



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE AUTOMOVILES MARCA SEAT  
DESDE ESPAÑA A QUITO – ECUADOR

AUTOR

JUAN ESTEBAN AYORA GÁNDARA

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE AUTOMÓVILES MARCA SEAT  
DESDE ESPAÑA A QUITO - ECUADOR

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor Guía

Diana Carolina Lascano Lozada

Autor

Juan Esteban Ayora Gándara

Año

2020

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa importadora y distribuidora de automóviles marca Seat desde España a Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Juan Esteban Ayora Gándara, en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

Diana Carolina Lascano Lozada

C.I:1803794138

## **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa importadora y distribuidora de automóviles marca Seat desde España a Quito, del estudiante Juan Esteban Ayora Gándara, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

Jorge Mancero Espinoza

C.I.: 1801682921

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

---

Juan Esteban Ayora Gándara

CI: 1715006415

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi familia por ser la principal causa de superación y apoyo incondicional en cualquier momento.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres,  
que gracias a su esfuerzo han  
contribuido con mi educación.

## RESUMEN

Este plan de negocios tiene como objetivo determinar la viabilidad de la implementación de una empresa importadora y comercializadora de automóviles marca Seat provenientes de España en la ciudad de Quito.

Previamente se expondrán las razones por las que se ejecuta la investigación de este plan de negocios y analizando los diferentes entornos determinando oportunidades importantes a tomar en cuenta como crecimiento de participación de vehículos europeos, acuerdos comerciales entre Ecuador y la Unión Europea, tecnología y seguridad de estos vehículos.

Después, se describe la ventaja competitiva del vehículo a importar con mayor nivel de seguridad, equipamiento y tecnología. El mercado meta está dirigido a hombres y mujeres de 19 a 30 años de la ciudad de Quito con un nivel socio económico medio y medio alto. Tras la investigación cuantitativa y cualitativa se determina el precio óptimo de venta de \$16.000. El enfoque de marketing que se va a utilizar son promociones.

Finalmente, se estima vender 28 unidades mensuales. La importación de los vehículos se la realiza desde España bimensualmente bajo el término de negociación CIF. La inversión inicial que se requiere supera \$1.000.000



## **ABSTRACT**

The purpose of this business plan is to determine the viability of the implementation of an importer and marketer of Seat brand cars from Spain in the city of Quito.

Previously, the reasons for the investigation of this business plan and analyzing the different environments determining important opportunities to consider as growth of participation of European vehicles, commercial agreements between Ecuador and the European Union, technology and security of these vehicles.

Then, the competitive advantage of the vehicle to be imported with a higher level of safety, equipment and technology is described. The target market is aimed at men and women aged 19 to 30 in the city of Quito with a medium and medium high socio-economic level. After the quantitative and qualitative investigation, the optimal sale price of \$ 20,000 is determined. The marketing approach to be used are promotions.

Finally, the units to be sold are 28 monthlies. The importation of vehicles will be carried out from Spain quarterly under the CIF negotiation term. The initial investment required for the project is more than \$ 1,000.000

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo .....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo .....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico) .	3
2.1.2 Análisis de la industria (Porter) .....	10
2.1.3 Conclusiones .....	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	14
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa .....	15
3.1.1 Investigación cualitativa .....	15
3.1.2 Investigación cuantitativa .....	17
3.2 Conclusiones de análisis cualitativo y cuantitativo .....	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente .....	21
5. PLAN DE MARKETING .....	25
5.1 Estrategia general de marketing .....	25
5.1.1 Mercado Objetivo.....	26
5.1.2 Propuesta de valor.....	27
5.1.3 Internacionalización .....	28
5.2 Mezcla de Marketing.....	28
5.2.1 Producto .....	29
5.2.2 Precio.....	32
5.2.3 Plaza.....	33
5.5.4 Promoción.....	34
6. FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	39

6.1 Misión, visión y objetivos .....	39
6.1.1 Misión .....	39
6.1.2 Visión .....	39
6.1.3 Objetivos de Bòlid .....	40
6.2 Plan de operaciones .....	41
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización .....	41
6.2.2 Flujograma de procesos .....	42
6.2.4 Infraestructura y equipamiento .....	44
6.3 Estructura organizacional .....	45
6.3.1 Estructura legal del proyecto .....	46
6.3.2 Diseño organizacional.....	47
7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	48
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	49
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo .....	50
7.3.1 Estado de resultados .....	50
7.3.2 Estado de Situación Financiera .....	51
7.3.3 Estado de flujo de efectivo .....	51
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista y del proyecto, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	52
7.5 Índices financieros .....	53
8. CONCLUSIONES.....	55
REFERENCIAS.....	57
ANEXOS .....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Segmentación propuesta .....	14
Tabla No. 2: Tabla de contingencia – Nivel de satisfacción de actuales autos versus edad.....	18
Tabla 3. Población de Quito .....	26
Tabla 4. Estimado de ventas.....	27
Tabla 5. Propuesta de valor .....	27
Tabla 6. Costo de venta .....	33
Tabla 7. Presupuesto de publicidad .....	37
Tabla 8. Equipamiento de oficina .....	45
Tabla 9. Ingresos anuales proyectados.....	48
Tabla 10. Proyección de costos .....	48
Tabla 11. Inversión inicial y estructura de capital .....	49
Tabla 12. Estado de resultados.....	50
Tabla 13. Estado de flujo de efectivo .....	51
Tabla 14. Flujo de caja del inversionista .....	52
Tabla 15. Flujo de caja del proyecto.....	52
Tabla 16. Criterios de valoración.....	52
Tabla 17. Cálculo de la tasa beta .....	53
Tabla 18. Tasa de descuento .....	53
Tabla 19. Indicadores financieros.....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Importaciones mensuales de vehículos .....	5
Figura 2. Equipamiento de seguridad en vehículos de Ecuador y la región.....	5
Figura 3. Equipamiento de seguridad en vehículos de Ecuador y la región.....	6
Figura 4. Frecuencia de compra de autos .....	18
Figura 5. Resultados de producto y servicio postventa .....	19
Figura 6. Modelo Van Westendorp del proyecto de autos SEAT .....	19
Figura 7. Resultados de promoción.....	20
Figura 8. Seat Ibiza .....	30
Figura 9. Logotipo del producto.....	30
Figura 10. Empaque del producto .....	31
Figura 11. Etiqueta del producto .....	31
Figura 12. Canal de distribución.....	34
Figura 13 . Diseño redes sociales .....	35
Figura 14. Mapa de procesos.....	41
Figura 15. Cadena de valor .....	42
Figura 16. Diagrama de flujo proceso importación .....	43
Figura 17. Diagrama de flujo proceso venta.....	44
Figura 18. Infraestructura del proyecto.....	45
Figura 19. Organigrama .....	47

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No 1. Matriz EFE .....	67
Anexo No. 2: Tabla de contingencia - nivel de aceptación por edad y género .	66
Anexo No. 3: Tabla de contingencia – Atributos de auto buscados por edad ..	66
Anexo No. 4: Función Organigrama .....	67

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.2 Justificación del trabajo**

La firma del reciente Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea (UE) estipula, entre otras de sus cláusulas, la reducción progresiva de aranceles a los vehículos producidos en los países europeos que ingresan al Ecuador (Marianne Van Steen, 2019). Este aspecto, junto con la diversificación de los gustos y preferencias de los consumidores ecuatorianos con respecto a las marcas de automóviles que prefieren, ha permitido evidenciar que la acogida de estos vehículos, traducida en la proporción de ventas dentro del sector automotriz ecuatoriano, ha incrementado considerablemente en los últimos años.

Los aspectos mencionados conllevan a estudiar la factibilidad de introducir una nueva marca de automóviles europeos en el mercado ecuatoriano. SEAT es una marca de autos española, perteneciente al grupo Volkswagen, cuyos factores de diferenciación incluyen la seguridad de sus autos, altos estándares tecnológicos en sus productos, así como el diseño vanguardista de sus modelos. El potencial que representa esta marca en términos de calidad de sus productos, junto con una fijación de precios atractiva para el público ecuatoriano, aprovechándose de la desgravación arancelaria provocada por el Acuerdo con la UE, constituyen fuertes aspectos competitivos para participar en el mercado automotriz ecuatoriano, el cual se ha visto diversificado en los últimos años incluso por el ingreso de varias marcas chinas, las cuales han logrado ganar cuota de mercado por el precio y diseño de sus automóviles.

Por otro lado, con estos vehículos, el mercado quiteño tendrá productos con estándares de calidad y seguridad superior a las prestaciones que actualmente encontramos en los vehículos comercializados generando un valor agregado a los vehículos SEAT y con una importante diferenciación del resto del mercado. Al ser un producto de origen europeo cuenta con características de confort, seguridad y calidad de un mercado sumamente exigente. Con esto se busca ingresar al mercado automotriz en un segmento donde los competidores directos

de SEAT no cuentan con estas propiedades importantes al momento de realizar la compra.

En los últimos años, se ha incrementado notablemente el número de marcas de vehículos chinos que se comercializan en el mismo segmento al que ingresa SEAT y la diferenciación que tienen estos autos contra marcas ya posicionadas como Chevrolet, Kia, Hyundai y las demás marcas conocidas, es el equipamiento que estos ofrecen. SEAT además de ofrecer el mismo nivel de equipamiento que un vehículo chino, ofrece calidad europea y el respaldo de unas de las marcas más importantes y confiables a nivel mundial: Volkswagen y Audi.

Por lo antedicho, resulta motivante realizar un estudio de factibilidad del ingreso de la marca SEAT al mercado ecuatoriano. De esta forma, mediante un profundo análisis político, económico y social del entorno, así como un riguroso estudio de mercado, se determinará si la marca mencionada cuenta con el potencial para competir en el sector automotriz ecuatoriano, exponiendo las ventajas y desventajas de su adaptación a este mercado, con el fin de proyectar resultados y así concluir si resulta atractiva la inversión en esta marca.

### **1.1.1 Objetivo General del trabajo**

Determinar la factibilidad de introducir de la marca de automóviles europeos SEAT en el mercado ecuatoriano, a través de la consecución de un Plan de Negocios.

### **1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo**

- Realizar un análisis del entorno ecuatoriano en sus ámbitos: político, económico, social y tecnológico.
- Realizar un análisis de la industria automotriz ecuatoriana: situación actual y antecedentes.
- Realizar un análisis del potencial cliente.
- Desarrollar un plan de comercialización, marketing y estructura organizacional para la marca SEAT en Ecuador.
- Realizar un análisis financiero para la determinar la factibilidad.



## **2. ANÁLISIS DE ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

Antes de proceder con el análisis del entorno ecuatoriano en todas sus dimensiones, resulta de vital importancia identificar la industria en la que se encuentra la importación de vehículos, a fin de obtener información y datos estadísticos acorde al plan de negocios planteados:

CIIU: G4510.01 Venta de vehículos nuevos y usados: vehículos de pasajeros, incluidos vehículos especializados como: ambulancias y minibuses, camiones, remolques y semirremolques, vehículos de acampada como: caravanas y autocaravanas (SUPERCIAS, 2011).

#### **2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)**

##### **Pest Ecuador**

##### **Político:**

Desde el año 2014, el gobierno ecuatoriano impuso ciertas medidas de seguridad con las que tienen que contar los vehículos para que puedan ser comercializados, sean estos de importación o de producción nacional (AEADE, 2016). El Reglamento Técnico INEN 034 también determina las normas que deben cumplir los vehículos. La tecnología con la que cuentan los autos que se fabrican en la Unión Europea cumplen con las cláusulas del Reglamento antedicho, de tal forma que este aspecto se traduce en una oportunidad para la comercialización de este tipo de autos (AEADE, 2016).

##### **Económico:**

El riesgo país ha disminuido considerablemente, aproximadamente 250 puntos: se encontraba en 826 a diciembre 2018, y se ha ubicado en 576 en abril 2019 (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2019). Este indicador nos permite inducir, en primera instancia y en forma general, que existen mayores posibilidades de inversión, tanto nacional como extranjera, en nuestro país.

El sector automotriz se recuperó en el año 2018. Uno de los factores que facilitaron este crecimiento en el sector se debió a facilidades en obtención de créditos para clientes, índice de confianza al consumidor, eliminación de cupos y restricciones de importaciones, crecimiento de la economía y PIB, entre otros aspectos (AEADE, 2019).

La participación de vehículos europeos en el mercado ecuatoriano asciende al 5.8%, Lotus y Maseratti como las más recientes. Además, las marcas ya existentes han presentado 20 nuevos modelos con nueva tecnología y equipamiento. Otras marcas de origen distinto al europeo se encuentran importando sus vehículos desde el territorio europeo. (Arteta, 2019)

En lo que respecta a los impuestos gravados a los vehículos importados, pagan entre el 39 al 49% de aranceles. El primer rubro que se impone es conocido como Ad Valorem cuyo valor oscila entre 35 y 40% del CIF<sup>1</sup>. El segundo con es el impuesto a los consumos especiales (ICE) y su rango se encuentra entre el 5% y 35%, según el precio del automóvil. Por último, el IVA cuyo valor es el 12% (AEADE, 2018).

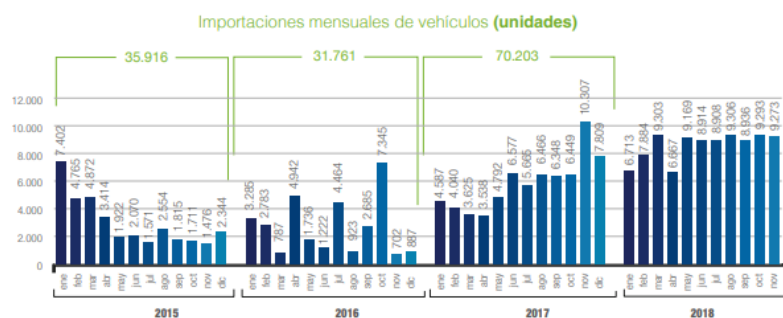
Desde que entró en vigor el acuerdo con el bloque europeo, los precios de los vehículos provenientes de dicha región disminuyeron hasta un 13% en un año (2017-2018). No obstante, estas marcas todavía no tienen una dominación del mercado, el 66% del mercado está repartido entre Chevrolet, Hyundai y Kia (González, 2018).

Un factor de es que el gobierno de Ecuador tome la medida de cambiar a una nueva moneda local para poder combatir la crisis por la que está atravesando. Esto hará que sea más difícil tener un poder de negociación con el proveedor ya que es una moneda muy débil en comparación al Euro o Dólar. Este sector tiene mucha importancia en el PIB, ya que dinamiza la economía aportando la creación de numerosas plazas de empleo. En el año 2018, hubo un total de 68.115 puestos de trabajo. Adicional a las plazas de empleo, se crean bienes y servicios que surgen gracias al sector automotriz (EKOS, 2019). En el gráfico que viene a

---

<sup>1</sup> CIF: costo, seguro y flete de la logística marítima o fluvial

continuación podemos ver el comportamiento de las importaciones desde el año 2015.



**Figura 1. Importaciones mensuales de vehículos**

Tomado de: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, Aeade, 2019

**Social:** Hoy en día, la nueva tendencia se enfoca en promover el uso de otros medios de transporte que no sean los automóviles, por ejemplo: la bicicleta, tal es el caso de las ciudades de Quito, Guayaquil, Manta e Ibarra. Esta modalidad de transporte poco a poco se está convirtiendo en un estilo de vida para varias personas, quienes buscan un ahorro y mejorar su salud (BiciQuito, 2019).

En el mismo contexto de *pensamiento verde*, existen marcas de automóviles que están presentando al mercado sus modelos híbridos, los cuales generan un ahorro monetario significativo para los usuarios y generan un impacto menor al medio ambiente. (AEADE, 2019).

En el siguiente cuadro comparativo se puede apreciar las ventajas de seguridades que mantiene el Ecuador desde que el gobierno estableció normas de seguridad mínimas en los vehículos (Aeade, 2019):

Equipamiento de seguridad en los vehículos de Ecuador y la región

Requisitos adicionales O34-3R	ECUADOR	CHILE	ARGENTINA	PERU	COLOMBIA	BRAZIL	MEXICO
Dirección Asistida	●						
Anclajes ISOFIX	●						
Cinturones de seguridad de tres puntos	●	●				●	●
Frenos ABS	●					●	
Tacógrafo (buses y camiones)	●						
Aviador visual y acústico de no uso del cinturón de seguridad	●						
Control electrónico de estabilidad	●	2018		2018			
Frenos de vehículos	●						
Frenos de vehículos pesados	●						
Vidrios	●						
Apoyacabezas en todos los asientos	●						
Asientos y sus anclajes	●						
Protección colisión frontal	●						
Protección colisión lateral	●						
Airbags	●						
Parachoque frontal y posterior	●						

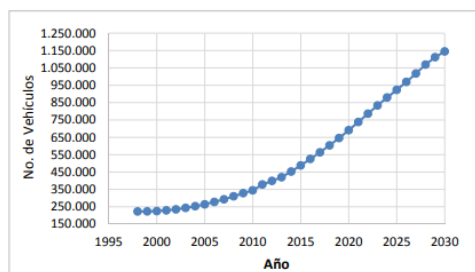
**Figura 2. Equipamiento de seguridad en vehículos de Ecuador y la región.**

Tomado de: Asociación de empresas automotrices del Ecuador, AEADE, 2019

EuroNCAP es una entidad que evalúa la seguridad de vehículos. Para llevar a cabo estas pruebas, se generan escenarios de accidentes reales que generan lesiones o la muerte de los ocupantes de estos. La mejoría que ha existido en los vehículos y sus sistemas tecnológicos de seguridad en los últimos años por las exigencias gubernamentales han demostrado ofrecer mayor seguridad para los usuarios de Europa (Euro NCAP, 2019).

Otra normativa que deben cumplir es el tipo de motor que deben tener los vehículos. Esta norma se aplica en Europa desde el año 1988. Actualmente en el país pueden ingresar vehículos que tengan un mínimo de norma “Euro 3”, en Europa el mínimo es “Euro 6”. Seat cuentan con esta normativa (Total, 2019).

En los últimos años, el parque automotor de Quito ha venido creciendo en promedio 7.5% anual, aproximadamente 35.000 vehículos por año. Si la tendencia se mantiene al alza, para el año 2030 existiría aproximadamente 1`140.000 vehículos (Municipio de Quito, 2019). En la siguiente figura se puede observar la tendencia de crecimiento:



**Figura 3. Equipamiento de seguridad en vehículos de Ecuador y la región.**

Tomado de: Municipio de Quito, 2019

**Tecnológico:** Ecuador posee un sistema nacional de innovación que se encuentra en una fase emergente, en el cual las empresas no tienen altas capacidades tecnológicas para producir, además que no generan investigación y desarrollo, y que, por tanto, solo se dedican a adquirir tecnologías externas (Caiza, 2018).

La lógica de un Sistema Nacional Emergente de Innovación como el de Ecuador indica que las empresas no están en capacidad de producir automóviles al no contar con la capacidad tecnológica para producir y diseñar estos bienes.

Consecuentemente, se dedican a importarlos o en su defecto a ensamblarlos en nuestro territorio. Como muestra de estas empresas ensambladoras encontramos a General Motors OBB y Aymesa. La primera ensamblaje vehículos marca Chevrolet (GM Obb, 2015). Por otro lado, Aymesa ensambla el vehículo Kia Sportage R y vehículos JAC, marca proveniente de China (Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana, 2013).

Por lo expuesto anteriormente, se puede deducir que el sistema tecnológico productivo del Ecuador es dependiente de empresas extranjeras para importar sus productos y tecnologías que son generadas en el exterior. De este aspecto se puede determinar una nueva oportunidad para la marca Seat, la misma que cuenta con tecnología y estándares de calidad europea.

Ecuador, al ser un país en vías de desarrollo no tiene la facilidad ni cuenta con la infraestructura para otorgar un producto de calidad nivel Europa. Por lo que al importar y comercializar vehículos Seat, se ofrece un producto de calidad con estándares europeos, brindando calidad al consumidor final.

**Acuerdo Comercial con la UE:** El 11 de noviembre del 2016 se suscribió el acuerdo multipartes entre Ecuador y la Unión Europea. Los vehículos provenientes de dicho bloque tendrán una reducción del 5% del arancel cada año, durante 8 años, llegando a tener un recargo del 0% en el año 2025. Actualmente existe una reducción arancelaria de 15 puntos porcentuales (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2017).

Un factor de riesgo en este ámbito es que las relaciones comerciales y políticas entre Ecuador y la Unión Europea se rompan, haciendo que los productos que se importan desde Europa tengan el mismo tratamiento que un producto proveniente de otro país. Los vehículos pueden ser importados por personas naturales o jurídicas. Para poder llevar a cabo este proceso es necesario el registro en el sistema ECUAPASS y la aprobación por parte del Servicio de Aduanas del Ecuador. Una vez aprobado, se debe sacar el RUC en el Servicio de Rentas Internas. Una vez tramitado el RUC, se debe adquirir Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación que es otorgado por las siguientes

entidades: Banco Central del Ecuador o Security Data. A paso seguido registrarse en el sistema electrónico de Ecuapass.

Para el proceso de desaduanización, se debe realizar la Declaración Aduanera de Importación (DAI) en un periodo que no supere los quince días previos al arribo o un máximo de 30 días desde la llegada de la mercancía. Para que el vehículo pueda ingresar y realizar los trámites de nacionalización sin ningún problema es necesario que cumpla ciertos requisitos, entre ellos: año de fabricación del vehículo debe ser el actual o del siguiente año, póliza de transporte, documento de embarque, VIN de cada vehículo, número de motor y color por vehículo (SENAE, 2017).

El número de chasis de los vehículos es único e irrepetible a nivel mundial. Con dicho número, entre otros registros, la Agencia Nacional de Transito (ANT) otorga un número de matrícula para cada vehículo (Agencia Nacional de Transito, 2019).

## **PEST España**

**Político:** La forma de gobierno que mantiene España es una Monarquía basada en la democracia (Banco Santander, 2019), un país pluripartidista, alternando sus gobiernos entre el Partido Popular y el Partido Socialista Obrero Español.

El gobierno de España actualmente está ayudando a la compra de vehículos para dinamizar la economía, se caracteriza por ser un gobierno proteccionista. Las últimas normativas establecidas por el gobierno español promueve al uso de energías limpias que no sean relacionadas al uso del petróleo para que España no sea dependiente del mismo. Este sector económico genera un importante impacto en el PIB y en las plazas de trabajo del país. De igual manera, este sector representa un volumen alto de exportaciones (Sierra, 2015).

Con estos antecedentes, el gobierno español cada vez se preocupa más para que las empresas automovilísticas no salgan con sus operaciones a otros países, por ello tiene incentivos fiscales y laborales. En España, los automóviles son los bienes de consumo con mayor carga fiscal con el fin de que con los valores tributarios recaudados se corrija los costes sociales que su uso los genera. El

85% de los vehículos que se comercializan en la Unión Europea son fabricados en el mismo territorio europeo. Como se mencionó anteriormente, este sector es de vital importancia para España y la Unión Europea en general y de él dependen varios sectores más como el siderúrgico, lubricantes, etc. (Sierra, 2015).

La compra de vehículos va muy de la mano con las condiciones económicas del país. Con la crisis que atravesó en el año 2008, la venta de vehículos se vio afectada hasta el año 2011. El año anterior, el sector cerró ventas con un balance más positivo que el de grandes fabricantes previa.

España mantiene políticas comerciales con diferentes países. Con Ecuador se firmó un acuerdo comercial en noviembre del año 2016 y en enero del año 2017 entró en vigor. El acuerdo comercial mejora importantemente el acceso al mercado para la exportación de productos europeos. Ecuador permite la libre comercialización del 60% de sus productos, 44% en productos agrícolas, 61% productos industriales y el 100% en los productos de pesca (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2016).

Para que un vehículo pueda ser exportado es necesario cumplir con ciertos requisitos, entre ellos: Ficha técnica del vehículo, Formulario EX, Depósito del 21% del valor total de los vehículos. El valor será reembolsado una vez que se reciba el formulario CMR, Seguro por el 100% del valor de los vehículos (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2016).

**Económico:** España se ha recuperado durante estos últimos 4 años, en el 2018 su economía creció en aproximadamente 2.7%. El resultado de este crecimiento se debe al aumento del gasto público y sector de construcción. La inflación se encuentra en 1.8% en el 2018. Por otro lado, la tasa de desempleo en el país se ha reducido estos últimos años, está alrededor del 15.6%. El sector agrícola representa alrededor del 2.6% del PIB mientras que el sector industrial representa 21.6% y genera un 19,3% de empleo de la fuerza laboral total, la manufactura representa el 82% de producción total (Banco Santander, 2019).

El comportamiento de la compra de vehículos va de la mano con la situación del país, con la caída del PIB en el año 2007 las ventas descendieron

considerablemente hasta el 2011, año en el que el país se estabiliza y el registro de vehículos nuevos se regularizó. Para que las fábricas no salgan de las operaciones españolas a otros países, el gobierno de España estableció ciertas medidas económicas para proteger al país: reducción de costes laborales, redistribución salarial, mejorar las exportaciones. (Piticariu, 2014).

**Social:** El automóvil es considerado un bien que otorga estatus social a los individuos. Con esto, las empresas automotrices han establecido oportunidades para la segmentación de mercado y poder ofrecer un producto con valores agregados (Perú21, 2015).

España ha comenzado con el cambio de mentalidad hacia una más ecológica y con mayor conciencia del medio ambiente, especialmente por la contaminación y gases que provocan el efecto invernadero. Existe un incremento de vehículos híbridos o con tecnologías que reduzcan la contaminación (Varela, 2019).

**Tecnológico:** El principal factor que ha cambiado a la industria es la tecnología con la que cuentan los automóviles. Cada vez más, los autos son más inteligentes y tienen un mejor desempeño adaptándose a las necesidades de los consumidores. Son autos menos contaminantes con mayor eficiencia en el uso de combustible, ya sea fósil o eléctrico. El gobierno español se ha visto obligado en la inversión en IDi (Investigación, desarrollo e innovación) para revolucionar al concepto tradicional del automóvil (Piticariu, 2014).

### 2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

**Rivalidad entre los competidores directos:** El objetivo que se persigue al introducir la marca SEAT al mercado ecuatoriano es el de competir con marcas dirigidas a un público medio y medio-alto. Entre las principales marcas de este segmento, las cuales algunas tienen las cuotas de mercado más altas, son: Chevrolet (33,1%), Kia (16.8%), Hyundai (9,86%), Toyota (6.09%), Nissan (3.61%), Volkswagen (1.91%), Mazda (1,99%),

Adicionalmente, la marca SEAT competirá con marcas provenientes de China que, últimamente, han despuntado en ventas en el mercado ecuatoriano, debido



a los diseños, equipamiento y precios que éstas ofrecen. Entre las marcas chinas con mayor participación en el mercado ecuatoriano, podemos citar las siguientes: Great Wall (6.09%), JAC (2.23%), Chery (2.42%) (AEADE, 2018).

La rivalidad que existe entre los competidores es muy alta y agresiva entre ellas. Como se puede observar, las empresas con mayor participación de mercado pueden llegar a dominarlo. Cada marca tiene diferentes estrategias de mercadeo con el fin de ser competitivas en relación con la competencia.

**Poder de negociación de los proveedores o vendedores:** Debido a que SEAT no produce vehículos en Ecuador, Bolid, como “*dealer*” de la marca, tendría que suscribir un contrato de representación y comercialización.

Generalmente, las empresas productoras y dueñas de sus marcas son las que tienen un poder de negociación considerablemente elevado, ya que son quienes fijan las normas de comercialización, uso, representación, cuidado y manejo de sus marcas, las mismas que deben estar bien representadas a nivel mundial (García de la Iglesia, 2019).

Como factor de riesgo, la marca establece parámetros que se deben cumplir para poder representarla. Uno de los elementos a tomar en cuenta es el uso de los productos de la marca acordada para el servicio post venta, reduciendo el poder de negociación con los proveedores, incluso llegan a tener mayor poder de negociación apalancándose en el cumplimiento del contrato. En segundo lugar, al ser “*dealer*” el poder de negociación que existe con los distribuidores de los vehículos es mayor y se puede llegar a un acuerdo del precio y cantidad del producto necesaria para la venta al igual que se establecen cláusulas que deben llevarlas a cabo (García de la Iglesia, 2019). La casa matriz de España es quien establece y controla que los dealers cumplan con los requisitos de marca, por lo que el poder de negociación es muy bajo o casi nulo debido a que la marca tiene establecido estándares a nivel mundial.

**Amenaza de nuevos competidores entrantes:** La principal amenaza es el ingreso de nuevas marcas, provenientes de China, las cuales se encuentran en un mercado auge de ventas y posicionamiento (AEADE, 2019).

Con respecto al ingreso de marcas europeas, generalmente han ingresado nuevas líneas de gama alta, lo cual no sería negativo para Seat, ya que ésta se enfocada en un mercado de consumidores muy distinto, al ser de una gama media. Las barreras de entradas a este sector son altas por los costos de inversión que representa tener la representación de Seat, más \$1.000.000 para iniciar (SEAT S.A., 2019).

Al ser una marca nueva y no tener trayectoria en el mercado ecuatoriano, es muy difícil poder otorgar planes de financiamiento tan flexibles como las demás marcas. Existe un bajo poder de negociación hacia los clientes frente a las grandes marcas que lideran el sector. La cantidad de marcas en el mercado podría considerarse como una barrera de entrada alta al mercado para comercializar estos vehículos.

La barrera de entrada al sector automotriz ecuatoriano es alta. Con un buen manejo de los atributos del producto (seguridad, calidad diseño y equipamiento) y enfocándose adecuadamente al público objetivo con una buena comunicación se puede empezar con la comercialización con un precio justo.

**Amenaza de productos sustitutos:** Los productos sustitutos que compiten ante el sector automotriz son las motocicletas, las cuales constituyen un medio de transporte más económico y fácil de manejarlo; no obstante, no ofrecen las mismas garantías de seguridad que un automóvil (Suárez & Santisteban, 2008)

.

Por otro lado, el avance del servicio público de transporte, como el Metro de Quito, por citar un importante ejemplo, podrían inducir al consumidor a abstenerse de adquirir un nuevo vehículo. Adicionalmente, la introducción de nuevas plataformas de transporte privado como Cabify, Uber, inDriver, etc. (Cooperativa.cl, 217).

Los competidores directos de Seat en base al modelo a importar, serían los siguientes: Chevrolet Sail, Cavalier; Kia Rio, Volkswagen Polo, Virtus; Skoda Fabia, Toyota Prius, Chery Tiggo, Peugeot 208, 301 (Arteta, 2019)

**Poder de negociación de los clientes:** El sector automotor, desde siempre, se ha encontrado en constante crecimiento, desarrollo y dinamismo. Cada marca ofrece mayores beneficios al consumidor durante y una vez culminada la venta, con el fin de fidelizar al consumidor ante una determinada marca (Arteta, 2019)

En el Ecuador se comercializan más de 50 marcas de automóviles. Dentro de este universo, Chevrolet, Kia y Hyundai cuentan con más de 30 concesionarios por marca (Hyundai Ecuador, 2018). Cada marca tiene un diferente negocio y mecanismo y programa de ventas.

Con esto se concluye que el poder de negociación con los clientes es alto, ya que existe una gran variedad de marcas, modelos y concesionarios que los clientes tienen para escoger el vehículo que más se acople a sus necesidades.

Con respecto a las variables Porter, se concluye que este sector económico es muy dinámico y competitivo, existe mucha variedad de modelos para que el cliente escoja para su compra con distintos planes de financiamiento. Es un mercado con una barrera de ingreso alta por la alta inversión, por lo que no se puede ingresar si no se tiene el capital monetario necesario.

El resultado de la matriz EFE es de 2,95, lo cual se encuentra por encima de media, siendo un resultado favorecedor para la empresa, se puede visualizar en el anexo 1. En tal sentido, se debe dar importancia al aprovechamiento de la idea, potencializando los atributos que el producto en cuestión presenta ante las empresas ya posicionadas.

### **2.1.3 Conclusiones**

1. El gobierno ecuatoriano ha incrementado las medidas de seguridad con los que deben contar los vehículos como un compromiso por la firma del tratado de la Unión Europea. Muchas marcas han tenido que incrementar estas medidas de seguridad haciéndoles más costosos a sus productos, sin embargo, Seat al ser un producto europeo ya cuenta con estas normas.
2. La eliminación de aranceles por el tratado de la Unión Europea favorece a los productos que son importados desde los países europeos. En este caso,

los automóviles Seat tendrán una reducción del 5% anual, haciéndoles más atractivos hacia el consumidor final y rentables.

3. Las marcas que más participación de mercado automotriz son: Chevrolet, Kia, Hyundai. La estrategia que están optando las marcas para reducir costos de importación y ofrecer vehículos más competitivos es importar sus modelos desde países europeos.
4. El riesgo país ha disminuido por lo cual hay mayor confianza de inversión en el país por parte de empresas extranjeras y locales. Existe un mayor riesgo de que empresas internacionales comiencen con la comercialización de nuevas marcas de vehículos en el país. Los vehículos importados de otros lugares diferente a la Unión Europea graban del 30 al 49% de impuestos.

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Este capítulo realiza un estudio enfocado en los tipos de clientes que este proyecto atenderá. Así se presenta el segmento de mercado al cual está enfocado el estudio para luego con el mismo determinar el mercado objetivo.

**Tabla No. 1: Segmentación propuesta**

<b>Geográfica</b>	<b>Población, Cantón de Quito</b>	2.239.191
	<b>Ciudad de Quito</b>	1.619.000
	<b>Zonas Urbanas</b>	1.231.399
<b>Demográfica</b>	<b>Edades (19 - 65 años)</b>	689.583
	<b>Nivel Socio económico (A, B, C+)</b>	248.250
<b>Población de estudio (N)</b>		<b>248.250</b>

Adaptado de: Distrito metropolitano de Quito, 2010

El segmento de estudio de este proyecto es de personas de zonas urbanas de la ciudad de Quito, de entre 19 a 50 años de estratos medios a altos económicos. Los objetivos del análisis del cliente son:

## **Objetivo General**

Medir el grado de aceptación del mercado estudiado hacia los atributos y características del proyecto propuesto.

## **Objetivos específicos**

- Identificar las características del proyecto más demandadas por el cliente.
- Establecer un precio óptimo sobre el servicio y producto propuesto.
- Reconocer los medios de promoción ideales para la venta de autos.
- Definir los puntos de distribución ideales.

### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**

Esta investigación usa dos etapas de estudio: la investigación cualitativa y la cuantitativa. Por medio de un grupo focal y de dos entrevistas a expertos en el área, se construyó la fase cualitativa de la investigación, mientras que por medio del lanzamiento de un sondeo (o encuestas) a 57 personas del segmento mostrado, se construyó la fase cuantitativa del proyecto. Así, el problema de la investigación está definido por: ¿Cuál es el nivel de aceptación del mercado estudiado hacia el proyecto propuesto?

#### **3.1.1 Investigación cualitativa**

“Es la recogida de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados” (Sinnaps, 2019).

#### **Entrevistas a expertos del área automotriz**

**Santiago Sierra:** Tiene más de 3 años de experiencia en el sector automotriz. Es actual jefe de producto en KIA Motors, pero antes en NISSAN. Trabajó en un estudio para el ingreso de una marca de autos china en Ecuador.

**Pablo Reyes:** Coordinador de finanzas e inversiones en Hyundai. Tiene una maestría en economía.

Los resultados de ambas entrevistas fueron los siguientes:

- **Industria:** La industria de autos es dinámica, por lo que las estrategias deben ajustarse a su ritmo. El retiro de los cupos de importación fortaleció la venta de autos europeos, pero más aún la de marcas asiáticas. Es un negocio bastante rentable dado el Tratado Multipartes entre la Unión Europea con el Ecuador. Chevrolet, KIA, HYUNDAI son los tres competidores más fuertes. Es fácil de implementar el negocio por su amplio rango de consumidores. El perfil de cliente SEAT son jóvenes de ingresos medios y medios altos que buscan más diseño que espacio. La norma INEN 034 permite y establece los requisitos que deben cumplir los automóviles para su comercialización en el país.
- **Producto:** El experto considera que el mercado quiteño acogerá bien a la marca SEAT por su respaldo con Volkswagen. Sus modelos y tecnología de alto equipamiento lo representan como vehículos de alta calidad a buen precio. SEAT tiene fuerte potencial en automóviles. El servicio post venta es importante ya que otorga rentabilidad, como mantenimiento, repuestos, reventas, son servicios adicionales importantes que ofrecer.
- **Distribución:** Es ideal tener puntos de distribución en ciudades importantes del país y medir la posibilidad de tener un punto de distribución en una ciudad más pequeña como Manta, Cuenca, etc., para ampliar la cobertura. Quito es una buena ciudad para probar los vehículos y luego expandirse.
- **Plaza:** Exhibiciones en centros comerciales y ferias de autos son ideales, pero también en la parte digital como medios electrónicos y redes.

### **Grupo Focal**

Se invitaron a 9 personas del segmento estudiado y los resultados fueron:

- **Producto:** Existe una percepción de mala calidad hacia autos asiáticos en contraste con los europeos por lo que existe una alta aceptación hacia la idea de un nuevo auto SEAT europeo de calidad con buen diseño y precio. Apalancar la marca con Volkswagen aumenta la confianza en el cliente. El diseño del auto y la disponibilidad de repuestos son clave.

- **Precio:** Existe conciencia que el tratado con la UE volverá más asequible los precios, por lo que toleran un rango de 16 a 30 mil USD por auto. El precio debe incluir los servicios post venta como mantenimiento o garantía.
- **Promoción:** Debe estar enfocada en la calidad mediante exposiciones y estrategia masiva por redes sociales.
- **Plaza:** Quito, Guayaquil y Cuenca son tres de las ciudades que se consideran ideales para empezar con la distribución de SEAT, pero existe más énfasis en Quito por el perfil de consumidor que SEAT puede atender.

### 3.1.2 Investigación cuantitativa

“Analiza el comportamiento de una serie de causas y efectos, a partir de datos números y base a estudios probabilísticos” (Sinnaps, 2017).

#### **Estrategia de levantamiento de datos y planteamiento de hipótesis**

Dado que este proyecto es de índole académica, la estrategia de levantamiento de información sigue un método no probabilístico por conveniencia aplicado a 57 personas del segmento estudiado. La hipótesis nula ( $H_0$ ) de este proyecto es: el nivel de aceptación es mayor igual a 80%; caso contrario, la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) es el nivel de aceptación es menor a 80%.

#### **Principales hallazgos de las encuestas**

La encuesta se realizó a 57 personas del segmento. Los resultados fueron:

**A. Comportamiento del mercado (consumidor):** Tras la creación de un modelo de correlación múltiple de datos, los hallazgos fueron:

- Existe correlación positiva entre el nivel de satisfacción hacia un vehículo y el número de servicios post venta que la empresa de auto pueda ofrecer.
- Existe una correlación positiva que indica que a mayor es el conocimiento sobre autos europeos menor es su satisfacción hacia autos nacionales.

Mediante **tablas de contingencia** se descubrió que la aceptación es fuerte tanto en hombres como mujeres por lo que no se hará distinción, mientras que el

proyecto se enfocará en el **mercado joven de entre 19 a 30 años** dado que en ellos existe el 72% de disposición de compra versus otras edades. En el anexo 2 se observa la tabla de contingencia.

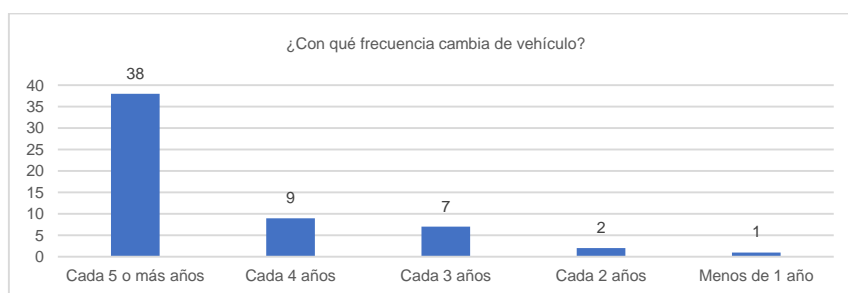
Este segmento joven, es decir, los que están entre los 19 a 30 años, a la hora de comprar un auto en el país mostró que en un 72% buscan marca, equipamiento, diseño y seguridad sobre todas las cosas como puntos decisivos de compra.

Nuevamente haciendo enfoque en el mercado joven, existe una insatisfacción por los actuales autos en el mercado ecuatoriano. Así, el 39% de encuestados entre 19 a 30 años se siente entre moderadamente insatisfecho y satisfecho, lo cual indica una oportunidad de mercado a explotar, que va a la par con lo mencionado por los expertos, se puede observar en anexo 3.

**Tabla No. 2: Tabla de contingencia – Nivel de satisfacción de actuales autos versus edad**

Indique su nivel de satisfacción con los vehículos que se venden en el Ecuador							
Etiquetas de fila	EDAD						Total, general
	(19 - 24)	(25 - 30)	(31 - 36)	(43 - 48)	(49 - 54)	(55 +)	
Insatisfecho	4%	2%	0%	0%	0%	0%	<b>5%</b>
Moderadamente insatisfecho	11%	7%	0%	0%	0%	4%	<b>21%</b>
Moderadamente satisfecho	16%	5%	5%	2%	0%	2%	<b>30%</b>
Ni satisfecho ni insatisfecho	9%	12%	0%	2%	2%	2%	<b>26%</b>
Satisfecho	2%	5%	2%	0%	2%	7%	<b>18%</b>
<b>Total general</b>	<b>40%</b>	<b>32%</b>	<b>7%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>

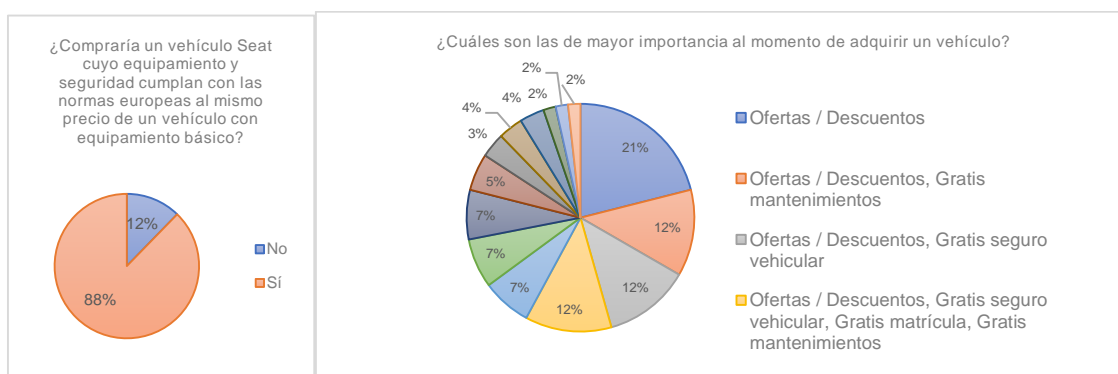
Por último, se descubrió que el 38% de encuestados compran un auto después de 5 o más años, mientras que el 15% entre 3 – 4 años. Esta duración entre periodos de compra indica la naturaleza del producto siendo este uno de compra no dispensable ya que es de alto valor.



**Figura 4. Frecuencia de compra de autos**

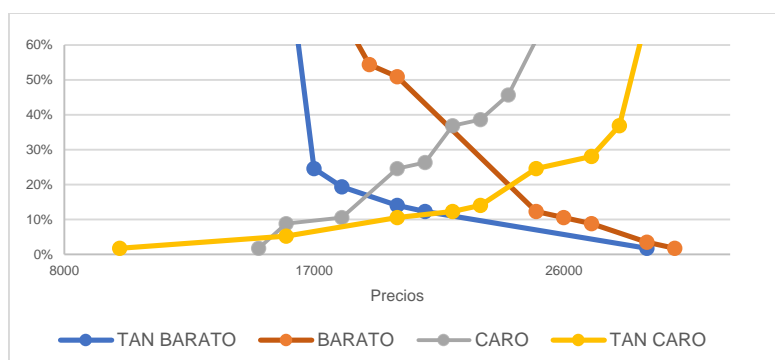


**B. Reacción hacia el producto:** El modelo de correlación múltiple de datos arrojó que *a mayor respaldo de Volkswagen y Audi exista, más estarían dispuestos a comprar vehículos SEAT*. Así, el 88% de los encuestados estarían dispuestos a comprar un vehículo SEAT, respaldado en un 25% por la marca, el equipamiento, la seguridad y el buen precio. Como servicio post venta en un 21% son esenciales las ofertas y el mantenimiento gratis.



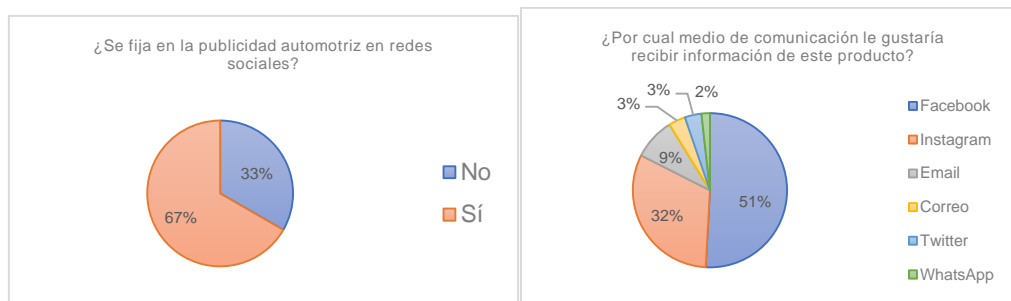
**Figura 5. Resultados de producto y servicio postventa**

**C. Precio:** Mediante el modelo de sensibilidad de precios Van Westendorp, se obtuvo que el precio óptimo por el que estuvieran dispuestos a pagar por un auto SEAT es de 22 000 USD con un rango de precio entre 20-25 mil USD.



**Figura 6. Modelo Van Westendorp del proyecto de autos SEAT**

**D. Promoción:** En cuestiones de promoción, el consumidor admite en un 67% si fijarse en anuncios por línea, mientras que su medio favorito para recibir publicidad de vehículos es Facebook (51%) seguido por Instagram (32%).



**Figura 7. Resultados de promoción**

### 3.2 Conclusiones de análisis cualitativo y cuantitativo

El objetivo principal de este capítulo fue el de medir el grado de aceptación del mercado estudiado hacia los atributos y características del proyecto propuesto, de tal forma, se encontró una fuerte aceptación hacia el vehículo SEAT apalancado de una serie de factores complementarios encontrados tanto en el modelo cualitativo como cuantitativo. El estudio enfatizó en comprender la reacción y comportamiento del segmento estudiado para así obtener puntos clave tanto en producto, precio, plaza y promoción.

En cuestiones de industria, los expertos afirmaron que es una industria rentable con fuerte potencial de crecimiento. Creen que el auto SEAT tendrá fuerte acogida ya que representa alta calidad a buen precio representado por marcas fuertemente conocidas en Ecuador como Volkswagen y Audi. Recomiendan que como perfil del consumidor sean jóvenes que busquen diseño a buen precio. Lo cual fue fuertemente enfatizado en las encuestas al ver que más del 70% de personas dispuestas a comprar el auto oscilan entre los 19 a 30 años de edad. La ciudad de Quito, tanto para los expertos como para los participantes del grupo focal, la consideran un buen punto de partida para el inicio de distribución de estos autos.

En cuestiones de producto en sí, los jóvenes buscan sobre todo servicios adicionales como ofertas / descuentos, mantenimientos gratis, seguro vehicular

entre otros. Los expertos hicieron potencial énfasis en este sentido ya que dicen que aquí se encuentra sobre todo la rentabilidad y salud del negocio de autos sobre la competencia. El auto SEAT tiene una aceptación superior si se lo vende como auto de calidad, con gran equipamiento a precio razonable.

En relación con el precio, tras la firma del tratado con la UE, se espera que los precios por autos importados sean menores. Puntualmente para el auto SEAT estarían dispuestos a pagar como precio óptimo 22.000 USD. Como medios de promoción, los expertos recomiendan medios tradicionales como ferias y exposiciones en centros comerciales, pero también recomiendan el uso de medios digitales como promoción. Lo cual tiene sentido ya que el sondeo arrojó que el 67% si mira promociones de autos en redes sociales como Facebook e Instagram principalmente.

El comportamiento de compra del consumidor es cuando se analiza como las personas seleccionan, buscan y utilizan bienes o servicios para satisfacer sus necesidades y deseos (Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo, 2019)

El tiempo de compra de un vehículo oscila entre 2 y 3 meses dependiendo la necesidad del cliente. Los principales factores que se toman en cuenta al momento de realizar la compra son: precio, financiamiento, diseño, equipamiento, seguridad, servicio post venta. La compra de un vehículo es un proceso demorado ya que los clientes visitan distintas casas comerciales para ver opciones, aplicación a créditos bancarios, recolección de papeles personales para la compra, entre otros procesos (Kia Motors Corp, 2017).

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente**

La industria automotriz dentro del país se está recuperando. Esta recuperación se da gracias a varios factores, entre ellos: crecimiento de la economía, expansión de crédito, el importante aumento del índice de la confianza del consumidor, la eliminación de medidas restrictivas a la importación de

automóviles y el crecimiento sostenido del PIB de los últimos meses. Durante el año 2018, el 44% de los vehículos comercializados en el país en el primer semestre fueron automóviles de un precio hasta \$20.000.

Los vehículos de origen europeo, chino, mexicano y colombiano fueron los que han tenido un mayor crecimiento desde el año 2016 a finales del 2018. En el caso de los vehículos cuyo origen es China, tuvo un crecimiento de 8,3% a su participación, los automotores cuya procedencia es de la Unión Europea creció 4 puntos porcentuales. Desde que entró en vigor el tratado comercial entre Ecuador y la Unión Europea las cifras de crecimiento del año 2016 al 2018 es del 2.4% y 6.4% respectivamente (Universo, 2019). Gracias a este acuerdo en el país existen nuevas marcas de origen europeo y más de 20 modelos ensamblados en dicho continente. Por esta razón, en el mercado los consumidores encuentran ciertos modelos de vehículos que son ensamblados en Europa cuyas marcas de origen pertenecen a otro continente, ya que, gracias al acuerdo con la Unión Europea, las empresas comercializadoras sacan provecho y dichos modelos de autos se comercializan a un precio más bajo y con mayor equipamiento que la competencia, como es el caso del Nissan Qashqai, marca de origen japonesa y modelo ensamblado en Europa, el Director Nacional de dicha marca señala que se “ (...) *ha experimentado una reducción del precio gracias a la desgravación de un 9%, que se ha trasladado al público (...)*” (Castillo M. , 2018).

Sin embargo, en el Ecuador solo existen 2 empresas fabricantes de automóviles de origen europeo al segmento de vehículos al cual Seat ingresaría, por lo cual esto es un factor muy importante y positivo para poder tener una negociación en el precio con los clientes finales e intermediarios para poder ofrecer un producto nuevo en el mercado quiteño. Por el lado de los vehículos de la competencia que son importados de lugares diferentes a la Unión Europea tienen un valor más alto debido al aumento de medidas arancelarias de comercio exterior lo que hace que el producto llegue al consumidor final con un precio mayor. Para que estos modelos sean competitivos en el mercado, las empresas se ven en la obligación de reducir el nivel de equipamiento, seguridad activa y pasiva y motorización de los vehículos. Esto resulta motivador para los vehículos de origen europeo ya

que pueden ofrecer productos similares a un menor precio con nivel de seguridad, motorización y un equipamiento mayor.

Adicional a los beneficios económicos que presenta el tratado comercial con la Unión Europea, los vehículos que son producidos en dicho continente, deben cumplir con las normas de seguridad más exigentes mundialmente, las normas Euro NCAP (Euro NCAP, 2019). La Euro NCAP es una entidad europea que mide la seguridad de los vehículos siendo totalmente imparcial y alejado de intereses comerciales. Los gobiernos de los países europeos han establecido medidas de seguridad mínimas para comercializar los vehículos cuyos resultados deben ser aprobados por Euro NCAP. Los principales 4 factores de prueba son: protección para adultos, protección para infantes, protección del peatón y ayuda a la seguridad. Existen otras entidades que califican la seguridad de los automóviles, siendo menos exigentes con los productores como es el caso de: Latin NCAP. El gobierno ecuatoriano ha adoptado ciertas medidas de seguridad que deben cumplir los vehículos como mínimo para que pueda ingresar al país, en el caso de la marca Seat y al pertenecer a las normas y regímenes europeos cumple con esta exigencia.

Por esta razón los vehículos importados de la Unión Europea resultan una opción atractiva para el consumidor ya que cumple con estándares de seguridad muy exigentes que ayuda y protege a los ocupantes del vehículo en caso de tener un accidente.

Al ser un segmento de mercado con una barrera de entrada alta, es muy difícil que nuevas marcas automotrices ingresen ya que se necesita un capital de dinero muy elevado. Por otro lado, al existir diversidad de marcas es un mercado que se puede llegar a saturar y ser controlado por las marcas que tienen una mayor participación de mercado.

Las personas que fueron encuestadas, al momento de realizar la compra de un vehículo, principalmente se fija en la marca, precio y seguridad con el que cuenta el vehículo, por lo que es importante recalcar el respaldo que Seat mantiene al pertenecer al grupo VAG (Audi, Volkswagen) y que es producido con el mismo control y calidad que las marcas antedichas. Con respecto al precio es

importante apalancarse en la desgravación paulatina del 5% gracias al tratado comercial con la Unión Europea, convirtiéndose en una opción atractiva para el consumidor.

De acuerdo con el grupo focal que se realizó para llevar a cabo esta investigación, la tendencia actual sobre el diseño de los automóviles es que sean elegantes y sobrios, es decir, de diseño europeo. Hoy en día muchos de los modelos y marcas automotrices han adoptado esta tendencia, especialmente los vehículos de origen chino. En el mercado ecuatoriano existe un “boom” por los vehículos de origen de China, durante el año 2018 se vendieron 18.635 vehículos chinos, cifra obtenida entre todas las marcas de China. El crecimiento de estas marcas automotrices se da debido al equipamiento y precio. Seat entraría a competir con estos vehículos por nivel de equipamiento y precio con una propuesta de valor muy importante que es la calidad y respaldo de una marca europea que ya lleva varios años en el mercado y se encuentra en los mercados más exigentes en lo que respecta a diseño, seguridad y calidad como es el mercado europeo.

Dentro del cliente y consumidor ecuatoriano en general, busca regatear y buscar algún beneficio por realizar la marca. Para mantener una buena imagen de marca y no desgastarla, la oferta de valor que se va a realizar es ofrecer un producto de calidad, con un diseño elegante y europeo a buen precio. Como se mencionó antes, al segmento donde entraría a competir Seat es en el mercado con mayor crecimiento de marcas chinas, por lo que la mejor oportunidad de negocio es otorgar un gran respaldo a nivel mundial. Si bien es cierto, la tecnología de las marcas chinas ha mejorado en ciertos casos, esos vehículos no pueden ingresar a los mercados más exigentes como lo es Europa o Estados Unidos. La razón por la que no pueden ingresar es porque no cumplen con los requerimientos básicos de seguridad, tecnología y nivel de contaminación del ambiente.

Una vez que Seat ingrese al país, el servicio post venta que se ofrece a los usuarios será con mecánicas especializadas de la marca Audi y Volkswagen. En este sentido, cuando la marca se encuentre posicionada en el mercado, la

oportunidad que se presenta a mediano o largo plazo consiste en la implementación de talleres exclusivos de la marca Seat, pertenecientes a la empresa distribuidora de la marca. Este servicio, de acuerdo con los estudios de la competencia, presenta una gran rentabilidad y una estrategia de fidelización a los clientes, generando así un mayor respaldo de la marca, tanto a nivel nacional como internacional.

## **5. PLAN DE MARKETING**

Gracias a las diferentes estrategias de Marketing, las empresas alcanzan sus objetivos generales (Kotler & Armstrong, 2016).

### **5.1 Estrategia general de marketing**

El nivel de seguridad, diseño, equipamiento y tecnología hacen que los vehículos Seat Ibiza sean un producto diferente al que se comercializa en el país. Es por esto que la estrategia a utilizar en este producto es una estrategia de diferenciación. El vehículo cumple con esta estrategia, entregando al cliente un producto con valor (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Los vehículos Seat Ibiza Style se vinculan con esta estrategia debido a que ofrecen tecnología, seguridad, equipamiento. Entre las características que cumplen estos vehículos como equipamiento de serie son: Retrovisor exterior con ajuste eléctrico, vidrios eléctricos, volante multifunción forrado en cuero, cierre centralizado por control remoto, radio Pantalla táctil (6,5") + Puerto USB y 6 altavoces, asientos ISOFIX, asistente de arranque en pendiente, asistente de frenado en ciudad, faros antiniebla con función cornering, programa electrónico de estabilización, Airbag para conductor, acompañante y de cortina, faros dobles halógenos, aire acondicionado, motor 1.0 5 velocidades con sistema "Start stop system" con una emisión de 102 gramos de CO2 cada 100 kilómetros (SEAT IBIZA , 2019).

Con estas características que presenta el vehículo como equipamiento de serie se diferencia de sus competidores directos ya que son vehículos con pocos sistemas de seguridad o equipamiento, siendo un diferenciador a los

consumidores que actualmente son más exigentes y considerados hacia el medio ambiente.

### 5.1.2 Mercado Objetivo

El mercado objetivo va enfocado a hombres y mujeres que residan en la ciudad de Quito con un nivel socio económico medio y alto.

De acuerdo con el resultado del censo realizado en el año 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en la ciudad de Quito hay 2.239.191 personas entre hombres y mujeres. El número de habitantes que existen dentro del cantón de Quito con un nivel socioeconómico alto y medio alto es 199.966 personas entre hombres y mujeres (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2010). A continuación, tenemos la población de la capital ecuatoriana dividida por edades:

**Tabla 3. Población de Quito**

Edad	Menor de 1 año	De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 14 años	De 15 a 19 años	De 20 a 24 años	De 25 a 29 años	De 30 a 34 años	De 35 a 39 años	De 40 a 44 años	De 45 a 49 años
Población	35.858	165.879	208.227	205.583	204.836	215.025	209.664	182.348	158.315	135.712	126.708

De 50 a 54 años	De 55 a 59 años	De 60 a 64 años	De 65 a 69 años	De 70 a 74 años	De 75 a 79 años	De 80 a 84 años	De 85 a 89 años	De 90 a 94 años	De 95 a 99 años	De 100 años y más	Total
101.678	83.719	64.123	49.913	34.803	24.335	17.622	9.330	4.088	1.163	262	2.239.191

Tomado de: INEC, 2010

El mercado objetivo para Seat Ibiza en la ciudad de Quito tomando en cuenta sus principales competidores del segmento hatchback es de 225 tráfico de personas mensuales al concesionario para generar 37 ventas de vehículos con una tasa de cierre de negocios del 15% (Kia, 2019). El tráfico de personas necesaria va de la mano con la publicidad y comunicación que tenga la marca. Cada segmento de automóviles tiene un comportamiento distinto al momento de la compra. Los automóviles tipo sedán son enfocados a familias y personas ejecutivas que necesiten espacio de carga, el segmento hatchback es enfocado a jóvenes que les guste un estilo deportivo, sin mayor necesidad de espacio. Los SUVs se enfocan a personas que tengan una familia, que ocupen su automóvil para realizar viajes fuera de la ciudad y necesiten amplio espacio de carga.



## Estimación de ventas

En la siguiente tabla, se puede observar la cantidad de vehículos por segmento que se han vendido en el año 2016:

**Tabla 4. Estimado de ventas**

Segmento	Ventas
Sedan	23.112
Hatchback	4.629
SUV	17.033

Tomado de: (AEADE A. d., 2017)

El segmento “Hatchback” tiene la menor participación de ventas. Como se observa en el compartimiento del cliente, este tipo de vehículo es orientado a un público joven, deportivo, sin cargas familiares o que no necesiten mayor espacio de carga.

### 5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor es el posicionamiento de la marca gracias a sus atributos por los cuales se ha diferenciado y ha ganado un posicionamiento (Kotler & Armstrong, 2016).

En el siguiente modelo Canvas se puede observar la propuesta de valor de Seat:

**Tabla 5. Propuesta de valor**

Socios Claves	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
Seat matriz (Europa) Mecánicas especializadas en las marcas de Audi o Volkswagen	Planificación, importación, promoción de vehículos Seat	Comercializar vehículos con altos estándares de calidad, diseño, seguridad y equipamiento con respaldo de Audi y Volkswagen, a precios competitivos	Comentarios y sugerencias a través de redes sociales y canales directos	Mercado joven de entre 19 a 30 años principalmente con segmento socioeconómico medio y medio alto
	<b>Recursos clave</b>		<b>Canales</b>	
	Talento humano, bodega de almacenamiento, oficinas administrativas		Concesionarios autorizados de la marca Seat en Ecuador	
<b>Estructura de costos</b>			<b>Fuentes de ingresos</b>	
Los costos serán determinados con el análisis financiero.			Ventas que se derivan de la distribución de los vehículos Seat.	

Los vehículos forman parte de la movilidad de las personas y son ocupados en su día a día. Es por esto por lo que la importación de vehículos Seat Ibiza genera mayor confort a los usuarios gracias a su equipamiento, seguridad a los ocupantes y a la vez que son responsables con el medio ambiente gracias a los regímenes europeos de fabricación.

### **5.1.3 Internacionalización**

Para la comercialización de los vehículos Seat Ibiza, se debe hacer una importación de consumo, el cual se importa la mercadería al país con un ingreso definitivo (Aduana del Ecuador, SENA, 2017).

Se importará 50 vehículos Seat Ibiza de diferentes niveles de equipamiento para suplir la demanda de los clientes y tener un rango de precios a ofrecer. Para la importación de estos vehículos se utilizará el Incoterm "CIF", el vendedor entrega los productos a bordo del buque que los transportará hacia Ecuador. Los gastos de seguro de transporte, seguro y flete van por cuenta del proveedor de automóviles, en este caso Seat España. El primer embarque será de 50 vehículos con una frecuencia de importación bimensual (DSV Global Transport and Logistics, 2019).

El transporte por utilizar es marítimo y el puerto de entrada de la mercancía es Manta.

Seat Ibiza está enfocado para personas que se fijan en el diseño de automóviles, ya sea interior o exterior y que desean tener un producto de mejor calidad, que disfruta de manejar y sentir el confort que los materiales de gran calidad le otorgan. Adicional, que busca seguridad activa y pasiva dentro del automotor.

### **5.2 Mezcla de Marketing**

La mezcla de marketing se la representa mediante las "4P" del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Con las 4P son utilizadas por las empresas para llamar la atención de los clientes y generar valor a sus productos.

### 5.2.1 Producto

El producto para importar es un Seat Ibiza, vehículo de origen español hatchback. Pertenece a la familia global Volkswagen, la cual abarca, entre otras marcas, las siguientes: Audi, Škoda, Volkswagen y Seat. Su ensamblaje es en España. La estructura en el cual es construido el vehículo Seat Ibiza es la misma que utiliza su hermano Volkswagen Polo, Audi A1 y Škoda Fabia. Tiene un diseño moderno, elegante, deportivo y minimalista (TopGear.es, 2018). Los vehículos son un bien cuya decisión de compra dura alrededor de 3 meses (Kia Motors Corp, 2017), lo que quiere decir que la tendencia de compra es baja y el cliente compara calidad, precio, equipamiento entre las diferentes marcas automotrices para su compra (UNID, 2018).

Los principales factores diferenciadores de Seat ante los competidores directos:

- Ensamblaje Europeo: las fábricas cumplen con estándares de calidad muy exigentes, cuenta con tecnología de virtualización y simulación. Son fábricas compartidas con grandes marcas como Audi, Volkswagen (Luike Iberoamericana de Revistas, 2015)
- Tecnología: Seat posee tecnología que utiliza Audi y Volkswagen ocupando piezas y partes de estas marcas en su motor y carrocería (Motorpasion, 2019).
- Seguridad: Todo vehículo que sea ensamblado en Europa debe contar con las normas EuroNcap, las cuales son las pruebas de impacto y protección de ocupantes más exigentes a nivel mundial. (Euro NCAP, 2019).
- Los colores de los vehículos que se importarán serán: blanco, negro, plateado, azul y gris. Los elementos interiores con lo que el vehículo sale de fábrica: asientos con tapicería de tela bicolor para 5 pasajeros, retrovisores y manijas color carrocería, retrovisores exteriores con ajuste eléctrico, asientos posteriores y respaldos abatibles por separado, volante multifunción forrado en cuero, bloqueo central, radio táctil con pantalla táctil de 6.5", puerto USB, lector de tarjeta SD, auxiliar, Bluetooth y 6 altavoces. Motor: 1.0MPI 5 velocidades, consumo combinado de 5l/100

km, emisión de CO<sub>2</sub>: 112 g/km. Frenos de disco delanteros y posteriores de tambor con frenos ABS, ESP, EBD. Las medidas son 4.059mm de largo, 1.780mm de ancho y 1.444 mm de alto. La capacidad de carga del maletero es de 355 litros. El peso del auto es 1.122 kilogramos, la capacidad del tanque de combustible es de 40 litros con una autonomía de aproximadamente 500 kilómetros (SEAT IBIZA , 2019)



**Figura 8. Seat Ibiza**

Tomado de Seat, 2019

En cuestiones de seguridad el vehículo incorpora: asientos Isofix, asistente de arranque en pendiente, asistente de freno en emergencia, faros antiniebla con función de iluminación en curva, control de estabilidad, 4 bolsas de aire (2 delanteras y 2 de cortina), faros halógenos, luces diurnas.

## Branding



**Figura 9. Logotipo del producto**

El nombre de la empresa es Bòlid, es una palabra en catalán cuyo significado es: bólido (automóvil). El color para utilizar en el logo es negro, ya que, este color representa poder, valentía, elegancia y sobriedad; además el logo de Seat Matriz es en color negro (Entrepeneur, 2018). El significado de que el automóvil que se encuentra dentro del logo está en degradé de izquierda a derecha representa el proceso de importación de los vehículos al país hasta que los vehículos estén en Ecuador.

**Slogan:** Importamos felicidad y seguridad a nuestros clientes. Se ha establecido esta frase debido a que para muchas personas el hecho de adquirir su primer vehículo es emocionante, superación personal, comodidad y libertad. Gracias a Bòlid este sueño se podrá cumplir para quienes buscan adquirir un vehículo.

**Empaque:** Los vehículos son despechados desde fábrica con varios protectores para evitar daños. El empaque exterior es con un plástico cobertor que es pegado en el techo y puertas, los aros se cubren con un plástico. Interiormente los asientos, la pantalla del radio, volante, tacómetro y alfombras son cubiertas con un plástico plegable. Las moquetas, antena del vehículo, manual del propietario, herramientas de seguridad son transportadas en una funda plástica ubicada en el maletero del auto.



**Figura 10. Empaque del producto**

Tomado de El Confidencial, 2019

**Etiquetado:** En cuanto a la etiqueta, cada vehículo se identifica mediante una etiqueta en donde se encuentra el chasis del automóvil, el país de destino, color, mes en el que el vehículo se fabricó, cilindraje, país de origen. Los vehículos se entregarían a los concesionarios con todos los protectores para que el vehículo se encuentre protegido de rayones, polvo, suciedad y lluvia ácida hasta el momento de la venta que se debe retirar todos los plásticos. Los vehículos que son utilizados para exhibición deberán estar limpios de plásticos y etiquetas (Kia, 2019)



**Figura 11. Etiqueta del producto**

**Servicio de post venta:** La satisfacción al cliente se medirá mediante llamadas y encuestas telefónicas. De este proceso se encargará un agente externo a la empresa con el afán de que tenga la imparcialidad del caso. Se preguntará a cada cliente el servicio recibido del personal de ventas, asesoramiento y la calidad del producto. Para cumplir con las exigencias de los clientes se ofrece la garantía de fábrica de 3 años o 90.000 kilómetros (SEAT S.A., 2019).

Los clientes podrán comunicarse mediante la página web, redes sociales, llamada telefónica o acercarse a los concesionarios para recibir su servicio. La satisfacción del cliente se realizará mediante encuestas telefónicas a las personas que hayan adquirido el vehículo o que se hayan acercado al concesionario para solicitar una cotización.

### 5.2.2 Precio

El precio de todos los productos va de la mano con el ciclo de vida y etapa del producto (Kotler & Armstrong, 2016)

**Estrategia fijación de precios:** Los precios varían y van de la mano con el ciclo de vida del producto. En la introducción del producto suelen tener precios más bajos (Kotler & Armstrong, 2016). El cliente es quien decide el precio. Es por esto que se realizó el modelo de precios Van Westendorp para encontrar el precio óptimo para los vehículos. El precio óptimo para la introducción de los vehículos oscila entre \$ 20.000 y \$25.000. Sin embargo, al existir varias versiones de equipamiento los precios base pueden ser desde los \$16.000 y en un futuro incrementar los precios a \$20.000.

**Estrategia de entrada:** La estrategia de precios a utilizar será: precios descremados del mercado. Esta estrategia consiste en establecer un precio más alto al inicio de la vida del producto, con el afán de tener un margen de ganancia mayor que permitirá invertir más en publicidad para que se dé a conocer la marca y poder solventar los costos operativos (Kotler & Armstrong, 2016). El precio para comercializar será desde \$16.000 generando una imagen de marca costosa y de buena calidad.

**Estrategia de ajuste:** La estrategia de ajuste a utilizar será una estrategia de precios promocionales, el cual consiste en reducir el precio por temporadas para que se puedan incrementar las ventas a un corto periodo de tiempo (Kotler & Armstrong, 2016). Con esta estrategia, en los meses de abril y diciembre se venderán con precios promocionales, descuentos por compra al contado o bonos.

**Costo de venta:** El costo de importación del vehículo se divide en dos rubros: costo neto del vehículo y valores de importación. Por lo que el costo total de importación por cada vehículo es \$14.480,51 incluido el transporte hasta las bodegas de Tumbaco, Quito.

**Tabla 6. Costo de venta**

Valor neto vehículo	\$8.744,00
Import. trans. Veh. almacenaje	\$106,72
Import. trans. Veh. flete marit/aereo	\$617,00
Import. trans. Veh. tasa fodin	\$46,85
Import. trans. Veh. honorarios	\$15,00
Import. trans. Veh. ICE	\$804,01
Import. trans. Veh. movilización/choferes	\$188
Import. trans. Veh. Otros	\$1,08
Import. trans. Veh. salvaguarda	-
Import. trans. Veh. Seguro	\$18,93
Import. trans. Veh. tasas de control	\$22,92
Import. trans. Veh. transport. interno	-
Import. trans. Veh. verificadora	-
Import.trans. Veh. derechos arancelarios	\$3.447,95
Import.trans.Veh. ISD (Impto.Salida Divisas)	\$468,05
Import.trans.Veh. tasas de modernización	-
Total valor	\$14.480,51

### 5.2.3 Plaza

La plaza es la distribución que hace referencia a los diferentes medios de distribución o canales por los cuales el cliente puede acceder a los productos (Kotler & Armstrong, 2016).

**Estrategia de distribución:** Una distribución exclusiva hace referencia a un convenio entre el vendedor y el distribuidor, estableciendo que el vendedor o distribuidor solamente venderá sus productos (Kotler & Armstrong, 2016).

Al ser una empresa importadora minorista no cuenta con un punto directo de venta al consumidor final. La estrategia de distribución será mediante el concesionario el cual es el distribuidor autorizado y exclusivo de la marca Seat para Quito.

**Puntos de venta en Quito:** Seat, al ser una empresa hermana de Audi y las dos pertenecer al grupo Volkswagen, los vehículos Seat se comercializarán en los concesionarios Audi ubicados en la ciudad de Quito. Concesionario matriz: Av. De los Granados y de los Colimes y el segundo concesionario es en el centro comercial Scala Shopping en Cumbayá. El trato con el concesionario es directo, es decir es el cliente de la empresa importadora, con un margen de ganancia del 5% por cada vehículo (Kia.2019).

**Canal de distribución:** Los canales de distribución se emplean en todos los tipos de negocios, es la distinta ruta que toma un producto hasta llegar al consumidor final. El tipo de canal de distribución que se utiliza es canal indirecto largo, el cual se detalla de la siguiente manera: Fabricante, Mayorista, Minorista (concesionarios), cliente final (MarketingINTELI.com, 2019)

La estructura del canal de distribución se puede observar en la siguiente figura:



**Figura 12. Canal de distribución**

#### 5.5.4 Promoción

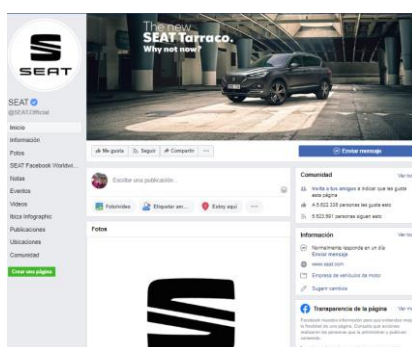
Promoción hace referencia a los atributos del producto para intervenir en la decisión de compra de los clientes (Kotler & Armstrong, 2016).



**Estrategia promocional:** Se utilizará una estrategia Pull o de atracción, lo cual busca la fidelización del consumidor con la marca, de tal manera que se busca la compra del producto mediante estrategias de marketing (Kotler & Armstrong, 2016), lo que quiere decir que la comunicación que realiza la empresa es dirigida a los consumidores para generar necesidad de compra. Se usará medios de comunicación directos y digitales. Para los medios digitales se usará página web, redes sociales y publicidad en páginas de medios locales.

**Publicidad:** Hoy en día el marketing digital se ha convertido en una herramienta de venta y de comunicación muy utilizada a nivel mundial. Se utilizan diversos canales de comunicación web, blogs, y anuncios que son adaptados a los distintos dispositivos móviles (Kotler & Armstrong, 2016). La comunicación en Facebook será a través de la página oficial, otorgada por Seat España, la cual debe seguir ciertos parámetros de imagen y marca otorgado por matriz.

En cuanto a la página web, Seat Matriz otorga un enlace con una extensión para la página web de Seat Ecuador, es decir que la página web de Ecuador estará bajo el mismo dominio. Mantener esta página web representa un costo de mantenimiento hacia el servidor español.



**Figura 13 . Diseño redes sociales**

Tomado de [https://www.facebook.com/SEAT.Official/?brand\\_redir=113144262054871](https://www.facebook.com/SEAT.Official/?brand_redir=113144262054871)

Para la elaboración de las campañas publicitarias se contará con el apoyo de una agencia de publicidad, en este caso se trabajará con Ludikom, quien se encargará de trabajar todo el tipo de publicidad que se adapte a las campañas de la marca, utilizando diferentes medios web como: redes sociales con posteos pautados en Facebook, Instagram, Twitter y videos en YouTube. A continuación, el detalle:

- Facebook e Instagram: se replicará la misma comunicación, la cual será 3 veces por semana comunicando precio, especificaciones y características del producto para que exista interacción entre la comunidad que siga la cuenta. Se utilizarán artes limpios para que no tengan penalidad a través de las plataformas al momento de realizar la pauta y como resultado se obtendrá un mayor alcance de los posteos. Adicional a estas piezas, se realizarán historias en redes sociales. Los formatos para utilizar en la comunicación serán: posteos estáticos, videos, álbumes de fotos.
- Twitter: se comunicarán temas relacionados a noticias que tengan que ver con la marca.
- YouTube: Se usarán videos proporcionados por Seat España para comunicar el producto. También se subirán los videos que se realicen localmente.

Los banners y pop ups saldrán en medios locales como: El Comercio, El Metro, Primicias, y banners de Google de acuerdo el perfil del cliente, SEM (Google Search). En estos formatos se comunicará el precio e imagen del vehículo con una comunicación limpia para que no genere ruido visual y que sea fácil de comprender para el usuario.

La frecuencia con la que salen la publicidad en medios locales depende de la inversión y del alcance que se desea obtener. Con respecto a la publicidad de Google y medios locales será "always on" con banners lo que significa que estaremos presentes durante todo el mes con publicidad en páginas web de acuerdo con los gustos del usuario. En campañas específicas como lanzamientos de producto, promociones o tener una publicidad más agresiva se

usará pop ups en medios locales, se tendrá un mayor alcance (impresiones) sin embargo, este tipo de estrategia es muy costosa y tiene una duración de 2 a 4 días, dependiendo del monto de inversión. En redes sociales se comunicará diferentes contenidos, apalancándose en el tipo de comunicación de Seat España, con una frecuencia de 2 posteos diarios.

**Tabla 7. Presupuesto de publicidad**

Medio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EIKON - DSP- WHITE LIST	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00	\$ 3.800,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
YOUTUBE	\$ 8.000,00	\$ 5.400,00	\$ 4.300,00	\$ 3.800,00	\$ 3.700,00
GOOGLE	\$ 15.000,00	\$ 12.000,00	\$ 13.500,00	\$ 13.000,00	\$ 13.000,00
FACEBOOK	\$ 9.900,00	\$ 11.500,00	\$ 13.000,00	\$ 13.000,00	\$ 12.700,00
EL COMERCIO - BANNERS	\$ 2.200,00	\$ 2.300,00	\$ 2.500,00	\$ 4.000,00	\$ 4.064,23
METRO	\$ 1.400,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.400,00	\$ 2.200,00
PRIMICIAS	\$ 800,00	\$ 1.884,06	\$ 1.200,00	\$ 1.600,00	\$ 1.900,00
TWITTER	\$ 600,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 1.000,00	\$ 600,00
LINKEDIN	\$ 1.920,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00
HOSTING PAGINA WEB	\$ 1.000,00	\$ 200,00	\$ 262,61	\$ 355,90	\$ 300,00
FERIAS	\$ 8.000,00	\$ 8.152,01	\$ 8.306,49	\$ 8.463,90	\$ 8.624,29
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 40.320,00</b>	<b>\$ 41.084,06</b>	<b>\$ 41.862,61</b>	<b>\$ 42.655,90</b>	<b>\$ 43.464,23</b>
Ítems para ferias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MODELOS	\$ 200,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
VOLANTES	\$ 150,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 250,00	\$ 300,00
GORRAS	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 250,00	\$ 300,00	\$ 350,00
BOCADITOS	\$ 250,00	-	-	-	-
OTROS	\$ 200,00	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.000,00</b>	<b>\$ 1.900,00</b>	<b>\$ 1.950,00</b>	<b>\$ 2.050,00</b>	<b>\$ 2.150,00</b>

Tomado de: Cotización Ludikom

**Evento de lanzamiento:** Para el lanzamiento del modelo se hará una invitación a medios especializados, es decir revistas automotrices como Carburando, Sobre Ruedas, Cars. También se incluirá a diarios importantes como El Comercio y se hará un evento en el concesionario.

Para este evento se tendrá publicidad en diferentes medios de comunicación: vallas publicitarias, Facebook, El Comercio, 3 modelos repartiendo volantes, globos, gorras, adicional se harán pruebas de manejo para clientes y medios de comunicación para que experimenten una nueva sensación de manejo. El evento contará con 2 vendedores que trabajen con el concesionario para que pueda asesorar a los clientes y se ofrecerá bocaditos para los asistentes

**Relaciones públicas:** Las relaciones públicas engloban a como la marca se va a desarrollar en temas de reportajes a medios, eventos, ferias, etc. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009)

Una vez que se haya hecho el lanzamiento de la marca se asistirá a las ferias automotrices organizadas por la AEADE, o ferias independientes en la ciudad de Quito como, por ejemplo: Auto Show, Euroshow, OLX entre otras.

Cada feria tiene un propósito específico, la feria más importante es la feria Auto Show organizada por la AEADE, en la cual participan todas las marcas automotrices, esta feria se lleva a cabo anualmente en el mes de octubre. La feria Euroshow es enfocada únicamente a marcas de vehículos europeos la cual se da lugar en mayo, en el Quorum del Paseo San Francisco. La feria organizada por OLX está enfocada en vehículos nuevos y usados, esta feria se da en el Centro de Exposiciones Quito (parque La Carolina) en el mes de abril. En todas las ferias se debe comprar un espacio para la exhibición además de llevar todo el material para el montaje del stand.

**Promoción de ventas:** Las promociones es la comunicación y ventajas del producto para que se vea atractivo hacia el cliente (Kotler & Armstrong, 2016). Al ser el distribuidor de la marca Seat para Ecuador, las promociones de ventas se verán reflejadas al cliente, en este caso al concesionario. Se puede dar un porcentaje de descuento entre el 2 y 3% al realizar compras de alto volumen, otorgando facilidad de pago. Este incentivo se lo manejará en épocas importantes, como son: abril (pago de utilidades en el sector privado) y diciembre utilizando diferentes campañas de comunicación dependiendo de cómo se encuentre el mercado en esas épocas.

El concesionario podrá otorgar diferentes herramientas de cierre de negocios con los clientes finales para que se vea más atractiva la compra. Se realizarán diferentes beneficios para el consumidor, entre los más utilizados serán: matrícula gratis, mejor tasa de interés del crédito vehicular, descuento al pago de contado.

**Fuerza de ventas:** Los concesionarios que distribuyan Seat serán los encargados de la contratación del personal de ventas. La marca tiene la responsabilidad de capacitar sobre el producto, sus atributos, estrategia de ventas y toda la información que sea necesaria para el trabajo de la fuerza de ventas. Bòlid, además de capacitarles se encuentra en la obligación de evaluarles directa e indirectamente, por lo que mensualmente se contratará a clientes fantasmas para que se genere un informe sobre el servicio y calidad de los encargados de las ventas. En relación con la fuerza de ventas entre Bòlid y los concesionarios, existirá un analista de ventas para controlar las ventas a los concesionarios. Este cargo tiene un sueldo fijo y no cobra comisión.

## **6. FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, visión y objetivos**

#### **6.1.1 Misión:**

“Somos una empresa ecuatoriana representante de la marca Seat dedicada a la importación y distribución de vehículos Seat al por mayor otorgando al mercado quiteño calidad, tecnología y seguridad en los vehículos con respaldo nacional e internacional buscando una mejor calidad de vida de nuestros consumidores, garantizando la calidad del producto y disminuyendo el impacto ambiental, beneficiando el día a día de los consumidores con un alto compromiso social”

#### **6.1.2 Visión**

“Para el año 2022 posicionarse como una de las empresas de vehículos europeos más reconocidas en el Ecuador por comercializar vehículos con alta tecnología, seguridad y buen precio con respaldo internacional, ampliando el portafolio de producto para cubrir los diferentes segmentos del mercado ecuatoriano”

### 6.1.3 Objetivos de Bòlid

#### Objetivos mediano plazo:

- Incrementar las ventas de vehículos en un rango porcentual del 3 – 4% con la introducción de un nuevo modelo en el segundo año con la reinversión de las utilidades que genere la empresa.
- En el segundo año, incrementar 3,22% las ventas anuales mediante la inversión en publicidad del 5% apalancándose en ecuatorianos famosos o influencers, campañas sociales como auspicios dentro de proyectos de talento ecuatoriano.

Al segundo año expandir la distribución a Guayaquil con la introducción de nuevos modelos al mercado tipo SUVs.

- Al segundo año invertir en activos no corrientes como software para un mayor control del inventario mediante préstamos bancarios.
- En el cuarto año incrementar el 10% de margen de ganancia por vehículo manejando una buena negociación con Seat España y con la estrategia de precios con reinversión de capital.
- Para el tercer año incrementar la cobertura en las principales ciudades del país: Quito, Guayaquil, Manta, Cuenca, Ambato, Riobamba e Ibarra.
- Para el segundo año invertir en concesionarios propios con el fin de aumentar el margen de ganancia en un 2 a 3%.

#### Objetivos a largo plazo:

- Al sexto año disminuir 10% de los costos operativos dentro de la cadena de abastecimiento optimizando tiempos de entrega a concesionarios, optimizando el transporte entre el puerto y bodega.

- Para el sexto año aumentar el portafolio de producto y cubrir los segmentos de mercado en: sedanes, SUVs y Hatchbacks teniendo varios modelos para diferentes nichos de mercado.
- Identificar las buenas prácticas comerciales que utilizan las marcas líderes en el mercado para incrementar un 3% mediante un análisis de campañas realizadas por las principales empresas automotrices.
- Para el quinto año contratar a técnicos especializados para capacitaciones a la fuerza de ventas y ganar un 15% del mercado dentro de vehículos europeos.

## 6.2 Plan de operaciones

### 6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

**Mapa de procesos:** Conjunto de actividades que realizan las personas dentro de sus funciones operativas (Norton, 2019). Se realiza diferentes procesos para satisfacer la necesidad del consumidor y todo su proceso se ha enfocado en procesos estratégicos relacionados con la administración, marketing y operación



**Figura 14. Mapa de procesos**

**Cadena de valor:** La cadena de valor se usa para crear mayor valor en los productos de la empresa e incrementar las posibilidades de ganar mayor mercado (Porter, 2002).

El trabajo conjunto entre marketing y ventas son las áreas que más contribuyen al margen de ganancia para la empresa.

Actividades de apoyo	<b>Infraestructura:</b> Planificación de importaciones y negociación directa con Seat España, marketing, logística, ventas y contabilidad.				
	<b>Administración de Recursos Humanos:</b> Reclutamiento de personal altamente capacitado.				
	<b>Desarrollo tecnológico:</b> Uso de la página web, redes sociales y medios digitales de comunicación masivos para llegar a los compradores.				
	<b>Abastecimiento:</b> Compra bienes de oficina, compra de vehículos a Seat España.				
Actividades primarias	<p><b>Logística de Entrada:</b> Compra de los vehículos a Seat en España. Abastecimiento de vehículos para enfrentar la demanda. Recepción de pedidos por parte de concesionarios para la venta.</p>	<p><b>Operaciones:</b> Traslado de los vehículos del puerto de Barcelona a Manta. Contratar a una empresa de logística para movilizar los vehículos del puerto de Manta a Quito. Control de calidad en vehículo, lavado y alistamiento, Posterior el envío de los vehículos facturados a los concesionarios.</p>	<p><b>Logística de salida:</b> Legalización de matrículas una vez comprado el vehículo por el cliente. El vehículo se entrega en óptimas condiciones desde la bodega de Tumbaco a los concesionarios, lavado y listo para exhibición sin plásticos en los interiores, protectores, etc.</p>	<p><b>Marketing y ventas:</b> Manejo de página web comunicando las características del vehículo, redes sociales con comunicación y promociones. Descuentos a concesionarios de acuerdo con la cantidad de compra. Participación en ferias automotrices.</p>	<p><b>Servicio:</b> Servicio posventa mediante llamadas telefónicas, comunicación a través de la página web o redes sociales. Brindar la garantía de fábrica en caso de que ocurra algún daño no provocado en el automotor</p>

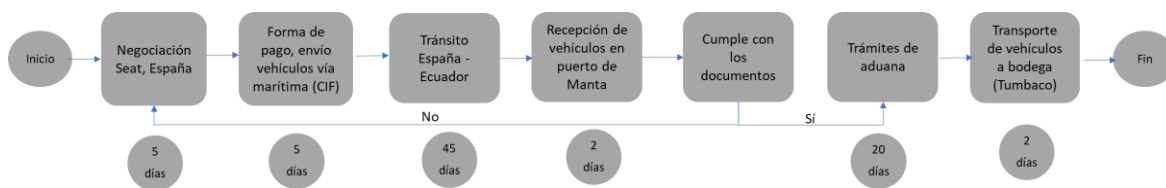
**Figura 15. Cadena de valor**

## 6.2.2 Flujo de procesos

La comercialización de Seat Ibiza se desglosa en dos procesos: el primer proceso es la importación de los vehículos desde España hasta Quito, el cual abarca desde la compra de los vehículos hasta la desaduanización. El segundo proceso comprende la venta de los vehículos a los concesionarios y la comercialización con los clientes finales, incluyendo el servicio post venta. El giro de negocio de la empresa es la venta de vehículos, por lo que los procesos más importantes son la importación y venta de vehículos a los concesionarios, detrás de esto existen procesos de apoyo, como es el de marketing para comunicar el producto, logística para que los vehículos estén a tiempo en el país.



## Proceso de importación:



**Figura 16. Diagrama de flujo proceso importación**

Con el flujograma establecido de importación, se determina que el tiempo total desde la importación de los vehículos hasta que se encuentren en las bodegas en la ciudad de Quito es de 81 días aproximadamente. Cabe recalcar que los días pueden aumentar dependiendo de las circunstancias climáticas al momento del transporte marítimo.

El tiempo de tránsito entre puerto Barcelona hasta el puerto de Manta es de 45 días. La negociación de Seat la lleva a cabo el Gerente General de Bòlid, una vez que se ha negociado, el jefe de importaciones se encarga de contratar un agente de aduana para todos los trámites y procesos de envío de vehículos, seguimiento de embarque y recepción en el puerto de Manta con todo el trámite de aduana. La negociación con el agente será del 1% del valor del embarque. Este proceso tiene una duración alrededor de 72 días. Durante estos procesos no se necesita de maquinaria, solamente infraestructura. Después de que los vehículos han sido desaduanizados se transportan los vehículos en camiones tipo niñera desde la ciudad de Manta hasta las bodegas de Tumbaco, Quito; este proceso lo lleva a cabo el asistente de logística con un tiempo de duración de 2 días. La empresa que presta el servicio de transporte vehicular es Logimanta, sus camiones tienen una capacidad máxima de 7 vehículos con un valor de \$188 por cada uno. En este proceso de importación intervienen 4 personas directas e indirectamente el agente de aduana.

## Proceso de venta:

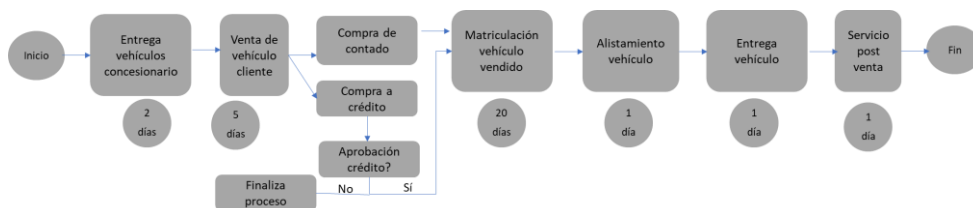


Figura 17. Diagrama de flujo proceso venta

La venta al cliente final se da en el concesionario, que es donde están exhibidos los vehículos y está el personal de ventas altamente capacitado para suplir las inquietudes del cliente con respecto a los vehículos. Una vez que el cliente se decide por la compra, el proceso de venta de los vehículos se desglosa en varias etapas. Desde que el cliente hace la promesa de compra hasta que se le entrega el vehículo son aproximadamente 30 días. El proceso de matriculación es el que se lleva la mayor cantidad de tiempo, 20 días. Este proceso es externo al de la empresa puesto que no se puede agilizar procesos para que se reduzca el tiempo. El proceso postventa lo realiza un centro de atención telefónica externo y la información que se obtiene de las encuestas lo analiza el analista de marketing. Las personas involucradas dentro de este proceso son: el jefe de ventas y su asistente. Una vez realizada la negociación con el concesionario, la persona involucrada es el asesor comercial, y agentes externos: banco, ANT, tramitador, notario; los cuales son encargados del proceso de matriculación.

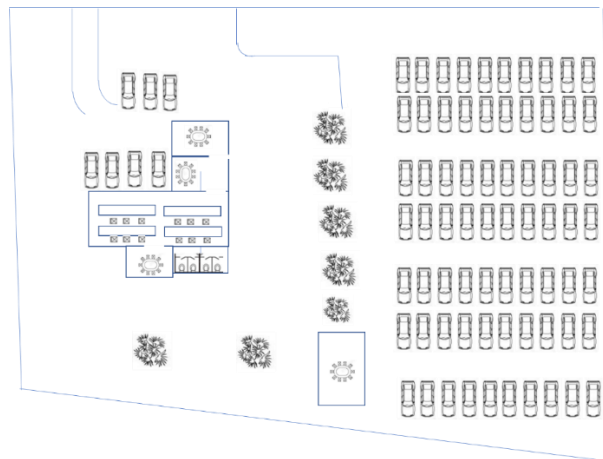
La distribución entre Bòlid y los concesionarios se realiza con el asistente de logística. Debido a que la bodega está ubicada en Tumbaco, no es necesario contratar un servicio de transporte ya que los automóviles se movilizan rodando de Tumbaco a los concesionarios, generando un ahorro para la compañía.

### 6.2.4 Infraestructura y equipamiento

El terreno que se utilizará para el almacenamiento es propiedad propia, por lo que no se debe cancelar un rubro de arriendo o de compra.

En el terreno ubicado en Tumbaco kilómetro 16 vía a Puenbo, superficie construida 180 m<sup>2</sup>, terreno total: 8.000 m<sup>2</sup>

Las oficinas se arrendarán en el terreno de al lado. En el caso del almacenamiento de los vehículos no se necesita ningún tipo de adecuamiento o infraestructura ya que son almacenados a la intemperie, la capacidad de almacenamiento es de 70 vehículos.



**Figura 18. Infraestructura del proyecto**

**Maquinaria y equipos:** A continuación, se detalla los equipos de computación y software que se utilizará. Al ser la distribución de vehículos, no es necesario que se invierta en maquinaria.

**Tabla 8. Equipamiento de oficina**

Ítem	Cantidad (Unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Computador Intel Core i 7	9	\$ 569,38	\$ 5.124,42
Impresora CANON MG2910	1	\$ 132,45	\$ 132,45
Software	1	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00

### 6.3 Estructura organizacional

Para esta empresa se usará una estructura organizacional de estilo simple, lo que se traduce a que se agrupa a los trabajadores por funciones y separa según sus habilidades (Jones, 2013). Esta estructura es de fácil adaptación para las empresas, en especial para las empresas que recién están empezando sus

actividades. Cada persona que se encuentra dentro de la estructura tiene un objetivo de trabajo, permitiendo la especialización de sus funciones. La toma de decisiones se lo realizará en forma vertical. Es decir, la gerencia general establece los objetivos y cada jefatura se los encarga de cumplir, cada colaborador tiene un rol y función que deben ejercer para en conjunto con las demás áreas llegar a los objetivos planteados. Cabe recalcar que el agente de aduana se encuentra dentro del organigrama con líneas punteadas ya que es un agente externo.

### **6.3.1 Estructura legal del proyecto**

La figura que se utilizara para este proceso es Compañía limitada. El número de socios que conformarán dentro de la empresa serán hasta 15 socios con un capital cerrado. Esta estructura es la más adecuada para empresas que tengan un tamaño mediano o pequeño, generando un mayor control sobre los socios y el capital invertido para el proyecto. Se tendrán 5 socios. El socio principal aportará 25% y el resto 18,75%.

Marco legal del proyecto: La constitución de una compañía limitada está dada por los siguientes procesos:

- Reserva del nombre en la Superintendencia de Compañías
- Elaboración de estatutos de contrato social para la empresa, validado por un abogado.
- Realizar un pago de \$400 en cualquier banco con el concepto de compañías limitadas, carta en la que consten los accionistas y su porcentaje de participación
- Presentar la cedula y papeleta de votación de todos los accionistas.
- Notarizar los documentos para registrar el nombre de la empresa.
- Publicar la creación de la compañía en periódico nacional (Banco Solidario, 2019)

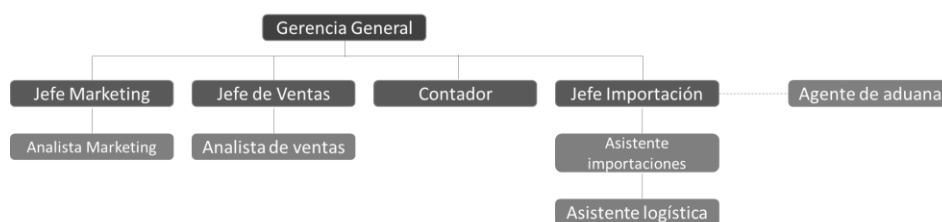
En cuanto a los permisos municipales, se debe pagar: patente, certificado de cumplimiento y permiso de operación de los Bomberos. Acto seguido, inscribir a

la compañía en el Registro Mercantil de Quito. Una vez realizado este proceso, se debe obtener un RUC en el SRI. La Superintendencia entrega a la empresa una carta para que el banco le entregue el dinero antes depositado, al inicio del proceso (Banco Solidario, 2019).

Constitución como importadores: Se requiere de RUC y postularse como empresa importadora, se debe obtener una firma electrónica TOKEN, otorgada por el Banco Central. Después se debe crear y registrar un usuario en el Ecuapass registrando la firma electrónica (Banco Solidario, 2019).

### 6.3.2 Diseño organizacional

Se usó como referencia a la estructura organizacional de Kia Motors Ecuador, la cual es una estructura simple, con división de trabajo, dando como resultado la especialización. Cabe recalcar que Kia es la segunda marca en ventas dentro del mercado ecuatoriano y la primera marca con un rápido crecimiento desde el 2012. De igual manera, Kia es una importadora y distribuida por la empresa Aekia, quien es el dealer para Ecuador. También se tomó en cuenta a los métodos de distribución de Kia, para contar con el stock necesario para cubrir la demanda (Kia Motors Corp, 2017).



**Figura 19. Organigrama**

En el anexo 4 se detalla las funciones y requisitos para las personas a cargo de Bòlid.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Los ingresos de Bòlid están calculados en base a las encuestas donde uno de los líderes del mercado, Kia, vende 37 vehículos mensuales por ende se espera vender menos que la competencia dando un total estimado de 336 carros al año que quiere decir 28 carros mensuales. El incremento anual de la cantidad proyectada de ventas está directamente relacionado con el crecimiento de la industria donde se realizó un promedio del crecimiento en los últimos 5 años dando como resultado un 3.22% promedio anual, (2014-2019), y en los dos primeros años no se evidencia crecimiento al ser una empresa nueva con competidores fuertemente posicionados.

Además, el incremento de los precios viene a la par con la inflación la cual se ha calculado con el promedio del índice de precios de consumidor (IPC) de los últimos cinco años del Ecuador es decir 2014-2018. Se espera tener una política de cuentas por cobrar de 30% de contado, que sería la entrada en el momento que el consumidor compra el vehículo y el 70% restante se dará a crédito de 30 días plazo, lo cual sería pagado por una institución financiera intermediaria entre el cliente y la empresa. Por otro, en cuanto a la política de pago a los proveedores, se mantendrá un 30% al momento de realizar la compra de los vehículos y el 70% restante se pagará 30 días posteriores.

**Tabla 9. Ingresos anuales proyectados**

INGRESOS					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Incremento	0%	0.00%	3.22%	3.22%	3.22%
<b>Cantidad Proyectada de ventas</b>	336	336	342	353	365
Incremento			1.90%		
Precio	\$ 16,000.00	\$ 16,303.20	\$ 16,612.15	\$ 16,926.95	\$ 17,247.71
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>	<b>\$5,376,000.00</b>	<b>\$5,477,875.20</b>	<b>\$5,679,999.06</b>	<b>\$ 5,976,772.03</b>	<b>\$ 6,289,051.03</b>

Por otro lado, el costo unitario del vehículo una vez añadidos los costos directos e indirectos de comercialización es de \$13,971.86 y el precio de venta inicial será de \$16,000 dando un margen bruto entre costo y precio de 12.68% y anualmente se mantendrá dicho promedio gracias al crecimiento constante del precio y de los costos con respecto a la inflación ambos. Los márgenes de ganancia neta se analizarán con el estado de resultados.

**Tabla 10. Proyección de costos**

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo variable unitario	\$ 166,484.28	\$ 169,639.16	\$ 172,853.82	\$ 176,129.40	\$ 179,467.05
Número de vehículos a vender	\$ 336.00	\$ 336.00	\$ 341.92	\$ 353.09	\$ 364.63
Costo total variable	\$ 4,661,559.84	\$ 4,749,896.40	\$ 4,925,159.14	\$ 5,182,492.65	\$ 5,453,271.52
Sueldos directos de comercialización	\$ 15,246.00	\$ 16,392.46	\$ 16,541.70	\$ 16,693.77	\$ 16,848.72
Sueldos indirectos de comercialización	\$ 16,297.80	\$ 17,720.02	\$ 18,048.35	\$ 18,382.90	\$ 18,723.79
Mantenimiento y reparaciones	\$ 1,440.00	\$ 1,467.29	\$ 1,495.09	\$ 1,523.43	\$ 1,552.29
Costos indirectos de comercialización	\$ 17,737.80	\$ 19,187.31	\$ 19,543.44	\$ 19,906.33	\$ 20,276.08
<b>TOTAL COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN</b>	\$ 4,694,543.64	\$ 4,785,476.17	\$ 4,961,244.29	\$ 5,219,092.75	\$ 5,490,396.33
VEHICULOS A VENDER	336	336	342	353	365
<b>COSTO DE COMERCIALIZACIÓN UNITARIO</b>	\$ 13,971.86	\$ 14,242.49	\$ 14,510.02	\$ 14,781.11	\$ 15,057.40

En cuanto a gastos, el valor más alto es el de publicidad siendo este el 9% de los ingresos totales, ya que es una empresa comercializadora debe enfocar su presupuesto en promocionar los vehículos. (Ver Anexo 1). Se manejará una policía de inventarios del 20% de las ventas del próximo mes con el fin de tener respaldo si se da una variación de estas.

## 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial está focalizada en los inventarios ya que al ser una empresa comercializadora y de un producto de alto valor, el capital para inventarios es alto; los cuales al ser una empresa comercializadora no se maneja producción por lo que no se necesita inventario de materia prima. Sin embargo, para inventario de productos finales se maneja una política de mantener cada mes el 20% del stock necesario para el siguiente mes.

Para las propiedades, planta y equipo (PPE), se requiere los equipos de cómputo para todo el personal, los cuales se deprecian a 3 años según el SRI, (2019), por lo que se necesita reinvertir al inicio del año 4 nuevos equipos.

Por otro lado, en los intangibles se comprará un software especializado para llevar inventarios y facturación organizadamente el cual se amortiza a 10 años. (SRI, 2019)

El capital de trabajo neto está calculado utilizando el “Método de déficit acumulado máximo”, es decir que va de acuerdo con la cantidad de efectivo del mes donde el proyecto necesitaba más flujo, antes de la inyección de capital. Se

ha utilizado dicha cantidad como capital para generar flujos de efectivo positivos en todos los meses.

Se ha dividido la inversión inicial en 40% propio, otorgado por los accionistas y el 60% con deuda a largo plazo, es decir \$52,710.85 que arroja cuotas mensuales de \$1,168.00 y cuotas anuales de \$14,560.97 (Ver Anexo 2) a una tasa anual efectiva de 11.83% dado por la Corporación Financiera Nacional para emprendimientos.

**Tabla 11. Inversión inicial y estructura de capital**

Inversiones PPE	\$	6,336.87	<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>			
Inversiones intangibles	\$	1,900.00				
Inventarios	\$	54,384.86	Propio	40%	\$	35,140.57
Capital de trabajo neto	\$	25,229.69	Deuda L/P	60%	\$	52,710.85
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$</b>	<b>87,851.42</b>	<b>TOTAL</b>		<b>\$</b>	<b>87,851.42</b>

## 7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo

### 7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados muestra utilidad desde el primer año del proyecto con una tendencia creciente promedio anual de 5.05% que es una proyección positiva. El margen bruto es 12.67% en promedio de los 5 años gracias a la diferencia entre precio y costos de los productos vendidos; además, el margen operacional promedio es de 9.33% ya que los gastos son altos en comparación a los ingresos y finalmente una vez deducidos los impuestos del (15% participación y 25% a la renta) se obtiene un margen neto promedio de 5.91%.

**Tabla 12. Estado de resultados**

PERIODO	ESTADO DE RESULTADOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	5,376,000.00	5,477,875.20	5,679,999.06	5,976,772.03	6,289,051.03
Costo de los productos vendidos	4,694,543.64	4,785,476.17	4,961,244.29	5,219,092.75	5,490,396.33
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>681,456.36</b>	<b>692,399.03</b>	<b>718,754.78</b>	<b>757,679.29</b>	<b>798,654.70</b>
Gastos sueldos	88,389.10	95,493.73	96,642.88	97,813.80	99,006.92
Gastos generales	92,043.00	91,555.71	93,290.70	95,058.55	96,859.91
Gastos de depreciación	2,112.29	2,112.29	2,112.29	1,936.27	2,112.29
Gastos de amortización	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACION</b>	<b>498,531.97</b>	<b>502,857.29</b>	<b>526,328.92</b>	<b>562,490.66</b>	<b>600,295.58</b>
Gastos de intereses	5,799.66	4,773.20	3,618.49	2,319.53	858.30
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION</b>	<b>492,732.31</b>	<b>498,084.10</b>	<b>522,710.42</b>	<b>560,171.13</b>	<b>599,437.28</b>
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	73,909.85	74,712.61	78,406.56	84,025.67	89,915.59
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>418,822.46</b>	<b>423,371.48</b>	<b>444,303.86</b>	<b>476,145.46</b>	<b>509,521.69</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	104,705.62	105,842.87	111,075.96	119,036.37	127,380.42
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>314,116.85</b>	<b>317,528.61</b>	<b>333,227.89</b>	<b>357,109.10</b>	<b>382,141.27</b>



### **7.3.2 Estado de Situación Financiera**

El estado de situación financiera muestra una tendencia creciente de los activos hasta el cuarto año ya que el quinto se reduce debido a la cuenta de efectivo que se reduce en 80% con respecto al año anterior (Ver Flujo de Efectivo) y variación considerable de activos no corrientes del año 3 al 4 debido a la reinversión en equipos de computación principalmente como se explicó previamente. Mientras que los pasivos tienen una tendencia decreciente promedio de 26%, principalmente por el pago y reducción de la deuda ya que el proyecto no requiere una segunda refinanciación. (Ver Anexo 3)

### **7.3.3 Estado de flujo de efectivo**

El estado de flujo de efectivo muestra flujos positivos cada año a excepción del año 5, donde se necesita financiamiento debido a que el modelo financiero está proyectado a finalizar en dicho año, se espera pagar la última importación completamente al contado y no solo el 30% como se manejó los meses anteriores. Esto genera una necesidad de efectivo en el último año, sin embargo, no afecta la utilidad de la empresa ya que los ingresos logran cubrir la brecha. De igual manera el flujo positivo permite tener pago de dividendos a partir del año 2 gracias al giro del negocio y a pesar de no tener tendencia creciente en el último año, el flujo efectivo es el indicado para tener las ratios financieras adecuados que se analizará posteriormente.

#### **Tabla 13. Estado de flujo de efectivo**

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ -23,307.80	\$ 236,563.65	\$ 266,250.12	\$ 317,562.11	\$ 340,374.45	\$ 92,950.45
Utilidad Neta	\$ -	\$ 314,116.85	\$ 264,555.53	\$ 333,227.89	\$ 357,109.10	\$ 382,141.27
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	\$ -	\$ 2,112.29	\$ 1,760.24	\$ 2,112.29	\$ 1,936.27	\$ 2,112.29
+ Amortización	\$ -	\$ 380.00	\$ 316.67	\$ 380.00	\$ 380.00	\$ 380.00
- Δ CxC	\$ -	\$ -313,600.00	\$ -5,942.72	\$ -16,695.71	\$ -17,568.04	\$ -18,485.95
- Δ Inventario MP	\$ -77,692.66	\$ -	\$ -	\$ -2,545.77	\$ -2,628.96	\$ -2,485.29
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 54,384.86	\$ 217,539.46	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -271,924.32
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 1,050.67	\$ 5,468.10	\$ 0.00	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 14,964.39	\$ 92.30	\$ 1,083.41	\$ 1,146.10	\$ 1,212.46
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ -8,236.87	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ -8,236.87	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 87,851.42	\$ -8,216.34	\$ -219,270.23	\$ -276,979.83	\$ -357,085.87	\$ -395,298.98
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 52,710.85	\$ -8,216.34	\$ -7,625.81	\$ -10,397.51	\$ -11,696.47	\$ -13,157.71
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ 211,644.42	\$ 266,582.31	\$ 345,389.40	\$ 382,141.27
+ Δ Capital	\$ 35,140.57	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 56,306.75	\$ 228,347.30	\$ 50,833.36	\$ 40,582.28	\$ -16,711.42	\$ -302,348.53
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 56,306.75	\$ 284,654.06	\$ 335,487.42	\$ 376,069.70	\$ 359,358.28
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	\$ 56,306.75	\$ 284,654.06	\$ 335,487.42	\$ 376,069.70	\$ 359,358.28	\$ 57,009.75

#### 7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista y del proyecto, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

El flujo de caja del proyecto y del inversionista son positivos desde el primer año, es decir que ya se recupera la inversión inicial demostrando así, la rentabilidad del proyecto. Que posteriormente será analizada a detalle con los criterios de inversión.

Tabla 14. Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA					
0	1	2	3	4	5
-33,218.68	228,347.30	304,856.25	307,164.59	328,677.98	575,923.61
-33,218.68	195,128.62	499,984.88	807,149.47	1,135,827.45	1,711,751.06

Tabla 15. Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
0	1	2	3	4	5
-85,929.53	240,408.83	317,263.69	319,961.17	341,912.30	589,650.37
-85,929.53	154,479.29	471,742.98	791,704.15	1,133,616.45	1,723,266.83

Tabla 16. Criterios de valoración

Criterios de Inversión			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios Inversión Inversionista	
VAN	\$1,199,408.52	VAN	\$ 1,041,501.63
IR	\$14.96%	IR	32.35%
TIR	303.00%	TIR	715.98%
Periodo Rec.	2.08	Periodo Rec.	2.03

Utilizando datos previos obtenidos de Damodaran (2019), se ha obtenido la beta apalancada y la tasa de impuestos de la industria para des apalancar dicha beta y poder calcular la de este proyecto. Con esto se ha obtenido el CAPM como tasa de descuento del inversionista y el WACC como tasa de descuento del proyecto las cuales han permitido generar el primer criterio de inversión, el Valor Actual Neto (VAN), que en ambos casos es positivo y supera el millón de dólares, reflejando así la rentabilidad del proyecto. Además, la tasa interna de retorno muestra que, por cada dólar de inversión, se puede obtener \$13.96 para el proyecto y \$31.35 para el inversionista; donde de igual manera este criterio sostiene la rentabilidad alta del proyecto.

Finalmente, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es comparada con el WACC y la TIR de inversionista es comparada con el CAPM y en ambos casos son mayores a las tasas de descuento validando la afirmación que el presente proyecto genera ganancias y es positivo invertir en él. Finalmente, el periodo de recuperación contable muestra que en 2 años se podrá obtener nuevamente la inversión inicial.

**Tabla 17. Cálculo de la tasa beta**

Cálculo de la beta			
Beta Apalancada Industria:	0.79	R Deuda/Capital Industria:	195.44%
Beta Desapalancada	0.29	R Deuda/Capital Empresa:	150.00%
Betea Apalancada Empresa:	0.56	Tasa Impuestos Ind.	10.15%

**Tabla 18. Tasa de descuento**

Tasa de Descuento CAPM con Beta apalancada	
Tasa libre de riesgo	2.91%
Rendimiento del Mercado	16.09%
Beta	0.56
Riesgo País	9.72%
Tasa de impuestos	36.25%
CAPM	20.02%
WACC	12.53%

Gracias a las altas utilidades del proyecto desde el primer año, los criterios de valoración se muestran altos y reflejan ganancias por lo que se puede analizar la expansión de la empresa no solo con una distribución a otras ciudades por medio de intermediarios sino una distribución directa para obtener mayores

porcentajes de ganancias. Sin embargo, la necesidad de capital sería un factor influyente ya que la importación de vehículos requiere una fuerte inversión inicial.

### **7.5 Índices financieros**

Las ratios financieras del proyecto se compararán con los de la industria para obtener un mayor análisis de la viabilidad de la empresa. Para comenzar, dentro de los índices de liquidez está la razón circulante que muestra un valor mayor a 2 desde el segundo año por lo que se puede determinar que el proyecto puede llegar a tener activos ociosos demostrando que una expansión (reinversión) es posible. Una vez que se descuentan los inventarios, se obtiene la prueba ácida que muestra la liquidez a corto plazo y se determina que la empresa tiene suficiente efectivo para sus operaciones siendo este índice inclusive superior al de la industria. Por lo que se puede hacer una reinversión con el fin de expansión de la empresa para regular dichos indicadores.

Posteriormente, los periodos de cuentas por cobrar y pagar son menores a los de la industria por ser una empresa nueva necesita tener políticas que le permitan manejar efectivo de manera eficiente y al tener un inventario corto que inicia con la venta de 28 vehículos mensuales, el periodo de inventarios es menor igual. Todo esto da un ciclo operativo de 27 días promedio es decir que la empresa cumple todas sus principales actividades en ese periodo de tiempo.

En cuanto a rentabilidad, el margen de utilidad bruto está por debajo del de la industria, es decir que la diferencia entre precio y costo es baja en comparación a las demás empresas, sin embargo se logra igualar valores para el margen neto, inclusive se obtienen mejores márgenes de rentabilidad tanto del activo como del pasivo y con niveles de endeudamiento sobre activos y patrimonio menores a la industria lo que determina la viabilidad del proyecto ya que los indicadores financieros muestran ganancias y pronósticos positivos.

Tabla 19. Indicadores financieros

		INDICADORES						
		PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ	Razón Circulante		1.25	2.03	2.27	2.52	2.62	1.2766
	Prueba Ácida		2.08	2.27	2.46	2.46	21.81	0.7015
ACTIVIDAD	Periodo de Cuentas por cobrar		21.29	21.29	21.61	21.61	21.61	55.77
	Periodo de Cuentas por pagar		19.55	19.20	18.59	17.73	1.14	130.7929
	Periodo de Inventario		6.04	5.93	5.73	5.63	5.52	133.81
	Ciclo de Efectivo		7.78	8.02	8.75	9.50	25.99	58.79
RENTABILIDAD	Ciclo Operativo		27.33	27.22	27.34	27.23	27.13	189.58
	Margen de Utilidad Bruto		0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.2879
	Margen de Utilidad Neto		0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.0221
	Rentabilidad del Activo (ROA)		0.46	0.43	0.42	0.45	0.74	0.241
ENDEUDAMIENTO	Rentabilidad del Patrimonio (ROE)		0.90	0.77	0.70	0.72	0.77	0.1465
	Nivel endeudamiento sobre activos		0.49	0.44	0.40	0.38	0.04	0.6634
	Nivel de endeudamiento patrimonio		0.95	0.78	0.66	0.61	0.04	1.1885

Finalmente, para mejorar las ratios de liquidez se recomienda reinvertir en la expansión de la empresa ya que se puede deducir que al ser demasiado altos la empresa tiene activos ociosos. Luego las ratios de actividad muestran ciclos operativos cortos en relación a la industria por lo que se podría cambiar la política de manejo de inventarios. En cuanto a la rentabilidad se puede subir el precio del vehículo para que el margen bruto sea mayor y se asemeje más a la industria, sin embargo, al mismo tiempo se tendría que reducir un porcentaje de gastos. Finalmente, el endeudamiento es bajo lo cual es positivo por lo que se podría planificar una expansión adquiriendo una nueva deuda.

## 8. CONCLUSIONES

En el plan de negocios establecido, se muestra el modelo de una empresa importadora y comercializadora de vehículos Seat Ibiza. Vehículos provenientes de España con equipamiento, seguridad y tecnología muy superior a los automóviles que se comercializan en el país dentro del mismo segmento.

En lo que se refiere al análisis del entorno externo se encontraron muchas oportunidades y amenazas para este proyecto. Las principales oportunidades encontradas son: crecimiento de la participación de los vehículos europeos con rangos interesantes en los últimos años, desgravación progresiva del 5% anual de aranceles gracias al tratado de libre comercio entre Ecuador y la Unión Europea y gran calidad de acabados, motorización, tecnología y seguridad frente a los automóviles que participan en el mismo segmento. Sin embargo, también existen amenazas muy importantes a tomar en cuenta, alta participación y dominación del mercado de importantes marcas automotrices ya establecidas

dentro del país, el ingreso de marcas vehiculares provenientes de China con precios muy accesibles.

Al momento de determinar el nivel de aceptación del proyecto, existe un 72% de disposición de compra versus otras edades por lo que es enfocado a un mercado joven, con un rango de edad de 19 a 30 años. Tanto en las encuestas como en el grupo focal, se concluyó que, a la hora de comprar un auto en el país, el 72% se fija en la marca, equipamiento, diseño y seguridad sobre todas las cosas como puntos decisivos de compra. De esta forma, los atributos, características y valor agregado de Seat fueron aceptadas.

El valor agregado que se genera en la cadena de valor es el servicio post venta, una vez que el cliente ya realizó la compra. Se dará seguimiento para verificar que todo esté en orden, encuestas de satisfacción para mejorar el servicio y fidelizar a los clientes.

Debido a que el proyecto genera utilidades desde el primer año y los criterios de inversión se muestran altos, la expansión del proyecto a otras ciudades del país es muy viable. Además, se puede contar con una distribución y comercialización sin intermediarios, aumentando el margen de ganancia por cada vehículo vendido.

La inversión que se realiza en publicidad y promoción son una ficha muy importante dentro de la estrategia de venta y cumplimiento de los objetivos, ya que la inversión que se mantiene en estos medios será de aporte para el crecimiento de venta, ingresos y en años futuros la cobertura a nivel nacional. La estrategia que se utilizará en marketing es de enfoque con mayor importancia en publicidad en redes sociales, medios de comunicación digital y ferias automotrices.

## REFERENCIAS

- Aduana del Ecuador, SENA. (2017). *Regímenes aduaneros*. Obtenido de Servicios para OCE's: <https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>
- AEADE. (12 de 1 de 2016). *Aeade*. Obtenido de <http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2016/12/RTE-034-4R.pdf>
- AEADE. (2018). Obtenido de <http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/03/Anuario%202018.pdf>
- Aeade*. (2019). Obtenido de <https://www.aeade.net/normativas-y-regulaciones/>
- AEADE. (13 de Agosto de 2019). Obtenido de <https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/09/Sector-Automotor-en-cifras-N%C2%B035.pdf>
- AEADE. (16 de Enero de 2019). Obtenido de <https://www.aeade.net/industria-automotriz-fomenta-uso-de-autos-hibridos-y-electricos/>
- AEADE. (13 de Agosto de 2019). *AEADE*. Obtenido de <https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/09/Sector-Automotor-en-cifras-N%C2%B035.pdf>
- AEADE. (2019). *Los autos chinos son los terceros más vendidos en el mercado ecuatoriano*. Obtenido de Noticias: <https://www.aeade.net/los-autos-chinos-son-los-terceros-mas-vendidos-en-el-mercado-ecuatoriano/>
- AEADE, A. d. (Enero de 2017). *AEADE*. Obtenido de *AEADE*: [http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2017/01/Sector-en-cifras-4\\_enero-2017-1.pdf](http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2017/01/Sector-en-cifras-4_enero-2017-1.pdf)
- Agencia Nacional de Tránsito*. (Enero de 2019). Obtenido de <https://www.ant.gob.ec/index.php/ant/vision-mision-y-objetivos#.Xftv62RKjIV>
- ANGULO. (31 de Diciembre de 2018). *Importación de licores*. Obtenido de <https://www.expreso.ec/economia/licores-comerciolocal-importaciones-economia-ecuador-YY2551504>
- Arteta, A. (2019).
- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. (Diciembre de 2017). *Inflación*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>
- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. (2018). *Balanza Comercial*. Obtenido de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/balanza-comercial>

- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (14 de Octubre de 2018). *Riesgo país*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_paises](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_paises)
- BANCO DEL PACIFICO. (2018). *Emprendedores*. Obtenido de <https://www.bancodelpacifico.com/creditos/para-empresas/emprendedor-pacifico.aspx>
- Banco Santander. (2019). *Mercados: España, Política y Economía*. Recuperado el 2019, de Portal Santader Trade: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>
- Banco Solidario. (2019). *Pasos para crear una empresa en Ecuador*. Obtenido de Cuida tu futuro: <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>
- BiciQuito*. (2019). Obtenido de <http://www.biciquito.gob.ec/index.php/info/ques.html>
- Caiza, K. (2018). Propuesta de un plan estratégico para la empresa Refresmundial Cia. Ltda. de tecnología informática ubicado en Tumbaco. Quito. Recuperado el 2019, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/15801/1/T-UCE-0003-CAD-018AE.pdf>
- CALDERON, J. (13 de Julio de 2018). *Ecuador y su desaceleración de economía*. Obtenido de <http://tinyurl.com/ycrfgd6q>
- Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana. (2013). *Conoce nuestras empresas socias*. Recuperado el Noviembre de 2019, de CINAIE: [http://www.cinae.org.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9:aimesa&catid=10&Itemid=121](http://www.cinae.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=9:aimesa&catid=10&Itemid=121)
- CAMARA LIMA. (2018). *Informe Económico*. Obtenido de [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r796\\_2/iedep.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r796_2/iedep.pdf)
- Castillo, M. (31 de julio de 2018). Mayor participación de autos europeos sacude el mercado ecuatoriano. *El Comercio*.
- Castillo, M. A. (31 de Julio de 2018). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/participacion-autos-europeos-mercado-ecuador.html>
- Chevrolet. (2019). *Concesionarios*. Obtenido de <https://www.chevrolet.com.ec/>
- COMERCIOPE. (06 de Octubre de 2014). *Acuerdo Ecuador-Perú*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-ecuador-firman-acuerdo-evita-obstaculos-comercio-178192>



- COMEX. (01 de Septiembre de 2017). *Resolución 020-2017*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/Resoluci%C3%B3n-No.-020-2017.pdf>
- Cooperativa.cl. (15 de Noviembre de 217). *Estudio determinó que Cabify es el transporte más barato y los taxis básicos los más caros*. Obtenido de Tópicos: País - Transportes: Estudio determinó que Cabify es el transporte más barato y los taxis básicos los más caros
- CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL. (Julio de 2017). *Sector manufacturero: alimentos y bebidas*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- Delegación de la Unión Europea en Ecuador. (2017). *Acuerdo Comercial Ecuador - Unión Europea*. Quito: Sección comercial para Ecuador y Colombia. Recuperado el 2019, de [https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla\\_acuerdo\\_comercial\\_ue-ecuador\\_0.pdf](https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf)
- Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo. (2019). *Comportamiento de compra*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/comportamiento-de-compra>
- DOING BUSINESS. (2018). *ECONOMIAS: Ecuador*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador#starting-a-business>
- DSV Global Transport and Logistics. (2019). *Tipos de Incoterms 2010*. Obtenido de Información útil sobre transporte y logística: <https://www.es.dsv.com/About-DSV/informacion-transporte-logistica/tipos-incoterms-2010>
- EKOS. (3 de Mayo de 2019). Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/el-sector-automotriz-ecuatoriano-en-cifras>
- EKOS NEGOCIOS. (12 de Noviembre de 2018). *Empresas Ecuador*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/rankingecuador.aspx>
- El Confidencial. (2019). *Coches de exportación de Volkswagen en el puerto de Emden (Alemania)*. Obtenido de [https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-07-02/trump-aranceles-union-europea-represalias\\_1586815/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-07-02/trump-aranceles-union-europea-represalias_1586815/)
- Entrepreneur. (2018). *Usa los colores para marketing*. Obtenido de Marketing: <https://www.entrepreneur.com/article/264153>

- EROSKI. (08 de Mayo de 2013). *Seguridad Alimentaria*. Obtenido de <http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/ciencia-y-tecnologia/2013/04/08/216340.php>
- Espinosa, R. (2019). *Posicionamiento de marca, la batalla por tu mente*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente>
- Euro NCAP. (2019). Obtenido de <https://www.euroncap.com/es/seguridad-en-los-veh%C3%ADculos/>
- Euro NCAP. (2019). *Seguridad de los vehículos*. Obtenido de Campañas de seguridad: <https://www.euroncap.com/es/seguridad-en-los-veh%C3%ADculos/>
- FUNDACION TECNOLOGICA,. (2018). *Innovación*. Obtenido de <http://www.fundaciontecnologica.cl/sonami/wp-content/uploads/2016/06/Innovaci%C3%B3n-en-Miner%C3%ADa.pdf>
- García de la Iglesia, J. (2019). *¿Quieres un concesionario?* Obtenido de Analizamos el sector - Infofranquicias.com: <https://www.infofranquicias.com/cd-12141/Quieres-un-concesionario.aspx>
- González, P. C. (25 de julio de 2018). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/autos-europeos-mercado-ecuadoriano-acuerdocomercial.html>
- Hyundai Ecuador. (2018). *Ventas*. Obtenido de <https://www.hyundai.com.ec/ventas/>
- INEI. (21 de Noviembre de 2017). *Demanda interna y externa*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/pbi-crece-25-en-tercer-trimestre-impulsado-por-la-demanda-interna-y-externa-10196/>
- INEN. (24 de Septiembre de 2014). *NORMALIZACION: Reglamento RTE INEN 184*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/10/RTE-184.pdf#>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS E INFORMATICA. (2018). *Mercado Laboral*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04\\_mercado-laboral-ene-feb-mar2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_mercado-laboral-ene-feb-mar2018.pdf)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS. (03 de Mayo de 2013). *Ingresos y gastos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos/>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2010). *Población y vivienda*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Kia Motors Corp. (2017). *Nuestros concesionarios*. Obtenido de <https://www.kia.com/ec/shopping-tools/find-a-dealer.html>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de Marketing* (Tercera ed.). México: Pearson.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Líderes, R. (2018). Vehículos: Seguridad, medio ambiente y reulaciones. *Líderes*.
- Luike Iberoamericana de Revistas. (17 de Febrero de 2015). Qué fabrica Seat en España? *Autofácil*. Recuperado el 2019, de <https://www.autofacil.es/seat/2015/02/18/fabrica-seat-espana/23399.html>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México: PEARSON.
- Marianne Van Steen, C. S. (15 de Diciembre de 2019). *Acuerdo Comercial Ecuador - Unión Europea*. Obtenido de [https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla\\_acuerdo\\_comercial\\_ue-ecuador\\_0.pdf](https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf)
- MarketingINTELI.com. (2019). *Los canales de distribución en marketing*. Obtenido de Desarrollo estratégico de negocios: <https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/fundamentos-de-marketing/canales-de-distribuci%C3%B3n/>
- Municipio de Quito*. (2019). Obtenido de <http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/documentos/interactivos/movilidad/files/assets/downloads/page0004.pdf>
- ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD. (27 de Septiembre de 2018). *Reducción de la ingesta de azúcares libres en adultos para reducir el riesgo de enfermedades no transmisibles*. Obtenido de <https://www.who.int/elena/titles/free-sugars-children-ncds/es/>
- ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD. (18 de Agosto de 2018). *Reducir el consumo de bebidas azucaradas para reducir el riesgo de un aumento malsano del peso en los adultos*. Obtenido de [https://www.who.int/elena/titles/ssbs\\_adult\\_weight/es/](https://www.who.int/elena/titles/ssbs_adult_weight/es/)
- Perú21. (27 de febrero de 2015). Vehículos de lujo: Una dosis de estatus. *Perú21*. Recuperado el 2019, de ) <https://peru21.pe/vida/vehiculos-lujo-dosis-estatus-169326-noticia/>

- Piticariu, L. (2014). *Análisis y perspectivas del sector de automoción en España*. España: Universidad del País Vasco. Recuperado el 2019, de [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/14494/TFG\\_%20Piticariu.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/14494/TFG_%20Piticariu.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- PRIMERO ECUADOR. (2018). Obtenido de <http://www.primeroecuador.com/>
- SEAT IBIZA . (2019). *Detalles del estilo*. Obtenido de [https://configurador.seat.es/seat-cc/configurator/LIVE/003/DEFAULT/es/trim/CARLINE-GROUP-KJ1;carlineKey=CARLINE-722436ba-603b-4e50-9b5e-d0f5695773cd;fdSessionToken=UeyJwljoiQ0NTMSlslmQiOltdfQ;overlayType=TRIM\\_DETAILS;overlayConfig=eyJjYXJsaW5lS2V5ljoIQ0FS](https://configurador.seat.es/seat-cc/configurator/LIVE/003/DEFAULT/es/trim/CARLINE-GROUP-KJ1;carlineKey=CARLINE-722436ba-603b-4e50-9b5e-d0f5695773cd;fdSessionToken=UeyJwljoiQ0NTMSlslmQiOltdfQ;overlayType=TRIM_DETAILS;overlayConfig=eyJjYXJsaW5lS2V5ljoIQ0FS)
- SEAT S.A. (2019). *SEAT IBIZA*. Obtenido de Modelos de autos: <https://www.seat.es/coches/ibiza-5-puertas/modelo.html>
- SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACION Y DESARROLLO. (04 de Enero de 2017). *Normas regulatorias para las cadenas de supermercados y proveedores*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Resolucion-No.-014-expedicion-de-nuevas-Normas-Regulatorias-para-las-Cadenas-de-Supermercados-y-sus-Proveedores.pdf>
- SENAE. (Abril de 2017). *Aduana del Ecuador SENAE*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- SENAE. (26 de Diciembre de 2018). *Requisitos para importar*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DEL ECUADOR. (28 de Diciembre de 2015). *Impuesto a consumos especiales*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-consumos-especiales>
- Sinnaps. (2017). *CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO CUANTITATIVO*. Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodo-cuantitativo>
- sinnaps. (2019). Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-cualitativa>
- Suárez, E., & Santisteban, D. (2008). *Análisis competitivo del mercado automotriz*. Bucaramanga: Universitaria de Investigación y Desarrollo. Recuperado el 2019, de <https://udi.edu.co/images/investigaciones/publicaciones/libros/paloseco/12/automotriz.pdf>
- SUPERCIAS. (2018). *Actividad Económica*. Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcon](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcon)

tent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d

TopGear.es. (04 de Septiembre de 2018). *¿Cuál comprar, Seat Ibiza o Volkswagen Polo?* Obtenido de Noticias: *¿Cuál comprar, Seat Ibiza o Volkswagen Polo?*

Total. (2019). Obtenido de <https://www.total.es/nuestros-productos/novedades-para-el-motor/norma-euro-para-el-control-de-emisiones>

TRADEMAP. (03 de 12 de 2018). *Exportaciones envases de plástico Perú.* Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c%7c%7c392330%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c%7c%7c392330%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c1)

TRADEMAP. (03 de Diciembre de 2018). *Importaciones de envases plásticos Ecuador.* Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c392330%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c392330%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c1)

UNID. (2018). *Análisis del consumidor: Proceso de decisión de compra II.* Obtenido de Universidad Interamericana para el Desarrollo: [https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/elec/ME/AC/S07/A\\_C07\\_Lectura.pdf](https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/elec/ME/AC/S07/A_C07_Lectura.pdf)

Universo, E. (18 de marzo de 2019). Expectativa del mercado automotor de Ecuador para el 2019 en comparación con el 2018. *El Universo*.

Varela, M. (19 de Enero de 2019). *Actualidad: Sociedad y conciencia ambiental.* Obtenido de Ecovidrio: Hablando en vidrio: <https://hablandoenvidrio.com/sociedad-y-conciencia-ambiental/>

VISTAZO. (22 de Agosto de 2016). *LA INDUSTRIA DE BEBIDAS SE FORTALECE CON INVERSIÓN.* Obtenido de <http://www.vistazo.com/seccion/pais/la-industria-de-bebidas-se-fortalece-con-inversion>

## **ANEXOS**

**Anexo Nro. 1 Tabla Matriz EFE**

<b>Factores determinantes del éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Eliminación progresiva de los aranceles a vehículos europeos.	0,1	4	0,4
Vehículos con mayor equipamiento de seguridad, tecnológico y calidad.	0,1	4	0,4
Vehículos con normas y motores Euro, menos contaminación	0,05	3	0,15
Niveles de calidad y seguridad europeos (EuroNcap) los mismos que son requisito para que un vehículo pueda ingresar al país.	0,10	4	0,4
Nivel tecnológico del país es muy bajo, depende de empresas extranjeras para importar tecnología	0,05	3	0,15
Barreras altas de ingreso de nuevas marcas al mercado y normativas que cumplir.	0,05	3	0,15
<b>Amenazas</b>			
Competencia con altas cuotas de participación de mercado	0,2	3	0,6
Poder de negociación baja con proveedores, matriz establece los productos a utilizar	0,05	2	0,1
Ingreso de nuevos competidores de China	0,1	1	0,1
Gran cantidad de productos sustitutos	0,10	3	0,3
Bajo poder de negociación con los clientes (financiamiento, beneficios)	0,10	2	0,2
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,95</b>

## Anexo No. 2: Tabla de contingencia - nivel de aceptación por edad y género

¿Compraría un vehículo SEAT cuyo equipamiento y seguridad cumplan con las normas europeas al mismo precio de un vehículo con equipamiento básico?						
HOMBRES	EDAD					
Etiquetas de fila	(19 - 24 años)	(25 - 30 años)	(31 - 36 años)	(49 - 54 años)	(55 + años)	Total
No	0%	6%	0%	0%	0%	6%
Sí	22%	44%	17%	6%	6%	94%
<b>TOTAL</b>	<b>22%</b>	<b>50%</b>	<b>17%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>
MUJERES	EDAD					
Etiquetas de fila	(19 - 24 años)	(25 - 30 años)	(31 - 36 años)	(49 - 54 años)	(55 + años)	Total
No	8%	3%	0%	0%	3%	15%
Sí	41%	21%	3%	3%	15%	85%
<b>TOTAL</b>	<b>49%</b>	<b>23%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>

## Anexo No. 3: Tabla de contingencia – Atributos de auto buscados por edad

Atributos en un auto buscado							
	EDAD						
Etiquetas de fila	(19 - 24)	(25 - 30)	(31 - 36)	(43 - 48)	(49 - 54)	(55 + )	Total
Marca (respaldo y confianza), Equipamiento, Precio, Seguridad, Diseño	9%	9%	4%	0%	2%	2%	25%
Marca (respaldo y confianza), Precio, Diseño	5%	7%	0%	0%	0%	0%	12%
Marca (respaldo y confianza), Equipamiento, Precio	4%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
Marca (respaldo y confianza), Equipamiento, Precio, Diseño	4%	0%	0%	2%	0%	0%	5%
Marca (respaldo y confianza), Precio	4%	0%	0%	0%	2%	2%	7%
Marca (respaldo y confianza), Precio, Nivel de seguridad	4%	2%	2%	0%	0%	5%	12%
Otros	12%	14%	2%	2%	0%	5%	35%
<b>Total general</b>	<b>40%</b>	<b>32%</b>	<b>7%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>



#### **Anexo No. 4: Función Organigrama**

##### Gerente General:

- Perfil de cargo: Título cuarto nivel en carreras administrativas, 3 años de experiencia en el mismo cargo en el sector automotriz
- Funciones: Liderar funciones estratégicas de la empresa, revisar y analizar estados financieros de la empresa. Realizara negociaciones con bancos, Seat España, relaciones públicas. Velar por el cumplimiento de indicadores.
- Sueldo: \$1.500

##### Jefe de marketing:

- Perfil de cargo: título de tercer nivel en marketing o afines. 2 años de experiencia en marketing
- Funciones: Generar campañas de comunicación de campañas, estrategias para generar tráfico al concesionario, cumplimiento de presupuesto, análisis de información.
- Sueldo: \$1.100

##### Jefe de ventas:

- Perfil de cargo: título de tercer nivel en marketing o afines. 2 años de experiencia en ventas, de preferencia en el sector automotriz.
- Funciones: generar estrategias para ventas, cumplimiento de ventas mensuales, análisis de información, negociaciones para ventas institucionales.
- Sueldo: \$1.100

##### Contador:

- Perfil de cargo: título de tercer nivel en contabilidad o afines. 3 años de experiencia en contabilidad.
- Funciones: Generar balances financieros, pago de impuestos, determinar costos y presupuestos anuales, evaluación de proyectos.
- Sueldo: \$1.000

### Jefe de importación

- Perfil de cargo: título de tercer nivel en negocios internacionales, comercio exterior o afines.
- Funciones: Importación de vehículos, tramites de aduana, pago de impuestos
- Sueldo: \$1.100

### Analista de Marketing

- Perfil de cargo: Últimos semestres de estudios o graduado en marketing, o afines. 1 – 2 años de experiencia
- Funciones: Analizar las campañas de marketing, generar reportes, supervisión de artes a comunicar, manejo de redes sociales.
- Sueldo: \$750

### Analista de Ventas

- Perfil de cargo: Últimos semestres de estudios o graduado en marketing, o afines. 1 – 2 años de experiencia
- Funciones: Analizar ventas y cumplimientos, generar reportes por plaza y asesor, pago de comisiones y cobranzas a concesionarios.
- Sueldo: \$500

### Asistente de importación

- Perfil de cargo: Últimos semestres de estudios o graduado en negocios internacionales. 1 año de experiencia.
- Funciones: Ingreso de facturas en portales de aduana, procesos de desaduanización. Contacto con agente de aduana
- Sueldo: \$500

### Asistente logística

- Perfil de cargo: Últimos semestres de estudios o graduado en logística o afines. 1 año de experiencia.
- Funciones: transporte de vehículos puerto – bodega, coordinación de transporte y alistamiento vehículos a concesionarios, rotación de stock.
- Sueldo: \$500

#### Anexo No. 5: Tabla de gastos anuales

GASTOS GENERALES					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Suministros de Oficina	\$ 696.00	\$ 709.19	\$ 722.63	\$ 736.32	\$ 750.28
Mantenimiento y reparaciones	\$ 1,440.00	\$ 1,467.29	\$ 1,495.09	\$ 1,523.43	\$ 1,552.29
Gastos aduanas	\$ 3,201.00	\$ 3,261.66	\$ 3,323.47	\$ 3,386.45	\$ 3,450.62
Servicios básicos	\$ 1,860.00	\$ 1,895.25	\$ 1,931.16	\$ 1,967.76	\$ 2,005.05
Gasto arriendo	\$ 28,080.00	\$ 28,612.12	\$ 29,154.32	\$ 29,706.79	\$ 30,269.73
Publicidad	\$ 40,320.00	\$ 41,084.06	\$ 41,862.61	\$ 42,655.90	\$ 43,464.23
Gastos ferias	\$ 12,000.00	\$ 12,227.40	\$ 12,459.11	\$ 12,695.21	\$ 12,935.78
Flete interno	\$ 2,256.00	\$ 2,298.75	\$ 2,342.31	\$ 2,386.70	\$ 2,431.93
Gastos de constitución	\$ 2,190.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>\$ 92,043.00</b>	<b>\$ 91,555.71</b>	<b>\$ 93,290.70</b>	<b>\$ 95,058.55</b>	<b>\$ 96,859.91</b>

#### Anexo No. 6: Tabla anual de amortización

TABLA AMORTIZACIÓN	AÑO				
	1	2	3	4	5
Saldo Inicial	\$ 52,710.85	\$ 44,385.58	\$ 35,075.42	\$ 24,663.87	\$ 13,020.63
Pago anual cuota	\$14,560.97	\$14,560.97	\$14,560.97	\$14,560.97	\$14,560.97
Gasto Interés	\$ 6,235.69	\$ 5,250.81	\$ 4,149.42	\$ 2,917.74	\$ 1,540.34
Amortización de capital	\$ 8,325.28	\$ 9,310.16	\$ 10,411.55	\$ 11,643.24	\$ 13,020.63
Saldo Final	\$ 44,385.58	\$ 35,075.42	\$ 24,663.87	\$ 13,020.63	\$ -



