



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Propuesta de Apertura de Sucursal en la provincia de  
Manabí de la Compañía Maquinarias y Vehículos S.A.  
Grupo MAVESA**

**AUTORES:**

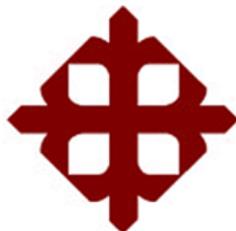
**Ing. Macías León, Richard Orlando  
Ing. Carrera Llaguno, Jonathan Andrés**

Previo a la Obtención del Título de:  
**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTOR:**

**Mgs. Rodríguez Villacís, Diómedes Hernán**

**Guayaquil, Ecuador  
2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por los **Ingenieros, Macías León, Richard Orlando y Carrera Llaguno, Jonathan Andrés**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

**DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Diómedes Hernán, Rodríguez Villacís, Mgs.**

**REVISORAS**

\_\_\_\_\_  
**Econ. Glenda Mariana, Gutiérrez Candela, Mgs.**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

\_\_\_\_\_  
**Econ. María del Carmen, Lapo Maza, Mgs.**

**Guayaquil, al 09 de Mayo del año 2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Nosotros, Ing. Ventas. Richard Orlando Macías León e Ing. Com. y  
Fin. Jonathan Andrés Carrera Llaguno**

**DECLARAMOS QUE:**

El proyecto de investigación “Propuesta de apertura de sucursal en la provincia de Manabí de la compañía maquinarias y vehículos S.A. Grupo Mavesa”, previa a la obtención del **Grado Académico de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Proyecto de Investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, al 09 de Mayo del año 2016**

**LOS AUTORES**

---

**Ing. Richard Orlando Macías León**

---

**Ing. Jonathan Andrés Carrera Llaguno**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **Ing. Ventas. Richard Orlando Macías León e  
Ing. Com. y Fin. Jonathan Andrés Carrera Llaguno**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Proyecto de Investigación de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** titulada: PROPUESTA DE APERTURA DE SUCURSAL EN LA PROVINCIA DE MANABÍ DE LA COMPAÑÍA MAQUINARIAS Y VEHÍCULOS S.A. GRUPO MAVESA, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, al 09 de Mayo del año 2016**

**LOS AUTORES**

---

**Ing. Richard Orlando Macías León**

---

**Ing. Jonathan Andrés Carrera Llaguno**

## **AGRADECIMIENTO**

Dios

Nuestros Padres

Nuestras Esposas

**DEDICATORIA**

Consuelo Miranda (1946 – 2014)

Liah Carrera

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN .....</b>	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>X</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>6</b>
<b>MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL .....</b>	<b>6</b>
1.1 MARCO CONCEPTUAL.....	6
1.2 MARCO REFERENCIAL .....	56
1.3 MARCO LEGAL .....	66
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>68</b>
<b>MAVESA: HISTORIA, PRODUCTOS Y SERVICIOS .....</b>	<b>68</b>
2.1. HISTORIA DE GRUPO MAVESA .....	68
2.2 MISIÓN .....	74
2.3 VISIÓN .....	74
2.4 VALORES ORGANIZACIONALES.....	74
2.5 ORGANIGRAMA.....	75
2.6 PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS.....	75
2.7 PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	77
2.8 ANÁLISIS FODA.....	86
2.9 ANÁLISIS DEL ENTORNO (PEST) .....	87

<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>89</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>89</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	89
3.2 HISTÓRICA .....	89
3.3 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	89
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	91
3.5. INTERPRETACIÓN DE DATOS (ENCUESTA).....	94
3.6 CLUSTERIZACIÓN.....	104
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>109</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>109</b>
4.1 PROPUESTA DE APERTURA DE NUEVA SUCURSAL .....	109
4.2 DESCRIPCIÓN DE RECURSO HUMANO.....	109
4.3 INFORMACIÓN FINANCIERA .....	110
4.4 AMORTIZACIÓN MENSUAL PROMEDIO - AÑO 1.....	110
4.5 DETALLE SUELDO MENSUAL AÑO 1 .....	111
4.6 DETALLE GASTOS FIJOS Y VARIABLES AÑO .....	112
4.7 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO AL 2020 .....	113
4.8 FACTIBILIDAD .....	114
4.9 PRESUPUESTO DE VENTAS .....	115
4.10 MANEJO COMERCIAL PLAN DE VENTAS (PLAN DE ACCIÓN) .....	117
4.11 FORMATO DE LA EXHIBICIÓN .....	118
4.12 CALENDARIO DE ACTIVIDADES .....	119
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>121</b>
CONCLUSIONES.....	121

RECOMENDACIONES .....	121
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>122</b>
<b>APÉNDICES .....</b>	<b>125</b>
APÉNDICE 1 PLAN DE INVERSIÓN.....	125
APÉNDICE 2 AMORTIZACIÓN DE DEUDA AÑO 2016.....	125
APÉNDICE 3 AMORTIZACIÓN DE DEUDA AÑO 2017.....	125
APÉNDICE 4 AMORTIZACIÓN DE DEUDA AÑO 2018.....	126
APÉNDICE 5 AMORTIZACIÓN DE DEUDA AÑO 2019.....	126
APÉNDICE 6 AMORTIZACIÓN DE DEUDA AÑO 2020.....	126
APÉNDICE 7 AMORTIZACIÓN DE DEUDA ACUMULADA 2016 - 2020 .....	127
APÉNDICE 8 RECURSO HUMANO.....	127
APÉNDICE 9 PROYECCIÓN DE SUELDOS AÑO 1 .....	128
APÉNDICE 10 PROYECCIÓN DE SUELDOS 2016 - 2020 .....	128
APÉNDICE 11 PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 2016.....	129
APÉNDICE 12 PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 2017.....	130
APÉNDICE 13 PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 2018.....	131
APÉNDICE 14 PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 2019.....	132
APÉNDICE 15 PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 2020.....	133
APÉNDICE 16 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO 2016 - 2020 .....	134
APÉNDICE 17 UTILIDAD BRUTA PROYECTADO 2016 - 2020 .....	134
APÉNDICE 18 UTILIDAD NETA PROYECTADO 2016 - 2020.....	135
APÉNDICE 19 INVERSIÓN Y PERIODO RECUPERACIÓN PROYECTADO 2016 - 2020 .....	135
APÉNDICE 20 FORMATO DE ENCUESTA CAMIONES.....	136
APÉNDICE 21 FORMATO DE ENCUESTA MAQUINARIAS.....	137

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 ESQUEMA DE LIDERAZGO .....	17
FIGURA 2 VENTAS MENSUALES 2012 – 2015 .....	62
FIGURA 3 SHARE MARCA MAQUINARIAS 2014.....	65
FIGURA 4 EDIFICIO DE MAVESA 1973.....	70
FIGURA 5 LOCAL COMPAÑÍA ECUATORIANA DE MOTORES – AMBATO .....	70
FIGURA 6 LOCAL HINO SUR - QUITO.....	72
FIGURA 7 AGENCIA JOHN DEERE – GUAYAQUIL.....	72
FIGURA 8 VALORES ORGANIZACIONALES .....	74
FIGURA 9 ORGANIGRAMA GRUPO MAVESA.....	75
FIGURA 10 LÍNEA DE CAMIONES .....	78
FIGURA 11 TALLERES POSVENTA .....	79
FIGURA 12 LÍNEA DE VEHÍCULOS CITROEN.....	80
FIGURA 13 TALLER DE SERVICIOS CITROEN.....	82
FIGURA 14 LÍNEA DE COMPACTACIÓN DYNAPAC .....	83
FIGURA 15 NEUMÁTICOS BRIDGESTONE AUTOMÓVILES .....	84
FIGURA 16 SERVICIO POSVENTA BRIDGESTONE.....	85
FIGURA 17 RECONOCIMIENTO GRUPO MAVESA EN CAMIONES .....	94
FIGURA 18 RECONOCIMIENTO DE MARCAS CAMIONES ASOCIADAS A GRUPO MAVESA.....	95
FIGURA 19 SATISFACCIÓN LÍNEA DE REPUESTOS CAMIONES .....	95
FIGURA 20 SATISFACCIÓN EN DISPONIBILIDAD DE TALLERES PARA CAMIONES ..	96
FIGURA 21 SATISFACCIÓN DE SERVICIO INTEGRAL EN TALLERES EN CAMIONES.	97
FIGURA 22 POSIBILIDAD DE COMPRA EN CAMIONES CON SERVICIO INTEGRAL...	97

FIGURA 23 PREFERENCIAS DE CRÉDITO EN CAMIONES .....	98
FIGURA 24 RECONOCIMIENTO GRUPO MAVESA EN MAQUINARIAS .....	99
FIGURA 25 RECONOCIMIENTO DE MARCAS MAQUINARIAS ASOCIADAS A GRUPO MAVESA .....	99
FIGURA 26 SATISFACCIÓN LÍNEA DE REPUESTOS MAQUINARIAS .....	100
FIGURA 27 SATISFACCIÓN EN DISPONIBILIDAD DE TALLERES PARA MAQUINARIAS .....	101
FIGURA 28 SATISFACCIÓN DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO EN MAQUINARIAS .....	101
FIGURA 29 POSIBILIDAD DE COMPRA EN MAQUINARIAS CON SERVICIO INTEGRAL .....	102
FIGURA 30 PREFERENCIAS DE CRÉDITO EN MAQUINARIAS .....	103
FIGURA 31 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL PROYECTO .....	116
FIGURA 32 ESTRATEGIA DE VENTAS EN ALREDEDORES .....	118
FIGURA 33 RUTAS DE CIRCULACIÓN VENTAS .....	119

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1 ESTADÍSTICA DE VENTA DE VEHÍCULOS DE 2002 A 2004 .....	58
TABLA 2 TENDENCIA DE VENTA VS INDUSTRIA.....	59
TABLA 3 VENTAS MENSUALES POR SEGMENTO .....	59
TABLA 4 PARTICIPACIÓN POR PROVINCIAS .....	60
TABLA 5 VENTAS POR SEGMENTO .....	60
TABLA 6 VENTA DE MAQUINARIAS 2014 .....	64
TABLA 7 PARTICIPACIÓN DE JOHN DEERE VS LA INDUSTRIA LOCAL .....	64
TABLA 8 VENTA DE EQUIPOS DE COMPACTACIÓN Y ASFALTO .....	65
TABLA 9 CÁLCULO MUESTRA CAMIONES .....	92
TABLA 10 CÁLCULO MUESTRA MAQUINARIAS .....	93
TABLA 11 CLUSTER CAMIONES - LOS DESATENDIDOS .....	105
TABLA 12 CLUSTER MAQUINARIAS – LOS BANQUEROS .....	107
TABLA 13 CLUSTER MAQUINARIAS – LOS DESATENDIDOS .....	108
TABLA 14 PERSONAL POR CARGO .....	109
TABLA 15 PLAN DE INVERSIÓN.....	110
TABLA 16 AMORTIZACIÓN MENSUAL PROMEDIO - AÑO 1.....	110
TABLA 17 SUELDO MENSUAL - AÑO 1 .....	111
TABLA 18 GASTOS FIJOS Y VARIABLES - AÑO 1 .....	112
TABLA 19 ESTADO RESULTADOS PROYECTADO AL 2020 .....	113
TABLA 20 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	114
TABLA 21 VAN Y TIR .....	115
TABLA 22 PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES, AÑO 1- 5 .....	116
TABLA 23 ESTRATEGIA VENTA CAMIONES VS ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	118
TABLA 24 CALENDARIO COBERTURAS DE VENTAS MANABÍ.....	120

## Resumen

Efectuar un análisis de preferencias de compra del sector del transporte y maquinaria de construcción con los clientes potenciales y recurrentes de la Provincia de Manabí, ejecutando un estudio de mercado con la intención de que Mavesa registre crecimiento de ventas en la zona mediante la propuesta de apertura de una sucursal, ubicar claramente las teorías que sustentan la investigación sobre las actividades administrativas y de comercialización de productos, considerar la situación actual de la compañía y sus líneas de producto para atender las necesidades del cliente del sector de construcción y transporte, determinar el posicionamiento de la empresa, su gama de productos, servicios y demás factores que influyen en la demanda de las líneas que Mavesa ofrece, Evaluar los resultados obtenidos sobre el posicionamiento de la marca Mavesa como sus productos y diseñar una propuesta para la apertura de una sucursal en la Provincia de Manabí.

**Palabras clave:** Análisis, preferencia, clientes, mercado, investigación, necesidades, marca, posicionamiento, producto, servicios, propuesta.

## **Abstract**

An analysis of buying preferences of the transport and construction machinery sectors with potential and returning customers in the province of Manabí, developing a market study with the intention that Mavesa record sales growth in the area by proposing opening a branch, clearly locate the theories that support research on the administrative and product marketing activities, considering the current situation of the company and its product lines to meet customer needs in the construction and transport sector, determine positioning the company, its range of products, services and other factors that influence the demand for lines Mavesa offers, evaluate the results on the positioning of the Mavesa brand their products and to design a proposal for opening a branch in the Manabí province.

**Keywords:** Analysis, preference, customers, market research, needs, brand positioning, product, service, proposed

## **Introducción**

Tanto el mercado automotriz como el de maquinaria en Ecuador está liderado por compañías que tienen presencia física y comercial en las distintas regiones del país, considerando esto en los últimos años Grupo Mavesa ha expandido su operación de norte a sur del Ecuador inicialmente con su producto estrella camiones HINO. Desde 2012 Grupo Mavesa distribuye para Ecuador la marca de maquinarias JOHN DEERE, la línea de neumáticos BRIDGESTONE y su producto derivado de servicio de reencauche con la compañía REMPACIF, adicionalmente, la tradicional distribución de la línea de vehículos CITROEN. Todas las líneas mencionadas merecen la presencia de un servicio posventa, operación paralela a la comercial cuya manera idónea de presentarla es con la presencia de un punto de ventas y un taller de servicios en las localidades donde los productos son comercializados.

El contenido del Marco Teórico describe todos los conceptos académicos que la compañía aplica en su labor comercial diaria, como por ejemplo mejora continua, cultura organizacional, liderazgo, diversificación, mejor gestión de talento humano, uso de herramientas de marketing, etc.

El Marco Referencial describe la realidad actual del mercado, la participación de la empresa, el análisis de los sectores donde Grupo Mavesa interviene. La historia de la compañía nace en 1936, se plasma un resumen de su evolución, las líneas de producto, el cambio de accionistas y el crecimiento ejecutado por la administración actual.

La Metodología empleada está relacionada con datos estadísticos (históricos de ventas), entrevistas a voces expertas, encuestas sobre preferencias y reconocimiento de marca.

Para el análisis e interpretación de datos sobre las encuestas realizadas se utilizará el método de Clusterización para una mejor comprensión de los datos obtenidos.

La Propuesta se basa en la obtención de datos positivos y sugiere la apertura de la nueva sucursal considerando todos los aspectos involucrados, financieros, de talento humano, estrategias y proyecciones.

## **Planteamiento del Problema**

En la provincia de Manabí los competidores directos Teojama Comercial (Camiones HINO) e IIASA (Maquinaria CATERPILLAR) poseen operación completa, lo que limita las ventas que Mavesa registra en la zona ya que los motivos de compra se ubican en relación de la exhibición del producto el contacto inmediato del cliente final con los asesores comerciales y la respuesta inmediata del departamento de pos venta.

El registro de ventas perdidas por Grupo Mavesa en la zona se debe a los aspectos mencionados, no tener operación propia en la zona afecta directamente la decisión de compra.

La investigación propuesta persigue ubicar que valores agregados puede ofrecer Grupo Mavesa para diferenciarse sobre los competidores en la zona, como incidiría en las necesidades actuales del cliente montar infraestructura en la zona, que efecto sobre las ventas actuales se causaría, si la experiencia de apertura de sucursales en otras regiones que ha sido positiva puede replicarse en la provincia de Manabí o debemos de hacerlo con otro formato.

## **Justificación del Tema**

A pesar de que la imagen corporativa es muy fuerte a nivel nacional se observa la ubicación de las sucursales activas de Grupo Mavesa (Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato, Riobamba, Machala y El Puyo) se concluye que en la Región Costa tiene presencia en 2 ciudades de un total de 7 donde opera el grupo a nivel nacional, estas 2 ciudades están ubicadas al sur de país (Guayaquil y Machala).

Se considera estratégico que para reforzar la presencia en la Región Costa se implemente una sucursal en la provincia de Manabí, con este antecedente la investigación debe asegurar que la inversión a proponer será sustentable en el tiempo, abrir una operación tendría influencia sobre el sector laboral de la región e incrementaría la actividad económica y comercial.

Que existan históricos de participación de ventas de las líneas de camiones, maquinarias y neumáticos, sin tener infraestructura en la provincia ya es un punto a favor del proyecto, aunque a su vez esto ha sido una debilidad si se compara el servicio postventa que la competencia otorga al cliente actualmente, con un acertado manejo esto puede convertirse en una oportunidad.

## **Objetivo general**

Analizar las preferencias y necesidades de compra de camiones y maquinarias en clientes activos y potenciales de la Provincia de Manabí mediante un estudio de mercado con la finalidad de incrementar la participación de mercado y proponer la apertura de una sucursal en la zona.

## **Objetivos específicos**

- Identificar las teorías que sustenten la investigación sobre las actividades administrativas, marketing y comercialización de productos.
- Caracterizar la situación actual de la compañía Mavesa, sus productos y servicios para atender las necesidades de los clientes del sector de transporte de carga y pasajeros y maquinaria de construcción, de productos relacionados y su participación en el mercado.
- Determinar el posicionamiento de la empresa, sus productos, servicios y demás factores que influyen en la decisión de compra de las líneas de producto de Mavesa ofrece.
- Evaluar los resultados obtenidos y diseñar una propuesta para la apertura de una sucursal en la Provincia de Manabí.

# CAPÍTULO I

## Marco Teórico y Referencial

### 1.1 Marco Conceptual

Mavesa se ha convertido en el líder del mercado automotriz ecuatoriano, comercializando vehículos y servicios de postventa de gran calidad. El crecimiento en ventas de su producto principal vehículos de trabajo HINO ha provocado un crecimiento vertiginoso en términos económicos y de recursos humanos, Las estrategias de comercialización y el desarrollo de varias unidades de negocio son parte de varios factores que hacen necesaria la aplicación de conceptos y teorías académicas.

#### 1.1.1 Metodología Lean

Lean Manufacturing es una filosofía de trabajo, basada en las personas, que define la forma de mejora y optimización de un sistema de producción focalizándose en identificar y eliminar todo tipo de “desperdicios”, definidos éstos como aquellos procesos o actividades que usan más recursos de los estrictamente necesarios. Identifica varios tipos de “desperdicios” que se observan en la producción: sobreproducción, tiempo de espera, transporte, exceso de procesado, inventario, movimiento y defectos. Lean mira lo que no deberíamos estar haciendo porque no agrega valor al cliente y tiende a eliminarlo. Para alcanzar sus objetivos, despliega una aplicación sistemática y habitual de un conjunto extenso de técnicas que cubren la práctica totalidad de las áreas operativas: organización de puestos de trabajo, gestión de la calidad, flujo interno de producción, mantenimiento, gestión de la cadena de suministro. Su objetivo final es el de generar una nueva cultura de la mejora basada en la comunicación y en el trabajo

en equipo, para ello es indispensable adaptar el método a cada caso concreto. La filosofía Lean no da nada por sentado y busca continuamente nuevas formas de hacer las cosas de manera más ágil, flexible y económica. (Hernández & Vizán, 2013)

Lean Manufacturing no es un concepto estático, que se pueda definir de forma directa, ni tampoco una filosofía radical que rompe con todo lo conocido. Su novedad consiste en la combinación de distintos elementos, técnicas y aplicaciones surgidas del estudio a pie máquina y apoyadas por la dirección en el pleno convencimiento de su necesidad. El pensamiento Lean evoluciona permanentemente como consecuencia del aprendizaje que se va adquiriendo sobre la implementación y adaptación de las diferentes técnicas a los distintos entornos industriales e incluso de servicios. (Hernández & Vizán, 2013)

En los años 70, la empresa Toyota desarrollo el modelo de gestión Lean con el fin de desarrollar una cultura organizacional eficiente y eficaz que incida en los procesos y procedimientos de la organización (Consultoría Six Sigma, Lean y Kaizen).

El sistema de gestión tratado en los párrafos anteriores es empleado en las empresas para ser más eficiente y competitivo; y cuando se integra los sistemas de Lean Manufacturing y Six Sigma el impacto la optimización es mayor. (Consultoría Six Sigma, Lean y Kaizen).

#### ***1.1.1.1 Principios Lean***

Entre los principios de Lean se encuentran (Consultoría Six Sigma, Lean y Kaizen):

- Especificar el valor para los clientes (eliminar desperdicios).

- El cliente paga por las cosas que cree que tienen valor y no por las cosas que pensamos que son valiosas.
- Las actividades de valor son aquellas que el cliente está dispuesto a pagar por ellas.
- Identificar el mapa de la cadena de valor (VSM) para cada producto/servicio.
- La secuencia de actividades que permite responder a una necesidad del cliente representa un flujo de valor.
- Creando un mapa de la corriente de valor, es posible identificar aquellas actividades que no agregan valor, desde el punto de vista del cliente, a fin de poder eliminarlas. (Consultoría Six Sigma, Lean y Kaizen)
- Favorecer el flujo (sin interrupción).
- Debemos lograr un movimiento continuo del producto/servicio a través de la corriente de valor. Por ello, tenemos que reducir los tiempos de demora en el flujo de valor quitando los obstáculos en el proceso. (Consultoría Six Sigma, Lean y Kaizen)
- Dejar que los clientes tiren la producción (sistema PULL).
- La aplicación del Flujo y del Pull generan una respuesta más rápida y exacta con un menor esfuerzo y menores desperdicios.
- Permite producir sólo lo que el cliente pide y evita la generación de un stock innecesario. (Consultoría Six Sigma, Lean y Kaizen)
- Perseguir la perfección (Mejora Continua).
- Hay que seguir trabajando constantemente para conseguir unos ciclos de producción más cortos, obtener la producción ideal

(calidad y cantidad), focalizar los esfuerzos en el valor para el cliente.

- Ninguna máquina o proceso llegará a un punto a partir del cual no se puede seguir mejorando (Sakichi Toyoda - 1890).

#### ***1.1.1.2 Herramientas utilizadas***

Entre las herramientas utilizadas se encuentran (Consultoría Six Sigma, Lean y Kaizen):

- Análisis de Valor de los Procesos (mapeo e identificación de desperdicios)
- Indicadores (OEE, Lead time, WIP, Takt Time)
- Mapa de la cadena de valor (Value Stream Mapping)
- Búsqueda del flujo continuo (Gestión de las Colas)
- Integración eficiente de las personas en la empresa
- Sistema "PULL" arrastre
- Desarrollos KANBAN y sistemas de "supermercado"

#### ***1.1.1.3 Descripción detallada de la metodología y sus etapas***

La implementación de un sistema Lean buscará que la empresa opere en base a los pedidos de sus clientes (Enfoque Pull), al mínimo coste, además minimizar cualquier consumo, incrementar la rapidez de respuesta y la flexibilidad, así como la calidad requerida alcanzada a la primera (sin rework). (Instituto Lean Management)

El sistema productivo se basará en el diseño e implantación de los procesos y la distribución de actividades entre el personal, que minimice los siguientes desperdicios: (Instituto Lean Management)

- Producción de componentes o productos en volúmenes superiores a lo estrictamente necesario.
- Diseño, organización o métodos de trabajo en las operaciones de los procesos industriales, inadecuados.
- Acumulación de todo tipo de stocks derivados de la implantación y organización de los procesos industriales.

En concreto, ha de minimizarse el stock debido a: (Instituto Lean Management)

- Operativa en lotes de transferencia excesivamente grandes.
- Material preparado para entrar en operaciones cuellos de botella.
- Distribución desequilibrada de tareas entre el personal productivo.
- Falta de sincronización entre las operaciones.
- Esperas (y por tanto, pérdidas de tiempo) de los materiales, que derivarán en acumulaciones de stock de los tipos citados, puestos de trabajo, en este caso debidas a preparaciones de máquinas excesivamente largas, suministros que no llegan o falta de sincronización.
- Transportes de materiales innecesarios, derivados de una mala distribución en planta, de una distancia excesiva entre líneas, de la utilización de lotes de transferencia inapropiados o de medios de mantenimiento inadecuados, redundando además en problemas de calidad por una excesiva manipulación.

- Movimientos de personales innecesarios o innecesariamente largos, motivados por una distancia excesiva entre las operaciones o entre líneas o por una asignación de tareas inadecuada a cada puesto. Problemas de calidad o rework derivados de la operativa implantada. Será preciso determinar el origen (causa fuente) de cada uno de ellos: materiales provisionados, operativa en máquinas (que puede afectar a aspectos de mantenimiento), operativa de las personas y manipulaciones y transportes. (Instituto Lean Management)
- Introducir la necesaria flexibilidad, derivada de la exigencia de alcanzar simultáneamente una producción adaptada a la demanda fluctuante y eliminar cualquier desperdicio en forma de producción excesiva y stock. (Instituto Lean Management)
- La posibilidad de introducir un nivel muy elevado de flexibilidad dependerá de la facilidad con que pueda cambiarse de modelo de producto y de valor del Takt Time, lo que a su vez dependerá de: (Instituto Lean Management)
- Las posibilidades de implantar los procesos con distribuciones físicas altamente flexibles, siempre que la maquinaria e instalaciones productivas que integran el proceso lo permita (en especial cuando las medidas o la alimentación o descarga sean un condicionante).
- La capacidad y la facilidad de cambio rápido de modelo de producto o de niveles de producción, disponible en los equipamientos productivos de la planta.

- La polivalencia del personal, para poder cambiar la asignación de tareas que tengan encomendadas. (Instituto Lean Management)

#### ***1.1.1.4 El Value Stream Map y su papel en la metodología por etapas***

El value stream map contribuye a la transición por etapas a una implantación Lean debido a que considera este flujo en su totalidad y lo representa, analiza y, por supuesto, mejora, etapa a etapa. El V.S.M. fue diseñado por Toyota quién lo llamó Material and Information Flow Mapping, y buscó alcanzar un sistema productivo a convertir en una implantación Lean, incluyendo los grandes flujos: el de materiales y el de información (Instituto Lean Management).

El Value Stream Map es imperativo en la implementación del Lean Manufacturing debido a que este se basa en la consideración del flujo completo, desde el aprovisionamiento hasta el cliente y se vale de las herramientas de gestión visual (Instituto Lean Management).

El V.S.M. muestra un flujo que se inicia en el proveedor, continua con las operaciones o los puestos de trabajo del proceso a mapear (cada uno con toda la información que interese destacar), para acabar en el cliente, es decir el flujo completo del producto. El cliente, a su vez envía órdenes a la empresa y, en concreto, al Control de Producción y Logística (PC&L), que a su vez, envía las correspondientes órdenes al proveedor, cerrando así el circuito. (Instituto Lean Management)

El flujo desde el proveedor hasta el cliente pasando por el proceso, es de materiales y el de cliente a proveedor a través del PC&L, es de información. Sin

embargo, la parte de flujo de materiales puede tener (y es conveniente que tenga, tal como ocurre en el Lean Manufacturing) su contrapartida en un flujo de información, fluyendo en sentido contrario al de los materiales. A su vez, PC&L, envía órdenes de producción a las operaciones o puestos del proceso representado, determinando en qué períodos deben efectuarse (que es, por tanto, un flujo de información). Un aspecto importante se refiere al volumen de material en espera de ser procesado entre dos operaciones, así como el tiempo que este material se hallará entre las mismas. (Instituto Lean Management)

Los tiempos de operación sobre el producto y los que éste se halla en espera por constituir un stock entre operaciones, quedan reflejados también en el Value Stream Map, lo que permitirá calcular, por simple suma de los mismos, el Lead Time entre proveedor y cliente, pasando por todas las operaciones del proceso. Estos tiempos, junto al stock acumulado, serán uno de los caballos de batalla importantes en la transición hacia un sistema más eficiente, sobre todo cuando como ocurre invariablemente en el mundo convencional los tiempos en que los materiales se hallan en espera entre operaciones son muy superiores a los que se hallan en proceso. De ahí que el V.S.M. sea una herramienta de primer orden en la transición al lean manufacturing. Las acumulaciones de stock presentes en el flujo representado en el V.S.M. y los Leads Time entre operaciones, elementos clave de la mejora de los procesos, como acabamos de exponer, habitualmente se determinan a partir de la experiencia y empleando técnicas estadísticas. Si se identifica correctamente el stock entre dos operaciones, puede obtenerse una evaluación del tiempo total de permanencia entre operaciones, multiplicando el stock por el tiempo de ciclo de cada unidad de producto en la operación en la que debe ser procesado el mismo. Así suele

determinarse esta importante información a introducir en el Value Stream Map.  
(Instituto Lean Management)

### **1.1.2 Mejora continua (Kaizen)**

Kaizen significa “cambio para mejorar”; deriva de las palabras KAI - cambio y ZEN - bueno. Kaizen es el cambio en la actitud de las personas. Es la actitud hacia la mejora, hacia la utilización de las capacidades de todo el personal, la que hace avanzar el sistema hasta llevarlo al éxito. Lógicamente este espíritu lleva aparejada una manera de dirigir las empresas que implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, que es a lo que se refiere la denominación de “mejora continua”. La mejora continua y el espíritu Kaizen, son conceptos maduros aunque no tienen una aplicación real extendida. Su significado puede parecer muy sencillo y, la mayoría de las veces, lógico y de sentido común, pero la realidad muestra que en el entorno empresarial su aplicación es complicada sino hay un cambio de pensamiento y organización radical que permanezca a lo largo del tiempo. Las ventajas de su aplicación son patentes si consideramos que los estudios apuntan a que las empresas que realizan un constante esfuerzo en la puesta en práctica de proyectos de mejora continua se mueven con crecimientos sostenidos superiores al 10% anual. (Hernández & Vizán, 2013)

### **1.1.3 Los diez puntos clave del espíritu Kaizen**

Abandonar las ideas fijas, rechazar el estado actual de las cosas; En lugar de explicar los que no se puede hacer, reflexionar sobre cómo hacerlo; Realizar inmediatamente las buenas propuestas de mejora; No buscar la perfección, ganar el 60% desde ahora; Corregir un error inmediatamente e in situ; Encontrar las

ideas en la dificultad. Buscar la causa real, plantearse los 5 porqués y buscar la solución. Tener en cuenta las ideas de diez personas en lugar de esperar la idea genial de una sola; Probar y después validar; La mejora es infinita. (Magazine, Lean, 2013)

#### **1.1.4 Uso de las técnicas Kaizen**

El Lean Manufacturing se materializa en la práctica a través de la aplicación de una amplia variedad de técnicas, muy diferentes entre sí, que se han ido implementados con éxito en empresas de muy diferentes sectores y tamaños. Estas técnicas pueden implantarse de forma independiente o conjunta, atendiendo a las características específicas de cada caso. (Hernández & Vizán, 2013)

#### **1.1.5 5S**

La herramienta 5S se corresponde con la aplicación sistemática de los principios de orden y limpieza en el puesto de trabajo que de una manera menos formal y metodológica, ya existían dentro de los conceptos clásicos de organización de los medios de producción. (Hernández & Vizán, 2013)

El acrónimo corresponde a las iniciales en japonés de cinco palabras:

- Seiri = eliminar lo innecesario
- Seiton = ordenar
- Seiso = limpiar e inspeccionar
- Seiketsu = estandarizar
- Shitsuke = crear hábito (Hernández & Vizán, 2013)

### 1.1.6 Cultura organizacional

Se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización. Nuestra definición de cultura implica tres cosas. Primero, es una percepción. No es algo que pueda tocarse o verse físicamente, pero los empleados la perciben según lo que experimentan dentro de la organización. Segundo, la cultura organizacional es descriptiva. (Robbins & Coulter, 1995)

Tiene que ver con cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta. Por último, aunque los individuos pueden tener distintas experiencias, o trabajar en niveles diferentes de la organización, tienden a describir la cultura de la organización en términos similares. Ése es el aspecto compartido de la cultura. Las investigaciones sugieren que hay siete dimensiones que describen la cultura de una organización. Cada una de ellas va de menos a más, lo que significa que no es muy típica de la cultura o que es muy típica. Describir una organización mediante estas siete dimensiones nos da una idea general de la cultura de la organización. Con frecuencia, en muchas de ellas una dimensión cultural se enfatiza más que las otras y básicamente forma la personalidad de la compañía y cómo trabajan sus miembros. (Robbins & Coulter, 1995)

Sony Corporation se enfoca está en la innovación de productos (innovar y arriesgarse). La empresa "vive y respira" el desarrollo de nuevos productos, y el comportamiento de los empleados apoya ese objetivo.

(Robbins & Coulter, 1995)

### 1.1.7 Liderazgo

El líder permite al sistema se auto organizarse con el fin de adaptarse a los cambios del contexto; además debe promover un diálogo continuo entre los agentes que conforman el sistema a través de su potencial de influencia más que de control. Él se convierte en un agente facilitador del cambio, asumiendo que este podrá darse incluso independientemente de su direccionamiento. El líder debe conocer en su totalidad la organización y establecer lazos de confianzas entre los seguidores con el objetivo de mejorar los procesos organizacionales; además favorecerá la adaptación del sistema ante los cambios inesperados a los que deberán enfrentarse las empresas. (Bonney, 2003)

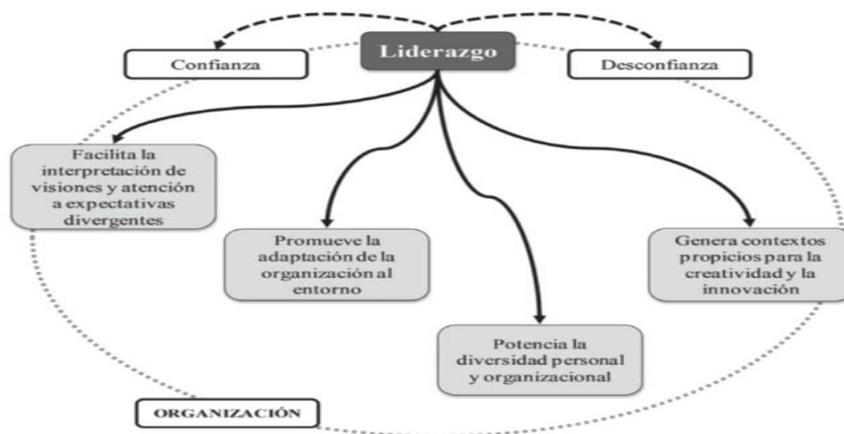


Figura 1 Esquema de Liderazgo

(Bonney, 2003)

La adaptación no hace referencia a la estabilidad permanente e inamovible de la organización debido a que suele ser precursor de muerte; sino que se debe procurar que la empresa sea dinámica en sus procesos y procedimiento, y permanentemente mejorando. Lo anterior es fundamental en un entorno altamente complejo, como al que de manera permanente asisten las organizaciones (Castro & Contreras, 2013).

### **1.1.8 Estrategias de Negocio, dinámicas Actuales**

En un mundo donde la oferta es competitiva y la demanda cambia sus preferencias a cada momento y además, las empresas están sometidas a un contexto político, económico, sociocultural y tecnológico incontrolable, el planeamiento deja de ser un proceso estático para ser dinámico, multidimensional y creativo, donde se interpretan los fenómenos del mercado y se modifican objetivos, estrategias y distribución de recursos a medida que los cambios se producen. La empresa se esfuerza por descubrir y crear continuamente nuevas alternativas de valor para sus clientes con nuevos productos y servicios, siempre mirando hacia el exterior de la organización y evaluando los riesgos que permitan una rentabilidad sostenible en el largo plazo. (Waisman, 2013)

### **1.1.9 Estrategias de los grandes grupos**

Los grupos empresariales son un componente clave de las economías de América Latina. Son marcas propias muy grandes y prestigiosas (o son sus distribuidores tradicionales) que han acumulado poder financiero y de mercado. Generan empresas que son capaces de penetrar en las industrias a escala global. (Waisman, 2013)

### **1.1.10 Liderazgo de mercado**

Incrementar su participación donde desarrolla sus operaciones principales. El holding chileno Cencosud invirtió fuertemente en 2013 en los cinco países donde opera con miras a liderar cada uno de sus mercados. Asimismo, proyectó el mismo camino en Colombia con la compra de Carrefour en 2012. (Waisman, 2013)

### **1.1.11 Diversificación**

Algunos grupos aseguran su predominio en su negocio principal y, desde allí, diversifican a otros sectores relacionados y, excepcionalmente, a los sectores no relacionados. Ofrecer una gran oferta de productos y una amplia cobertura en todo el país o mediante la adquisición o fusión con competidores nacionales y a veces internacionales. Por ejemplo, el grupo brasileño Votorantim trabaja en las áreas de cemento, metales y minería, siderurgia, celulosa, jugo de naranja y en el sector financiero. (Waisman, 2013)

### **1.1.12 Servicio Postventa**

Según Pierce (2015): “El servicio post venta es seguir ofreciendo atención al cliente después de la compra y es tan fundamental como las demás estrategias que has implementado en tu tienda en línea. Recuerda que Ser buenos en ventas y entrega ya no lo es todo”. Además “llevar a cabo exitosamente el servicio post venta requiere dedicación. Así que a continuación se tratará más de su importancia y de algunas sencillas acciones que pueden implementarse para ayudar a conservar clientes y proporcionar una segunda oportunidad de venta” (Pierce, 2015).

### **1.1.13 Importancia Servicio Postventa**

El servicio post venta es una increíble fuente de ingresos que contribuye a fidelizar clientes y brinda la posibilidad de captar nuevos. Entre las razones por la cual se debe de dar importancia al servicio postventa se encuentran (Pierce, 2015):

- Es una de las mejores formas de crear lealtad a la marca. Es placentero para el cliente saber que hay una empresa que está dispuesta a ayudarlo aún después de la compra.
- Como se mencionó, un cliente satisfecho es la mejor publicidad que se puedes tener. La mayoría de las personas solemos decidir una compra si alguien cercano nos ha recomendado el producto.
- En caso de que se esté por lanzar un producto nuevo o mejorado, en primera instancia será más sencillo ofrecerlo a clientes satisfechos que conseguir nuevos.
- Te da una segunda oportunidad para venderles. Si mantienes el contacto y todo salió bien con el producto, se tiene la posibilidad de ofrecerles ofertas y promociones que pueden interesarles.
- Son fuente de información valiosa para tu tienda, ellos pueden contarte de su experiencia con el producto, darte su punto de vista del proceso de compra o proporcionarte alguna otra sugerencia que puede ayudar a mejorar. (Pierce, 2015)

Dentro del servicio post venta se puede identificarse algunas áreas que son importantes atender después de la compra (Pierce, 2015):

- **Promoción:** Aquí es donde se debe otorgar ofertas y descuentos especiales por una segunda compra o por ser clientes frecuentes.
- **Comunicación personalizada:** Este está ligado a la motivación, otorgar un seguimiento más personalizado sobre la experiencia del producto.

- **Seguridad:** Brinda cambios, devoluciones y hasta garantías del producto en caso de que ocurra algo que no esperaban.
- **Soporte:** Ofrece ayuda y mantenimiento sobre el producto. Es muy común para aparatos eléctricos o que necesitan una instalación específica.

#### **1.1.14 Cómo tener un buen servicio post venta**

Esto puede parecer algo cansado y meticuloso, pero simplemente se trata de evaluar tu producto y saber qué áreas puedes cubrir y empezar a organizarte. Tómate tu tiempo, establece los protocolos correspondientes para una atención post venta y elige al personal que consideres idóneo para encargarse de esta parte. (Pierce, 2015)

#### **1.1.15 Toma en cuenta estas tácticas para una buena estrategia.**

- Lleva a cabo acciones que motiven a tus clientes, procura transmitirle que es importante y que la empresa se ha tomado el tiempo de pensar en él y en sus necesidades. Así que la personalización de los mensajes toma mayor relevancia. Por ejemplo: Agradecer la compra con una nota, enviar una felicitación o algún descuento en fechas especiales (cumpleaños, Navidad, Año Nuevo, etc.).
- Escucha al cliente, contáctalo para que te cuente cómo va todo con el producto, cómo le pareció la venta. Es importante que evalúes lo que tienen que decir, no ignores sus sugerencias, y si hay algún problema corrígelo de la mejor forma.

- No dejes pasar mucho tiempo para comunicarte después de la compra, considera el lapso que creas correcto dependiendo el tipo de producto que ofreces.
- Gana el valor post venta. Si es posible puedes enviar sugerencias sobre cómo sacarle mejor provecho al producto, ofrecer lanzamientos y algunas otras sugerencias que puedan ser de utilidad para el cliente.
- Ofrece servicios de asesoramiento y mantenimiento, si es que las características de tus productos lo requieren. Lo importante de este punto es que tus clientes se sientan seguros con su compra.
- Nunca hagas campañas de email marketing invasivas, no tienes que saturarlos de ofertas, lanzamientos o encuestas. Usa tu imaginación y encuentra la mejor forma de comunicarte con ellos, procura pensar como tu cliente y toma en cuenta que se trata de conectar con ellos y no acosarlos. (Pierce, 2015)

#### **1.1.16 Integración**

Impulsan la expansión mediante la integración vertical y la expansión hacia otros mercados a través de aperturas de nuevos negocios, o bien a través de fusiones y adquisiciones de competidores, o incorporándose a otros grupos empresariales consolidados. Por ejemplo, Bimbo ha crecido en los últimos cinco años a través de la adquisición de panificadoras y procesadoras de alimentos locales, que gozan de cierto prestigio en sus mercados. De este modo, Bimbo entra en los mercados explotando marcas y productos ya conocidos por ellas, al tiempo que lanza e introduce nuevas marcas como las ya tradicionales en México. (Waisman, 2013)

### **1.1.17 Relacionamiento**

Los grandes grupos económicos latinoamericanos impulsan la creación de vínculos con entidades financieras o con gobiernos locales y/o nacionales con el fin de obtener recursos, por ejemplo, proyectos de inversión pública, financiamiento, información privilegiada, acceso a incentivos fiscales y/o promocionales para inversión y desarrollo tecnológico. La compañía minera Vale, una de las más grandes del mundo, ha basado su expansión en las “buenas relaciones” con gobiernos en más de 37 países, a pesar de los fuertes conflictos que la propia actividad minera suele desatar con organizaciones ambientalistas. Seguramente Vale le debe gran parte de lo que es al apoyo de las autoridades de los países en los que opera. (Waisman, 2013)

### **1.1.18 Alianzas**

En Colombia, Unilever concretó alianzas estratégicas muy importantes en su Centro de Operaciones Logísticas (COL) para manejar la complejidad y la magnitud de sus operaciones. El COL representó una enorme motivación para buscar eficiencias en su operación. Otra alianza estratégica de gran importancia es la que mantiene con DHL, quien se encarga de todas las operaciones logísticas en el interior del COL con su propio personal, organización, sistemas y expertise. Por cada funcionario de DHL hay un funcionario espejo de Unilever para monitoreo, aprobación y control. El transporte hacia y desde el COL también se realiza a través de un tercero. (Waisman, 2013)

### **1.1.19 Estructura empresarial de las grandes firmas**

El cambio constante y la evolución del intercambio económico y financiero mundial, ha obligado a las empresas a adoptar ajustes en sus estrategias y formas de organización para adaptarse a los nuevos escenarios. El dinamismo de los negocios ha impactado en los procesos de integración de los negocios y las compañías se han visto obligadas a replantear sus estructuras, llegando a configurar complejos diseños jurídicos conocidos como grupos económicos, conglomerados y holdings. (Waisman, 2013)

### **1.1.20 Talento Humano**

Según Chiavenato (2013):

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

### **1.1.21 Las personas como socias de la organización**

Según Chiavenato (2013):

Las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica.

Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios. Cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología. Los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e

inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y los consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar fronteras. El socio más íntimo de la organización es el empleado: está dentro de ella y le da vida y dinamismo.

Socios de la Organización, contribución y esperan retornos de:

- Accionistas e inversionistas (capital de riesgo e inversiones) (Ganancias y dividendos, valor agregado).
- Empleados (trabajo, esfuerzo, conocimientos y habilidades) (Salarios beneficios, retribuciones y satisfacciones).
- Proveedores (Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnología), Clientes y consumidores (Compras y adquisición de bienes y servicios) (Ganancias y nuevos negocios).
- Clientes y Consumidores (Compra y adquisición de bienes y servicios) (calidad, precio, satisfacción, valor agregado). (Chiavenato, 2013)

Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos

generales. En consecuencia las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas descubrieron esto tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados. (Chiavenato, 2013)

### **1.1.22 Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas**

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales (Chiavenato, 2013):

1. Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. Socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

#### ***1.1.22.1 Personas como recursos***

Según Chiavenato (2013):

- Empleados aislados en los cargos
- Horario establecido con rigidez
- Preocupación por las normas y reglas

- Subordinación al jefe
- Fidelidad a la organización
- Dependencia de la jefatura
- Alineación en relación con la organización
- Énfasis en la especialización
- Ejecutoras de tareas
- Énfasis en las destrezas manuales
- Mano de obra

#### ***1.1.22.2 Personas como socias***

Según Chiavenato (2013):

- Colaboradores agrupados en equipos
- Metas negociadas y compartidas
- Preocupación por los resultados
- Atención y satisfacción del cliente
- Vinculación a la misión y a la visión
- Interdependencia entre colegas y equipo
- Participación y compromiso
- Énfasis en la ética y la responsabilidad
- Proveedores de actividades
- Énfasis en el conocimiento
- Inteligencia y talento

#### **1.1.23 Los seis procesos de la gestión de talento humano**

Entre los procesos de la gestión de talento humano se encuentran

(Chiavenato, 2013):

- Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal
- Aplicación de personas, División de cargos y salarios
- Compensación de las personas, División de beneficios sociales
- Desarrollo de personas, División de capacitación
- Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad:
- Evaluación de personas, División de personal:

### **1.1.24 Marketing**

¿Cómo debe organizar y usar el gerente de marketing la información recolectada durante un análisis de situación? Una herramienta ampliamente utilizada es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Un análisis FODA abarca los entornos interno y externo de la empresa. De manera interna, el marco de referencia aborda sus fortalezas y debilidades en dimensiones clave como el desempeño financiero y los recursos, los recursos humanos, las instalaciones y la capacidad de producción, así como la participación de mercado, las percepciones de los clientes, la calidad y disponibilidad del producto y la comunicación organizacional. La evaluación del entorno externo organiza la información del mercado (clientes y competencia), las condiciones económicas, las tendencias sociales, la tecnología y las regulaciones gubernamentales. (Hartline & Ferrel, 2012)

Muchos consideran el análisis FODA como una de las herramientas más eficaces en el análisis de los datos y la información de marketing. Constituye un marco de referencia relativamente sencillo que proporciona orientación y sirve como catalizador del desarrollo de los planes viables de marketing. Satisface su rol al estructurar la evaluación de la concordancia entre lo que una empresa puede

y no puede hacer (fortalezas y debilidades) y las condiciones del entorno que trabajan en su favor y en su contra (oportunidades y amenazas). Cuando se realiza de manera correcta, un análisis FODA no sólo organiza los datos y la información, también es especialmente útil para descubrir las ventajas competitivas que se pueden impulsar en la estrategia de marketing de la empresa. Estas ventajas competitivas ayudan a establecer el enfoque estratégico y la dirección del plan de marketing. (Hartline & Ferrel, 2012)

### **1.1.25 Telemarketing**

El Telemarketing es una comunicación personal con tu público objetivo a través del medio telefónico que ofrece múltiples ventajas para incrementar las ventas de tu negocio.

También denominado marketing telefónico, el Telemarketing es un componente de la estrategia de marketing directo, junto con el resto de acciones de marketing mix. Su desarrollo se vio favorecido con la aparición de líneas de cobro revertido, que facilitan a los clientes la realización de llamadas gratuitas a centros de atención telefónica. (Hernández, 2013)

Los números 900 en España, los 800 de Estados Unidos, el “linkline” británico o el “número verde” en Francia son líneas de este tipo. A diferencia de las comunicaciones directas a través de mensajes de correo electrónico o teléfonos móviles, en el marketing telefónico se establece una conversación personal entre el cliente potencial y la empresa, aprovechando sus ventajas, esta modalidad de marketing directo se utiliza con frecuencia para apoyar la comunicación iniciada con campañas por correo ordinario o con la difusión de anuncios en medios convencionales de comunicación masiva. (Hernández, 2013)

Su uso también supone un apoyo a la fuerza de ventas facilitando las funciones de prospección o el tratamiento y seguimiento de cuentas de clientes de menor importancia que no se suelen realizar a través de visitas presenciales. La utilización de un servicio de marketing telefónico puede ayudarte a concertar entrevistas para tus fuerzas de ventas, vender tus productos o servicios, confirmar asistencias a eventos, actualizar base de datos, prospección comercial, seguimiento postventa, etcétera. (Hernández, 2013)

De la familiaridad del público objetivo con tu empresa, la marca o los productos que se promocionan dependerá, en gran medida, el resultado de una operación de Telemarketing. Las llamadas que tu empresa dirige a tus clientes actuales son percibidas por éstos, en la mayor parte de los casos, como un servicio adicional, mientras que si provienen de una empresa desconocida, es más probable que se interpreten como una intrusión. Gracias a esta confianza y al diálogo directo e inmediato que se establece entre cliente y empresa se consigue aumentar notablemente los índices de respuesta y el retorno de la inversión, frente a otras herramientas de marketing directo. (Hernández, 2013)

Aunque el control exhaustivo de costes y de los resultados de la campaña de Telemarketing permite optimizar y realizar cambios sobre la marcha en la campaña, es aconsejable una selección previa de destinatarios para obtener una mayor efectividad. La segmentación en las bases de datos o CRM permite seleccionar clientes o clientes potenciales a través de diversos criterios (edad, situación familiar, nivel socioeconómico, lugar de residencia, historial de compras, intereses o afinidades, etc.) y clasificarlos para encontrar aquellos que tienen mayor probabilidad de comprar nuestro producto o servicio. (Hernández, 2013)

Los mejores resultados vendrán de listados extraídos de nuestras propias bases de datos, ya sean clientes o potenciales que se han puesto en contacto, aunque existen otras posibilidades de obtención de los mismos a través de empresas de bases de datos, listines telefónicos, guías profesionales, etcétera. (Hernández, 2013)

#### ***1.1.25.1 Ventajas del Marketing Telefónico***

Las principales ventajas del Marketing Telefónico son:

- Rapidez. La comunicación telefónica permite conocer de manera inmediata, en el mismo desarrollo de la conversación con el cliente, los resultados obtenidos.
- Interactividad. Permite resolver individualmente las preguntas y objeciones que plantea el cliente.
- Complemento o sustituto eficiente de la visita de ventas. El Marketing Telefónico se muestra útil en los casos en que el cliente potencial no desea recibir a ningún vendedor, cuando el desplazamiento hasta el cliente resulta muy costoso para la empresa o cuando se desea recoger información sobre los prospectos, antes de emprender las visitas de ventas.
- Flexibilidad. La empresa puede reaccionar con rapidez cuando constata que alguno de los elementos de la oferta no produce los resultados deseados e introducir los ajustes necesarios de forma prácticamente inmediata.
- Oportunidad de ventas adicionales. En el transcurso de la conversación con el cliente puede surgir la oportunidad de ofrecer otros productos,

relacionados con los que ha adquirido o que se consideren adecuados a sus características.

- Servicio al cliente. Permite indicar al cliente la disponibilidad de los artículos, aconsejarlo en la decisión de compra o dar una respuesta rápida a las observaciones o las quejas que plantea. Todo ello contribuye a aumentar su satisfacción.
- Obtención de información. Gracias al diálogo que se establece, se obtiene un mayor conocimiento del cliente, ya sea por la información que éste aporta sobre sí mismo, por el lenguaje que utiliza, por la intención que muestra en la compra, etc.
- En contrapartida, el principal inconveniente del marketing telefónico reside en el coste por contacto, que es superior al de otros medios del marketing directo, como pueden ser el mailing y la publicidad en medios masivos. (Hernández, 2013)

### **1.1.26 Desarrollo y mantenimiento de las relaciones a largo plazo con los clientes**

Todas las actividades que se requieren para desarrollar y poner en marcha el programa de marketing tienen un solo propósito fundamental:

Desarrollar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes. Sin embargo la ejecución de una estrategia de marketing capaz de satisfacer eficazmente las necesidades y deseos del cliente es difícil en el entorno de negocios actual que cambia a ritmo acelerado. Lo cierto es que la investigación minuciosa, las ventajas competitivas sólidas y un programa de marketing bien

implementado no siempre bastan para garantizar el éxito. (Hartline & Ferrel, 2012)

En el pasado, el desarrollo e implementación de la estrategia de marketing “correcta” sólo exigían crear un gran número de transacciones con los clientes para maximizar la participación de mercado de la empresa. Ésta prestaba poco interés en identificar las necesidades de aquéllos y en buscar mejores maneras de resolver sus problemas. Sin embargo, en la economía actual se pone atención ante todo al desarrollo de estrategias que atraigan y retengan a los clientes a largo plazo. (Hartline & Ferrel, 2012)

### **1.1.27 Estrategia corporativa o unidad de negocios**

Todas las organizaciones necesitan una estrategia corporativa, el esquema central o medio para utilizar e integrar recursos en las áreas de producción, finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos y marketing para realizar la misión de la organización y lograr las metas y objetivos deseados. En el proceso de planeación estratégica los temas como competencia, diferenciación, diversificación, coordinación de unidades de negocio y tópicos ambientales tienden a surgir como preocupaciones de estrategia corporativa. En las empresas pequeñas, la estrategia corporativa y la estrategia de unidad de negocios son esencialmente iguales. Aunque usamos ambos términos, los dos aplican a todas las organizaciones, desde las grandes corporaciones hasta las pequeñas empresas y las entidades sin fines de lucro. (Hartline & Ferrel, 2012)

Las empresas más grandes con frecuencia encuentran que es benéfico idear estrategias separadas para cada Unidad Estratégica de Negocios (UEN) subsidiaria, división, línea de producto u otro centro de utilidades dentro de la

oficina matriz. La estrategia de la unidad de negocios determina la naturaleza y la dirección futura de cada unidad, incluidas sus ventajas competitivas, la asignación de sus recursos y la coordinación de las áreas funcionales básicas (marketing, producción, finanzas, recursos humanos, etc.). Muchas organizaciones administran sus distintas unidades de estrategias de negocios en formas que crean sinergias al proporcionar a los clientes una solución de una sola marca entre múltiples mercados. (Hartline & Ferrel, 2012)

### **1.1.28 La mezcla de promoción**

La mezcla de promoción de una compañía, también llamada mezcla de comunicaciones de marketing, consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para comunicar valor para el cliente de forma persuasiva y establecer relaciones con éste. Las siguientes son las definiciones de las cinco principales herramientas de promoción. (Kotler & Amstrong, 2012)

Las siguientes son las definiciones de las cinco principales herramientas de promoción:

- **Publicidad:** Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.
- **Promoción de ventas:** Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.

- Ventas personales: Presentación personal de la fuerza de ventas de la compañía, con el propósito de vender y de establecer relaciones con el cliente.
- Relaciones públicas: Establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena Figura corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.
- Marketing directo: Conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, para obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con el cliente. (Kotler & Amstrong, 2012)

Cada categoría incluye herramientas promocionales específicas para comunicarse con los clientes. Por ejemplo, la publicidad incluye transmisiones por televisión, anuncios impresos, Internet, la que se usa en exteriores y otras. La promoción de ventas incluye descuentos, cupones, exhibidores y demostraciones. Las ventas personales abarcan presentaciones de ventas, exhibiciones comerciales y programas de incentivos. Las relaciones públicas (RP) incluyen boletines de prensa, patrocinios, eventos especiales y páginas web. Y el marketing directo se realiza con catálogos, marketing telefónico, quioscos, Internet, marketing móvil y otros. Al mismo tiempo, la comunicación de marketing va más allá de estas herramientas de promociones específicas. El diseño del producto, su precio, la forma y color de su empaque, y las tiendas donde se vende comunican algo a los compradores. Así, a pesar de que la mezcla promocional es la principal actividad de comunicación de la empresa, toda la mezcla de marketing (promoción y

producto, precio y plaza) se debe coordinar para que la comunicación tenga un mayor impacto. (Kotler & Armstrong, 2012)

### **1.1.29 Creación de la ventaja competitiva**

Las compañías de hoy enfrentan la competencia más dura de su historia, para tener éxito en el mercado tan competitivo de la actualidad, las compañías deben pasar de una filosofía de productos y ventas a una filosofía de cliente y marketing. Para ganar en el mercado actual, las compañías deben volverse expertas no sólo en la administración de los productos, sino también en la administración de las relaciones con los clientes ante determinados competidores y un entorno económico difícil. Entender a los clientes es crucial, pero no es suficiente. (Kotler & Armstrong, 2012)

El establecimiento de relaciones redituables con los clientes y el logro de una ventaja competitiva requieren entregar más valor y satisfacción a los consumidores que los competidores. Los consumidores apreciarán las ventajas competitivas como ventajas para los clientes, permitiendo que la compañía vaya un paso adelante de sus competidores. (Kotler & Armstrong, 2012)

Ventaja competitiva. Superioridad sobre los competidores que se logra al ofrecer a los clientes mayor valor. (Kotler & Armstrong, 2012)

Análisis de los competidores. Proceso de identificar a los principales competidores; evaluar sus objetivos, estrategias, fortalezas y debilidades, y patrones de reacción; así como seleccionar a los competidores que se enfrentarán o se evitarán. (Kotler & Armstrong, 2012)

Pasos para análisis de competidores:

- Identificación de los competidores de la compañía.
- Evaluación de los objetivos, estrategias, fortalezas, debilidades y patrones de reacción de los competidores.
- Selección de los competidores que se deben atacar o evitar. (Kotler & Amstrong, 2012)

### **1.1.30 Búsqueda de espacios de mercado sin competencia**

En lugar de competir directamente con competidores establecidos, muchas compañías buscan lugares desocupados en espacios de mercado sin competencia, y tratan de crear productos y servicios para los que no existen competidores directos. Denominada “estrategia del océano azul”, la meta consiste en lograr que la competencia sea un aspecto sin importancia. (Kotler & Amstrong, 2012)

### **1.1.31 Diseño de un sistema de inteligencia competitiva**

El sistema de inteligencia competitiva primero identifica los tipos esenciales de información competitiva necesarios y las mejores fuentes de ésta. Luego, el sistema reúne continuamente información del campo (fuerza de ventas, canales, proveedores, empresas de investigación de mercado, sitios Web y asociaciones comerciales) y a partir de datos publicados (publicaciones gubernamentales, discursos y bases de datos en línea. Con este sistema, los gerentes de la compañía reciben información de inteligencia oportuna sobre los competidores en forma de reportes, llamadas telefónicas, correos electrónicos, publicaciones periódicas y boletines de prensa. (Kotler & Amstrong, 2012)

### **1.1.32 Publicidad: Pasar desapercibido es más caro**

“Para las marcas, este es el momento para cautivar, para acercarse, para dar más, para crear lovemarks, y la crisis no es una excusa para invertir menos. A la larga, quienes se distanciaron pagarán una factura más cara.” La época de desaceleración económica que estamos viviendo definitivamente tiene dos caras para la publicidad. Por una parte puede crear la equivocada sensación de echar para atrás los presupuestos de publicidad; por otra, significa la insólita oportunidad de diferenciarse y destacarse entre la multitud; acercarse al consumidor en vez de alejarse. (Ríos, 2009)

Según Rogelio Umaña, director de planeamiento de la agencia de publicidad Tribu de Costa Rica, en tiempos difíciles, el consumidor entra en un “estado mental de recesión” que lo lleva a comparar, regatear y buscar más, opta por cambiar de marcas y servicios, corta compras de lujo y se compra artículos en escalas de precios más bajos. “Las marcas deben entender esta nueva realidad y ajustar su comunicación a estas necesidades, es imperativo que las marcas ofrezcan soluciones que vayan más allá de la oferta y la promoción”. Diversas investigaciones muestran que las empresas que de manera consistente hacen publicidad, incluso durante periodos de recesión económica, obtienen mejores resultados a largo plazo. El momento debe ser aprovechado por estas para acercarse mucho más a sus clientes. (Ríos, 2009)

### **1.1.33 Razones para seguir invirtiendo en publicidad**

El sector publicitario de la región no baja la cabeza ante la crisis. Frente a la crisis, las agencias de publicidad tienen en la mente razones para que sus clientes sigan invirtiendo en campañas de publicidad:

1) Mantiene su posición en el mercado

El presupuesto para publicidad es importante porque mantiene la cuota de participación en el mercado de una empresa en su categoría.

2) La marca respira dentro del consumidor

Disponer recursos en momentos de crisis permite retener los niveles de presencia en la mente de los consumidores.

3) Da una ventaja competitiva cuando pasa la crisis

La publicidad es la fuerza diferenciadora para superar los efectos de la crisis y adquirir ventajas competitivas en mejores tiempos. A menor ruido publicitario de la competencia, mayores oportunidades de exposición para la marca.

4) Mejora la relación calidad-precio

El mensaje publicitario mejora la figura de la empresa en términos de calidad, que posteriormente es agradecido por el consumidor en su elección.

5) Propicia nuevos negocios

Las campañas publicitarias son estímulos para generar negocios y son los planes que propiciarán las ventas efectivas.

6) Facilita el cumplimiento de objetivos

La publicidad es una herramienta clave que ayuda a alcanzar los objetivos de una empresa; es por eso que debe ser utilizada estratégicamente en tiempos difíciles para acercarse a su público potencial.

7) Evita que la marca se vaya al olvido

Si se priva la exposición a una marca se pone en juego su estabilidad y salud y se encuentra en una situación desfavorable para cuando el mercado recupere los niveles habituales.

8) Promueve lealtad

La oferta y la demanda en tiempos de contracción económica hacen que el consumidor sea más exigente para entregar su lealtad a una marca.

9) Las necesidades del consumidor no cambian

Con crisis o sin crisis, la publicidad funciona para recordarle al consumidor sus necesidades a llenar, que con un mensaje bien construido, pueden mantenerse independientemente del entorno.

10) Informa y educa al consumidor

Es la publicidad el respaldo que necesita el público en momentos difíciles para orientar sus decisiones. Elaborada de una forma responsable y efectiva, se convierte en un estímulo positivo para los clientes. (Flores, 2009)

### **1.1.34 Crédito y finanzas**

#### ***1.1.34.1 La gestión del riesgo crediticio***

La gestión del riesgo se puede definir como la formulación e implementación de estrategias, políticas y acciones con el fin de obtener los mejores resultados en cuanto a las estimaciones y proyecciones sobre el futuro de los riesgos en las instituciones financieras, así como la elaboración de los

correspondientes planes de mitigación y control. El crédito es un activo de riesgo, cualquiera que sea la modalidad de su instrumentación, mediante el cual la institución financiera, asumiendo el riesgo de su recuperación, provee o se compromete a proveer fondos u otros bienes a un cliente, o garantiza frente a terceros el cumplimiento de obligaciones contraídas por este (Ramos & Borrás, 2014)

El crédito es un activo de riesgo, cualquiera que sea la modalidad de su instrumentación, mediante el cual la institución financiera, asumiendo el riesgo de su recuperación, provee o se compromete a proveer fondos u otros bienes a un cliente, o garantiza frente a terceros el cumplimiento de obligaciones contraídas por este. Dicho de otra forma, el crédito es el anticipo de un ingreso futuro. Por tanto, el riesgo crediticio se expresa como la posibilidad de no obtener el cobro de intereses y el reembolso del principal en el tiempo convenido en las operaciones de financiamiento. (Ramos & Borrás, 2014)

Este riesgo consiste, entonces, en la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y disminuya el valor de sus activos, como resultado del incumplimiento de las obligaciones de un deudor o contraparte (Ramos & Borrás, 2014)

Así, el efecto del riesgo crediticio se mide por el costo de la reposición de los flujos de efectivo si el deudor incumple su compromiso. Por este motivo, la gestión del riesgo es el proceso mediante el cual se identifica, mide y controla la exposición al riesgo del sujeto que lo asume. En este tipo de riesgo están implícitos los riesgos de insolvencia falta de reembolso de las operaciones crediticias al ocurrir sus vencimientos y el riesgo país (Ramos & Borrás, 2014)

El análisis del riesgo crediticio surge en el momento en el que se solicita el financiamiento y no termina hasta que el cliente cancela totalmente sus obligaciones. Por tanto, es un proceso en constante renovación, pues, una vez devueltos los fondos, estos están disponibles para la próxima solicitud y así comienza su ciclo de vida nuevamente. En consecuencia, resulta obligatorio conocer las etapas que es necesario seguir para el otorgamiento del crédito estas son: (Ramos & Borrás, 2014)

- Solicitud del cliente
- Análisis del riesgo crediticio
- Aprobación o denegación de la solicitud y negociación de términos
- Formalización
- Desembolso, seguimiento y control
- Recuperación y cancelación (Ramos & Borrás, 2014)

El análisis y la evaluación del riesgo crediticio no pueden enfocarse en elementos aislados de las empresas que solicitan el financiamiento, sino que deben comprender varios componentes que conformen un sistema eficiente, dentro de los cuales se destacan los siguientes: (Ramos & Borrás, 2014)

Análisis Cualitativo: ofrece información sobre las percepciones y proyecciones de la empresa, así como sobre el entorno en el que esta se desenvuelve.

- Análisis Cuantitativo: ofrece información histórica de la situación económica financiera de la empresa.

- Análisis previsional o del flujo de caja: muestra la capacidad futura que tiene la empresa de cumplir sus obligaciones con terceros.
- Análisis de garantías: representa el respaldo del reembolso de la deuda, mediante garantías funcionales, personales o reales. (Ramos & Borrás, 2014)

#### ***1.1.34.2 La industria de la cobranza: Inmensa, Diversa y Especializada***

La gestión de recuperación de cartera es inherente a todos los tipos de empresas, tamaños y sectores de la economía, teniendo en cuenta que de ella depende el crecimiento sano y sostenible de cualquier negocio o actividad empresarial. Al igual que en las ventas, de esta premisa la industria de la cobranza deriva su universalidad, transversalidad y gran tamaño. La gerencia de cobranza ha dejado de ser concebida como un área operativa del “Back Office” pasando a ser entendida en su verdadera dimensión: un área de resultado, que desarrolla una labor comercial dentro del ciclo de gestión de clientes, con profundo y permanente contacto con estos (desde los clientes AAA que no es cierto que todos paguen al día, hasta los CCC, pasando por la masa: BAA), estos contactos, además, que se constituyen en momentos de “verdad” y sensibilidad, de alto nivel de recordación por parte del cliente. (Villa, 2013)

Esto exige que las políticas y estrategias del área de recuperación estén alineadas con los modelos institucionales de calidad, servicio y atención al cliente, lo anterior a su vez ha implicado un avance en la “depuración” de las áreas separando la tarea de gestión de recuperación de cara al cliente, y con impacto directo en el resultado (liquidez, capital de trabajo, P&G, liberación o constitución de provisiones), de las labores operativas propias de la administración de la

cartera (facturación, aplicación de pagos, logística administrativa de los canales de recaudo y giro de cheques, entre otras), labores que han ido migrando a las gerencias operativas y administrativas, evitando así una estructura organizacional fragmentada de cara al cliente. (Villa, 2013)

#### ***1.1.34.3 Matemáticas financieras para la toma de decisiones gerenciales***

La unidad para la toma de decisiones es una persona o una organización pública o privada a través de sus autoridades y gerentes respectivamente. En el mundo real, las situaciones por resolver son múltiples y variadas y para solucionarlos los recursos son escasos. Las disciplinas que ayudan a tomar decisiones son la Economía y la Administración. Entre varias alternativas de solución obviamente optaremos por la mejor de ellas. La unidad para la toma de decisiones es una persona u organización pública o privada a través de sus autoridades y gerentes respectivamente. (Aching, 2007)

Por lo general todo problema tiene los siguientes elementos: la unidad que toma la decisión, las variables controlables (internas o endógenas), las variables no controlables (del entorno o exógenos), las alternativas, la carencia de recursos y la decisión en sí misma que llevan a escoger alternativas más eficientes y óptimas o que produzcan resultados beneficiosos. (Aching, 2007)

#### ***1.1.34.4 Análisis de inversión***

El análisis de inversiones emplea como concepto fundamental la tasa de interés, con el que se obtienen elementos para efectuar infinidad de análisis de tipo económico-financiero, principalmente para (Aching, 2007):

- Establecer el exacto costo de la alternativa de financiación o verdadera rentabilidad de la inversión.
- Organizar planes de financiamiento en negocios de venta a crédito o a plazos.
- Elegir planes más adecuados para la liquidación de obligaciones, según los criterios de liquidez y rentabilidad.
- Determinar el costo de capital
- Elegir las alternativas de inversión más apropiadas a corto y largo plazo.
- Elegir entre alternativas de costos. (Aching, 2007)

#### ***1.1.34.5 Estudio de la rentabilidad de inversiones***

Para entender este tema es necesario aceptar tres niveles de comprensión:

- El conceptual tiene que ver con los conceptos básicos de interés, tasa de interés, equivalencia y los métodos para la toma de decisiones.
- El operativo instrumental referido al empleo de fórmulas y funciones financieras de hojas de cálculo como Excel.
- El situacional comprende la descripción de la realidad. Pueden ser las cláusulas de un contrato o pagaré; es decir, un escenario a cambiar y para el cual contamos con varias alternativas de solución. (Aching, 2007)

#### ***1.1.34.6 Valor del dinero en el tiempo***

Uno de los principios más importantes en todas las finanzas:

El dinero es un activo que cuesta conforme transcurre el tiempo, permite comprar o pagar a tasas de interés periódicas (diarias, semanales, mensuales, trimestrales, etc.). Es el proceso del interés compuesto, los intereses pagados periódicamente son transformados automáticamente en capital. El interés compuesto es fundamental para la comprensión de las matemáticas financieras. Encontramos los conceptos de valor del dinero en el tiempo agrupados en dos áreas: valor futuro y valor actual. El valor futuro (VF) describe el proceso de crecimiento de la inversión a futuro a un interés y períodos dados. El valor actual (VA) describe el proceso de flujos de dinero futuro que a un descuento y períodos dados representa valores actuales. (Aching, 2007)

### **1.1.35 Reinversión de Utilidades**

La reinversión de utilidades ha sido el mecanismo de financiamiento más utilizado por las pymes en las últimas décadas. Dificultades para acceder al crédito, ventajas impositivas y razones de seguridad de índole económica, explican que los empresarios ejerzan esta opción, aun en momentos de favorables condiciones del crédito bancario. (Fernández, 2014)

“Si bien lo heterogéneo del universo pyme torna difícil un análisis que abarque la totalidad de los actores, es evidente que la reinversión de las utilidades obtenidas es la opción más utilizada por las micro y pequeñas empresas, a la hora de financiar inversiones de cierto porte. Pero, para saber cuándo conviene invertir las utilidades, se deben dar algunas condiciones. Para empezar, que las mismas sean significativas y que los socios no necesiten de ellas para sus ingresos personales”, afirma el contador Juan Vixina, titular de Vixina & Asociados. (Fernández, 2014)

Al decir de los especialistas, la reinversión de utilidades no siempre es negocio, ni siempre es una decisión neutra, libre de conflictos. Por un lado, cuenta con algunos beneficios impositivos y entraña la ventaja de evitar el endeudamiento y, con ello, la exigencia de enfrentar compromisos en escenarios cambiantes de mercado o de los negocios. Por el otro, suele implicar un aplazamiento en la distribución de ganancias entre los socios de la firma, algo que si bien se desalienta desde la política tributaria, no pocas veces provoca cierto fastidio, o roces, entre los protagonistas. (Fernández, 2014)

A diferencia de lo que ocurre en otros países, en la Argentina, actualmente, el “estímulo” a la reinversión de utilidades se expresa en forma indirecta, a través de la imposibilidad de repatriar utilidades para las firmas extranjeras, o por una cláusula de la ley del Impuesto a las Ganancias, que establece un incremento en la alícuota, en el caso de utilidades distribuidas. (Fernández, 2014)

Así y todo, ante la decisión de invertir, muchas veces lo que predomina es la necesidad de aprovechar las oportunidades para sobrevivir o crecer, sin una adecuada evaluación de lo que conviene. (Fernández, 2014)

#### ***1.1.35.1 De incentivos y desventajas***

“Los empresarios pymes son muy racionales y saben que los tiempos de la siembra son distintos a los de la cosecha. Tienen claro el costo del dinero y la relación costo/beneficio. Cuando las tasas son muy altas y con intereses positivos y elevados, apelan al fondeo en canales no tradicionales del sistema financiero, o se financian a través de la restricción al retiro de utilidades”, cuenta el consultor Luis Blanco, de Blanco & Asociados. (Fernández, 2014)

En la franja de los que más recurren a la última alternativa o sea, los que reinvierten utilidades, no sólo figuran los que se autoexcluyen de los productos bancarios o bursátiles, sino también los que no son sujeto de crédito y los que no logran los montos pretendidos para financiar sus proyectos. Por lo general, con ese mecanismo, se suele financiar desde la adquisición de máquinas y herramientas y la ampliación de instalaciones e infraestructura, hasta la modificación de layouts y certificación de normas de calidad. (Fernández, 2014)

“La reinversión de utilidades se puede utilizar tanto en escenarios de expansión de la economía, como de inestabilidad de mercados. Pero al analizar con profundidad, se puede distinguir entre las reinversiones tendientes a recomponer el capital de trabajo o sea, lo vinculado estrictamente a la operación de la empresa y las vinculadas al activo fijo, ligadas a oportunidades estratégicas de la misma”, dice Fernando Garabato, socio a cargo de Finanzas Corporativas de BDO Argentina. Leonardo Merlo, socio de Arytza SRL, fabricante de aderezos gourmet libres de gluten, dice que en su caso la decisión de reinvertir utilidades estuvo motivada en razones de costo de crédito. “Estamos embarcados en la construcción de una nueva planta que duplicará la capacidad productiva y funcionará con energía sustentable. Puntualmente, en este momento estamos invirtiendo en bienes de capital, a fin de mejorar la capacidad productiva, básicamente molinos y una tamizadora, de diseño propio. La idea de recurrir a la reinversión obedece a que en el actual escenario el costo del crédito es alto para nosotros”, asegura Merlo. (Fernández, 2014)

Vixina explica que, en momentos de altas tasas de interés, o cuando el crédito no es muy viable, aumenta la conveniencia de utilizar recursos propios para capitalizar la empresa, a efectos de lograr su expansión. “Es estratégico y,

por eso, es importante entender que sólo las reinversiones en la empresa pueden producir más dinero en el futuro”, dice Vixina. (Fernández, 2014)

Así parecen haberlo entendido en Smartway SRL, empresa dedicada a Desarrollo de Software y Plataformas, Mantenimiento y Soporte de Servicios Críticos IT. “Creemos que la reinversión de nuestras ganancias es la mejor forma de consolidar el crecimiento que tuvimos en los últimos años. De allí la apuesta a reforzar la infraestructura de la empresa; en especial, en materia de servidores, routers y equipos informáticos”, dice Gabriel García, socio gerente de la compañía. (Fernández, 2014)

Pero, más allá del eventual rendimiento de una inversión frente a alternativas de mercado, como pueden ser las de tipo financiero o bursátil, la reinversión de utilidades en el propio negocio presenta otras ventajas. “La utilización de esta fuente de financiamiento no impacta en los resultados contables, ni en los ratios de endeudamiento. Por eso, las empresas que reinvierten sus utilidades muestran estados contables más sólidos, al disminuir la carga financiera correspondiente al endeudamiento con terceros.”, dice Garabato. “Por otro lado, la opción de distribuir dividendos y endeudar a la compañía genera un impacto en el estado de resultados y aumenta la exposición de la empresa ante sus pasivos”, dice Garabato, sin omitir que al contraer un crédito se pueden deducir de la base imponible los intereses pagados. (Fernández, 2014)

La clave, afirma el ejecutivo de BDO, pasa por encontrar el punto óptimo entre el financiamiento con fondos propios, o de terceros. Y explica que, para ello, es necesario tener en cuenta “el costo de oportunidad de cada una de las alternativas”. Por su parte, desde el punto de vista tributario, Guillermo Poch, director de Impuestos & Legales de la misma consultora, destaca que una norma

modificatoria de la ley sobre el Impuesto a las Ganancias, pone en evidencia otras ventajas de la reinversión de utilidades. (Fernández, 2014)

“La Ley 26.893 establece que la distribución de utilidades tributa una alícuota del 10%, con lo cual indirectamente se promueve la reinversión de utilidades, dado que el que invierte no tributa ese porcentaje. Adicionalmente, otra ventaja de reinvertir está dada por el beneficio de no tributar el Impuesto de Igualación, que asciende al 35% del exceso del resultado contable por sobre el resultado fiscal, sobre todo cuando las utilidades contables superan a las impositivas”, dice Poch. (Fernández, 2014)

Con todo, el especialista advierte que, en comparación con otros países de la región, el incentivo a reinvertir utilidades en la Argentina es mínimo. Recuerda, a propósito, que desde hace años tanto la Fundación Observatorio Pyme, ligada a la Universidad de Bologna con sede en Buenos Aires, como algunas cámaras empresariales con fuerte presencia de pymes, vienen impulsando una ley que permita desgravar Ganancias a las empresas que reinviertan utilidades, pero su tratamiento legislativo nunca ha prosperado. (Fernández, 2014)

#### ***1.1.35.2 La decisión puertas adentro***

Más allá del análisis de conveniencia puntual que requiere la opción de reinvertir las ganancias acumuladas en determinado período, en el caso de empresas dirigidas por una sociedad, se necesita el lógico consenso entre los socios. Éste es un tema clave que tiene su origen en aquello de la restricción al retiro de utilidades. Alcanzar un acuerdo entre los socios, en este sentido, es uno de los mayores desafíos que enfrenta una empresa, hasta el punto en el que los especialistas recomiendan definir una posición sobre el tema, al momento de

forjar la sociedad y establecerla por escrito. De este modo, se evitarán problemas a futuro. (Fernández, 2014)

“Se sabe que la decisión de apelar a la reinversión de utilidades cuando fuera necesario y siempre y cuando las condiciones lo permitieran iba a afectar el retiro de dividendos. Pero estaba consensuado desde el momento en el que armamos el Plan de Negocios, que tuvo un primer objetivo a mediano plazo de tres años y una segunda etapa, a los seis años”, dice Merlo, desde Arytza. En el caso de las empresas familiares que, como se sabe, tienen una alta participación en la comunidad de pymes locales, la recomendación de los expertos habla de incluir una cláusula sobre el asunto en el Protocolo de Familia, un instrumento destinado a prevenir y resolver conflictos en este tipo de firmas. Pero el mecanismo no alcanza para disipar por completo el riesgo de controversia. (Fernández, 2014)

“Son acuerdos voluntarios entre los integrantes de la familia. En ocasiones, esos miembros limitan el proceso de reinversión de utilidades en favor de una distribución de las mismas. Pero, cuando se trata de desafectar la distribución, se requiere contar con una mayor negociación y con acuerdos más elaborados. En ellos, muchas veces, deben participar actores que no necesariamente pertenecen a la familia”, afirma Blanco. (Fernández, 2014)

### **1.1.36 Depreciaciones de Activos**

Una depreciación es un desgaste que sufre un activo debido al uso que se da para la producción de la empresa ya sea en oficina, fuera de la empresa o en la fábrica.

Como todos los bienes son diferentes y su uso no es igual (computadora, máquina trituradora) cada activo tendrá un trato diferente. En el artículo 28 de la

Ley del Régimen Tributario Interno (Ecuador) el cual señala en su numeral 6, literal c.

- Inmuebles (excepto terrenos), naves, areonaves, barcasas y similares, 5% anual.
- Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles, 10% anual.
- Vehículos, equipos de transporte y equipos caminero móvil, 20% anual.
- Equipos de cómputo y software, 33% anual. (Astudillo, 2014)

#### ***1.1.36.1 Depreciación Conceptos***

- Término que indica la pérdida de valor respecto al precio de compra, que sufre un vehículo a medida que pasa el tiempo.
- La depreciación varía sobre todo en relación con los kilómetros recorridos. También son determinantes las condiciones mecánicas y de carrocería; un coche que haya sufrido un siniestro, reparado incluso con cuidado, sufre una depreciación. También influye el hecho de que haya tenido uno o varios propietarios.
- Además, se producen oscilaciones en la depreciación de un coche en relación con la época del año en que se realiza la venta (por ejemplo, en primavera hay una mayor demanda de spider y de coches deportivos), la distinta zona en que tiene lugar la contratación y las condiciones del mercado (o sea, de demanda y de oferta) en que se halle un determinado modelo.
- Para los coches nuevos la depreciación mayor se tiene generalmente después del primer año, sobre todo si se trata de un modelo deportivo o de gran cilindrada. En los años sucesivos, el porcentaje de depreciación se

mantiene aproximadamente constante, alrededor del 10-15% anual, oscilando en más o en menos en función de los kilómetros recorridos en total. Después de un cierto número de años, generalmente 4-5, los kilómetros recorridos ya no tienen importancia, mientras que resulta determinante la antigüedad del vehículo. (Motor Giga, 2010)

La depreciación es la disminución en el valor de mercado de un bien, la disminución en el valor de un activo para su propietario, o la asignación del costo de uso o demerito de un activo a lo largo de su vida útil (duración), es una disminución en el valor de la propiedad debido al uso, al deterioro y la caída en desuso. (Lae, 2013)

Existen varias razones por las cuales un activo puede disminuir su valor original. De esta manera una máquina puede estar en perfecto estado mecánico, puede valer considerablemente menos que cuando era nueva debido a los adelantos técnicos en el campo de la maquinaria. Sin tomar en cuenta la razón de la disminución del valor de un activo, la depreciación debe ser considerada en los estudios de ingeniería económica. (Lae, 2013)

El mayor efecto de la depreciación en los cálculos de la ingeniería económica se observa en lo que se refiere al impuesto sobre la renta. Es decir, los impuestos sobre la renta se pagan sobre la entrada neta menos la depreciación; por lo tanto, esta disminuye los impuestos pagados y permite que la compañía retenga algo de sus ingresos para el reemplazo de equipos y para realizar inversiones adicionales. (Lae, 2013)

A continuación se definen algunos términos comúnmente utilizados en depreciación. La terminología es aplicable a corporaciones lo mismo que a individuos que poseen activos depreciables. (Lae, 2013)

**Costo inicial:** También llamado base no ajustada, es el costo instalado del activo que incluye el precio de compra, las comisiones de entrega e instalación y otros costos directos depreciables en los cuales se incurre a fin de preparar el activo para su uso. (Lae, 2013)

**Periodo de recuperación:** Es la vida depreciable del activo en años para fines de depreciación (y del ISR). Este valor puede ser diferente de la vida productiva estimada debido a que las leyes gubernamentales regulan los periodos de recuperación y depreciación permisibles. (Lae, 2013)

**Valor de mercado:** Es la cantidad estimada posible si un activo fuera vendido en el mercado abierto. Debido a la estructura de las leyes de depreciación, el valor en libros y el valor de mercado pueden ser sustancialmente diferentes. (Lae, 2013)

**Tasa de depreciación:** También llamada tasa de recuperación, es la fracción del costo inicial que se elimina por depreciación cada año. Esta tasa puede ser la misma cada año, denominándose entonces tasa en línea recta, o puede ser diferente para cada año del periodo de recuperación. (Lae, 2013)

**Valor de salvamento:** Es el valor estimado de intercambio o de mercado al final de la vida útil del activo. (Lae, 2013)

**Propiedad personal:** Está constituida por las posesiones tangibles de una corporación, productoras de ingresos, utilizadas para hacer negocios. Se

incluye la mayor parte de la propiedad industrial manufacturera y de servicio: vehículos, equipo de manufactura, mecanismos de manejo de materiales, computadores, muebles de oficina, equipo de proceso de refinación y mucho más. (Lae, 2013)

Propiedad real: Incluye la finca raíz y las mejoras a ésta y tipos similares de propiedad, por ejemplo: edificios de oficinas, estructuras de manufactura, bodegas, apartamentos. La tierra en sí se considera como propiedad real, pero no es depreciable. (Lae, 2013)

Convención de medio año: Supone que se empieza a hacer uso de los activos o se dispone de ellos a mitad de año, sin importar cuándo ocurren realmente tales eventos durante el año. (Lae, 2013)

El valor en libros de un activo se refiere a la diferencia entre su costo original y la cantidad total de depreciación cargada hasta la fecha. Es decir, el valor en libros representa el valor actual de un activo tal como aparece en los libros de contabilidad. Ya que la depreciación se carga una vez al año, el valor en libros se calcula al final del año y de esta manera se mantiene paralelo a la convención de fin de año utilizada anteriormente. El valor en libros nunca se tiene en cuenta en los estudios de ingeniería económica sobre tributación. (Lae, 2013)

El valor comercial de un activo se refiere a la cantidad de dinero que se puede obtener por el activo si fuese vendido en el mercado libre. En algunos casos el valor comercial tiene muy poca relación con el valor en libros. Por ejemplo, los edificios comerciales tienden a aumentar su valor comercial, mientras que el valor en libros disminuye debido a los gastos de depreciación.

Al efectuar comparaciones de ingeniería económica el valor que se debe tener en cuenta es el comercial. (Lae, 2013)

## **1.2 Marco Referencial**

### **1.2.1 Cifras de los sectores en que Grupo Mavesa interviene**

#### ***1.2.1.1 Vehículos***

El producto estrella de la compañía es la marca HINO de vehículos de trabajo en camiones y buses, se referencian las ventas del sector automotriz tomando información estadística de AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador), además el documento incluye información nacional y de la provincia de Manabí que es parte del objeto de estudio:

#### ***1.2.1.2 Cifras: Análisis del sector***

##### **Ventas**

En 2014 las ventas totales en vehículos nuevos fue de 120.060 unidades, estos se distribuyeron geográficamente en las siguientes provincias: el 41% en Pichincha, el 27% en Guayas, el 7% en Tungurahua, 6% en Azuay, el 3% en Manabí, el 3% en Imbabura y el 13% restante en las demás provincias. Con relación al año 2013 la participación de ventas por provincias se ha mantenido similar. El segmento de vehículos nuevos más demandado por los usuarios es el de automóviles que concentró el 40% de la demanda, seguido por SUV's con el 26%, camionetas con el 19%, los camiones concentraron el 10%, las VAN's concentraron el 4% y los buses el 1%. En comparación con el año 2013 las ventas de automóviles presentan una reducción de 1 puntos porcentuales respecto a la

demanda del año anterior que representó el 40%. La demanda SUV's muestra un incremento de 2 puntos porcentuales en comparación con la demanda total del año 2013 en el que representaron el 24%. La demanda de vehículos de trabajo (camionetas, camiones, vans y buses) mantiene una participación similar a la registrada en el año anterior con el 19%, 10%, 5% y 1% del mercado respectivamente. En volúmenes el mercado al cierre del 2014 registró un incremento de 6.248 unidades en comparación con el año 2013, siendo el segmento SUV'S el que mayor crecimiento registró con 3.567 unidades, seguido por el segmento automóviles con 749 unidades. (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2014)

En el segmento de vehículos de trabajo (comerciales), las camionetas registraron un incremento de 1.197 unidades, los camiones se incrementaron en 587 unidades, las VAN's en 196 unidades, y buses fue el único segmento que registró una reducción de 48 unidades. (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2014)

### **Importaciones**

Las importaciones de vehículos armados (CBU) del año 2014 registraron un total de 57.093 unidades, mostrando una reducción del 9% en comparación con las 62.595 unidades importadas en el año 2013. El 48% de la demanda nacional fue atendida con vehículos importados (CBU). Los principales países proveedores de vehículos (CBU) del mercado ecuatoriano son: Corea con el 24%, Japón con el 15%, China con el 13%, México con el 13%, Colombia con el 11%, Estados Unidos el 6%, Tailandia el 5% y de otros países se importa el 13%. Producción La producción de las ensambladoras nacionales Aymesa, Maresa y Omnibus BB ascendió a 62.689 unidades. La producción nacional abasteció al 52% (61.855

unidades) del consumo local, mientras que en 2013 atendieron al 49%. El 45,7%% de la producción nacional se concentra en el segmento automóviles, el 31% en el segmento camionetas, el 23% el ensamblaje de SUV's y el segmento de VAN's equivale al 0,3%. (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2014)

### Exportaciones

Las ensambladoras nacionales Aymesa y Omnibus BB exportaron un total de 8.368 vehículos en el 2014 registrando un incremento del 16% en comparación con las 7.213 unidades exportadas en el 2013. El destino del 100% de las exportaciones de vehículos nacionales fue Colombia (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2014)

### Composición de las ventas del sector

**Tabla 1 Estadística de Venta de Vehículos de 2002 a 2004**

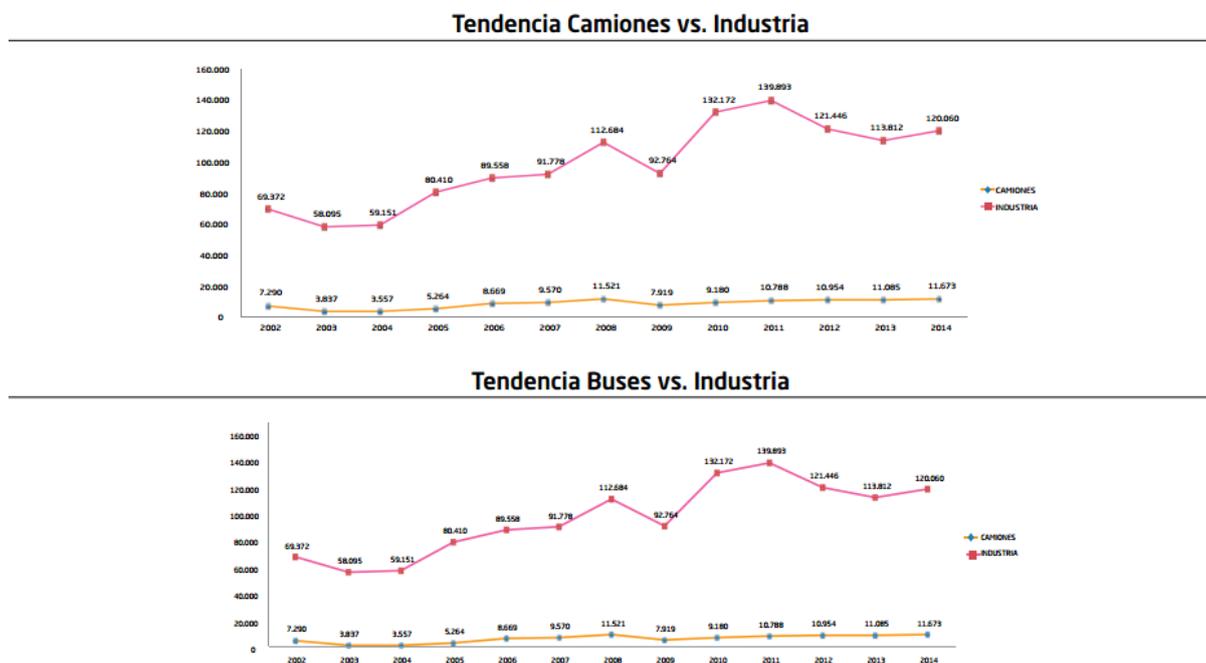
#### Ventas de vehículos por año / 2002 - 2014

AÑO	AUTOMÓVILES	CAMIONETAS	SUV'S	VAN'S	CAMIONES	BUSES	TOTAL
2002	29.296	16.103	12.910	2.664	7.290	1.109	69.372
2003	27.565	14.113	9.050	2.947	3.837	583	58.095
2004	28.474	14.198	10.009	2.372	3.557	541	59.151
2005	41.695	17.734	12.647	2.054	5.264	1.016	80.410
2006	42.932	19.251	15.968	1.563	8.669	1.175	89.558
2007	38.565	20.660	19.769	1.917	9.570	1.297	91.778
2008	46.846	27.963	22.710	2.207	11.521	1.437	112.684
2009	35.869	21.336	24.727	1.895	7.919	1.018	92.764
2010	57.278	27.808	32.972	3.702	9.180	1.232	132.172
2011	62.585	27.469	31.712	5.678	10.788	1.661	139.893
2012	53.526	23.922	27.118	4.463	10.954	1.463	121.446
2013	47.102	22.047	27.067	5.159	11.085	1.352	113.812
2014	47.851	23.244	30.634	5.355	11.673	1.303	120.060

(Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2014)

En el cuadro se puede observar las ventas anuales entre 2002 y 2014, desglosadas entre tipos de vehículos.

**Tabla 2 Tendencia de Venta vs Industria**



(Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2014)

En el cuadro anterior se observan las tendencias de ventas vs. La industria pero de manera más puntual en el tipo de vehículos que comercializa Grupo MAVESA.

**Tabla 3 Ventas Mensuales por Segmento**

2014 / Ventas mensuales por segmento													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
AUTOMÓVILES	3.646	3.632	3.831	4.476	4.372	3.720	3.807	3.560	3.952	4.308	4.043	4.504	47.851
CAMIONETAS	93	81	86	57	67	111	120	142	113	154	111	168	23.244
SUV'S	978	894	787	869	889	967	1.004	1.019	1.035	1.044	1.080	1.107	30.634
VAN'S	1.943	1.642	1.665	1.808	2.037	1.770	1.879	2.007	2.149	2.130	2.110	2.104	5.355
CAMIONES	2.398	2.194	2.266	2.205	2.360	2.187	2.450	2.478	2.668	2.979	3.186	3.263	11.673
BUSES	344	308	309	363	392	432	574	473	524	506	482	648	1.303
<b>TOTAL</b>	<b>9.402</b>	<b>8.751</b>	<b>8.944</b>	<b>9.778</b>	<b>10.117</b>	<b>9.187</b>	<b>9.834</b>	<b>9.679</b>	<b>10.441</b>	<b>11.121</b>	<b>11.012</b>	<b>11.794</b>	<b>120.060</b>

(Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2014)

El cuadro anterior describe las ventas mensuales por segmento del año 2014.

**Tabla 4 Participación por Provincias**

Ventas por provincia y participación																			
AÑO	AZUAY	%	EL ORO	%	GUAYAS	%	IMBABURA	%	LOJA	%	MANABÍ	%	PICHINCHA	%	TUNGURAHUA	%	OTRAS	%	TOTAL
2007	6.780	7,39%	2.357	2,57%	23.438	25,54%	3.412	3,72%	2.252	2,45%	2.071	2,26%	39.310	42,83%	6.357	6,93%	5.801	6,32%	91.778
2008	7.497	6,65%	3.450	3,06%	29.315	26,02%	4.013	3,56%	2.719	2,41%	2.672	2,37%	46.947	41,66%	8.272	7,34%	7.799	6,92%	112.684
2009	6.620	7,14%	2.177	2,35%	22.991	24,78%	3.332	3,59%	2.009	2,17%	2.040	2,20%	39.403	42,48%	6.731	7,26%	7.461	8,04%	92.764
2010	9.069	6,86%	2.934	2,22%	33.838	25,60%	4.988	3,77%	3.039	2,30%	3.231	2,44%	53.394	40,40%	10.484	7,93%	11.195	8,47%	132.172
2011	8.999	6,43%	3.374	2,41%	36.916	26,39%	4.972	3,55%	3.213	2,30%	4.510	3,22%	54.905	39,25%	10.106	7,22%	12.898	9,22%	139.893
2012	7.380	6,08%	2.613	2,15%	32.621	26,86%	3.750	3,09%	2.410	1,98%	4.003	3,30%	48.715	40,11%	8.739	7,20%	11.215	9,23%	121.446
2013	6.461	5,68%	2.229	1,96%	30.824	27,08%	3.439	3,02%	2.091	1,84%	3.956	3,48%	46.478	40,84%	8.016	7,04%	10.318	9,07%	113.812
2014	7.114	5,93%	2.752	2,29%	32.373	26,96%	3.360	2,80%	2.281	1,90%	4.078	3,40%	49.702	41,40%	8.235	6,86%	10.165	8,47%	120.060

(Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2014)

El cuadro anterior describe las ventas por provincia.

**Tabla 5 Ventas por Segmento**

Ventas por segmento								
MANABÍ	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
AUTOMÓVILES	879	1.188	842	1.492	2.447	1.935	1.841	1.794
CAMIONETAS	561	866	542	744	736	756	709	832
SUV'S	349	434	527	702	846	789	803	774
VAN'S	47	41	44	53	160	127	160	241
CAMIONES	199	136	70	221	288	381	415	402
BUSES	36	7	15	19	33	15	28	35
<b>TOTAL</b>	<b>2.071</b>	<b>2.672</b>	<b>2.040</b>	<b>3.231</b>	<b>4.510</b>	<b>4.003</b>	<b>3.956</b>	<b>4.078</b>

(Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2014)

Este último cuadro muestra las ventas por segmento, pero de manera puntual en la provincia de Manabí.

### **Salvaguardias**

En marzo de 2015 entraron en vigencia salvaguardias a los productos importados, medida con carácter temporal que afectaron a las decisiones de compra inclusive antes de que lleguen las nuevas importaciones.

Se menciona este tema en el proyecto, pero al ser una medida temporal su efecto en los precios no está siendo considerado en los indicadores financieros.

### **Cifras**

En el mes de Agosto se comercializaron 6126 vehículos nuevos, siendo el valor de ventas más bajo de los últimos 5 años. Para el año 2015, las ventas muestran una reducción constante a partir del mes de marzo, es decir una disminución promedio del -8%, mientras al comparar el mes de agosto para el año 2014 y 2015 la reducción es mayor (-36.7%). (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2014)

Las ventas acumuladas de vehículos nuevos al mes de Agosto del 2015 ascienden a 59346 unidades. En comparación con similares periodos tanto del año anterior (75692 unidades) como del año 2013 (75.625 unidades) el mercado evidencia una reducción acumulada del -21,6% y -21,5% respectivamente en comparación con ambos periodos. (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2014)

El porcentaje de reducción de las ventas en el periodo Enero-Agosto para vehículos livianos (Automóviles, Camionetas, SUV's y VAN's) con respecto al 2014 (-23,2%), fue mayor al registrado en el total del mercado automotor (-

21,6%). En el mes de agosto del 2015 en comparación con el 2014, las ventas disminuyeron en 2953 unidades, es decir -34,7%. (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2014)

Tras la entrada en vigencia de la medida de Salvaguardias por Balanza de Pagos, los Vehículos Pesados (Buses y Camiones) actualmente pagan una sobretasa arancelaria del 45% lo cual afectó las ventas en dicho mercado en el año 2015, alcanzando un total 561 unidades para el mes de agosto 51,7% menos que en el 2014 y el valor más bajo desde el año 2012. (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2014)

Para los segmentos "Camionetas y Automóviles" las ventas en el mes de Agosto registran los niveles más bajos de los últimos 8 años (1.070 y 2.270 respectivamente). Dichos valores superan incluso el nivel del año 2009, que por efecto de la crisis mundial el mercado nacional experimentó también medidas restrictivas y reducción en las ventas.

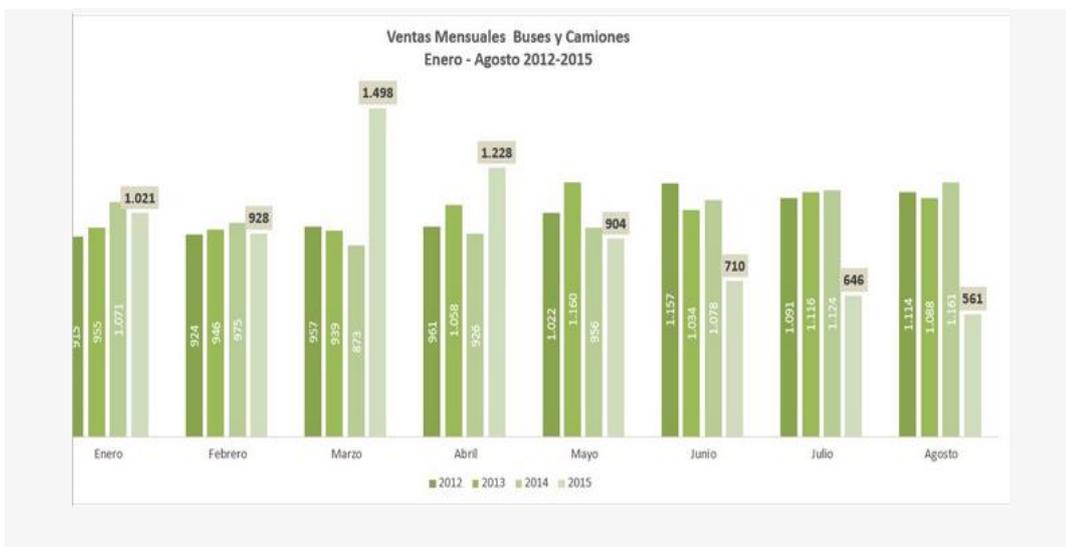


Figura 2 Ventas Mensuales 2012 – 2015

(Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2014)

### ***1.2.1.3 Maquinarias***

En el caso de los vehículos existe una asociación (AEADE) donde se reportan tanto las importaciones como las ventas, por tipo de vehículo, por segmento, por provincia, por valor importado y facturado, en el caso de maquinarias no existe una entidad local que lleve las estadísticas, la fuente que podemos utilizar como referencia son los manifiestos de importación que no necesariamente son coherentes con volumen de facturación, en la industria de maquinaria existen 2 grupos: maquinaria utilizada para movimiento de tierra y maquinarias utilizadas para compactación de suelos, asfaltado y acabado de vías, las marcas que Grupo Mavesa distribuye son las siguientes:

- JOHN DEERE – Movimiento de tierra
- DYNAPAC – Compactación de suelos, asfaltado y acabado de vías.

Deere & Company (fabrica) en base a inteligencia competitiva facilita información sobre el Market Share a sus distribuidores, en este caso a Grupo Mavesa en Ecuador.

Los porcentajes descritos como participación de ventas (Share acumulado) en el caso de la maquinaria para compactación, asfaltado y acabado de vías son totales, no es posible ubicar una participación exacta por marca y modelo.

**Tabla 6 Venta de Maquinarias 2014**

TIPO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
EXCAVADORA	31	10	68	34	57	36	50	32	37	70	44	42	511
RETROEXCAVADORA	14	7	22	37	34	50	5	21	38	16	16	37	297
MINICARGADORA	3	22	41	17	29	9	27	18	15	15	7	0	203
CARGADORA	7	17	7	2	20	14	9	8	13	3	1	10	111
TRACTOR	16	6	5	6	6	6	9	25	3	4	3	1	90
MOTONIVELADORA	10	10	9	2	11	3	4	19	1	3	2	2	76
MINIEXCAVADORA	4	2	17	0	0	4	8	0	1	5	1	0	42
OTROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>85</b>	<b>74</b>	<b>169</b>	<b>98</b>	<b>157</b>	<b>122</b>	<b>112</b>	<b>123</b>	<b>108</b>	<b>117</b>	<b>74</b>	<b>92</b>	<b>1331</b>

(Aduanas del Ecuador , 2015)

**Tabla 7 Participación de JOHN DEERE vs La Industria Local**

MARCA	INDUSTRY	DEEERE	% SHARE
<b>4. WHEEL DRIVE LOADERS</b>	<b>91</b>	<b>5</b>	<b>5.5%</b>
<b>ARTICULED DUMP TRUCKS</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>BLACKHOE LOADERS</b>	<b>268</b>	<b>42</b>	<b>15.7%</b>
<b>CRAWLER DOZERS</b>	<b>57</b>	<b>10</b>	<b>17.5%</b>
<b>CLAWLER EXCAVATORS</b>	<b>552</b>	<b>62</b>	<b>11.2%</b>
<b>MOTOR GRADERS</b>	<b>55</b>	<b>12</b>	<b>21.8%</b>
<b>SKID STEEL LOADERS</b>	<b>151</b>	<b>23</b>	<b>15.2%</b>
<b>COMPACT TRACK LOADERS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1175</b>	<b>155</b>	<b>13.2%</b>

(Deere Company, 2015)

**Tabla 8 Venta de Equipos de Compactación y Asfalto**

MARCA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
BOMAG	12	6	2	1	1	0	0	0	4	4	8	0	38
DYNAPAC	0	0	0	1	2	4	3	2	0	3	0	0	15
HAMM VOGUELE	4	0	2	0	2	0	0	0	1	2	0	0	11
CATERPILLAR	0	0	0	0	0	0	0	5	1	0	0	0	6
LEBRERO	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	1	0	5
VOLVO	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4
JCB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
CHINA	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
WIRTGEN	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
OTROS	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>85</b>

(Aduanas del Ecuador , 2015)

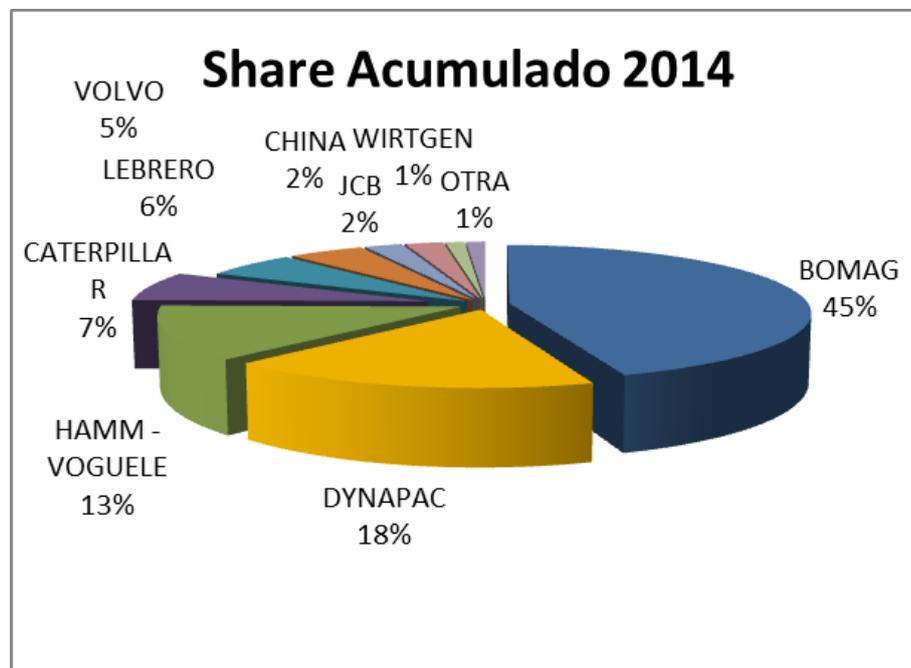


Figura 3 Share Marca Maquinarias 2014

(Gerencia comercial maquinaria Grupo Mavesa, 2015)

### **1.3 Marco Legal**

Considerando que la compañía MAQUINARIAS Y VEHICULOS S.A. Grupo Mavesa goza de una importante trayectoria en el país y siendo coherentes con las leyes que rigen para permitir el funcionamiento o apertura de nuevos puntos de atención o ventas de las instituciones comerciales que operan en el país se citan las leyes y artículos descritos en la constitución de la república y la ley de compañías.

#### **1.3.1 Constitución de la República del Ecuador**

Como base esencial dentro del Marco legal hay que considerar a la Constitución de la República del Ecuador que en su Capítulo sexto; Derechos de Libertad señala en el Art. 66.- Se reconoce y garantiza a las personas: No. 15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008)

#### **1.3.2 Régimen Societario - Ley de Compañías**

En el Ecuador La Superintendencia de compañías es el organismo regulador de la creación y funcionamiento de las empresas que en la Ley de Compañías en su Sección 6ta. De la Compañía Anónima Art. 143 y siguientes nos determina las Sociedades Anónimas. (Honorable Congreso Nacional, 1999)

### **1.3.3 Incorporación de normas internacionales.**

Quedan incorporadas a esta Ley las disposiciones contenidas en los convenios internacionales sobre la materia y que han sido o fueren ratificados por el Ecuador.

## CAPÍTULO II

### MAVESA: HISTORIA, PRODUCTOS Y SERVICIOS

#### 2.1. Historia de Grupo MAVESA

Maquinarias y Vehículos S.A. Durante su trayectoria comercial, he sido catalizadores de grandes retos y realizaciones colectivas, especialmente en el sector del transporte, y, ahora en el de construcción. Respaldamos al emprendedor del transporte, con personería natural o jurídica, apoyamos también el pequeño, mediano y gran constructor. En fin colaboramos en forma eficiente para que nuestros clientes encuentren el camino del éxito, proveyéndoles productos y servicios de las mejores marcas mundiales como Camiones y Buses HINO, Automóviles Citroën, Maquinaria John Deere y Dynapac, Neumáticos Bridgestone y neumáticos reconstruidos con bandas de anillo de la Marca italiana Marangoni. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

La empresa es parte del éxito de sus clientes, lo que los satisface profundamente, y se alimentan de su energía positiva, al ver que el esfuerzo se ve plasmado en beneficio común, hechos que los compromete a continuar entregando su conocimiento y su experiencia en beneficio de todos. Sea esta introducción y ocasión especial para que se manifieste la historia comercial en Ecuador. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

1936 Se constituye “A. Dillon & Cía.”, que tiene en su paquete accionario a Augusto Dillon Valdez y Sergio E. Pérez, representantes para

Ecuador de las importantes compañías de seguros, productos químicos y lubricantes. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

1941 La empresa incorpora a su portafolio de productos la distribución de International Harvester, en las líneas: Agrícola, construcción y camiones; acciones éstas que le permitió convertirse en los pioneros en la mecanización del agro ecuatoriano. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

1964 Se cambia la razón social de la empresa a Maquinarias y Vehículos S.A. Mavesa, e incorpora a su línea de productos: Vehículos de la Marca Kenworth, equipos de construcción: (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

Koherinc, Holman, Entnyre, Champion, Barber Green, Telsmith, Bohman y Johnson, que unidos a vehículos, maquinarias y equipo de Internacional Harvester forman su paquete integral de distribución. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

1966 Se firmó el contrato de distribución de vehículos HINO entre Maquinarias y Vehículos e Hino Motors, Ltd. 1973 Se inaugura el nuevo complejo comercial de Maquinarias y Vehículos S.A., en la Av. Juan Tanca Marengo Km 3,5., con un área de 50.000 M2. Edificio por el que Mavesa recibió el premio ornato, en el segmento mejores construcciones comerciales del año. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)



Figura 4 Edificio de MAVESA 1973

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

1987 Inicia su operación ecuatoriana de Motores Motorec Cía. Ltda., con sede en la ciudad de Ambato de la mano del Ingeniero Kléber Vaca Garzón. Una compañía con más de 27 años de experiencia en la comercialización de repuestos para vehículos, motores y vehículos reconstruidos. Empresa que en el año 1997 obtuvo la Sub - Distribución de Vehículos Hino para la Zona Central del país.



Figura 5 Local Compañía Ecuatoriana de Motores – Ambato

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

1994 Maquinarias y Vehículos S.A. Mavesa, suscribe el contrato de distribución exclusiva de Vehículos Citroen.

2001 En Junio de este año fue adquirido por el Ing. Kléber Vaca Garzón, el 94.73 % de las acciones de Maquinarias y Vehículos S.A., que hasta ese tiempo perteneció al Banco de Guayaquil “Multibanco BG”, quién inicia una nueva etapa en la vida de esta legendaria empresa, fusionando Maquinarias y Vehículos S.A. y Ecuatoriana de Motores Cía. Ltda., compañías que conforman el Grupo Mavesa, y que mantienen sucursales y agencias en varias ciudades estratégicas del Ecuador con las líneas de distribución: Hino y Citroën. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

2002 Año de realización de la primera Feria Expo Hino en Ecuador, evento al que acudieron más de 15.000 clientes, programación que inicialmente tenía una duración de 15 días, no obstante por la acogida positiva, tuvo que ampliarse a 30 días, en el cual nuestros clientes se pudieron beneficiar de las promociones y pudieron observar nuestros modernos y bien equipados talleres de servicio técnico. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

2003, 2005 y 2007 reciben la visita secuencial de los Presidentes Ejecutivos de Hino Motors, Ltd., en las cuales tuvieron la oportunidad de observar la gran aceptación que tiene la Marca Hino en Ecuador. 2009 se inaugura la nueva sucursal ubicada en el Sur de Quito, instalaciones que disponen del primer taller especializado para solución de colisiones de vehículos comerciales en el país. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)



Figura 6 Local HINO Sur - Quito

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

2011 Se firma el contrato de distribución con grandes fabricantes como: John Deere, Dynapac, Bridgestone y Marangoni, llegando así, al mercado de la construcción de mediana y gran escala, complementando de esta forma soluciones de transporte, maquinaria de construcción y neumáticos. Además se pone a disposición del público los renovados y bien equipados talleres de Mavesa Matriz. En el mismo año se constituye Qualityseg con el objetivo de proporcionar a nuestros clientes un servicio de corretaje de seguros. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

2012 se inauguran las nuevas sucursales John Deere Ceibos en Guayaquil y John Deere Panamericana Norte en Quito.



Figura 7 Agencia JOHN DEERE – Guayaquil

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

2013 se obtiene la Certificación ISO 9001: 2008, acreditación que permite mantener un estándar en los procesos de gestión de calidad, lo que generó mejoras importantes en la labor diaria. Además alcanza la certificación Internacional Diamante Lifetime para los talleres de Enderezado y Pintura, mención que permite entregar garantía de por vida a sus nuestros clientes, la primera y única reencauchadora que utiliza el sistema de anillo Ringthread para el reacondicionamiento de neumáticos, “Reencauchadora del Pacífico S.A. Rempacifsa”, representante de la empresa Italiana Marangoni. Paralelamente la empresa inmobiliaria construye “Internaconsa”, que suple las necesidades de construcción y logísticas del grupo. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

En este año inauguraron los centros de servicio para neumáticos en: Cuenca, Ambato, Quito y Guayaquil.

2014 Año en que se marca un nuevo hito en la historia del grupo comercial con apertura de la nueva sucursal Machala, y se inauguran los nuevos puntos de ventas de repuestos en Valle de los Chillos, el Coca y Cuenca. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

## 2.2 Misión

Contribuimos al desarrollo de nuestros clientes, proveedores, colaboradores, accionistas y de la sociedad en general, proporcionando productos y servicios de alta calidad.

## 2.3 Visión

Ser la mejor opción del mercado automotor ecuatoriano en servicio de postventa.

## 2.4 Valores Organizacionales



Figura 8 Valores Organizacionales

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

## 2.5 Organigrama

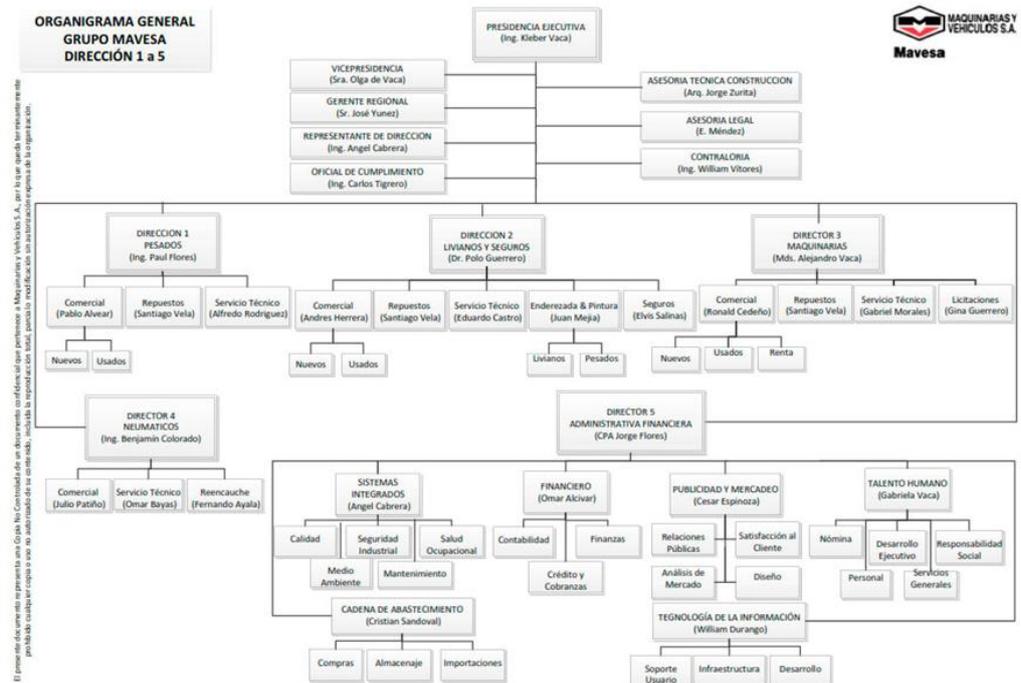


Figura 9 Organigrama Grupo MAVESA

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

## 2.6 Premios y Reconocimientos

Uno de los objetivos de Grupo Mavesa es generar satisfacción total con servicios de calidad junto a nuestra cartera de productos. , Grupo Mavesa ha sido reconocido a nivel nacional e internacional. El talento y dedicación de nuestra área de servicio técnico, comercialización de partes y piezas, y comercialización de vehículos ha logrado ganar varios premios de forma continua y sostenida durante varios años. Siendo distinguidos como los mejores distribuidores de HINO entre los países de América latina y el Caribe. Estos reconocimientos representan el desenvolvimiento que ha tenido la empresa a nivel institucional, y en su afán por entregar siempre el mejor servicio al Ecuador. El premio en Primer lugar en ventas

y Most Excellent Distributor of the Year es un reconocimiento otorgado por Hino Motors y que celebra el desempeño en ventas a nivel nacional. El Primer lugar en el Rally Kaizen premia la Aplicación de Gestión de Calidad y fue otorgado por Hino Motors Manufacturing U.S.A., en Chile. En este evento, se miden los avances obtenidos en las actividades de posventa de Servicio Técnico, Partes y Piezas. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

2004-2005, Premio Oro, Premio Services Summit.

2004-2005, Miembro de las 1.000 Unidades Vendidas.

2005, Premio Desafía de Marketing y premio Summit.

2006, Excelencia y Comunicación.

2007, Premio por el mayor volumen de venta.

2007, Miembro de las 2.000 Unidades Vendidas.

2007-2008, Premio a la Creatividad.

2009-2013, Premio Service Department y Premio Parts Department Of the Year.

2009-2013, Miembro de las 2.000 Unidades Vendidas.

2013, Premio al Mejor distribuidor de Latinoamérica en Repuestos y Servicios Citroën.

2014, Bandera Verde Bridgestone Costa Rica,

2014, Reconocimiento una de las 50 empresas más prestigiosas del país.

2014, Premio a institución más atractiva para trabajar en el Ecuador

2014, Reconocimiento puesto 79 en el ranking de empresas más relevante de Ecuador por revista GESTIÓN (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

2007-2013, Primer lugar en Ventas.

2009, Most Excellent Distributor of the Year

2012, Primer lugar de Rally Kaizen.

2013, Primer lugar de Skill Contest.

El crecimiento del Grupo comercial y el prestigio ganado a nivel nacional tiene como marca insigne a vehículos HINO, a pesar de que Mavesa no es el único distribuidor de la marca HINO en el Ecuador Mavesa ostenta la posición de líder en ventas de la marca. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

## **2.7 Productos y Servicios**

### **2.7.1 HINO Camiones y Buses**

Hino es el mayor fabricante de camiones para servicio pesado y mediano en Japón, así como también fabricante de un número cada vez mayor de camiones para servicio ligero.



Figura 10 Línea de Camiones

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

La gama disponible para Ecuador distribuidos por GRUPO MAVESA va desde camiones de 3.5 toneladas de capacidad de carga hasta cabezales con capacidad de 40 toneladas de capacidad de arrastre.

Adicionalmente la marca HINO fabrica y distribuye a través de Grupo Mavesa las líneas de buses de transporte de pasajeros y volquetas para transporte de material pétreo. La marca HINO Siempre ha adaptado las especificaciones de nuestros vehículos a las necesidades y circunstancias de cada nación, e incluso, en 2003 se afianzó una línea de modelos de camiones desarrollados especialmente para el mercado de Norte América.

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

Mantienen una visión de camiones y autobuses para el transporte de artículos y personas hacia el futuro, un futuro de logística segura y eficiente, y un transporte en armonía con el medio ambiente natural.

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

HINO es una división de camiones y autobuses del Grupo Toyota, líder de la industria en cuanto a la producción a gran escala de vehículos híbridos. De igual modo, trabaja en un desarrollo y la comercialización de importantes nuevas tecnologías de seguridad. Su tarea en este sector incluye el desarrollo de tecnologías principales para el proyecto de Vehículos con Seguridad Avanzada de Japón. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

### ***2.7.1.1 Posventa HINO***

HINO Motors de Japón galardonó a Grupo Mavesa como poseedor del Taller HINO más moderno de Latinoamérica, la compañía ofrece servicios en sus instalaciones y en campo:



Figura 11 Talleres Posventa

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

Los servicios disponibles en campo son los siguientes:

- Atención las 24 horas los 7 días de la semana
- Cobertura a nivel nacional

- Reparación con repuestos originales
- Personal experimentado y altamente capacitado
- Para atención de mantenimientos preventivos y correctivo

Grupo Mavesa garantiza sus clientes un amplio stock de repuestos originales de fábrica (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

### 2.7.2 Vehículos CITROËN

Citroën es una marca francesa constructora de automóviles fundada en 1.919 por André Citroën. Ha sido siempre famosa por su tecnología de vanguardia en repetidas ocasiones, revolucionando el mundo del automóvil. La marca creó en 1.934 el tracción delantera y entre otros modelos: el utilitario H, el 2CV, el DS y también el CX. Forma actualmente parte del Grupo PSA Peugeot-Citroën. Destacan también sus vehículos de competición, campeones repetidas veces del rally París-Dakar y del mundial de rallys WRC. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)



Figura 12 Línea de Vehículos CITROËN

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

Grupo MAVESA distribuye para Ecuador una amplia gama de vehículos CITROEN entre vehículos de uso familiar hasta vehículos de trabajo. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

#### ***2.7.2.1 Posventa CITROEN***

Grupo MAVESA cuenta con el único equipo humano, a nivel nacional, capacitado para realizar la evaluación, diagnóstico y reparación de toda la gama de vehículos Citroën. Dispone también de herramientas especiales y equipos electrónicos de diagnóstico de última generación suministrados por el fabricante y requeridos como herramienta fundamental para realizar las diferentes intervenciones necesarias en estos vehículos, disponiendo además por intermedio de estos equipos la comunicación y diagnóstico con el fabricante desde sus plataformas de asistencia técnica con bases en Argentina, Brasil y Francia. Esto permite ofrecer un servicio más ágil y oportuno, con el objetivo de restituir su vehículo en el menor tiempo posible, inclusive usuarios de otras marcas confían sus mantenimientos preventivos y correctivos convirtiendo al taller Citroën en un taller Multimarcas. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)



Figura 13 Taller de Servicios CITROEN

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

### **2.7.3 Maquinaria de Construcción JOHN DEERE / DYNAPAC**

Deere & Company es líder mundial en el suministro de productos y servicios avanzados para garantizar el éxito de clientes vinculados a la tierra: aquellos que cultivan, cosechan, transforman, enriquecen y edifican sobre la tierra para satisfacer la cada vez mayor necesidad de alimentos, combustible, vivienda e infraestructura en todo el mundo. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

Dynapac una empresa de Atlas Copco fabrica potente maquinaria diseñada para largas jornadas de trabajo en aplicaciones difíciles. El Rodillo se utiliza para la compactación de la mayoría tipos de suelos como construcción de carreteras, aeropuertos, presas, puertos y centros industriales. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)



Figura 14 Línea de Compactación DYNAPAC

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

Grupo Mavesa trae al mercado nacional la gama de maquinarias para la construcción, John Deere y Dynapac, la innovación y tecnología se convierten en ventajas competitivas de estas marcas cuyos productos se han ganado un lugar importante en el mundo de hoy, con más de un año de participación en el Ecuador, se posicionan como un referente en el levantamiento y desarrollo de importantes proyectos urbanísticos, viales e industriales. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

### ***2.7.3.1 Posventa JOHN DEERE - DYNAPAC***

Estar en donde los clientes lo necesitan es brindar un servicio y respaldo de calidad. Por ello, el Servicio Técnico John Deere/Dynapac de Grupo Mavesa se impone gracias a su cobertura de campo que brinda auxilio mecánico especializado, garantizando en todo momento el buen estado de las maquinarias y reduciendo costos operacionales diarios muy importantes. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

### 2.7.4 Neumáticos BRIDGESTONE

La línea de Neumáticos Bridgestone, para autos y camionetas, llega al mercado ecuatoriano con el respaldo de Grupo Mavesa, imponiendo avances tecnológicos que incluyen: soporte de carga efectiva, tracción, transmisión de potencia, direccionalidad, confort y amortiguación. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)



Figura 15 Neumáticos BRIDGESTONE Automóviles

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

La línea de Neumáticos Bridgestone, para Camiones, llega al mercado ecuatoriano con el respaldo de Grupo Mavesa, imponiendo avances tecnológicos que incluyen: excelencia en reencauche, gran estabilidad, tracción y distribución de carga efectiva. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

La Línea de Neumáticos Bridgestone para Maquinarias llega al mercado ecuatoriano con el respaldo de Grupo MAVESA imponiendo innovaciones tecnológicas que incluye: rodamientos más profundos y extra-anchos, deflectores de costado agresivos, construcción robusta para un servicio duradero y banda extra dura para protección contra cortes e impactos. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

### 2.7.4.1 Posventa Neumáticos

Grupo Mavesa ha implementado en las sucursales Tecnicentros Bridgestone, línea paralela a la comercialización de neumáticos, exponiendo poniendo una gama de servicios preventivos. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)



Figura 16 Servicio Posventa BRIDGESTONE

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

### 2.7.5 Reencauchadora RENPACIF

En Reencauchadora del Pacífico S.A. del Grupo Mavesa trabaja con la última tecnología disponible en el mercado de reencauche, provista por Marangoni, marca italiana líder mundial en la fabricación de equipos de reconstrucción de llantas y bandas pre curadas, equipos con los cuales se garantiza la seguridad del reencauche Ringread, partiendo desde la selección de carcasas, el perfecto raspado de bandas de rodamiento y el equipo apropiado para la colocación de bandas de anillo. La seguridad desde la selección de carcasas: La inspección inicial de las carcasas determina su idoneidad para ser reencauchadas, por lo que se puede

considerar como el paso más importante en cuanto a seguridad. (Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

## **2.8 Análisis FODA**

### **Fortalezas**

- Crédito directo
- Figura de marca
- Solvencia económica
- Soporte publicitario
- Servicio postventa
- Líderes de mercado camiones HINO
- Más del 90% tasa de servicios repuestos originales
- Referente ante fabrica como mejor distribuidor de HINO en Latinoamérica

### **Oportunidades**

- Optimizar recursos de logística y bodegaje
- Establecer línea de armado de unidades cerca de un puerto de desembarque
- Mercado pasivo listo para nueva oferta de productos y servicios
- Mercado activo ávido de servicios posventa

### **Debilidades**

- Presencia de todas las marcas en la provincia (Manabí)
- Desconocimiento de cultura de compra y pagos de clientes potenciales

## **Amenazas**

- Medidas gubernamentales (impuestos o sobretasas, cupos de importación)
- Disminución de la contratación pública (déficit presupuesto general del estado)
- Presencia de todas las marcas en la provincia (Manabí)
- Bodega central de camiones HYUNDAI en Manta

## **2.9 Análisis del Entorno (PEST)**

### **Político**

La caída del precio del petróleo hace que se considere como variable de ajuste la disminución de contratación pública, decisión que hace que la demanda de vehículos y maquinarias disminuya.

Lista de las 2.800 partidas de productos importados gravados con sobretasa que van del 5% al 45% y que hacen parte de 32% de productos importados, que el gobierno nacional justifica como acción necesaria durante 15 meses, desde el 11 de marzo del 2015, esta medida afecta negativamente ya que los artículos comercializados por Grupo Mavesa son importados, estos no son producidos localmente.

### **Económico**

La variación en el precio internacional del barril de petróleo afecta al presupuesto general del estado. Desde junio pasado hasta el fin del año 2014, el dólar se revalorizó un 13% contra el euro y un 15% contra el yen, en el caso del yen ayuda en el caso de Grupo Mavesa ya que el producto HINO se negocia en moneda japonesa, en el caso de la exportaciones específicamente con nuestros vecinos nos ven como un país caro, si la

industria nacional se ve afectada indirectamente se desestimula el mercado vehículos comerciales o de trabajo.

### **Social**

El transporte es una fuente de ingresos importante en la provincia, tanto como actividad principal como actividad secundaria.

### **Tecnológico**

Las marcas que Grupo Mavesa distribuye poseen el nivel de tecnología apropiado para nuestro medio, no son artículos tan sofisticados que finalmente podrían tener accesorios subutilizados, el servicio postventa cuenta con herramientas y softwares para análisis de posibles daños que otorgan ventajas sobre competidores por la calidad y rapidez de respuesta.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo de Investigación

Para realizar este trabajo, se tomará como base la situación actual, es decir la estadística de ventas de 2014 del mercado automotriz, productos relacionados y maquinarias con un enfoque cualitativo y cuantitativo:

#### 3.2 Histórica

La investigación histórica trata de la experiencia pasada, se aplica no sólo a la historia sino también a cualquier disciplina. En la actualidad, la investigación histórica se presenta como una búsqueda crítica de la verdad que sustenta los acontecimientos del pasado.

Se tomará como datos para análisis las cifras descritas (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2014), datos descritos en el capítulo I Marco Referencial información sacada del anuario 2014 de la Asociación Ecuatoriana de Distribuidores Automotrices (AEADE).

#### 3.3 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, o sea trabaja sobre realidades de hecho presentes. Los datos son generalmente obtenidos por encuestas, entrevistas y observación de los fenómenos.

Se realizarán encuestas sobre las preferencias de compra y necesidades actuales de servicios postventa.

Entrevista al Ing. PABLO ALVEAR DAGER ex Gerente Comercial de Grupo Mavesa:

**¿Qué evolución ha visto de la marca HINO en la provincia de Manabí?**

La marca ha crecido gracias a la infraestructura física que posee el distribuidor TEOJAMA COMERCIAL en la ciudad de Manta, MAVESA solo ha monitoreado la provincia desde Guayaquil.

La provincia representa para HINO como marca 130 unidades al año, es decir que hay una buena oportunidad para ingresar ventas en la provincia.

**A su criterio: ¿Qué sectores productivos existen en Manabí?**

- Los principales son:
- Agricultura
- Avicultura
- Transporte de pasajeros
- Pesca
- Construcción

En esos ámbitos se puede comercializar vehículos de trabajo.

**¿En qué sector se concentran las ventas de vehículos de trabajo en la provincia?**

Principalmente el sector de transporte de pasajeros, el sector agrícola y construcción, en ese orden de importancia.

**¿Estima usted conveniente abrir una operación comercial completa en la provincia?**

En términos de posible facturación de unidades sí, siempre y cuando se arme la infraestructura completa incluyendo servicios y repuestos.

### **¿Se justifica financieramente bajo su perspectiva del negocio?**

Si se justifica por que la inversión en infraestructura no se deprecia, en caso de que falle el negocio los activos mantienen su valor, el inventario se puede vender en cualquier lugar del país.

### **¿Sera fácil competir en participación de ventas con la provincia?**

La provincia es una buena plaza, en circunstancias normales, fuera de problemas o medidas económicas la plaza es de oportunidad para hacer buenos negocios y desde mi punto de vista en el tema servicios posventa puede golpear.

## **3.4 Población y Muestra**

### **3.4.1 Población**

El ámbito de usuarios (de vehículos de trabajo y maquinaria pesada) es especializado y muy específico, para optimizar esfuerzos en la tarea de investigación se tuvo presencia en 2 asambleas generales de socios de empresas de transporte donde se observó concentración de usuarios (sector vehículos de trabajo) y a una asamblea de juntas parroquiales que son clientes usuarios de maquinaria.

En el caso de vehículos de trabajo el universo considerado para la investigación es de 137 personas, que es el número asistentes que acudieron a las mencionadas asambleas.

En el caso de Maquinarias el universo considerado para la investigación es de 83 personas, que es el número de personas que asistieron a la asamblea de juntas parroquiales.

### 3.4.2 Muestra de Vehículos

Para ubicar la muestra según la población descrita utilizaremos la siguiente formula:

**Tabla 9 Cálculo Muestra Camiones**

<b>CAMIONES</b>	
<b>VARIABLES</b>	
<b>z=</b> 1,96	CUANDO EL NIVEL DE CONFIANZA ES 95% : <b>Z=1,96</b>
<b>e=</b> 5%	<b>e= 0,05</b>
<b>p=</b> 0,5	ES VALOR IMPUTADO QUE IDEALMENTE SERIA <b>0,5</b>
<b>q=</b> 1-p	SABEMOS p+q=1 POR QUE CONOCEMOS LOS 2 VALORES ES DECIR q=1-p ; q=1-0,5 ; q=0,5
<b>N=</b> 137	
$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{(e^2(N-1)) + z^2 \times p \times q}$	
$n = \frac{3,8416 \times 0,5 \times 0,5 \times 137}{0,0025 \times 136 + 3,8 \times 0,5 \times 0,5}$	
$n = \frac{131,6}{1,3}$	
$n = \mathbf{101}$	

(Carrera, 2015)

### 3.4.3 Muestra de maquinaria

Para ubicar la muestra según la población descrita utilizaremos la siguiente formula:

**Tabla 10 Cálculo Muestra Maquinarias**

<b>MAQUINARIAS</b>	
<b>VARIABLES</b>	
<b>z=</b> 1,96	CUANDO EL NIVEL DE CONFIANZA ES 95% ; <b>Z=1,96</b>
<b>e=</b> 5%	<b>e=</b> 0,05
<b>p=</b> 0,5	ES VALOR IMPUTADO QUE IDEALMENTE SERÍA 0,5
<b>q=</b> 1-p	SABEMOS $p+q=1$ POR QUE CONOCEMOS LOS 2 VALORES ES DECIR $q=1-p$ ; $q=1-0,5$ ; $q=0,5$
<b>N=</b> 83	
$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{(e^2(N-1)) + z^2 \times p \times q}$	
$n = \frac{3,8416 \times 0,5 \times 0,5 \times 83}{0,0025 \times 82 + 3,8 \times 0,5 \times 0,5}$	
$n = \frac{79,7}{1,2}$	
$n = \mathbf{68}$	

(Carrera, 2015)

### 3.5. Interpretación de datos (encuesta)

#### 3.5.1 Interpretación Encuestas de Camiones

Se realizó la encuesta de 7 preguntas a un grupo de 101 personas dentro de la provincia de Manabí en las ciudades de Manta y Portoviejo arrojando como resultado lo siguiente:

##### 1. ¿Reconoce usted la marca grupo MAVESA?

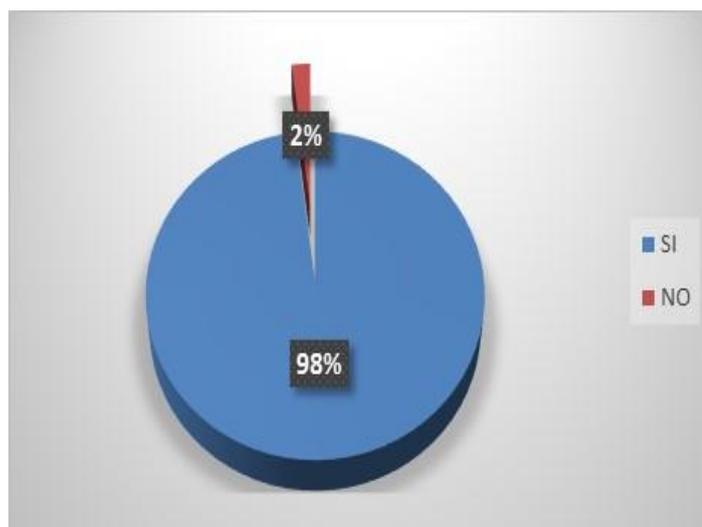


Figura 17 Reconocimiento Grupo Mavesa en Camiones

(Manabí, 2015)

Como se puede observar en la gráfica el 98% de las personas encuestadas conocen la marca MAVESA.

**2. ¿Qué marca de camiones y buses asocia usted con grupo MAVESA?**

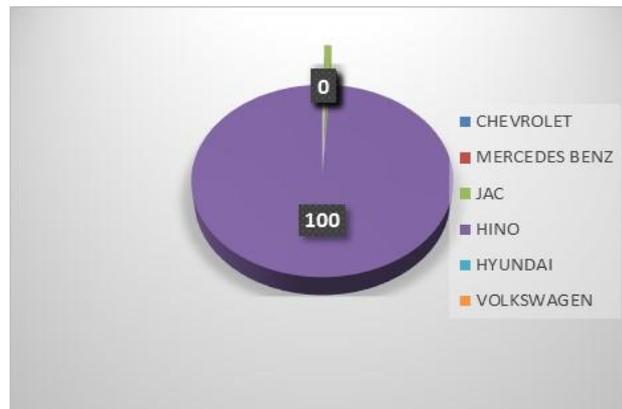


Figura 18 Reconocimiento de marcas Camiones asociadas a Grupo Mavesa

(Manabí, 2015)

El 100% de las personas encuestadas asocian MAVESA empresa con HINO factor importante debido a que es la marca más importante en términos de facturación para la compañía

**3. ¿Encuentra usted línea de repuestos completa para su vehículo de trabajo a corta distancia?**

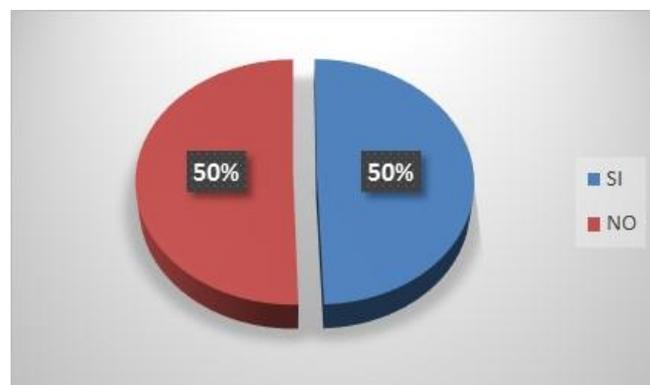


Figura 19 Satisfacción línea de repuestos Camiones

(Manabí, 2015)

En esta gráfica se puede observar una gran oportunidad para ventas, en la línea de negocios automotrices el rubro repuesto es importante para mantener activa la venta de vehículos.

**4. ¿Ubica a corta distancia un taller de servicios para su vehículo de trabajo?**

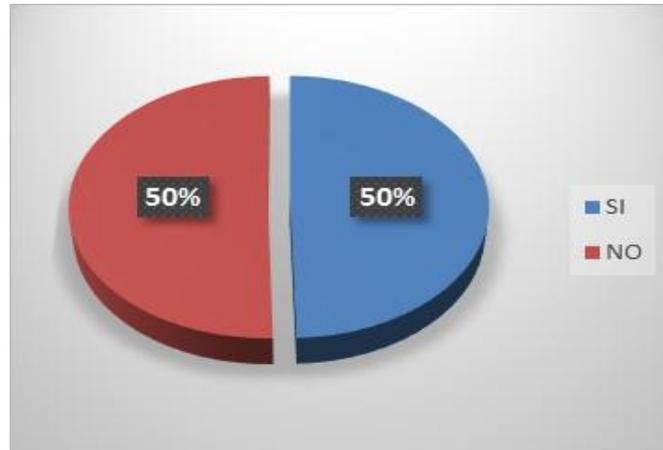


Figura 20 Satisfacción en disponibilidad de talleres para Camiones

(Manabí, 2015)

Si se enlaza esta pregunta con la anterior y se concluye que existe otra oportunidad ya que en esta zona el mercado está desatendido, carece de un servicio Premium y al alcance tanto económico como geográfico.

**5. ¿Ofrece su taller un servicio integral desde cambios de aceite, reparaciones, enllantaje, alineación y balanceo, reencauche y venta de neumáticos?**

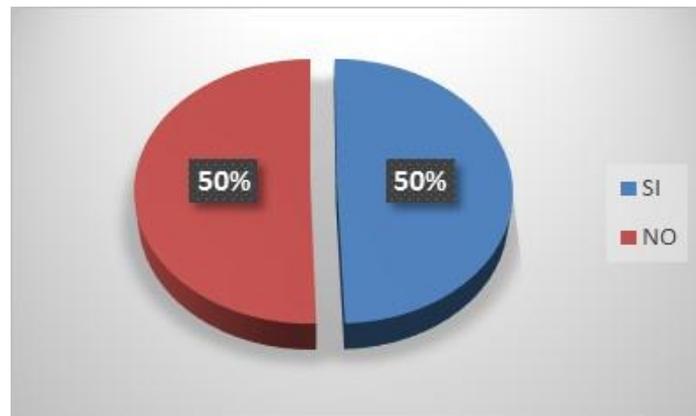


Figura 21 Satisfacción de servicio integral en talleres en Camiones

(Manabí, 2015)

Se puede afirmar que la zona carece de un servicio integral, un taller que garantice el mantenimiento de sus camiones y donde el cliente se sienta seguridad de que llegara a un lugar donde podrá recibir servicio completo y especializado.

- 6. ¿Se sentiría seguro de su compra de un vehículo de trabajo si existiera el servicio completo en su provincia (todo lo mencionado en la pregunta anterior)?**

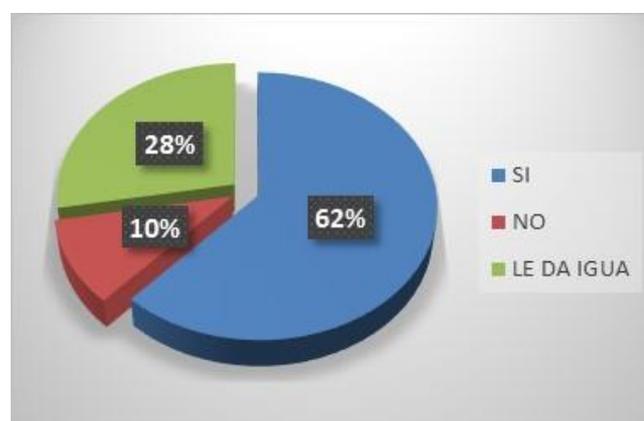


Figura 22 Posibilidad de compra en Camiones con Servicio Integral

(Manabí, 2015)

El 62% de los encuestados están dispuestos a comprar un camión recibiendo como valor agregado el servicio integral dado por el concesionario en términos garantía y a su inversión, y finalmente atendido por profesionales.

**7. ¿Qué tipo de crédito utiliza para adquirir su camión o vehículo de trabajo?**

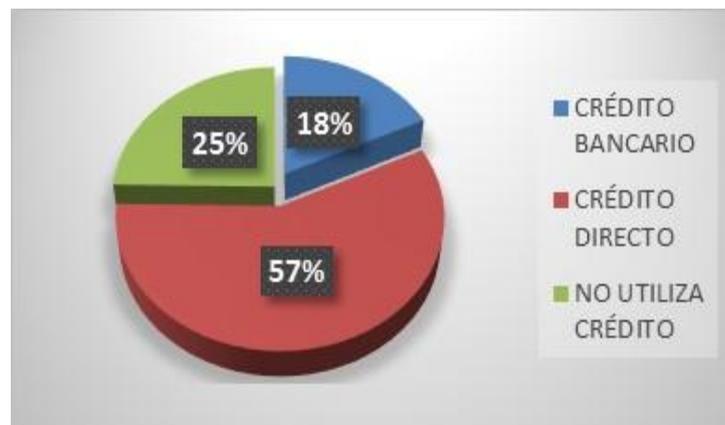


Figura 23 Preferencias de crédito en Camiones

(Manabí, 2015)

La línea de crédito directo les otra oportunidad de ingreso al mercado y fidelizar clientes.

### **3.5.2 Interpretación Encuestas de Maquinaria**

Se realizó la encuesta de 7 preguntas a un grupo de 68 personas dentro de la provincia de Manabí en las ciudades de Manta y Portoviejo arrojando como resultado lo siguiente:

1. **¿Reconoce usted la marca grupo MAVESA?**

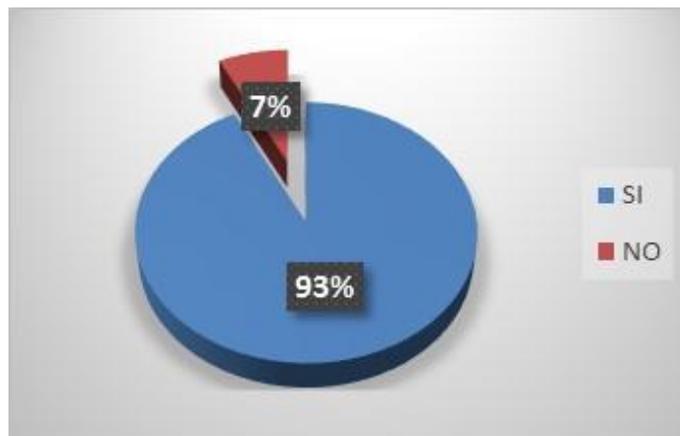


Figura 24 Reconocimiento Grupo Mavesa en Maquinarias

(Manabí, 2015)

El 93% de las personas encuestadas conocen nuestra marca y reconocen a MAVESA.

2. **¿Qué marca de maquina asocia a usted con grupo MAVESA?**

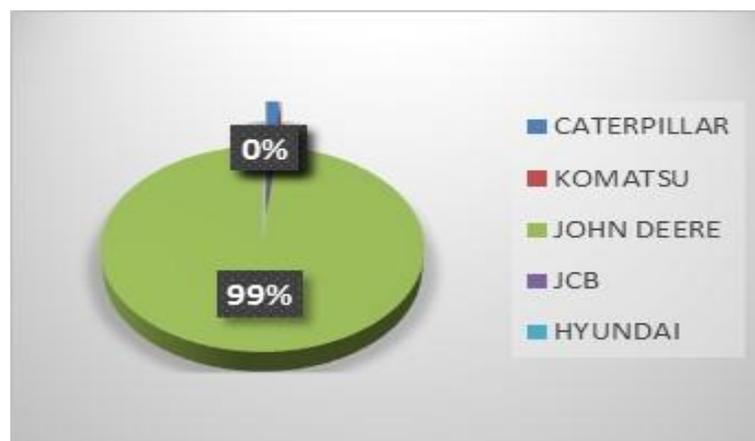


Figura 25 Reconocimiento de marcas Maquinarias asociadas a Grupo Mavesa

(Manabí, 2015)

El 99% de las personas encuestadas asocian Mavesa con la marca JOHN DEERE, se puede concluir que el producto está bien posicionado en la mente de

los consumidores no solo como empresa sino también con las marcas que comercializa.

**3. ¿Encuentra usted línea de repuestos completa para su maquinaria o a corta distancia?**

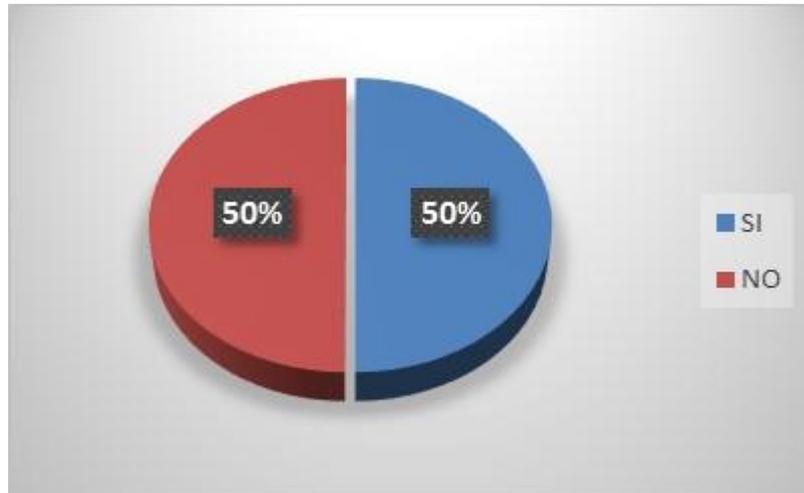


Figura 26 Satisfacción línea de repuestos Maquinarias

(Manabí, 2015)

Se observa una oportunidad de venta de repuestos de maquinarias, lo que es buen indicador para la línea de negocio, por margen por mantenimiento de marca, etc.

**4. ¿Ubica a corta distancia un taller de servicios para su maquinaria?**

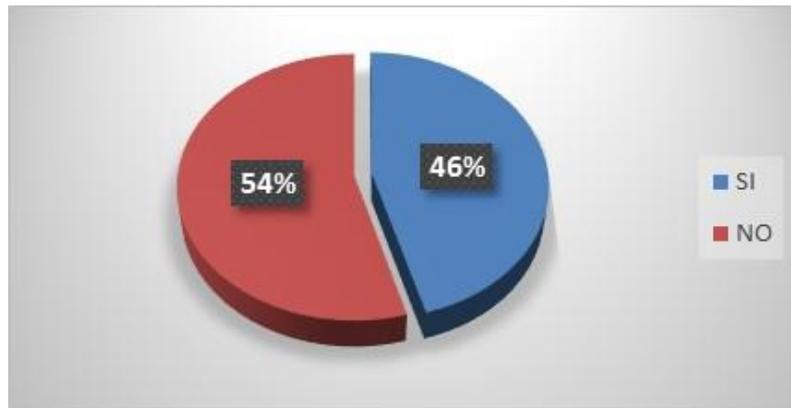


Figura 27 Satisfacción en disponibilidad de talleres para Maquinarias

(Manabí, 2015)

El 46% no se considera una debilidad sino como una oportunidad para competir y diferenciar el servicio entre los que hoy están disponibles.

**5. ¿Recibe usted repuestas inmediata para realizar mantenimientos preventivos de su maquinaria?**

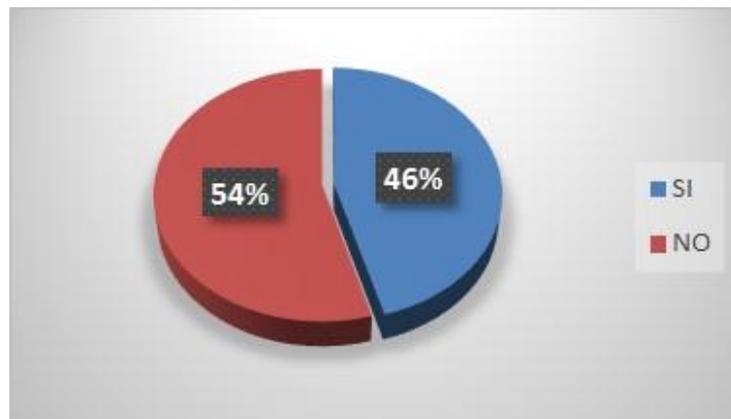


Figura 28 Satisfacción de servicio de mantenimiento preventivo en Maquinarias

(Manabí, 2015)

La zona carece de un servicio integral, un lugar que garantice el correcto trato con sus maquinarias es un 46% de clientes insatisfechos con el servicio que

están recibiendo y es otra oportunidad para ganar clientes que actualmente no están fidelizados con otros talleres.

**6. ¿Se sentiría seguro de su compra de su maquinaria si existiera el servicio completo en su provincia?**

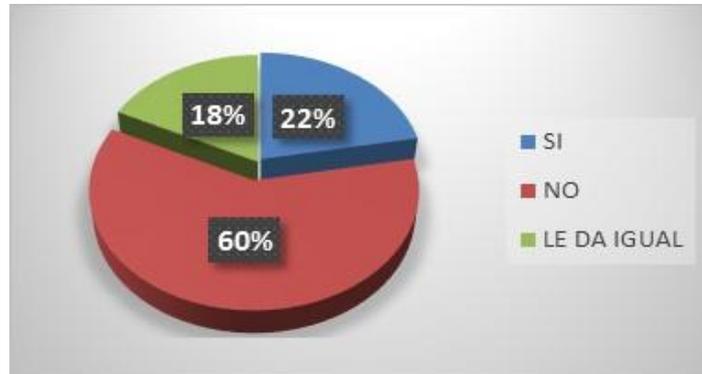


Figura 29 Posibilidad de compra en Maquinarias con Servicio Integral

(Manabí, 2015)

En el mercado de maquinaria los usuarios trasladan sus unidades a distintos lugares del país, si esta pregunta se la formula a constructores en todo el país indicando que habrá respuesta técnica en Manabí el indicador sería favorable, por esta razón concluimos que la respuesta no es relevante.

8. ¿Qué tipo de crédito utiliza para adquirir su maquinaria?

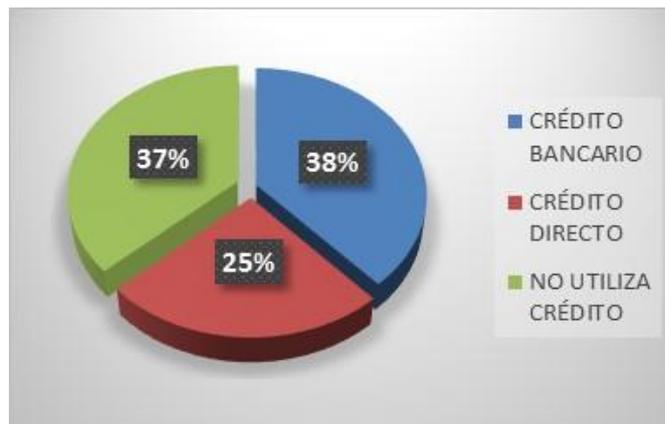


Figura 30 Preferencias de crédito en Maquinarias

(Manabí, 2015)

MAVESA cuenta con línea de crédito directo lo que significa una oportunidad para la compañía de competir fuertemente.

## **3.6 Clusterización**

### **3.6.1 Clúster Camiones**

Este Clúster fue realizado con una base de 101 encuestas ejecutadas en la provincia de Manabí enfocado a preferencia de los clientes del sector Camiones, para un mejor entendimiento los hemos agrupado con un nombre que identifica a cada grupo, a continuación mostramos el grupo que es atractivo como clientes potenciales :

#### ***3.6.1.1 Grupo Los Integrales***

- Gente que conoce el grupo Mavesa
- Asocian la marca HINO con Mavesa
- Les gustaría tener el Servicio Integral al momento de comprar su camión en Mavesa
- Este grupo está conformado por 63 personas
- 63% del peso tienen tendencia hacia esta preferencia

Tabla 11 Cluster Camiones - Los Desatendidos

No. Encuesta	1. ¿RECONOCE UDTED LA MARCA GRUPO MAVESA?	2. ¿QUÉ MARCA DE CAMIONES Y BUSES ASOCIA UDTED CON GRUPO MAVESA?	3. ¿ENCUENTRA USTED LÍNEA DE REPUESTOS COMPLETA PARA SU VEHÍCULO DE TRABAJO A CORTA DISTANCIA?	4. ¿UBICA A CORTA DISTANCIA UN TALLER DE SERVICIOS PARA SU VEHÍCULO DE TRABAJO?	5. ¿OFRECE SU TALLER UN SERVICIO INTEGRAL DESDE CAMBIOS DE ACEITE, REPARACIONES, ENLLANTAGE, ALINEACIÓN Y BALANCEO, REENCAUCHY Y VENTA DE NEUMÁTICOS?	6. ¿SE SENTIRÍA SEGURO DE SU COMPRA DE UN VEHÍCULO DE TRABAJO SI EXISTIERA EL SERVICIO COMPLETO EN SU PROVINCIA (TODO LO MENCIONADO EN LA PREGUNTA ANTERIOR)?	6. ¿QUÉ TIPO DE CRÉDITO UTILIZA PARA ADQUIRIR SU CAMIÓN O VEHÍCULO DE TRABAJO?
1	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
2	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
3	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
4	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	CRÉDITO BANCARIO
5	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	CRÉDITO BANCARIO
6	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	CRÉDITO BANCARIO
7	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	CRÉDITO BANCARIO
8	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	CRÉDITO BANCARIO
9	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	CRÉDITO BANCARIO
10	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	CRÉDITO BANCARIO
11	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	CRÉDITO BANCARIO
12	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	CRÉDITO BANCARIO
13	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	CRÉDITO BANCARIO
14	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
15	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
16	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
17	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
18	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
19	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
30	Si	Hino	Si	No	No	Si	CRÉDITO DIRECTO
31	Si	Hino	Si	No	No	Si	CRÉDITO DIRECTO
32	Si	Hino	Si	No	No	Si	CRÉDITO BANCARIO
33	Si	Hino	Si	No	No	Si	CRÉDITO BANCARIO
34	Si	Hino	Si	No	No	Si	CRÉDITO BANCARIO
35	Si	Hino	Si	No	No	Si	CRÉDITO BANCARIO
36	Si	Hino	Si	No	No	Si	CRÉDITO BANCARIO
37	Si	Hino	Si	No	No	Si	CRÉDITO BANCARIO
38	Si	Hino	Si	No	No	Si	CRÉDITO BANCARIO
39	Si	Hino	Si	No	No	Si	CRÉDITO BANCARIO
40	Si	Hino	Si	No	No	Si	CRÉDITO DIRECTO
41	Si	Hino	Si	No	No	Si	CRÉDITO DIRECTO
42	Si	Hino	Si	No	No	Si	CRÉDITO DIRECTO
43	Si	Hino	Si	No	No	Si	NO UTILIZA CRÉDITO
44	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	NO UTILIZA CRÉDITO
45	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	NO UTILIZA CRÉDITO
46	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	NO UTILIZA CRÉDITO
47	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	NO UTILIZA CRÉDITO
48	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	NO UTILIZA CRÉDITO
49	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
50	Si	Hino	Si	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
51	Si	Hino	No	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
52	Si	Hino	No	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
53	Si	Hino	No	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
54	Si	Hino	No	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
55	Si	Hino	No	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
56	Si	Hino	No	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
57	Si	Hino	No	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
58	Si	Hino	No	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
59	Si	Hino	No	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
60	Si	Hino	No	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
87	Si	Hino	No	No	No	Si	CRÉDITO DIRECTO
88	Si	Hino	No	No	No	Si	CRÉDITO DIRECTO
89	Si	Hino	No	No	No	Si	CRÉDITO DIRECTO
90	Si	Hino	No	No	No	Si	CRÉDITO DIRECTO
91	Si	Hino	No	No	No	Si	CRÉDITO DIRECTO
92	Si	Hino	No	No	No	Si	CRÉDITO DIRECTO
93	Si	Hino	No	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
94	Si	Hino	No	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
95	Si	Hino	No	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
96	Si	Hino	No	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
97	Si	Hino	No	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
98	Si	Hino	No	No	No	Si	CRÉDITO DIRECTO
99	Si	Hino	No	No	No	Si	CRÉDITO DIRECTO

(Manabí, 2015)

### **3.6.2 Clúster Maquinarias**

Este Clúster fue realizado con una base de 68 encuestas que se realizaron en la provincia de Manabí enfocado a preferencia de los clientes del sector Maquinaria, para un mejor entendimiento los hemos agrupado con un nombre que identifica al grupo, a continuación mostramos el grupo que es atractivo como clientes potenciales :

#### ***3.6.2.1 Grupo Los Banqueros***

- Gente que conoce el grupo Mavesa
- Asocian la marca JOHN DEERE con Mavesa
- Les gustaría obtener Crédito Bancario al momento de comprar su maquinaria en MAVESA
- Este grupo está conformado por 25 personas
- 37% del peso tienen tendencia hacia esta preferencia

**Tabla 12 Cluster Maquinarias – Los Banqueros**

No. Encuesta	1. ¿RECONOCE USTED LA MARCA GRUPO MAVESA?	2. ¿QUÉ MARCA DE MAQUINARIA ASOCIA A USTED CON GRUPO MAVESA?	3. ¿ENCUENTRA USTED LÍNEA DE REPUESTOS COMPLETA PARA SU MAQUINARIA A CORTA DISTANCIA?	4. ¿UBICA A CORTA DISTANCIA UN TALLER DE SERVICIOS PARA SU MAQUINARIA?	5. ¿RECIBE USTED REPUESTAS INMEDIATA PARA REALIZAR MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS DE SU MAQUINARIA?	6. ¿SE SENTIRÍA SEGURO DE SU COMPRA DE SU MAQUINARIA SI EXISTIERA EL SERVICIO COMPLETO EN SU PROVINCIA?	7. ¿QUÉ TIPO DE CRÉDITO UTILIZA PARA ADQUIRIR SU MAQUINARIA?
2	Si	John Deere	Si	No	No	No	CRÉDITO BANCARIO
3	Si	John Deere	Si	No	No	No	CRÉDITO BANCARIO
4	Si	John Deere	Si	No	No	No	CRÉDITO BANCARIO
5	Si	John Deere	Si	No	No	No	CRÉDITO BANCARIO
6	Si	John Deere	Si	No	No	No	CRÉDITO BANCARIO
7	Si	John Deere	Si	No	No	No	CRÉDITO BANCARIO
8	Si	John Deere	Si	No	No	No	CRÉDITO BANCARIO
9	Si	John Deere	Si	No	No	No	CRÉDITO BANCARIO
10	Si	John Deere	Si	No	No	No	CRÉDITO BANCARIO
11	Si	John Deere	Si	No	No	No	CRÉDITO BANCARIO
12	Si	John Deere	Si	No	No	No	CRÉDITO BANCARIO
13	Si	John Deere	Si	No	No	No	CRÉDITO BANCARIO
14	Si	John Deere	Si	No	No	No	CRÉDITO BANCARIO
15	Si	John Deere	Si	No	No	No	CRÉDITO BANCARIO
16	Si	John Deere	Si	No	No	No	CRÉDITO BANCARIO
17	Si	John Deere	Si	No	No	No	CRÉDITO BANCARIO
18	Si	John Deere	Si	No	No	No	CRÉDITO BANCARIO
19	Si	John Deere	Si	No	No	Si	CRÉDITO BANCARIO
20	Si	John Deere	Si	No	No	Si	CRÉDITO BANCARIO
21	Si	John Deere	Si	No	No	No	CRÉDITO BANCARIO
22	Si	John Deere	Si	No	No	Si	CRÉDITO BANCARIO
23	Si	John Deere	Si	No	No	No	CRÉDITO BANCARIO
24	Si	John Deere	Si	No	No	Si	CRÉDITO BANCARIO
25	Si	John Deere	Si	Si	Si	Si	CRÉDITO BANCARIO
26	Si	John Deere	Si	Si	Si	Le da igual	CRÉDITO BANCARIO

(Manabí, 2015)

**Tabla 13 Cluster Maquinarias – Los Desatendidos**

No. Encuesta	1. ¿RECONOCE USTED LA MARCA GRUPO MAVESA?	2. ¿QUÉ MARCA DE MAQUINARIA ASOCIA A USTED CON GRUPO MAVESA?	3. ¿ENCUENTRA USTED LÍNEA DE REPUESTOS COMPLETA PARA SU MAQUINARIA A CORTA DISTANCIA?	4. ¿UBICA A CORTA DISTANCIA UN TALLER DE SERVICIOS PARA SU MAQUINARIA?	5. ¿RECIBE USTED REPUESTAS INMEDIATA PARA REALIZAR MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS DE SU MAQUINARIA?	6. ¿SE SENTIRÍA SEGURO DE SU COMPRA DE SU MAQUINARIA SI EXISTIERA EL SERVICIO COMPLETO EN SU PROVINCIA?	7. ¿QUÉ TIPO DE CRÉDITO UTILIZA PARA ADQUIRIR SU MAQUINARIA?
35	Si	John Deere	No	Si	Si	No	CRÉDITO DIRECTO
36	Si	John Deere	No	Si	Si	No	CRÉDITO DIRECTO
37	Si	John Deere	No	Si	Si	No	CRÉDITO DIRECTO
38	Si	John Deere	No	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
39	Si	John Deere	No	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
40	Si	John Deere	No	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
41	Si	John Deere	No	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
42	Si	John Deere	No	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
43	Si	John Deere	No	Si	Si	Si	CRÉDITO DIRECTO
44	Si	John Deere	No	Si	Si	Le da igual	NO UTILIZA CRÉDITO
45	Si	John Deere	No	Si	Si	Le da igual	NO UTILIZA CRÉDITO
46	Si	John Deere	No	Si	Si	Le da igual	NO UTILIZA CRÉDITO
47	Si	John Deere	No	Si	Si	Le da igual	NO UTILIZA CRÉDITO
48	Si	John Deere	No	Si	Si	Le da igual	NO UTILIZA CRÉDITO
49	Si	John Deere	No	Si	Si	Le da igual	NO UTILIZA CRÉDITO
50	Si	John Deere	No	Si	Si	Le da igual	NO UTILIZA CRÉDITO
51	Si	John Deere	No	Si	Si	Le da igual	NO UTILIZA CRÉDITO
52	Si	John Deere	No	Si	Si	Si	NO UTILIZA CRÉDITO
53	Si	John Deere	No	Si	Si	Si	NO UTILIZA CRÉDITO
54	Si	John Deere	No	Si	Si	Si	NO UTILIZA CRÉDITO
55	Si	John Deere	No	Si	Si	Si	NO UTILIZA CRÉDITO
56	Si	John Deere	No	No	No	Si	NO UTILIZA CRÉDITO
57	Si	John Deere	No	No	No	Si	NO UTILIZA CRÉDITO
58	Si	John Deere	No	No	No	No	NO UTILIZA CRÉDITO
59	Si	John Deere	No	No	No	No	NO UTILIZA CRÉDITO
60	Si	John Deere	No	No	No	No	NO UTILIZA CRÉDITO
61	Si	John Deere	No	No	No	No	NO UTILIZA CRÉDITO
62	Si	John Deere	No	No	No	No	NO UTILIZA CRÉDITO
63	Si	John Deere	No	No	No	Le da igual	NO UTILIZA CRÉDITO

(Manabí, 2015)

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA

#### 4.1 Propuesta de Apertura de Nueva Sucursal

Con la clara intención de seguir expandiendo el negocio a nivel nacional (según lo descrito en el plan estratégico de la compañía) considerando que para la compañía la provincia de Manabí está ubicada en una de las regiones que no ha sido cubierta en su totalidad y ponderando los resultados de la investigación en relación del posicionamiento de las marcas (Grupo Mavesa y sus productos HINO y JOHN DEERE) que la compañía representa, proponemos la inversión para la apertura de la sucursal.

#### 4.2 Descripción de Recurso Humano

**Tabla 14 Personal por Cargo**

ÁREA	POSICIÓN	PERSONAS
<b>EMPRESA</b>		
<b>VEHÍCULOS Y MAQUINARIAS</b>		
	JEFE DE AGENCIA	1
	ASESORES DE VENTA VEHÍCULOS	1
	ASESORES DE VENTA MAQUINARIAS	1
	ASISTENTE DE VENTAS / RECEPCIONISTA	1
	MENSAJERO	1
	CAJERA	1
	CONSERJES	2
<b>REPUESTOS</b>		
	BODEGUERO	1
	VENDEDOR	1
<b>SERVICIO TÉCNICO HINO</b>		
	LÍDER DE TÉCNICOS	1
	ASESOR DE SERVICIOS	1
	TÉCNICOS	3
	LAVADOR	1
<b>NEUMÁTICOS</b>		
	VENDEDOR	1
	ASESOR DE SERVICIOS	1
	TÉCNICOS	2

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2015)

### 4.3 Información Financiera

Se realizará una inversión de 4.670.000,00 en instalaciones, terreno, edificio, muebles y enseres ya que la atención a los clientes debe ser de excelente nivel y equipos de Servicio Post Venta ya que representa un rubro importante para la empresa.

**Tabla 15 Plan de Inversión**

<b>PLAN DE INVERSIÓN</b>	
<b>SUCURSAL MANTA</b>	<b>4.670.000,00</b>
<b>INSTALACIONES</b>	<b>4.200.000,00</b>
Terreno	2.000.000,00
Edificio	2.200.000,00
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>70.000,00</b>
<b>EQUIPOS SERV. POST VENTA</b>	<b>400.000,00</b>

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2015)

### 4.4 Amortización Mensual Promedio - Año 1

**Tabla 16 Amortización Mensual Promedio - Año 1**

<b>TABLA AMORTIZACIÓN</b>					
<b>CUOTA No.</b>	<b>MES / AÑO</b>	<b>DEUDA</b>	<b>ABONO DEUDA</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>PAGO MENSUAL</b>
1	ene-16	4.592.166,67	77.833,33	30.614,44	108.447,78

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2015)

Es un valor que la empresa debe generar para poder cubrir tanto los Gastos por Intereses como pagos al capital o la deuda.

#### 4.5 Detalle Sueldo Mensual Año 1

**Tabla 17 Sueldo Mensual - Año 1**

<b>MAVESA PORTOVIEJO</b>		
<b>POSICIÓN</b>		
	<b>SUELDO</b>	<b>PERSONAS</b>
JEFE DE AGENCIA	2.000,00	1
ASESORES DE VENTA VEHÍCULOS	750,00	1
ASESORES DE VENTA MAQUINARIAS	750,00	1
ASISTENTE DE VENTAS / RECEPCIONISTA	450,00	1
MENSAJERO	400,00	1
CAJERA	450,00	1
CONSERJES	600,00	2
BODEGUERO	600,00	1
VENDEDOR	400,00	1
LÍDER DE TÉCNICOS	650,00	1
ASESOR DE SERVICIOS	600,00	1
TÉCNICOS	800,00	3
LAVADOR	400,00	1
VENDEDOR	500,00	1
ASESOR DE SERVICIOS	600,00	1
TÉCNICOS	800,00	2

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2015)

El negocio empezará a funcionar con la colaboración de 20 personas las cuales tendrán todos los beneficios exigidos por ley ecuatoriana, estarán laborando desde las instalaciones ubicadas en la ciudad de Portoviejo.

#### 4.6 Detalle Gastos Fijos y Variables Año

**Tabla 18 Gastos Fijos y Variables - Año 1**

<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>1.280.456,35</b>
Gastos administrativos		37.596,81
Gastos de Sueldos y beneficios	▼	204.461,50
Gastos de Intereses		333.126,67
Gastos de Comisiones	▼	70.659,65
	CAMIONES	12336
	MAQUINARIAS	58323,65
Gastos de Publicidad	▼	187.984,03
Gastos de Mantenimiento	▼	150.387,22
Gastos de Depreciación	▼	225.580,83

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2015)

Este es el resumen de gastos para la empresa dentro del primer año de actividades los cuales son: gastos administrativos, pago de sueldos y comisiones a empleados, intereses por la inversión inicial, desembolsos por publicidad entre otros.

## 4.7 Estado de Resultados Projectado al 2020

**Tabla 19 Estado Resultados Projectado al 2020**

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A DICIEMBRE 2020</b>					
	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
(=) UTILIDAD BRUTA	3,219,882.15	3,854,142.01	4,487,975.58	5,309,580.16	6,138,888.38
(-) GASTOS OPERACIONALES	1,280,456.35	1,360,812.50	1,454,812.31	1,591,811.55	1,739,568.04
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,939,425.80	2,493,329.51	3,033,163.27	3,717,768.61	4,399,320.35
(-) UTILIDAD EMPLEADOS 15%	290,913.87	373,999.43	454,974.49	557,665.29	659,898.05
(=) UTILIDAD DESPUÉS REPARTO TRAB.	1,648,511.93	2,119,330.08	2,578,188.78	3,160,103.32	3,739,422.29
(-) IMPUESTO A LA RENTA 22%	362,672.63	466,252.62	567,201.53	695,222.73	822,672.90
(=) UTILIDAD NETA	1,285,839.31	1,653,077.46	2,010,987.24	2,464,880.59	2,916,749.39
<b>INVERSIÓN ESTIMADA</b>		<b>4,670,000.00</b>			
<b>RECUPERACIÓN ESTIMADA</b>		<b>35 MESES</b>			

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2015)

Como bien lo refleja la tabla esta inversión será recuperada en 35 meses de operación de acuerdo a los estimados de ventas, es decir la inversión estaría totalmente garantizada.

### 4.7.1 Punto de Equilibrio

**Tabla 20 Punto de Equilibrio**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>					
	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
VENTAS	7.519.361	8.844.089	10.454.794	12.437.999	14.563.431
COSTOS FIJOS	1.280.456	1.360.812	1.454.812	1.591.812	1.739.568
COSTOS VARIABLES	4.299.479	4.989.947	5.966.819	7.128.419	8.424.542
COSTOS TOTALES	5.579.935	6.350.759	7.421.631	8.720.230	10.164.110
UNIDADES	66	75	82	88	97
precio venta unitario	113.930	117.921	127.497	141.341	150.138
costo de venta unitario	84.544	84.677	90.508	99.094	104.785
	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
<b>Punto Equilibrio en \$</b>	<b>2.990.238</b>	<b>3.122.653</b>	<b>3.389.003</b>	<b>3.728.911</b>	<b>4.126.819</b>
<b>Punto Equilibrio en %</b>	<b>40%</b>	<b>35%</b>	<b>32%</b>	<b>30%</b>	<b>28%</b>
<b>Punto Equilibrio en Unidades</b>	<b>44</b>	<b>41</b>	<b>39</b>	<b>38</b>	<b>38</b>

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2015)

### 4.8 Factibilidad

Según la amortización descrita y costos operativos establecidos se pueden proyectar los volúmenes de facturación en dólares que debemos alcanzar para sustentar el negocio en un plazo y retorno atractivos para el accionista, ahora se ubicara el volumen de facturación en unidades que la sucursal necesita generar para alcanzar objetivos financieros.

#### 4.8.1 T.I.R. y V.A.N.

**Tabla 21 VAN y TIR**

<b>VAN Y TIR</b>					
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>4.670.000,00</b>				
	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
<b>INGRESOS</b>	7.519.361	8.844.089	10.454.794	12.437.999	14.563.431
<b>EGRESOS</b>	5.579.935	6.350.759	7.421.631	8.720.230	10.164.110
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>1.939.426</b>	<b>2.493.330</b>	<b>3.033.163</b>	<b>3.717.769</b>	<b>4.399.320</b>
<b>F1</b>	1.939.426				
<b>F2</b>	2.493.330		<b>VAN</b>	<b>7.397.990</b>	
<b>F3</b>	3.033.163				
<b>F4</b>	3.717.769		<b>TIR</b>	<b>49%</b>	
<b>F5</b>	4.399.320				
<b>n</b>	5 años				
<b>i</b>	8%				
<b>Inv. Inic</b>	4.670.000				

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2015)

#### 4.9 Presupuesto de Ventas

El estado de resultados descrito en el cuadro anterior indica que en el año1, se necesita generar una facturación de \$7,519.361.00, en los rubros camiones, maquinas, servicio posventa y repuestos se ubicara un número de unidades para asignar metas a los departamentos de venta, en los rubros servicios, repuestos y llantas las metas se establecerán en dólares.

Tabla 22 Presupuesto de Ventas en Unidades, Año 1- 5

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	UNIDADES	UNIDADES	UNIDADES	UNIDADES	UNIDADES
<b>CAMIONES</b>	<b>43</b>	<b>49</b>	<b>54</b>	<b>59</b>	<b>63</b>
DUTRO CITY 512	3	3	4	4	4
DUTRO 516	3	3	3	3	3
DUTRO 516 DC	2	2	2	2	2
DUTRO 716 LARGO	2	3	3	4	4
DUTRO 816 LARGO	2	2	4	4	6
GH	3	4	4	4	5
GH UD	7	7	7	7	7
GD	2	3	3	3	3
FC	4	5	6	8	8
AKR	5	7	8	9	10
AK	10	10	10	11	11
<b>MAQUINARIAS</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>34</b>
RETRO EXCABADORA 310k	6	6	6	6	6
EXCABADORA 210G	6	6	6	7	8
RODILLO CA2500	2	3	3	3	3
TRACTOR 750J	2	2	4	4	5
CARGADORA 644K	1	1	1	3	3
MINICARGADOR 318E	2	2	2	2	4
MINIEXCABADORA 35G	1	3	3	1	2
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>66</b>	<b>75</b>	<b>82</b>	<b>88</b>	<b>97</b>
<b>CRECIMIENTO</b>		<b>11,36%</b>	<b>10,93%</b>	<b>10,73%</b>	<b>11,02%</b>

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2015)

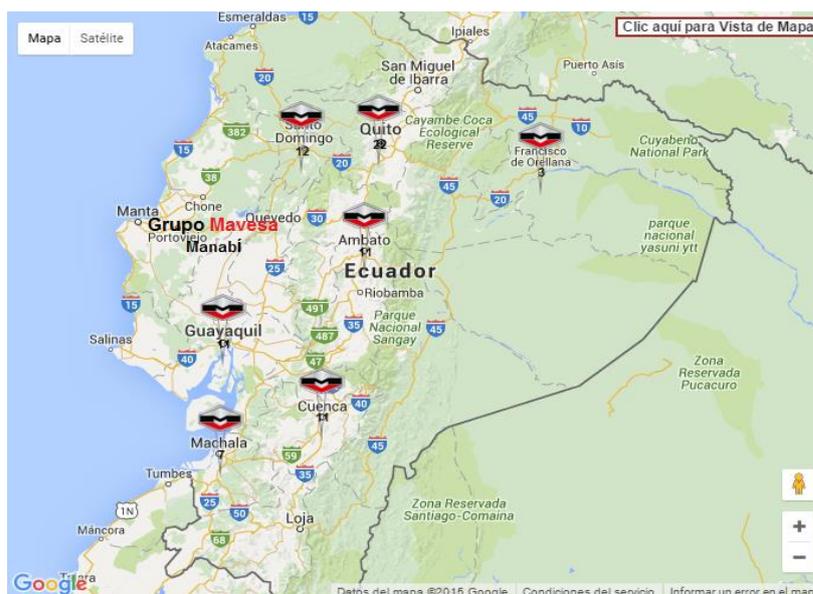


Figura 31 Ubicación Geográfica del Proyecto

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

#### 4.10 Manejo comercial plan de ventas (Plan de Acción)

Las actividades comerciales convencionales para cubrir zonas o regiones consisten en tener un punto de ventas con infraestructura de posventa y ocasionalmente utilizar medios de apoyo (herramientas de marketing) para que los clientes activos y potenciales acudan a sus instalaciones.

Adicionalmente a lo expuesto se describirá actividades de campo con exhibición de camiones y maquinarias inclusive se hará cobertura física de la provincia.

Las ciudades consideradas según su actividad son las siguientes:

- **Portoviejo:** Industria, construcción, comercio, carga y transporte de pasajeros.
- **Manta:** Industria, transporte de pasajeros, comercio, carga, pesca y construcción.
- **Jipijapa:** Transporte de pasajeros, comercio y carga.
- **Pedernales:** Pesca y comercio.
- **El Carmen:** Comercio y carga.
- **Chone:** Transporte de pasajeros, comercio y carga.
- **Puerto López:** Pesca



Figura 32 Estrategia de Ventas en Alrededores

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

La idea consiste en exhibir unidades o modelos relacionados con la actividad productiva de cada zona. Ej:

**Tabla 23 Estrategia Venta Camiones vs Actividad Económica**

MODELO	PESCA	PASAJEROS	CONSTRUCCIÓN	CARGA	COMERCIO	GADS
DUTRO (CAMIÓN)	X			X	X	X
AK (BUS)		X				X
GHUD (VOLQUETA)			X			X
GH (CAMIÓN)				X	X	X
FC (CAMIÓN)	X			X	X	X
GD (CAMIÓN)				X	X	X

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2015)

#### 4.11 Formato de la exhibición

El formato de la exhibición tiene que tener elementos de fácil traslado e instalación y que destaquen la marca (banners, carpas, etc.), debe estar ubicado en lugares muy visibles y representativos de cada zona escogida.

MAVESA tiene contemplado un gasto del 2.5% de la facturación para promoción y publicidad, el costo de esta movilización se considera parte de ese rubro de gasto.



Figura 33 Rutas de Circulación Ventas

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2014)

#### 4.12 Calendario de actividades

Esta actividad que complementa a la atención en el concesionario y las visitas periódicas a clientes debe ser rutinaria, en las 2 principales ciudades de la provincia (Portoviejo y Manta), en las demás ciudades se ubicará fechas de fiestas patronales para coincidir con eventos de ferias donde habrá alta afluencia de público.

**Tabla 24 Calendario Coberturas de Ventas Manabí**

SEMANA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC
<b>SEMANA 1</b>	MANTA		MANTA		MANTA		MANTA		MANTA		MANTA	
<b>SEMANA 2</b>		CHONE		SUCRE (BAHIA)		PEDERNALES		JIJIAPA		EL CARMEN		PTO LOPEZ
<b>SEMANA 3</b>	PORTOVIEJO		PORTOVIEJO		PORTOVIEJO		PORTOVIEJO		PORTOVIEJO		PORTOVIEJO	
<b>SEMANA 4</b>												

(Grupo Maquinarias y Vehículos S.A., 2015)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

La marca Mavesa está altamente posicionada en la mente del cliente potencial, así mismo las marcas HINO y JOHN DEERE están asociadas con la compañía Mavesa, el 50% de los consumidores no tiene a respuesta inmediata en el tema repuestos y mano de obra calificada y tampoco un servicio integral del mantenimiento de sus camiones y maquinas solo pueden acceder a trabajos puntuales.

A la mayoría de los clientes potenciales les daría seguridad en su compra si el proveedor de su camión o maquinaria ofrece un servicio integral de pos venta en la zona, la mayoría de los consumidores prefiere utilizar crédito directo para la compra de sus camiones o maquinas.

### Recomendaciones

Para diferenciar la oferta sobre los competidores se recomienda hacer trabajo de campo en el tema pos venta, este rubro del negocio no está desarrollado por parte de la competencia, Mavesa puede apalancarse en el prestigio ganado en ese rubro en el resto del país.

Se recomienda ubicar una bodega central en esta sucursal y distribuir desde ahí al resto de sucursales, la ciudad de Manta es puerto de ingreso de las líneas automotrices y de maquinarias, la idea es que un centro logístico a poca distancia del puerto de arribo de los productos, optimizaría el actual costo de logística de la compañía.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Aching. (2007). *Matemáticas Financiera para la toma de Decisiones Gerenciales*.  
Obtenido de [http://www.adizesca.com/site/assets/matematicas\\_financieras\\_para\\_toma\\_de\\_decisiones\\_empresariales-ca.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/matematicas_financieras_para_toma_de_decisiones_empresariales-ca.pdf)
- Aching, C. (2007). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos29/matematicas-financieras-intro/matematicas-financieras-intro.shtml>
- Aching, C. (2010). Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=MwFPWoEn0K0C&pg=PT22&lpg=PT22&dq=En+un+sento+amplio+inversi%C3%B3n,+es+el+flujo+de+dinero+orientada+a+la+creaci%C3%B3n+o+mantenimiento+de+bienes+de+capital+y+a+la+realizaci%C3%B3n+de+proyectos+supuestamente+rentables>
- Aduanas del Ecuador . (febrero de 2015). Base de importaciones 2014. Ecuador.
- Aduanas del Ecuador. (febrero de 2015). *Base de importaciones 2014*. Obtenido de <http://www.aduana.gob.ec/>.
- AEADE. (11 de octubre de 2015). Obtenido de <http://www.aeade.net/web/>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la Republica del Ecuador. Montecristi, Ecuador.
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2014). *Anuario 2014 Cifras, Análisis del sector*. AEADE. Quito: Gestión Creativa. Obtenido de [http://aeade.net/web/images/stories/mayo/ANUARIO\\_2014.pdf](http://aeade.net/web/images/stories/mayo/ANUARIO_2014.pdf)
- Astudillo, C. (09 de 2014). <http://opina-tu-tambien.blogspot.com>. Recuperado el 06 de 2015, de <http://opina-tu-tambien.blogspot.com/2014/10/depreciaciones-metodo-de-linea-recta-y.html>
- Bonney. (2003). [www.icesi.edu.co](http://www.icesi.edu.co). Recuperado el Abril de 2015, de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1600/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1600/html)
- Borras, Ramos y Camps y. (2014). La gestión del riesgo crediticio. *Cofin Habana*, 34 - 36.
- Carrera, J. &. (Enero de 2015). Calculo Muestras.
- Castro & Contreras. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 72 - 76.
- Chiavenato, I. (2013). *Gestión de talento humano*. Sao Paulo: McGraw Hill.
- Consultoría Six Sigma, Lean y Kaizen. (s.f.). *Caletec*. Recuperado el Octubre de 2015, de <http://www.caletec.com/consultoria/lean/>
- Deere Company. (2015). *Share 2014*. Moline.
- Ecuador, A. d. (enero de 2015). Base de importaciones 2014. Ecuador.
- Fernández, N. (10 de 2014). <http://www.ieco.clarin.com/>. Recuperado el 04 de 2015, de [http://www.ieco.clarin.com/reinversion-utilidades\\_0\\_1235876819.html](http://www.ieco.clarin.com/reinversion-utilidades_0_1235876819.html)

- Flores, S. (2009). 10 Razones para seguir invirtiendo en publicidad. *Mercados y tendencias*.
- Gerencia comercial maquinaria Grupo Mavesa. (2015). *Share Equipos de Compactación*. Quito.
- Gerencia Comercial Maquinarias del Grupo Maquinarias y Vehículos SA. (2015). *Share Equipos de Compactación*. Quito.
- Grupo Maquinarias y Vehículos S.A. (2014). <http://www.grupomavesa.com.ec/>. Recuperado el Abril de 2015
- Grupo Maquinarias y Vehículos S.A. (2015). Gerencia Comercial , Guayaquil.
- Grupo Maquinarias y Vehículos S.A. (2015). Gerente de Talento Humano, Guayaquil.
- Guzman, C. A. (2006). *Matemáticas financieras para la toma de decisiones empresariales*.
- Hartline & Ferrel. (2012). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage Learning.
- Hernández & Vizan. (2013). *Lean Manufacturing*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Hernández, A. (19 de 06 de 2013). <http://alfredohernandezdiaz.com/>. Recuperado el 05 de 2015, de <http://alfredohernandezdiaz.com/2013/06/19/que-es-telemarketing-ventajas/>
- Honorable Congreso Nacional. (Noviembre de 1999). Codificación de la Ley de Compañías. Quito, Ecuador.
- Instituto Lean Management. (s.f.). [www.institutolean.org](http://www.institutolean.org). Recuperado el Junio de 2015, de [http://www.institutolean.org/oldsite/articulos/0609\\_cuatrecasas.pdf](http://www.institutolean.org/oldsite/articulos/0609_cuatrecasas.pdf)
- Kotler & Armstrong. (2012). *Marketing* (14 ed.). México: Pearson Education. Recuperado el Abril de 2015
- Kotler & Armstrong. (2012). *Marketing* (14 ed.). México: Pearson Educacion.
- Kotler, A. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educacion.
- Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. (2012). Mexico: Pearson Educacion.
- Lae, A. (12 de 2013). <http://financierosudl.blogspot.com>. Recuperado el 12 de 2015, de <http://financierosudl.blogspot.com/2009/04/concepto-de-depreciacion.html>
- Magazine, Lean. (marzo de 2013). *Leansis Personas Procesos Productividad*. Recuperado el Mayo de 2015, de Leansis Personas Procesos Productividad: <http://www.leansisproductividad.com/filosofia-de-vida-y-espiritu-kaizen/>
- Manabí, C. (Febrero de 2015). Encuestas.
- Motor Giga. (10 de 2010). <http://diccionario.motorgiga.com>. Recuperado el 11 de 2015, de <http://diccionario.motorgiga.com/diccionario/depreciacion-definicion-significado/gmx-niv15-con193805.htm>

- Pierce, J. (4 de 02 de 2015). <https://es.shopify.com>. Recuperado el 08 de 2015, de <https://es.shopify.com/blog/17011080-lo-que-debes-saber-sobre-el-servicio-post-venta>
- Ramos & Borrás. (01 de 07 de 2014). *Cofin Habana*. Recuperado el 03 de 04 de 2015, de <https://cofinhabana.fcf.uh.cula>
- Ríos, B. (Junio de 2009). Pasar desapercibido es mas caro. *Mercado y tendencias*. Recuperado el Abril de 2015
- Robbins & Coulter. (1995). *Administración 10ma. edición*. Prentice Hall.
- Vaca, G. (2015). Gerente Talento Humano Grupo Mavesa. (R. Macias, Entrevistador)
- Vava, Kleber . (2014). Nuestra Historia . *Asi se mueve Ecuador* , 36 - 37.
- Villa, B. (2013). La industria de la cobranza: Inmensa, Diversa y Especializada. *Ciclo de Riesgo*. Obtenido de <http://cicloderiesgo.com/revista-ciclo-de-riesgo-edicion-13.pdf>
- Waisman, A. (2013). Estrategia de negocio y dinámicas actuales. *Ekos*.
- waisman, a. (2013). Estrategias de negocio, dinámicas actuales. *Revista Ekos*, 17-18-19.
- [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com). (11 de MARZO de 2015). Obtenido de <http://www.eluniverso.com/>

## APÉNDICES

### Apéndice 1 Plan de Inversión

<b>PLAN DE INVERSIÓN</b>	
<b>SUCURSAL MANTA</b>	<b>4.670.000,00</b>
<b>INSTALACIONES</b>	<b>4.200.000,00</b>
Terreno	2.000.000,00
Edificio	2.200.000,00
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>70.000,00</b>
<b>EQUIPOS SERV. POST VENTA</b>	<b>400.000,00</b>

### Apéndice 2 Amortización de Deuda Año 2016

<b>TABLA AMORTIZACIÓN</b>															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>MONTO</b></td> <td style="width: 50%; text-align: right;"><b>4.670.000,00</b></td> </tr> <tr> <td><b>INTERÉS ANUAL</b></td> <td style="text-align: right;">8%</td> </tr> <tr> <td><b>ABONO MENSUAL</b></td> <td style="text-align: right;">77.833,33</td> </tr> <tr> <td><b>PLAZO</b></td> <td style="text-align: right;">60 Meses</td> </tr> </table>				<b>MONTO</b>	<b>4.670.000,00</b>	<b>INTERÉS ANUAL</b>	8%	<b>ABONO MENSUAL</b>	77.833,33	<b>PLAZO</b>	60 Meses	<b>AÑO 1 - 2016</b>			
<b>MONTO</b>	<b>4.670.000,00</b>														
<b>INTERÉS ANUAL</b>	8%														
<b>ABONO MENSUAL</b>	77.833,33														
<b>PLAZO</b>	60 Meses														
CUOTA No.	MES / AÑO	DEUDA	ABONO DEUDA	INTERÉS	PAGO MENSUAL	ABONO ANUAL	INTERESES ANUAL								
0		4.670.000,00	-	-	-	-	-								
1	ene-16	4.592.166,67	77.833,33	30.614,44	108.447,78										
2	feb-16	4.514.333,33	77.833,33	30.095,56	107.928,89										
3	mar-16	4.436.500,00	77.833,33	29.576,67	107.410,00										
4	abr-16	4.358.666,67	77.833,33	29.057,78	106.891,11										
5	may-16	4.280.833,33	77.833,33	28.538,89	106.372,22										
6	jun-16	4.203.000,00	77.833,33	28.020,00	105.853,33										
7	jul-16	4.125.166,67	77.833,33	27.501,11	105.334,44										
8	ago-16	4.047.333,33	77.833,33	26.982,22	104.815,56										
9	sep-16	3.969.500,00	77.833,33	26.463,33	104.296,67										
10	oct-16	3.891.666,67	77.833,33	25.944,44	103.777,78										
11	nov-16	3.813.833,33	77.833,33	25.425,56	103.258,89										
12	dic-16	3.736.000,00	77.833,33	24.906,67	102.740,00	<b>934.000,00</b>	<b>333.126,67</b>								

### Apéndice 3 Amortización de Deuda Año 2017

<b>TABLA AMORTIZACIÓN</b>															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>MONTO</b></td> <td style="width: 50%; text-align: right;"><b>4.670.000,00</b></td> </tr> <tr> <td><b>INTERÉS ANUAL</b></td> <td style="text-align: right;">8%</td> </tr> <tr> <td><b>ABONO MENSUAL</b></td> <td style="text-align: right;">77.833,33</td> </tr> <tr> <td><b>PLAZO</b></td> <td style="text-align: right;">60 Meses</td> </tr> </table>				<b>MONTO</b>	<b>4.670.000,00</b>	<b>INTERÉS ANUAL</b>	8%	<b>ABONO MENSUAL</b>	77.833,33	<b>PLAZO</b>	60 Meses	<b>AÑO 2 - 2017</b>			
<b>MONTO</b>	<b>4.670.000,00</b>														
<b>INTERÉS ANUAL</b>	8%														
<b>ABONO MENSUAL</b>	77.833,33														
<b>PLAZO</b>	60 Meses														
CUOTA No.	MES / AÑO	DEUDA	ABONO DEUDA	INTERÉS	PAGO MENSUAL	ABONO ANUAL	INTERESES ANUAL								
13	ene-17	3.658.166,67	77.833,33	24.387,78	102.221,11										
14	feb-17	3.580.333,33	77.833,33	23.868,89	101.702,22										
15	mar-17	3.502.500,00	77.833,33	23.350,00	101.183,33										
16	abr-17	3.424.666,67	77.833,33	22.831,11	100.664,44										
17	may-17	3.346.833,33	77.833,33	22.312,22	100.145,56										
18	jun-17	3.269.000,00	77.833,33	21.793,33	99.626,67										
19	jul-17	3.191.166,67	77.833,33	21.274,44	99.107,78										
20	ago-17	3.113.333,33	77.833,33	20.755,56	98.588,89										
21	sep-17	3.035.500,00	77.833,33	20.236,67	98.070,00										
22	oct-17	2.957.666,67	77.833,33	19.717,78	97.551,11										
23	nov-17	2.879.833,33	77.833,33	19.198,89	97.032,22										
24	dic-17	2.802.000,00	77.833,33	18.680,00	96.513,33	<b>934.000,00</b>	<b>258.406,67</b>								

## Apéndice 4 Amortización de Deuda Año 2018

TABLA AMORTIZACIÓN							
MONTO		4.670.000,00		AÑO 3 - 2018			
INTERÉS ANUAL		8%					
ABONO MENSUAL		77.833,33					
PLAZO		60 Meses					
CUOTA No.	MES / AÑO	DEUDA	ABONO DEUDA	INTERÉS	PAGO MENSUAL	ABONO ANUAL	INTERESES ANUAL
25	ene-18	2.724.166,67	77.833,33	18.161,11	95.994,44		
26	feb-18	2.646.333,33	77.833,33	17.642,22	95.475,56		
27	mar-18	2.568.500,00	77.833,33	17.123,33	94.956,67		
28	abr-18	2.490.666,67	77.833,33	16.604,44	94.437,78		
29	may-18	2.412.833,33	77.833,33	16.085,56	93.918,89		
30	jun-18	2.335.000,00	77.833,33	15.566,67	93.400,00		
31	jul-18	2.257.166,67	77.833,33	15.047,78	92.881,11		
32	ago-18	2.179.333,33	77.833,33	14.528,89	92.362,22		
33	sep-18	2.101.500,00	77.833,33	14.010,00	91.843,33		
34	oct-18	2.023.666,67	77.833,33	13.491,11	91.324,44		
35	nov-18	1.945.833,33	77.833,33	12.972,22	90.805,56		
36	dic-18	1.868.000,00	77.833,33	12.453,33	90.286,67	934.000,00	183.686,67

## Apéndice 5 Amortización de Deuda Año 2019

TABLA AMORTIZACIÓN							
MONTO		4.670.000,00		AÑO 4 - 2019			
INTERÉS ANUAL		8%					
ABONO MENSUAL		77.833,33					
PLAZO		60 Meses					
CUOTA No.	MES / AÑO	DEUDA	ABONO DEUDA	INTERÉS	PAGO MENSUAL	ABONO ANUAL	INTERESES ANUAL
37	ene-19	1.790.166,67	77.833,33	11.934,44	89.767,78		
38	feb-19	1.712.333,33	77.833,33	11.415,56	89.248,89		
39	mar-19	1.634.500,00	77.833,33	10.896,67	88.730,00		
40	abr-19	1.556.666,67	77.833,33	10.377,78	88.211,11		
41	may-19	1.478.833,33	77.833,33	9.858,89	87.692,22		
42	jun-19	1.401.000,00	77.833,33	9.340,00	87.173,33		
43	jul-19	1.323.166,67	77.833,33	8.821,11	86.654,44		
44	ago-19	1.245.333,33	77.833,33	8.302,22	86.135,56		
45	sep-19	1.167.500,00	77.833,33	7.783,33	85.616,67		
46	oct-19	1.089.666,67	77.833,33	7.264,44	85.097,78		
47	nov-19	1.011.833,33	77.833,33	6.745,56	84.578,89		
48	dic-19	934.000,00	77.833,33	6.226,67	84.060,00	934.000,00	108.966,67

## Apéndice 6 Amortización de Deuda Año 2020

TABLA AMORTIZACIÓN							
MONTO		4.670.000,00		AÑO 5 - 2020			
INTERÉS ANUAL		8%					
ABONO MENSUAL		77.833,33					
PLAZO		60 Meses					
CUOTA No.	MES / AÑO	DEUDA	ABONO DEUDA	INTERÉS	PAGO MENSUAL	ABONO ANUAL	INTERESES ANUAL
49	ene-20	856.166,67	77.833,33	5.707,78	83.541,11		
50	feb-20	778.333,33	77.833,33	5.188,89	83.022,22		
51	mar-20	700.500,00	77.833,33	4.670,00	82.503,33		
52	abr-20	622.666,67	77.833,33	4.151,11	81.984,44		
53	may-20	544.833,33	77.833,33	3.632,22	81.465,56		
54	jun-20	467.000,00	77.833,33	3.113,33	80.946,67		
55	jul-20	389.166,67	77.833,33	2.594,44	80.427,78		
56	ago-20	311.333,33	77.833,33	2.075,56	79.908,89		
57	sep-20	233.500,00	77.833,33	1.556,67	79.390,00		
58	oct-20	155.666,67	77.833,33	1.037,78	78.871,11		
59	nov-20	77.833,33	77.833,33	518,89	78.352,22		
60	dic-20	- 0,00	77.833,33	- 0,00	77.833,33	934.000,00	34.246,67

### Apéndice 7 Amortización de Deuda Acumulada 2016 - 2020

<b>TABLA RESUMEN</b>			
<b>AÑO</b>	<b>ABONO A DEUDA</b>	<b>PAGO INTERÉS</b>	<b>TOTAL PAGO AÑO</b>
2016	934.000,00	333.126,67	1.267.126,67
2017	934.000,00	258.406,67	1.192.406,67
2018	934.000,00	183.686,67	1.117.686,67
2019	934.000,00	108.966,67	1.042.966,67
2020	934.000,00	34.246,67	968.246,67
<b>TOTAL FIN DEUDA</b>	<b>4.670.000,00</b>	<b>918.433,33</b>	<b>5.588.433,33</b>

### Apéndice 8 Recurso Humano

<b>MAVESA PORTOVIEJO</b>			
<b>ÁREA</b>	<b>POSICIÓN</b>	<b>SUCURSAL</b>	
<b>EMPRESA</b>		<b>MAVESA PORTOVIEJO</b>	<b>PERSONAS</b>
<b>VEHÍCULOS Y MAQUINARIAS</b>			
	JEFE DE AGENCIA	X	1
	ASESORES DE VENTA VEHÍCULOS	X	1
	ASESORES DE VENTA MAQUINARIAS	X	1
	ASISTENTE DE VENTAS / RECEPCIONISTA	X	1
	MENSAJERO	X	1
	CAJERA	X	1
	CONSERJES	X	2
<b>REPUESTOS</b>			
	BODEGUERO	X	1
	VENDEDOR	X	1
<b>SERVICIO TÉCNICO HINO</b>			
	LÍDER DE TÉCNICOS	X	1
	ASESOR DE SERVICIOS	X	1
	TÉCNICOS	X	3
	LAVADOR	X	1
<b>NEUMÁTICOS</b>			
	VENDEDOR	X	1
	ASESOR DE SERVICIOS	X	1
	TÉCNICOS	X	2
		<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

## Apéndice 9 Proyección de Sueldos Año 1

MA VESA PORTOVIEJO							
POSICIÓN	PERSONAS	SUELDO MES	BENEFICIOS SOCIALES				TOTAL MES
			13	14	ondo de Reser	Aporte IESS	
JEFE DE AGENCIA	1	2.000,00	166,67	29,50	166,67	243,00	2.605,83
ASESORES DE VENTA VEHÍCULOS	1	700,00	58,33	29,50	58,33	85,05	931,22
ASESORES DE VENTA MAQUINARIAS	1	800,00	66,67	29,50	66,67	97,20	1.060,03
ASISTENTE DE VENTAS / RECEPCIONISTA	1	450,00	37,50	29,50	37,50	54,68	609,18
MENSAJERO	1	400,00	33,33	29,50	33,33	48,60	544,77
CAJERA	1	450,00	37,50	29,50	37,50	54,68	609,18
CONSERJES	2	1.200,00	100,00	29,50	100,00	145,80	1.575,30
BODEGUERO	1	600,00	50,00	29,50	50,00	72,90	802,40
VENDEDOR	1	400,00	33,33	29,50	33,33	48,60	544,77
LÍDER DE TÉCNICOS	1	650,00	54,17	29,50	54,17	78,98	866,81
ASESOR DE SERVICIOS	1	600,00	50,00	29,50	50,00	72,90	802,40
TÉCNICOS	3	2.400,00	200,00	29,50	200,00	291,60	3.121,10
LAVADOR	1	400,00	33,33	29,50	33,33	48,60	544,77
VENDEDOR	1	500,00	41,67	29,50	41,67	60,75	673,58
ASESOR DE SERVICIOS	1	600,00	50,00	29,50	50,00	72,90	802,40
TÉCNICOS	2	1.600,00	133,33	29,50	133,33	194,40	2.090,57
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>13.750,00</b>	<b>1.145,83</b>	<b>472,00</b>	<b>1.145,83</b>	<b>1.670,63</b>	<b>18.184,29</b>

## Apéndice 10 Proyección de Sueldos 2016 - 2020

POSICIÓN	PROYECCIÓN GASTOS SUELDOS				
	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
JEFE DE AGENCIA	29.270,00	32.833,50	34.475,18	36.198,93	38.008,88
ASESORES DE VENTA VEHÍCULOS	10.474,60	11.733,33	12.320,00	12.936,00	13.582,80
ASESORES DE VENTA MAQUINARIAS	11.920,40	13.356,42	14.024,24	14.725,45	15.461,73
ASISTENTE DE VENTAS / RECEPCIONISTA	6.860,10	7.675,61	8.059,39	8.462,35	8.885,47
MENSAJERO	6.137,20	6.864,06	7.207,26	7.567,63	7.946,01
CAJERA	6.860,10	7.675,61	8.059,39	8.462,35	8.885,47
CONSERJES	17.703,60	19.848,78	20.841,22	21.883,28	22.977,44
BODEGUERO	9.028,80	10.110,24	10.615,75	11.146,54	11.703,87
VENDEDOR	6.137,20	6.864,06	7.207,26	7.567,63	7.946,01
LÍDER DE TÉCNICOS	9.751,70	10.921,79	11.467,87	12.041,27	12.643,33
ASESOR DE SERVICIOS	9.028,80	10.110,24	10.615,75	11.146,54	11.703,87
TÉCNICOS	35.053,20	39.325,86	41.292,15	43.356,76	45.524,60
LAVADOR	6.137,20	6.864,06	7.207,26	7.567,63	7.946,01
VENDEDOR	7.583,00	8.487,15	8.911,51	9.357,08	9.824,94
ASESOR DE SERVICIOS	9.028,80	10.110,24	10.615,75	11.146,54	11.703,87
TÉCNICOS	23.486,80	26.341,14	27.658,20	29.041,11	30.493,16
<b>TOTAL</b>	<b>204.461,50</b>	<b>229.122,08</b>	<b>240.578,18</b>	<b>252.607,09</b>	<b>265.237,44</b>

## Apéndice 11 Proyección de Ventas Año 2016

AÑO		2016	
VENTAS	VENTAS TOTALES		7.519.361,00
	UNIDADES P.	UNITARIO	TOTAL VENTAS
<b>CAMIONES</b>	<b>43</b>		<b>2.467.200,00</b>
DUTRO CITY 512	3	29.000,00	87.000,00
DUTRO 516	3	32.500,00	97.500,00
DUTRO 516 DC	2	37.500,00	75.000,00
DUTRO 716 LARGO	2	35.400,00	70.800,00
DUTRO 816 LARGO	2	36.500,00	73.000,00
GH	3	74.000,00	222.000,00
GH UD	7	77.000,00	539.000,00
GD	2	59.800,00	119.600,00
FC	4	44.700,00	178.800,00
AKR	5	69.900,00	349.500,00
AK	10	65.500,00	655.000,00
<b>MAQUINARIAS</b>	<b>23</b>		<b>3.808.700,00</b>
RETRO EXCABADORA 310k	6	107.900,00	647.400,00
EXCABADORA 210G	6	203.900,00	1.223.400,00
RODILLO CA2500	2	128.900,00	257.800,00
TRACTOR 750J	2	260.900,00	521.800,00
CARGADORA 644K	1	263.900,00	263.900,00
MINICARGADOR 318E	2	38.900,00	77.800,00
MINIEXCABADORA 35G	1	60.900,00	60.900,00
MOTONIVELADORA 670G	3	251.900,00	755.700,00
<b>TALLERES</b>			<b>1.243.461,00</b>
SERVICIO TÉCNICO			690.349,00
REPUESTOS			518.112,00
LLANTAS			35.000,00

## Apéndice 12 Proyección de Ventas Año 2017

AÑO		2017	
VENTAS	VENTAS TOTALES		8.844.088,54
	UNIDADES P.	UNITARIO	TOTAL VENTAS
<b>CAMIONES</b>	<b>49</b>		<b>3.018.363,00</b>
DUTRO CITY 512	3	31.030,00	93.090,00
DUTRO 516	3	34.775,00	104.325,00
DUTRO 516 DC	2	40.125,00	80.250,00
DUTRO 716 LARGO	3	37.878,00	113.634,00
DUTRO 816 LARGO	2	39.055,00	78.110,00
GH	4	79.180,00	316.720,00
GH UD	7	82.390,00	576.730,00
GD	3	63.986,00	191.958,00
FC	5	47.829,00	239.145,00
AKR	7	74.793,00	523.551,00
AK	10	70.085,00	700.850,00
<b>MAQUINARIAS</b>	<b>26</b>	-	<b>4.343.558,00</b>
RETRO EXCABADORA 310k	6	115.453,00	692.718,00
EXCABADORA 210G	6	218.173,00	1.309.038,00
RODILLO CA2500	3	137.923,00	413.769,00
TRACTOR 750J	2	279.163,00	558.326,00
CARGADORA 644K	1	282.373,00	282.373,00
MINICARGADOR 318E	2	41.623,00	83.246,00
MINIEXCABADORA 35G	3	65.163,00	195.489,00
MOTONIVELADORA 670G	3	269.533,00	808.599,00
<b>TALLERES</b>			<b>1.482.167,54</b>
SERVICIO TÉCNICO			809.811,31
REPUESTOS			633.856,23
LLANTAS			38.500,00

## Apéndice 13 Proyección de Ventas Año 2018

AÑO		2018	
VENTAS	VENTAS TOTALES		10.454.794,18
	UNIDADES P. UNITARIO	TOTAL VENTAS	
<b>CAMIONES</b>	<b>54</b>		<b>3.477.633,75</b>
DUTRO CITY 512	4	33.202,10	132.808,40
DUTRO 516	3	37.209,25	111.627,75
DUTRO 516 DC	2	42.933,75	85.867,50
DUTRO 716 LARGO	3	40.529,46	121.588,38
DUTRO 816 LARGO	4	41.788,85	167.155,40
GH	4	84.722,60	338.890,40
GH UD	7	88.157,30	617.101,10
GD	3	68.465,02	205.395,06
FC	6	51.177,03	307.062,18
AKR	8	80.028,51	640.228,08
AK	10	74.990,95	749.909,50
<b>MAQUINARIAS</b>	<b>28</b>	-	<b>5.245.015,88</b>
RETRO EXCABADORA 310k	6	123.534,71	741.208,26
EXCABADORA 210G	6	233.445,11	1.400.670,66
RODILLO CA2500	3	147.577,61	442.732,83
TRACTOR 750J	4	298.704,41	1.194.817,64
CARGADORA 644K	1	302.139,11	302.139,11
MINICARGADOR 318E	2	44.536,61	89.073,22
MINIEXCABADORA 35G	3	69.724,41	209.173,23
MOTONIVELADORA 670G	3	288.400,31	865.200,93
<b>TALLERES</b>			<b>1.732.144,55</b>
SERVICIO TÉCNICO			959.491,46
REPUESTOS			730.303,09
LLANTAS			42.350,00

## Apéndice 14 Proyección de Ventas Año 2019

AÑO		2019	
VENTAS	VENTAS TOTALES		12.437.999,07
	UNIDADES P. UNITARIO	TOTAL VENTAS	
<b>CAMIONES</b>	<b>59</b>		<b>4.039.824,30</b>
DUTRO CITY 512	4	35.526,25	142.104,99
DUTRO 516	3	39.813,90	119.441,69
DUTRO 516 DC	2	45.939,11	91.878,23
DUTRO 716 LARGO	4	43.366,52	173.466,09
DUTRO 816 LARGO	4	44.714,07	178.856,28
GH	4	90.653,18	362.612,73
GH UD	7	94.328,31	660.298,18
GD	3	73.257,57	219.772,71
FC	8	54.759,42	438.075,38
AKR	9	85.630,51	770.674,55
AK	11	80.240,32	882.643,48
<b>MAQUINARIAS</b>	<b>29</b>	-	<b>6.359.320,72</b>
RETRO EXCABADORA 310k	6	132.182,14	793.092,84
EXCABADORA 210G	7	249.786,27	1.748.503,87
RODILLO CA2500	3	157.908,04	473.724,13
TRACTOR 750J	4	319.613,72	1.278.454,87
CARGADORA 644K	3	323.288,85	969.866,54
MINICARGADOR 318E	2	47.654,17	95.308,35
MINIEXCABADORA 35G	1	74.605,12	74.605,12
MOTONIVELADORA 670G	3	308.588,33	925.765,00
<b>TALLERES</b>			<b>2.038.854,06</b>
SERVICIO TÉCNICO			1.143.905,95
REPUESTOS			848.363,10
LLANTAS			46.585,00

## Apéndice 15 Proyección de Ventas Año 2020

AÑO		2020	
VENTAS	VENTAS TOTALES		14.563.430,53
	UNIDADES P. UNITARIO	TOTAL VENTAS	
<b>CAMIONES</b>	<b>63</b>		<b>4.606.923,66</b>
DUTRO CITY 512	4	38.013,08	152.052,34
DUTRO 516	3	42.600,87	127.802,61
DUTRO 516 DC	2	49.154,85	98.309,70
DUTRO 716 LARGO	4	46.402,18	185.608,72
DUTRO 816 LARGO	6	47.844,05	287.064,33
GH	5	96.998,90	484.994,52
GH UD	7	100.931,29	706.519,05
GD	3	78.385,60	235.156,80
FC	8	58.592,58	468.740,65
AKR	10	91.624,64	916.246,41
AK	11	85.857,14	944.428,53
<b>MAQUINARIAS</b>	<b>34</b>	-	<b>7.595.538,56</b>
RETRO EXCABADORA 310k	6	141.434,89	848.609,34
EXCABADORA 210G	8	267.271,31	2.138.170,45
RODILLO CA2500	3	168.961,61	506.884,82
TRACTOR 750J	5	341.986,68	1.709.933,40
CARGADORA 644K	3	345.919,07	1.037.757,20
MINICARGADOR 318E	4	50.989,96	203.959,86
MINIEXCABADORA 35G	2	79.827,48	159.654,95
MOTONIVELADORA 670G	3	330.189,51	990.568,54
<b>TALLERES</b>			<b>2.360.968,31</b>
SERVICIO TÉCNICO			1.342.270,84
REPUESTOS			967.453,97
LLANTAS			51.243,50

## Apéndice 16 Estado de Resultado Proyectado 2016 - 2020

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A DICIEMBRE 2020</b>					
	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
(+) VENTAS	7,519,361.00	8,844,088.54	10,454,794.18	12,437,999.07	14,563,430.53
(-) COSTO	4,299,478.85	4,989,946.53	5,966,818.60	7,128,418.92	8,424,542.14
(=) UTILIDAD BRUTA	3,219,882.15	3,854,142.01	4,487,975.58	5,309,580.16	6,138,888.38
(-) GASTOS OPERACIONALES	1,280,456.35	1,360,812.50	1,454,812.31	1,591,811.55	1,739,568.04
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,939,425.80	2,493,329.51	3,033,163.27	3,717,768.61	4,399,320.35
(-) UTILIDAD EMPLEADOS 15%	290,913.87	373,999.43	454,974.49	557,665.29	659,898.05
(=) UTILIDAD DESPUÉS REPARTO TRAB.	1,648,511.93	2,119,330.08	2,578,188.78	3,160,103.32	3,739,422.29
(-) IMPUESTO A LA RENTA 22%	362,672.63	466,252.62	567,201.53	695,222.73	822,672.90
(=) UTILIDAD NETA	1,285,839.31	1,653,077.46	2,010,987.24	2,464,880.59	2,916,749.39

## Apéndice 17 Utilidad Bruta Proyectado 2016 - 2020

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A DICIEMBRE 2020</b>					
	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
(+) VENTAS	7,519,361.00	8,844,088.54	10,454,794.18	12,437,999.07	14,563,430.53
Camiones	2,467,200.00	3,018,363.00	3,477,633.75	4,039,824.30	4,606,923.66
Maquinarias	3,808,700.00	4,343,558.00	5,245,015.88	6,359,320.72	7,595,538.56
Talleres	1,243,461.00	1,482,167.54	1,732,144.55	2,038,854.06	2,360,968.31
(-) COSTO	4,299,478.85	4,989,946.53	5,966,818.60	7,128,418.92	8,424,542.14
Camiones	1,159,584.00	1,418,630.61	1,634,487.86	1,898,717.42	2,165,254.12
Maquinarias	2,975,505.00	3,375,179.11	4,106,533.04	4,967,894.83	5,960,251.06
			<b>Costo Total</b>		
RETRO EXCADORA 310k	446,334.00	477,577.38	511,007.80	546,778.34	585,052.83
EXCADORA 210G	1,002,642.00	1,072,826.94	1,147,924.83	1,432,992.82	1,752,345.51
RODILLO CA2500	166,576.00	267,354.48	286,069.29	306,094.14	327,520.73
TRACTOR 750J	432,432.00	462,702.24	990,182.79	1,059,495.59	1,417,075.35
CARGADORA 644K	198,475.00	212,368.25	227,234.03	729,421.23	780,480.71
MINICARGADOR 318E	60,652.00	64,897.64	69,440.47	74,301.31	159,004.80
MINIEXCADORA 35G	47,790.00	153,405.90	164,144.31	58,544.80	125,285.88
MOTONIVELADORA 670G	620,604.00	664,046.28	710,529.52	760,266.59	813,485.25
Talleres	164,389.85	196,136.81	225,797.69	261,806.67	299,036.96
			<b>Costo Total</b>		
SERVICIO TÉCNICO	34,517.45	40,490.57	47,974.57	57,195.30	67,113.54
REPUESTOS	103,622.40	126,771.25	146,060.62	169,672.62	193,490.79
LLANTAS	26,250.00	28,875.00	31,762.50	34,938.75	38,432.63
(=) UTILIDAD BRUTA	3,219,882.15	3,854,142.01	4,487,975.58	5,309,580.16	6,138,888.38

### Apéndice 18 Utilidad Neta Proyectado 2016 - 2020

<b>UTILIDAD NETA</b>					
	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>3,219,882.15</b>	<b>3,854,142.01</b>	<b>4,487,975.58</b>	<b>5,309,580.16</b>	<b>6,138,888.38</b>
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>1,280,456.35</b>	<b>1,360,812.50</b>	<b>1,454,812.31</b>	<b>1,591,811.55</b>	<b>1,739,568.04</b>
Gastos administrativos	37,596.81	44,220.44	52,273.97	62,190.00	72,817.15
Gastos de Sueldos y beneficios	204,461.50	229,122.08	240,578.18	252,607.09	265,237.44
Gastos de Intereses	333,126.67	258,406.67	183,686.67	108,966.67	34,246.67
Gastos de Comisiones	70,659.65	82,878.34	97,081.97	117,598.93	137,504.74
CAMIONES	12336	15091815	1738816875	2049912151	230346828
MAQUINARIAS	58323.65	67786.5223	79693.79849	97399.81231	114470.1246
Gastos de Publicidad	187,984.03	221,102.21	261,369.85	310,949.98	364,085.76
Gastos de Mantenimiento	150,387.22	176,881.77	209,095.88	248,759.98	291,268.61
Gastos de Depreciación	225,580.83	265,322.66	313,643.83	373,139.97	436,902.92
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1,939,425.80</b>	<b>2,493,329.51</b>	<b>3,033,163.27</b>	<b>3,717,768.61</b>	<b>4,399,320.35</b>
<b>(-) UTILIDAD EMPLEADOS 15%</b>	<b>290,913.87</b>	<b>373,999.43</b>	<b>454,974.49</b>	<b>557,665.29</b>	<b>659,898.05</b>
<b>(=) UTILIDAD DESPUÉS REPARTO TRAB.</b>	<b>1,648,511.93</b>	<b>2,119,330.08</b>	<b>2,578,188.78</b>	<b>3,160,103.32</b>	<b>3,739,422.29</b>
<b>(-) IMPUESTO A LA RENTA 22%</b>	<b>362,672.63</b>	<b>466,252.62</b>	<b>567,201.53</b>	<b>695,222.73</b>	<b>822,672.90</b>
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>1,285,839.31</b>	<b>1,653,077.46</b>	<b>2,010,987.24</b>	<b>2,464,880.59</b>	<b>2,916,749.39</b>

### Apéndice 19 Inversión y Periodo Recuperación Proyectado 2016 - 2020

<b>INVERSIÓN ESTIMADA</b>	<b>4.670.000,00</b>
<b>RECUPERACIÓN ESTIMADA</b>	<b>35 MESES</b>

## Apéndice 20 Formato de Encuesta Camiones

### **CUESTIONARIO ENCUESTA, A EFECTUARSE EN ASAMBLEA DE**

### **SOCIOS DE COMPAÑÍAS DE TRANSPORTE**

1. **¿Reconoce usted la marca GRUPO MAVESA?**
  - SI\_
  - NO\_
2. **¿Qué marca de camiones y buses asocia usted con GRUPO MAVESA?**
  - CHEVROLET\_
  - MERCEDES BENZ\_
  - JAC\_
  - HINO\_
  - HYUNDAI\_
  - VOLSKWAGEN\_
3. **¿Encuentra usted línea de repuestos completa para su vehículo de trabajo a corta distancia?**
  - SI\_
  - NO\_
4. **¿Ubica a corta distancia un taller de servicios para su vehículo de trabajo?**
  - SI\_
  - NO\_
5. **¿Ofrece su taller un servicio integral desde cambios de aceite, reparaciones, enllantaje, alineación y balanceo, reencauche y venta de neumáticos?**

- SI\_
  - NO\_
- 6. ¿Se sentiría seguro de su compra de un vehículo de trabajo si existiera el servicio completo en su provincia? (todo lo mencionado en la pregunta anterior).**
- SI\_
  - NO\_
  - LE DA IGUAL\_
- 7. ¿Qué tipo de crédito utiliza para adquirir su camión o vehículo de trabajo?**
- CRÉDITO BANCARIO\_
  - CRÉDITO DIRECTO\_
  - NO UTILIZA CRÉDITO\_

#### **Apéndice 21 Formato de Encuesta Maquinarias**

### **CUESTIONARIO ENCUESTA, A EFECTUARSE EN ASAMBLEA DE JUNTAS PARROQUIALES**

- 1. ¿Reconoce usted la marca GRUPO MAVESA?**
- SI\_
  - NO\_
- 2. ¿Qué marca de MAQUINARIA asocia usted con GRUPO MAVESA?**
- CATERPILLAR\_
  - KOMATSU\_
  - JOHN DEERE\_
  - JCB\_

- HYUNDAI\_

**3. ¿Encuentra usted línea de repuestos completa para su maquinaria o a corta distancia?**

- SI\_
- NO\_

**4. ¿Ubica a corta distancia un taller de servicios para su maquinaria?**

- SI\_
- NO\_

**5. ¿Recibe usted respuesta inmediata para realizar mantenimientos preventivos de su maquinaria?**

- SI\_
- NO\_

**6. ¿Se sentiría seguro de su compra de su maquinaria si existiera el servicio completo en su provincia?**

- SI\_
- NO\_

**7. ¿Qué tipo de crédito utiliza para adquirir su maquinaria?**

- CRÉDITO BANCARIO\_
- CRÉDITO DIRECTO\_
- NO UTILIZA CRÉDITO\_

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Los suscritos, Macías León Richard Orlando con C.C. # 0910413863 y Carrera Llaguno Jonathan Andrés con C.C.# 0922843727 autores del trabajo de titulación: *Propuesta de apertura de sucursal en la provincia de Manabí de la Compañía Maquinarias y Vehículos S.A. Grupo Mavesa* previo a la obtención del grado de **MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 09 de Mayo de 2016

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Macías León Richard Orlando  
C.C: 0910413863

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Carrera Llaguno Jonathan Andrés  
C.C: 0922843727

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Propuesta de apertura de sucursal en la provincia de Manabí de la Compañía Maquinarias y Vehículos S.A. Grupo Mavesa		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Carrera Llaguno, Jonathan Andrés / Macías León, Richard Orlando		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Zerda Barreno, Elsie / Gutiérrez Candela, Glenda / Villacís Rodríguez, Diómedes		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Master en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>		<b>No. DE PÁGINAS:</b>	138
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comercio, Administración, finanzas		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Análisis, preferencia, clientes, mercado, investigación, necesidades, marca, posicionamiento, producto, servicios, propuesta.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>Efectuar un análisis de preferencias de compra del sector del transporte y maquinaria de construcción con los clientes potenciales y recurrentes de la Provincia de Manabí, ejecutando un estudio de mercado con la intención de que Mavesa registre crecimiento de ventas en la zona mediante la propuesta de apertura de una sucursal, ubicar claramente las teorías que sustentan la investigación sobre las actividades administrativas y de comercialización de productos, considerar la situación actual de la compañía y sus líneas de producto para atender las necesidades del cliente del sector de construcción y transporte, determinar el posicionamiento de la empresa, su gama de productos, servicios y demás factores que influyen en la demanda de las líneas que Mavesa ofrece, Evaluar los resultados obtenidos sobre el posicionamiento de la marca Mavesa como sus productos y diseñar una propuesta para la apertura de una sucursal en la Provincia de Manabí.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0983660286 /0991694542	E-mail: <a href="mailto:Jonathan.carrera.ll@hotmail.com">Jonathan.carrera.ll@hotmail.com</a> <a href="mailto:orlandomaciasleon@yahoo.com">orlandomaciasleon@yahoo.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Economista Maria del Carmen Lapo		
	<b>Teléfono:</b> 0984347601		
	<b>E-mail:</b> maria.lapo@cu.usg.edu.ec		

### **SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	