

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA

DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL

IX PROMOCIÓN

PROYECTO

TEMA

“SERVICIOS AUTOMOTRICES INTEGRALES”

AUTORES

ING. ANDREA BENÍTEZ

ING. CARLOS DURÁN

EC. JOSÉ GONZÁLEZ

AÑO 2008

INDICE

I.- SUMARIO EJECUTIVO.....	4
II.- MODELO DE NEGOCIO.....	6
2.1 Descripción de compañía que ejecutará el plan de negocio	6
2.2 Producto o servicio objeto del plan de negocio.....	6
III.- ESTUDIO DE MERCADO.....	7
3.1 Identificación del Bien/Servicio	7
3.2 Análisis de la Demanda	7
3.2.1 Segmentación de Mercado	7
3.2.2 Tamaño del mercado total	7
3.2.3 Factores que afectan la Demanda	12
3.3 Comportamiento Histórico de la Demanda	12
3.4 Demanda Actual.....	13
3.4.1 Metodología de la Investigación	13
3.4.2 Demanda Actual del Servicio.....	14
3.5 Proyección de la Demanda	15
3.6 Análisis de la Oferta.....	15
3.6.1 Comportamiento histórico de la Oferta y Oferta Actual con sus proyecciones.	15
3.7 Determinación de la Demanda Insatisfecha.....	17
3.8 Descripción del Plan de Marketing.....	23
3.8.1 Estrategia de precios.....	23
3.8.2 Estrategias de Promoción.....	24
3.8.3 Estrategias de Servicio.....	24
3.8.4 Estrategia de Plaza.....	26
IV.- ESTUDIO TÉCNICO.....	27
4.1 Tamaño del Proyecto	27
4.1.1 Factores Determinantes del Tamaño	27
4.1.2 Optimización del Tamaño del Proyecto.....	27
4.1.3 Definición de la Capacidad del Taller.....	28
4.2 Localización del Proyecto	29
4.2.1 Macro Localización.....	30
4.2.2 Micro Localización	31
4.3 Ingeniería del Proyecto.....	31
4.3.1 Servicios Brindados	31
4.3.2 Calendario de Ejecución del Proyecto	32

V.- LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN.....	33
<i>5.1. La Empresa</i>	<i>33</i>
<i>5.2. Base Filosófica de la Empresa</i>	<i>34</i>
5.2.1. Misión.....	34
5.2.2. Visión.....	34
5.3. La Organización.....	35
VI.- ESTUDIO FINANCIERO	40
6.1 Inversiones	40
6.1.1 Activos Fijos.	40
6.2 Financiamiento.....	41
6.2.1 Capital social	41
6.2.2 Crédito	41
6.2.3 Tabla de Amortización	41
6.3 Presupuesto de Costos y Gastos.....	42
6.3.1 Costos de Producción y Ventas.....	42
6.3.2 Costos	42
6.3.3 Gastos Varios.....	42
6.3.4 Depreciaciones, mantenimiento y seguros	43
6.4 Resultados y Situación Financiera Estimados	43
6.4.1 Estado de Pérdidas y Ganancias.....	43
6.4.2 Flujo de caja	43
6.4.3 Balance General	43
6.5 Evaluación Económica Financiera	44
6.5.1 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	44
6.5.2 Valor Actual Neto	44
6.5.3 Índices Financieros	45
6.5.4 Punto de Equilibrio.....	46
6.5.5 Análisis de sensibilidad.....	46
VII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
VIII.- ANEXOS.....	49
<i>Encuesta de Servicios Automotrices Integrales.....</i>	<i>50</i>
<i>Estado de Resultados Proyectado</i>	<i>55</i>
<i>Balance General Proyectado</i>	<i>56</i>
<i>Flujo de Caja Proyectado</i>	<i>57</i>
<i>Plano Planta de Servicios Automotrices Integrales</i>	<i>58</i>
IX.- BIBLIOGRAFÍA.....	59

I.- SUMARIO EJECUTIVO

Brindar el servicio de reparación y/o mantenimiento de vehículos livianos de manera personalizada y con precios más bajos que las concesionarias.

Llamamos servicios personalizado a recoger el vehículo y llevarlo a nuestros talleres y de la misma manera devolverlo al propietario en su hogar o donde el lo necesite en el menor tiempo posible considerando el daño del vehículo.

Los precios de nuestros servicios incluyen los repuestos y mano de obra. Una vez terminada la reparación corre por nuestra cuenta la limpieza del vehículo.

Características

- 1.- Reparación automotriz
- 2.- Venta de repuestos
- 3.- Ubicación en la autopista Terminal Terrestre - Pascuales
- 4.- Negocio orientado a las seis marcas más comerciales de vehículos
- 5.- Servicio de grúa para retiro de vehículos que lo necesiten
- 6.- Servicio de limpieza general del vehículo
- 7.- Retiro del vehículo a reparar donde el cliente lo solicite.
- 8.- Los pagos pueden hacerse con tarjeta de crédito
- 9.- Tercerizar reparaciones de A/A de vehículos
- 10.- Sugerir reparaciones y/o mantenimientos a futuros clientes.
- 11.- Atención a vehículos de fabricación a partir del año 2000.

¿Cómo se manejará?

La persona encargada de la recepción y entrega del vehículo llenara un check list el cual será firmado por el cliente en conformidad de las condiciones en las que entrega el vehículo, tanto en accesorios como en herramientas y estado general del mismo.

Una vez que el vehículo llega a los talleres, será revisado para determinar las fallas acorde con lo solicitado por el cliente y establecer de ser necesarias las piezas que necesiten cambiarse. Luego de esto se informara al cliente el valor total de la reparación.

El mecánico a cargo del vehículo hará la respectiva nota de pedido de repuestos, la misma que será enviada al bodeguero para verificar su existencia en stock, de lo contrario se enviara esta solicitud a compras. El comprador deberá conseguir tres cotizaciones para de esta manera elegir al mejor proveedor.

Una vez comprados los repuestos deberán ingresar a la bodega para hacer el respectivo ingreso, luego de esto el mecánico hará una requisición de repuestos que deberá ser autorizada por el jefe de taller para que el bodeguero entregue lo repuestos previa la recepción en bodega de las piezas averiadas.

Una vez realizada la reparación se procederá a hacer las pruebas respectivas del vehículo cuya conformidad interna deberá ser aprobada por el jefe de taller.

Se hará la entrega del vehículo previa cancelación total de la factura. Al momento de la entrega, haremos la devolución de las piezas cambiadas para lo cual el cliente deberá firmar una nota de entrega de los mismos.

Cabe recalcar que las piezas nuevas serán marcadas en nuestros talleres para garantizar que si el vehículo vuelve a tener un problema en la misma parte mecánica nuestras piezas no hayan sido cambiadas por otras.

Análisis de los clientes

Según nuestro estudio los clientes que hemos segmentado son aquellos propietarios de las marcas Chevrolet, Toyota, Mazda, Nissan, Mitsubishi y Ford a quienes brindaremos un servicio tal vez no diferente pero si diferenciado principalmente en el precio, con iguales o mejores condiciones de calidad y garantía. Preferentemente nuestros clientes serán propietarios de vehículos que vivan en el sector norte de la ciudad ya que estamos ubicados en la autopista Terminal Terrestre - Pascuales. Brindaremos servicio a vehículos livianos fabricados a partir del 2000.

Proyección de Ingresos

INGRESOS PROYECTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
VEHICULOS ATENDIDOS	3.400	4.080	4.896	5.875	7.050
PRECIO DE SERVICIO	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
TOTAL DE INGRESOS	\$ 1.360.000	\$ 1.632.000	\$ 1.958.400	\$ 2.350.000	\$ 2.820.000

II.- MODELO DE NEGOCIO

2.1 Descripción de compañía que ejecutará el plan de negocio

La compañía que ejecutara el plan de negocios es comercializadora y de servicios, cuya función es dar mantenimiento y/o brindar reparación a los vehículos livianos, especializándonos en las marcas Toyota, Chevrolet, Mazda, Ford, Mitsubishi y Nissan.

La compañía se ubicara en el sector industrial norte de Guayaquil en la autopista Terminal Terrestre – Pascuales¹.

2.2 Producto o servicio objeto del plan de negocio

Actualmente el sector automotriz esta creciendo de manera considerable debido a las facilidades que existen para adquirir un vehículo, sin embargo no se ha prestado la atención debida al mantenimiento y/o reparación de los mismos.

Es un verdadero problema tener que pensar en la garantía que se pierde si llevamos nuestro vehículo a un taller que no sea el de la concesionaria, o como ellos llaman “talleres no autorizados”

En esto se basa nuestro negocio: Brindar este servicio de manera personalizada y con precios más bajos que las concesionarias.

Llamamos servicios personalizado a recoger el vehículo y llevarlo a nuestros talleres y de la misma manera devolverlo al propietario en su hogar o donde el lo necesite en el menor tiempo posible considerando el daño del vehículo.

Los precios de nuestros servicios incluyen los repuestos y mano de obra. Una vez terminada la reparación, la limpieza del vehículo corre por nuestra cuenta.

¹ En el estudio técnico se indicará la forma en que se estableció la localización exacta.

III.- ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Identificación del Bien/Servicio

Actualmente se comercializa una gran cantidad de vehículos livianos en la ciudad de Guayaquil, contribuyendo al incesante aumento del parque automotor. Como lógica consecuencia de este aumento, se ha incrementado la demanda de servicios de reparación y mantenimiento de los vehículos. El gran aumento en la venta de vehículos por empresas concesionarias no ha sido equilibrado con la capacidad de atender toda la demanda de los servicios antes mencionados.

También es conocido como veremos más adelante, que hay un alto grado de insatisfacción por la mala calidad de servicios y altos precios que cobran los talleres de concesionarios, pero lamentablemente los clientes en muchos casos están obligados a utilizarlos por efecto de la garantía de los vehículos.

Por los comentarios anteriores pensamos que es una buena oportunidad de negocio el crear una empresa que entre a competir en este mercado. De aquí nace la idea de crear *Servicios Automotrices Integrales, "SAI "*, empresa que dará un servicio de calidad, personalizado, a precios competitivos y garantizando la seguridad de los clientes.

3.2 Análisis de la Demanda

El objetivo principal que se pretende alcanzar con el análisis de la demanda es determinar los factores que afectan el comportamiento del mercado y las posibilidades reales de que el producto o servicio resultante del proyecto pueda participar efectivamente en ese mercado.

3.2.1 Segmentación de Mercado

La investigación del mercado provee una amplia variedad de información sobre las personas que podrían estar interesadas en hacer uso de nuestros servicios. Así, decidimos identificar consumidores con necesidades similares y dividir el mercado en sub-grupos que compartan las mismas características. La segmentación del mercado juega un rol importante en la conformación de nuestro negocio porque nos ayuda a ganar mayor conocimiento sobre los clientes, de tal modo que los servicios que ofrecemos encajen en sus necesidades de una mejor forma. Además, seremos capaces de destinar servicios específicos a grupos particulares, evitándonos promover aquellas prestaciones que no son necesarias para algunos consumidores. Esto impediría que se gasten recursos que pueden ser útiles a futuro.

3.2.2 Tamaño del mercado total

Obtención de los factores de segmentación:

Lamentablemente el país no cuenta con estadísticas exactas sobre el parque automotor que posee, y específicamente la ciudad de Guayaquil, que es a la que

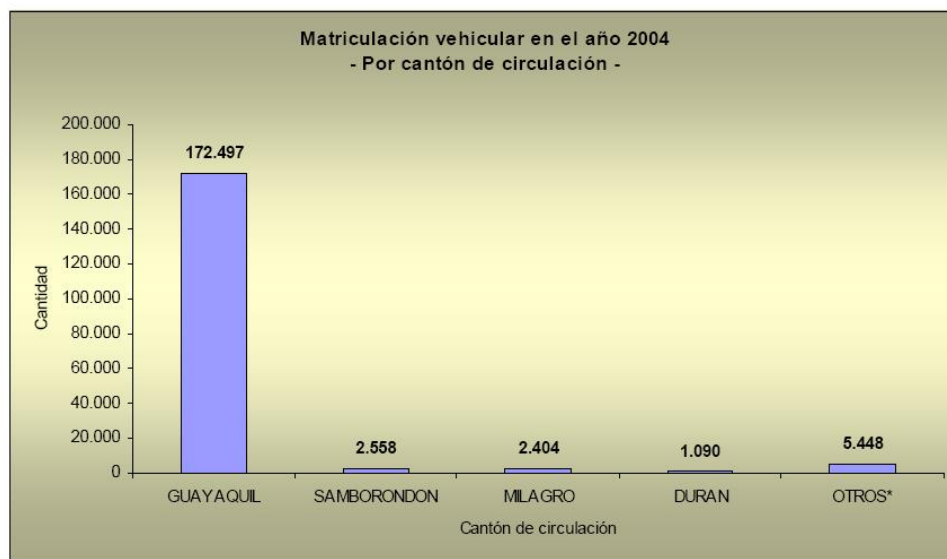
estamos dirigidos con este proyecto, es por esto que hemos tomado como base información proporcionada por la CTG.²

Aunque esta información sólo está registrada hasta el año 2004 usaremos estos factores más adelante cuando tengamos las cifras hasta el año 2007.

a) Factor para obtener mercado de Guayaquil

En el año 2004 se matricularon 183.997 vehículos en toda la provincia del Guayas, de estos el **93,7%** indicaron como lugar de circulación la ciudad de Guayaquil (ver Gráfico 1).

Gráfico 1



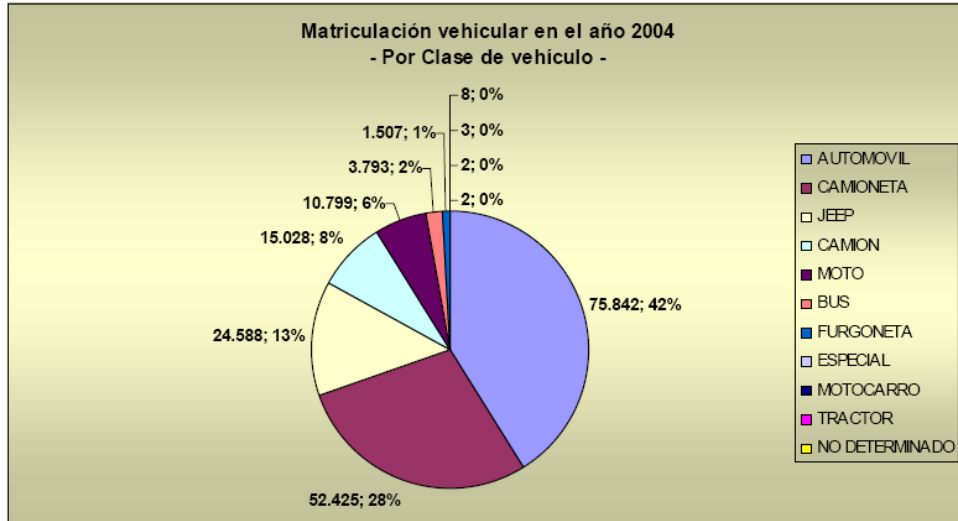
FUENTE: Base de datos CTG – Dirección Informática.
DESARROLLO: Dirección de Ingeniería - Compañía DV2.

² Los datos fueron proporcionados por la Dirección Informática de la Comisión de Transito del Guayas, con cierre al 2004, ultimo año con que cuenta este estudio.

b) Por clase de vehículo (tipo de vehículo)

Del total de vehículos matriculados en la provincia del Guayas en el año 2004, los automóviles representan el 42%, las camionetas el 28% y los jeep el 13% (ver Gráfico 2). Sumando estas tres clases de vehículos, los cuales pertenecen a nuestro mercado objetivo nos da un **83%**.

Gráfico 2

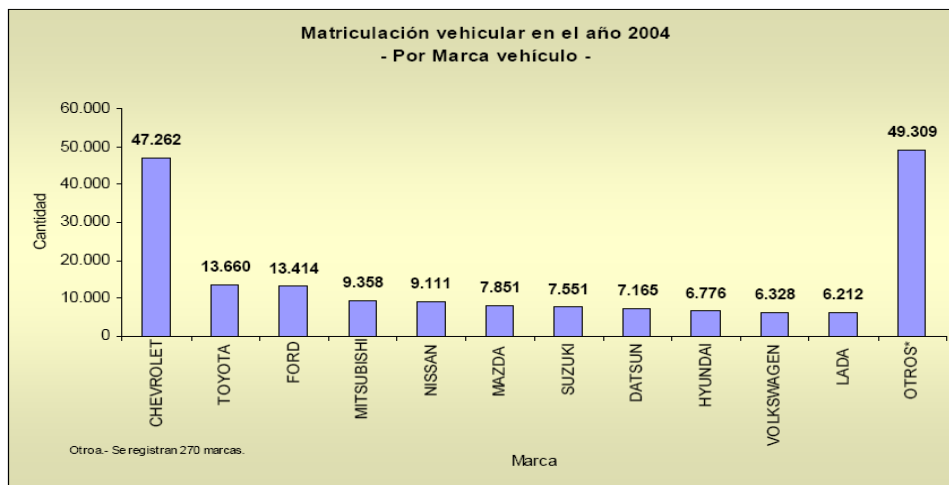


FUENTE: Base de datos CTG – Dirección Informática.
DESARROLLO: Dirección de Ingeniería - Compañía DV2.

c) Por marca de vehículo

Del total de vehículos matriculados en el 2004, Chevrolet tiene el 26% con 47,262 vehículos, Toyota posee el 7% con 13,660 vehículos, Ford posee el 7% con 13,414 vehículos, Mitsubishi posee el 5%, Mazda posee el 4% con 7,851 vehículos y Nissan posee el 5% con 9,111 vehículos. Estas seis marcas representan alrededor del **54%** del total de vehículos matriculados en el 2004 (ver Gráfico 3).

Gráfico 3



FUENTE: Base de datos CTG – Dirección Informática.
DESARROLLO: Dirección de Ingeniería - Compañía DV2.

d) Por tipo servicio

Del total de vehículos matriculados en el 2004, el **91.7%** corresponde a vehículos particulares y el restante 8.3% corresponde a vehículos que efectúan actividades diversas, como expresos, taxis, buses, públicos, etc. En la siguiente tabla, se muestra la estadística por este tipo variable (ver Tabla 1).

Tabla 1

		Cantidad	% de columna
Tipo de Servicio	PARTICULAR	168,747	91,7%
	ALQ. URBANO	10,926	5,9%
	ALQ. RURAL	1,656	0,9%
	ESTATAL	875	0,5%
	MUNICIPAL	432	0,2%
	PART. T-ESCOLAR	378	0,2%
	PART. EXP. ESC-PERSONAL	236	0,1%
	ALQ. EXP. ESCOLAR	168	0,1%
	PART. EXP. ESCOLAR	158	0,1%
	ALG. GRAN CAPACIDAD	97	0,1%
	ALQ. EXP. ESC-PERSONAL	96	0,1%
	PART. EXP. PERSONAL	79	0,0%
	PARTICULAR BIC.	57	0,0%
	CONSEJO PROVINCIAL	32	0,0%
	ALQ. INTP	25	0,0%
	ALQ. EXP. PERSONAL	18	0,0%
	ALQ. PROVINCIAL	16	0,0%
	MUNICIPAL BIC.	1	0,0%
	Total	183,997	100,0%

FUENTE: Base de datos CTG – Dirección Informática.
DESARROLLO: Dirección de Ingeniería - Compañía DV2.

e) Por año de fabricación o producción

En esta parte no obtendremos un factor sino la cantidad de vehículos que con modelo desde el año 2000 hay en la provincia del Guayas. Para obtener esta cantidad es importante que tengamos la información total completa hasta el año 2007 por lo que usaremos información de la CTG (Tabla 2) e información de la AEADE (Tabla 3).

Tabla 2

		CANTIDAD	%
Año de producción	2.005	4,086	2,0
	2.004	12,925	7,0
	2.003	9,427	5,1
	2.002	10,808	5,9
	2.001	6,135	3,3
	2.000	764	0,4
	1.999	5,080	2,8
	1.998	9,293	5,1
	1.997	5,795	3,1
	1.996	6,649	3,6
	1.995	10,281	5,6
	1.994	13,049	7,1
	1.993	6,792	3,7
	1.992	8,249	4,5
	1.991	4,107	2,2
	1.990	3,551	1,9
	1.989	2,901	1,6
	1.988	2,543	1,4
	1.987	2,921	1,6
	1.986	2,614	1,4
1.985	1,945	1,1	
1.984	1,380	0,8	
1.983	1,050	0,6	
1.982	3,334	1,8	
1.981	5,642	3,1	
1.980	5,621	3,1	

FUENTE: Base de datos CTG – Dirección Informática.
DESARROLLO: Dirección de Ingeniería - Compañía DV2.

Tabla 3

GUAYAS	2003	2004	2005	2006	2007
Automóviles	6079	8739	13394	14498	11928
Camionetas	2351	2523	3520	4149	3904
Todo Terreno	2224	2718	3291	3764	4757
Vans	668	852	772	578	547
Camiones y Buses	948	1103	2104	1914	2302
TOTAL	12270	15935	23081	24903	23438

De acuerdo a la Tabla 2 desde el año 2000 al 2002 tenemos 17707 vehículos y por la tabla 3 desde el año 2003 al 2007 tenemos 99627 vehículos, lo que nos da un total de **117334** que son los vehículos que producidos desde el año 2000 al 2007 en la provincia del Guayas

3.2.3 Factores que afectan la Demanda

La interacción entre la oferta y la demanda pueden determinar el precio de los servicios que ofreceremos. Como mencionamos anteriormente, el objetivo de nuestro negocio es brindar un mantenimiento de calidad a un precio relativamente bajo. Es probable que lo anterior nos favorezca puesto que, para la mayoría de productos, la relación entre la demanda y el precio es inversa. No obstante, existe un rango extenso de factores que afectan la demanda para un servicio particular del negocio. A continuación se mencionan algunos de ellos:

- El precio de los productos y/o servicios de los competidores: es probable que la demanda decaiga si otros talleres automotrices deciden cortar sus precios.
- El precio de productos complementarios: un incremento en el precio de productos como aceites, desengrasantes y repuestos puede influir en el desarrollo del negocio.
- Cambios en los gustos y tendencias del consumidor.
- Campañas de marketing.
- Tamaño de la población y cambios demográficos: el negocio encontrará un incremento en la demanda si las instalaciones se ubican en un lugar muy concurrido, por ejemplo.
- Las regulaciones gubernamentales pueden afectar la demanda.

3.3 Comportamiento Histórico de la Demanda

Para el caso de este proyecto de inversión, el comportamiento histórico de la demanda es directamente proporcional al aumento de los vehículos en circulación ya que, hasta el año 2007, todos los vehículos con año de producción desde el 2000 siguen siendo usados por sus propietarios. Por consiguiente, todos estos vehículos necesitan los servicios de reparación y/o mantenimiento para seguir en circulación.

Usaremos como referencia los datos de las tablas # 2 y # 3 para hacer un resumen desde el año 2000 hasta el año 2007 que es el período de tiempo para el que vamos a ver la tendencia o variación de la demanda. Como en el país la matriculación de los vehículos no se hacen exactamente en el año o período que se realiza la compra, usaremos la información de la tabla 2 de la CTG hasta el 2002 y la tabla 3 de la AEADE para los siguientes años que indican las ventas en todo el parque automotriz.

Tabla 4

COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA TOTAL								
AÑO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
TOTAL VEHICULOS	764	6135	10808	12270	15935	23081	24903	23438
TOTAL ACUMULADO	764	6899	17707	29977	45912	68993	93896	117334
INCREMENTOS	0%	803%	157%	69%	53%	50%	36%	25%

Como apreciamos en la Tabla 4, este comportamiento de la demanda total tiene su explicación lógica ya que a partir del año 2001 hubo cierta estabilidad económica con la nueva moneda (el dólar) que incrementó la confianza en el mercado y se dieron muchas facilidades para que el público consumidor adquiriera nuevos vehículos. Luego de esto con un mercado que de a poco fue cubriendo sus necesidades de adquirir vehículos, notamos una también lógica tendencia decreciente en las ventas de automotores.

3.4 Demanda Actual

3.4.1 Metodología de la Investigación

La actividad empresarial solo será provechosa si el servicio brindado puede satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente. El obtener información sobre las cosas que la gente desea nos permitirá tener una mejor idea sobre las prestaciones a ofrecer. Esta información se adquiere directamente de una investigación de mercado, la misma que se define como la colección, selección y análisis de datos relacionados con el marketing y el consumo de bienes y servicios. En este caso, se reunirá información sobre los posibles clientes del nuevo taller y se utilizarán los datos para contribuir al proceso de toma de decisiones. Las referencias conseguidas en esta investigación deberán incluir lo siguiente:

- si los clientes querrían o no el nuevo servicio;
- qué tipo de promociones serían efectivas;
- qué funciones o facilidades deberíamos ofrecer;
- qué estilo, forma y diseño debería adquirir el taller;
- qué precio la gente estaría preparada a pagar;
- qué lugar sería el mas adecuado para el taller;

Un mercado es cualquier lugar donde los compradores y vendedores se reúnen para intercambiar bienes y servicios. Como los mercados se encuentran en un estado constante de cambio, es necesario que el negocio siga una metodología de investigación para identificar qué está pasando en el mercado de servicios automotrices. De este modo, se podrían predecir futuros sucesos, explicar una

variedad de tópicos relacionados al marketing y analizar nuevas posibilidades en el mercado.

La metodología a seguir consta de dos partes fundamentales. La primera es una investigación secundaria (o de escritorio), donde recopilaremos información disponible de negocios existentes u otras publicaciones. Por ejemplo, reportes anuales y cuentas publicadas por ciertas compañías, información sobre competidores, publicaciones gubernamentales, publicaciones comerciales, Internet, entre otros. La ventaja principal de la información secundaria obtenida externamente es que ya ha sido recopilada y, frecuentemente, está disponible a un bajo costo o gratuitamente. Sin embargo, dicha información deberá ser adaptada al propósito de nuestro negocio. La segunda parte es una investigación primaria o de campo, la cual consiste en recopilar datos que aun no existen de acuerdo al objetivo del negocio. No obstante, se debe tener en cuenta que es muy costoso conseguir este tipo de información ya que la investigación de campo, si es que se precisa generar información certera y útil, requiere de investigadores especializados que inviertan gran parte de su tiempo. Para evitar un gasto excesivo en la investigación, se ha optado por realizar encuestas vía e-mail a un número determinado consumidores potenciales (ver Determinación de la Muestra). Las encuestas fueron estructuradas en base a los siguientes criterios:

- Se mantuvo un balance entre preguntas abiertas y cerradas.
- Las preguntas se formularon de manera clara y sin ambigüedades.
- La selección de los encuestados (muestreo) se basó en una segmentación de grupos con características similares.

Entre los beneficios de la investigación de mercado están la reducción de riesgos, la formación de relaciones públicas y, además, sirve como gran auxilio en la toma de decisiones.

3.4.2 Demanda Actual del Servicio

De la tabla 4 vemos que hasta el año 2007 tenemos un total de **117334 VEHÍCULOS**.

Para obtener la Demanda Actual del Servicio usaremos los factores de segmentación obtenidos en la sección 3.2.1 y así tenemos:

- a) Vehículos que pertenecen a Guayaquil: 93.7%
- b) Por clase de vehículo: 83%
- c) Por marca de vehículo: 54%
- d) Por tipo de uso: 91.7%

Por lo tanto, usando estos factores de segmentación podemos decir que nuestro mercado segmentado es:

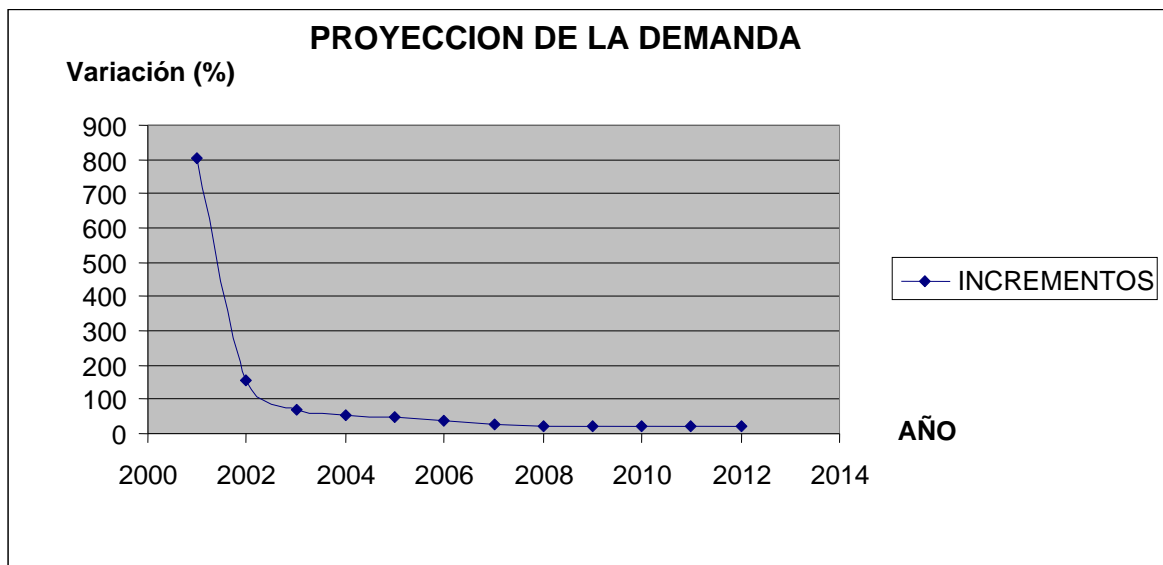
$$117334 \times 0.937 \times 0.83 \times 0.54 \times 0.917 = 45186 \text{ VEHÍCULOS}$$

Como dato adicional podemos obtener que de acuerdo a la Tabla 2 y la Tabla 3 tenemos un total de vehículos en la provincia del Guayas de 257186 y que nuestro mercado segmentado representa un 17.6%

3.5 Proyección de la Demanda

Para nuestro proyecto una forma práctica de proyectar la demanda es usando los datos históricos que tenemos en la Tabla 4 en cuanto a su comportamiento en años anteriores para elaborar un gráfico y extrapolar hacia los años futuros.

Usando los datos antes mencionados tenemos el siguiente gráfico:



Como lo vemos claramente la tendencia del incremento de la demanda hacia los años siguientes es mantenerse constante en aproximadamente un 20%, valor que más adelante usaremos para el desarrollo de nuestro trabajo.

Consideramos que este valor es un poco conservador toda vez que para la determinación de nuestra demanda insatisfecha no hemos considerado un factor importante que es el precio, el mismo que para un gran porcentaje de clientes es alto.

3.6 Análisis de la Oferta

3.6.1 Comportamiento histórico de la Oferta y Oferta Actual con sus proyecciones.

En la Tabla 4 hemos visto la tendencia de la demanda en años anteriores para vehículos con modelos desde el año 2000.

Si no consideramos el año 2000, que por las connotaciones políticas y económicas del país es un año atípico, vemos que del año 2007 respecto al año 2001 hay un incremento en la demanda del 1601%.

¿Habrá crecido la oferta de talleres de concesionarios en la misma medida?

La respuesta lógica a esta pregunta es negativa, ya que el principal negocio de los concesionarios automotrices no está en dar el servicio de reparación, sino en la venta de repuestos, y simplemente han incrementado unos cuantos centros de servicio para mantener la imagen de empresas serias y además que por la gran oferta de demanda (vehículos) tienen asegurados los clientes para estos talleres.

Para fundamentar lo antes mencionado vamos a enumerar los concesionarios y número de talleres que hay en la ciudad de Guayaquil en los actuales momentos que dan el servicio de mantenimiento y/o reparación para las seis marcas de vehículos objeto de nuestro estudio:

CHEVROLET:

Anglo Automotriz (2)
Autolasa (2)
Automotores Continental (1)
E. Maulme: (1)
Induauto: (2)
Vallejo Araujo: (1)

TOYOTA:

Toyocosta (4)

NISSAN:

Imveresa: (1)
Nissan Principal: (1)
Nissan Sucursal: (1)

MAZDA:

Ecuamotors: (2)

MISUBISHI:

Motransa: (1)

FORD:

Comercial Orgu: (1)
Carboquil: (1)

De la lista anterior desde el año 2000 hasta la actualidad sólo los siguientes concesionarios aumentaron los siguientes talleres:

Anglo Automotriz: 1
Autolasa: 1
Toyocosta: 2
Nissan: 1
Ford: 1

Es decir que del total de talleres de concesionarios que suman en la actualidad 21, solamente 5 fueron creados a partir del año 2000 es decir, aumentó la oferta de

servicio en aproximadamente un 31%, lo que indica que en estos momentos la misma está muy por debajo de poder atender la demanda actual.

3.7 Determinación de la Demanda Insatisfecha

Para la empresa objeto de este proyecto, la determinación de la demanda insatisfecha se basa en conocer cuántos propietarios de vehículos no están satisfechos con el servicio de reparación y/o mantenimiento de sus unidades, ya que todo el parque automotor necesita de dichos servicios para mantenerlos operativos.

Una vez que hemos determinado la demanda actual de 45186 vehículos, efectuamos una encuesta para poder determinar básicamente dos aspectos:

- La percepción actual de los usuarios sobre los talleres a los que acuden, es decir, medir de alguna manera el grado de satisfacción o insatisfacción que estos poseen, y;
- Establecer si los servicios que vamos a brindar pueden satisfacer a los clientes y ser el atractivo para que estos se cambien de taller y acudan al nuestro.

Obtención del número de encuestas a realizar:

Datos:

Población: 45186 unidades

Muestra ajustada (n)= 266

Encuestas a realizar 20% de n: 52 encuestas

El modelo de la encuesta está en el anexo # 1

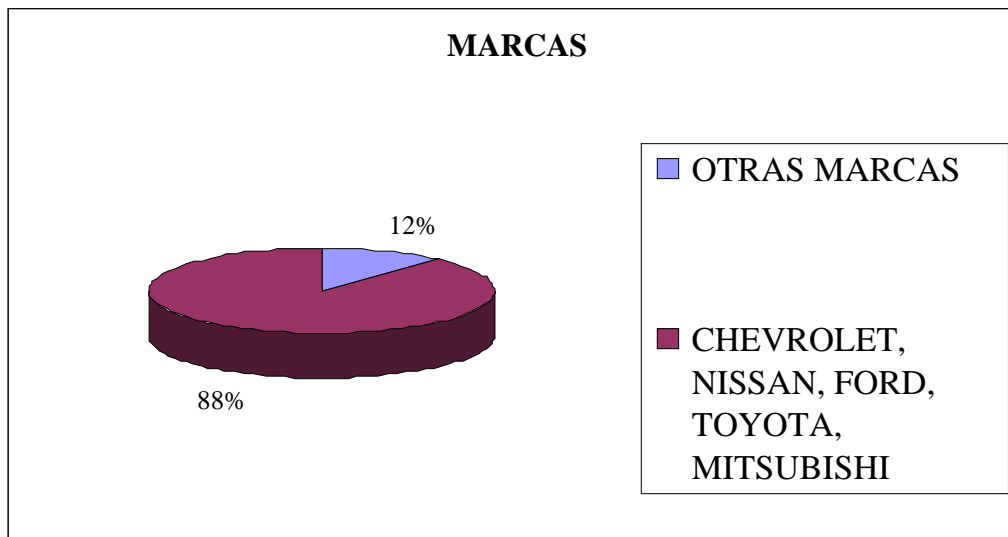
Análisis de las encuestas:

En esta parte vamos a representar gráficamente sólo los resultados de la encuesta que afectan a nuestra demanda insatisfecha o algún gráfico que sirva para explicar algún evento que pueda afectar el desarrollo o funcionamiento de nuestro negocio.

Marcas de vehículos

De acuerdo al Gráfico 4 las seis marcas de vehículos de nuestro mercado segmentado representan el 88%, contra un 54% obtenido de las estadísticas de la CTG por lo que esto nos da un margen de error positivo en cuanto al número de vehículos de nuestro mercado objetivo.

Grafico 4



Servicio de Grúa

Como aprecimos en el Gráfico 5 el 77% de los talleres no da el servicio de asistencia por grúa, lo cual es un factor muy importante para la captación de clientes para nuestro negocio.

Grafico 5



Frecuencia de Mantenimiento

De manera general el 64% de los encuestados realiza su chequeo preventivo cada 10,000 kilometros, si consideramos que un vehiculo recorre en promedio 20,000 kilometros al año, podemos indicar que en promedio dichos vehiculos visitan al mecanico cada 3 meses para efectuar reparaciones y chequeos preventivos.

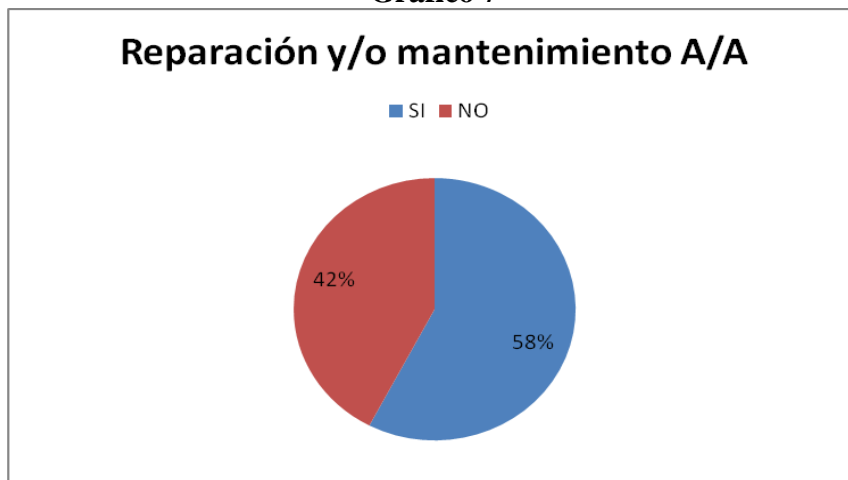
Grafico 6



Reparación y/o mantenimiento de A/A

Como apreciamos en el Grafico 7, hay un gran porcentaje de empresas que no dan el servicio de reparación y/o mantenimiento de A/A, por lo que para nuestro proyecto es una buena oportunidad para la captación de clientes, por la comodidad que representa no tener que llevar el vehículo a dos talleres diferentes si este servicio es requerido adicionalmente.

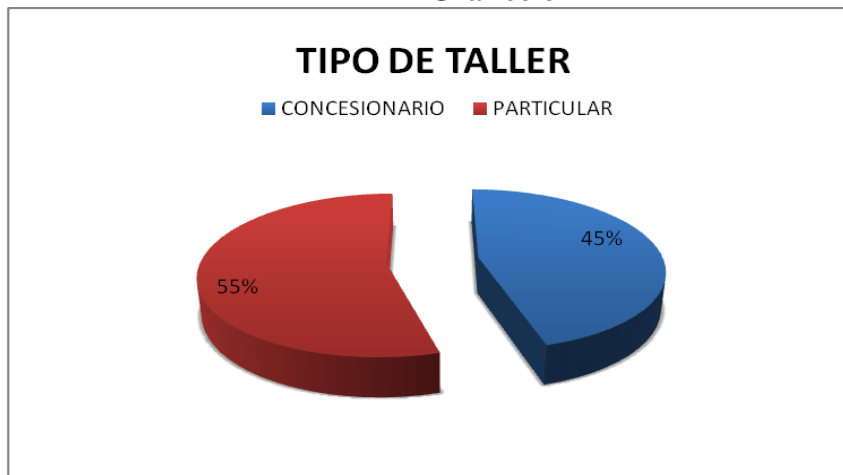
Grafico 7



Tipo de Taller

De acuerdo al Grafico 8, existe un equilibrio entre los talleres preferidos por los clientes ya que como podemos apreciar en la grafica no existe una gran diferencia entre ambos. Esto significa que un gran porcentaje de la población utiliza talleres que no pertenecen a concesionarias por lo que consideramos una gran oportunidad de nuestro negocio en acaparar el mercado que nos hemos propuesto dando un servicio de buena calidad que nos hará competitivos ya que como podemos observar en el grafico respectivo esta es una debilidad de nuestra competencia.

Grafico 8



Precio

Siguiendo con el análisis de nuestra encuesta de acuerdo al Grafico 9 hay un alto nivel de insatisfacción por parte de los clientes ya que los consideran muy alto. Como consecuencia esto representa otra oportunidad adicional para que nuestro negocio pueda acaparar el porcentaje del mercado objetivo. A pesar que nuestros precios serán menores manejaremos un nivel de confiabilidad igual o mayor que el de los talleres de las concesionarias en las reparaciones y/o mantenimiento.

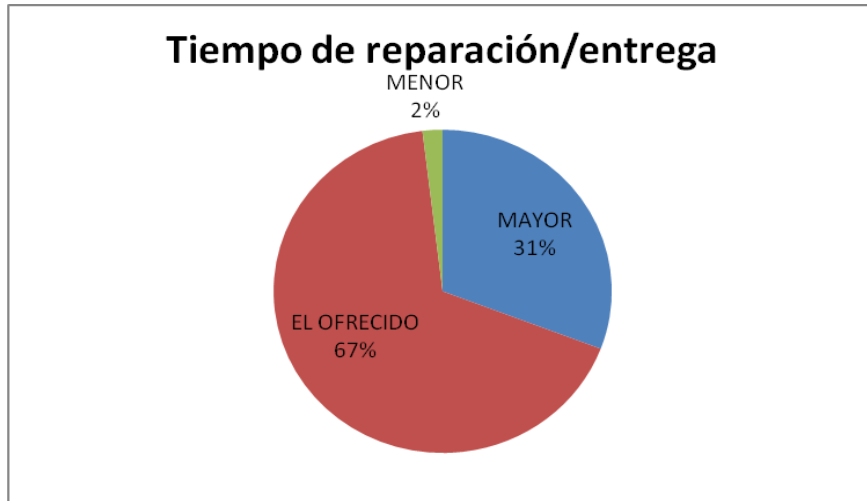
Grafico 9



Tiempo de Entrega

En cuanto al tiempo de entrega, alrededor del 67% asegura que los talleres no tardan más allá del tiempo ofrecido. Sin embargo, el 31% de ellos opina que sus vehículos no son despachados a tiempo.

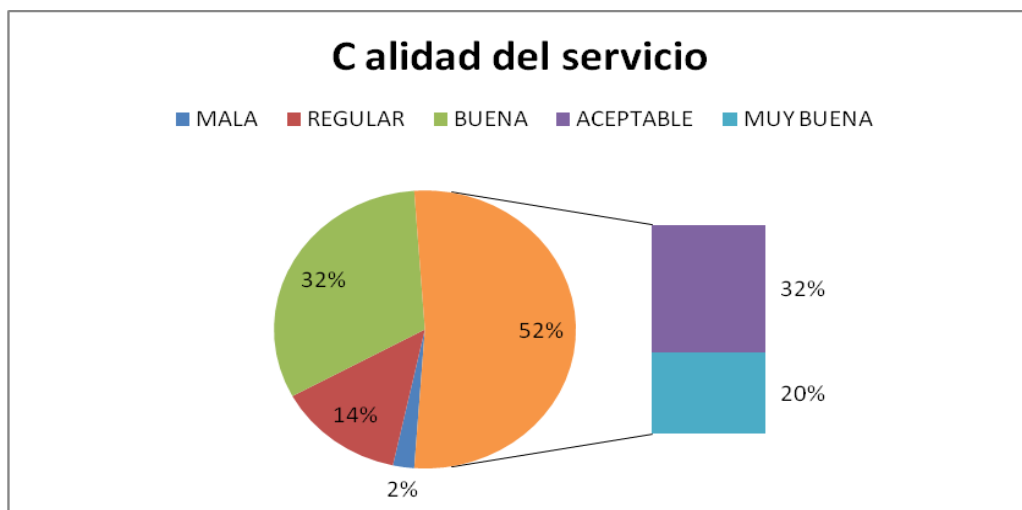
Gráfico 10



Calidad de Servicio

Revisando el Gráfico 11, de acuerdo a las encuestas realizadas, alrededor del 16% de los propietarios de vehículos cree que la calidad del servicio ofrecido en los distintos talleres automotrices no es satisfactoria.

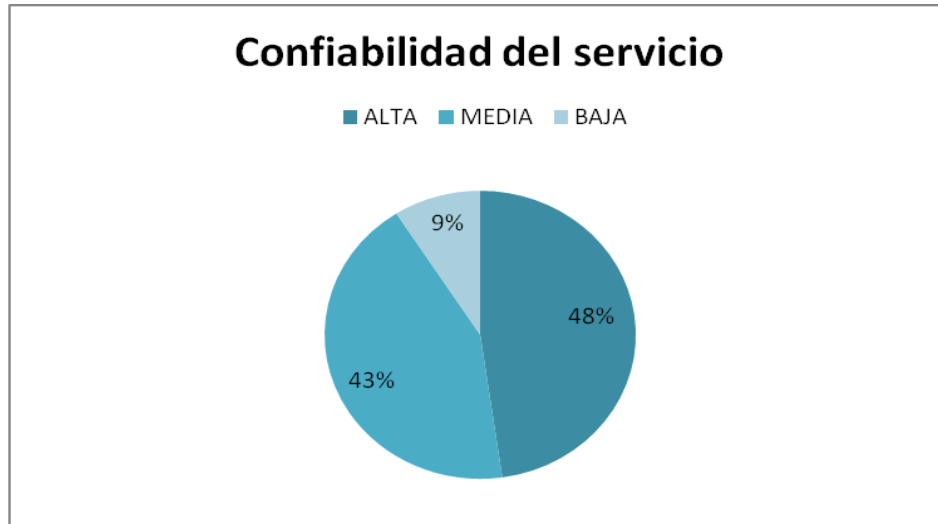
Gráfico 11



Confiabilidad del Servicio

Del mismo modo, muchos de ellos piensan que estos servicios no brindan la confiabilidad y que los precios ofrecidos no son los justos.

Grafico 12



Los datos obtenidos anteriormente nos ayudan a visualizar aquellos puntos en los que nos debemos enfocar para cubrir los requerimientos del usuario y así esperar un aumento de la demanda.

Como el proyecto está enfocado para competir con los talleres de concesionarios, mejorando la calidad y confiabilidad del servicio, vamos a utilizar estos índices obtenidos de la encuesta.

Según los datos de la investigación, 1.6 de cada 10 personas (16%) piensa que la calidad del servicio ofrecido por los concesionarios está entre mala y regular. Asimismo, el 9% de los encuestados cree que el servicio no les brinda la confiabilidad necesaria. Superficialmente, podríamos sugerir que el 25% de la muestra no está conforme con los servicios ofrecidos por los actuales concesionarios de acuerdo a estos dos parámetros. Sin embargo, ésta es una proporción incorrecta ya que existen usuarios de vehículos que no están conformes con la calidad y que, sin embargo, creen que el servicio es confiable. Asimismo, existen otros usuarios que afirman que el servicio no es tan confiable, pero que a la vez creen que su calidad es muy buena. Entonces tenemos que a la suma de ambos porcentajes restarle el 4.4% de encuestados (intersección de los dos subconjuntos) para que no se repitan respuestas de la encuesta que ya están consideradas en el uno o en el otro subconjunto. Por lo tanto haciendo esta suma y resta tenemos que la demanda insatisfecha es:

$$45186 (0.16 + 0.09 - 0.044) = 9308$$

Del gráfico 6 sabemos que cada vehículo por lo menos asiste al taller 4 veces al año a pedir permiso de reparación y/o mantenimiento, por lo que la demanda insatisfecha total en cuanto a servicios es 37232. De esta cantidad total de servicios insatisfechos pretendemos inicialmente acaparar la cantidad de 3400 atenciones al año lo que representa aproximadamente el 10%.

3.8 Descripción del Plan de Marketing

3.8.1 Estrategia de precios

Existen varios factores externos e internos que afectan la fijación de precios. A continuación se muestran los análisis respectivos:

Análisis FODA

Fortalezas:

Trabajar con las 6 marcas automotrices que poseen la mayor participación del mercado local.

Este negocio tiene como ventaja competitiva ir más allá de una simple reparación.

Oportunidades:

Captar un mercado insatisfecho, el servicio de las concesionarias es costoso y deja mucho que desear.

Dar precios competitivos ya que se puede tener costos bajos porque somos importadores directos.

Brindar servicios que no han sido explotados por la competencia, como por ejemplo el retiro y entrega de vehículos en el lugar solicitado por el cliente.

Debilidades:

Rotación baja del stock e inventario.

Dificultad en poder contar con mano de obra calificada.

Amenazas:

Competencia con talleres autorizados e informales.

Al realizar importaciones, debido a la inestabilidad política y económica, puede haber incremento en aranceles.

El método escogido para la fijación de precios se basó en un análisis sobre las condiciones del mercado al que va a ser dirigido nuestro servicio. Así, se escogió un método de penetración que consiste en ganar terreno en el mercado estableciendo bajos precios para que el consumidor se vea tentado a adquirir nuestros servicios en largas cantidades. Existen dos razones principales por las cuales escogimos esta estrategia:

- Los consumidores son alentados a desarrollar el hábito de comprar nuestros servicios. Así, cuando haya un alza eventual de los precios, ellos continúen adquiriéndolos.

3.8.2 Estrategias de Promoción

En el arranque del negocio nuestros potenciales clientes iniciales serán personas que conocemos y poseen el tipo de vehículo objeto de nuestra empresa. Para ampliar nuestra plantilla de clientes podemos recurrir a gremios tal como el CIMEG, nos afiliaremos a la Cámara de Industria y a la Cámara de Comercio que poseen medios de comunicación que podemos aprovechar para promocionar nuestra empresa.

Nuestra **IDEA VENDEDORA** estará basada en que ofreceremos precios más bajos que la competencia, brindando una excelente calidad y cumpliendo los plazos de entrega ofrecidos.

Un aspecto importante de nuestro negocio es la garantía que ofreceremos a nuestros clientes en los repuestos y reparaciones.

Una de las características importantes de nuestra empresa será manejar o mantener una buena imagen desde el punto de vista de orden y aseo de nuestro taller de servicio. Esto dará confianza a nuestros futuros clientes lo cual nos servirá como parte de nuestra idea vendedora y además será una diferenciación con talleres de la competencia (de no concesionarios) que descuidan mucho este aspecto.

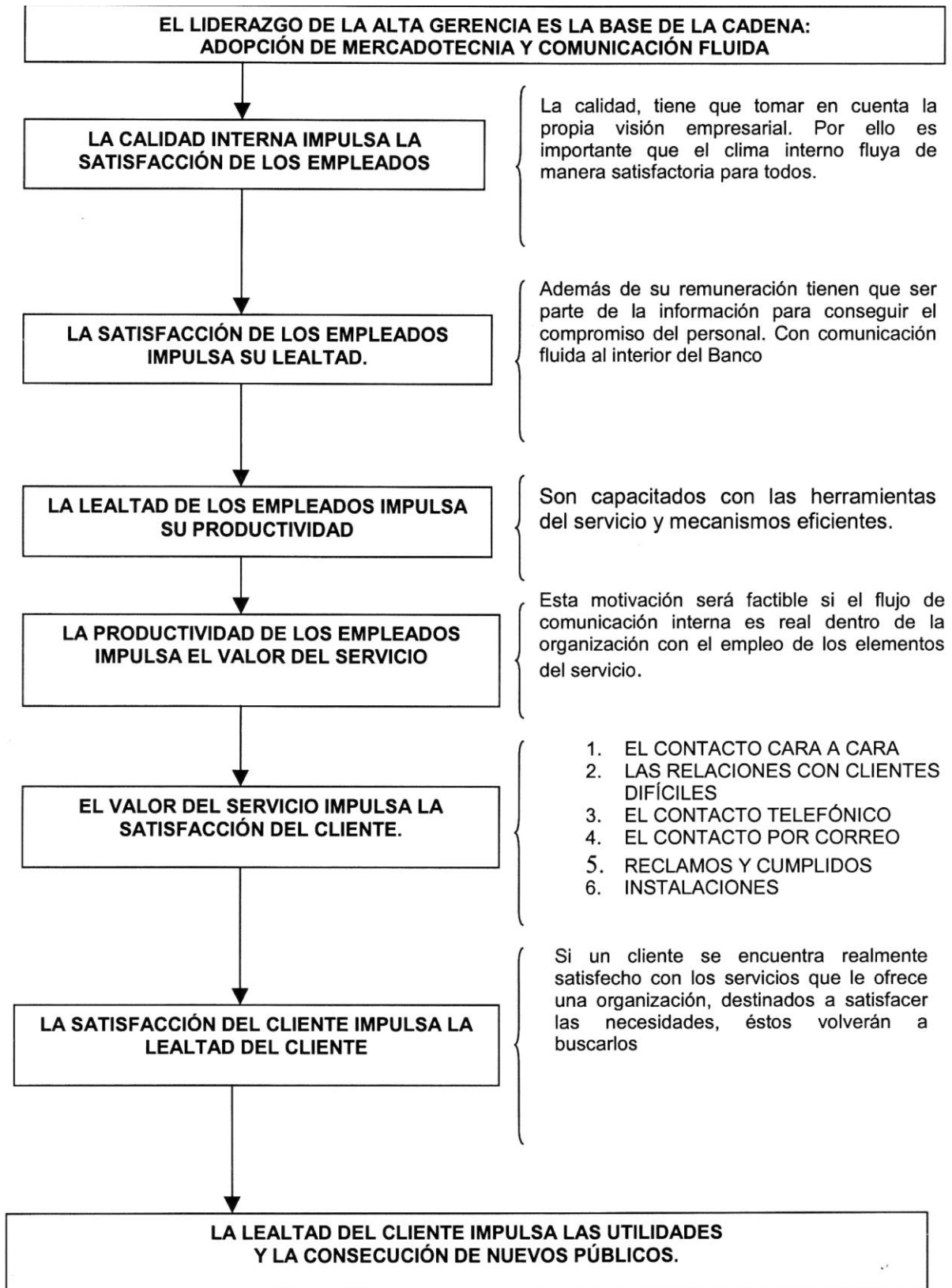
Dentro de nuestras tácticas de ventas manejaremos la estrategia de hacer descuentos a personas que nos traigan nuevos clientes, haremos trueques con radioemisoras para que publiciten nuestra empresa y nosotros le daremos un descuento preferencial en los repuestos para las reparaciones que ellos pudieran necesitar en sus vehículos.

3.8.3 Estrategias de Servicio

El taller otorgará una serie de servicios dirigidos al mercado automotriz local, entre los que podemos citar como principales:

- 1.- Reparación automotriz
- 2.- Venta de repuestos
- 3.- Servicio de grúa para retiro de vehículos que lo necesiten
- 4.- Servicio de limpieza general del vehículo
- 5.- Retiro del vehículo a reparar donde el cliente lo solicite.
- 6.- Sugerir reparaciones y/o mantenimientos a futuros clientes.
- 7.- Servicio de Lubricación.

Para brindar un mejor servicio al cliente, es necesario mantener un buen ambiente de trabajo dentro del negocio, con comunicación fluida y adopción de mercadotecnia. Esto se ilustra en el siguiente diagrama:



3.8.4 Estrategia de Plaza

Un servicio que es efectivamente avalado y promovido quizá no sea un éxito a menos que el consumidor sea capaz de adquirirlo con facilidad, en el lugar correcto y tiempo justo. Por este motivo, el taller poseerá un call center³ de servicio al cliente donde el usuario solo deberá llamar para que su vehículo sea recogido en cualquier sector de la ciudad, y luego sea devuelto en el lugar solicitado.

Un canal de distribución eficaz le permitirá a nuestro negocio hacer que el servicio esté disponible rápidamente, cuando sea requerido, y a un costo de distribución mínimo. Para ello, se consideraron los siguientes parámetros:

- El segmento de mercado al cual está dirigido el taller automotriz.
- El periodo de tiempo en el que los consumidores esperan ser auxiliados o atendidos.
- Los costos relativos y velocidad de transporte (servicio grúa).

De este modo, se decidió ubicar al negocio en la Autopista Terminal Terrestre – Pascuales ya que ésta es una localidad de fácil acceso y alta concurrencia. Aquí el taller contará con una amplia zona de parqueo que permita un mejor resguardo y organización de los vehículos.

A parte de esta estrategia de plaza, se han propuesto otros métodos de marketing directo que promuevan el desarrollo del negocio:

- Un horario de atención extendido.
- Diversificación de los servicios ofrecidos.
- Reducción de los costos de distribución.

³ Un call centre es una oficina con empleados atendiendo las llamadas de los consumidores.

IV.- ESTUDIO TÉCNICO

4.1 Tamaño del Proyecto

La determinación del tamaño del proyecto responderá a un análisis de algunas variables que podrían de una u otra manera afectar el tamaño del mismo, es por ello que previo a la determinación del taller hay que establecer cuales son los factores que afectara dicho tamaño.

4.1.1 Factores Determinantes del Tamaño

Para el caso de nuestro taller hemos establecido que la demanda proyectada que fue estimada en el punto anterior del presente trabajo debe ser el único factor que determinara nuestro tamaño adecuado.

La demanda esperada que determinamos es la siguiente:

DEMANDA ESPERADA					
AÑO	1	2	3	4	5
DEMANDA	3.400	4.080	4.896	5.875	7.050

Como nuestro horizonte de plantación es cinco años los valores que se detallan corresponden al numero total de autos atendidos por año, eso quiere decir que en el año 1 tenemos 3,400 vehículos lo que significaría en promedio 283 vehiculo por mes u once vehículos diarios en promedio y así sucesivamente.

4.1.2 Optimización del Tamaño del Proyecto

Para la determinación del tamaño optimo del proyecto debemos basarnos en dos consideraciones que confieren un carácter cambiante a la optimizad del mismo, la relación precio – volumen, por el efecto de la elasticidad de la demanda, y la relación costo volumen, por las economías y deseconomias de escala que pueden lograrse en el proceso productivo. La evaluación que se realice de estas variables tiene por objeto estimar los costos y beneficios de las diferentes alternativas posibles de implementar y determinar el valor actual neto de cada tamaño opcional para identificar aquel en que este se maximice.

El criterio que se emplea en este cálculo es el mismo que se sigue para evaluar el proyecto global. Mediante el análisis de los flujos de caja de cada tamaño, puede definirse un valor actual neto del flujo de caja teniendo como referencia una tasa de descuento del 12%, el tamaño óptimo corresponderá al mayor valor actual neto de las alternativas analizadas.

Por lo que en función de la demanda que se ha estimado, hemos establecido tres niveles de capacidad del taller y el costo unitario para cada uno de estos niveles.

PLANTA	TAMANO	COSTO UNITARIO	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE
A	7000	308	35%	65%
B	9000	289	33%	67%
C	12000	231	26%	74%

Para establecer la inversión inherente a los tamaños que hemos establecido vamos a utilizar la siguiente formula que relaciona la capacidad inicial de 3,400 vehículos al año en relación de tener una capacidad mayor⁴.

$$I_t = I_o \left[\frac{T_t}{T_o} \right]^\alpha$$

Donde:

I_t = Inversión necesaria para un tamaño T_t del taller

I_o = Inversión necesaria para un tamaño T_o del taller

T_o = Capacidad del taller utilizado como base de referencia

T_t = Capacidad del taller esperado

α = Exponente del factor de escala

El factor de escala es un antecedente difícil de obtener, en vista que no contamos con una base de datos que posibilite saber el factor para el sector, hemos considerado que 0.5 será el factor adecuado para nuestro análisis.

De lo antes indicado tenemos que nuestra inversión para los diferentes niveles de capacidad de vehículos del taller seria:

CAPACIDAD	3400	4000	7000
INVERSION	\$ 567.100,00	\$ 643.030,96	\$ 742.508,19

4.1.3 Definición de la Capacidad del Taller

Como se menciona en el numeral anterior, para la definición de la capacidad anual que podrá manejar el taller se han considerado tres opciones y en función del resultado del valor actual neto vamos a establecer cual será nuestro tamaño.

Para la determinación del flujo de ingresos hemos considerado el costo unitario promedio por carro, mas un treinta por ciento de margen de contribución (30%), con lo que los precios estimados serán:

PLANTA	PRECIO
A	400.40
B	375.70
C	300.30

⁴ Preparación y Evaluación de Proyectos, Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain, Mc Graw Hill, 3ra. Edición

Con lo antes indicado tenemos que el flujo de caja para la opción de Taller A sería:

ANO	PRODUCCION	INGRESOS	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	FLUJO ANUAL
0					\$ (567.100,00)
1	3.400	\$ 1.360.000	366.520	680.680	312.800
2	4.080	\$ 1.632.000	439.824	816.816	375.360
3	4.896	\$ 1.958.400	527.789	980.179	450.432
4	5.875	\$ 2.350.080	633.347	1.176.215	540.518
5	7.000	\$ 2.800.000	754.600	1.401.400	644.000

Con este flujo y una tasa de descuento del 12%⁵, el valor actual neto para la opción de taller A es **USD 929,429**.

En lo relacionado al flujo de caja para la opción de Taller B este sería:

ANO	PRODUCCION	INGRESOS	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	FLUJO ANUAL
					\$ (643.030,96)
1	3.400	\$ 1.277.380	858.330	658.342	(239.292)
2	4.080	\$ 1.532.856	858.330	790.010	(115.484)
3	4.896	\$ 1.839.427	858.330	948.012	33.085
4	5.875	\$ 2.207.313	858.330	1.137.615	211.368
5	7.050	\$ 2.648.775	858.330	1.365.138	425.307

Con este flujo y una tasa de descuento del 12% tendríamos un valor actual neto de **USD (490,660)**.

Por último el flujo de caja para la opción del taller C es:

ANO	PRODUCCION	INGRESOS	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	FLUJO ANUAL
					\$ (742.508,19)
1	3.400	\$ 1.021.020	720.720	581.196	(280.896)
2	4.080	\$ 1.225.224	720.720	697.435	(192.931)
3	4.896	\$ 1.470.269	720.720	836.922	(87.373)
4	5.875	\$ 1.764.323	720.720	1.004.307	39.296
5	7.050	\$ 2.117.187	720.720	1.205.168	191.299

Con este flujo de caja y una tasa de descuento del 12% tendríamos un valor actual neto de **USD (960,518)**

Dados los resultados de las tres opciones de talleres deberíamos escoger la opción del Taller A, aquel que tiene una capacidad para atender hasta 3,400 vehículos al año.

4.2 Localización del Proyecto

La localización adecuada del proyecto que es un factor clave al momento de evaluar los resultados finales del mismo, ya que es una decisión de largo plazo con

⁵ La tasa de descuento se la obtuvo del costo promedio ponderado de capital, con un financiamiento equivalente al 50% del total del activo con una tasa financiera del 18%, y una tasa de rentabilidad del capital propio del 12%

repercusiones económicas importantes que deben considerarse con la mayor exactitud posible.

La localización no será entonces una evaluación de factores tecnológicos. Su objetivo es más general que la ubicación en sí misma, es elegir aquella que permita las mayores ganancias entre las alternativas que se consideran factibles. Los factores técnicos, legales, tributarios, sociales, etc.

Es por ello que para el presente proyecto se han identificado como factores claves para tener en cuenta al momento de establecer la localización del mismo.

- Acceso de empleados
- Acceso de clientes
- Acceso de Proveedores
- Facilidad de Parqueo

En lo relacionado a los empleados, el taller va a usar de manera intensivo el trabajo del personal mecánico, es por ello que la localización del mismo debe considerar el hecho que estos puedan acceder de manera ágil a las instalaciones del taller.

Con relación a los clientes, si bien parte de la diferenciación del taller radicara en el hecho de tener un servicio a domicilio tanto para recoger como entregar el vehículo, no es menos cierto, que habrá muchos clientes que preferirán ellos mismos irlo a dejar, es por esto que es importante que la localización sea de fácil acceso para los clientes, sin olvidar que una vez que el vehículo haya sido dejado por el cliente, este deberá ver la forma tanto de ir a su lugar de trabajo o vivienda y luego tiene que ir a retirarlo, cosa que crea una oportunidad adicional.

Adicionalmente es importante que nuestros proveedores puedan acceder sin ningún problema, toda vez que también vamos a ser distribuidores de repuestos de las marcas de carros que hemos mencionado originalmente.

Así mismo es importante que el lugar donde se vaya a localizar el Taller cuente con el espacio físico suficiente para almacenar los vehículos que permanecerán más de un día en el taller así como parqueos para el cliente.

4.2.1 Macro Localización

En lo relacionado a la macro localización se ha definido a la ciudad de Guayaquil como el lugar donde se establecerá el taller, como razones fundamentales esta las amplias zonas que existen para la localización del taller, incluyendo zonas dentro de la ciudad como el norte, sin mencionar que es la segunda ciudad que cuenta con el mayor parque automotor del país, y que todas las estadísticas que hemos manejado en este trabajo han tomado como base la información de esta ciudad.

4.2.2 Micro Localización

Para establecer la localización exacta en Guayaquil, se han tomado los cuatro aspectos mencionados en la localización del taller y le hemos dado ponderación en función de lo considerado más importante y relevante y hemos establecido 3 opciones de lugares para la localización de taller.

A los factores antes citados les hemos dado una ponderación de 20% al acceso de los empleados, un 40% al acceso de los clientes, un 20% al de los proveedores de los repuestos y un 20% el contar con áreas adecuadas de parqueo.

Con relación a las opciones de localización se han evaluado que el mismo este ubicado en el sur de la ciudad, la otra opción es la Autopista Terminal Terrestre – Pascuales, y la última es en la vía a Daule y se han calificado de 1 a 10 los cuatro factores, siendo 1 las localizaciones que menos cumplen con el factor y 10 las localizaciones que mas cumplen con los factores citados, con lo que tenemos los siguientes resultados.

FACTOR	%	SUR	TT-PASC.	VIA DAULE
Empleados	20%	1.40	1.60	1.60
Clientes	40%	2.40	3.20	3.20
Proveedores	20%	1.40	1.60	1.40
Parqueo	20%	1.20	1.80	1.40
		6.40	8.20	7.60

De los resultados mostrados se establece que la localización del taller debería estar ubicada en la **Autopista Terminal Terrestre – Pascuales**

4.3 Ingeniería del Proyecto

4.3.1 Servicios Brindados

En cuanto a los servicios que brindaremos estos están divididos en tres grupos:

- Servicio de Mantenimiento y Reparación de Motor
- Servicio de Pintada y Enderezada
- Servicio de Lubricación

En lo relacionado al Servicio de Mantenimiento y Reparación de Motor consistirá en todo lo relacionado a chequeos y mantenimiento de partes del motor de los vehículos, el flujo que este servicio tendrá será:

- Recepción del Vehículo
- Evaluación de Daños
- Pedido de Repuestos
- Recepción de Repuestos
- Cambio de Repuestos y/o Piezas
- Prueba de Vehículo

- Salida de Vehiculo

En lo relacionado al Servicio de Pintada y Enderezada consistirá en todo lo relacionado al cuidado y reparaciones de carrocería y demás partes externas del vehículo, su flujo será:

- Recepción del vehiculo
- Evaluación de daños
- Pedido de Materiales
- Recepción de Materiales
- Enderezada y/o enmasillado
- Pintura
- Pulida
- Salida del vehiculo

En lo relacionado al servicio de Lubricación este servicio consistirá en el mantenimiento y cambio de piezas relacionados con el sistema de lubricación del vehículo y tendrá como flujo:

- Recepción del vehiculo
- Pedido de Materiales
- Servicio de Lubricación
- Salida del Vehiculo

4.3.2 Calendario de Ejecución del Proyecto

CALENDARIO EJECUCION DEL PROYECTO																
ACTIVIDADES	SEMANAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Limpieza y Desalojo	■															
Relleno y Compactacion	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Construccion de Nave	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Obras Sanitarias																
Construccion de Oficinas y Areas Servicios																
Instalacion Electricas y Sistemas																
Instalacion y Montajes de Equipos																
Pruebas de Equipos																

V.- LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

5.1. La Empresa

Domicilio

Cantón Guayaquil

Razón Social

Servicios Automotrices Integrales

Tipo de compañía

Responsabilidad Limitada

Representación legal, plazo en funciones, facultades

Representación conjunta:

- Andrea Benítez (Gerente General)
- Carlos Durán (Gerente Técnico)

Plazo: 2 años

Representante legal: Funcionario uno + Funcionario dos

Director de la junta: Andrea Benítez

Secretario de la junta: Carlos Duran

Objeto o actividad

- Servicio de reparación y/o mantenimiento de vehículos
- Representación nacional e internacional de marcas de productos
- Importación de repuestos y/o accesorios automotrices
- Importación de equipos y maquinarias para la industria y la construcción
- Importación de insumos y lubricantes

Capital

Capital suscrito \$30.000,00

Capital Pagado \$10.000,00

Plazo

50 años

Participación Societaria

30.000 participaciones de \$1,00 cada una

Aporte 1	suscrito y pagado	15.000,00 – 5.000,00	33%
Aporte 2	suscrito y pagado	15.000,00 – 5.000,00	33%

Plazo para cumplir con el capital suscrito: 1 año

Tipos de contratación

Se tendrán 21 colaboradores los cuales tendrán contratos a plazo fijo con periodo de prueba de 90 días a excepción del Gerente General y del Gerente Técnico.

SUELDO

1 Jefe de compras locales	\$ 600,00
1 Jefe de importaciones	\$ 800,00
1 Bodeguero	\$ 300,00
1 Contador	\$ 600,00
1 Cajera	\$ 300,00
1 Secretaria / Recepcionista	\$ 300,00
1 Gerente General	\$ 1200,00
1 Conserje	\$ 200,00
1 Gerente Técnico	\$ 1200,00
7 Mecánicos	\$ 300,00 cada uno
5 Ayudantes	\$ 200,00 cada uno

El horario de trabajo será de 8h00 a 18h00 y contarán con 1 hora de almuerzo la cual será de 12h30 a 13h30. Si se cuentan las horas trabajadas tendremos un total de 9 horas pero esto se debe a que todos están obligados a trabajar una hora de sobre tiempo.

Los mecánicos, sus ayudantes, la cajera, el jefe de taller y el bodeguero trabajaran los días sábados en una jornada de 8h00 a 13h00.

5.2. Base Filosófica de la Empresa

5.2.1. Misión

Considerando el aumento del parque automotor hemos decidido establecer un negocio orientado a la venta de repuestos automotrices y paralelamente brindar servicios de reparación mecánica a nuestros clientes y propietarios de vehículos en general de manera confiable y económica.

5.2.2. Visión

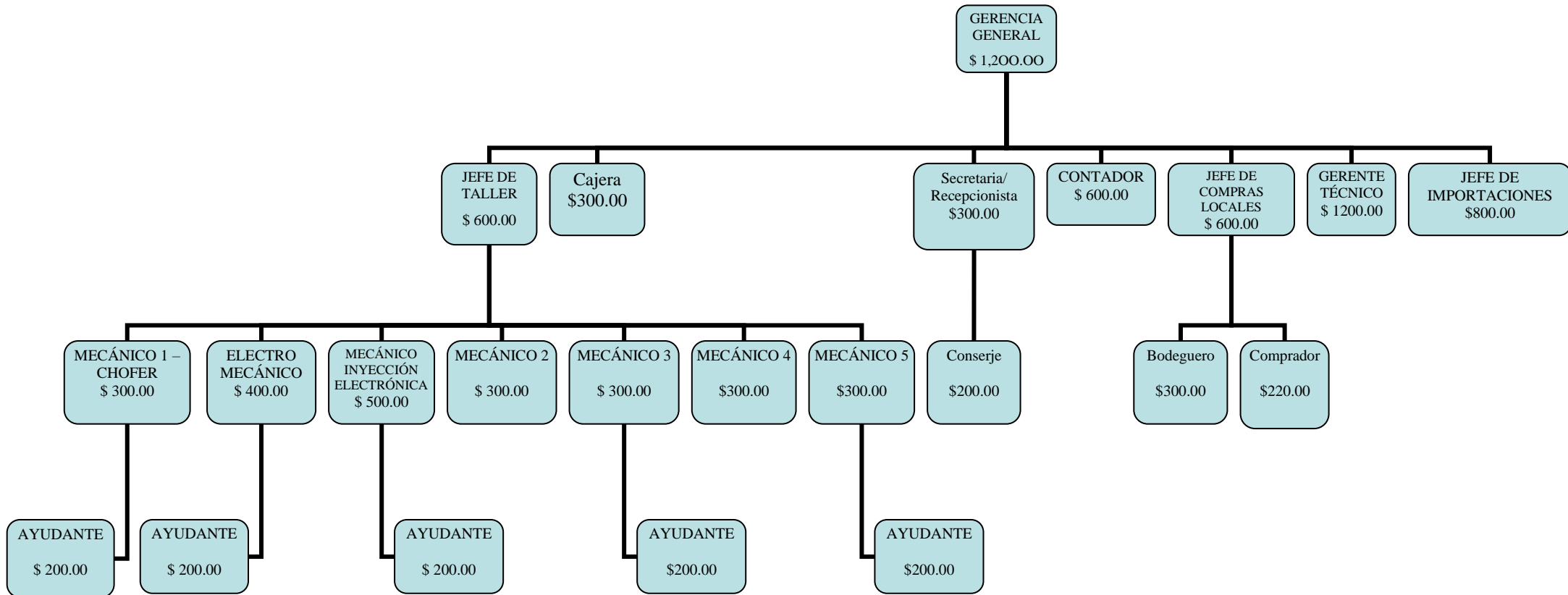
Ampliar nuestros servicios a marcas más exclusivas como Mercedes Benz o BMW cuando tengamos mayor conocimiento del mercado y contemos con profesionales que tengan experiencia en la reparación de estos vehículos.

5.3. La Organización

Hemos procurado no extender nuestra plantilla administrativa para no incurrir en gastos de sueldos que podrían ser innecesarios por el momento.

A continuación se detalla la estructura organizacional de la compañía, así como también las tareas que se realizan en cada cargo.

Debido a la constitución de nuestra empresa, las decisiones se tomaran entre los dos accionistas que ocupan los puestos de Gerente General y Gerente Técnico.



El Gerente General cumplirá las siguientes funciones:

- Verificar los resultados de la compañía
- Controlar todos los procedimientos tales como importaciones y ventas.
- Establecer el perfil que deben cumplir el personal administrativo.
- Presidir y dirigir las sesiones de Junta General
- Suscribir conjuntamente con el Gerente Técnico los títulos de obligaciones que emita la Compañía
- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Compañía

El Gerente Técnico tendrá las siguientes funciones:

- Al igual que el Gerente General, debe estar al tanto del funcionamiento de toda la empresa.
- Presentar y poner a consideración de la Junta General de Socios los balances, cuentas e informes sobre su gestión administrativa
- Establecer el perfil que deben cumplir el personal operativo.
- Controla los índices de satisfacción del cliente
- Controla y aprueba la compra de repuestos locales y de importación

Funciones del Jefe de taller

- Controla, evalúa y presupuesta todas las reparaciones y/o mantenimientos que se presenten en la empresa.
- Estará a cargo de la supervisión de todos los mecánicos y ayudantes, controlando que todos los trabajos se hagan con los estándares de calidad requeridos y en el menor tiempo posible.
- Será el encargado de hacer las respectivas notas de pedidos de repuestos, las mismas que serán entregadas al bodeguero. Una vez que estén los repuestos en bodega tiene que hacer la respectiva reposición de los repuestos o insumos haciendo la contra entrega de los repuestos usados.
- Elaborar la respectiva acta de recepción y entrega de los vehículos en la que se detalle todos los trabajos realizados en el vehículo llenando un documento que pasara a la cajera para que con este elabore la factura.
- Entrega de los vehículos previa presentación de la factura cancelada por parte del cliente.
- Es el responsable de abrir las respectivas ordenes de trabajo detallando la respectiva reparación y/o mantenimiento del vehículo.

Funciones de la Cajera

- Elaborar la factura para su respectivo cobro previo a la entrega del vehículo.
- Elaborar los depósitos bancarios en las respectivas cuentas de la compañía.
- Elaborar el cierre de caja diario y presentarlo al Gerente General o al Gerente Técnico en caso de ausencia del primero.
- Realizar el pago a proveedores.

Funciones de la Secretaria/Recepcionista

- Recibe las llamadas de los clientes para separar turnos
- Realizara las funciones de asistente para el Gerente Técnico y para el Gerente General.

Funciones del Contador

- Elaboración de un libro diario registrando las transacciones del negocio
- Elaborar los Estados Financieros quincenalmente, los mismos que serán presentados al Gerente General y al Gerente Técnico para su respectivo análisis y toma de decisiones.
- Realizar las declaraciones de pago de impuestos y pedir el respectivo aprovisionamiento para el pago de los mismos.
- Realizar los pagos a las respectivas cámaras que estemos afiliados: Industria y Comercio.
- Estar pendiente de los permisos de funcionamiento que se necesitan para la operación del negocio.
- Provisionar los fondos para el pago de los servicios básicos

Funciones del Jefe de Compras locales

- Será el encargado de manejar las gestiones de compra, escogiendo las mejores alternativas para la compañía en cuanto a calidad, precio, condiciones de pago y disponibilidad de repuestos, accesorios o insumos necesarios para la operación de la compañía.
- Recibe las notas de pedido del bodeguero de repuestos necesarios que no tengamos en stock.
- Dependiendo del tipo de compra elaborara dos o tres cotizaciones de proveedores previamente aprobados por la compañía.
- Una vez seleccionada la mejor alternativa elaborara la orden de compra respectiva, la misma que será aprobada por el Gerente Técnico.
- A la orden de compra irán adjuntas las respectivas cotizaciones.
- Los repuestos que no existan localmente deberán ser notificados al Jefe de Importaciones.

Funciones del Jefe de Importaciones

- Recibe las notas de pedido del Jefe de compras locales de los repuestos que deban ser importados.
- Será encargado de cotizar los repuestos con proveedores internacionales, los mismos que previamente deberán haber sido calificados por la Gerencia General y la Gerencia Técnica.
- Dependiendo a la urgencia de los repuestos deberá tomar la decisión sobre la vía por la cual de realizara la importación.
- Previa la importación se deberá contar con la aprobación del Gerente Técnico.

- Realizar los trámites de desaduanización de los repuestos.

Funciones de los Mecánicos

- Empezar la reparación especificada en la orden de trabajo realizada por el Jefe del taller.
- Elaborar un borrador del listado de repuestos o insumos necesarios que deben ser presentados al Jefe de taller.
- Llenar un reporte de actividades y tiempos empleados en la respectiva orden de trabajo.
- Elaborar el correspondiente informe sobre si fue necesario o no la utilización de un ayudante y de haber sido necesario reportar las actividades que realizo.
- Realizar las respectivas pruebas de los vehículos para comprobar que las reparaciones y/o mantenimientos realizados están cumpliendo con el estándar de calidad especificado las políticas de la empresa.
- Serán los responsables de los resultados de las reparaciones y/o mantenimientos.

Funciones de los Ayudantes de taller

- Asistir a los mecánicos en funciones no especializadas.
- Una vez terminadas reparaciones, serán los responsables de la limpieza interna de los vehículos, y si la reparación lo amerita se realizara el lavado externo del vehículo.
- Serán los responsables de pedir y devolver las herramientas necesarias para los trabajos perfectamente limpias.
- Serán los responsables de mantener completamente limpias las áreas de trabajo y las áreas involucradas en la operación de la empresa.

Funciones del Bodeguero

- Será el responsable de mantener en perfecto orden y clasificados todos los repuestos e insumos necesarios en stock para la operación del negocio.
- Dentro de sus responsabilidades estará el de mantener un stock mínimo de insumos tales como aceites, lubricantes y filtros.
- Tendrá la bodega de herramientas perfectamente ordenada y clasificada y será el responsable del control de las mismas.
- Receptara las notas de pedidos de repuestos y insumos elaboradas por el jefe de taller y verificara la existencia de los mismos, de no existir en stock lo descrito en la nota de pedido, le pondrá un sello que diga **PARA COMPRAS** y lo enviara al departamento de compras.
- Llevara al día el control de inventario de repuestos o insumos.

Funciones del Comprador

- Estará bajo el directo control del Jefe de compras locales.

- Su principal función es retirar repuesto y/o insumos donde el Jefe de compras le indique.
- Este colaborador no hará gestiones de compras tales como condiciones de pago, créditos, descuentos, etc.

Funciones del Conserje

- Encargado de la limpieza del área administrativa.
- Realizara el pago de los servicios básicos.
- Pagara los impuestos y valores relacionados con el Seguro Social.
- Realizara las gestiones bancarias.

VI.- ESTUDIO FINANCIERO

Estudio Financiero

Para el análisis financiero se generaron los resultados convencionales, incluyendo Flujo de Caja, Estado de Pérdidas y Ganancias, Balance General, Análisis de Sensibilidad, Puntos de Equilibrio.

6.1 Inversiones

El monto total de la inversión inicial es de USD 567,100, que está distribuida básicamente todos los activos fijos necesarios para poner en marcha el negocio.

COSTOS DE INVERSIÓN

Terreno	112.000,00
Inventario Inicial	57.400,00
Maquinaria y Herramientas	26.700,00
Muebles de Oficina	4.500,00
Equipos de Computación y Software	15.000,00
Vehiculo	16.000,00
Bienes inmuebles	<u>335.500,00</u>
	<u><u>567.100,00</u></u>

6.1.1 Activos Fijos.

La inversión fija USD 112,000 para el terreno con una extensión de 224° metros cuadrados; USD 57,400 en inventario inicial; USD 26,700 en maquinarias y equipos, en el siguiente párrafo se hará un detalle de las maquinarias y equipos necesarios; USD 4,500 para muebles de oficina; USD 15,000 para equipos de computación y software, USD para un vehiculo; por último USD 335,000 divididos en USD 276,000 correspondientes a la nave y USD 59,500 de oficinas.

Detalle de Maquinaria y Herramientas

Elevadores	3	2.500,00	7.500,00
Engrasadoras	2	700,00	1.400,00
Compresor de aire	1	1.500,00	1.500,00
Herramientas varias		4.000,00	4.000,00
Scanner	1	9.500,00	9.500,00
Lubricadora	2	800,00	1.600,00
Gata Hidráulica Caja de Cambios	1	1.200,00	1.200,00
			<u>26.700,00</u>

6.2 Financiamiento

6.2.1 Capital social

En este proyecto se asume que inicialmente el accionista proveerá del 50% de la inversión total. El saldo se lo obtendrá de un préstamo a un banco comercial.

6.2.2 Crédito

El monto del crédito es de USD 283,550, que será pagado en 5 periodos anuales, con una tasa de interés del 18% de interés anual.

6.2.3 Tabla de Amortización

La tabla de amortización muestra los valores del pago anual por concepto de intereses. Los pagos se inician a fines del primer año del proyecto (2009) y terminan en el año 2013.

AMORTIZACION

Préstamo	283.550
Tasa	
Préstamo	18%
Plazo	5
	\$
Pago	(90.673,01)

	Capital	Interés	Saldo
0			283.550,00
1	39.634	51.039,00	243.915,99
2	46.768	43.904,88	197.147,86
3	55.186	35.486,62	141.961,47
4	65.120	25.553,07	76.841,53
5	76.842	13.831,48	(0,00)

6.3 Presupuesto de Costos y Gastos

6.3.1 Costos de Producción y Ventas

Se estima que en el año 1 se atenderán 3,400 visitas, a un precio unitario promedio de USD 400, lo que origina un valor total de ventas de USD 1, 360,000.

6.3.2 Costos

Los rubros con mayor importancia en los costos de venta y los salarios, en su conjunto representan el 86% del total de los costos y gastos del taller, y el costo de venta representa el 75% del total de los costos en los 5 años de proyección del proyecto.

6.3.3 Gastos Varios

Se ha establecido como gastos varios el 7% de los ingresos anuales, este gasto tendrá como objetivo ser una provisión para cubrir cualquier tipo de contingente que se produzca durante la operación del taller para el año 1 este rubro es USD 95,200.

6.3.4 Depreciaciones, mantenimiento y seguros

La depreciación anual del proyecto de la infraestructura, maquinarias y equipos, se ha realizado en forma lineal de acuerdo a la expectativa de vida de cada activo. Para los tres primeros años la misma alcanza un valor de USD 28,045, y a partir del tercer año disminuye a USD 23,095, esto debido a que utilizamos el periodo mínimo establecido por las autoridades tributarias para poder depreciar los equipos de computación y software.

Adicionalmente se ha establecido un seguro de USD 5,000 por año para cubrir el riesgo de cualquier índole.

6.4 Resultados y Situación Financiera Estimados

6.4.1 Estado de Pérdidas y Ganancias

El estado de resultados (Anexo 2) muestra utilidades todos los años. Para el ejercicio económico del 2009 los ingresos por ventas son USD 1,360,000, el costo de venta USD 680,000 los gastos operativos USD 276,215, los costos financieros USD 51,030, generando un beneficio bruto para el primer año de USD 352,746; luego de pagar impuestos (USD 74,958) y participaciones a trabajadores (USD 52,911) se obtiene una utilidad neta de USD 224,875.

Cabe indicar que dentro de este análisis no se ha estructurado una política de reparto de dividendos para el (los) inversionista (s), por tal motivo asumimos que las utilidades que se presentan en el estado de pérdidas y ganancias no serán distribuidas e irán directamente al patrimonio como “utilidades no distribuidas”, hecho que para el proyecto representaría un beneficio tributario, pues según lo que estipula las Leyes Tributarias del país, si el (los) inversionista(s) decide(n) reinvertir sus utilidades o parte de ellas, obtendría una rebaja de 10 puntos porcentuales de la tasa establecida del 25%.

6.4.2 Flujo de caja

En el flujo de caja (Anexo 4) para el primer año se muestra la entrada de fondos por el capital social, préstamos, financiación a corto plazo (proveedores de insumos), así como los ingresos por los servicios prestados en el taller. A partir del segundo año, el aumento en los saldos refleja el hecho de que no se han realizado reparto de utilidades entre los accionistas.

El pago del crédito, tanto del capital como intereses se incluyen en el flujo, demostrando que el proyecto no tiene ninguna dificultad en cubrir las principales necesidades operacionales.

6.4.3 Balance General

Al finalizar el primer año (Anexo 3) los activos totales se estiman que serán de USD 830,533 con pasivos de USD 272,107, y un patrimonio de USD 558,425. En caja

existirán USD 238,211 que se necesitaran para cubrir los gastos operativos de cada año.

El efectivo en caja es un valor que se incrementa año con año, esto básicamente a que no se están repartiendo las utilidades entre los accionistas y que las ventas se las efectúa casi al contado.

Durante los primeros años el pasivo estará compuesto sobre todo por la deuda de largo plazo (USD 283,550); el saldo corresponde a créditos de corto plazo de parte de los proveedores.

Al terminar el pago de la deuda a largo plazo, en el año 2013, el patrimonio será de USD 2, 377,122.

Cabe recalcar que los cálculos se han realizado en dólares constantes, es decir, sin tomar en cuenta los efectos de inflación. Por la misma razón no se han revalorizado activos fijos ni se ha apreciado el valor del terreno.

6.5 Evaluación Económica Financiera

6.5.1 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno (TIR) se ha estimado en 58% para el periodo total del proyecto, es decir, para 5 años. Se estima la recuperación de la inversión en 2 años 1 meses sin considerar los gastos de intereses y en 2 años 3 meses considerando los gastos de intereses del 18%.

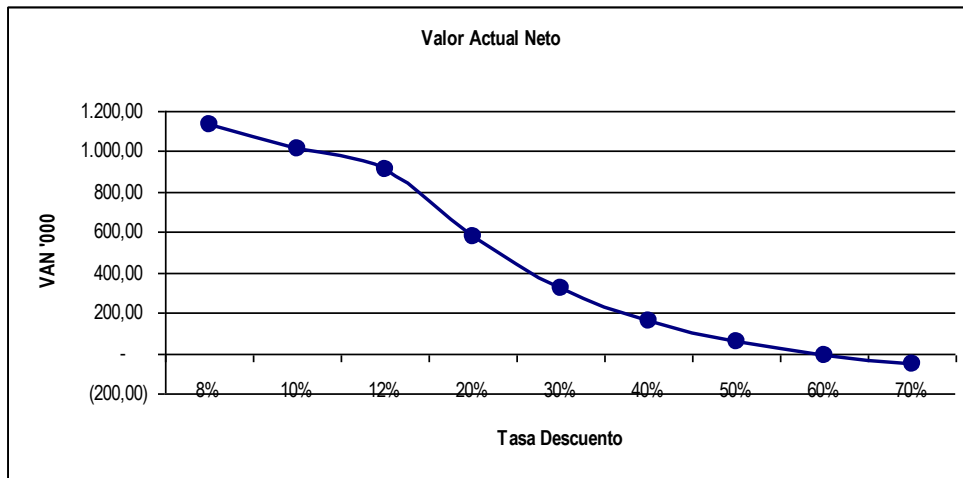
6.5.2 Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto (VAN) se estimó en USD 907,346 con un 12%⁶ de descuento. Siendo un valor positivo se considera que la inversión es aceptable.

El siguiente gráfico muestra que con una tasa de descuento mayor al 58%, el VAN se hace negativo. Y para este caso con una tasa del 12% de descuento el proyecto es suficientemente rentable.

⁶ La tasa de descuento se la obtuvo del costo promedio ponderado de capital, con un financiamiento equivalente al 50% del total del activo con una tasa financiera del 18%, y una tasa de rentabilidad del capital propio del 12%

VALOR ACTUAL NETO



6.5.3 Índices Financieros

Los estados financieros demuestran que este proyecto representa un buen negocio para sus accionistas.

El índice de rentabilidad está dado por la razón entre el Beneficio Neto y las Ventas Totales, indica la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos y el impuesto a la renta, el mismo que refleja un buen estado de la situación financiera a través de todo el tiempo estimado para el proyecto.

Otra razón de rentabilidad es la de Beneficio Neto con respecto al Capital Social (ROE), el cual relaciona las utilidades con las inversiones. Este índice también refleja un valor bajo para el año siguiente debido a los intereses que genera la deuda, pero luego este mismo se va incrementado debido a que se termina de cancelar la deuda.

El índice de liquidez, es la razón entre el activo corriente y el pasivo corriente, y demuestra la capacidad que tiene la empresa para poder cubrir sus deudas a corto plazo, como vemos el taller tiene suficiente liquidez para cubrir los pasivos corrientes.

La razón de endeudamiento del préstamo a largo plazo sobre el patrimonio, indica la relación entre los préstamos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los socios de la empresa. Durante el año 2009 esta razón es de 0.44 y comienza a disminuir a medida que se paga el préstamo, esto es, en el año 2013.

Otra razón de endeudamiento es la del flujo de efectivo neto sobre el servicio de la deuda a largo plazo; este índice muestra que la compañía tiene buena salud financiera ya que con sus ingresos podrá cumplir con la deuda sin ningún problema.

El capital social sobre los pasivos totales, muestra el porcentaje de pasivos totales que se puede cubrir con el capital social; teniendo para los primeros años de

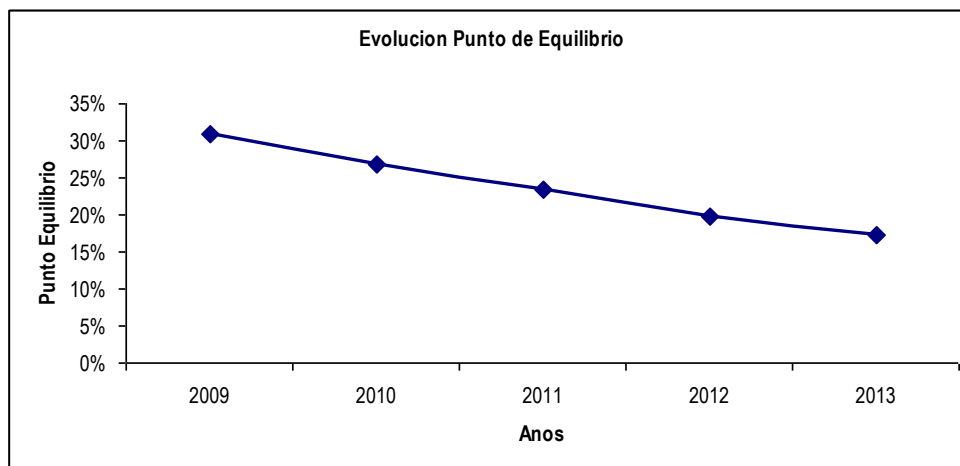
proyecto suficiente capital que cubrir sus obligaciones con más del 100% de las aportaciones de los accionistas, porcentaje que va disminuyendo en los últimos años del proyecto, con lo que los accionistas podrán recuperar su inversión.

6.5.4 Punto de Equilibrio

Como se puede ver en el grafico, el punto de equilibrio tiende a bajar hasta un punto en el que se estabilizara en función de la capacidad instalada y composición de costos que posea, al último año del proyecto el punto de equilibrio se encontrara en el 17% de las ventas.

	2009	2010	2011	2012	2013
Punto de Equilibrio Unidades	1052	1097	1144	1165	1218
Punto de Equilibrio Ventas	420.800,00	438.800,00	457.600,00	466.000,00	487.200,00
Ventas Proyectadas	1.360.000,00	1.632.000,00	1.958.400,00	2.350.080,00	2.820.096,00
Punto Equilibrio %	31%	27%	23%	20%	17%

PUNTO DE EQUILIBRIO



6.5.5 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad de la Tasa Interna de Retorno (TIR) hemos tomado cuatro variables: Precio de venta, volumen de la demanda, Costo de venta, Gasto en sueldos y salarios. El análisis consiste en determinar cuál será el valor de la TIR si se producen aumentos o disminuciones en estas variables seleccionadas. El porcentaje de variación seleccionado para la realización de este análisis es de hasta más 10% o menos 10%.

De la tabla adjunta se puede concluir que cualquier cambio en el costo de venta de nuestro proyecto repercutirá de mayor medida tanto en contar con un mejor TIR y VAN así como afectarnos cuando este aumente.

SENSIBILIDAD DE LA TIR

		TIR	VAN	% Var.	% Var.
Precio	10%	65%	1.078.747,08	13%	19%
	5%	62%	993.046,64	7%	9%
	-5%	54%	821.645,74	-7%	-9%
	-10%	50%	735.945,30	-14%	-19%
Demanda	10%	65%	1.078.747,08	13%	19%
	5%	62%	993.046,64	7%	9%
	-5%	54%	821.645,74	-7%	-9%
	-10%	50%	735.945,30	-14%	-19%
Costo de Venta	10%	49%	708.042,83	-16%	-22%
	5%	52%	787.764,17	-9%	-13%
	-5%	62%	1.006.997,87	8%	11%
	-10%	70%	1.196.336,07	22%	32%
			58%	907.346,19	
Salarios	10%	56%	876.628,43	-3%	-3%
	5%	57%	891.987,31	-1%	-2%
	-5%	58%	922.705,07	1%	2%
	-10%	59%	938.063,94	3%	3%

VII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La oferta de talleres autorizados en las marcas mencionadas a lo largo del proyecto no ha crecido de manera proporcional al abrupto crecimiento del parque automotor.

En vista de lo antes citado existe un mercado potencial para los vehículos detallados en el proyecto debido a la saturación de los talleres existentes.

Existe una marcada insatisfacción en la calidad del servicio que brindan los talleres autorizados ya que los clientes no tienen la certeza que el trabajo realizado cumpla con sus expectativas.

El proyecto presenta una TIR del 58% y un VAN de \$900.000 con un financiamiento del 50% del total de los activos requeridos.

VIII.- ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta de Servicios Automotrices Integrales

1. ¿Usted tiene vehículo de las marcas: Chevrolet, Toyota, Nissan, Mazda, Mitsubishi, Ford?

SI NO

Si su respuesta es afirmativa siga a la siguiente pregunta.
Si su respuesta es negativa vaya a la pregunta # 14.

2. ¿Su vehículo es modelo año 2000 o más?

SI NO

Si su respuesta es afirmativa siga a la siguiente pregunta.
Si su respuesta es negativa vaya a la pregunta # 14.

3. ¿Cada cuántos KM recorridos realiza mantenimiento preventivo a su vehículo?

5000 10000 15000 20000
25000 30000 OTROS

4. Con que frecuencia, en promedio, lleva su carro al taller

Una vez al año Una vez al semestre Una vez al trimestre Una vez al mes
Una vez cada quince días Una vez a la semana

5. En promedio cuanto gasta en cada visita al taller

Menos de 100 Menos de 300 y Más de 100
Menos de 500 y más de 300 Menos de 750 y más de 500
Menos de 1000 y más de 750 Más de 1000

6. ¿Qué taller automotriz usa para los servicios de reparación y/o mantenimiento de su vehículo?

Taller de concesionario OTROS

Indique el nombre

7. ¿El taller presta servicio de reparación y/o mantenimiento del sistema eléctrico y A/A?

SI NO

8. ¿El servicio incluye transporte del vehículo mediante grúa?

SI NO

9. De manera General como calificaría la calidad del servicio que ha recibido hasta ahora:

Mala Regular Buena Aceptable Muy buena

10. El precio es:

Alto Adecuado Bajo

11. La confiabilidad del servicio es:

Alta Media Baja

12. El tiempo de reparación y entrega del vehículo de acuerdo a lo ofrecido es:

Mayor El ofrecido Menor

13. Que servicios le gustaría que su taller le proporcionara

14. Datos del encuestado:

Sexo: Hombre Mujer

Edad

	MARCAS		AÑOS		MANTENIMIENTO KM				REPARACION Y/O MANTENIMIENTO A/A		ASISTENCIA GRUA		TIPO DE TALLER		CALIDAD SERVICIO					PRECIO			CONFIABILIDAD SERVICIO			TIEMPO REPARACION / ENTREGA		
	CHEVROLET, TOYOTA, NISSAN, MAZDA, MITSUBISHI, FORD	OTRAS MARCAS	2000 EN ADELANTE	ANTES DEL 2000	5000	10000	15000	20000	SI	NO	SI	NO	CONCESIONARIO	PARTICULAR	MALA	REGULAR	BUENA	ACEPTABLE	MUY BUENA	ALTO	ADECUADO	BAJO	ALTA	MEDIA	BAJA	MAYOR	EL OFRECIDO	MINOR
1		X																										
2	X		X		X				X			X	X						X	X			X				X	
3	X		X		X					X			X				X			X			X				X	
4	X		X		X					X			X			X				X			X		X		X	
5	X		X			X			X			X	X				X			X			X				X	
6	X		X			X			X			X	X				X			X			X				X	
7	X			X																								
8		X																										
9	X		X				X		X		X		X				X		X			X				X		
10		X																										
11	X		X				X			X			X				X			X			X			X		
12	X		X		X				X			X				X			X				X			X		
13	X		X		X				X			X	X				X		X			X			X		X	
14	X		X			X			X			X	X			X				X			X				X	
15	X		X			X				X			X		X						X		X			X		
16	X		X		X					X			X			X					X			X			X	
17	X		X		X				X			X	X				X			X			X			X		
18	X		X				X			X			X				X			X			X			X		
19	X		X				X		X		X		X					X		X			X			X		
20	X		X			X			X		X		X					X		X			X			X		
21	X		X				X		X		X		X					X		X			X			X		
	MARCAS		AÑOS		MANTENIMIENTO				REPARACION		ASISTENCIA		TIPO		CALIDAD SERVICIO				PRECIO		CONFIABILIDAD SERVICIO				TIEMPO REPARACION /			

	MARCAS		AÑOS		MANTENIMIENTO KM				REPARACION Y/O		ASISTENCIA GRUA		TIPO DE		CALIDAD SERVICIO					PRECIO			CONFIABILIDAD SERVICIO			TIEMPO REPARACION / ENTREGA		
	CHEVROLET, TOYOTA, NISSAN, MAZDA	OTRAS MARCAS	2000 EN ADELANTE	ANTES DEL 2000	5000	10000	15000	20000	SI	NO	SI	NO	CONCESIONARIO	PARTICULAR	MALA	REGULAR	BUENA	ACEPTABLE	MUY BUENA	ALTO	ADECUADO	BAJO	ALTA	MEDIA	BAJA	MAYOR	EL OFRECIDO	MENOR
22	X		X		X			X			X	X					X		X			X						X
23	X		X			X		X			X		X				X				X		X				X	
24	X		X				X		X		X		X			X					X		X			X		
25	X		X			X		X			X		X					X		X		X				X		
26	X		X			X			X		X		X					X		X		X			X		X	
27	X		X		X			X			X	X					X		X				X			X		
28	X		X			X			X		X	X				X			X					X			X	
29	X		X			X			X		X		X		X						X		X			X		
30	X		X			X		X			X	X				X				X		X				X		
31		X																			X						X	
32	X		X		X			X			X	X					X		X					X			X	
33	X		X		X			X			X		X			X				X				X			X	
34	X		X				X		X		X		X		X					X				X		X		
35	X		X			X			X		X		X					X		X				X		X		
36	X		X			X			X	X		X				X			X			X			X		X	
37	X		X			X		X			X		X		X					X				X			X	
38	X		X		X				X	X		X					X			X			X			X		
39	X		X			X			X		X		X	X							X			X		X		
40	X		X		X				X		X		X		X					X				X			X	
41	X		X			X		X		X		X						X		X			X				X	
42	X		X			X			X		X		X			X			X		X			X		X		

	CHEVROLET, TOYOTA, NISSAN, MAZDA		2000 EN ADELANTE	ANTES DEL 2000	MANTENIMIENTO A/A				MANTENIMIENTO A/A		TALLER																	
	OTRAS MARCAS				5000	10000	15000	20000	SI	NO	SI	NO	CONCESIONARIO	PARTICULAR	MALA	REGULAR	BUENA	ACEPTABLE	MUY BUENA	ALTO	ADECUADO	BAJO	ALTA	MEDIA	BAJA	MAYOR	EL OFRECIDO	MENOR
43		X																										
44	X		X		X				X		X		X					X			X				X			
45	X		X			X		X		X		X				X			X	X					X			
46		X																										
47	X		X		X				X		X			X				X				X			X			
48	X		X			X		X		X	X				X		X				X			X				
49	X		X	X					X	X	X			X			X	X			X				X			
50	X		X		X			X		X	X				X		X			X					X			
51	X		X			X			X		X			X					X			X		X				
52	X		X																									

ANEXO 2

Estado de Resultados Proyectado

Estado de Resultados Proyectad	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas	1,360,000.00	1,632,000.00	1,958,400.00	2,350,080.00	2,820,096.00
Costo de ventas	680,000.00	816,000.00	979,200.00	1,175,040.00	1,410,048.00
Utilidad Bruta	680,000.00	816,000.00	979,200.00	1,175,040.00	1,410,048.00
Gastos Operativos					
Sueldos y comisiones	136,970.00	143,818.50	151,009.43	158,559.90	166,487.89
Gastos Varios	95,200.00	114,240.00	137,088.00	164,505.60	197,406.72
Seguro	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Servicios Basicos	6,000.00	6,600.00	7,260.00	7,986.00	8,784.60
Publicidad	5,000.00	5,250.00	5,512.50	5,788.13	6,077.53
Depreciacion	28,045.00	28,045.00	28,045.00	23,095.00	23,095.00
Total Gastos Operativos	276,215.00	302,953.50	333,914.93	364,934.62	406,851.74
Utilidad Operativa	403,785.00	513,046.50	645,285.08	810,105.38	1,003,196.26
Gastos por Intereses	51,039.00	43,904.88	35,486.62	25,553.07	13,831.48
Utilidad Antes de Reparto Trabajadores	352,746.00	469,141.62	609,798.46	784,552.31	989,364.78
Menos 15% Trabajadores	52,911.90	70,371.24	91,469.77	117,682.85	148,404.72
Utilidad antes de Impuestos	299,834.10	398,770.38	518,328.69	666,869.47	840,960.06
Menos 25% Impuesto a la Renta	74,958.53	99,692.59	129,582.17	166,717.37	210,240.02
Utilidad Neta	224,875.58	299,077.78	388,746.52	500,152.10	630,720.05

ANEXO 3

Balance General Proyectado

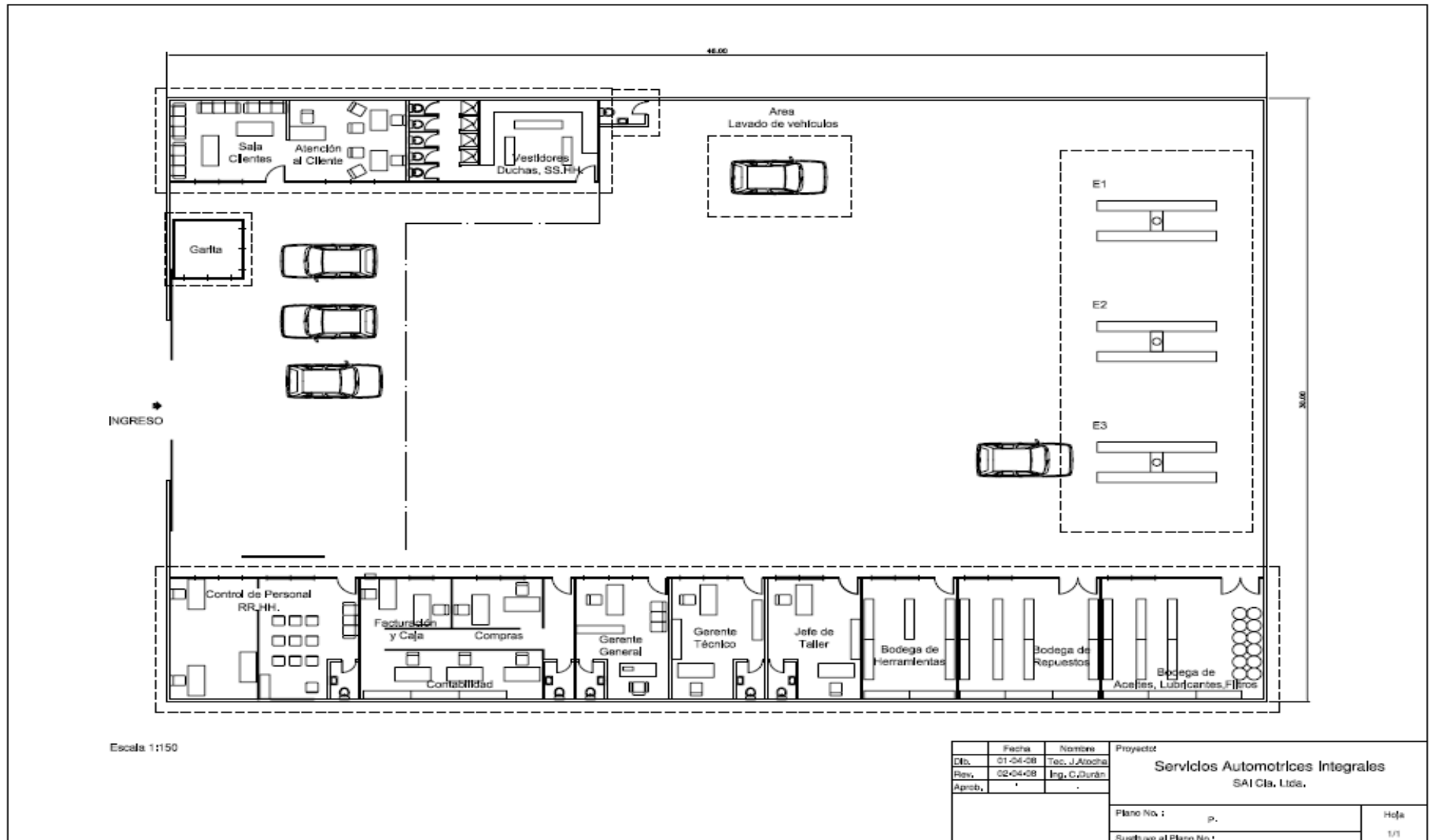
	-	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVO	617,100.00	830,533.23	1,088,934.56	1,429,351.35	1,872,611.51	2,436,363.62
Activos Corrientes						
Efectivo	50,000.00	238,211.57	506,524.56	853,226.35	1,293,469.51	1,848,982.22
Cuentas por Cobrar Clientes	-	56,666.67	68,000.00	81,600.00	97,920.00	117,504.00
Inventario de Mercaderias	57,400.00	54,000.00	60,800.00	68,960.00	78,752.00	90,502.40
Total Activo Corriente	107,400.00	348,878.23	635,324.56	1,003,786.35	1,470,141.51	2,056,988.62
Activos Fijos						
Terreno	112,000.00	112,000.00	112,000.00	112,000.00	112,000.00	112,000.00
Maquinaria y Herramientas	26,700.00	26,700.00	26,700.00	26,700.00	26,700.00	26,700.00
Muebles de Oficina	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00
Equipos de Computacion y Software	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00
Vehiculo	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00
Bienes inmuebles	335,500.00	335,500.00	335,500.00	335,500.00	335,500.00	335,500.00
Depreciacion Acumulada	-	(28,045.00)	(56,090.00)	(84,135.00)	(107,230.00)	(130,325.00)
Total Activo Fijo	509,700.00	481,655.00	453,610.00	425,565.00	402,470.00	379,375.00
PASIVO	283,550.00	272,107.66	231,431.20	183,101.47	126,209.53	59,241.60
Cuentas X Pagar Proveedores	-	28,191.67	34,283.33	41,140.00	49,368.00	59,241.60
Cuentas X Pagar Corto Plazo						
Cuentas X Pagar Largo Plazo	283,550.00	243,915.99	197,147.86	141,961.47	76,841.53	(0.00)
PATRIMONIO	333,550.00	558,425.58	857,503.36	1,246,249.88	1,746,401.98	2,377,122.02
Capital Social	333,550.00	333,550.00	333,550.00	333,550.00	333,550.00	333,550.00
Resultado de Ejercicios Anteriores	-	224,875.58	523,953.36	912,699.88	1,412,851.98	2,043,572.02
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	617,100.00	830,533.23	1,088,934.56	1,429,351.35	1,872,611.51	2,436,363.62

ANEXO 4

Flujo de Caja Proyectado

Presupuesto de flujo de caja	-	2009	2010	2011	2012	2013
Inversión Inicial	(567.100,00)					
Ventas		1.360.000,00	1.632.000,00	1.958.400,00	2.350.080,00	2.820.096,00
Total Ingresos		1.360.000,00	1.632.000,00	1.958.400,00	2.350.080,00	2.820.096,00
Salidas operacionales						
Compras de mercaderías		680.000,00	816.000,00	979.200,00	1.175.040,00	1.410.048,00
Sueldos y comisiones		136.970,00	143.818,50	151.009,43	158.559,90	166.487,89
Gastos varios (% Ventas)		95.200,00	114.240,00	137.088,00	164.505,60	197.406,72
Seguro		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Servicios Básicos		6.000,00	6.600,00	7.260,00	7.986,00	8.784,60
Publicidad		5.000,00	5.250,00	5.512,50	5.788,13	6.077,53
Total salidas de operación		928.170,00	1.090.908,50	1.285.069,93	1.516.879,62	1.793.804,74
Participación Trabajadores		52.911,90	70.371,24	91.469,77	117.682,85	148.404,72
Impuesto a la Renta		74.958,53	99.692,59	129.582,17	166.717,37	210.240,02
Total Salidas		1.056.040,43	1.260.972,34	1.506.121,87	1.801.279,83	2.152.449,48
Superávit (Déficit)		303.959,58	371.027,66	452.278,13	548.800,17	667.646,52
Saldo mínimo		-	-	-	-	-
Sobrante (faltante) de efectivo		303.959,58	371.027,66	452.278,13	548.800,17	667.646,52
Préstamo		-	-	-	-	-
Pago de principal		-	-	-	-	-
Intereses Largo Plazo		51.039,00	43.904,88	35.486,62	25.553,07	13.831,48
Entradas (salidas) financieras						
Valor de Salvamento						170.130,00
Flujo de Caja	(567.100,00)	252.920,58	327.122,78	416.791,52	523.247,10	823.945,05
TIR	58%					
VAN	\$ 907.346					

ANEXO 5
Plano Planta de Servicios Automotrices Integrales



IX.- BIBLIOGRAFÍA

1. AEADE: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador.
2. Anuario Estadístico 2004 de la CTG.
3. Campenni Ariel. Estrategia de Precios.
4. Celani Alave Carlos. Promoción de Productos.
5. Dr. Martín Alosev Beristain. Formulación y Evaluación de Proyectos.
6. Laurence J. Gitman. Administración Financiera.
7. Martínez Serna Paola. Proyección de la Demanda: Antecedentes, Necesidad e Importancia.
8. Muñoz González Rafael. Marketing en el siglo XXI.
9. Peralta Sánchez Weimar. Estrategia de Servicio al Cliente.
10. Sapag Chain Nassir, Sapag Chain Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos, 3ra EDICIÓN.