Ventas Jipijapa (en US\$)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Mercado Automotriz</b>	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000
<b>Participación MANABI</b>	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
<b>Mercado MANABI</b>	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900
<b>Volumen de unidades (Livianos)</b>	12	81	114	168	168	168
Ventas Retail	12	60	72	96	96	96
Venta autos Chevy plan		21	42	72	72	72
Precio de venta promedio	15.358	15.358	15.358	15.358	15.358	15.358
Costo de venta promedio	13.836	13.836	13.836	13.836	13.836	13.836
<b>Venta de planes</b>	18	114	180	240	240	240
Facturación Repuestos por Taller	-	-	-	-	-	-
Facturación por Accesorios	900.00	6.075.00	8.550.00	12.600.00	12.600.00	12.600.00
Facturación Repuestos por Mostrador	8.000.00	48.000.00	72.000.00	96.000.00	96.000.00	120.000.00
Facturación Lubricantes Total	-	-	-	-	-	-
<b>Facturación Total Repuestos y Lubricantes</b>	<b>8.900.00</b>	<b>54.075.00</b>	<b>80.550.00</b>	<b>108.600.00</b>	<b>108.600.00</b>	<b>132.600.00</b>
Fuente y Elaboración: El Autor						

Como se observa en la Tabla N° 14, la venta de vehículos livianos para el primer año se estima en un promedio mensual de 5 autos, para un total anual de 60, que sumados a los 21 vehículos que se espera facturar por planes; daría un total de 81 unidades. En el año 5 se espera que esta cifra sea de 168 unidades.

Por su parte, la facturación de repuestos dependerá, únicamente, de la facturación de accesorios y lo que se genere por mostrador. El valor estimado para el año 1 es US \$54,075 y para el año 5 US \$132,600.

### Plan Comercial El Carmen

El Carmen es frontera con la provincia de Santo Domingo, provincia muy importante en el sector automotriz. Al igual que Chone y Jipijapa, contará con un punto de venta para atender a su zona de influencia, en la cual se incluye el cantón Flavio Alfaro.

La proyección de ventas de El Carmen se muestra en la Tabla N° 15.

**Tabla N° 15**

### Proyección de Ventas El Carmen

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Automotriz	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000
Participación MANABI	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Mercado MANABI	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900
Volumen de unidades (Livianos)	12	81	138	192	216	228
Ventas Retail	12	60	96	120	144	156
Venta autos Chevy plan		21	42	72	72	72
Precio de venta promedio	15.358	15.358	15.358	15.358	15.358	15.358
Costo de venta promedio	13.836	13.836	13.836	13.836	13.836	13.836
Venta de planes	18	114	180	240	240	240

Como se observa en el cuadro, la venta de vehículos livianos para el primer año se estima en un promedio mensual de 5 autos, para un total anual de 60, que sumados a los 21 vehículos que se espera facturar por planes; daría un total de 81 unidades. En el año 5 se espera que esta cifra sea de 228 unidades, dada la influencia de Santo Domingo en la zona.

## **CAPÍTULO II**

### **ESTUDIO TÉCNICO - LOGÍSTICO**

#### **Terreno y Plano de Manta**

El local ubicado en Manta va a corresponder a la matriz de la operación. Estará ubicada en la vía al Aeropuerto, frente a la Playa de Tarqui.

En forma estratégica se ha seleccionado esta ubicación por ser un punto de alto tránsito vehicular y de constituir parte del sector turístico de la ciudad. Además, esta zona se empieza a proyectar como una zona de potencial desarrollo industrial.

El terreno se ubica junto a una vía de 6 carriles, misma que conecta al Aeropuerto con el Puerto Marítimo y el malecón de Manta. El terreno tiene una altura de 5 mts sobre el nivel de la vía, que junto con la edificación de 7 mts, dará una altura total de 12 mts, permitiendo una muy buena visibilidad del local propuesto.

La Ilustración N° 2 muestra la ubicación del terreno. Como se puede observar, está a pocos minutos (5 aproximadamente) del Hotel Oro Verde y a dos minutos del Yacht Club.

Es importante mencionar que el concesionario de la competencia se encuentra en la zona central del cantón, aproximadamente a 4 kilómetros de la ubicación definida por Cheby.

## Ilustración N° 2

### Ubicación Terreno Manta



El terreno cuenta con un frente de 45 mts y la vista frontal es como se visualiza en la siguiente fotografía.

## Ilustración N° 3

### Vista Frontal Terreno Manta



El concesionario de Manta estará diseñado bajo los estándares de GM Ecuador para brindar todos los productos y servicios que ofrece a sus clientes.

La distribución del establecimiento tiene un área total de ocupación de 4,311 m<sup>2</sup>, la cual se detalla a continuación:

1. Exhibición de Vehículos: Tendrá un showroom<sup>2</sup> interno y externo que permitirá exhibir 14 y 11 vehículos, respectivamente; además de dos espacios para la entrega de los vehículos nuevos.
  
2. Talleres contará con las siguientes áreas funcionales:
  - Oficina del Gerente de Talleres.
  - Tres bahías para Chevy Express o servicio rápido.
  - Diez bahías para mecánica especializada.
  - Dos bahías para camiones serie N.
  - Dos bahías para vehículos híbridos.
  - Once pulmones<sup>3</sup> cubiertos.
  - Dos lavadoras de autos.
  - Área de aseo de Técnicos
  - Comedor del personal

---

<sup>2</sup> Espacio destinado para la exhibición de vehículos.

<sup>3</sup> Área destinada para ubicar vehículos en talleres que están en espera de atención o de repuestos

**3. Repuestos contará con las siguientes áreas funcionales:**

- Oficina del Gerente de Repuestos
- Mostrador para atención al cliente
- Mostrador para atención al taller
- Área de recepción de partes y accesorios.
- Bodega de partes y accesorios
- Bodega de lubricantes
- Bodega de piezas en garantías

**4. Latonería contará con las siguientes áreas funcionales:**

- Diez bahías para enderezada
- Horno de pintura
- Bahía de Calidad

**5. Áreas de Atención al cliente: Contará con las siguientes áreas funcionales:**

- Oficina del Gerente General
- Oficina del Gerente Comercial
- Counter de recepción de clientes
- Cinco estaciones de trabajo para asesores comerciales de vehículos
- Oficina de 8 estaciones de trabajo para asesores comerciales de ventas externas de vehículos.



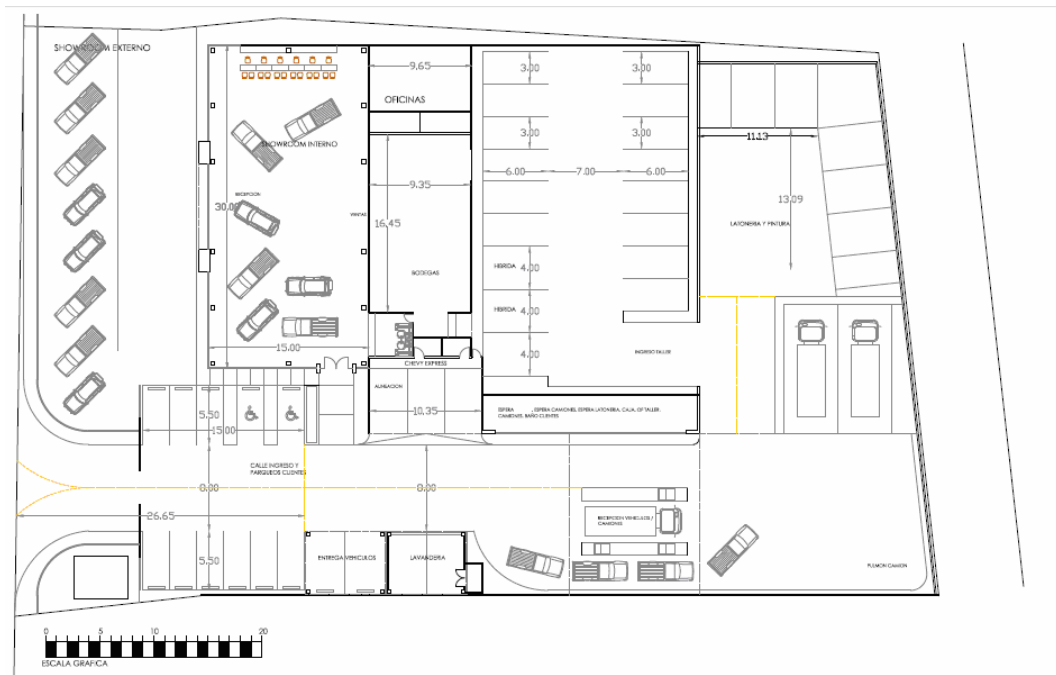
- Estación de venta ChevyPlan.
- Sala de espera
- Dos Baños para clientes.

**6. Otras áreas:**

- Once parqueos internos
- Oficina de contabilidad
- Oficina de sistemas
- Oficina de cobranzas

La Ilustración N° 4 muestra la distribución de las diferentes áreas para la matriz. La calle principal estaría sobre el lado izquierdo de la imagen.

**Ilustración N° 4**  
**Plano Concesionario Manta**



La Ilustración N° 5 muestra la imagen en tres dimensiones de lo que se espera sea el concesionario.

### **Ilustración N° 5**

#### **Rendering Concesionario Manta**



#### **Terreno y Plano de Portoviejo**

El local estará ubicado en la vía Montecristi – Portoviejo de 8 carriles, en la parroquia Andrés de Vera, a 500 mts de la Universidad San Gregorio. La vía secundaria tiene 6 carriles con un parterre central que las divide.

En forma estratégica se ha seleccionado como ubicación, la vía de acceso principal a Portoviejo desde Manta y Guayaquil, lo que garantiza un alto tráfico vehicular.

Adicional a la sucursal, en Portoviejo habrá un punto de atención en el C.C. El Paseo Shopping. El local, de 21 mts<sup>2</sup>, estará en la entrada principal y tendrá un vehículo en exhibición en una isla conjunta al local.

La ubicación geográfica del terreno se muestra en la Ilustración N° 6.

### Ilustración N° 6

#### Ubicación Terreno Portoviejo



### Ilustración N° 7

#### Foto Frontal Terreno Portoviejo



## Ilustración Nº 8

### Foto Diagonal Terreno Portoviejo



El concesionario de Portoviejo estará diseñado bajo los estándares de GM Ecuador para brindar todos los productos y servicios que ofrece a sus clientes.

La distribución del establecimiento tiene un área total de ocupación de 1,890 m<sup>2</sup>, la cual se detalla a continuación:

1. Exhibición de Vehículos: Tendrá un showroom interno y externo que permitirá exhibir nueve y diez vehículos, respectivamente; además de dos espacios para la entrega de los vehículos nuevos.
2. Talleres contará con las siguientes áreas funcionales:

- Oficina del Jefe de Taller
- Tres bahías para Chevy Express.
- Ocho bahías para mecánica especializada.
- Dos bahías para camiones serie N.
- Bahía para vehículos híbridos
- Tres pulmones cubiertos
- Bahía de calidad
- Lavadora de autos.
- Área de aseo de Técnicos
- Comedor del personal

**3. Repuestos contará con las siguientes áreas funcionales:**

- Mostrador para atención al cliente
- Mostrador para atención al taller
- Área de recepción de partes y accesorios.
- Bodega de partes y accesorios
- Bodega de lubricantes
- Bodega de piezas en garantías

**4. Áreas de Atención al cliente: Contará con las siguientes áreas funcionales:**

- Oficina del Gerente de Sucursal

- Counter de recepción de clientes
- Cinco estaciones de trabajo para asesores comerciales de vehículos
- Oficina de 9 estaciones de trabajo para asesores comerciales de ventas externas de vehículos.
- Estación de venta ChevyPlan.
- Sala de espera
- Dos Baños para clientes.

**5. Otras áreas:**

- Seis parqueos internos
- Cinco parqueos externos
- Área de oficinas administrativas

En lo que respecta al punto de venta en el centro comercial, estará ubicado frente a la Entrada 2 del Paseo Shopping. El local cuenta con una dimensión de 21 mts<sup>2</sup> y tendrá un vehículo en exhibición en una isla conjunta al local. El local se utilizará para la comercialización de vehículos y planes.

En la actualidad, este local está siendo arrendado por la marca TOYOTA, quienes están cerrando operaciones en el Paseo Shopping.

## Ilustración N° 9

### Foto Local Paseo Shopping



### Terrenos y Planos de Chone, Jipijapa y El Carmen

Los puntos de venta de Chone, Jipijapa y El Carmen tendrán, aproximadamente, la misma dimensión. El plano de las instalaciones será uniforme entre los tres, por tanto, el presente proyecto sólo contiene un plano modelo para los tres cantones.

Para el caso de Chone, el local estará ubicado en el casco comercial, específicamente en las calles Atahualpa y Washington. Este punto goza de tener cercanía a las entidades bancarias, debido a que la calle Washington es la calle principal del cantón.

El terreno tiene una extensión de 350 mts<sup>2</sup> y en este punto se desarrollarán las siguientes actividades:

- Venta de Vehículos
- Venta de Repuestos y Accesorios
- Venta de Planes Chevy Plan.

La estrategia en Chone es explorar el mercado por un plazo de 18 meses y en caso de definir que tiene un potencial más interesante al demostrado en sus cifras de matriculación se implementará un punto de venta con servicio express.

### **Ilustración N° 10**

#### **Foto Terreno Chone**





Por otra parte, en Jipijapa, el punto de venta estará ubicado en la intersección de Colón y Bolívar, diagonal al parque central de la ciudad. En forma estratégica se ha seleccionado como ubicación, la zona central y bancaria del cantón Jipijapa. El punto está localizado a 100 metros del Banco Guayaquil y 200 metros del Banco de Pichincha.

El terreno propuesto para este cantón goza de tener la mejor ubicación que se podía conseguir en Jipijapa, es decir, el casco comercial y bancario de la zona. Tiene una extensión de 225 mts<sup>2</sup> y su local brindará los siguientes servicios:

- Venta de vehículos
- Venta de Planes Chevy Plan
- Venta de Repuestos y Accesorios

Al igual que en el caso de Chone, la estrategia en Jipijapa es explorar el mercado por un plazo de 18 meses y en caso de definir que tiene un potencial más interesante al demostrado en sus cifras de matriculación se implementará un punto de venta con servicio express.

**Ilustración N° 11**  
**Foto Terreno Jlipijapa**



Finalmente, el local en El Carmen estará ubicado en el casco comercial de El Carmen, en la Av. Chone, diagonal a la Policía Nacional; de tal forma que pueda tener cercanía a las entidades bancarias y almacenes de la zona.

El terreno tiene una extensión aproximada de 300 mts<sup>2</sup> y en este punto se desarrollarán las siguientes actividades:

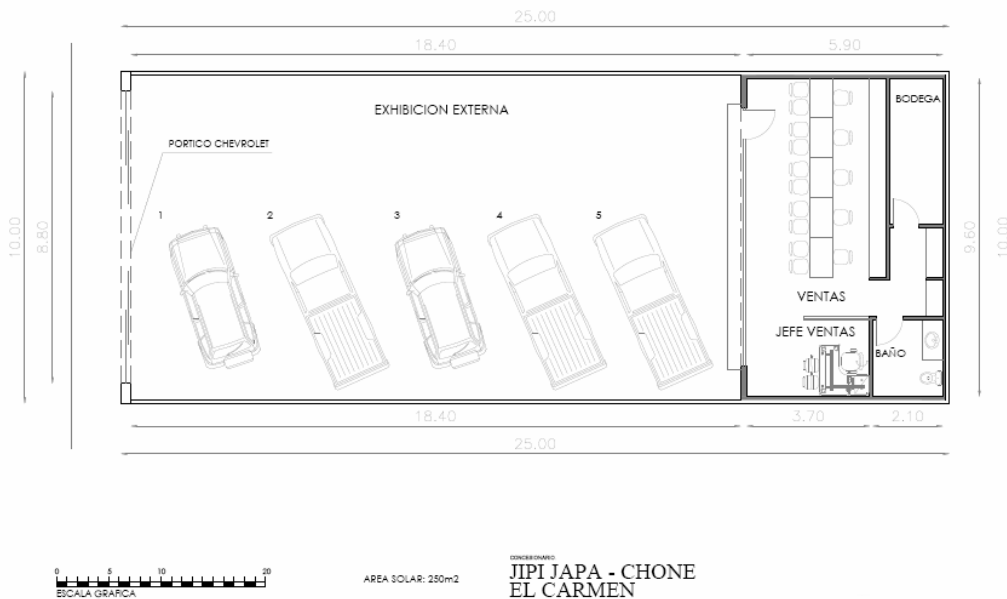
- Venta de Vehículos
- Venta de Planes Chevy Plan.

Nuevamente, y de igual manera como se indicó en los casos de Chone y Jipijapa, la estrategia en El Carmen es explorar el mercado por un plazo de 18 meses y en caso de definir que tiene un potencial más interesante

al demostrado en sus cifras de matriculación se implementará un punto de venta con servicio express.

## Ilustración N° 12

### Plano Modelo Puntos de Venta



Como se aprecia en la Ilustración N° 12, los puntos de venta tendrán un showroom exterior para 5 vehículos. Contarán con las siguientes áreas funcionales:

1. Dos estaciones de trabajo para venta de vehículos
2. Dos estaciones de trabajo para venta de planes
3. Una estación de trabajo para asesor de repuestos externo
4. Oficina de Jefe del punto
5. Baño
6. Bodega

## **CAPÍTULO III**

### **ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

#### **Estructura Organizacional para Sucursales y Cantones**

##### **Manta**

El concesionario de Manta ofrecerá a sus clientes servicios de venta de vehículos (livianos, camiones series N y F, selectivos y exonerados), oficinas de chevy plan, venta de repuestos, venta de accesorios y servicios de talleres tanto Chevy Express como mecánica especializada. El área de venta de vehículos tendrá un Gerente Comercial que reportará a la Gerencia Regional ubicada en las mismas instalaciones. El área de Chevy Plan tendrá un supervisor zonal que reportará a la Gerencia Regional. El área de repuestos tendrá una Gerencia de Repuestos que reportara a la Gerencia Regional. El área de servicios tendrá un Gerente de Taller que reportará a la Gerencia Regional.

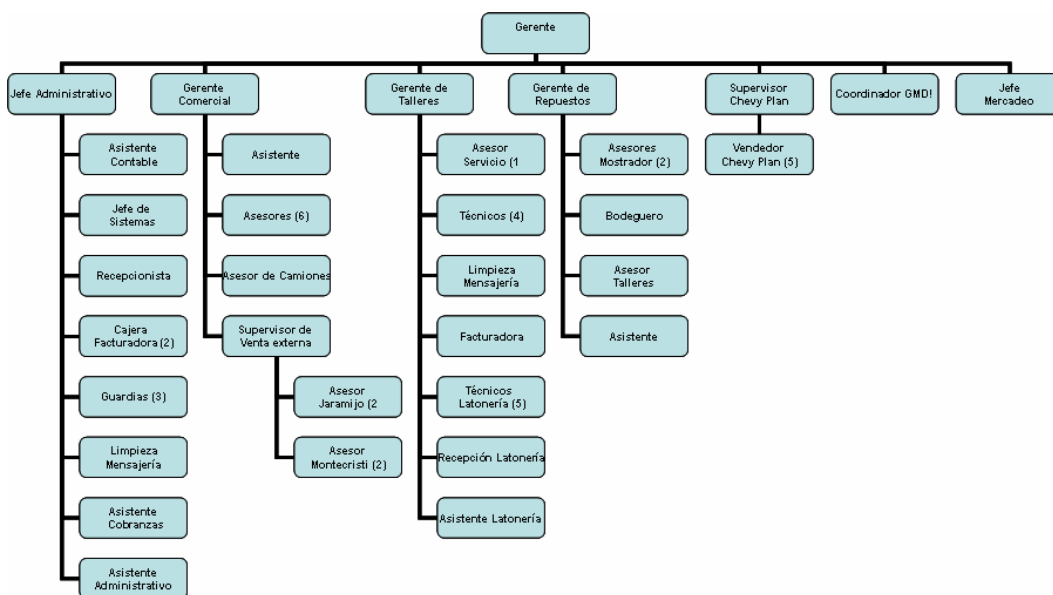
Dado que Manta constituirá la Matriz Regional, en estas instalaciones se enontrarán las principales funciones administrativas como financiero, contabilidad, sistemas, entre otras.

Es importante destacar, que dada la experiencia de la empresa Cheby SA dentro de este mercado, el organigrama planteado está basado en la estructura actual y su funcionamiento, en la ciudad de Guayaquil. Así mismo, la estructura de Manabí, en cuanto a cargos, estará recibiendo apoyo constante de la estructura en Guayaquil.

El Organigrama correspondiente se muestra en la Ilustración N° 13.

## Ilustración N° 13

### Organigrama Manta



Fuente y Elaboración: El Autor

El organigrama contempla un Gerente de la operación, el cual reportará a la Directiva.

Es una persona con experiencia en el sector automotriz, actualmente empleado de la empresa Cheby SA, de estado civil soltero; y, con disponibilidad de vivir en Manta. Conoce en su totalidad el manejo del negocio y cuenta con la confianza de la Directiva para la apertura de este nuevo mercado.

El Gerente supervisará a los siguientes cargos:

- Jefe Administrativo
- Gerente Comercial
- Gerente de Talleres
- Gerente de Repuestos
- Supervisor ChevyPlan

- Coordinador GMD!<sup>4</sup>
- Jefe de Mercadeo

El Jefe Administrativo estará encargado de la supervisión de un asistente contable, un jefe de sistemas, una recepcionista, dos cajeras/facturadoras, tres guardias, un mensajero, un asistente de cobranzas y su asistente personal.

El Gerente Comercial tendrá a su cargo la supervisión de una asistente, seis asesores comerciales, un asesor de camiones y un supervisor de ventas externas, que con un grupo de cuatro asesores, se encargará de la gestión comercial en Jaramijó y Montecristi.

El Gerente de Talleres supervisará a un asesor de servicio, cuatro técnicos, un mensajero, una facturadora, cinco técnicos latoneros, una recepcionista y un asesor de latonería.

El Gerente de Repuestos supervisará a dos asesores de mostrador, un asesor de talleres, un bodeguero y una asistente.

El supervisor de ChevyPlan estará encargado de un equipo con cinco asesores comerciales. Y, tanto el coordinador GMD! Como el Jefe de Mercadeo, no tendrán niveles de supervisión directa.

En total, la nómina de Manta contará con 56 colaboradores. En total el proyecto incluye 126 colaboradores.

---

<sup>4</sup> GMD! Es la abreviación de GENERAL MOTORS DIFFERENCE!, un concepto de calidad lanzado por General Motors que describe procedimientos y parámetros para brindar un excelente servicio. Es un cargo obligatorio para todos los concesionarios.

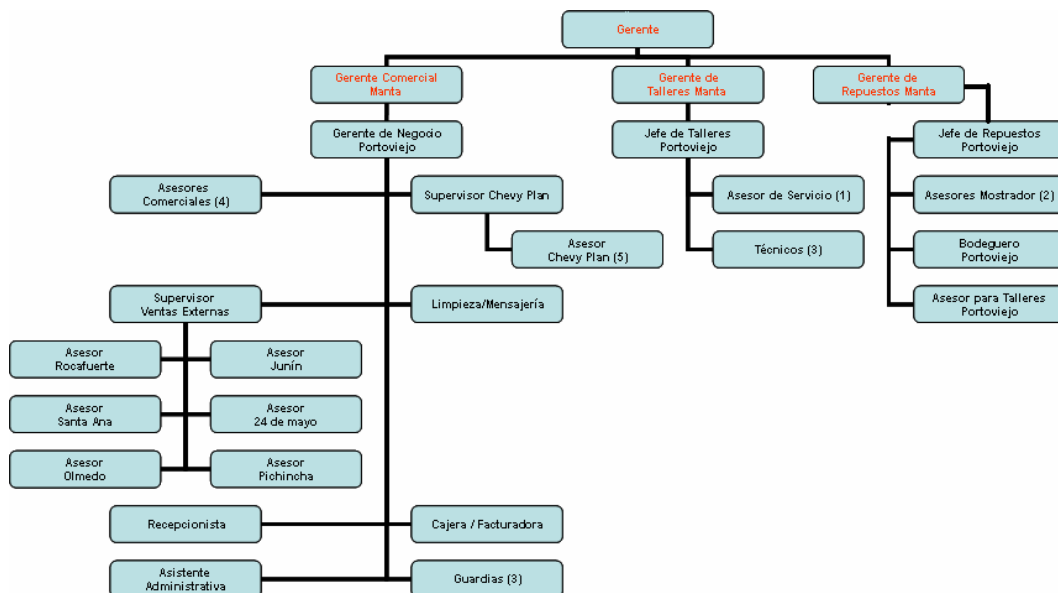
## Portoviejo

La sucursal de Portoviejo ofrecerá a sus clientes servicios de venta de vehículos (livianos, camiones serie N, selectivos y exonerados), oficinas de chevy plan, venta de repuestos, venta de accesorios y servicios de talleres tanto Chevy Express como mecánica especializada.

El Organigrama de la sucursal se lo muestra en La Ilustración N° 14.

Ilustración N° 14

### Organigrama Portoviejo



Fuente y Elaboración: El Autor

A pesar de que la estructura de Portoviejo tendrá un personal independiente de la operación de Manta, las cabezas de las diferentes áreas tendrán un esquema de reporte con las Gerencias en Manta; siendo así, el Gerente del Negocio reportará a la Gerencia Comercial en Manta, el Jefe de Talleres reportará a la Gerencia de Talleres Manta y el Jefe de Repuestos a la Gerencia de Repuestos Manta.

El Gerente del Negocio tendrá bajo su supervisión a cuatro asesores comerciales, un supervisor de ChevyPlan con cinco asesores, un supervisor de ventas externas con seis asesores para atender los mercados de Rocafuerte, Junín, Santa Ana, 24 de mayo, Olmedo y Pichincha; un mensajero, una recepcionista, una cajera/facturadora, una asistente y tres guardias.

El Jefe de Talleres tendrá a su cargo tres técnicos y un asesor de servicios.

Finalmente, la Jefatura de Repuestos supervisará a dos asesores de mostrador, un bodeguero y un asesor para Talleres.

La nómina de Portoviejo tendrá un total de 35 colaboradores.

## **Chone**

El Punto de Venta de Chone ofrecerá a sus clientes servicios de venta de vehículos, oficinas de chevy plan, venta de repuestos y venta de accesorios. Tendrá como responsable a un Jefe del negocio que reportará a la Gerencia Comercial en Manta. Dicho Jefe tendrá un equipo de tres asesores comerciales y supervisará la gestión del guardia, cajera y mensajero.

El área de Chevy Plan tendrá un supervisor zonal que reportará a la Jefatura del Negocio.

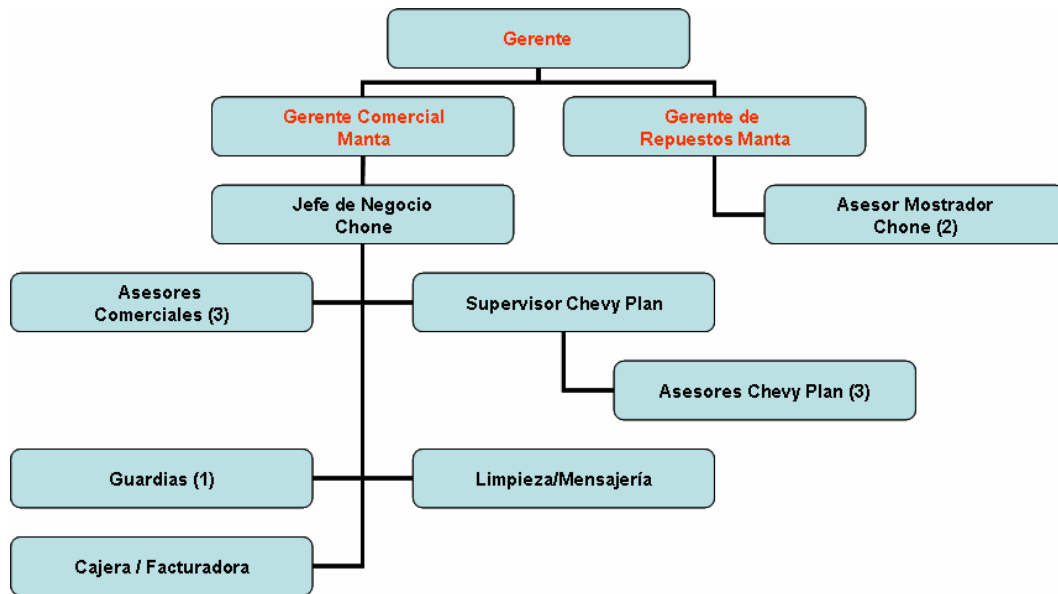
Para el área de repuestos se contará con dos asesores que reportarán directamente a la Gerencia de Repuestos en Manta.

Chone contará con 13 colaboradores.

El Organigrama de Chone se lo muestra en la Ilustración N° 15.



**Ilustración N° 15**  
**Organigrama Chone**



Fuente y Elaboración: El Autor

### Jipijapa

El Punto de Venta de Jipijapa ofrecerá a sus clientes servicios de venta de vehículos, oficinas de chevy plan, venta de repuestos y venta de accesorios. Tendrá como responsable a un Jefe del negocio que reportará a la Gerencia Comercial en Manta. Dicho Jefe tendrá un equipo de tres asesores comerciales y supervisará la gestión del guardia, cajera y mensajero.

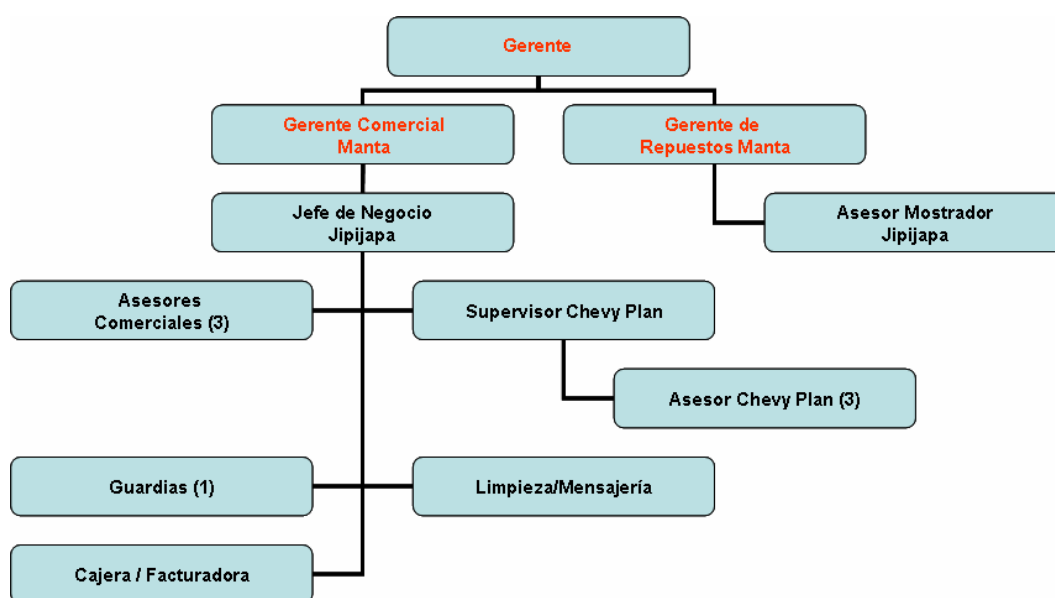
El área de Chevy Plan tendrá un supervisor zonal que reportará a la Jefatura del Negocio.

Para el área de repuestos se contará con un asesor que reportará directamente a la Gerencia de Repuestos en Manta.

Jipijapa contará con 12 colaboradores.

El Organigrama de Jipijapa se lo muestra en la Ilustración N° 16.

**Ilustración N° 16**  
**Organigrama Jipijapa**



Fuente y Elaboración: El Autor

## El Carmen

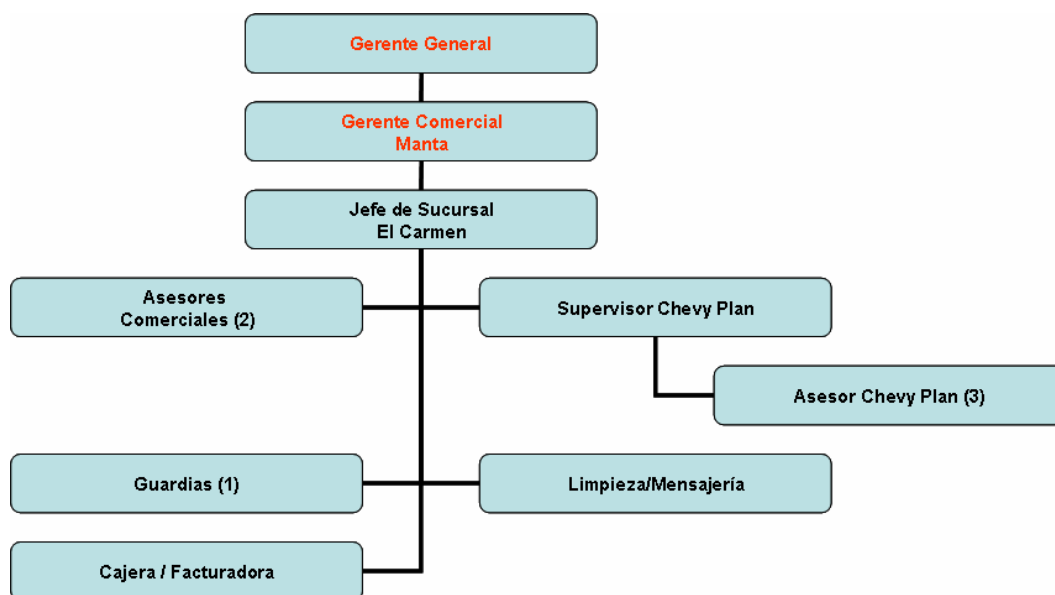
El Punto de Venta de El Carmen ofrecerá a sus clientes servicios de venta de vehículos y oficinas de chevy plan. Tendrá como responsable a un Jefe del negocio que reportará a la Gerencia Comercial en Manta. Dicho Jefe tendrá un equipo de dos asesores comerciales y supervisará la gestión del guardia, cajera y mensajero.

El área de Chevy Plan tendrá un supervisor zonal que reportará a la Jefatura del Negocio. Dicho supervisor tendrá un equipo de 3 asesores comerciales.

El Carmen contará con 10 colaboradores.

El Organigrama de El Carmen se lo muestra en la Ilustración N° 17.

**Ilustración N° 17**  
**Organigrama El Carmen**



Fuente y Elaboración: El Autor

## Manual de Funciones

### Gerente Regional

#### *Descripción del cargo:*

Es el responsable de la administración general de todos los establecimientos y puntos de Venta de la provincia.

Es el contacto directo con la administración en Guayaquil y el Directorio, así como con los interlocutores de la marca Chevrolet.

#### *Línea de Reporte:*

Gerencia General en Guayaquil

#### *Línea de Supervisión:*

Gerentes y Jefes de áreas

#### *Relaciones Principales:*

Dentro de la Empresa (compartidas con la Matriz):

- Gerencia General
- Gerencias de áreas
- Áreas administrativas

Fuera de la Empresa:

- Entidades Financieras
- Proveedores
- Clientes.

### **Gerente Comercial**

*Descripción del cargo:*

Es el responsable de la administración de Ventas de todos los establecimientos y puntos de Venta de la provincia.

*Línea de Reporte:*

Gerencia Regional

*Línea de Supervisión:*

Gerentes Sucursales

Jefes de Negocio

Asesores Comerciales

*Relaciones Principales:*

Dentro de la Empresa (compartidas con la Matriz):

- Gerencia Regional
- Gerencias de áreas
- Áreas administrativas

Fuera de la Empresa:

- Entidades Financieras
- Proveedores
- Clientes.

### **Gerente de Servicios**

*Descripción del cargo:*

Es el responsable de la administración de los Talleres de Mecánica y Latonería de todos los establecimientos y puntos de Venta de la provincia.

*Línea de Reporte:*

Gerencia Regional

*Línea de Supervisión:*

Jefes Sucursales

Asesores de Servicio

*Relaciones Principales:*

Dentro de la Empresa (compartidas con la Matriz):

- Gerencia Regional
- Gerencias de áreas
- Áreas administrativas

Fuera de la Empresa:

- Proveedores
- Clientes.

### **Gerente de Repuestos**

*Descripción del cargo:*

Es el responsable de la administración del área de Repuestos de todos los establecimientos y puntos de Venta de la provincia.

*Línea de Reporte:*

Gerencia Regional

*Línea de Supervisión:*

Asesores de Repuestos

Bodegueros

*Relaciones Principales:*

Dentro de la Empresa (compartidas con la Matriz):

- Gerencia Regional
- Gerencias de áreas
- Áreas administrativas

Fuera de la Empresa:

- Proveedores

- Clientes.

### **Gerente Sucursal/Jefe de Negocio**

#### *Descripción del cargo:*

Es el responsable de la planificación y administración de ventas de la sucursal. Deberá gestionar el cumplimiento de presupuestos de facturación y márgenes, así como realizar un constante monitoreo de la competencia con el fin de definir mejores estrategias para el crecimiento continuo del negocio.

#### *Línea de Reporte:*

Gerencia Comercial

#### *Línea de Supervisión:*

Asesores Comerciales

Asesor Chevy Plan

Responsable de Limpieza y Mensajería

Cajero

Guardia

Recepcionista

#### *Relaciones Principales:*

Dentro de la Empresa (compartidas con la Matriz):

- Gerencia Regional
- Gerencia Comercial
- Departamento de Cobranzas.

- Contralor
- Coordinador GMD!
- Jefatura de Mercadeo

Fuera de la Empresa:

- Entidades Financieras
- Clientes.

*Funciones:*

- Supervisión del concesionario
- Supervisión de equipo comercial
- Administración del plan de negocios (ventas) del concesionario.
- Comunicación con clientes.
- Revisión y aprobación de documentos.
- Comunicación con Entidad de Financiamiento y Proveedores de crédito.
- Coordinación publicitaria y de promoción directa del área de ventas.
- Realización de eventos mensuales dentro del concesionario con líderes de opinión de la ciudad, con soporte del Departamento de Marketing.
- Otras Actividades de Gestión.



## **Asesor Comercial**

### *Descripción del cargo:*

Es el responsable de generar la mayor cantidad de prospectos posibles para poder tener un buen cierre de venta al final del periodo.

### *Línea de Reporte:*

Jefe de Ventas

### *Línea de Supervisión:*

Ninguno

### *Relaciones Principales:*

Dentro de la Empresa (compartidas con la Matriz):

- Jefe de Ventas
- Jefe de Talleres
- Cajero
- Jefe de Mercadeo
- Mensajero
- Recepcionista

Fuera de la Empresa:

- Entidades Financieras
- Clientes.

### *Funciones:*

- Prospección

- Proceso Consultivo de Venta.
- Manejo de alternativas de crédito
- Entrega del vehículo nuevo
- Comunicación con el cliente

### **Asesor Chevy Plan**

#### *Descripción del cargo:*

Es el responsable de generar la mayor cantidad de prospectos posibles para venta de planes y futura adjudicación de vehículos.

#### *Línea de Reporte:*

Jefe de Ventas / Supervisor ChevyPlan

#### *Línea de Supervisión:*

Ninguno

#### *Relaciones Principales:*

Dentro de la Empresa (compartidas con la Matriz):

- Jefe de Ventas
- Cajero
- Mensajero
- Recepcionista

Fuera de la Empresa:

- Clientes.

*Funciones:*

- Prospección
- Venta de planes.
- Comunicación con el cliente

**Responsable de Limpieza / Mensajero**

*Descripción del cargo:*

Es el responsable de la limpieza de los lugares sensibles a la percepción del cliente y realizar trámites de importancia para la empresa

*Línea de Reporte:*

Jefe de Ventas

*Línea de Supervisión:*

Ninguno

*Relaciones Principales:*

Dentro de la Empresa (compartidas con la Matriz):

- Jefe de Ventas
- Asesor Comercial
- Jefe de Talleres
- Recepcionista

Fuera de la Empresa:

- Ninguno

*Funciones:*

- Servicio de Mensajería
- Limpieza de instalaciones y vehículos de showroom
- Transacciones de la empresa.

**Cajero**

*Descripción del cargo:*

Es el responsable de realizar los ingresos y egresos de caja, así como el control del efectivo en el punto.

*Línea de Reporte:*

Jefe de Ventas

*Línea de Supervisión:*

Ninguno

*Relaciones Principales:*

Dentro de la Empresa (compartidas con la Matriz):

- Jefe de Ventas
- Asesor Comercial
- Jefe de Talleres
- Asesores de Servicio

Fuera de la Empresa:

- Ninguno

*Funciones:*

- Ingresos de Caja
- Egresos de Caja
- Facturación

**Guardia**

*Descripción del cargo:*

Es el responsable de la seguridad de la Sucursal.

*Línea de Reporte:*

Jefe de Ventas / Jefe Administrativo

*Línea de Supervisión:*

Ninguno

*Relaciones Principales:*

Dentro de la Empresa (compartidas con la Matriz):

- Jefe de Ventas
- Asesor Comercial
- Jefe de Servicios
- Asesores de Servicio
- Recepcionista

Fuera de la Empresa:

- Ninguno

*Funciones:*

- Control de entrada y salida de vehículos
- Mantener la seguridad en la Sucursal.

**Jefe de Talleres**

*Descripción del cargo:*

Es el responsable de coordinar y controlar los procesos de reparación y mantenimiento de los vehículos para cumplir con los objetivos de facturación, eficiencia, calidad y cumplimientos de tiempos de entrega según lo acordado con el cliente; así como de supervisar la gestión de venta de repuestos por mostrador y la provisión de los mismos al taller.

*Línea de Reporte:*

Gerencia de Servicio

*Línea de Supervisión:*

Asesores de Servicio

Asesores de Repuestos

Técnicos

*Relaciones Principales:*

Dentro de la Empresa (compartidas con la Matriz):

- Gerente de Repuestos
- Gerente de Servicios
- Jefe de Ventas
- Asesores Comerciales

- Técnicos
- Asesor de Repuestos
- Lavador
- Caja
- Guardia de Seguridad
- Recepcionista

Fuera de la Empresa:

- Clientes
- Proveedores de servicios

*Funciones:*

- Coordinar, organizar y supervisar los trabajos de mantenimientos y reparación en unidades nuevas que ingresan, en unidades con trabajos pendientes.
- Monitorear programación del taller;
- Administrar el plan de mantenimiento de equipos y herramientas especiales.
- Controlar el buen estado y stock de las herramientas de cada técnico.
- Mantener actualizados los manuales y boletines técnicos, y desplegarlos puntualmente al equipo técnico.
- Asesorar técnicamente al equipo mecánico.

- Evaluar trabajos realizados en el taller para, asegurar la calidad, la ejecución y el cumplimiento del plazo y horario de entrega, según acordado con el cliente;
- Coordinar los trabajos con proveedores.
- Mantener la organización del lugar de trabajo.
- Mantener el buen registro y archivo de la documentación generada.
- Supervisar el abastecimiento de las partes y repuestos necesarias para satisfacer la demanda.
- Solucionar emergencias y solicitudes de los clientes;
- Probar aquellos vehículos que presenten problemas antes y después de efectuar el servicio, en caso de que el técnico asignado no esté en condiciones de realizar este trabajo.
- Asegurar, por medio de acompañamiento de las necesidades y procedimientos técnicos desarrollados para brindar la Atención Premium que, todos los servicios sean ejecutados de manera precisa y en la primera vez, de acuerdo con las directrices que determinan el proceso “OK a la primera vez”.
- Gestionar el cumplimiento de presupuestos de facturación y márgenes de Mano de Obra y Repuestos.

### **Asesor de Servicio**

#### *Descripción del cargo:*

Ser el representante del concesionario frente al cliente en la gestión de peticiones, quejas o reclamos, adicionalmente administrar la parte de postventa de una manera diferente que le



permita al cliente sentirse especialmente atendido, generando así alta fidelidad.

*Línea de Reporte:*

Jefe de Talleres

*Línea de Supervisión:*

Ninguna

*Relaciones Principales:*

Dentro de la Empresa (compartidas con la Matriz):

- Jefe de Ventas
- Jefe de Talleres
- Asesores Comerciales
- Técnicos
- Lavador
- Cajero
- Guardia de Seguridad
- Recepcionista

Fuera de la Empresa:

- Clientes
- Proveedores de servicio

*Funciones:*

- Cuando el jefe de Post-Venta no estuviese presente, el Facilitador de Servicio deberá efectuar sus funciones frente al cliente del taller de servicio;
- Mantener contacto con los clientes en el taller para atender sugerencias, mejoras, servicios adicionales, soporte técnico y otros;
- Utilizar la información de clientes y reaccionar proactivamente para solucionar problemas, con el objeto de atender/exceder las expectativas del cliente y ofrecer servicios que aseguren su fidelidad hacia el taller del concesionario;
- Manejar reclamos y aclarar las dudas del cliente relacionadas con la satisfacción en el servicio proporcionado,
- Promover la venta de accesorios a través del Servicio Postventa
- Dar bienvenida al cliente y direccionarlo hacia la bahía de trabajo en donde va a ser atendido.
- Buscar la aprobación inmediata del presupuesto con el cliente y recordar que será informado sobre cualquier cambio al previamente acordado con respecto a los servicios, hora de entrega y costos;
- Aclarar dudas de los clientes en cuanto presupuestos y formas de pago por los servicios cotizados o efectuados;
- Gestionar pago del cliente por el servicio recibido y la respectiva entrega del vehículo ingresado al taller.
- Explotar oportunidades de nuevas programaciones de servicio ofrecido al cliente;
- Solucionar emergencias y solicitudes de los clientes;

- Mantener informado al cliente, si es solicitado, sobre los pasos ejecutados en su orden de trabajo, consultando el sistema de gestión y/o técnico responsable;
- Atender y brindar tratamiento a toda Petición, Queja y Reclamo que presente el cliente hasta su cierre o solución efectiva.

### **Asesor de Repuestos**

#### *Descripción del cargo:*

Respecto a la categoría Mostrador: Asesorar a los clientes y atender sus necesidades de repuestos.

#### *Línea de Reporte:*

Gerencia de Repuestos

#### *Línea de Supervisión:*

Ninguno

#### *Relaciones Principales:*

Dentro de la Empresa:

- Jefe de Talleres
- Asesores de Servicio
- Asesores Comerciales
- Técnicos

Fuera de la Empresa:

- Clientes

- Proveedores

*Funciones:*

- Facturación de repuestos requeridos por los clientes.
- Receptar y gestionar los pedidos realizados por los clientes
- Búsqueda de repuestos en la red cuando no se encuentren en el stock del concesionario o de General Motors.
- Seguimiento de clientes por mostrador
- Ingresar ventas perdidas.

**Bodeguero**

*Descripción del cargo:*

Atender las necesidades de repuestos a través del taller de Servicio garantizando el cumplimiento de estándares de General Motors.

*Línea de Reporte:*

Gerencia de Repuestos

*Línea de Supervisión:*

Ninguno

*Relaciones Principales:*

Dentro de la Empresa:

- Jefe de Talleres
- Asesores de Servicio
- Asesores Comerciales

- Técnicos

Fuera de la Empresa:

- Clientes

*Funciones:*

- Recepar los repuestos consignados en su bodega
- Despachar los pedidos realizados por los clientes
- Administrar el del inventario físico de la bodega.
- Administrar los estándares de GM en manejo de bodegas

## **Recepcionista**

*Descripción del cargo:*

Recibir clientes y llamadas de clientes y direccionarlos a ventas, servicios o repuestos, según corresponda.

*Línea de Reporte:*

Jefe de Ventas

*Línea de Supervisión:*

Ninguno

*Relaciones Principales:*

Dentro de la Empresa:

- Jefe de Talleres

- Jefe de Ventas
- Asesores de Servicio
- Asesores de Repuestos
- Asesores Comerciales

## **Técnicos**

### *Descripción del cargo:*

Responsable de realizar mantenimientos y reparaciones en los vehículos asignados dentro de un periodo prometido de entrega.

### *Línea de Reporte:*

Jefe de Talleres

### *Línea de Supervisión:*

Ninguno

### *Relaciones Principales:*

Dentro de la Empresa:

- Jefe de Talleres
- Asesor de servicio.
- Asesor de Repuestos
- Lavador
- Guardia de Seguridad

Fuera de la Empresa:

- Ninguno

## **Administración de la Relación con el Cliente**

A continuación se detallan las actividades que se realizarán para un buen manejo de CRM (Customer Relationship Management) en las diferentes áreas: ventas, postventa y concesionario en general.

### **CRM & GMD!: Ventas**

#### *Recepción de los Clientes*

1. Bienvenida al Concesionario
  - a. Servicio de Cafetería para los clientes
  - b. Administración visual con información de las diferentes áreas del concesionario
  - c. Acogida por parte de la recepcionista
2. Envío de SMS por agradecimiento por cotizar en la empresa
  - a. Automatización de SMS tras la visita del cliente al concesionario agradeciendo su preferencia
3. Obsequio por compra de Vehículo Nuevo
  - a. Obsequio determinado por gama de vehículo adquirido (entrega posterior a la compra dentro de los próximos 15 días)

#### *Herramientas para Potenciar las Ventas*

Oferta de recompra con propuesta del nuevo modelo

- a. Se recibe los vehículos usados como parte de pago, considerando aspectos como: años del vehículo,

mantenimientos realizados al vehículo, verificación de las condiciones a través de un avalúo.

- b. Se ofrece precios acorde al mercado (competitivos)

### *Software de Prospección de Clientes*

Sistema de prospección y procesos de ventas que permitirá:

- Cotizar
- Asignar unidades
- Aprobación de medio de facturación

Este sistema busca:

- a. Mejorar la interfaz del programa, asegurar la facilidad de impresión de las cotizaciones.
- b. Entrenar a la administración y fuerza de ventas en el uso de las herramientas y potencializar la filosofía CRM del negocio, alineados a los estándares GMD!
- c. Presentar ficha única de registro
- d. Presentar reportes periódicos

### *Ingreso al Sistema de Prospección*

En esta etapa del sistema, fue eliminado el cotizador manual, garantizando una impresión rápida de la cotización. Se envía por correo al cliente la cotización en formato pdf.

1. El cotizador electrónico está diseñado para almacenar los datos de los clientes y proporcionarles la respectiva información financiera del vehículo de interés



2. Antes de grabar un nuevo prospecto, se toma un perfil del cliente que permite ubicarlo en uno de los tres niveles que son: A, B, C; dependiendo de la probabilidad de que el prospecto se convierta en cierre.

### *Campaña de Lealtad y Retención*

1. Agradecimiento por cotizar su vehículo en el concesionario
  - SMS enviado una vez que el cliente ha recibido su cotización impresa y se retira del concesionario (también se envía la cotización vía mail)
2. Felicitaciones por nuevo vehículo
  - SMS enviado al pagar la cuota de entrada del vehículo, felicitando al cliente por su nueva adquisición.
3. Felicitaciones por aniversario de la compra de su vehículo.
  - SMS enviado al año de haber comprado su vehículo, se lo felicita por ser cliente chevrolet.

### **CRM & GMD!: Servicio.**

La Programación de Citas se manejará a través de recursos tecnológicos, según se describe en las siguientes viñetas:

- a. Monitoreo de kilometrajes provisto por chevy star con aviso al cliente por medio de mail, mensaje de texto.
- b. Definición de procesos y script de agendamiento (llamada y SMS)
- c. Adaptación del software al programa de mantenimiento de la marca

- d.** Recordatorio 24h antes de cita al cliente luego de separar su cita (por medio de SMS y de operadora de contact center)
- e.** Diseño de envío en tiempo real y en línea de citas
- f.** Presentar reportes Medición de eficiencia y efectividad
- g.** Elaborar encuestas internas (CSI) e informes
- h.** Aplicación del proceso de recepción a clientes con cita
- i.** Aplicación del proceso dentro del taller y repuestos que asegure prioridad de cita
- j.** Envío de reportes diarios de Contact Center con mediciones de efectividad en los diferentes puntos y motivos de no agendamientos

#### Programación de Citas en el Taller

Para programar la cita se ingresa el número de placa, el nombre de la persona que contesta la llamada y el nombre del cliente que traerá el vehículo a realizar el mantenimiento. Se elige el taller en el cual va a ser atendido el cliente, la hora y se procede a enviar un correo electrónico con los detalles de la programación al cliente.

#### Campaña de Lealtad y Retención

1. Scripts personalizados para asesores de servicio
  - a.** Llamada al cliente cuando el vehículo esté listo
  - b.** Autorización de trabajo
  - c.** Información al cliente sobre avances en su trabajo
2. Envío de SMS en diferentes escenarios

- a. Información beneficio del 10% de descuento al realizar su mantenimiento preventivo. (Campañas de información de beneficio por sms)
- b. Agradecimiento por realizar trabajos en el taller, luego de haber cancelado la factura en caja
- c. Agradecimiento por la compra de repuestos o accesorios.

### **CRM & GMD!: Concesionario en General**

El seguimiento de los clientes para mediciones generales se realizará en base a los siguientes parámetros o actividades:

- a. Realización de llamadas para medir satisfacción del cliente
- b. Aplicación de cuestionarios por áreas y tipo de evaluación.
- c. Aplicación periódica de encuestas: tercer día, tercera semana, seis meses dependiendo el caso
- d. Fortalecimiento del programa de encuestas
- e. Definición de un cronograma de realización de encuestas y entrega de informes
- f. Potencialización del proceso de administración de soluciones a quejas Contact Center
- g. Reportes diarios para medir niveles de satisfacción

### **Modulo de Seguimiento al Cliente: Encuestas**

Los clientes que serán llamados son cargados al programa para realizar encuestas desarrolladas en el concesionario, donde se procederá a almacenar la información obtenida por parte del cliente.

## Actividades de Internet

1. Campaña de internet
  - a. Envío periódico de información de productos y promociones a los clientes de los diferentes canales.
2. Página Web enfoque CRM bajo estándares GMD!
  - a. Se encontrarán características, videos, fichas técnicas descargables en pdf, información de los talleres, programación de citas al taller, solicitar pruebas de manejo, entre otras opciones.

## Campaña de Lealtad y Retención

1. Llamadas realizadas por operadoras del contact center con la finalidad de aumentar los niveles de satisfacción de los clientes.
  - a. Recordatorio Citas 24 horas antes
  - b. Aniversario en la compra del Vehículo
  - c. Retroalimentación al cliente una vez resuelto la queja manifestada por él, se aprovecha para medir la satisfacción del cliente sobre cómo el concesionario procedió a solucionar el problema manifestado.
2. Administración de PQR (Peticiónes, Quejas y Reclamos)
  - a. Entrenamiento a personal potencial de recepción de PQR
  - b. Recepción de PQR por los siguientes canales: face to face; llamadas proactivas: agendamiento, encuesta de satisfacción; llamadas reactivas desde el cliente:

cartas/correos electrónicos; página web; identificación de portales públicos de quejas.

- c.** Apertura de un registro PQR
- d.** Identificación de área responsable
- e.** Establecimiento de plan de acción de solución y comunicación con el cliente
- f.** Seguimiento de plan de acción
- g.** Cierre de registro PQR (tiempo máximo de apertura: 1 semana)

### 3. Administración de Bases de Datos

- a.** Potencialización de base de datos: entrega de brochures a todos nuestros clientes (prospectos)
- b.** Definición de Estructura requerida de base de datos tanto en Ventas, Servicio, Repuestos, Página Web
- c.** Definición de mecanismos de Recolección: Cotizaciones, Órdenes de Trabajo, Órdenes de compra, facturas, registro de promociones.
- d.** Almacenamiento de la información
- e.** Definición de periodos de Actualización por tipo de información
- f.** Revisión de calidad de datos

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO FINANCIERO**

#### **Inversión en Publicidad**

Dentro del negocio automotriz, la inversión automotriz se presupuesta como un porcentaje del margen de las unidades vendidas, generalmente el 3%. De esta regla se exceptúan campañas específicas propias de alguna promoción puntual, o en el caso del presente proyecto, un lanzamiento o inicio de operaciones.

Para el soporte publicitario se ha buscado asesoría con la agencia de publicidad HELIO S.A., con sede en Manta, para obtener los mejores resultados en cuanto a medios masivos, ya sea tanto en alcance, como en monto de inversión.

En lo que respecta a Manta, se ha considerado la presencia en dos medios de comunicación. Como medio escrito se utilizará a El Mercurio. Las publicaciones serán desde el mes 1 de operaciones, hasta el mes 12 con 4 publicaciones mensuales.

El otro medio de comunicación que se utilizará será radio a través de las estaciones Son de Manta y Más Candela en las cuales se harán pautas de 400 cuñas mensuales durante los 12 primeros meses de operación. A partir del mes 13 las cuñas serán de 100 mensuales.

En el caso de Portoviejo, se ha considerado la presencia en dos medios de comunicación. Como medio escrito se utilizará a El Diario. Las publicaciones serán durante 12 meses consecutivos desde el inicio de la operación a razón de 4 avisos mensuales. A partir del mes 13, serán dos anuncios mensuales.

El otro medio de comunicación que se utilizará será radio a través de las estaciones Más Candela, Amiga y Canela en las cuales se harán pautas de 200 cuñas mensuales durante los primeros 12 meses. A partir del mes 13 las cuñas serán de 100 mensuales.

La Tabla N° 16 muestra la inversión en publicidad para la campaña de lanzamiento.

**Tabla N° 16**  
**Inversión en Publicidad**

Plan de Medios Manta													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
El Mercurio	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
\$\$\$	\$ 759	\$ 759	\$ 759	\$ 759	\$ 759	\$ 759	\$ 759	\$ 759	\$ 759	\$ 759	\$ 759	\$ 759	\$ 9,108
Radio	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 2,400
\$\$\$	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 10,200
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,609</b>	<b>\$ 1,609</b>	<b>\$ 1,609</b>	<b>\$ 1,609</b>	<b>\$ 1,609</b>	<b>\$ 1,609</b>	<b>\$ 1,609</b>	<b>\$ 1,609</b>	<b>\$ 1,609</b>	<b>\$ 1,609</b>	<b>\$ 1,609</b>	<b>\$ 1,609</b>	<b>\$ 19,308</b>
Radio: Son de Manta y Mas Candela													
Plan de Medios Portoviejo													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
El Diario	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 48
\$\$\$	\$ 1,609	\$ 1,609	\$ 1,609	\$ 1,609	\$ 1,609	\$ 1,609	\$ 1,609	\$ 1,609	\$ 1,609	\$ 1,609	\$ 1,609	\$ 1,609	\$ 19,313
Radio	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 2,400
\$\$\$	\$ 1,212	\$ 1,212	\$ 1,212	\$ 1,212	\$ 1,212	\$ 1,212	\$ 1,212	\$ 1,212	\$ 1,212	\$ 1,212	\$ 1,212	\$ 1,212	\$ 14,544
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2,821</b>	<b>\$ 2,821</b>	<b>\$ 2,821</b>	<b>\$ 2,821</b>	<b>\$ 2,821</b>	<b>\$ 2,821</b>	<b>\$ 2,821</b>	<b>\$ 2,821</b>	<b>\$ 2,821</b>	<b>\$ 2,821</b>	<b>\$ 2,821</b>	<b>\$ 2,821</b>	<b>\$ 33,857</b>
Radio: Más Candela - Amiga - Canela													

Fuente: HELIO S.A.  
Elaboración: El Autor

La inversión en Manta alcanzaría los US \$19,308 y en Portoviejo, US \$33,857.

### **Inversiones y Depreciaciones**

Los concesionarios, tanto Manta como Portoviejo, involucran varios tipos de inversiones: Inversión en Terrenos, construcción o infraestructura, identificación externa (letreros y rotulación), tecnologías (sistemas de comunicación y enlace), mobiliarios, equipos y gastos pre-operacionales.

Los puntos de ventas: Chone, Jipijapa y El Carmen; representan inversiones más pequeñas que serán presentadas como un todo. A

diferencia de Manta y Portoviejo, estos últimos no implican inversiones en terrenos ni tecnologías.

La Tabla de inversiones y depreciaciones se muestra a continuación.

**Tabla Nº 17**  
**Inversiones y Depreciaciones**

Cuadro de Inversiones y Depreciaciones						
Cantón	Rubro	Inversión	Vida útil	Valor Residual	Dep. anual	Valor en 5 años
Manta	Terreno	\$ 500,000		\$ 500,000		\$ 500,000
	Infraestructura física	\$ 600,000	20	\$ 60,000	\$ 27,000	\$ 465,000
	Identificación Externa	\$ 28,504	5	\$ -	\$ 5,701	\$ -
	Tecnologías	\$ 55,604	5	\$ 5,560	\$ 10,009	\$ 5,560
	Mobiliario	\$ 44,303	5	\$ 4,430	\$ 7,975	\$ 4,430
	Equipos de Talleres	\$ 88,494	5	\$ 8,849	\$ 15,929	\$ 8,849
	Vehículos	\$ 6,000	5	\$ 600	\$ 1,080	\$ 600
	Gastos Pre-operacionales	\$ 15,000	5	\$ -	\$ 3,000	\$ -
Portoviejo	Terreno	\$ 200,000		\$ 200,000		\$ 200,000
	Infraestructura física	\$ 354,890	20	\$ 35,489	\$ 15,970	\$ 275,040
	Identificación Externa	\$ 14,252	5	\$ -	\$ 2,850	\$ -
	Tecnologías	\$ -	5	\$ -	\$ -	\$ -
	Mobiliario	\$ -	5	\$ -	\$ -	\$ -
	Equipos de Talleres	\$ 80,000	5	\$ 8,000	\$ 14,400	\$ 8,000
	Gastos Pre-operacionales	\$ 5,000	5	\$ -	\$ 1,000	\$ -
Chone	Infraestructura física	\$ 60,000	20	\$ 6,000	\$ 2,700	\$ 46,500
El Carmen	Infraestructura física	\$ 45,000	20	\$ 4,500	\$ 2,025	\$ 34,875
Jipijapa	Infraestructura física	\$ 45,000	20	\$ 4,500	\$ 2,025	\$ 34,875
<b>Manabí</b>	<b>Inversión Activos</b>	<b>\$ 2,142,047</b>		<b>\$ 837,929</b>	<b>\$ 111,663</b>	<b>\$ 1,583,730</b>

Fuente y Elaboración: El Autor

### Capital de Trabajo

Para la estimación del Capital de Trabajo requerido, se han considerado los siguientes aspectos:

- Captación de usados. Se espera tener una captación de usados que se manejará en Manta y Portoviejo con un total de 7 unidades mensuales por agencia. El valor estimado es de US \$10,000 por auto.
- Un mes de inventario de vehículos, período en el cual se recupera la cartera, ya sea por pagos con tarjetas o desembolsos de financieras. Para el caso de vehículos nuevos, no se otorgará crédito directo.



- Tres meses de inventario en Repuestos
- Noventa días de crédito directo para empresas públicas o relacionadas en servicios postventa.

La Tabla N° 18 muestra la inversión en Capital de Trabajo.

**Tabla N° 18**  
**Inversión en Capital de Trabajo (en US\$)**

<b>Inversión en Capital de Trabajo</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Captación de vehículos usados	140,000
Tres meses de inventario en Repuestos	347,442
Crédito Directo	117,709
Un mes de inventario de vehículos	2,126,086
<b>Total</b>	<b>2,731,237</b>

Fuente y Elaboración: El Autor

### **Punto de Equilibrio (PE)**

Para el cálculo del punto de equilibrio se debe utilizar la fórmula de punto de equilibrio financiero para varias líneas de productos, debido a que los márgenes que se manejan entre las diferentes líneas del negocio son distintos.

Adicional a ello, entre los diferentes años existen variaciones de los costos fijos por incrementos paulatinos de gastos, acorde a la producción requerida por año. Por dicha razón, el PE se presentará por año.

El cálculo del PE se presenta a continuación.

**Tabla Nº 19**

**Punto de Equilibrio (en US\$)**

<b>Punto de Equilibrio</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Costos Fijos</b>	\$ 1,231,022	\$ 1,278,317	\$ 1,341,273	\$ 1,360,650	\$ 1,386,916
Publicidad	\$ 56,765	\$ 30,183	\$ 30,183	\$ 30,183	\$ 30,183
Gasto de Personal	\$ 752,575	\$ 752,575	\$ 752,575	\$ 752,575	\$ 752,575
Gastos Generales	\$ 190,019	\$ 263,896	\$ 326,852	\$ 346,229	\$ 372,496
Depreciación	\$ 111,663	\$ 111,663	\$ 111,663	\$ 111,663	\$ 111,663
Gasto Adm. Central	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000
<b>Costos Variables</b>	\$ 13,124,123	\$ 19,282,971	\$ 24,542,122	\$ 25,966,438	\$ 27,910,246
Costo de ventas	\$ 12,823,505	\$ 18,867,244	\$ 24,020,391	\$ 25,407,911	\$ 27,308,150
Comisiones	\$ 300,618	\$ 415,727	\$ 521,731	\$ 558,526	\$ 602,096
<b>Ingresos</b>	\$ 14,642,032	\$ 21,457,718	\$ 27,308,061	\$ 28,971,089	\$ 31,184,265
Margen	\$ 1,517,909	\$ 2,174,747	\$ 2,765,939	\$ 3,004,651	\$ 3,274,019
Margen %	10.37%	10.14%	10.13%	10.37%	10.50%
<b>PE</b>	\$ 11,874,666	\$ 12,612,852	\$ 13,242,360	\$ 13,119,493	\$ 13,210,051

Fuente y Elaboración: El Autor

**Estado de Pérdidas y Ganancias**

Una vez obtenidos los datos de facturación, gastos variables y gastos fijos; se puede proceder con la estructuración del flujo de caja proyectado.

Para el cálculo de los costos de ventas se consideró el costo de ventas histórico asociado a cada línea del negocio, obteniéndose así el rubro de utilidad bruta por negocio.

Es preciso indicar que la rentabilidad para exonerados no incluye las comisiones que deben entregarse a las cooperativas, ni los valores que se cancelan por informes técnicos. Dichos rubros se encuentran incluidos en la parte de gastos.

El Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado se muestra en la siguiente tabla. Este cuadro no incluye gastos administrativos, los cuales se incluirán en el consolidado de Manabí.

Tabla Nº 20

Estado de Resultados Projectado Manta (en US\$)

Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>					
Vehículos Híbridos	599.880	599.880	599.880	599.880	599.880
Vehículos Exonerados	219.638	376.521	376.521	753.043	753.043
Vehículos Pesados	499.600	576.910	576.910	576.910	576.910
Vehículos Livianos	3.966.804	5.784.264	7.396.272	7.585.920	8.534.160
Mano de Obra	182.124	209.892	246.597	281.205	301.798
Repuestos por Taller	280.970	321.950	376.629	428.435	459.093
Repuestos por Mostrador	100.000	120.000	144.000	165.000	189.000
Accesorios	42.600	62.100	77.400	84.600	93.600
Lubricantes	23.515	27.083	31.793	36.263	38.969
Latonería	92.250	208.110	333.960	450.450	569.430
<b>Total de Ventas</b>	<b>6.007.381</b>	<b>8.286.710</b>	<b>10.159.962</b>	<b>10.961.706</b>	<b>12.115.883</b>
<b>Costo de Ventas</b>					
Vehículos Híbridos	526.776	526.776	526.776	526.776	526.776
Vehículos Exonerados	197.509	338.586	338.586	677.172	677.172
Vehículos Pesados	454.496	524.372	524.372	524.372	524.372
Vehículos Livianos	3.573.697	5.211.049	6.663.308	6.834.162	7.688.432
Mano de Obra	47.097	54.278	63.770	72.719	78.045
Repuestos por Taller	211.097	241.886	282.967	321.890	344.924
Repuestos por Mostrador	83.333	100.000	120.000	137.500	157.500
Accesorios	36.102	52.627	65.593	71.695	79.322
Lubricantes	18.995	21.876	25.681	29.291	31.477
Latonería	43.617	98.397	157.901	212.979	269.234
<b>Total de Costo de Ventas</b>	<b>5.192.718</b>	<b>7.169.846</b>	<b>8.768.953</b>	<b>9.408.556</b>	<b>10.377.254</b>
<b>Margen Bruto</b>					
Vehículos Híbridos	73.104	73.104	73.104	73.104	73.104
Vehículos Exonerados	22.129	37.935	37.935	75.871	75.871
Vehículos Pesados	45.104	52.538	52.538	52.538	52.538
Vehículos Livianos	393.107	573.215	732.964	751.758	845.728
Mano de Obra	135.027	155.614	182.828	208.486	223.754
Repuestos por Taller	69.873	80.064	93.662	106.546	114.170
Repuestos por Mostrador	16.667	20.000	24.000	27.500	31.500
Accesorios	6.498	9.473	11.807	12.905	14.278
Lubricantes	4.521	5.207	6.112	6.971	7.492
Latonería	48.633	109.713	176.059	237.471	300.196
<b>Total de Margen Bruto</b>	<b>814.662</b>	<b>1.116.863</b>	<b>1.391.009</b>	<b>1.553.150</b>	<b>1.738.629</b>
<b>% de margen bruto sobre costo</b>					
Vehículos Híbridos	13.88%	13.88%	13.88%	13.88%	13.88%
Vehículos Exonerados	11.20%	11.20%	11.20%	11.20%	11.20%
Vehículos Pesados	9.92%	10.02%	10.02%	10.02%	10.02%
Vehículos Livianos	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%
Mano de Obra	286.70%	286.70%	286.70%	286.70%	286.70%
Repuestos por Taller	33.10%	33.10%	33.10%	33.10%	33.10%
Repuestos por Mostrador	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
Accesorios	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%
Lubricantes	23.80%	23.80%	23.80%	23.80%	23.80%
Latonería	111.50%	111.50%	111.50%	111.50%	111.50%
<b>Gastos Operativos</b>					
Comisiones	132.176	171.661	207.531	223.990	245.200
Publicidad	19.308	9.654	9.654	9.654	9.654
Gasto de Personal	300.656	300.656	300.656	300.656	300.656
Gastos Generales	87.107	120.157	147.319	158.945	175.680
<b>Margen Operativo</b>	<b>275.416</b>	<b>514.736</b>	<b>725.849</b>	<b>859.905</b>	<b>1.007.439</b>
<b>Depreciaciones</b>	<b>70.693</b>	<b>70.693</b>	<b>70.693</b>	<b>70.693</b>	<b>70.693</b>
<b>Resultado antes de participac</b>	<b>204.723</b>	<b>444.043</b>	<b>655.156</b>	<b>789.212</b>	<b>936.746</b>
<b>Participación e impuestos</b>	<b>74.212</b>	<b>160.965</b>	<b>237.494</b>	<b>286.089</b>	<b>339.570</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>130.511</b>	<b>283.077</b>	<b>417.662</b>	<b>503.123</b>	<b>597.176</b>

Fuente y Elaboración: El Autor

Tabla Nº 21

Estado de Resultados Projectado Portoviejo (en US\$)

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>						
Vehículos Híbridos	49.990	599.880	599.880	599.880	599.880	599.880
Vehículos Exonerados	10.459	376.521	627.536	627.536	627.536	627.536
Vehículos Pesados	22.306	267.670	267.670	267.670	267.670	267.670
Vehículos Livianos	142.236	2.481.228	4.551.552	5.879.088	5.879.088	5.879.088
Mano de Obra	10.818	136.432	151.627	177.699	205.647	224.561
Repuestos por Taller	16.687	209.843	232.221	271.575	314.221	342.703
Repuestos por Mostrador	4.000	97.000	120.000	144.000	168.000	180.000
Accesorios	1.650	30.750	54.000	66.600	66.600	66.600
Lubricantes	1.393	17.595	19.611	23.043	26.749	29.273
Latonería						
<b>Total de Ventas</b>	<b>259.538</b>	<b>4.216.919</b>	<b>6.624.096</b>	<b>8.057.090</b>	<b>8.155.391</b>	<b>8.217.310</b>
<b>Costo de Ventas</b>						
Vehículos Híbridos	43.898	526.776	526.776	526.776	526.776	526.776
Vehículos Exonerados	9.405	338.586	564.310	564.310	564.310	564.310
Vehículos Pesados	20.406	244.868	244.868	244.868	244.868	244.868
Vehículos Livianos	128.141	2.235.341	4.100.497	5.296.476	5.296.476	5.296.476
Mano de Obra	2.797	35.281	39.210	45.953	53.180	58.071
Repuestos por Taller	12.537	157.658	174.471	204.038	236.079	257.478
Repuestos por Mostrador	3.333	80.833	100.000	120.000	140.000	150.000
Accesorios	1.398	26.059	45.763	56.441	56.441	56.441
Lubricantes	1.125	14.213	15.841	18.613	21.607	23.645
Latonería	-	-	-	-	-	-
<b>Total de Costo de Ventas</b>	<b>223.040</b>	<b>3.659.615</b>	<b>5.811.736</b>	<b>7.077.474</b>	<b>7.139.736</b>	<b>7.178.064</b>
<b>Margen Bruto</b>						
Vehículos Híbridos	6.092	73.104	73.104	73.104	73.104	73.104
Vehículos Exonerados	1.054	37.935	63.226	63.226	63.226	63.226
Vehículos Pesados	1.900	22.802	22.802	22.802	22.802	22.802
Vehículos Livianos	14.095	245.887	451.055	582.612	582.612	582.612
Mano de Obra	8.020	101.151	112.416	131.746	152.467	166.490
Repuestos por Taller	4.150	52.185	57.750	67.537	78.142	85.225
Repuestos por Mostrador	667	16.167	20.000	24.000	28.000	30.000
Accesorios	252	4.691	8.237	10.159	10.159	10.159
Lubricantes	268	3.383	3.770	4.430	5.142	5.628
Latonería	-	-	-	-	-	-
<b>Total de Margen Bruto</b>	<b>36.497</b>	<b>557.304</b>	<b>812.360</b>	<b>979.616</b>	<b>1.015.655</b>	<b>1.039.246</b>
<b>% de margen bruto sobre costo</b>						
Vehículos Híbridos	13.88%	13.88%	13.88%	13.88%	13.88%	13.88%
Vehículos Exonerados	11.20%	11.20%	11.20%	11.20%	11.20%	11.20%
Vehículos Pesados	9.31%	9.31%	9.31%	9.31%	9.31%	9.31%
Vehículos Livianos	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%
Mano de Obra	286.70%	286.70%	286.70%	286.70%	286.70%	286.70%
Repuestos por Taller	33.10%	33.10%	33.10%	33.10%	33.10%	33.10%
Repuestos por Mostrador	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
Accesorios	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%
Lubricantes	23.80%	23.80%	23.80%	23.80%	23.80%	23.80%
<b>Gastos Operativos</b>						
Comisiones	6.429	95.808	136.584	165.292	173.025	178.087
Publicidad	2.821	33.857	16.929	16.929	16.929	16.929
Gasto de Personal	16.416	196.991	196.991	196.991	196.991	196.991
Gastos Generales	2.336	37.952	59.617	72.514	73.399	73.956
<b>Margen Operativo</b>	<b>8.495</b>	<b>192.696</b>	<b>402.240</b>	<b>527.891</b>	<b>555.312</b>	<b>573.283</b>
<b>Depreciaciones</b>	<b>3.610</b>	<b>43.322</b>	<b>43.322</b>	<b>43.322</b>	<b>43.322</b>	<b>43.322</b>
<b>Resultado antes de participac e imptos</b>	<b>4.885</b>	<b>149.374</b>	<b>358.917</b>	<b>484.569</b>	<b>511.990</b>	<b>529.961</b>
<b>Participación e impuestos</b>	<b>1.771</b>	<b>54.148</b>	<b>130.108</b>	<b>175.656</b>	<b>185.596</b>	<b>192.111</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>3.114</b>	<b>95.226</b>	<b>228.810</b>	<b>308.913</b>	<b>326.393</b>	<b>337.850</b>
Fuente y Elaboración: El Autor						

En lo que respecta a los puntos de venta, las líneas de negocio son reducidas. Los Estados de Resultados Projectados se muestran a continuación.

**Tabla Nº 22**

**Estado de Resultados Projectado Chone (en US\$)**

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>						
Vehículos Livianos	307,160	1,796,886	2,487,996	3,317,328	3,685,920	4,423,104
Repuestos por Mostrador	11,000	70,000	96,000	120,000	144,000	192,000
Accesorios	1,500	8,775	12,150	16,200	18,000	21,600
<b>Total de Ventas</b>	<b>319,660</b>	<b>1,875,661</b>	<b>2,596,146</b>	<b>3,453,528</b>	<b>3,847,920</b>	<b>4,636,704</b>
<b>Costo de Ventas</b>						
Vehículos Livianos	276,721	1,618,816	2,241,438	2,988,584	3,320,649	3,984,778
Repuestos por Mostrador	9,167	58,333	80,000	100,000	120,000	160,000
Accesorios	1,271	7,436	10,297	13,729	15,254	18,305
<b>Total de Costo de Ventas</b>	<b>287,159</b>	<b>1,684,586</b>	<b>2,331,734</b>	<b>3,102,313</b>	<b>3,455,903</b>	<b>4,163,083</b>
<b>Margen Bruto</b>						
Vehículos Livianos	30,439	178,070	246,558	328,744	365,271	438,326
Repuestos por Mostrador	1,833	11,667	16,000	20,000	24,000	32,000
Accesorios	229	1,339	1,853	2,471	2,746	3,295
<b>Total de Margen Bruto</b>	<b>32,501</b>	<b>191,075</b>	<b>264,412</b>	<b>351,215</b>	<b>392,017</b>	<b>473,621</b>
<b>% de margen bruto sobre costo</b>						
Vehículos Livianos	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%
Repuestos por Mostrador	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
Accesorios	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%
<b>Gastos Operativos</b>						
Comisiones	5,312	31,274	43,270	57,408	64,167	77,685
Publicidad	400	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Gasto de Personal	31,584	94,752	94,752	94,752	94,752	94,752
Gastos Generales	5,677	25,281	31,765	39,482	43,031	50,130
<b>Margen Operativo</b>	<b>(10,471)</b>	<b>38,568</b>	<b>93,424</b>	<b>158,374</b>	<b>188,867</b>	<b>249,853</b>
<b>Depreciaciones</b>	<b>3,600</b>	<b>10,800</b>	<b>10,800</b>	<b>10,800</b>	<b>10,800</b>	<b>10,800</b>
<b>Resultado antes de participac e imptos</b>	<b>(14,071)</b>	<b>27,768</b>	<b>82,624</b>	<b>147,574</b>	<b>178,067</b>	<b>239,053</b>
<b>Participación e impuestos</b>	<b>-</b>	<b>10,066</b>	<b>29,951</b>	<b>53,496</b>	<b>64,549</b>	<b>86,657</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>(14,071)</b>	<b>17,702</b>	<b>52,673</b>	<b>94,078</b>	<b>113,518</b>	<b>152,396</b>

Fuente y Elaboración: El Autor

**Tabla N° 23**

**Estado de Resultados Proyectado Jipijapa (en US\$)**

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>						
Vehículos Livianos	184,296	1,243,998	1,750,812	2,580,144	2,580,144	2,580,144
Repuestos por Mostrador	8,000	48,000	72,000	96,000	96,000	120,000
Accesorios	900	6,075	8,550	12,600	12,600	12,600
<b>Total de Ventas</b>	<b>193,196</b>	<b>1,298,073</b>	<b>1,831,362</b>	<b>2,688,744</b>	<b>2,688,744</b>	<b>2,712,744</b>
<b>Costo de Ventas</b>						
Vehículos Livianos	166,032	1,120,719	1,577,308	2,324,454	2,324,454	2,324,454
Repuestos por Mostrador	6,667	40,000	60,000	80,000	80,000	100,000
Accesorios	763	5,148	7,246	10,678	10,678	10,678
<b>Total de Costo de Ventas</b>	<b>173,462</b>	<b>1,165,867</b>	<b>1,644,554</b>	<b>2,415,132</b>	<b>2,415,132</b>	<b>2,435,132</b>
<b>Margen Bruto</b>						
Vehículos Livianos	18,264	123,279	173,504	255,690	255,690	255,690
Repuestos por Mostrador	1,333	8,000	12,000	16,000	16,000	20,000
Accesorios	137	927	1,304	1,922	1,922	1,922
<b>Total de Margen Bruto</b>	<b>19,734</b>	<b>132,206</b>	<b>186,808</b>	<b>273,612</b>	<b>273,612</b>	<b>277,612</b>
<b>% de margen bruto sobre costo</b>						
Vehículos Livianos	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%
Accesorios	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%
<b>Gastos Operativos</b>						
Comisiones	3,237	21,635	30,608	44,746	44,746	45,602
Publicidad	400	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Gasto de Personal	29,304	87,913	87,913	87,913	87,913	87,913
Gastos Generales	4,539	20,083	24,882	32,599	32,599	32,815
<b>Margen Operativo</b>	<b>(17,746)</b>	<b>1,375</b>	<b>42,205</b>	<b>107,155</b>	<b>107,155</b>	<b>110,083</b>
<b>Depreciaciones</b>	<b>2,700</b>	<b>8,100</b>	<b>8,100</b>	<b>8,100</b>	<b>8,100</b>	<b>8,100</b>
<b>Resultado antes de participac e imptos</b>	<b>(20,446)</b>	<b>(6,725)</b>	<b>34,105</b>	<b>99,055</b>	<b>99,055</b>	<b>101,983</b>
<b>Participación e impuestos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12,363</b>	<b>35,907</b>	<b>35,907</b>	<b>36,969</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>(20,446)</b>	<b>(6,725)</b>	<b>21,742</b>	<b>63,147</b>	<b>63,147</b>	<b>65,014</b>
Fuente y Elaboración: El Autor						

**Tabla N° 24**

**Estado de Resultados Projectado El Carmen (en US\$)**

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>						
Vehículos Livianos	184.296	1.243.998	2.119.404	2.948.736	3.317.328	3.501.624
<b>Total de Ventas</b>	184.296	1.243.998	2.119.404	2.948.736	3.317.328	3.501.624
<b>Costo de Ventas</b>						
Vehículos Livianos	166.032	1.120.719	1.909.373	2.656.519	2.988.584	3.154.616
<b>Total de Costo de Ventas</b>	166.032	1.120.719	1.909.373	2.656.519	2.988.584	3.154.616
<b>Margen Bruto</b>						
Vehículos Livianos	18.264	123.279	210.031	292.217	328.744	347.008
<b>Total de Margen Bruto</b>	18.264	123.279	210.031	292.217	328.744	347.008
<b>% de margen bruto sobre costo</b>						
Vehículos Livianos	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%
<b>Gastos Operativos</b>						
Comisiones	2.922	19.725	33.605	46.755	52.599	55.521
Publicidad	400	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Gasto de Personal	24.088	72.263	72.263	72.263	72.263	72.263
Gastos Generales	4.459	19.596	27.475	34.939	38.256	39.915
<b>Margen Operativo</b>	(13.605)	10.495	75.488	137.060	164.426	178.109
<b>Depreciaciones</b>	2.700	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100
<b>Resultado antes de participac e impptos</b>	(16.305)	2.395	67.388	128.960	156.326	170.009
<b>Participación e impuestos</b>	-	868	24.428	46.748	56.668	61.628
<b>Resultado del ejercicio</b>	(16.305)	1.527	42.960	82.212	99.658	108.380
Fuente y Elaboración: El Autor						

**Análisis de Rentabilidad**

Para el análisis de rentabilidad se utilizarán dos herramientas de medición: Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

El VAN mide el valor de los flujos futuros en el año 0 o en la actualidad. Para su cálculo se requiere una tasa de referencia que en algunos textos se la identifica como Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR), la cual señala aquella tasa exigida por el inversionista para realizar el proyecto. Para el caso actual, la TMAR de los inversionistas asciende al 15%.

Por otro lado, la TIR es una medición que compara los flujos positivos y negativos, para arrojar la tasa a la cual el VAN sería 0.

La TIR se muestra en porcentajes y la VAN en términos nominales, sin embargo, es importante especificar que, aunque en ocasiones el VAN presente saldos negativos, estos saldos negativos no implican una pérdida contable en el negocio o empresa, sino una pérdida en sentido de rentabilidad, dada la expectativa de tasa a adquirir por parte del inversionista.

Una vez realizado los estados de flujos proyectados para el concesionario, la Tabla N° 25 presenta los resultados del análisis de rentabilidad.

**Tabla N° 25**  
**Análisis de Rentabilidad (en US\$)**

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	956,690	14,642,032	21,457,718	27,308,061	28,971,089	31,184,265
Costo de ventas	849,693	12,823,505	18,867,244	24,020,391	25,407,911	27,308,150
<b>Margen Comercial</b>	<b>106,997</b>	<b>1,818,526</b>	<b>2,590,474</b>	<b>3,287,670</b>	<b>3,563,178</b>	<b>3,876,115</b>
<b>Gastos Operativos</b>	<b>140,323</b>	<b>1,299,976</b>	<b>1,462,381</b>	<b>1,631,340</b>	<b>1,687,513</b>	<b>1,757,349</b>
Comisiones	17,900	300,618	415,727	521,731	558,526	602,096
Publicidad	4,021	56,765	30,183	30,183	30,183	30,183
Gasto de Personal	101,392	752,575	752,575	752,575	752,575	752,575
Gastos Generales	17,010	190,019	263,896	326,852	346,229	372,496
<b>Margen Operacional</b>	<b>(33,327)</b>	<b>518,550</b>	<b>1,128,093</b>	<b>1,656,329</b>	<b>1,875,665</b>	<b>2,118,766</b>
Depreciaciones	37,221	111,663	111,663	111,663	111,663	111,663
Gastos Adm. Centrales	40,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
<b>Utilidad Antes de participación e Impuestos</b>	<b>(110,548)</b>	<b>286,887</b>	<b>896,430</b>	<b>1,424,666</b>	<b>1,644,001</b>	<b>1,887,103</b>
Diferido de la Pérdida del año 0		(22,110)	(22,110)	(22,110)	(22,110)	(22,110)
Participación e Impuestos		89,230	294,646	472,661	546,578	628,503
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(110,548)</b>	<b>175,547</b>	<b>579,674</b>	<b>929,895</b>	<b>1,075,314</b>	<b>1,236,491</b>
Depreciaciones	37,221	111,663	111,663	111,663	111,663	111,663
Diferido de la Pérdida del año 0		22,110	22,110	22,110	22,110	22,110
<b>Flujo de efectivo antes de inversiones</b>	<b>(73,327)</b>	<b>309,320</b>	<b>713,447</b>	<b>1,063,668</b>	<b>1,209,087</b>	<b>1,370,263</b>
<b>Inversión</b>	<b>(2,142,047)</b>	-	-	-	-	<b>1,583,730</b>
<b>Capital de trabajo</b>	<b>(1,282,351)</b>	<b>(604,374)</b>	<b>(515,315)</b>	<b>(138,752)</b>	<b>(190,446)</b>	<b>2,731,237</b>
Inversión de Capital	(1,282,351)	(1,886,724)	(2,402,039)	(2,540,791)	(2,731,237)	
Recuperación de Capital	-	1,282,351	1,886,724	2,402,039	2,540,791	2,731,237
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>(3,497,724)</b>	<b>(295,054)</b>	<b>198,132</b>	<b>924,916</b>	<b>1,018,641</b>	<b>5,685,230</b>
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>17.77%</b>					
<b>Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)</b>	<b>15.00%</b>					
<b>VAN</b>	<b>412,647.25</b>					

Fuente y Elaboración: El Autor



Es importante notar los siguientes aspectos que deben destacarse en el cuadro de rentabilidad proyectada:

- En el año 0 se inician las actividades a medida que se avanza en la construcción de la matriz en Manta. Sin embargo, dado el tamaño de la operación, en esos meses se presenta una pérdida, la cual se amortiza durante los cinco años siguientes.
- El capital de trabajo que se presentó fue de US \$2,731,237; sin embargo, dicha cifra responde al capital de trabajo máximo que se requerirá en el año de mayor producción que es el último. Dado que los requerimientos iniciales son menores, se inicia con un capital de trabajo más pequeño y se va incrementando acorde a las necesidades del negocio.
- La TIR alcanza un 17.77%, mientras que el VAN se muestra en US \$412,647. Suficientes para la aprobación del presente proyecto.

## CONCLUSIONES

En base a los cuatro estudios presentados, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- La hipótesis del proyecto que se planteó fue: El desarrollo de un concesionario para la provincia de Manabí es rentable. En base a la información obtenida, y entendiendo rentable como una TIR superior a la TMAR exigida por los inversionistas, se acepta la hipótesis.
- Manabí constituye una de las principales provincias en la economía del país, así como un mercado potencial para la distribución de Chevrolet, tanto por la penetración actual que tiene, como por el desarrollo de sus cantones.
- Los terrenos planteados para el desarrollo de la concesión son óptimos. En el caso de Manta, se encuentra en la zona de mayor crecimiento económico de la ciudad. En referencia al de Portoviejo, se encuentra en la entrada del cantón, en la autopista Portoviejo – Manta, con una alta circulación vehicular; lo que garantiza un alto impacto visual para posicionarse.
- En base a la experiencia e información de la empresa CHEBY SA, se evidencia que el proyecto tiene garantizado su buen funcionamiento dado el detalle con el que se han planteado los manuales de funciones y procedimientos de atención al cliente.
- Las proyecciones de inversiones son exhaustivas, es decir, incluyen incluso los gastos pre-operacionales, lo cual limita la posibilidad de desviaciones en cuanto a los montos de inversión requeridos.

- El análisis financiero arroja un resultado positivo para la ejecución del proyecto.
- Los resultados consideran incrementos de facturación en los próximos años, lo cual está sujeto a que no se limite más al sector automotriz.

## **RECOMENDACIONES**

En base a la información presentada y a las conclusiones del estudio, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Los puestos claves de cada sucursal deben ser contratados en las mismas zonas donde se desenvolverán, debido a un factor de conocimiento de mercado y a que se verificó que los cantones de Manabí se desarrollan mucho en base a contactos.
- Los cálculos de inversión se realizaron a precios de mercado y no contienen efectos de ajuste, por tanto, de aprobarse el proyecto se recomienda su ejecución inmediata para evitar incrementos de precios en materiales de construcción que afecten la rentabilidad del negocio.
- Debido a las limitaciones del sector automotriz en el Ecuador, se recomienda que la actividad en la zona se inicie cuanto antes, de esta manera, los años con menor nivel de ventas van a coincidir con años de restricción de importaciones y el efecto sería nulo.
- Para la implementación de procesos y selección del personal es imperativo que participe activamente el personal enrolado en la empresa Cheby S.A., para que puedan aportar con el conocimiento del negocio y la actividad madure rápidamente.
- Se conoce de la intención de otros inversionistas en los terrenos planteados, por lo que se recomienda que una vez se apruebe el proyecto, se realicen los contratos respectivos de compra venta de los terrenos.

## BIBLIOGRAFÍA

- *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*. “Escalera de Precios 2012”, enero 2013, Guayaquil – Ecuador.
- *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*. “Informe de Importaciones 2012”, enero 2013, Guayaquil – Ecuador.
- *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*. “Informe de Importaciones 2013”, enero 2014, Guayaquil – Ecuador.
- *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*. “Escalera de Precios 2013”, enero 2014, Guayaquil – Ecuador.
- *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*. “Escalera de Precios 2014”, enero 2015, Guayaquil – Ecuador.
- *Banco Central del Ecuador*. “Boletín Estadístico Mensual N° 1956”, Febrero 2015, Quito – Ecuador.
- *Blank, Leland; Tarquin, Anthony*. “Ingeniería Económica”, Mc Graw Hill, 2012.
- *Bueno Campos, Eduardo; Morcillo Ortega, Patricio*. “Fundamentos de Economía y Organización Industrial”, Mc Graw Hill, 1994.
- *Cámara de Industrias de Guayaquil*. “Expectativas de la economía para el año 2012 y su situación al cierre del 2011”. Informe de Diciembre del 2011.
- *Cheby SA*. “Manual de Funciones, Segunda Edición”, 2009, Guayaquil – Ecuador.
- *Cheby SA*. “Manual de Procedimientos, Segunda Edición”, 2009, Guayaquil – Ecuador.
- *Cheby SA*. “Estados Financieros”, 2013, Guayaquil – Ecuador
- *Dornbusch, Rudiger, Stanley, Fischer*. “Macroeconomía”, Mc Graw Hill Latinoamericana SA Colombia, 2006.
- *Escuela Superior Politécnica del Litoral*. “Evaluación de Proyectos de Infraestructura”, ESPOL, 1990, Guayaquil – Ecuador.

- *Franklin Fincowski, Enrique; Gomez Ceja, Guillermo.* “Organización y Métodos: Un Enfoque Competitivo”. Mc Graw Hill, 2002.
- *Guerrero Macías, Gustavo.* “Proyectos de Inversión”, ESPOL CDP, 1981, Guayaquil – Ecuador.
- *Hoel, Paul; Jessen, Raymond.* “Estadística Básica para Negocios y Economía”, CECSA, 1983.
- *Horngren, Charles.* “Contabilidad Financiera: Introducción”, Prentice Hall Hispanoamericana, 1983.
- *Instituto Nacional De Estadísticas Y Censos.* “Resultados del Censo 2010 de Población y Vivienda en el Ecuador. Fascículo Manabí”, 2010, Quito – Ecuador.
- *John Sloman.* “Introducción a la Macroeconomía”, Prentice Hall, 1997.
- *Mariscal Díaz, Cristobal.* “Formulación y Evaluación de Proyectos”, ESPOL, 2001.
- *Market Watch.* “Información Estadística del Ecuador”, 2013, Guayaquil – Ecuador.
- *Pyndick, Robert; Rubinfeld, Daniel.* “Microeconomía”, Prentice Hall, 2001.
- *Ross, Stephen A.; Westerfield, Randolph ; Jordan, Bradford.* “Fundamentos de Finanzas Corporativas”, Mc Graw Hill, 2010.
- *Ross, Stephen A.* “Finanzas Corporativas”, Mc Graw Hill, 2000.
- *Sapag Chain, Nassir.* “Criterios de Evaluación de Proyectos: Cómo Medir la Rentabilidad de las Inversiones”, Mc Graw Hill, 1993.