

Universidad de las Américas
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL FINANCIAMIENTO DE VEHÍCULOS
MEDIANTE LEASING**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
Para obtener el título de Ingeniería Comercial con mención en Negocios
Internacionales y Administración de Empresas

Profesor Guía: Jean Paul Pinto

Autores:
Patricio Lloret Cordero
M. Belén Sevilla Ponce

Quito, 2007

DECLARACIÓN

Yo, Ing. Jean Paul Pinto, en calidad de Director de Tesis, declaro que éste proyecto de grado fue diseñado, desarrollado y concluido por la Srta. María Belén Sevilla Ponce y el Sr. Patricio Lloret Cordero bajo mi dirección y de acuerdo con el Plan de Proyecto de Grado de la Facultad de la Universidad de las Américas.



ING. JEAN PAUL PINTO

Quito, Junio de 2007

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, quienes han sido la luz en mi vida, quienes me han apoyado incondicionalmente y han sabido ser mis amigos, consejeros y maestros, para ellos mi trabajo, logros y satisfacciones. Son los mejores.

A mis hermanos, por su apoyo, su ejemplo y su cariño. Me ayudaron cada vez que los necesité. Son y serán siempre mis mejores amigos.

A Belén, mi compañera, mi amiga y mi confidente. Sin ella este trabajo no sería ni la mitad de lo que es. Gracias por estar siempre conmigo.

A Rodrigo, por ser un maestro y un ejemplo para quienes tienen la suerte de conocerlo. Gracias por su invaluable apoyo y enseñanzas.

A Jean Paul, por exigirnos a sacar el mejor trabajo posible.

A mis amigos, su amistad es importante en mi vida. Pablo (desde chiquitos), Lucho, Mario, Pitufu, Andrés, David, Felipe, mis amigos de la U y mis amigos del trabajo, Gracias por su amistad.

A Dios, por todas las bendiciones que me ha dado y por la oportunidad de poder compartirlas con mis seres queridos.

Patricio Lloret

Este proyecto no se habría podido realizar sin la generosa e incondicional ayuda de amigos, compañero, familiares, y profesores que directa o indirectamente aportaron con un granito de arena; pero sobre todo por la colaboración de Jean Paúl Pinto y Rodrigo Gangotena quienes día a día ayudaron a que esta meta se convierta en realidad, a quienes expreso mi más grande agradecimiento.

Belén Sevilla

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, a mis hermanos, a mis amigos y a Dios. De manera especial para Belén, con esto cumplo mi promesa y cumplo mi parte en esta etapa de tu vida, es un pequeño paso dentro de los tantos éxitos que tienes por delante.

Patricio Lloret

Dedico este proyecto a mi Padres que han sido un pilar muy importante en mi vida, gracias a su educación, apoyo y cariño junto con mis hermanas que sobre todo son mis compañeras y amigas.

No puedo dejar de lado a una de las personas que con paciencia, esfuerzo, dedicación y constancia pasó a mi lado muchas noches en vela y muchos días interminables de trabajo, es así que también dedico este proyecto a mi pareja, Patricio Lloret y a su familia por apoyarnos en este fuerte trabajo.

Belén Sevilla

Resumen Ejecutivo

Más conocido como arrendamiento mercantil o alquiler financiero, el leasing no es otra cosa que un arrendamiento comercial con opción de compra.

El leasing es una herramienta que permite a una persona o empresa usar un bien como si fuera propio por un determinado período de tiempo con la ventaja de que puede comprarlo al final del contrato.

Una de las ventajas más importantes de esta herramienta es que es deducible del impuesto a la renta, tanto para las personas como para empresas que llevan contabilidad.

El leasing vehicular se presenta como una hábil operación financiera cuya estrategia es ganar-ganar. Por un lado, el concesionario gana porque amplía su oferta crediticia, vende más autos en un segmento menos explotado y de mayores márgenes, genera un servicio posventa y fideliza a sus clientes. Por otro lado, el banco gana porque coloca sus recursos en activos de largo plazo y el cliente gana porque no se endeuda y tiene un beneficio tributario.

Al analizar la factibilidad de este negocio, los autores estudian los dos grandes pilares que sostienen el modelo: el sector financiero y el sector automotriz.

El sector financiero en el Ecuador, apoyado en el modelo de dolarización, ha superado totalmente la crisis del año 1.999, recuperando la confianza de los clientes y generando utilidades crecientes los últimos cinco años.

De la misma manera, el sector automotriz atraviesa por un momento mágico ya que en los últimos años ha incrementado sus ventas hasta el punto de tener dos períodos consecutivos con récords de ventas.

Estos factores, sumado el hecho de que los servicios de intermediación financiera en el país han experimentado un crecimiento en cuanto a

participación y margen, hacen del leasing vehicular para personas naturales una magnífica oportunidad de negocio.

Al concluir la investigación de mercados, donde se realizaron entrevistas, sesiones de grupo y encuestas, se pudo determinar que existe una oportunidad de incursionar en el negocio.

El segmento de mercado al que se dirigiría el servicio esta conformado por ejecutivos entre los 25 hasta 44 años de edad pertenecientes a una clase socioeconómica entre media alta y alta, que perciben al leasing como una herramienta favorable para financiar sus vehículos.

Debido a que los futuros clientes conocen muy poco del leasing, se ha planeado una agresiva campaña de publicidad de para captar rápidamente la atención y el interés de los mismos.

Cabe recalcar que a pesar de que el servicio existe desde hace un año en el país, éste todavía pasa desapercibido debido a una ausencia de comunicación y promoción.

En el Ecuador el uso de leasing estaba destinado exclusivamente para empresas, sin embargo a partir del último año se puede encontrar esta opción para personas naturales, específicamente en cuanto a vehículos se refiere.

Debido al poco tiempo de este servicio en el país, la elaboración de este trabajo representó un constante reto para los autores, tanto para recabar información como para la elaboración del modelo financiero, sin embargo los resultados arrojan cifras positivas que avalan su viabilidad.

En el Ecuador la idea se extiende poco a poco, a medida que la gente se informa, los concesionarios se adhieren y los beneficios son publicitados de una mejor manera.

INDICE

	Pág.
1. Capitulo Uno, Aspectos Generales	1
1.1. Introducción	2
1.2. Objetivos	3
1.2.1. Objetivo General	3
1.2.2. Objetivos Específicos	3
1.3. Hipótesis General	3
Descripción de los tipos de investigación	4
1.4. Metodologías	5
2. Capitulo Dos, La Industria	6
2.1. Sector del Servicio de Intermediación financiera	7
2.1.1. Antecedentes del sector de servicios	7
2.1.2. Concepto del servicio financiero	7
2.1.3. Actividades incluidas en los servicios financieros	7
2.1.4. Análisis de la Industria	9
2.2. Arrendamiento Mercantil o "Leasing"	11
2.2.1. Definición	11
2.2.2. Antecedentes	12
2.2.3. Origen y Evolución	12
2.2.4. Historia de Leasing en el Ecuador	13
2.2.5. Tipos de Leasing	14
2.2.5.1. Leasing Operativo	12
2.2.5.1.1. Definición	14
2.2.5.2. Leasing Financiero	15
2.2.5.2.1. Definición	15
2.2.5.3. Leasing Financiero vs. Leasing Operativo	15
2.2.6. El Leasing Vehicular	16
2.2.6.1. Introducción	16
2.2.6.2. Condiciones en el mercado nacional	16

	Pág.
2.2.6.3. Beneficios del leasing vehicular	19
2.2.7. El mercado automotriz en el Ecuador	20
2.2.7.1. Introducción	20
2.2.7.2. Análisis del mercado en los últimos años	21
2.2.7.3. Análisis de ventas del sector	22
2.2.8. El sistema financiero en el Ecuador	23
2.2.8.1. Introducción	23
2.2.8.2. Análisis de la banca en el Ecuador	24
2.3. Definición del negocio	25
2.4. Análisis del Entorno	26
2.4.1. Análisis Macro	26
2.4.1.1. Metodología del análisis del entorno	26
2.4.1.1.1. Identificación de factores externos	26
2.4.1.1.2. Recopilación de información	28
2.4.1.1.3. Análisis de los factores relevantes	28
2.4.1.1.3.1. Factores Económicos	28
2.4.1.1.3.2. Factores Sociales	34
2.4.1.1.3.3. Factores Político-Legales	36
2.4.1.1.3.4. Factores Tecnológicos	38
2.5. Análisis de las barreras de entrada y salida	39
2.5.1. Barreras de entrada	40
2.5.1.1. Diferenciación del producto	40
2.5.1.2. Identidad de marca	40
2.5.1.3. Requerimiento de capital	40
2.5.1.4. Acceso a los canales de distribución	41
2.5.1.5. Curva de aprendizaje o experiencia	42
2.5.1.6. Exigencias Gubernamentales	42
2.5.2. Barreras de salida	42
2.5.2.1. Activos especializados	42
2.5.2.2. Barreras emocionales	43
2.5.2.3. Restricciones Sociales y Gubernamentales	43
2.6. Fuerzas Competitivas de Porter	45

	Pág.
2.6.1. Rivalidad entre competidores actuales	46
2.6.2. Amenazas de productos sustitutos	46
2.6.3. Poder de negociación de los proveedores	46
2.6.4. Poder renegociación de los compradores	47
2.6.5. Amenaza de competidores de nuevos competidores	47
3. Capítulo III, Investigación y Análisis del mercado	50
3.1. Introducción	51
3.2. Proceso de la Investigación	51
3.2.1. Planeación del proceso de investigación	51
3.2.1.1. Formulación del problema u oportunidad	51
3.2.1.2. Cursos de acción	52
3.2.1.3. Definición de objetivos	53
3.2.1.3.1. Objetivo General	53
3.2.1.3.2. Objetivos Específicos	53
3.2.1.3.3. Necesidades de Información	53
3.2.1.3.3.1. Competencia	53
3.2.1.3.3.2. Clientes	54
3.2.1.3.3.3. Mercado	54
3.2.1.3.4. Marco Teórico	54
3.2.1.3.5. Diseño de Investigación y herramientas	55
3.2.1.3.5.1. Diseño Cualitativo	55
3.2.1.3.6. Diseño Cuantitativo	57
3.3. Ejecución de la Investigación	59
3.3.1. Ejecución de la Investigación cualitativa	59
3.3.1.1. Entrevista de Profundidad	59
3.3.1.2. Sesiones de Grupo	68
3.3.2. Conclusiones de la Investigación Cualitativa	75
3.4. Ejecución de la investigación cualitativa	77
3.4.1. Determinación del universo y población	77
3.4.2. Cálculo de la muestra	78

	Pág.
3.4.3. Operación de campo	80
3.4.4. Procesamiento de la información	80
3.4.5. Análisis de resultados de la investigación cuantitativa	81
3.4.6. Conclusiones de la investigación	98
3.5. Oportunidad de negocio	99
4. Capítulo IV, La empresa	101
4.1. Introducción	102
4.2. Misión	102
4.3. Visión	102
4.4. Objetivos	103
4.4.1. Objetivos de Marketing	103
4.4.2. Objetivos Financieros	103
4.5. Ambiente Organizacional	104
4.5.1. Valores	104
4.5.2. Filosofía	104
4.5.3. Políticas	105
4.6. Servicios	106
4.7. Clientes	106
4.8. Organigrama	107
4.8.1 Descripción de puestos	107
4.9. Matriz de factores Externos (EFE)	109
4.9.1. Metodología	109
4.10. Matriz de Factores Externos (EFI)	112
4.10.1. Metodología	112
4.11. Análisis FODA	115
4.12. Matriz AODF	116
4.13. Matriz Interna – Externa (IE)	117
4.14. Estrategias a nivel de negocios	118
4.14.1. Estrategia de enfoque	119
4.15. Matriz ANSOFF	119

	Pág.
4.16. Estrategias Seleccionadas	120
5. Capitulo V, Plan de Marketing	121
5.1. Introducción	122
5.2. Análisis FODA del servicio	122
5.2.1. Fortalezas	122
5.2.2. Debilidades	123
5.2.3. Oportunidades	123
5.2.4. Amenazas	123
5.3. Objetivos	124
5.4. Segmentación	124
5.5. Posicionamiento	125
5.6. Estrategia	127
5.7. Marketing Mix	128
5.8. Presupuesto de Mercadotecnia	140
5.9. Cronograma	142
5.10. Plan de acción	142
5.11. Control	143
5.12. Proyección de ventas	145
6. Capitulo VI, Plan Financiero	146
6.1. Introducción	147
6.2. Supuestos	148
6.3. Análisis Financiero	150
7. Conclusiones y Recomendaciones	154
7.1. Conclusiones	155
7.2. Recomendaciones	157

	Pág.
8. Bibliografía	159
9. Anexos	162
Anexos Generales	163
Anexos Financieros	182

INDICE CUADROS

	Pág.
1. Capítulo Dos	
Cuadro 2.1	10
Cuadro 2.2	16
Cuadro 2.3	27
Cuadro 2.4	31
Cuadro 2.5	43
Cuadro 2.6	48
Cuadro 2.7	48
Cuadro 2.8	48
2. Capítulo Tres	
Cuadro 3.1	52
Cuadro 3.2	62
Cuadro 3.3	62
Cuadro 3.4	63
Cuadro 3.5	64
Cuadro 3.6	64
Cuadro 3.7	65
Cuadro 3.8	65
Cuadro 3.9	66
Cuadro 3.10	67
Cuadro 3.11	68
Cuadro 3.12	69
Cuadro 3.13	69
Cuadro 3.14	70
Cuadro 3.15	70
Cuadro 3.16	71
Cuadro 3.17	71
Cuadro 3.18	72
Cuadro 3.19	72

	Pág.
Cuadro 3.20	73
Cuadro 3.21	73
Cuadro 3.22	74
Cuadro 3.23	74
Cuadro 3.24	75

3. Capítulo Cuatro

Cuadro 4.1	103
Cuadro 4.2	103
Cuadro 4.3	111
Cuadro 4.4	114
Cuadro 4.5	116
Cuadro 4.6	117
Cuadro 4.7	118
Cuadro 4.8	119

3. Capítulo Quinto

Cuadro 5.1	127
Cuadro 5.2	140
Cuadro 5.3	141
Cuadro 5.4	142
Cuadro 5.5	143
Cuadro 5.6	144

INDICE GRAFICOS

	Pág.
1. Capítulo Dos	
Gráfico 2.1	11
Gráfico 2.2	21
Gráfico 2.3	23
Gráfico 2.4	24
Gráfico 2.5	25
Gráfico 2.6	30
Gráfico 2.7	32
Gráfico 2.8	33
Gráfico 2.9	34
Gráfico 2.10	44
Gráfico 2.11	49
2. Capítulo Tres	
Gráfico 3.1	82
Gráfico 3.2	82
Gráfico 3.3	83
Gráfico 3.4	83
Gráfico 3.5	84
Gráfico 3.6	85
Gráfico 3.7	86
Gráfico 3.8	86
Gráfico 3.9	87
Gráfico 3.10	88
Gráfico 3.11	89
Gráfico 3.12	89
Gráfico 3.13	90
Gráfico 3.14	91
Gráfico 3.15	92
Gráfico 3.16	92

	Pág.
Gráfico 3.17	93
Gráfico 3.18	94
Gráfico 3.19	94
Gráfico 3.20	95
Gráfico 3.21	96
Gráfico 3.22	97
Gráfico 3.23	97

3. Capítulo Cuatro

Gráfico 4.1	107
Gráfico 4.2	112
Gráfico 4.3	115

3. Capítulo Quinto

Gráfico 5.1	125
Gráfico 5.2	128
Gráfico 5.3	129
Gráfico 5.4	132
Gráfico 5.5	139



Capitulo I
Aspectos Generales

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Introducción

El leasing se ha convertido, en mercados internacionales, en una opción cada vez más aceptada por los consumidores, gracias a las estrategias puestas en marcha por diferentes compañías independientes de leasing, compañías fabricantes de autos, e instituciones financieras. Desafortunadamente, la utilización del leasing en el Ecuador es aún incipiente, ya sea por una falta de conocimiento por parte de los potenciales interesados o del uso generalizado de las herramientas tradicionales de financiamiento. Esto contrasta completamente con la situación del mercado de vehículos que desde hace varios años experimenta un crecimiento dinámico.

En el Ecuador existen varios factores que explican el crecimiento que ha experimentado en los últimos años la demanda de vehículos. Por un lado, se encuentra la crisis bancaria de 1999, que creó una necesidad en la gente de invertir en activos de bajo riesgo y por otro la dolarización que mantuvo constante el poder adquisitivo de los consumidores. Desde entonces la tendencia de crecimiento en el sector se ha mantenido.

El sector financiero en el país ha vivido una bonanza que se ha visto reflejada en el mejoramiento progresivo de los indicadores macroeconómicos.

En el caso de la banca, su mejoramiento reposa en el incremento en los depósitos y en el aumento del nivel de endeudamiento público gracias a herramientas de financiamiento como por ejemplo el crédito bancario.

Otra de esas herramientas de financiamiento es el leasing o arrendamiento mercantil. Esta herramienta aplicable a un sinnúmero de bienes, posee una serie de características que han hecho de ella una de las herramientas financieras más usadas a nivel mundial.

Si juntamos el fortalecimiento financiero, que permite el uso de alternativas de financiamiento nuevas como el leasing, y el crecimiento del parque automotor en el país, obtenemos un modelo interesante de negocio: el leasing vehicular.

El siguiente proyecto tiene como motivación principal el dar a conocer a los consumidores ecuatorianos una alternativa para la adquisición de vehículos a través de una herramienta novedosa como es el leasing.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Realizar un plan de negocios que analice la posibilidad de financiar vehículos mediante leasing o arrendamiento mercantil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio del macro-entorno y microentorno para la determinación de las variables que influirían en el proyecto.
- Realizar un estudio de mercado para la determinación de los hábitos de compra de automóviles en la ciudad de Quito y el nivel de aceptación del leasing vehicular.
- Desarrollar estrategias de mercadeo exitosas para que los consumidores conozcan el leasing vehicular, lo acepten y lo posicionen en su mente como una alternativa viable para la adquisición de vehículos.
- Desarrollar un plan financiero que se base en la inversión requerida, ventas proyectadas y gastos a incurrir para determinar la factibilidad del proyecto.

1.3 Hipótesis General

Los compradores de vehículos de la ciudad de Quito aceptarán al leasing de vehículos como una alternativa válida para la adquisición de sus vehículos.

1.4 Descripción de los tipos de investigación que sustentarán el plan de negocios

A continuación, se presentan los diferentes tipos de investigación que van a ser utilizados para sustentar el presente plan de negocios:

- **Investigación Cualitativa.**- La investigación cualitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cualitativos sobre variables. Procura lograr una descripción holística, es decir, intenta analizar exhaustivamente un asunto o actividad en particular¹.
- **Investigación Cuantitativa.**- La investigación cuantitativa se emplea para obtener datos cuantitativos sobre los hábitos o para evaluar nuevas ideas o propósitos. Se lleva a cabo con grupos más numerosos y con análisis estadísticos de los datos².

A través de las mismas se recopilará la mayor cantidad de información posible referente a las actividades económicas automotriz y financiera en el país, así, se podrán identificar las oportunidades y amenazas del negocio en el cual se desea incursionar. Las principales fuentes a las que se recurrirá para el desarrollo de la investigación son las siguientes:

- Fuentes primarias: Se realizarán entrevistas a personas involucradas en el negocio, especializadas en los sectores automotriz, financiero, legal y tributario. Además se realizarán encuestas y focus groups a potenciales consumidores para determinar sus preferencias e identificar sus necesidades.
- Fuentes secundarias: La recopilación de información secundaria provendrá principalmente de: (BCE) Banco Central del Ecuador, (AEADE) Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana, Cámara de

¹ http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/investigacion_cualitativa.pdf

² http://www.scienceinthebox.com/es_ES/research/consumerresearch_es.html

Comercio de Quito, (INEC) Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Bibliotecas e Internet.

1.5 Metodologías

Se pueden destacar las siguientes metodologías:

- Análisis mediante la utilización de modelos y matrices de administración estratégica, tales como: modelo de las cinco fuerzas de Porter, matriz FODA, matriz EFE, matriz EFI, cadenas de valor, árbol de competencias, entre otros.
- En cuanto a la recopilación de información, se utilizarán encuestas, entrevistas y focus group, además de una investigación exhaustiva de fuentes secundarias principalmente en el Internet, para así recaudar información no disponible localmente.



Capitolo II
La Industria

CAPÍTULO II

LA INDUSTRIA

2.1 Sector de servicios de intermediación financiera

2.1.1 Antecedentes del sector servicios

2.1.2 Concepto de Servicios Financieros³

Por servicio financiero se entiende todo servicio de carácter financiero ofrecido por un proveedor de servicios financiero. Los servicios financieros comprenden todos los servicios de seguros y relacionados con seguros y todos los servicios bancarios y demás servicios financieros (excluidos los seguros).

2.1.3 Actividades incluidas en los servicios financieros⁴

Los servicios financieros incluyen las siguientes actividades:

- **Servicios de seguros y relacionados con seguros**
 - Seguros de vida
 - Seguros distintos a los de vida
 - Seguros directos (incluido el coaseguro)
 - Reaseguros y retocesión
 - Actividades de intermediación de seguros, por ejemplo las de los corredores y agentes de seguros.
 - Servicios auxiliares de los seguros, por ejemplo los de consultores, actuarios, evaluación de riesgos e indemnización de siniestros.

³ http://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/10-anfin_s.htm

⁴ http://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/10-anfin_s.htm

- **Servicios bancarios y demás servicios financieros (excluidos los seguros)**

- Aceptación de depósitos y otros fondos reembolsables del público.
- Préstamos de todo tipo, con inclusión de créditos personales, créditos hipotecarios, factoring y financiación de transacciones comerciales.
- Servicios de arrendamiento financieros.
- Todos los servicios de pago y transferencia monetaria, con inclusión de tarjetas de crédito, de pago y similares, cheques de viajeros y giros bancarios.
- Garantías y compromisos.
- Intercambio comercial por cuenta propia o de clientes, ya sea en una bolsa, en un mercado extra-bursátil o de otro modo, de lo siguiente:
 - instrumentos del mercado monetario (incluidos cheques, letras y certificados de depósito)
 - divisas
 - productos derivados, incluidos, aunque no exclusivamente, futuros y opciones
 - instrumentos de los mercados cambiario y monetario, por ejemplo, swaps y acuerdos a plazo sobre tipos de interés
 - valores transferibles
 - otros instrumentos y activos financieros negociables, metal inclusive
- Participación en emisiones de toda clase de valores, con inclusión de la suscripción y colocación como agentes (pública o privadamente) y el suministro de servicios relacionados con esas emisiones
- Corretaje de cambios

- Administración de activos; por ejemplo, administración de fondos en efectivo o de carteras de valores, gestión de inversiones colectivas en todas sus formas, administración de fondos de pensiones, servicios de depósito y custodia, y servicios fiduciarios
- Servicios de pago y compensación respecto de activos financieros, con inclusión de valores, productos derivados y otros instrumentos negociables
- Suministro y transferencia de información financiera, y procesamiento de datos financieros y soporte lógico con ellos relacionado, por proveedores de otros servicios financieros
- Servicios de asesoramiento e intermediación y otros servicios financieros auxiliares, estudios y asesoramiento sobre inversiones y carteras de valores, y asesoramiento sobre adquisiciones y sobre reestructuración y estrategia de las empresas

2.1.4 Análisis de la industria de servicios financieros

Según datos del Banco Central del Ecuador (reportes mensuales de Producto Interno Bruto por industria), se constata que a partir del año 1994 la industria de servicios financieros tiende a decrecer (especialmente en 1998, 1999 y 2001), como consecuencia directa de la crisis bancaria experimentada por nuestro país.

El siguiente cuadro muestra el aporte de la industria de servicios financieros al PIB en los últimos doce años, en porcentajes, dólares del 2000 y variación anual:

Cuadro No. 2.1

Industria Periodo	P.I.B. (miles de dólares del 2000)	Intermediación financiera en miles de dólares del 2000	Tasas de variación anual (miles de dólares del 2000)	Aporte como porcentaje del PIB (dólares del 2000)
1994	18.572.835	526.718	21%	4%
1995	20.195.548	619.323	18%	4%
1996	21.267.868	688.514	11%	4%
1997	23.635.560	673.637	-2%	4%
1998	23.255.136	559.892	-17%	3%
1999	16.674.495	294.980	-47%	2%
2000	15.933.666	301.489	2%	2%
2001	21.249.577	281.256	-7%	2%
2002	24.899.481	289.489	3%	2%
2003	28.635.909	290.738	0%	2%
2004	32.635.711	308.682	6%	2%
2005	36.488.920	361.626	17%	2%
2006	39.823.744	386.940	13%	2%

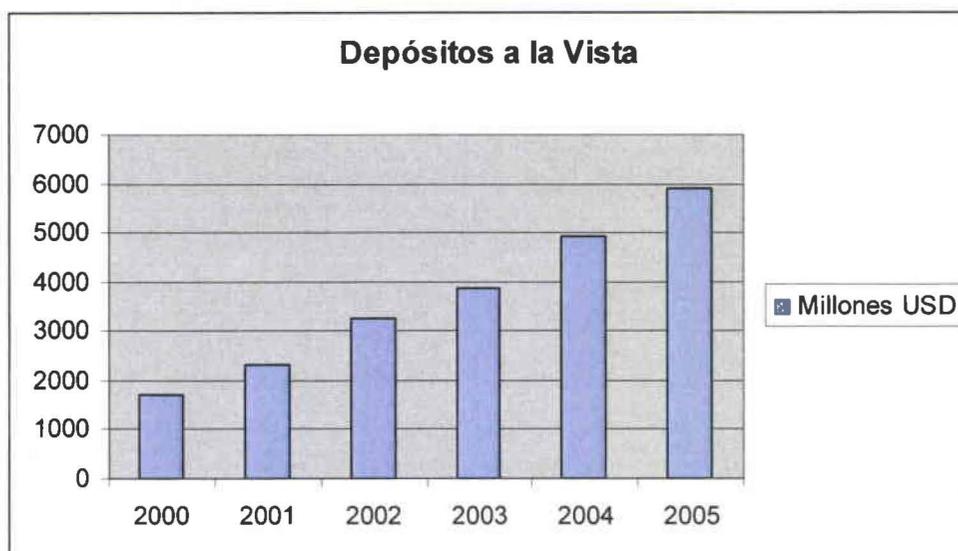
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Los Autores

Como se puede observar, a partir del año 2002 la industria comienza a crecer sostenidamente hasta la actualidad. Cabe destacar que el porcentaje de aporte de la industria al PIB decrece y se mantiene en los últimos años ya que el PIB aumenta y crece proporcionalmente al aumento de la industria.

El sector financiero en el país ha adquirido estabilidad en los últimos años, tras la crisis del año 1999 los depósitos y las utilidades han crecido sostenidamente, lo cual asegura una tendencia de crecimiento en la industria respaldado por la gran liquidez que tiene actualmente el sistema⁵.

⁵Revista Líderes: Las empresas más respetadas, 28 de junio de 2006 , Pág. 56

Gráfico No.2.1



Fuente: Revista Líderes / Superintendencia de Bancos
Elaboración: Los Autores

Los créditos ahora se otorgan con mayor cautela debido, entre otras razones, a que la Agencia de Garantía de Depósitos ya no cubre problemas de liquidez y tampoco existen préstamos como último recurso por parte del Banco Central, esto quiere decir que las entidades financieras tienen que ser más responsables a futuro.

2.2 Arrendamiento Mercantil o “Leasing”

2.2.1 Definición

Se pueden encontrar varias definiciones de leasing: Doctrinales, Jurídicas, Financieras y Jurídico-Financieras, en el presente proyecto se hará referencia a la definición estipulada en la Codificación de Resoluciones Bancarias del Ecuador:

“El arrendamiento mercantil financiero, es la operación por la cual el arrendador, persona jurídica legalmente autorizada, arrienda un bien de su propiedad, por un plazo determinado y forzoso, y el arrendatario reconoce el

pago de una renta”⁶. Al final del contrato se puede ejercer una opción de compra, pagar el valor residual acordado, prorrogar o firmar un nuevo contrato o simplemente devolver el bien.”

2.2.2 Antecedentes

El leasing es una figura jurídica - financiera muy conocida y utilizada a nivel mundial. El leasing no es nuevo en el mundo, pero con el pasar de los años se ha perfeccionado y mejorado debido, principalmente, a los requerimientos de un mundo empresarial cada vez más competitivo.

2.2.3. Origen y Evolución

El leasing es conocido como *crédit bail*, *arrendamiento financiero*, *locazione finanziaria*, *arrendamiento mercantil*, en países como Francia, España, Italia y en zonas de Latinoamérica respectivamente. En realidad, leasing es una palabra inglesa que viene del verbo “to lease” cuyo significado es el de arrendar o alquilar, palabra que ha tomado el significado de esta herramienta financiera a nivel mundial.

El leasing nace como solución al problema del uso constante y consecuente desgaste y envejecimiento de los bienes de capital en las empresas y por el progreso tecnológico que los desplaza por otros más sofisticados, obligando prácticamente a las empresas a renovar rápidamente su maquinaria y parque vehicular.

A comienzos del siglo XX surge un tipo de leasing llamado operativo, éste consistía en el arriendo de maquinaria a los clientes para ahorrar costos y facilitar la “operación” de la empresa. Sin embargo el leasing como alternativa de financiación o leasing financiero, aparece en la década de los cincuenta con D.P. Boothe Jr.

⁶ Codificación de Resoluciones Bancarias, Capítulo IV, Sección I, Art. 1, Pág. 41

Boothe arrienda equipos para la fabricación de productos alimenticios para el ejército de los Estados Unidos, así, solucionó su falta de capital para comprar la maquinaria, evitó una fuerte inversión y eliminó el riesgo de quedarse con maquinaria obsoleta y ociosa al final del trabajo.

Con el éxito experimentado por las compañías norteamericanas que utilizaban leasing financiero, el uso de esta herramienta creció en el mundo entero, instalándose en Europa, Asia y Latinoamérica, donde se crean federaciones de empresas de leasing y se establecen estatutos que amparen sus operaciones.

De esta manera, el leasing se convierte en una de las más importantes alternativas en el mundo en cuanto a métodos de financiación se refiere, especialmente en países desarrollados.

2.2.4. Historia del leasing en el Ecuador

A partir de Diciembre de 1979 se inician legalmente las actividades de leasing en el Ecuador controladas por la Superintendencia de Compañías, sin embargo esta figura se la manejaba a manera de Leasing Operacional, es decir un contrato de arriendo por parte de las empresas proveedoras para facilitar la operación del negocio.

El leasing se consolida en el país como una forma de contrarrestar un proceso de macro-devaluación de la moneda nacional y un proceso inflacionario creciente en el país en la década de los ochentas.

A partir de 1988, esta actividad se incorpora al control de la Superintendencia de Bancos dejando de ser compañías de operación comercial y pasando a ser compañías con funciones financieras. Bajo el nuevo control, esta actividad sufre las modificaciones necesarias para ser considerada como arriendo mercantil o Leasing Financiero. Cabe mencionar que hasta esa fecha solo funcionaban tres compañías de leasing en el país: Contileasing (Grupo Financiero del Banco Continental), Lease del Pacífico (Grupo Financiero del Banco del Pacífico) e Invesplan.

Desde entonces las compañías que se dedican al leasing en el Ecuador han ido en aumento, especialmente ante la necesidad de nuevas alternativas de financiamiento para bienes de capital.

2.2.5 Tipos de Leasing

A continuación se presentan los tipos de leasing existentes:

- Leasing Financiero,
- Leasing Operativo,
- Leasing Mobiliario,
- Leasing Inmobiliario,
- Leasing Promocional Directo
- Leasing Promocional Indirecto,
- Full Pay Out Leasing,
- Non Full Pay Out Leasing,
- Sale and Lease Back,
- Leasing Internacional,
- Leasing Aeronáutico
- Leasing Adosse
- Self Leasing
- Leasing Plus
- Leasing Sindicado

Dada la naturaleza de este proyecto, se hará referencia a los dos tipos de leasing más relevantes en el tema: Leasing Operativo y Leasing Financiero.

2.2.5.1 Leasing Operativo:

2.2.5.1.1 Definición

“El denominado leasing operativo, que para algún sector de la doctrina constituye la forma primitiva del leasing, es una modalidad contractual de

comercialización por la cual una empresa, generalmente fabricante o proveedora, se obliga a ceder temporalmente a una empresa arrendataria el uso de un determinado bien, a cambio de una renta periódica, como contraprestación. Por lo general, este tipo de contratos vienen acompañados de una serie de servicios, tales como mantenimiento, reparación, asistencia técnica, etc.⁷”

2.2.5.2 Leasing Financiero:

2.2.5.2.1 Definición

“Se entiende por arrendamiento financiero, el contrato mediante el cual el arrendador concede el uso y goce de determinados bienes, muebles e inmuebles, por un plazo de cumplimiento forzoso al arrendatario, obligándose éste último a pagar un canon de arrendamiento y otros costos establecidos por el arrendador. Al final del plazo estipulado el arrendatario tendrá la opción de comprar el bien a un precio predefinido, devolverlo o prorrogar el plazo del contrato por periodos ulteriores.⁸”

2.2.5.3 Leasing Financiero vs. Leasing Operativo

A continuación se presentan las principales diferencias entre las características de los tipos de leasing mencionados anteriormente:

⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/el leasing.htm>

⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/leasmarlene.htm>

Cuadro No.2.2

Leasing Operativo	Leasing Financiero
El tipo del bien es común o standard	El tipo del bien es el de capital o equipo
El activo no se registra en el balance, por lo tanto no se ajusta por inflación ni se deprecia en ningún caso.	Dependiendo del tamaño de la empresa o si se trata de proyectos de infraestructura, el activo no se registra en el balance, por lo tanto no se ajusta por inflación ni se deprecia.
El canon de arrendamiento es gravado con IVA.	El Canon de arrendamiento no es gravado con IVA.
La vocación del activo es de permanecer en cabeza de la compañía arrendadora. En caso de que el cliente quiera adquirir el activo, lo deben hacer por su valor comercial o un porcentaje del mismo.	La propiedad del activo es de la compañía arrendadora hasta que el cliente ejerza la opción de adquisición pactada al inicio del contrato.
El mantenimiento, seguros, impuestos y servicios especiales, se puede pactar entre las partes.	La responsabilidad por el mantenimiento y seguros de los activos es del arrendatario.
La duración del contrato generalmente va de uno a tres años.	La duración del contrato es irrevocable por ambas partes
El contrato trata de bienes nuevos y usados	El contrato trata solo de bienes nuevos con la excepción de una prolongación en el contrato.
No existe opción de compra. En caso de que el cliente quiera adquirir el activo, lo deben hacer por su valor comercial o un porcentaje del mismo.	Existe opción de compra y se pacta desde el inicio del contrato.
El canon es deducible independiente del tamaño de la empresa.	Dependiendo del tamaño de la empresa o si se trata de proyectos de infraestructura, el canon puede ser deducible.
La función es esencialmente operativa en cuanto a uso del bien y el ofrecimiento de un servicio	La función principal es la de constituir una herramienta de financiación
El arrendatario hace la elección del bien entre los que tenga la arrendadora	La elección del bien por parte del usuario puede ser en cualquier fabricante o distribuidor
El carácter del contrato es revocable por el arrendatario con previo aviso	El carácter del contrato es irrevocable por ambas partes.

Elaboración: Los Autores

Como ya se ha mencionado en el presente trabajo, el Leasing Operativo es el antecesor del Leasing Financiero y es aplicado de diferente forma, especialmente para el uso operativo de una empresa, mientras que la función principal del Leasing Financiero es la de financiamiento para bienes de capital en una compañía.

2.2.6 El Leasing Vehicular

2.2.6.1 Introducción

Con el elevado costo de los vehículos nuevos, es cada vez más importante el entender y conocer las opciones disponibles para el financiamiento de los mismos. El leasing se ha convertido, en los mercados internacionales, en una opción cada vez más aceptada por los consumidores.

El principio básico del leasing de vehículos es que el consumidor paga por el uso del automóvil sin necesidad de comprarlo, sin embargo al final del contrato tiene la opción de comprarlo.

El negocio de leasing para vehículos podría ofrecer una alternativa diferente para quienes quieren tener un vehículo, más ajustado a sus preferencias y a su presupuesto y por un tiempo limitado.

Es importante mencionar que el consumidor tiene la opción de disponer de un mejor auto por un pago mensual similar al de un préstamo convencional, por lo que el leasing puede ser una opción interesante para un sinnúmero de personas.

2.2.6.2 Condiciones en el mercado nacional

Actualmente el único proveedor de leasing para automóviles en el país, como método de financiamiento, es el Produbanco. Las condiciones de dicho banco están establecidas de la siguiente forma:

Valor del vehículo.- El valor mínimo para poder aplicar al financiamiento por medio de leasing es de 20.000 (veinte mil) USD incluido IVA.

Entrada.- El monto de la entrada es nulo, es decir 0% entrada.

Plazo.- Se ofertan dos plazos actualmente:

- **24 meses:** Se pagan cuotas dependiendo del valor del vehículo a financiar y al final del contrato si se ejerce una opción de compra,

se tiene que pagar el 65% del valor del vehículo ya que el restante ha sido pagado en el plazo establecido.

- **36 meses:** Se pagan cuotas dependiendo del valor del vehículo a financiar y al final del contrato, si se ejerce una opción de compra, se tiene que pagar el 55% del valor del vehículo ya que el restante ha sido pagado en el plazo establecido.

Devolución del vehículo.- Para que se pueda devolver el vehículo al vencimiento del contrato se tienen que cumplir tres requisitos:

- Que el kilometraje no exceda los 20.000 Km. (esta condición puede variar de acuerdo al modelo y al concesionario)
- Que los mantenimientos exigidos por el concesionario para mantener la garantía se hayan cumplido en los lugares autorizados.
- Que el vehículo no haya tenido algún choque que afecte al funcionamiento del mismo.

En caso de que no se hayan cumplido las condiciones anteriores se tendrá que obligatoriamente ejercer la opción de compra.

Vencimiento del contrato.- Al vencer el contrato de leasing se tienen las siguientes opciones:

- Ejercer la opción de compra y pagar al contado el valor remanente del vehículo. (65% o 55% según el plazo estipulado)
- Ejercer la opción de compra y pagar a crédito el valor remanente del vehículo. (65% o 55% según el plazo estipulado)
- Ampliar el contrato dos años más (en este caso se puede ampliar únicamente por dos años más, luego de este plazo se tienen nuevamente las dos primeras opciones pero el valor a pagar es menor debido a que se ha pagado dos años más de cuotas)

- Devolver el vehículo y terminar el contrato o firmar uno nuevo con otro vehículo (para devolver el vehiculo se tienen que cumplir las condiciones mencionadas anteriormente)

2.2.6.3 Beneficios del leasing vehicular

El leasing vehicular es una herramienta financiera que facilita las relaciones entre el ahorro y la producción y ciertamente tiene claros beneficios que están a disposición de un nicho de mercado específico:

Beneficios Financieros.- Debido a las condiciones establecidas en un contrato de leasing vehicular se pueden obtener diversos beneficios financieros.

El primer beneficio es el hecho de no necesitar un monto, generalmente alto, de entrada para adquirir un vehículo; el leasing no necesita de entrada alguna lo que facilita la posibilidad de tener un vehículo en cualquier momento.

Los gastos involucrados normalmente en un crédito se reducen o desaparecen, por ejemplo el impuesto único que se cobra en las tasas de interés en los créditos desaparece porque simplemente el leasing no es considerado como un crédito.

Los gastos legales son menores ya que en un leasing el porcentaje máximo de financiamiento durante el contrato es del 45% del bien.

La comisión que se cobra por el crédito en el banco desaparece ya que el leasing no tiene ningún recargo por el momento.

El leasing de vehículos implica generalmente pagos mensuales menores a los de un préstamo tradicional y usualmente se tiene un mayor beneficio de uso del vehículo con respecto al dinero invertido.

A pesar de las ventajas que ofrece comprarse un vehículo, y en función del préstamo adquirido, el automóvil le puede terminar costando a la persona mucho más de lo que realmente vale.

Beneficios Tributarios.- Este es uno de los beneficios principales del leasing vehicular ya que si una persona o empresa lleva contabilidad puede beneficiarse tributariamente.

Funciona de la siguiente manera: cuando la persona que lleva contabilidad declara su impuesto a la renta puede deducir de éste la cuota correspondiente de leasing declarándola como gasto, de esta manera el dinero que iba destinado al pago de impuestos será destinado al pago del vehículo, convirtiéndose así en una opción muy valiosa ya que el auto se puede pagar solo.

Esta opción es perfecta para las personas que tienen que llevar contabilidad por su actividad profesional como por ejemplo doctores, abogados, entre otros.

Otros Beneficios.- El consumidor puede tener cientos de opciones al poder cambiar con facilidad su vehículo por otro de diferentes características, en un período considerablemente corto. Esto quiere decir que es una herramienta que permite tener flexibilidad en un bien que en nuestro país generalmente tiene una rotación a largo plazo.

En el caso de las empresas el departamento financiero decidirá, de acuerdo a sus prioridades y necesidades, si le conviene o no tener una flota de vehículos bajo el esquema de leasing.

2.2.7 El mercado Automotriz en el Ecuador

2.2.7.1 Introducción

El sector automotriz en el Ecuador está en auge, ya que nunca en la historia del Ecuador, se había vivido tanta bonanza en cuanto a ventas se refiere. El crecimiento del parque automotor ha experimentado una tendencia positiva desde el año 2005, superando con creces su mejor año que fue en el 2002. El sector es importante en la economía del país ya que aporta con ingresos fiscales, genera una cantidad considerable de fuentes de trabajo y es una actividad que genera valor agregado.

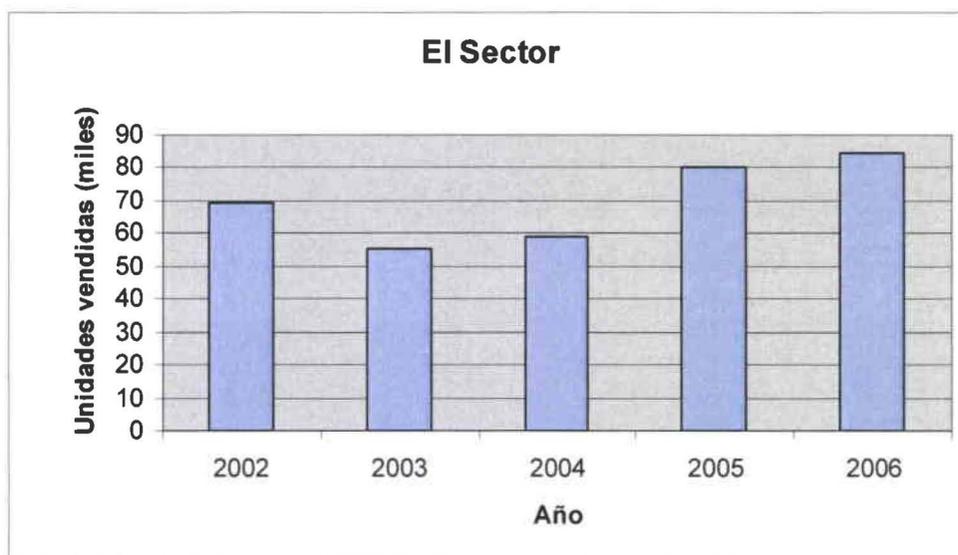
2.2.7.2 Análisis del mercado en los últimos años

Durante los últimos años se ha vivido un boom en la venta de automóviles en el país, atribuido principalmente a tres factores: la liberación de la demanda reprimida por años de crisis, la desconfianza en el sistema financiero que reorientó la liquidez (apoyada en la estabilidad de la dolarización) hacia bienes tangibles como los automóviles y el crecimiento de las remesas enviadas por los emigrantes.

Para un mejor análisis, se analizarán únicamente los últimos cuatro años ya que son representativos y marcan una tendencia en el sector.

A continuación se puede apreciar el crecimiento del sector en el país:

Gráfico No 2.2



Fuente: Diario el Comercio, AEADE
Elaboración: Los Autores

Los años 2001 y 2002 se caracterizaron por la inesperada venta de vehículos traducidos en una falta de stock debido a la alta demanda. Como se puede ver en el gráfico el año 2002 fue bueno para la industria, sin embargo debido a factores macroeconómicos que aquejaban al país se puede ver un pequeño descenso para el siguiente año. A partir del 2003 el crecimiento es continuo.

El año 2004 superó las previsiones de ventas, impulsado principalmente por una baja inflación (2.7%), un precio de petróleo alto y factores macroeconómicos exógenos como las remesas de los inmigrantes.

El año 2005 registró un record de ventas alcanzando las 80.410 unidades.

Para el año 2006 se experimentó un crecimiento importante del 5% respecto al año anterior. Las expectativas fueron superadas y se alcanzó un total de unidades vendidas de 86.618 unidades lo que significa un nuevo récord de ventas, confirmando así la tendencia creciente en el sector. También se confirma que los últimos meses del año aportan con un mayor porcentaje debido, principalmente, a las ferias de vehículos organizadas en Quito y Guayaquil en donde se mostraron los nuevos modelos para el 2007 y algunos proyectos para el 2008.

2.2.7.3 Análisis de ventas del sector

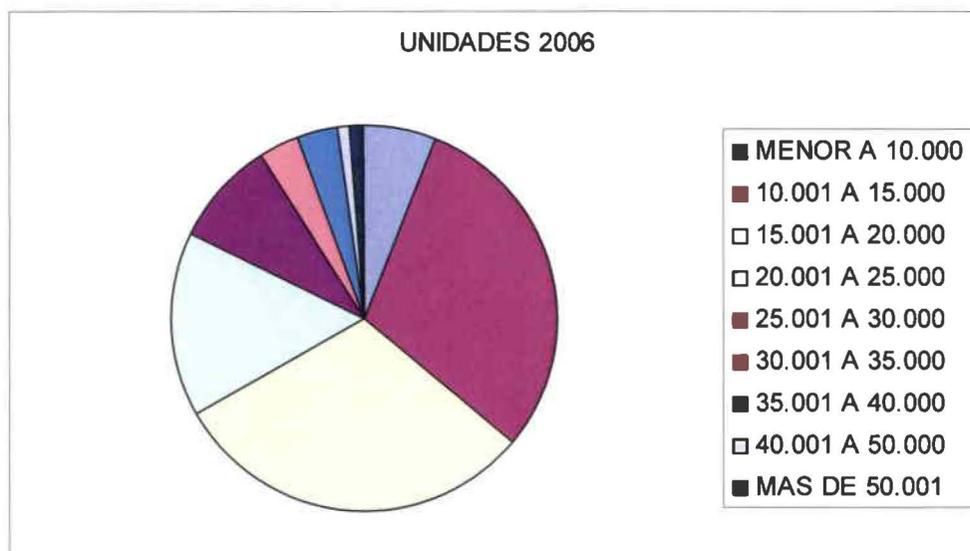
El año 2006 llenó las expectativas del sector automotriz ya que cerró el año con la venta de cerca de 87000 unidades, llegando a un nuevo récord de ventas. Si las condiciones se mantienen y no existe ningún factor externo que pueda influir en las mismas, se espera que el 2007 continúe con la misma tendencia positiva.

Según la AEADE, la firma General Motors tiene el 41.5 % del mercado ecuatoriano. Le sigue Hyundai con el 11.4% y Mazda con el 8.4%. El porcentaje restante se reparte entre las marcas Toyota, Ford, Kia, Nissan, Renault, Volkswagen, entre otras.

En el año 2006, las ventas de vehículos livianos se volvieron a concentrar en aquellos que tienen un valor entre los 10000 y 15000 dólares, comprobando que la mayoría de consumidores basa su compra en el precio.

A continuación se puede observar los rangos de precios de las unidades vendidas en el año 2006:

Gráfico No 2.3



Fuente: AEADE
Elaboración: Los Autores

En el gráfico se puede observar que un 30.61% de las unidades vendidas pertenecieron a los vehículos de 15.000 USD a 20.000 USD y que un 33.40% a vehículos mayores a 20.000 USD, por lo que existe un interesante porcentaje que puede aplicar al servicio de leasing.

Si se toman en cuenta los datos ya mencionados y si se sigue con la tendencia de crecimiento esperado, para el 2007 esta porción de mercado aplicable a financiamiento mediante leasing tendría un crecimiento aproximado del 4.5%.

Analizando los niveles de ventas y las proyecciones mencionadas se puede sacar como conclusión que el sector automotriz es prometedor para los siguientes años, y esto incluye al negocio del leasing.

2.2.8 El sistema financiero en el Ecuador

2.2.8.1 Introducción

Como ya es conocido, el sistema financiero en el Ecuador se ha caracterizado por irregularidades y crisis que han llevado al país a grandes recesiones. Cuando el sistema financiero (conformado por bancos privados, sociedades financieras y cooperativas de ahorro y crédito, todos controlados por la

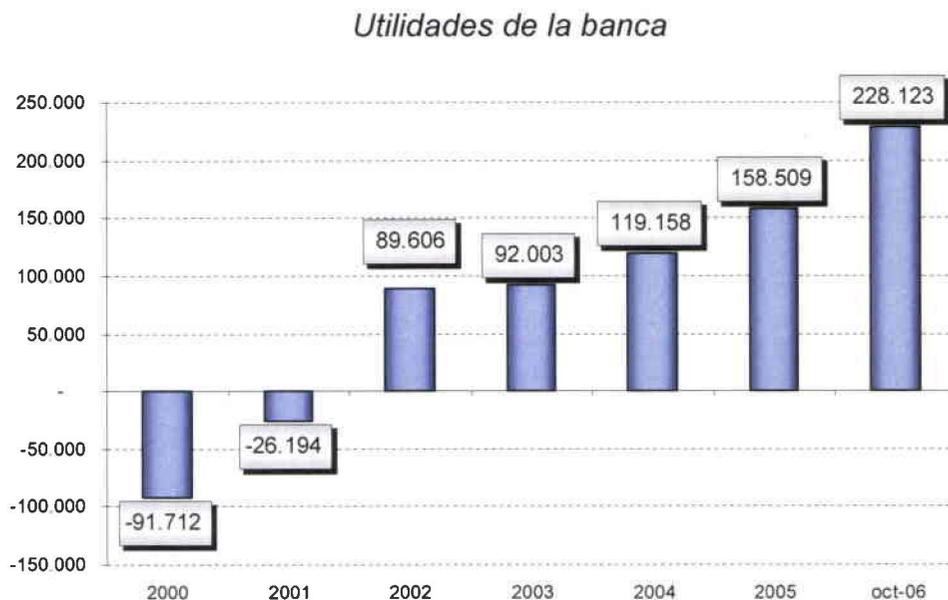
superintendencia de bancos) funciona bien, el país puede desarrollarse, caso contrario ningún sector puede salir adelante.

2.2.8.2 Análisis de la banca en el Ecuador

Para completar el análisis del presente proyecto, se presenta un análisis de la situación actual de la banca.

Una vez superado el feriado bancario y la crisis financiera del año 1999, la banca se recuperó y los depósitos y utilidades crecieron sostenidamente.

Gráfico No 2.4



Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaboración: Presentación Sr. Economista Mauricio Pozo

Como se puede ver en el gráfico, la banca recuperó su dinero en los últimos años y todo como fruto de la confianza experimentada nuevamente por los ecuatorianos, reflejado especialmente en el retorno de los ahorros como depósitos a la vista.

La dolarización ha traído una buena estabilidad financiera en los últimos años, y en la actualidad el 84 por ciento de la cartera de créditos está en manos de los bancos privados⁹.

2.3 Definición del negocio

Para definir correctamente al negocio es necesario identificar el sector y la industria a la que pertenece.

El negocio pertenece al sector de servicios de intermediación financiera, a la industria de servicios financieros y se define como una empresa especializada en leasing vehicular.

A continuación se presenta un esquema que permite visualizar de mejor manera el negocio y su entorno:

Gráfico No 2.5



Elaboración: Los Autores

⁹ Revista Líderes: Las empresas más respetadas, Junio 2006

EL ENTORNO

2.4 Análisis del Entorno

“Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surge la necesidad”¹⁰.

2.4.1 Análisis Macro

Todas las organizaciones son afectadas por fuerzas que no pueden controlar debido a su carácter macro-exógeno, estas fuerzas son Económicas, Políticas, Sociales, Tecnológicas y Legales.

2.4.1.1 Metodología del análisis del entorno

Para poder analizar las fuerzas mencionadas, se utilizará una metodología que permitirá identificar aquellas que tendrían un impacto importante sobre la actividad de leasing de autos en el Ecuador. A continuación se detallan las etapas de dicha metodología:

2.4.1.1.1 Identificación de los principales factores externos

De todos los factores posibles, se determinó un listado de diecinueve (19) factores que podrían influir sobre el negocio y se los priorizó para identificar los diez de mayor importancia. Para esto se dividió para dos el total de factores redondeado a la decena superior (20), lo que nos dio como resultado 10 puntos que fueron distribuidos entre los diecinueve factores, con el siguiente criterio de calificación:

0: Influencia insignificante

1: Influencia muy débil

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_del_entorno

- 2: Influencia débil
- 3: Influencia media
- 4: Influencia fuerte
- 5: Influencia muy fuerte

A continuación se presenta la lista de factores y los resultados de la metodología aplicada:

Cuadro No. 2.3

No	FACTORES EXTERNOS QUE PUEDEN AFECTAR DE MANERA POSITIVA O NEGATIVA	Patricio	Belén	Persona Especializada en Finanzas 1	Persona Especializada en Finanzas 2	Persona Especializada en Finanzas 3	Persona Especializada en automotores 1	Persona Especializada en automotores 2	Persona Especializada en automotores 3	Total
1	TLC	2	1	4	0	3	2	1	0	13
2	INFLACION	0	0	0	4	0	0	2	2	8
3	RIESGO PAIS	0	0	0	0	2	0	0	0	2
4	CRECIMIENTO DEMOGRAFICO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	DESEMPLEO	0	1	0	2	0	0	0	2	5
6	SUBEMPLEO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	DELINCUENCIA	0	0	0	0	0	1	0	0	1
8	HUELGAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	POLITICA	0	1	0	1	2	0	2	0	6
10	FACTOR LEGAL	1	3	0	0	0	0	0	1	5
11	EDUCACION	2	2	0	0	0	0	2	1	7
12	TECNOLOGIA AUTOS	0	0	0	0	0	3	2	1	6
13	SALARIOS	0	0	0	1	0	0	0	0	1
14	PIB	0	0	1	1	1	0	0	2	5
15	TASA DE INTERES	2	0	1	1	2	0	0	0	6
16	TRIBUTACION	3	2	4	0	0	2	0	0	11
17	DELINCUENCIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	CULTURA	0	0	0	0	0	0	1	0	1
19	MEDIO AMBIENTE	0	0	0	0	0	2	0	1	3
	SUMA VERTICAL	10	10	10	10	10	10	10	10	80

Elaboración: Los Autores

La calificación de los factores seleccionados se la realizó de manera individual por cada uno de los involucrados en el presente proyecto. Los autores, tres personas del área financiera y tres personas del área automotriz, especialistas en el tema, que fueron quienes calificaron dichos factores.

Cada uno de los evaluadores realizó la calificación de manera individual y sin ningún conocimiento de las calificaciones previas, evitando así un sesgo en su apreciación.

Es importante mencionar que la suma vertical de las calificaciones no podía exceder en ningún caso los diez puntos.

Terminada la participación de los evaluadores en el proceso, se procedió a la suma horizontal de las calificaciones y se seleccionaron los diez factores de mayor puntaje.

2.4.1.1.2 Recopilación de información

Con la finalidad de obtener la mayor cantidad posible de información acerca de los factores más relevantes, se recurrió a las fuentes de información secundarias anteriormente mencionadas.

2.4.1.1.3 Análisis de los factores relevantes

Una vez recopilada la información necesaria para el análisis respectivo de cada factor, se determinó si éste representa una ventaja o una desventaja para el presente proyecto.

2.4.1.1.3.1 Factores Económicos

Tratados de libre comercio

Los tratados de libre comercio (TLC) son acuerdos mediante los cuales se establecen reglas y normas con el fin de eliminar obstáculos al intercambio comercial, consolidar el acceso a bienes y servicios y favorecer la atracción de inversión privada¹¹.

¹¹ http://www.tlc.gov.ec/tlc_andino/index.shtml

La apertura comercial, impulsada por el incremento del comercio, estimula a las economías locales y por ende mejora el nivel de vida de sus habitantes; así, el Banco Mundial asegura que las economías abiertas en los últimos años crecen de una forma más acelerada que los países menos abiertos.

El Ecuador ha estado a la expectativa en particular de un TLC con Estados Unidos, ya que representa cerca del 45 % de nuestras exportaciones, convirtiéndose así en el primer socio comercial de nuestro país.

Debido a un conflicto comercial entre el estado y una empresa petrolera estadounidense, el mencionado tratado quedó suspenso a la expectativa de retomar las negociaciones. Cabe resaltar que el tratado ha sido negociado en su mayoría quedando únicamente por cerrar los temas más delicados.

El sector automotor tiene enfocada su atención en la mesa de acceso a mercados ya que los términos de la misma pueden afectar el mercado automotriz. Un hecho que particularmente afectaría al sector es la entrada de vehículos usados, sin embargo se ha intentado defender al mercado mediante normas de seguridad y de protección ambiental.

Tomando en cuenta que aproximadamente solo el tres por ciento de vehículos que entran al país provienen de Estados Unidos, la apertura no amenaza al sector.

Sin embargo los vehículos americanos, particularmente los SUV's, entrarían al mercado ecuatoriano con cero aranceles en los próximos diez años, lo que facilitaría la venta de dichos vehículos por medio de leasing debido a la reducción en su precio. Además se prevé una competencia en precios por parte de los modelos locales, lo que facilitaría la venta mediante leasing.

Inflación

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares¹².

¹² http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

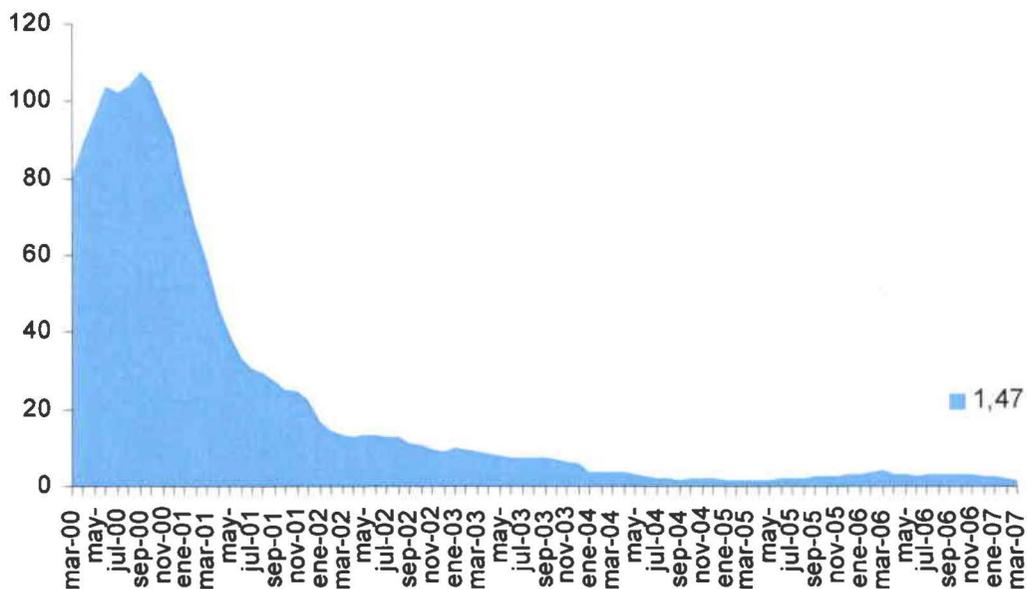
En otras palabras no es más que un aumento general y continuo del nivel de precios en una economía.

A partir del proceso de dolarización, la inflación ha tenido una tendencia notable a la baja aproximándose a niveles internacionales. Sin embargo en los dos últimos años ha crecido paulatinamente, debido entre otras cosas a la devolución de los fondos de reserva (por parte del estado en el 2005) y el incremento de remesas de los emigrantes; dichos factores incrementaron la liquidez en el sistema monetario local.

En el año 2006 la inflación ha bajado notablemente, sin embargo en los últimos meses del año se constata un repunte inflacionario debido principalmente a los costos de la educación.

Gráfico No 2.6

Inflación Anual



Fuente: INEC, Marzo 2007; Perspectivas de la economía, Sr. Mauricio Pozo Crespo

Elaboración: Banco Central

El crecimiento de la tasa de inflación representa una amenaza para el desarrollo de cualquier proyecto, especialmente en proyectos que involucren endeudamiento, debido a que todos los precios en una economía se ven afectados y el poder adquisitivo de cada uno de los actores en la economía se reduce.

Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado, que generalmente es un trimestre o un año. El PIB es, sin duda, la macromagnitud económica más importante para la estimación de la capacidad productiva de una economía¹³.

El PIB desde el punto de vista de la producción es la suma de los cuatro grandes componentes siguientes: el gasto privado de consumo de bienes y servicios, la inversión privada interior bruta, los gastos de consumo y la inversión bruta realizada por el Estado y las exportaciones netas de bienes y servicios.

Según el Fondo Monetario Internacional el PIB en el Ecuador tiene los siguientes valores para el 2005, 2006 y 2007:

Cuadro No. 2.4

País	Descripción	Unidades	Escala	2005	2006	2007*
Ecuador	PIB	USD	Billones	36.489	40.892	43.936

Fuente: Fondo Monetario Internacional & BCE

Elaboración: Autores

* Estimación

Los valores para el año 2007 representan una estimación hecha por el FMI y da al país un crecimiento para los siguientes años. En la página del Banco Central la proyección del año 2006 en cuanto a crecimiento es del 4.32%.

Desde el año 2000 ha existido un crecimiento económico cobijado por la dolarización e impulsado por el incremento de la producción petrolera, el incremento del consumo en los hogares y el elevado precio del petróleo. A esto se suma la tendencia al crecimiento de las actividades no petroleras como por ejemplo la construcción y el manufacturero.

¹³ http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_interno_bruto

El hecho de que la economía crezca a un ritmo sostenido representa una oportunidad para cualquier negocio, los consumidores sienten confianza y tienen expectativas de crecimiento, lo que garantiza estabilidad para el proyecto.

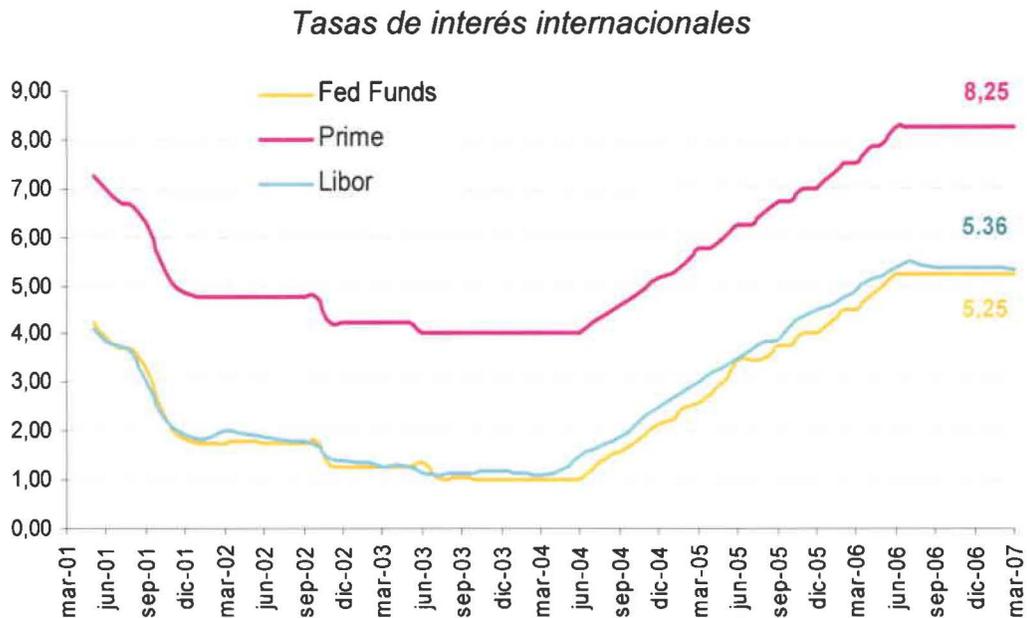
Tasas de Interés

Según el Banco Central del Ecuador, la tasa de interés es en términos generales el precio del dinero en el mercado financiero.

La tasa de interés es muy importante en toda economía ya que ésta es la que determina el precio de los préstamos para, entre otras cosas, iniciar un negocio.

Impulsado principalmente por la dolarización, existe una estabilidad en los últimos años en la tasa de interés activa referencial en un rango que varía entre el ocho y el diez por ciento.

Gráfico No 2.7



Fuente: Perspectivas de la economía, Sr. Mauricio Pozo Crespo

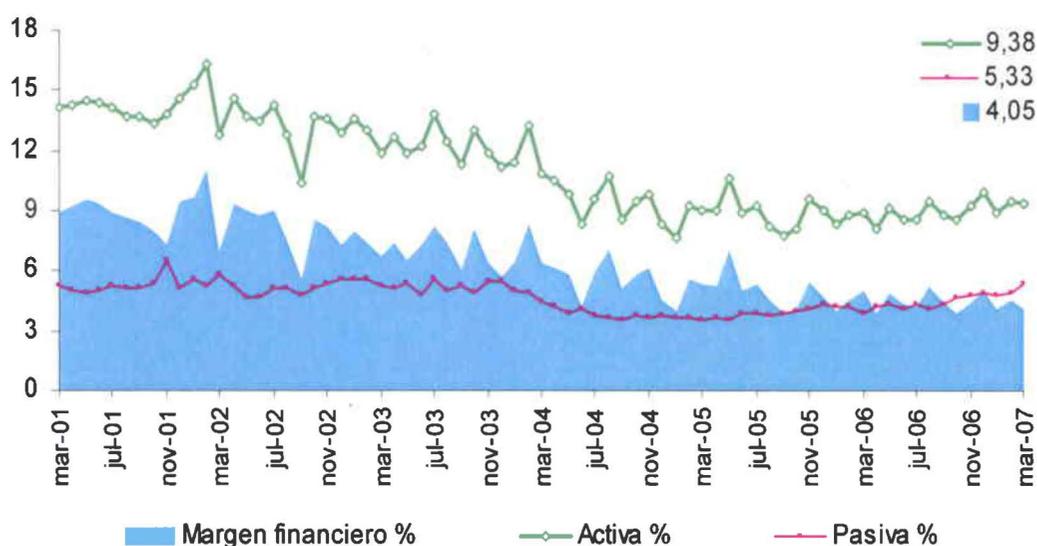
A pesar de dicha estabilidad, las tasas nacionales siguen siendo elevadas a comparación de las mismas en el mercado internacional, esto debido

principalmente a la ineficiencia de la banca local y a los impuestos implícitos en las mismas.

En el gráfico se puede ver la estabilidad generada por la dolarización en la economía local durante los últimos años, en cuanto a tasas de interés se refiere.

Gráfico No 2.8

Tasas de interés nominales



Fuente: Reportes Mensuales, Banco Central del Ecuador; Sr. Economista Mauricio Pozo

Elaboración: Banco Central del Ecuador

En cuanto a leasing se refiere, las tasas de interés influyen en el negocio debido a que al ser ésta una forma de endeudamiento, el precio de dicho endeudamiento puede variar conforme las tasas de interés varían. Ciertamente, la estabilidad en las tasas de interés constituye un factor determinante para que los consumidores accedan a endeudarse en la compra de cualquier activo.

En cuanto al negocio se refiere, se puede concluir que las tasas de interés elevadas en una economía dolarizada son peligrosas y por la tanto constituyen una amenaza para cualquier negocio financiero.

2.4.1.1.3.2 Factores Sociales

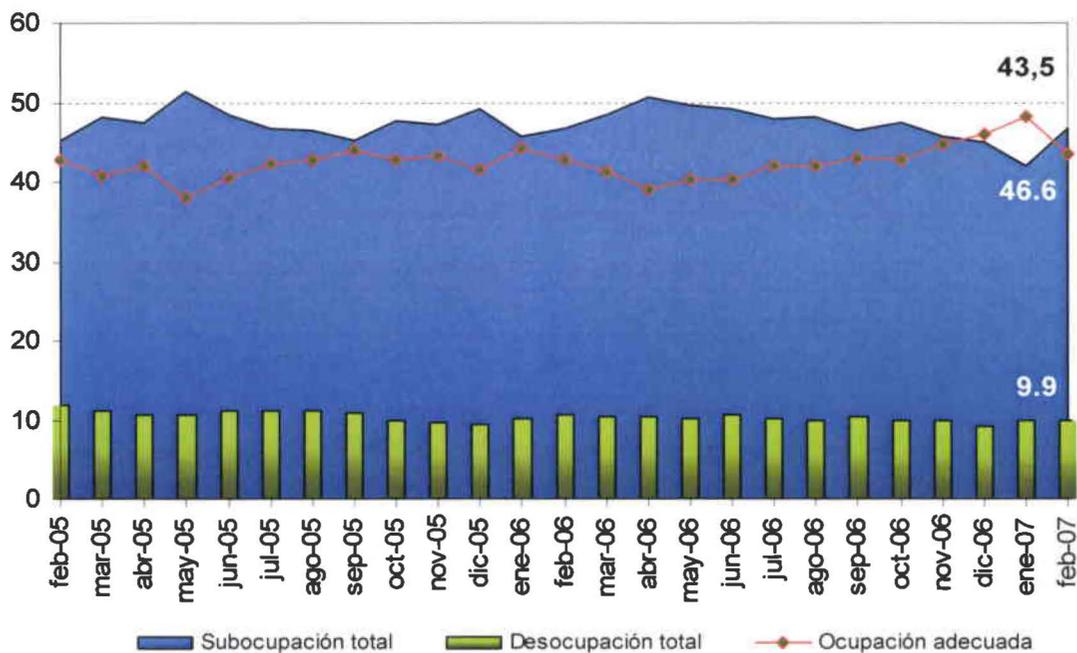
Desempleo

El desempleo es el fenómeno social en que existen trabajadores sin empleo y está formado por la población activa que no tiene trabajo¹⁴.

En la actualidad, los gobiernos tienen como uno de sus principales objetivos el reducir la tasa de desempleo al mínimo posible.

A partir de mediados del año 2005 la tasa de desempleo se ha mantenido en un rango entre el nueve y diez por ciento.

Gráfico No 2.9



Fuente: Banco Central del Ecuador, Perspectivas Económicas Sr. Mauricio Pozo Crespo

El leasing de vehículos necesita de consumidores que tengan ingresos permanentes de dinero debido a su necesidad de endeudarse para comprar o

¹⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Desempleo>

arrendar activos, el aumento del desempleo afecta directamente a este tipo de actividades.

El desempleo afecta directamente a las economías y a los negocios debido a que los consumidores pierden directamente su poder adquisitivo, representando una amenaza para cualquier proyecto.

Educación

“La educación es el proceso bi-direccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra, está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes”¹⁵.

La educación es, sin duda alguna, uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de la humanidad, uno de los mejores métodos para combatir la corrupción y la pobreza, un medio para alcanzar la realización personal y sin duda el camino que otorga libertad.

A pesar de que en el Ecuador la educación básica es derecho de todo niño y es obligatorio para todos los ecuatorianos, los números dejan mucho que desear y la realidad no va acorde a lo planeado. Se espera que la iniciativa tomada en el gobierno del Dr. Palacio vía consulta popular, comience a dar frutos en el futuro.

Sin duda alguna la educación es uno de los factores más importantes a la hora de decidir la utilización del leasing como mecanismo para el financiamiento de un automóvil. Debido a los varios beneficios que otorga el leasing, la persona que lo utiliza está dentro del perfil que entiende sobre presupuestos e impuestos.

¹⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Educacion>

La educación debe desarrollarse en una política de estado que a largo plazo dé frutos a toda la economía y beneficie a la población para así convertirlo en una fortaleza.

Si la educación continúa en los niveles actuales, se convertirá en una amenaza no solo para este proyecto, sino para el avance macroeconómico del país.

2.4.1.1.3.3 Factores Político-Legales

Legal

Las compañías de leasing están regidas en el país por la Ley de Arrendamiento Mercantil desde el año de 1979. Dicha ley norma los aspectos contractuales del leasing de manera específica, además de algunas disposiciones respecto a las compañías de arrendamiento mercantil. Las compañías de leasing tienen un carácter de intermediarias financieras en el país, por lo tanto están sujetas a la ley de bancos y a las normas y reglamentos expedidos por la Superintendencia de Bancos. Dicho organismo de control reglamenta los aspectos relativos a la constitución, operación y funcionamiento de las compañías de leasing en el Ecuador.

Para realizar actividades de leasing en el país se requiere formar parte del sistema financiero nacional, la compañía debe ser anónima, la operación de leasing debe ser el objeto social exclusivo y requerirán para su funcionamiento la autorización previa del Superintendente de Bancos.

En la actualidad, la constitución, organización y funcionamiento de las compañías de arrendamiento mercantil están especificados en el Capítulo IV de la Codificación de Resoluciones Bancarias; entre otras disposiciones podemos encontrar las definiciones, los requisitos, el contenido mínimo de los contratos de leasing, las obligaciones de las compañías y las sanciones.

La Superintendencia de Bancos es la encargada de actualizar dicho reglamento y éste ha ido cambiando, por ejemplo para el año de 1991 el capital mínimo requerido para la constitución de una compañía de leasing era de 25.000 salarios mínimos vitales, mientras que en la actualidad es de US \$ 1'314.470.

El solo hecho de que exista una regulación específica y detallada para la actividad de leasing en el país constituye una ventaja para cualquier negocio de ésta índole, ya que su funcionamiento está reglamentado en el caso de algún litigio legal; sin embargo el cumplimiento de las leyes en el Ecuador muchas veces está en entredicho por lo que puede resultar una desventaja.

Tributación

En los últimos quince años, la administración tributaria ha mejorado en el Ecuador debido principalmente a dos objetivos: disminuir el déficit fiscal y la reducción del endeudamiento estatal a través del endeudamiento.

Con los objetivos planteados y una buena administración apoyada en cambios fundamentales e importantes, el país ha mostrado un comportamiento creciente cada año en cuanto a recaudaciones tributarias se refiere. El cambio ha sido tan importante que se ha convertido en el segundo ingreso para las arcas del país después del petróleo.

Creado en el año de 1997, el Servicio de Rentas Internas (SRI) es el organismo encargado de recaudar los impuestos en el Ecuador. Dicho organismo ha logrado cambios significativos en la forma de recaudar impuestos en el país tales como controles más rigurosos, diversificación y transparencia a la hora de cumplir su función.

A pesar de que todavía existen ámbitos en que el SRI puede y debe mejorar, sus constantes logros han podido generar confianza en los ecuatorianos y poco a poco han inculcado una cultura tributaria entre las diferentes empresas de nuestro medio.

Dado que la operación de leasing tiene en la tributación una de sus mayores ventajas, el hecho de que exista un organismo tributario más serio en el país constituye una ventaja para las compañías que deseen incursionar en el campo de arrendamiento mercantil.

Político

Actualmente El Ecuador se encuentra en una importante etapa de transición política. El nuevo gobierno del Presidente Rafael Correa, comienza su mandato

con un apoyo generalizado de los ecuatorianos a sus políticas, con un aumento de subsidios y un precio del barril de petróleo estable.

El pueblo ecuatoriano ha abierto las puertas al cambio aprobando de manera mayoritaria, mediante consulta popular, la conformación de una asamblea constituyente facultada de plenos poderes con la esperanza de planificar un futuro mejor en base a nuevas políticas y líneas de gobierno.

A pesar de la popularidad de la que goza el gobierno, existe mucha expectativa e incertidumbre por parte del sector privado del país. Por otro lado, el gobierno ha generado una fuerte oposición política elevando sus niveles de confrontación respaldando acciones como la destitución de varios diputados en el congreso, generando así una pugna mayor entre los principales organismos reguladores como el Tribunal Supremo Electoral, Corte Suprema de Justicia y el Tribunal Constitucional.

Por lo pronto, y hasta que Correa pueda establecerse definitivamente, los mercados están a la expectativa y las personas prefieren no endeudarse, lo que en parte beneficiaría al proyecto ya que es preferible un arrendamiento que no signifique endeudamiento, que la compra de un bien capital como es el caso de un automóvil.

Por otro lado, existe la intención del gobierno de bajar las tasas de interés argumentando ineficiencia en la banca del país, de concretarse esto ayudaría definitivamente a un negocio como el leasing vehicular ya que está vinculado directamente con ellas.

2.4.1.1.4.4 Factores Tecnológicos

Tecnología de Autos

La tecnología es uno de los factores determinantes a la hora de escoger un vehículo nuevo, especialmente en cuanto a leasing se refiere, ya que el modelo

del automóvil a arrendarse se puede renovar a corto plazo y esta es a su vez una de las razones del uso de esta herramienta.

Según un artículo publicado en el diario El Universo en agosto del 2006, la tendencia de las empresas dedicadas a la fabricación de autos en el mundo es la de distribuir los vehículos dependiendo del país, adaptando al motor a nuevas tecnologías que se ajusten a las condiciones geográficas del terreno y en algunos casos basados en estudios sobre las preferencias del cliente.

Además se menciona que las principales novedades en los nuevos automóviles son, entre otros, una mayor potencia del motor, la seguridad de una carrocería compacta, comodidad y avances tecnológicos en las computadoras y sensores de los modelos.

La tecnología presente en los nuevos automóviles permite que el consumidor pueda escoger un modelo que se ajuste a sus preferencias, las cuales varían entre seguridad, comodidad, potencia, velocidad, diseño y economía.

A pesar de ser desarrolladas en otros países, estas tecnologías están presentes en el Ecuador en las marcas más conocidas a nivel mundial y son importadas año a año en los nuevos modelos de las mismas.

El constante avance de la tecnología en los automóviles representa una clara oportunidad ya que es muy importante para el arrendamiento mercantil el ofrecer vehículos altamente tecnificados.

2.5 Análisis de las barreras de entrada y salida

Para el análisis de las barreras de entrada y salida utilizaremos el sistema de Michael Porter, basado en la siguiente metodología¹⁶:

- Se identificarán las barreras de entrada en la industria de servicios financieros (leasing) y se determinarán si dichas barreras son altas o bajas.
- Se identificarán las barreras de salida en la industria de servicios financieros (leasing) y se determinarán si dichas barreras son altas o bajas.

¹⁶ Variación del método proporcionado por Jean Paul Pinto y tomado de la tesis de grado de Gabriela Salas y Giniva Salas.

- Se calificarán las barreras de entrada y salida de acuerdo a la siguiente escala:
 - 1: barrera muy baja
 - 2: barrera baja
 - 3: barrera mediana
 - 4: barrera alta
 - 5: barrera muy alta

- Se obtendrá el promedio de las barreras de entrada y salida, graficándolas en los ejes X y Y respectivamente. Debido a la calificación establecida, la escala será de 0 a 5. El proyecto de leasing deberá ubicarse en uno de los cuadrantes de la matriz.
- Los cuadrantes definirán si el proyecto es “un desastre total”, “un negocio diferente”, “un buen negocio pero riesgoso” o “un negocio rentable”.

2.5.1 Barreras de Entrada

2.5.1.1 Diferenciación del producto

“La diferenciación de producto es una estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia¹⁷”.

Debido a que los márgenes de un servicio financiero, como el leasing, están establecidos en el mercado, la diferenciación del producto ofrecido radicaría básicamente en el servicio, métodos de venta, canales de distribución, disponibilidad, etc.

En la actualidad el mercado ofrece un servicio estándar debido a la baja competencia. Por estas razones la calificación de esta barrera es de 2.

¹⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Diferenciaci%C3%B3n_de_producto

2.5.1.2 Identidad de marca

Debido a que el servicio de leasing vehicular es nuevo en el mercado, no existe una identidad de marca fuerte.

En la actualidad el Produbanco es el único que ofrece el servicio y que de cierta manera esta posicionado en el mercado. Por lo tanto esta barrera es baja y su calificación es de 2.

2.5.1.3 Requerimientos de capital

En esta barrera se analiza la necesidad de invertir recursos financieros, no solo para la constitución de la empresa o las instalaciones sino también para stock e inversiones iniciales.

El concepto de servicio intangible hace que los costos de producción, stock, mantenimiento sean nulos, sin embargo para la autorización de este tipo de negocios en el país existe un requerimiento muy alto de capital.

Según el Artículo 2 de la sección 2 del capítulo IV de la codificación de resoluciones bancarias, “el capital pagado mínimo requerido para la constitución de una compañía de arrendamiento mercantil es de US\$1’314.470”.

Debido a este requerimiento la barrera se convierte en una muy importante y su calificación es de 5.

2.5.1.4 Acceso a los canales de distribución

Debido a que proveer un servicio financiero de leasing vehicular va de la mano con el negocio automotriz, los canales de distribución están prácticamente asegurados con los concesionarios y oficinas de ventas de vehículos ya que existiría una relación ganar-ganar al proveerlos de una herramienta para la

venta de sus vehículos. Además se avizoran potenciales canales de distribución como universidades, empresas, entre otros.

Ya que los canales de distribución están asegurados, el funcionamiento de los mismos depende de otros factores como el servicio, rapidez, costos y comisiones. Por lo tanto la barrera es baja y su calificación es de 1.

2.5.1.5 Curva de aprendizaje o experiencia

El know how de las empresas es un factor muy importante para el éxito de un negocio además de ser una barrera para las nuevas empresas. Sin embargo en cuanto a leasing vehicular se refiere, existe un solo competidor en la industria y el mismo tiene poca experiencia ya que ingresó al mercado recién el año anterior. Por lo que la barrera es baja y su calificación es de 2.

2.5.2.6 Exigencias Gubernamentales

Para comenzar un negocio de leasing en el Ecuador se tiene que seguir una serie de normas, reglamentos y requisitos que no permiten a cualquier persona entrar en el giro del negocio. La Superintendencia de Bancos exige que se cumplan todos ellos, caso contrario no se otorga el permiso correspondiente. Es por eso que la calificación para esta barrera es de 4.

2.5.2 Barreras de salida

2.5.2.1 Activos especializados

Cuando una empresa posee activos especializados, muy difíciles de usarlos en otro negocio, se considera que tiene una barrera alta de salida.

Debido al origen del negocio financiero no se necesitan activos especializados, al contrario se usan activos que marcan el común de los denominadores en todos los negocios, tales como computadoras, oficinas, suministros de oficina, etc.

Debido a que esta barrera es casi inexistente la calificación es de 1, muy baja.

2.5.2.2 Barreras emocionales

Ciertos factores emocionales, tales como el amor al negocio o actividad, el afecto a los empleados, el temor al fracaso o el simple hecho de que el negocio sea familiar evita que ciertas compañías no salgan del mercado así sus balances no sean favorables.

En el caso de una empresa de arrendamiento mercantil, los capitales para su constitución vendrían de grandes empresas, bancos, entidades financieras o diferentes fuentes de financiamiento como la bolsa y contribuyentes anónimos o varios socios. De esta manera quien tomaría las decisiones en el negocio no sería una sola persona sino un consejo o un directorio, por lo que las barreras emocionales tienden a minimizarse. Su calificación será de 2.

2.5.2.3 Restricciones Sociales y Gubernamentales

La institución que ofrezca leasing en el Ecuador estará regulada por la Superintendencia de Bancos, es por eso que cuando una empresa de estas características cese en sus funciones se acogerá a las normas impuestas por la entidad de control mencionada. Este marco legal no representa un obstáculo importante para la salida de la industria por lo que la calificación será de 2.

A continuación un cuadro que resume las barreras de entrada y salida en la industria.

Cuadro No 2.5

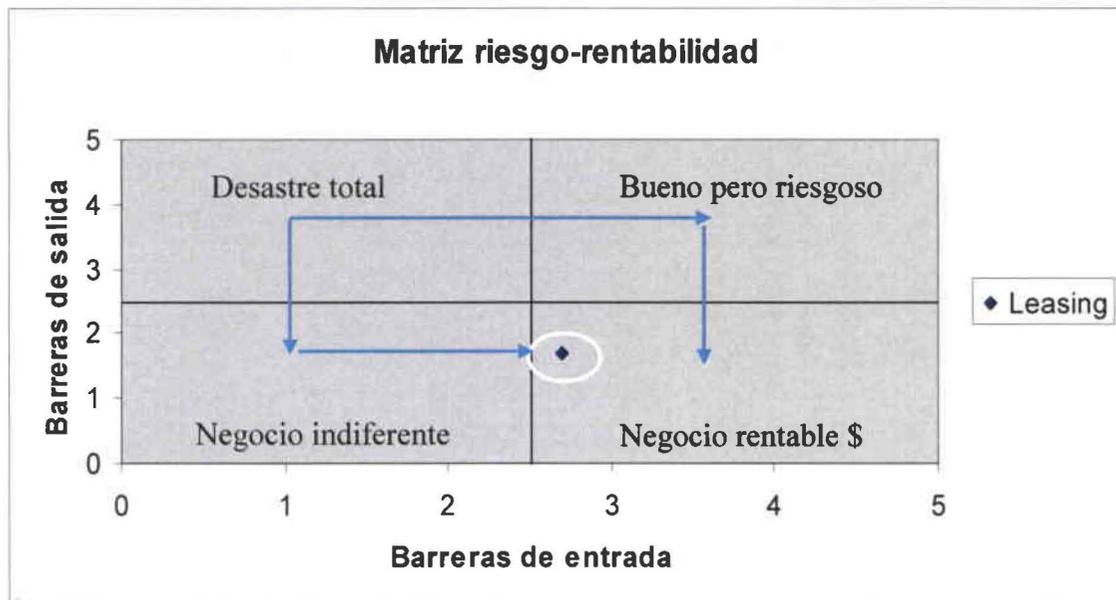
Barreras de Entrada	Calificación	Barreras de salida	Calificación
Diferenciación del producto	2	Activos especializados	1
Identidad de marca	2	Barreras emocionales	2
Requerimiento de capital	5	Políticas Gubernamentales	2
Acceso a canales de distribución	1		
Curva de aprendizaje o experiencia	2		
Exigencias Gubernamentales	4		
Promedio	2,7	Promedio	1,7

Elaboración: Autores

En el cuadro 5 se promediaron las calificaciones de las barreras de una manera simple y se obtuvieron los promedios de las mismas.

A continuación se utilizan los promedios resultantes para dibujar la matriz de riesgo-rentabilidad.

Gráfico No. 2.10



Elaboración: Autores

El proyecto resultante se encuentra en el recuadro IV, es decir es "un negocio rentable", debido a que tiene barreras de entrada altas y barreras de salida bajas.

Las estrategias deberán enfocarse en fortalecer las barreras de entrada a través, por ejemplo, de convenios ganar-ganar. Además se tiene que realizar una campaña agresiva de marketing que permita a la compañía diferenciarse y posicionar una marca que pueda ser recordada con facilidad. Otra estrategia sería la de fidelizar a los clientes aplicando marketing relacional en la mezcla de mercadeo. Las estrategias también deberán enfocarse en segmentar correctamente el mercado para ahorrar costos y esfuerzos.

La matriz riesgo rentabilidad analizada ratifica al leasing vehicular como un buen negocio.

2.6 Fuerzas Competitivas de Porter

Michael Porter propone en el año de 1979 la teoría de las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía. Esta teoría propone que las cinco fuerzas como el poder de negociación de los consumidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los nuevos entrantes, los productos sustitutos y la competencia son los que definen el atractivo de una industria. A continuación procederemos al análisis de las mencionadas fuerzas:

Los pasos a seguir son los siguientes:

- Se identificarán a cada uno de los actores presentes en las cinco fuerzas.
- Se analizará el grado de rivalidad entre las empresas existentes en la industria de servicios financieros.
- Se determinarán los productos y servicios financieros sustitutos de la actividad de leasing.
- Se identificarán los proveedores presentes en la industria, además se determinará el poder de negociación de los mismos.
- Se identificarán a los potenciales clientes de la industria y se determinará el poder de negociación de los mismos.
- Se analizarán las posibilidades de entrada a la industria en función de las barreras de entrada a la misma.
- Se calificará a cada uno de los factores en mención con el fin de obtener los promedios necesarios para su posterior análisis y graficación en la estrella sectorial. La calificación se basará en la siguiente escala:
 - El poder de la fuerza o amenaza es:
 - 5: muy fuerte

- 4: fuerte
- 3: mediano
- 2: débil
- 1: muy débil

2.6.1 Rivalidad entre competidores actuales

Debido a que el negocio de leasing para automóviles particulares está comenzando en el país, la rivalidad existente es baja:

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES	Calificación
Existen muchos competidores en la industria.	1
Grado de diferenciación del producto	1
Costos de sustituir clientes	2
Estructura de la competencia, la rivalidad será mas intensa si hay competidores pequeños	1
Barreras de salida	1
Batallas de precios y promociones	1
Promedio	1,2

2.6.2 Amenaza de productos sustitutos

Debido a la existencia de otras herramientas de financiación para la compra de vehículos en el mercado, la amenaza de productos sustitutos es alta.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Calificación
Calidad de los sustitutos	5
Precio y desempeño de sustitutos	5
Número de sustitutos	2
Prestigio de sustitutos	4
Promedio	4

2.6.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es débil, ya que existen varias marcas que pueden proveer un vehículo.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Calificación
Poder de la marca de los proveedores	3
Los compradores no amenazan con convertirse en proveedores	2
Amenaza de integración hacia adelante	2
Concentración de proveedores	2
Costos altos de cambio de proveedor	2
Costo de sustituir clientes por parte del proveedor	2
Promedio	2,2

2.6.4 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los clientes en esta industria es bajo debido a que los clientes son numerosos y los proveedores de servicio escasos.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	Calificación
Amenaza de cambio de proveedor	2
Amenaza de integración hacia atrás o adelante	1
Servicio diferenciado	1
Promedio	1,3

2.6.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Debido a la dificultad de entrar en el negocio, la amenaza de nuevos competidores es débil:

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	Calificación
Diferenciación del producto	3
Identidad de marca	3
Requerimiento de capital	1
Acceso a canales de distribución	5
Curva de aprendizaje o experiencia	3
Exigencias Gubernamentales	2
Promedio	2,8

En el siguiente cuadro se ven reflejadas las intensidades de las fuerzas analizadas:

Cuadro No. 2.6

Fuerzas Influyentes en la Intensidad Competitiva	Poderes/Amenazas				
	Muy débil	Débil	Mediano	Fuerte	Muy fuerte
Competidores actuales	x				
Productos Sustitutos				x	
Proveedores		x			
Clientes	x				
Nuevos competidores		x			

Elaboración: Autores

Una vez determinada la intensidad de las fuerzas mediante sus promedios, se procede a sumarlos para determinar la intensidad competitiva del sector.

Cuadro No. 2.7

Fuerzas influyentes	Promedios/Calificación
Competidores actuales	1,2
Productos Sustitutos	4
Proveedores	2,2
Clientes	1,3
Nuevos competidores	2,8
Total	11,5

Elaboración: Autores

La intensidad del sector se mide mediante el siguiente cuadro:

Cuadro No. 2.8

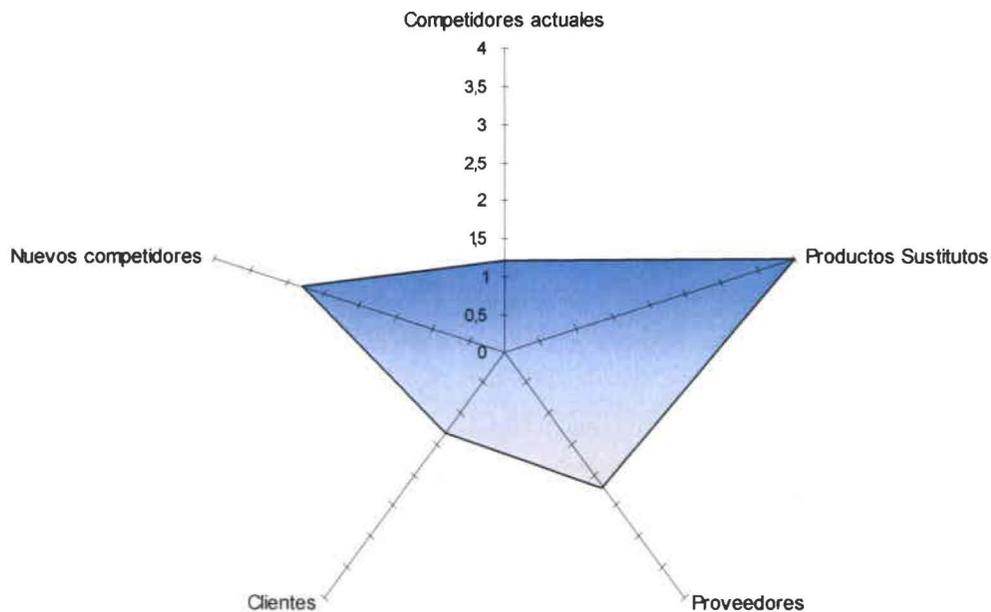
Síntesis de la intensidad competitiva del sector	
(5 a 8)	Muy débil
(9 a 12)	Débil
(13 a 17)	Mediana
(18 a 21)	Fuerte
(22 a 25)	Muy fuerte

Elaboración: Autores

Podemos concluir que la intensidad competitiva es débil, debido a que la puntuación de las fuerzas es de 11,5.

Para terminar el análisis se procederá a realizar el gráfico de la estrella sectorial, donde cada una de sus puntas representa a las fuerzas de Porter. Los promedios obtenidos por cada fuerza serán asignados a la punta correspondiente, el análisis del gráfico se basa en que los mayores problemas se identifican en base a las puntas más sobresalientes:

Gráfico No. 2.11



Elaboración: Autores

La estrella sectorial refleja de una mejor manera la intensidad de las fuerzas de Porter y por ende de la industria.

En este caso la amenaza más grande es la de los productos sustitutos, es por eso que si se quiere tener éxito se debería trabajar en áreas como la diferenciación y especialización para evitar el cambio a productos sustitutos y en alianzas estratégicas con la mayoría de proveedores.



Capitulo III
Investigación y análisis de mercado

CAPÍTULO III

INVESTIGACION Y ANALISIS DEL MERCADO

3.1 Introducción

El objetivo principal de la presente investigación de mercados es el de obtener la mayor cantidad de información, de tipo cuantitativa y cualitativa, que nos permita tomar las mejores decisiones en cuanto a la futura implementación de un negocio de leasing vehicular en el Ecuador. De acuerdo a los gustos y preferencias del segmento al cual se dirige el proyecto, se analizarán las características del negocio, la percepción que tienen las personas sobre el leasing, su nivel de conocimiento sobre el mismo, entre otros.

3.2 Proceso de la investigación de mercados

3.2.1 Planeación del proceso de investigación

La planeación del proceso de investigación tiene como objetivos generales: delimitar el problema u oportunidad de negocio y definir el enfoque de investigación¹⁸.

3.2.1.1 Formulación del problema u oportunidad de negocio

Con el fin de tener una visión clara acerca de la factibilidad de un negocio de leasing de automóviles en el Ecuador, se han realizado una serie de preguntas básicas que ayudarán a determinar la oportunidad de negocio.

¹⁸ Arturo Orozco , Investigación de Mercados

Cuadro No 3.1

Preguntas de Investigación	Hipótesis Asociadas
El leasing vehicular para personas naturales será aceptado en la ciudad de Quito?	Los consumidores de vehículos de la ciudad de Quito aceptarán al leasing como una figura financiera alternativa válida para la adquisición de los mismos.
A quién será dirigido?	Será dirigido a ejecutivos, personas de un nivel medio alto, alto, principalmente a personas que lleven contabilidad
Como promocionar el servicio?	Se promocionará el servicio a través de charlas para ejecutivos, tarjetas de crédito, medios de comunicación, correo electrónico.
Donde promocionar el servicio?	Se deberá promocionar el servicio en concesionarios, ferias especializadas, patios de autos, bancos, centros comerciales.

Elaboración: Autores

La principal incógnita a resolver mediante la investigación es determinar si existe aceptación por parte de los consumidores de la ciudad de Quito para una empresa que se dedique a ofrecer el servicio de leasing vehicular para personas naturales. Adicionalmente, se necesita saber a que nicho específico dirigirse.

3.2.1.2 Cursos de acción

Para la implementación de un establecimiento que se dedique al leasing vehicular existe incertidumbre, es por eso que se proponen varias alternativas para su creación:

- Establecimiento dedicado al leasing vehicular y otras herramientas de financiamiento.
- Establecimiento dedicado al leasing vehicular y a leasing para otro tipo de bienes grandes como casas, edificios y maquinaria.

- Establecimiento dedicado al leasing vehicular y a leasing para otro tipo de bienes pequeños como equipos de oficina y computadores.

3.2.1.3 Definición de Objetivos

3.2.1.3.1 Objetivo General

Determinar el nivel de aceptación que tendría un negocio de leasing de automóviles en el Ecuador.

3.2.1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar los hábitos de consumo de las personas que pertenecen a los niveles socioeconómicos medio-alto y alto, respecto al financiamiento de sus vehículos.
- Establecer que tan informado se encuentran los compradores de vehículos con relación a los beneficios y características del leasing.
- Analizar la percepción que tienen los consumidores sobre el uso del leasing para el financiamiento de vehículos.
- Determinar que porcentaje del mercado objetivo estaría dispuesto a financiar su vehículo mediante leasing.
- Determinar el perfil de las personas que estarían dispuestas a financiar su vehículo mediante leasing.
- Establecer las características de los contratos de leasing que las personas estarían dispuestas a aceptar.
- Identificar la competencia de leasing existente en el mercado.

3.2.1.3.3 Necesidades de información

3.2.1.3.3.1 Competencia

- Instituciones que ofrezcan el servicio de leasing de vehículos en el Ecuador.
- Identificación de la localización y características de dicha competencia.

- Tipo de contratos y servicios ofrecidos.
- Fortalezas y debilidades.

3.2.1.3.3.2 Clientes

- Perfil de los consumidores dispuestos a financiar su vehículo mediante leasing.
- Importancia otorgada al costo del servicio.
- Importancia otorgada a las características del servicio.
- Importancia otorgada al valor impositivo del servicio.
- Meses de mayor demanda de vehículos.

3.2.1.3.3.3 Mercado

- Demanda del servicio a nivel nacional.
- Número de establecimientos oferentes del servicio.

3.2.1.3.4 Marco Teórico

En el presente trabajo se utilizarán dos tipos de investigación, una de tipo Cualitativa y otra Cuantitativa.

Investigación cualitativa. Este tipo de investigación ayudará a clarificar los posibles problemas que se podrían presentar con relación a la implementación del servicio de leasing. La investigación cualitativa utilizará como herramientas las entrevistas a profundidad y los grupos focales.

Investigación cuantitativa. Esta etapa permite confirmar los resultados de la etapa cualitativa de forma a proyectar los mismos en la población en general. La mencionada investigación utilizará como herramienta a las encuestas personales.

Las fuentes necesarias para la presente investigación se dividen en primarias y secundarias, dichas fuentes son mencionadas a continuación:

- Fuentes primarias: Se realizarán entrevistas a las personas involucradas en el negocio, especializadas en los sectores automotriz, financiero, legal y tributario. Además se realizarán encuestas y grupos focales a potenciales consumidores para determinar sus preferencias y captar sus necesidades.
- Fuentes secundarias: La recopilación de información secundaria provendrá principalmente de: (BCE) Banco Central del Ecuador, (AEADE) Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana, Cámara de Comercio de Quito, (INEC) Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Bibliotecas e Internet.

3.2.1.3.5 Diseño de la investigación y herramientas

3.2.1.3.5.1 Diseño Cualitativo

Objetivo General de la Investigación Cualitativa

El objetivo general de la investigación cualitativa es el de explorar e investigar los mercados relacionados al presente proyecto. El primero será el de investigar el mercado financiero (al cual pertenece el leasing como herramienta de financiamiento), para después investigar al sector automotriz que está estrechamente relacionado con el tema de estudio.

Objetivos Específicos de la Investigación Cualitativa

- Determinar la posición del sector automotriz respecto al uso del leasing vehicular como herramienta de financiamiento.
- Determinar la posición del sector financiero con respecto al uso del leasing vehicular.

- Determinar la percepción de las personas pertenecientes a los sectores económicos medio alto y alto de la ciudad de Quito, con respecto al uso del leasing vehicular.
- Identificar los factores de éxito de las instituciones que ya están ofreciendo el servicio.
- Establecer las condiciones que las personas del mercado objetivo están dispuestas a aceptar en un contrato de leasing.
- Establecer el nivel de aceptación que tendría un establecimiento que ofrezca el servicio de leasing vehicular.

Herramientas de la Investigación Cualitativa

Las herramientas a utilizarse son las entrevistas a profundidad y las sesiones de grupo.

Entrevistas personales a profundidad.- Quizá la técnica más utilizada para sacar información de las personas, la entrevista amplia y verifica el conocimiento científico, posibilita llevar la vida diaria del ser humano a un nivel científico y permite la reflexión del entrevistado¹⁹. Al ser entrevistas personales y abiertas, permiten una total libertad de expresión y flexibilidad para que el sujeto entrevistado pueda desarrollarla de acuerdo a su particular forma de ver un tema específico.

El objetivo principal de las entrevistas es el de obtener un punto de vista especializado e imparcial respecto a los sectores financiero y automotriz. Las entrevistas se realizarán a las siguientes personas:

- Gerente de un concesionario especializado en el sector automotriz.
- Gerente de área financiera de una empresa local.
- Directivo de un Banco a nivel Nacional.
- Gerente de Unidad de negocio especializado en leasing.
- Abogado especializado en el sector financiero.

¹⁹ <http://www.geocities.com/diplotecnicas/entrevista1.htm>

En honor al tiempo de los entrevistados y para que la misma sea concreta e interesante, se diseñó una entrevista que tuviera una duración de aproximadamente 45 minutos. Para facilitar la recopilación de la información y no perder ningún detalle, las entrevistas fueron grabadas en audio con el consentimiento previo de los entrevistados. En el Anexo No. 1 se encuentra la entrevista aplicada en el presente proyecto de investigación.

Sesiones de Grupo o *Focus Group*.- Son por definición un acercamiento directo y cualitativo de una investigación. El propósito principal es el de obtener conocimientos profundos sobre un tema, escuchando a un grupo de personas del mercado objetivo apropiado para que hablen de los asuntos de interés a la investigación²⁰.

Los grupos estarán reunidos en un ambiente físico y social adecuado para que el grupo se relaje y surjan de manera informal percepciones, actitudes y opiniones que induzcan a comentarios espontáneos.

La información fue recolectada tanto en video como en audio. En el Anexo No. 2 se encuentra la guía que se utilizó en la presente investigación.

3.2.1.3.6 Diseño Cuantitativo

Objetivo general de la Investigación Cuantitativa

El objetivo general de la investigación cuantitativa es el de analizar el mercado del leasing vehicular de una manera más específica a través de encuestas personales que permitan obtener información precisa sobre las personas potencialmente interesadas en el uso del leasing como herramienta de financiamiento.

²⁰ http://www.signal.com.mx/spanish/marketing/focus_groups.htm

Objetivos específicos de la Investigación Cuantitativa

- Establecer el nivel de conocimiento que tienen las personas acerca del leasing vehicular.
- Identificar las características más importantes buscadas por los consumidores al momento de financiar un vehículo
- Establecer el nivel de aceptación que tendría un establecimiento que ofrezca leasing vehicular.
- Determinar las marcas de vehículos más requeridas al momento de financiar un vehículo mediante leasing.
- Determinar la manera en que el mercado objetivo desea informarse acerca de leasing vehicular.
- Determinar las preferencias en cuanto a financiación vehicular se refiere.

Herramientas de la Investigación Cuantitativa

El método a utilizarse será el del muestreo aleatorio simple a través de la herramienta de encuesta personal, de forma a recolectar información de una muestra poblacional con igualdad de probabilidad de selección.

Encuesta personal.- Es un procedimiento, basado en el método inductivo, utilizado para obtener información mediante preguntas dirigidas a una muestra de individuos representativa de la población de forma que las conclusiones puedan generalizarse siguiendo los principios básicos de la inferencia estadística²¹.

En el Anexo No. 3 se presenta la encuesta utilizada en la presente investigación.

²¹ <http://usuarios.lycos.es/direccion/manuales/encuesta.html>

3.3 Ejecución de la Investigación de Mercados

3.3.1 Ejecución de la Investigación Cualitativa

3.3.1.1 Entrevistas de Profundidad

Las entrevistas a profundidad se realizaron a diversas personas expertas en los sectores involucrados en el presente proyecto, como son:

- Gerente de Casabaca
- Gerente de Kia
- Gerente Financiero del Holding Dine
- Vicepresidente Financiero de Produbanco
- Gerente de leasing Produbanco
- Asesor jurídico de Holding Dine
- Analista Financiero de OCP

El formato de las entrevistas utilizadas se encuentra en el Anexo No.1.

Las entrevistas duraron aproximadamente una hora y fueron grabadas en audio facilitando la transcripción de la información aportada por los entrevistados.

Finalizada la recolección de datos se procedió a procesar la información mediante la siguiente metodología:

1. Transcripción de datos de forma textual desde la grabación en audio a un procesador de palabras.
2. Se escogieron las frases relevantes de acuerdo a los objetivos del estudio cualitativo.
3. Con las frases escogidas se elaboraron cuadros de análisis en Microsoft Excel.

4. Se definieron categorías en función de los objetivos del estudio cualitativo y de las preguntas y respuestas de las personas interrogadas.
5. Se cumplieron las siguientes características para la definición de las categorías:
 - Exhaustiva: Se incluyeron todas las frases en diferentes categorías.
 - Pertinente: Las categorías son congruentes con los objetivos del estudio cualitativo.
 - Objetivas: Las diferentes personas que participan en el estudio llegaron a estructurar categorías similares.
6. El número de categorías creadas se basaron en las preguntas y respuestas de los entrevistados. Las categorías fueron estructuradas por temas. Se elaboraron tablas de acuerdo al tema que agrupaba a las diferentes categorías.
7. Se tabuló la información de las tablas de acuerdo al siguiente proceso sistemático:
 - Transcripción textual del enunciado.
 - Se realizó un proceso interactivo debido a que la tabulación es un proceso dinámico. Conforme se avanzó en la tabulación, se incluyeron o se eliminaron ciertas categorías de acuerdo a los objetivos del estudio cualitativo.
8. Se analizó el contenido por categorías en función de cada columna y tema.

9. Se contabilizaron los temas y se procedió a cuantificar la frecuencia de aparición de los mismos. Se sumó el número de frases pertenecientes a cada categoría, se calculó el porcentaje de las mismas y se cuantificó la importancia de cada categoría con relación a las demás. El método busca cuantificar en qué proporción se pronunciaron sobre cada tema los entrevistados, sin embargo es necesario indicar que estos porcentajes no representan un análisis estadístico ya que al ser datos cualitativos carecen de representatividad.

10. Se redactó el informe final por temas en función de las diferentes categorías de las tablas con el fin de detallar los principales aspectos tratados en las entrevistas. Las conclusiones del informe se encuentran justificadas con frases de los entrevistados y con los respectivos porcentajes de aparición.

Interpretación de Resultados de las Entrevistas de Profundidad

Percepción sobre el mercado automotriz

Como indícale cuadro 3.2, la percepción que tienen los entrevistados sobre la situación del sector automotriz es “creciente” (73% del total de frases) en comparación con las categorías de mantenerse o de decrecimiento.

Resaltan frases como, “ha habido un crecimiento sostenido” porque “el crecimiento poblacional también afecta positivamente la compra de bienes y servicios” por lo que “el crecimiento es cada vez mas grande debido a las facilidades de financiamiento existentes en el mercado” pero sin dejar de lado que “en 2007 va a haber una baja con relación al crecimiento del 2006” y que “se estiman que va a haber un retroceso del comercio de automotores”

Cuadro No 3.2

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Crece	11	73%
Se mantiene	2	13%
Decrece	2	13%
Total frases	15	100%

Tendencias principales para la adquirir un vehículo

Respecto a lo que buscan los consumidores al momento de adquirir un vehículo (Cuadro 3.3), se indica que el punto principal es que se brinde un buen financiamiento (38% del total frases) seguido del costo (24% del total frases). Debido a que “un factor que no incide tanto en la compra pero si en la capacidad de pago es el crédito” “entonces el crédito si es vital para lograr las ventas” pero sin dejar de lado “y la otra de hecho es el precio, los carros de menos costo lo mas barato es el que mas se vende” y “en la cuota de entrada, a menor porcentaje se ven mucho mas motivados a la compra del vehículo”.

Cuadro No 3.3

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Costo	5	24%
Financiamiento	8	38%
Marca	1	5%
Calidad	3	14%
Confianza	4	19%
Total Frases	21	100%

Preferencias sobre formas de pago

Como indica el cuadro 3.4, la preferencia en las formas de pago van por los créditos bancarios (78% del total de frases), ya que “la mayor parte de la gente compra a crédito” porque “el crédito bancario es la forma mas utilizada en los

diferentes plazos” logrando que “país podría adquirir vehículos a través del crédito” pero debemos tomar en cuenta que lo concesionarios tienen “financiamiento hasta de 5 años plazo dependiendo naturalmente de la marca del vehículo y del año que pueda durará ese tiempo”

Cuadro No 3.4

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Crédito Banco	7	78%
Financiado por el Concesionario	2	22%
Total frases	9	100%

Utilización de leasing como financiamiento

La utilización de Leasing como financiamiento en el Ecuador, según el cuadro 3.5, tiene una tendencia positiva (67% del total de frases). De donde se puede destacar que “Es un gran instrumento en especial para el industrial pero no ha despegado porque no se han dado las facilidades del caso” y que “es una alternativa vigente y muy sonada en el mercado y cada día va a tener mas auge” ya que “en una industria a usted le facilita el leasing el no tener que endeudarse, el no tener que afectar el capital de trabajo, no lo deprecia, que tiene un período de tiempo para opción de comprar o mejorarlo” pero sin dejar de lado que “Si se usa, no en la cantidad y volúmenes que se debería, pero al momento el leasing representa una alternativa” y que “Se esta usando el leasing poco, a pesar de que en el Ecuador ya tiene aplicación conceptual y legal no se ha desarrollado, en ningún ámbito, ni de equipos ni maquinarias no ha despegado”.

De igual manera se debe tomar en cuenta que “el leasing aun no se ha realizado correctamente no la hemos sabido aprovechar, sigue siendo muy costosa y a la gente le interesa tener un activo, como su propiedad el bien y no saber que no es mío, que lo estoy arrendando, y eso es mentalidad y que “no ha tenido el desarrollo que ha tenido el leasing en otros países”

Cuadro No 3.5

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Tendencia positiva	8	67%
Tendencia Negativa	4	33%
Total frases	12	100%

Ventajas y Desventajas de Leasing

Como se observa en el cuadro 3.6, las ventajas son mayores (55% del total de frases) debido a que “el leasing como arrendamiento con opción a compra es excelente para los concesionarios” “no existe cuota inicial y a demás uno pude cambiar de auto cada dos o tres años” y que “la ventaja es que tienen crédito tributario” pero de igual manera debemos tomar en cuenta que “para una persona normal que no tiene gastos definitivamente no vale la pena el leasing por qué, porque no le sirve de nada es más caro que el crédito normal” y que “se encarece el valor del IVA”

Cuadro No 3.6

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Ventajas	12	55%
Desventajas	10	45%
Total frases	22	100%

Nicho de mercado para el leasing de vehículos

En el cuadro 3.7 se puede observar que el nicho de mercado se encuentra ubicado en la Clase Alta (55% del total de frases) ya que “el banco no permite hacer leasing por vehículos de menos de 20.000 dólares, entonces eso genera de que el grupo objetivo va a ser solo el segmento clase media alta, alta y rica porque esta considerado que el mayor volumen de ventas del país es para los vehículos de menos de 20.000 dólares” por lo que “es para un segmento de ingresos superiores a los 40 o 50mil dólares”. Sin embargo debemos tomar en

cuenta que es bueno “para empresas que tengan un uso intensivo de flotas de vehículos” o que “se justifica el uso de leasing cuando uno tiene un gasto deducible importante, se requiere que el ingreso del contribuyente sea mas alto por eso es bueno pero limitado a un segmento de profesionales que llevan contabilidad”

Cuadro No 3.7

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Clase Alta	6	55%
Empresas	3	27%
Negocios que llevan contabilidad	2	18%
Total Frases	11	100%

Proyección del mercado a corto mediano y largo plazo

Como se puede observar en el cuadro 3.8, la proyección se sitúa en el mediano y largo plazo (38% del total de frases), ya que “va a ir creciendo paulatinamente una vez que la gente pueda obtener esto con mayores facilidades” pero “depende mucho de los costos, ya que el leasing aparte de tener una tasa alta esta también gravado por el IVA” y además “tal vez en el futuro si la economía del país mejoraría dramáticamente va a ser atractivo un leasing para nicho bajo cosa que en la actualidad no se ve” pero igual debemos considerar que “Al momento estamos creciendo en el tema leasing como arrendamiento con opción a compra” y que “hay una gran utilización en cuanto a empresas y flotas de transporte y adicionalmente aquellos que renta vehículos”

Cuadro No 3.8

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Corto	3	23%
Mediano	5	38%
Largo	5	38%
Total Frases	13	100%

Como Incentivar al consumidor

En el cuadro 3.9 se observa que la reducción de costo (33% del total de frases) sería uno de los mayores incentivos para el consumidor, ya que “las empresas encuentran oportunidades de ahorro al mantener una flota de vehículos que permanentemente se vaya renovando, con el fin de evitar caer en costos de mantenimiento” y también que “a menor tasa de interés menor costo” además de tener “la reducción del impuesto”. Sin dejar de lado la opción de cambiar el vehículo (20% del total de frases) “no quedarse con el vehículo después de un tiempo de utilización y cambiar con un nuevo vehículo” y la de mantener informado al consumidor por medio de promoción (20% del total de frases), ya que “el top of mind es vital porque hace que cuando uno lanza un producto nuevo al mercado ese producto entre mas fácilmente a la mente del consumidor y la memoria de este” y “el momento que comprendiéramos que es una alternativa de financiación podríamos incursionar”

Cuadro No 3.9

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Reducción de costos	5	33%
Cambiar el vehículo	3	20%
No entrada	1	7%
Precio de reventa	2	13%
Promocionar	3	20%
Reducción de impuestos	1	7%
Total Frases	15	100%

Condiciones para formar parte de este proyecto

Como se puede observar en el cuadro 3.10, si sería factible incursionar en el presente proyecto (50% del total de las frases) siempre y cuando se de una “mayor oferta de los productos ya que eso genera atractivo para el público y crea nichos específicos de mercado” y “veo que el nicho de mercado es muy bueno como para recuperar mi capital” y “si yo pudiera conseguir leasing con una tasa de interés no mayor a la de mercado alrededor del 5% esto es viable”.

Se debe tomar en cuenta también la alternativa de un socio (43% del total de frases), destacando las siguientes frases “que fuese socio mío una empresa productora de vehículos que consiguientemente me permita tener el parque automotor a mi orden” o “crear a través de entidades bancarias como la bolsa de valores o la asociación de bancos privados, las cámaras para trabajar en conjunto un proyecto”

Cuadro No 3.10

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Socios	6	43%
No lo haría	1	7%
Si lo haría	7	50%
Total Frases	14	100%

En que lugares se podría encontrar Leasing

Con respecto al lugar donde se debería encontrar la alternativa de leasing, se destacan los Bancos (50% del total de frases), debido a que “este no es un producto específicamente del concesionario es un producto financiero, del sistema financiero” y que “el banco hace mucho dinero con la venta de un leasing, gana mucho mas dinero vendiendo un leasing que vendiendo un crédito normal”.

No se debe dejar de lado a los concesionarios (33% del total de frases), debido a que “el cliente compra es un servicio de transporte, movilidad estatus, el cliente no compra créditos” por lo que también se debería pensar en la posibilidad de “un intermediario, o creo que seria útil o tendría muchas oportunidades de desarrollarse si es un intermediario netamente técnico es decir que le asesore al comprador desde el punto de vista técnico tanto de la parte de ingeniería del vehículo y por otra parte desde el punto de vista técnico financiera”

Cuadro No 3.11

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Bancos	6	50%
Concesionarios	4	33%
Otros	2	17%
Total Frases	12	100%

3.3.1.2 Sesiones de Grupo

En las sesiones de grupo se utilizaron varios perfiles de personas, por un lado adultos que tuvieran un negocio legalmente constituido y que lleven su contabilidad, por otro lado jóvenes adultos y finalmente jóvenes con padres que cumplan con las características detalladas anteriormente.

Los grupos se encuentran detallados a continuación:

- 1er. Grupo: Personas entre los 40 y 60 años de edad
- 2do. Grupo: Personas entre los 28 y 39 años de edad
- 3er. Grupo: Personas entre los 20 y 28 años de edad

Cada grupo estuvo conformado por 10 y 12 personas, en su mayoría hombres, conocedores financieros pertenecientes a una clase media alta y alta, con poder adquisitivo y conocimientos financieros.

Las sesiones fueron realizadas en la casa de uno de los autores, debido a las comodidades que ésta ofrecía, teniendo una duración aproximada de una hora, hora y media.

Las sesiones fueron moderadas por un mediador, quien se encargó de dirigir la investigación dando la palabra a quien lo solicitaba, manteniendo el debido orden y respeto entre los integrantes. Dichas sesiones fueron filmadas para una mejor tabulación posterior de los resultados.

Para el análisis de la información, se utilizó la misma metodología descrita en la tabulación de las entrevistas.

Interpretación de los Resultados de las Sesiones de Grupo

Percepción del mercado automotriz

Como se puede observar en el cuadro 3.12, la percepción es hacia “creciente” (50% del total frases) debido a que “Hay muchos carros en esta ciudad debido a las facilidades para tener auto que hay hoy en día” y “la gente compra autos nuevos porque es más fácil”. Se debe también tomar en cuenta que “Existen tantos autos que yo creo que esta saturado el mercado” y que “Puede que este año sea menor”

Cuadro No. 3.12

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Crece	3	50%
Se mantiene	2	33%
Decrece	1	17%
Total frases	6	100%

Las marcas que tiene en mente el consumidor

Como se puede observar en el cuadro 3.13, la marca más recordada es Chevrolet (35% del total de frases), ya que cuando se realizó la pregunta la gente comenzó a nombrar y repetir las marcas detalladas en la tabla.

Cuadro No. 3.13

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Toyota	5	22%
BMW	2	9%
Chevrolet	8	35%
Volkswagen	2	9%
Total frases	23	100%

En que se fijan al momento de adquirir un vehículo

Según el cuadro 3.14, se puede observar que al momento de adquirir un vehículo los asistentes se fijan ante todo en la marca (33% del total de frases), ya que “el vehículo debe dar una imagen” al igual que “ al momento de adquirir un vehículo este te da estatus”, sin dejar de lado el costo y la confianza “además hay una fidelidad al sistema de compra de vehículos si ésta es exitosa” al igual que el “acceso a repuestos y costos bajos de mantenimiento”

Cuadro No. 3.14

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Costo	3	20%
Financiamiento	2	13%
Marca	5	33%
Calidad	2	13%
Confianza	3	20%
Total frases	15	100%

Porque razones cambiaría de auto

Como lo indica el cuadro 3.15, las razones para cambiar de vehículo reflejan una tendencia positiva a hacerlo (91% del total de frases), debido a que “se deprecian” “llega un momento en que el vehículo comienza a generar problemas y altos costos de mantenimiento” además “hoy en día las facilidades para cambiar de vehículo y tener uno de mejor calidad, marca y estatus son muy buenas”.

Cuadro No. 3.15

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Tendencia Positiva	10	91%
Tendencia Negativa	1	9%
Total frases	11	100%

Tipos de financiamiento utilizados en el mercado

Como se puede observar en el cuadro 3.16, el crédito bancario es el método más utilizado (38% del total de frases) debido a que “en la actualidad sacar un crédito para financiar un vehículo es muy cómodo, los plazos son muy extensos” sin dejar de la nueva alternativa que existe en los mercado que es la de usar las tarjetas de crédito para la compra de vehículos.

Cuadro No. 3.16

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Contado	2	25%
Crédito Bancario	3	38%
Financiado		
Concesionario	1	13%
Tarjetas de crédito	2	25%
Total frases	8	100%

Conocimiento de leasing

Según el cuadro 3.17, el conocimiento de leasing tiende a ser “positivo” (71% del total de frases) puesto que “el leasing es un tema que poco ha poco se ha ido introduciendo en el mercado” a pesar de que “todavía no tiene la utilización que tiene en otros países”, “yo he oído mucho la utilización de leasing para empresas grandes con flota de vehículos que deben mantener una renovación continua” también “se utiliza y se escucha mucho el leasing de impresoras copiadoras”. Se debe tomar en cuenta que de igual manera existen personas que nunca han oído del tema o saben muy poco al respecto.

Cuadro No. 3.17

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Tendencia Positiva	5	71%
Tendencia Negativa	2	29%
Total frases	7	100%

Utilizar el leasing como financiamiento para vehículos

Como se puede observar en el Cuadro 3.18, existe una la tendencia positiva para el uso de leasing como financiamiento (71% del total de frases), puesto que “Me parece una buena opción, ya que puedo cambiar de auto constantemente” de igual manera “me beneficio debido a que puedo descotarlo de mi impuesto a la renta, ya que son escudos fiscales” al igual que “puedo utilizarlo como un herramienta de trabajo”. Sin dejar de lado el hecho de que hay poca información del sistema actualmente.

Cuadro No. 3.18

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Tendencia Positiva	5	71%
Tendencia Negativa	2	29%
Total frases	7	100%

Percepción de leasing

Como se puede observar en el cuadro 3.19, la percepción hacia el leasing es positiva (86% del total de frases). Entre las acotaciones se puede mencionar que “Es una herramienta que te ayuda a tener un vehiculo y para ahorrar dinero” y a su vez “ es un beneficio para las empresas y personas que llevan contabilidad porque se lo utiliza como un escudo fiscal” pero también “se lo podría catalogar como un lujo y esto te brinda estatus, pues cambias de vehiculo constantemente”, aunque igual debemos tomar en cuenta que “la gente quiere hacerse de bienes y al arrendar el bien no te pertenece a ti si no a la entidad financiera”

Cuadro No. 3.19

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Tendencia Positiva	6	86%
Tendencia Negativa	1	14%
Total frases	7	100%

Ventajas y desventajas del Leasing

En el cuadro 3.20, se puede apreciar que las ventajas tuvieron un mayor peso (91% del total de frases) ya que con la utilización de leasing permite la “utilización de los montos de entrada en otras inversiones” “cambiar permanentemente de auto y no preocuparte de matricular, de asegurar, ni del mantenimiento del carro” además “reduces tus gastos beneficiándote de los escudos fiscales” sin dejar de tomar en cuenta de que “si las entradas para comprar un vehículo bajan o desaparecen el leasing es menos atractivo”

Cuadro No. 3.20

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Ventajas	21	91%
Desventajas	2	9%
Total frases	23	100%

Nicho al que se debería enfocar el proyecto

Como se puede ver en el cuadro 3.21, el nicho de mercado es mucho más enfocado a empresas (58% del total de frases) y clase alta (42% del total de las frases) debido a que “Es una alternativa para gente de ingresos altos, con un mayor poder adquisitivo “ y “ Debido a que las empresas les beneficia mucho la reducción de impuestos es una alternativa muy buena” y si “son empresas que manejan flotas muy grandes de vehículos, les caería muy bien el mantener en constante renovación de los vehículos”.

Cuadro No. 3.21

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Clase Alta	5	42%
Empresas	7	58%
Negocios con contabilidad	1	8%
Total frases	12	100%

Características para que el leasing sea un éxito

Como se puede ver en el cuadro 3.22, la característica de mayor éxito para el leasing es la de promocionar sus beneficios ya que “hay que tratar de competir con el financiamiento que ofrecen otras instituciones” y “Tiene que manejarse una campaña agresiva” donde “se recalque todas las ventajas del leasing, otorgando mayor información para el consumidor”.

Cuadro No.3.22

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Costos	2	13%
Cultura	2	13%
Promocionar	9	56%
Bienestar	3	19%
Total frases	16	100%

Lugares donde se debería encontrar el servicio

Como se puede observar en el cuadro 3.23, los lugares donde se debería encontrar el servicio son los concesionarios y en los sitios de trabajo (36% del total de frases) ya que “Si lo que busco es un auto lo mejor que puedo hacer es buscarlo en un concesionario” y además “ en mi trabajo seria muy bueno porque aparte de darle un beneficio a la empresa los empleados también nos podríamos beneficiar del servicio”

Cuadro No. 3.23

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Concesionarios	4	36%
Patios de auto	2	18%
Centros Comerciales	1	9%
En los trabajos	4	36%
Total frases	11	100%

Pregunta de creatividad sobre como implementar un negocio de leasing

El cuadro 3.24 muestra que la característica más utilizada para implementar el negocio sería la de promocionar (39% del total de frases) “porque la gente primero debe saber y estar informado sobre lo que es el leasing” de esta manera “ se crea una cultura en el consumidor y así esta muy presente en la mente del consumidor, como opción al momento de adquirir un vehículo” al igual que “Utilizaría grandes entidades como mis clientes, incluyendo instituciones como la Policía Nacional y Andinatel”

Cuadro No 3.24

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Costos	3	13%
Empresas	5	22%
Promocionar	9	39%
Beneficios	3	13%
Nicho	2	9%
Largo plazo	1	4%
Total frases	23	100%

3.3.4 Conclusiones de la investigación Cualitativa

Conclusiones de las Entrevistas de Profundidad y de las sesiones de Grupo

Las entrevistas proporcionan un punto de vista muy importante ya que además de recoger las principales ideas y opiniones de los expertos en el tema, aclaran dudas y recomiendan acciones a futuro.

En cuanto a las sesiones de grupo, éstas dan una primera idea de la aceptación que podría tener el negocio en el mercado ya que los potenciales clientes opinan sobre el servicio a ofrecerse.

Según los expertos, las expectativas de crecimiento del sector automotriz y financiero son positivas y prometen un buen futuro a corto plazo. El leasing es bien visto como una forma alternativa de financiamiento.

Los entrevistados concuerdan que el financiamiento es uno de los factores más importantes al momento de adquirir un vehículo. Además vale recalcar que para adquirir un vehículo la mayoría de consumidores recurren a servicios que ofrece la banca.

A pesar de las ventajas que el leasing vehicular proyecta, los expertos coinciden en que el servicio tendrá una mejor proyección a mediano y largo plazo, hasta que el concepto pueda ser conocido y aceptado por sus potenciales clientes.

Como se pudo constatar existe poco conocimiento del leasing por lo que se debe crear una cultura en el consumidor con información sobre los beneficios y ventajas que ofrece dicho financiamiento.

Los consumidores concuerdan en que el leasing es una alternativa que permite: no recurrir al endeudamiento, poder direccionar los ahorros a otras inversiones, no perder plata por la depreciación y en hecho de que sea deducible de impuestos.

Es importante indicar que el sector al que debe inicialmente dirigirse el servicio son personas con negocios donde manejen su propia contabilidad, esto debido a que una de las ventajas más importantes de esta herramienta es su deductibilidad del impuesto a la renta.

Sin embargo gran parte de la población entrevistada opina que los vehículos menos costosos o más baratos son los que más se venden, por lo tanto este sería un mercado potencial en el que se debería incursionar de una manera agresiva.

A pesar de que el producto es financiero el lugar más adecuado para encontrar este servicio es el concesionario, ya que el cliente busca un auto, y es ahí donde se debería ofrecer el servicio a los clientes que cumplan con el perfil necesario. Sin dejar de lado el banco que es el que otorga la facilidad de adquirir vehículos por medio de esta herramienta.

Gran parte de los entrevistados desean cambiar su vehículo en el corto plazo por lo que el leasing es una alternativa con la que después de un tiempo de utilización del bien lo pueden cambiar por uno nuevo y mejor.

Es importante mencionar el hecho de que las personas consultadas mencionaron varias razones para cambiar de vehículo: pérdida ligada a la depreciación, caducidad del modelo, aumento de problemas mecánicos y altos costos de mantenimiento. El leasing vehicular ofrece una práctica solución a estos problemas por lo que podría ser fácilmente aceptado por los futuros usuarios.

Los consumidores y expertos coinciden en que una buena promoción del leasing vehicular es clave para su futuro éxito.

Gracias a las entrevistas y sesiones de grupo realizadas a personas especializadas en el negocio financiero y automotriz, se puede decir que el negocio de leasing es viable, sin embargo se tiene que complementar esta etapa con la investigación cuantitativa para que se pueda garantizar el éxito futuro del proyecto.

3.4 Ejecución de la investigación cuantitativa

3.4.1 Determinación del universo o población

El primer paso para determinar el nivel de aceptación de un establecimiento de leasing vehicular es el de determinar una muestra representativa de la población de estudio o universo.

La población se define como el conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que la componen, y sólo ellos²².

La investigación se enfocará exclusivamente en la población de las personas que pertenecen a los niveles socioeconómicos medio y alto que ocupan un cargo gerencial en las empresas de la ciudad de Quito

Según datos de la empresa MARKOP, en el año 2005 la población en mención sumaba 474.273 personas entre clase media y alta. Debido a que la población objetivo es superior a 10.000 personas se la considerará como un universo infinito o indeterminado.

3.4.2 Cálculo de la muestra

Una muestra puede definirse simplemente como una parte de la población a estudiar que sirve para representarla²³.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizará una población infinita debido a las razones antes mencionadas. El nivel de confianza a utilizarse será del 95.5%

Al considerar las características particulares de la población a encuestar (número reducido de ejecutivos de empresas en cargos de mando con escasa disponibilidad), el margen de error considerado fue del 7%. Según el criterio de los autores, la cantidad de información cualitativa recopilada y las sugerencias del Ing. Luís Subía (ejecutivo de MARKOP, compañía reconocida a nivel nacional por sus trabajos en el campo de investigación de mercados), el margen de error señalado anteriormente es absolutamente válido.

²² http://www.psico.uniovi.es/Dpto_Psicologia/metodos/tutor.7/p1.html

²³ Murria R. Spiegel (1991)

Debido a que no se conocen investigaciones similares anteriores, se asume una varianza máxima con los valores considerados de $p = 50\%$ y $q = 50\%$.

La fórmula a utilizarse para el cálculo del tamaño de la muestra es la siguiente:

$$\eta = \frac{z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

η = Tamaño de la muestra

z = Probabilidad acumulativa para la distribución normal estándar.

p = Estimación de la proporción favorable.

q = Estimación de la proporción desfavorable.

E = Margen de error

Así:

$$\eta = \frac{(2)^2 (0.5)(0.5)}{(0.07)^2} = 200$$

$$\eta = 200 \text{ personas}$$

En resumen, la muestra a utilizarse será de 200 personas, mientras que el margen de error con el que se trabajará será del 7%.

3.4.3 Operación de campo

Para el levantamiento de la muestra los autores se encargarán personalmente de realizar las encuestas. La encuesta tiene un promedio de duración de 15 minutos.

Las consideraciones para realizar las encuestas se encuentran basadas en los siguientes aspectos:

1.- Principales empresas de la ciudad de Quito:

Se priorizarán a las personas que trabajen en empresas de mayor tamaño e importancia, tales como petroleras, empresas proveedoras de servicios petroleros, empresas de comercialización de productos, empresas de telecomunicación, aseguradoras, empresas de construcción, entre otras.

2.- Cargos ocupados en las empresas:

Debido a las características del proyecto, las personas que ostenten cargos gerenciales serán prioritarias. También se considerarán a las personas que tengan cargos considerados como mandos medios, priorizados de acuerdo a la importancia en la empresa.

Cada encuesta tendrá un espacio para datos de clasificación, tales como el nombre, edad, teléfono y lugar de trabajo, así se podrá realizar el control respectivo una vez realizado el levantamiento de la muestra.

3.4.4 Procesamiento de la información

El primer paso del proceso fue el de realizar pruebas piloto con las encuestas para comprobar su nivel de entendimiento y desarrollo, además se tomó el tiempo promedio que tomaba completarla.

Una vez levantada la información se procedió a revisar que las encuestas estén llenadas correctamente con el fin obtener resultados consistentes.

Para las preguntas dicotómicas y de opción múltiple se asignaron códigos numéricos con el fin de facilitar la tabulación y migración de datos. Con el mismo objetivo, para las preguntas abiertas se hizo un listado de respuestas posibles generales, así, las respuestas entrarán en una categoría pre-establecida y se tabularán de dicha manera, caso contrario caerán en la categoría de otras.

Cuando la revisión de las encuestas se terminó, se procedió a la tabulación de las mismas. Una vez que se obtuvieron los resultados, se procedió a migrar la información a Microsoft Excel para la realización de cuadros, tablas y gráficos que permitieron una mejor comprensión de la información recabada.

3.4.5 Análisis y resultados de la investigación cuantitativa

A continuación se presenta el análisis y los resultados de la investigación cuantitativa.

En la primera parte del análisis se segmenta a la población, buscando el mejor perfil de potenciales clientes, determinando sus preferencias y gustos en relación al sector automotriz.

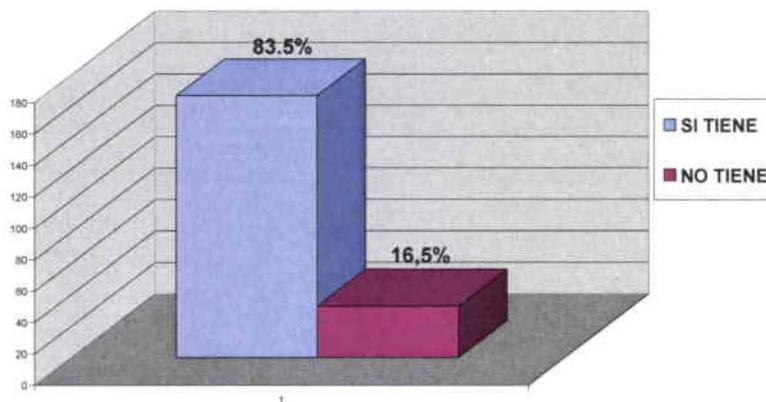
Nivel porcentual de personas que tienen vehículo propio, incluyendo marcas, años y modelos.

Población que tiene vehículos propios.

El gráfico No. 3.1 muestra que casi el 84% de la población encuestada posee vehículo propio. En conclusión y acorde con el segmento de población que ha respondido positivamente, a partir de los 24 años la población comienza a adquirir vehículos propios, lo que representa una oportunidad para el negocio en este segmento. De igual manera no hay que dejar de lado el 16% de la

población que no posee vehículo, ya que el producto puede satisfacer sus necesidades o a su vez facilitar la adquisición de un vehículo.

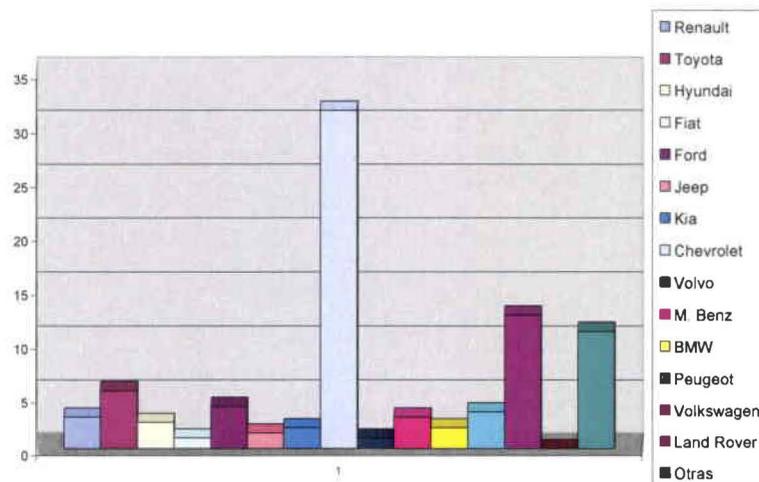
Gráfico No. 3.1



Marca de vehículos.

El gráfico No. 3.2 indica que la mayor parte de la población encuestada (31%) posee vehículos Chevrolet.

Gráfico No. 3.2

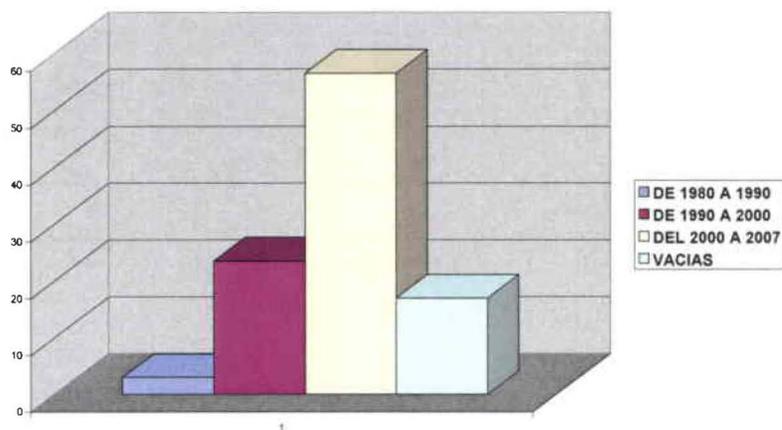


Año de los vehículos.

El gráfico No. 3.3 muestra que el 56.5% de la muestra poblacional posee vehículos nuevos pertenecientes a años desde el 2000 al 2007, es decir que

hay un alto porcentaje de personas que cambian sus vehículos por uno nuevo o mejor.

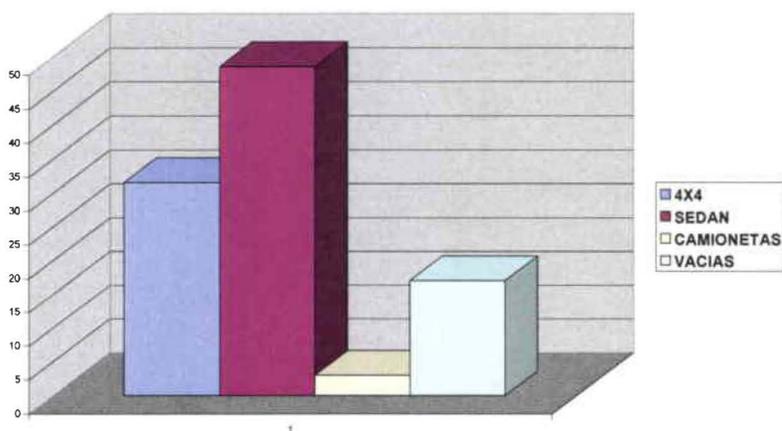
Gráfico No. 3.3



Modelo de los vehículos.

El gráfico No. 3.4 muestra las preferencias de un 48.5% de la población en vehículos sedan.

Gráfico No. 3.4



Como conclusión la mayor parte de la población de estudio posee vehículos nuevos y pequeños, sin dejar de lado las preferencias en vehículos 4x4. La

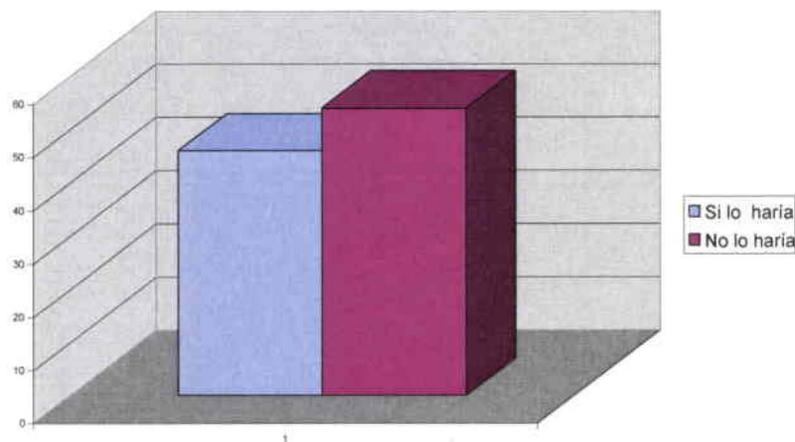
mayor parte de la población estudiada ve al vehículo como una herramienta necesaria, útil y cómoda.

Nuevas adquisiciones de vehículos a corto plazo

Porcentaje de la población que piensa cambiar de vehículo.

El gráfico No. 3.5 indica que el 54% de la población estudiada no desea cambiar de vehículo al corto plazo pero un no menos importante 46% si lo desea hacer. Del mismo modo existe un buen porcentaje de personas que no piensa cambiar el auto dentro de un año pero que si les interesa el leasing. Este podría ser un interesante nicho representativo de mercado.

Gráfico No. 3.5



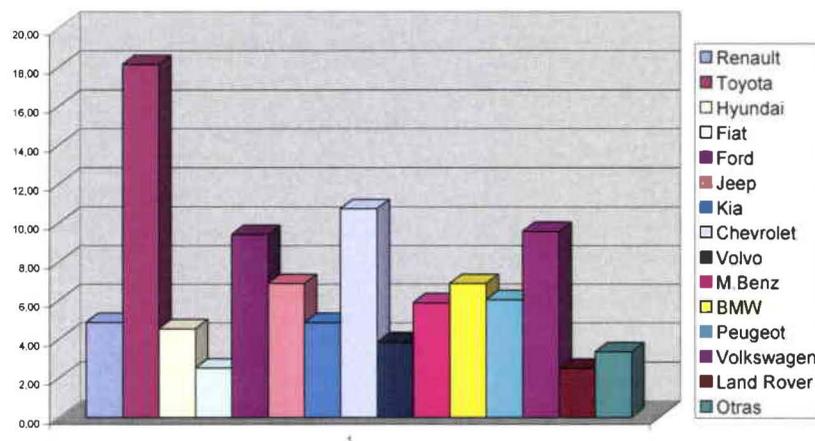
Preferencias de la población en cuanto a marcas.

Preferencia en marca de vehículos

El gráfico No. 3.6 muestra las preferencias en cuanto a marcas se refiere. Se observa que el 18.12% de la población prefiere la marca Toyota por su calidad y estatus, sin dejar de lado a Ford, Chevrolet y Volkswagen que están entre los preferidos. En conclusión, pese a que la mayor parte de la población apunta de

una manera significativa a la marca Chevrolet, cuando se habla de leasing estos gustos y preferencias cambian y apuntan a vehículos más costosos. Definitivamente ofrece una oportunidad para el negocio de leasing ya que esta herramienta permite a dicha población tener acceso a vehículos mejores y más costosos.

Gráfico No. 3.6



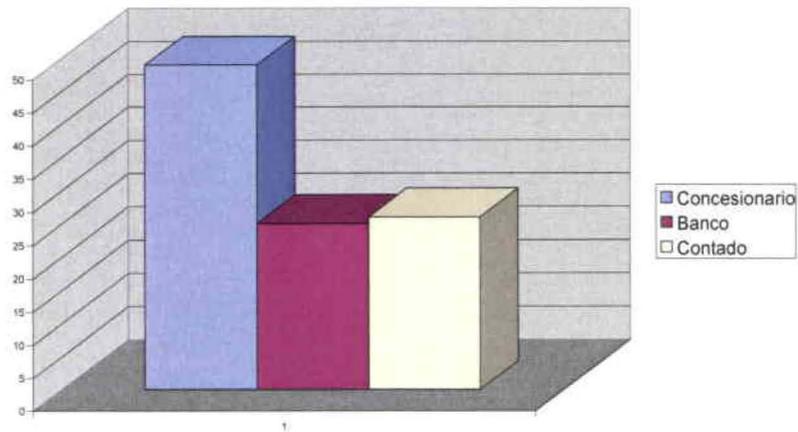
En la segunda parte del análisis se interpreta las preferencias en las formas de financiamiento.

Preferencias y percepciones en las formas de financiamiento.

Preferencia para la financiación de vehículos

En el gráfico No. 3.7 se indica las preferencias de la población en cuanto al financiamiento de sus vehículos. Se observa una fuerte acogida (49%) por los financiamientos ofrecidos por concesionarios.

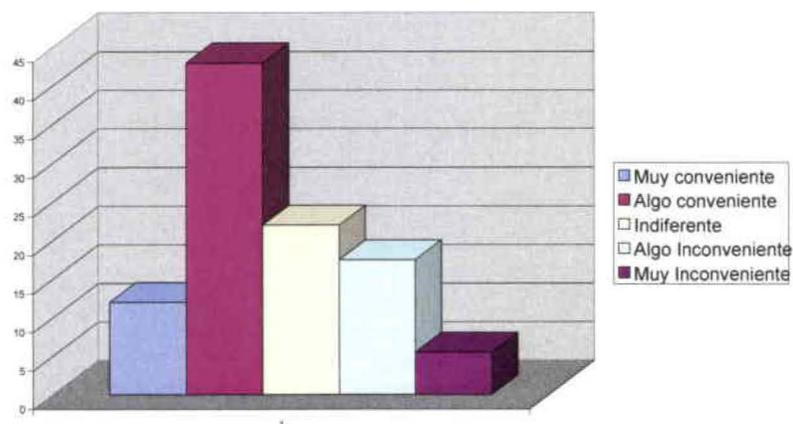
Gráfico No. 3.7



Conveniencia del sistema 30% de entrada y 70% financiado.

En el gráfico No. 3.8 se observa que la forma de financiamiento actual de 30% de entrada y 70% financiado en su mayoría no es algo conveniente, demostrando que la población no está completamente satisfecha con el producto (43% opina de esa manera), lo que representa una oportunidad para el negocio ya que el leasing representa una alternativa atractiva para las personas naturales.

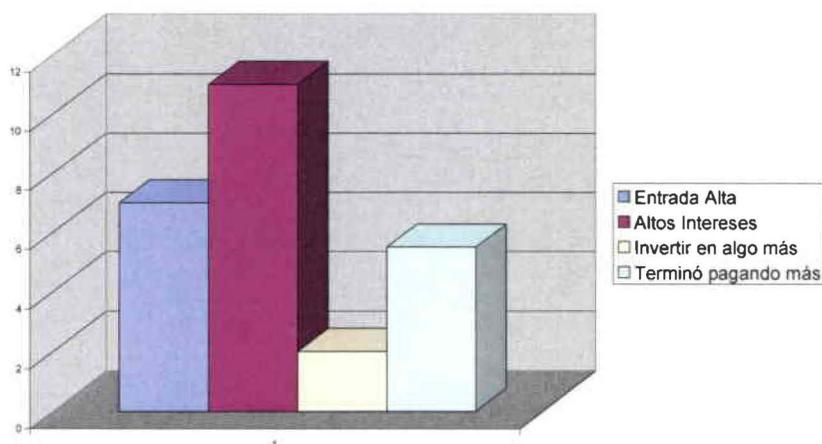
Gráfico No. 3.8



Razones por las que el sistema 30-70 no le parece atractivo

En el gráfico No. 3.9 se muestran las razones por las que un porcentaje de la población opina que el financiamiento 70/30 no es conveniente. El 43,14% de la población siente que los intereses son muy altos, al igual que lo correspondiente a la cuota de entrada (28%).

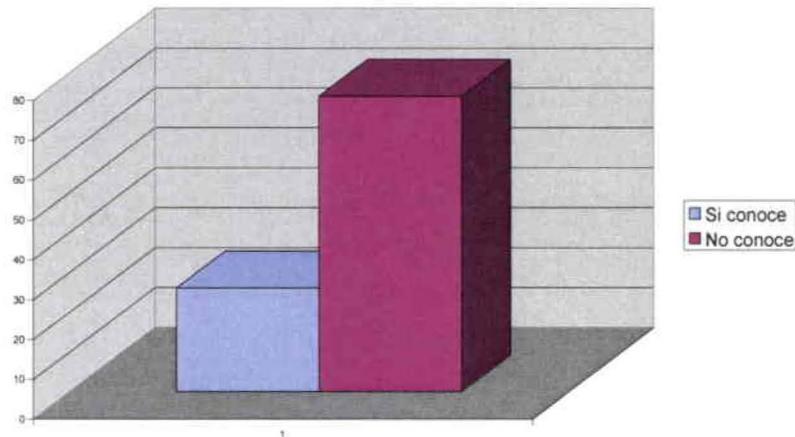
Gráfico No. 3.9



Conocimiento de otras formas de financiamiento

El gráfico No. 3.10 indica el grado de conocimiento o de retentiva que tiene el cliente con otro tipo de financiamientos. El 74% de la población no conoce nuevas o diferentes formas de financiamiento.

Gráfico No. 3.10



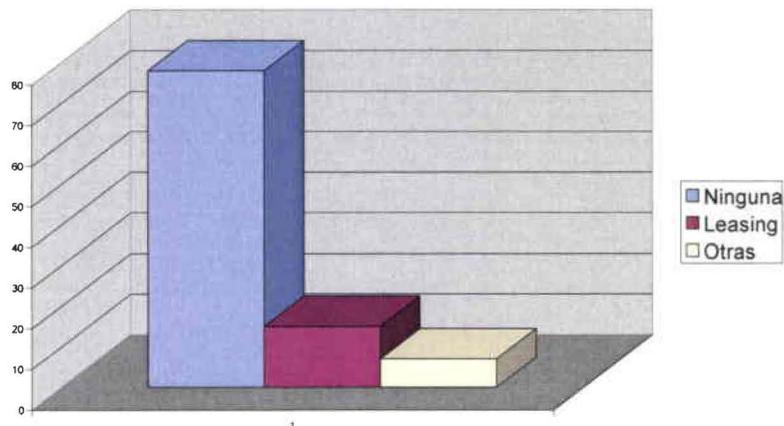
En conclusión la población de estudio no se siente conforme con los productos actuales de la banca, es por eso que nuevas alternativas son bienvenidas y en cierto punto necesarias. La investigación determina que una empresa que ofrezca una alternativa como el leasing vehicular tiene una interesante oportunidad en el mercado. La población se siente inconforme con las altas tasas de interés y las fuertes entradas al momento de adquirir un vehículo nuevo, lo que significa otra oportunidad para el negocio del leasing. Con lo que respecta a la competencia se observa que no existe mayor conocimiento sobre otras formas de financiamiento, sin embargo las personas que sí conocen algo nombran al leasing como una forma diferente de financiamiento como se puede observar a continuación.

Conocimiento de Leasing.

Conocimiento de otras formas de financiamiento

El gráfico No. 3.11 indica el conocimiento de otras formas de financiamiento donde el porcentaje de 78% de la población estudiada no conoce nuevas formas de financiamiento, y apenas el 16% habla de leasing.

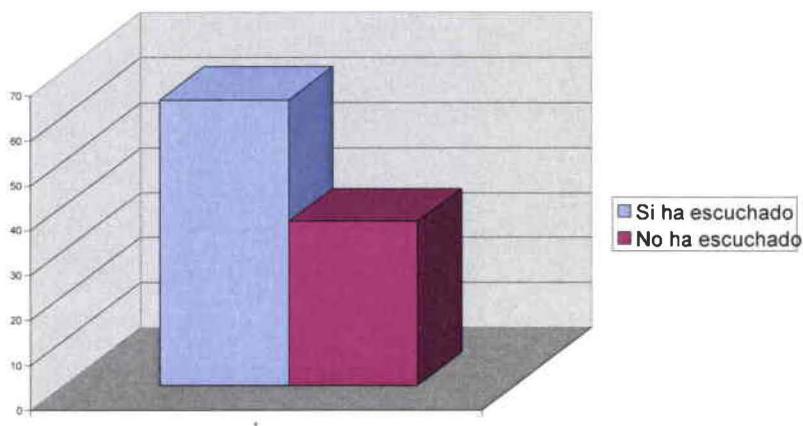
Gráfico No. 3.11



Conocimiento de leasing

Cuando se pregunta si se ha escuchado alguna vez de leasing un 63% contesta afirmativamente, esto quiere decir que a pesar de que la gente efectivamente ha escuchado de leasing no lo relaciona como una forma de financiamiento. Se puede concluir que la población todavía relaciona el servicio con empresas, demostrando que si se da a conocer las ventajas para personas naturales se puede tener buena aceptación

Gráfico No. 3.12



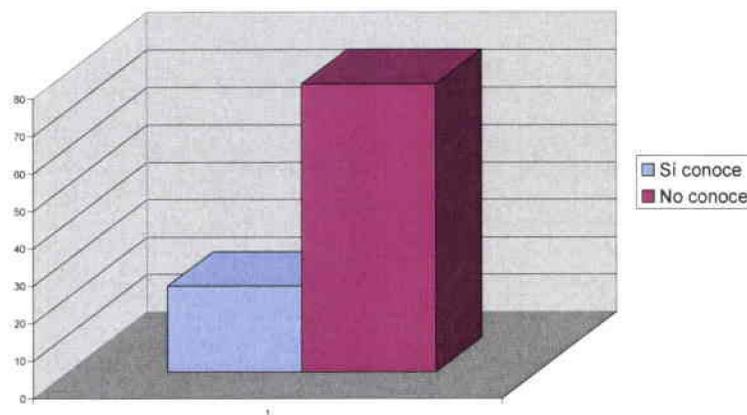
En la tercera parte del análisis nos enfocaremos en el estudio de la competencia, su posicionamiento y el nivel de conocimiento de la población sobre el leasing.

Estudio de la competencia.

Conocimiento de la competencia

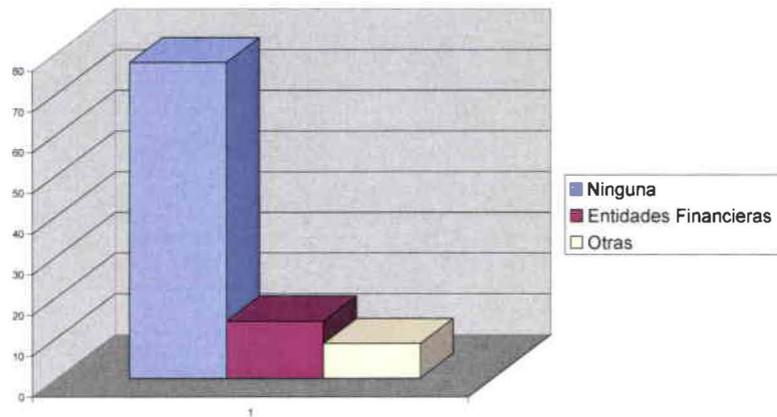
El gráfico No. 3.13 muestra que el 77% de la población no conoce empresa alguna que ofrezca el servicio.

Gráfico No. 3.13



Sin embargo aquellas personas que si han escuchado de alguna empresa (23% restante) únicamente nombran en un 14% al Produbanco (única empresa que ofrece el servicio) como una de las entidades financieras que otorgan leasing. No se puede dejar de lado el 77.5% de la población que no conoce de entidad alguna que proporcione este producto. Se concluye que la competencia es muy débil por lo tanto el negocio tiene un nicho por explotar.

Gráfico No. 3.14



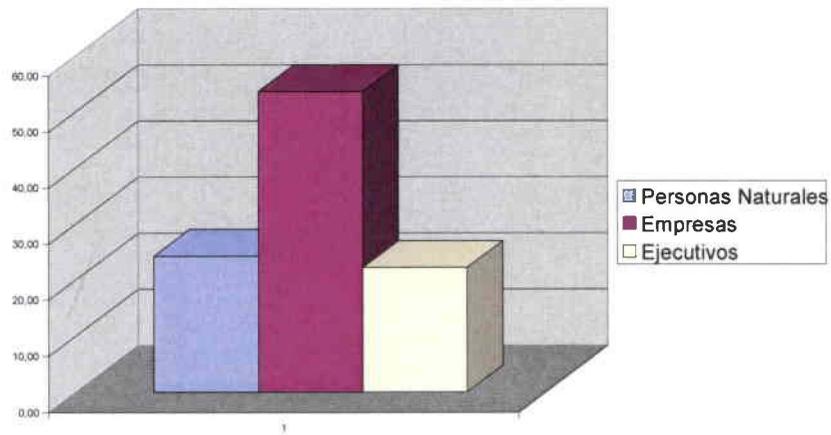
En la cuarta parte del análisis se entra a materia del estudio, proporcionando datos y conceptos claros del tema a la población para de esta manera plasmar su interés y aceptación del leasing vehicular.

Percepción de Leasing.

A quién se dirige el servicio

En el gráfico No. 3.15, después de la breve descripción del producto, el 54% de la población considera que el producto debería estar dirigido a empresas. En conclusión se debería crear un producto especial para empresas.

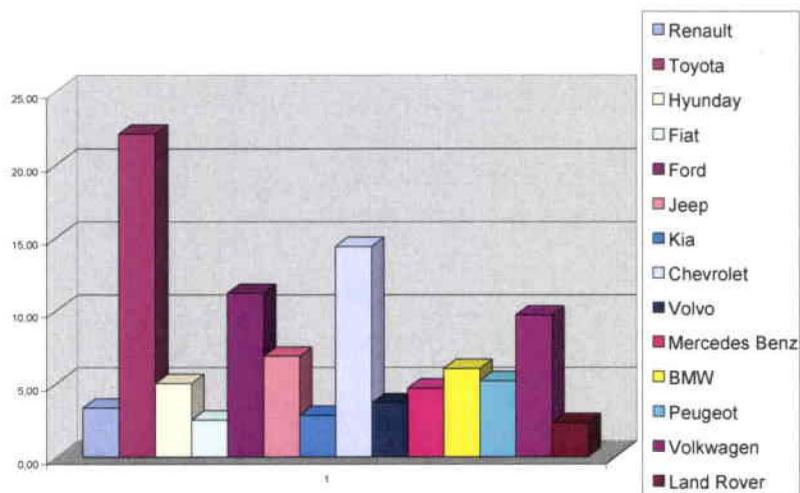
Gráfico No. 3.15



Que marcas son preferidas bajo leasing

Era de gran importancia conocer cuales serían las marcas de vehículos más indicadas para adquirirlas con leasing. El 22% de la población concuerda que Toyota es una de las mejores opciones para realizar leasing, sin dejar de lado Ford, Chevrolet y Volkswagen. En conclusión las personas buscan aplicar este beneficio a vehículos más costosos.

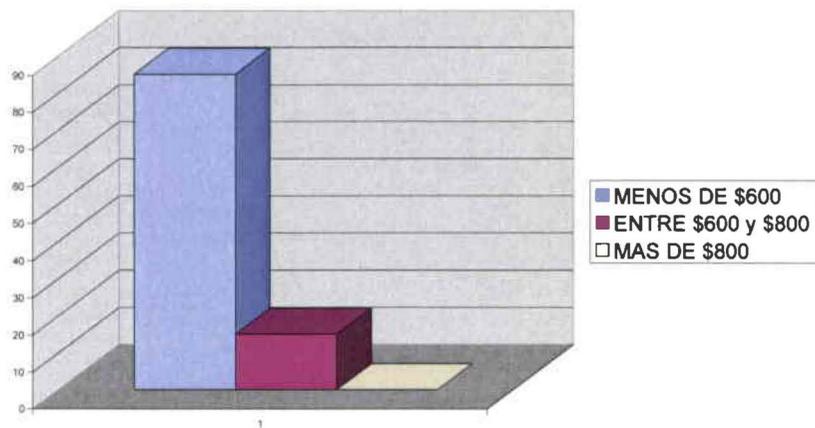
Gráfico No. 3.16



Cuanto están dispuestos a pagar

A continuación en el gráfico No. 3.17, se analiza el monto que el cliente estaría dispuesto a pagar por un vehículo en leasing. El 85% de la población estudiada estaría dispuesto a pagar hasta 600 dólares mensuales por el servicio.

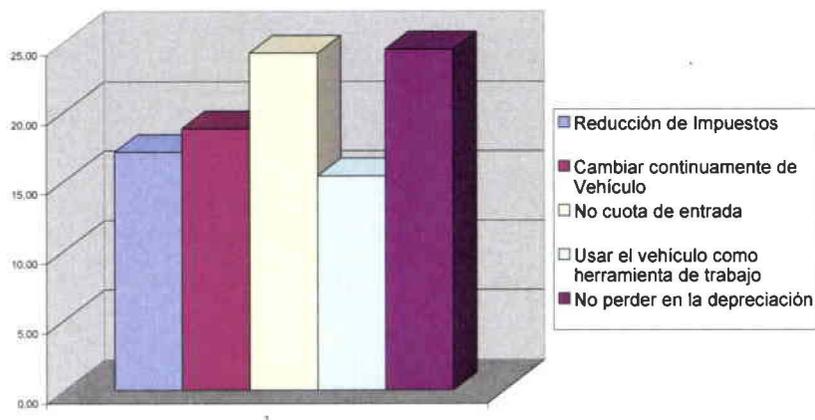
Gráfico No. 3.17



Beneficios del leasing

El gráfico No. 3.18 indica los beneficios que la población percibe del leasing. Por ejemplo el no tener que entregar una cuota de entrada y el no perder en la depreciación del vehículo (24%).

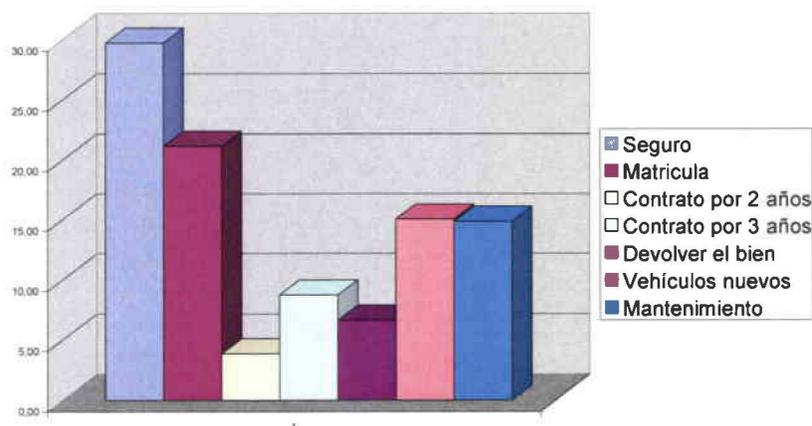
Gráfico No. 3.18



Características del contrato

En el siguiente gráfico No. 3.19 se observa que la población desea que los siguientes beneficios sean incluidos en el contrato de leasing. El 29.72% de la población estudiada desea que los vehículos incluyan seguros, así como los trámites de matriculación, la adquisición de vehículos nuevos y el mantenimiento.

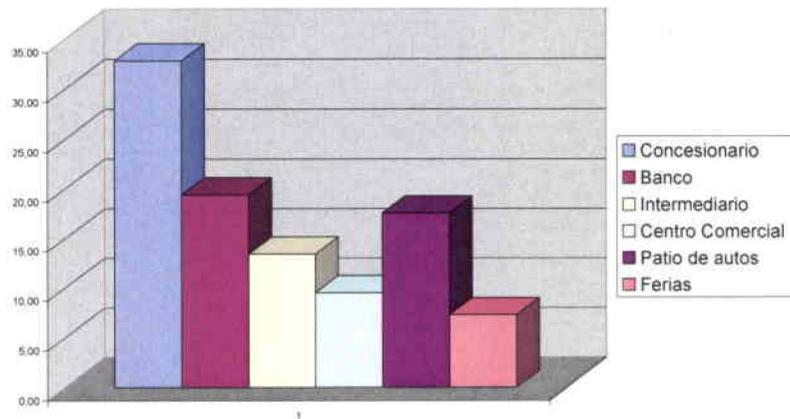
Gráfico No. 3.19



Punto de Venta

En el gráfico No. 3.20 se indica que el 33% de la población prefiere encontrar el producto en los concesionarios, sin dejar de lado el 19.40% y 17.54% de bancos y de patio de autos respectivamente.

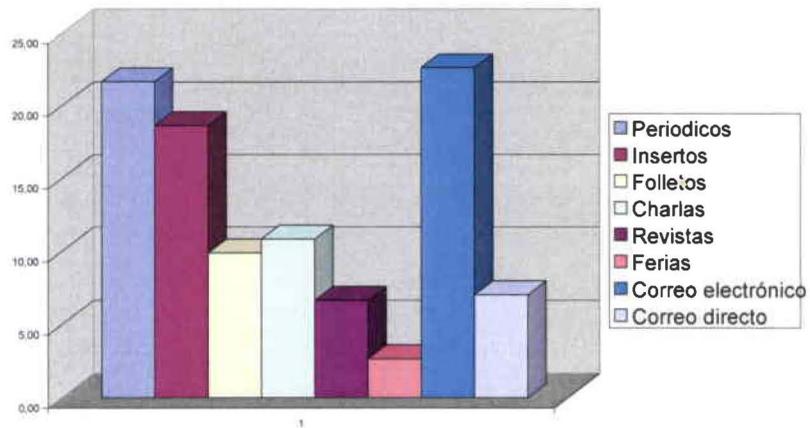
Gráfico No. 3.20



Mercadeo

El gráfico No. 3.21 indica las preferencias que tiene la población sobre la manera en que desea que le llegue información sobre el producto. Un 23 % de las preferencias menciona al correo electrónico, un 22% al periódico y un 18% a los insertos. También se debe tomar en cuenta las charlas que tuvieron una aceptación del 11%.

Gráfico No. 3.21



En La cuarta parte del análisis se define la oportunidad del negocio en un mercado óptimo para el producto.

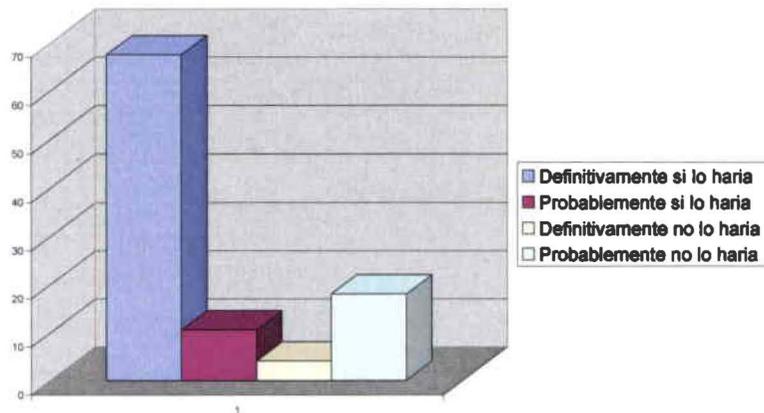
Aceptación del cliente en la utilización del leasing

Aceptación de leasing para vehículos nuevos

El gráfico No. 3.22 muestra que un 68% de la población definitivamente si utilizaría el leasing como un mecanismo de financiamiento. En conclusión tenemos una gran aceptación para la introducción del nuevo servicio.

Se prevé que mediante una buena campaña de introducción y de mercadeo se solidificará la demanda en este nicho de mercado.

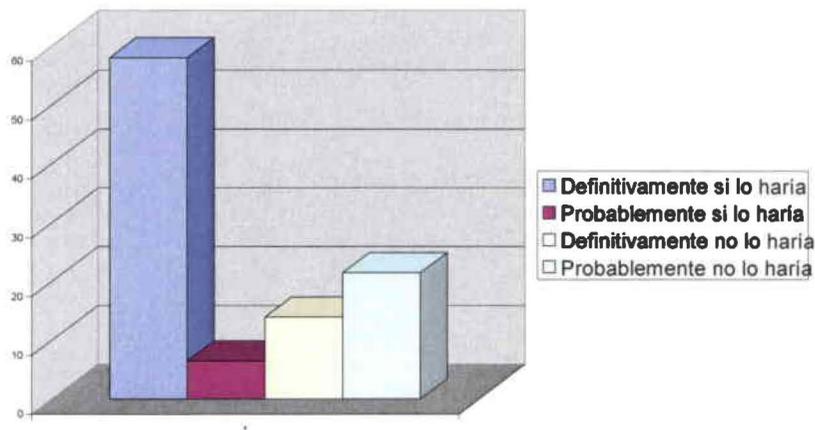
Gráfico No. 3.22



Aceptación de leasing para vehículos de segunda mano

El gráfico No. 3.23 muestra un 58% de la población que definitivamente si utilizaría leasing para vehículos de segunda mano, frente a un 14% de la población que definitivamente no lo haría. Por lo tanto, el nicho de mercado se extiende debido al alto porcentaje de personas a las que les gustaría adquirir un vehículo que esté en buen estado, que sea de un solo dueño y que tenga un canon mensual más económico.

Gráfico No. 3.23



3.4.6 Conclusiones de la investigación.

En base al análisis cuantitativo realizado se llegó a las siguientes conclusiones:

Existe un nicho de mercado favorable para el producto, que se caracteriza por un perfil de ejecutivos entre los 25 hasta 44 años de edad pertenecientes a una clase socioeconómica entre alta y media alta, que perciben el leasing como una herramienta favorable para financiar sus vehículos.

Debido a las altas tasa de interés y fuertes cuotas de entrada el cliente prefiere no invertir su dinero en un vehículo muy costoso. A pesar de esto, los gustos de los encuestados se ven destinados a dichos vehículos.

Los clientes destinarían hasta \$600 dólares en el canon mensual de un vehículo que cubra sus expectativas.

El cliente busca comodidad y bienestar a la hora de financiar su vehículo, por lo tanto el producto podría cumplir con ciertos beneficios como seguro, mantenimiento y matriculación.

Debido a la alta aceptación del leasing para vehículos de segunda mano, se podría crear un producto destinado a personas que a pesar de no tener un vehículo del año se sientan cómodos con éste.

En cuanto al análisis de la competencia, se identifican bajos porcentajes de conocimiento. Por otro lado se tiene un conocimiento erróneo de las instituciones que brindan el servicio. Produbanco fue nombrado como entidad que ofrece el producto recientemente sin embargo la información es muy vaga. A pesar de que el producto ya existe en el mercado la gente no conoce mucho del mismo.

La información que se debe entregar al consumidor final deberá ser de fácil entendimiento, concisa y completa por medio de insertos, correo electrónico y el periódico. Nuestros consumidores son ejecutivos que pasa la mayor parte de

su tiempo en sus trabajos y prefieren que la información o publicidad pueda llegar a ellos de la manera más fácil.

Gran parte de la población encuestada desea cambiar sus vehículos y el leasing es una buena opción para realizarlo. Por otro lado existen personas que no pueden adquirir un vehículo nuevo debido a que sus posibilidades económicas no se los permite y esta opción sería una alternativa mucho mas favorable ya que no necesitan pagar la totalidad de su vehículo para poder utilizarlo.

Los clientes prefieren encontrar al producto en los concesionarios, por lo tanto se deberá crear un convenio fuerte con los mismos para que ofrezcan esta nueva alternativa de financiamiento.

3.5 Oportunidad del negocio

Una vez concluida la investigación de mercados mediante encuestas, sesiones de grupo y entrevistas, se puede determinar la oportunidad de negocio existente para el negocio de leasing vehicular.

Si bien la mayoría de la población encuestada tiene auto, ésta no está conforme y siempre quiere un vehículo mejor. Esta es la primera oportunidad que existe ya que mediante el leasing se facilita esta posibilidad.

La población encuestada no está completamente satisfecha con los servicios actuales de financiamiento, especialmente en cuanto a tasas de interés y entrada se refiere, por lo que esta nueva alternativa sería muy bien recibida.

En cuanto a la competencia se refiere, la investigación claramente indica que no existe un nombre posicionado en el mercado y que el producto que ofrece no está bien promocionado ya que muchas personas no lo conocen o lo confunden con otro tipo de servicios. Por lo que existe la oportunidad de tomar ventaja de este vacío en la mente de los consumidores y posicionarse fuertemente como la primera opción en cuanto a leasing vehicular se refiere.

Del análisis macroeconómico se desprenden también ciertos elementos que permiten confirmar la existencia de una oportunidad de negocio.

Los dos pilares del leasing vehicular, son el sector automotriz y la banca, los cuales no se han visto afectados por los últimos acontecimientos políticos, por el contrario, han crecido a pesar de que el 2006 fue año de elecciones en el país.

La confianza y solidez de la banca es un punto a favor para el leasing vehicular ya que la intermediación financiera está estrechamente ligada al sector bancario.

Otro aspecto fundamental a tomar en cuenta es el respaldo por parte del gobierno al modelo de dolarización vigente en el país. Los indicadores como la inflación y tasas de interés tienden a bajar y mantenerse, lo que significa que se puede trabajar bajo parámetros establecidos durante cierto período de tiempo.

El crecimiento sostenido de la demanda de vehículos en los últimos años es un atractivo más, al aumentar la venta de vehículos hay más probabilidades de que se utilice al leasing como tipo de financiamiento. Otra variable a considerar es el constante mejoramiento de la tecnología en los autos que motivan una rotación significativa que podría ser financiada mediante leasing.

Por último cabe resaltar que el cambio de mentalidad y costumbres en el país, motivado por una cultura cada día más globalizada, representa un terreno fértil para que una compañía de leasing vehicular pueda constituirse y tener éxito en el país.



Capitulo IV
La Empresa

CAPÍTULO IV

LA EMPRESA

4.1 Introducción

La empresa propuesta en el presente trabajo es un proyecto diseñado para funcionar en el Ecuador, específicamente en la ciudad de Quito. Este proyecto contempla, como se analizará en el capítulo VI, el modelo de dolarización y la variación de tasas de interés prevista para los próximos años. Además aprovecha la bonanza en el sector automotriz y la fortaleza del sistema financiero en el país. La empresa reúne esfuerzos y recursos para ofrecer a un determinado segmento de la población un servicio financiero específico denominado leasing. La elección del cliente y de los servicios es una decisión estratégica.

Para su correcta implementación la empresa deberá adoptar, previo consentimiento, el nombre de un banco local y funcionar aparentemente como un departamento del mismo. Así, la empresa canalizará el financiamiento del leasing desde el concesionario hasta el banco, conformando una relación ganar-ganar.

Para garantizar éxito en sus operaciones, en el presente capítulo se analizarán las características internas de la empresa para de esta manera generar estrategias que aprovechen las fortalezas y reduzcan sus debilidades.

4.2 Misión

Cumplir el sueño y la fantasía de toda persona exitosa de tener un mejor vehículo mediante el uso de una herramienta de financiamiento especializada.

4.3 Visión

Dar la oportunidad a nuestros clientes exitosos de cumplir sus sueños mobiliarios e inmobiliarios en un período de cinco años.

4.4 Objetivos

4.4.1 Objetivos de Marketing

Cuadro No.4.1

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Monitorear mensualmente la satisfacción del cliente durante su experiencia con la empresa	<ul style="list-style-type: none">• A través de clientes secreto.• Por medio de gestiones de fidelización.• <u>Mediante el control de servicio.</u>
2. Alcanzar la confianza y fidelidad por lo menos en un 90% del cliente al final del primer año de funcionamiento de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Realizar una gestión de clientes para mantener a los mas rentables.• Segmentar a los clientes
3. Alcanzar un mejoramiento del 50% en los procesos de negocios para adaptarnos a los cambios del mercado, al final del primer año	<ul style="list-style-type: none">• Realizar motivaciones y entrenamiento adecuado del personal• Mediante un ambiente laboral adecuado.• A través de políticas de desarrollo del personal
4. Asesorar en un 100% a nuestros clientes sobre la viabilidad financiera, técnica y operativa del servicio, durante todo el año	<ul style="list-style-type: none">• Por medio de un centro de servicio en atención al cliente.• Por medio de personal capacitado.
5. Incrementar las ventas en un 4% anual durante cinco años.	<ul style="list-style-type: none">• Con un plan de medios agresivo.• Obtener información de contactos para dar seguimiento
7. Lograr una participación del mercado de por lo menos el 50% dentro de los dos primeros años.	<ul style="list-style-type: none">• Incorporar servicios añadidos o suplementarios• <u>Aumentar la frecuencia de compra.</u>
8. Lograr que las ventas de leasing en el mercado tengan un crecimiento del 100% en los dos primeros años.	<ul style="list-style-type: none">• Mediante una campaña de promoción y publicidad agresiva• Con capacitación constante en técnicas de venta a nuestros vendedores

4.4.2 Objetivos Financieros

Cuadro No.4.2

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Maximizar la rentabilidad de la inversión.	<ul style="list-style-type: none">• Por medio de la satisfacción de cliente• <u>Mayor participación del mercado.</u>
2. Alcanzar al final del primer año una prueba acida mayo a uno.	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con la proyección de ventas.
3. Capitalizar la empresa a partir del año tres por medio de los flujos positivos a partir del años tres.	<ul style="list-style-type: none">• Por medio de una relación capital - deuda.
4. Pagar 10% de utilidades a los empleados a partir del quinto año.	<ul style="list-style-type: none">• Por medio del incremento de ventas.• Incremento en la participación de mercado

4.5 Ambiente Organizacional

4.5.1 Valores

En nuestra empresa creemos que la excelencia, la honestidad, el respeto, la responsabilidad, la ética y el compromiso son los principales valores para un correcto trabajo en equipo que garantice la satisfacción de nuestros clientes. Nuestra visión a futuro estará siempre acompañada por dichos valores y nuestros resultados serán siempre medidos por la satisfacción del cliente.

La excelencia en calidad: Calidad en todas nuestras actividades.

Honestidad: El equipo humano que trabaje para nuestra empresa deberá mantener congruencia entre lo que piensa y lo que hace, mostrando un comportamiento adecuado, correcto y justo.

Respeto: Cada miembro de la empresa será valorado de manera individual, sin discriminación alguna de sexo, edad, o color.

Responsabilidad: Las personas que forman parte de nuestro equipo deberán ser responsables de sus actos, palabras y promesas, tanto con los clientes como con sus compañeros de trabajo

El trabajo en equipo: Un buen trabajo es una suma de esfuerzos personales, empleados de manera organizada y aportados de manera consciente y voluntaria.

Confidencialidad: Operamos en el más estricto sentido de la ética profesional. Asumimos la confidencialidad en la relación con nuestros clientes como uno de nuestros valores profesionales más esenciales.

4.5.2 Filosofía

Trabajamos para nuestros clientes, quienes son nuestra razón de existir y volcamos nuestros esfuerzos en satisfacer sus necesidades y resolver sus inquietudes.

4.5.3 Políticas

Las políticas de la empresa serán de cumplimiento obligatorio y en función de estas se revisarán y elaboraran procedimientos y se administrarán los recursos.

Políticas Comerciales

- Cada cliente deberá completar y satisfacer la solicitud de arrendamiento de vehículos estipulada por la empresa para acceder a los servicios ofertados y así asegurar la calidad crediticia del mismo. Ver anexo 5.
- Nuestros clientes no podrán constar en la central de riesgos.
- Se otorgará un descuento del 10% para clientes que tengan más de tres vehículos en leasing.

Políticas Laborales

- Capacitación semestral para los empleados, con el objetivo de mejorar constantemente la calidad de servicio.
- Contratos de trabajo apegados a la ley para asegurar y respetar los derechos de los empleados.

Políticas Financieras

- Se realizarán flujos de caja cada seis meses
- Se reinvertirá el 25% de la recuperación de capital para el mejoramiento del negocio.
- Se mantendrá un acuerdo con el banco para el pago de préstamos, por la compra de los vehículos, en base al escenario adquirido por el cliente siendo de esta manera un acuerdo individual por cada venta.

4.6 Servicio

En un principio, la empresa ofrecerá a sus clientes exclusivamente el servicio de leasing vehicular para personas naturales. Este servicio será ofertado en cuatro modalidades, las cuales se detallan a continuación:

- Leasing para 2 años
- Leasing para 3 años
- Leasing para 2 años con dos años de renovación
- Leasing para 3 años con dos años de renovación

Estos cuatro esquemas permitirán al cliente disponer de varias posibilidades de acuerdo a sus gustos y necesidades.

4.7 Clientes

La elección del cliente es fundamental para alcanzar el éxito en cualquier empresa. Los limitados recursos que están disponibles no deben ser malgastados, es por eso que resulta importante decidir quién será el verdadero cliente.

Acorde con la investigación de mercado y de acuerdo a las necesidades de la empresa, los clientes ideales son personas de clase media, media alta con educación superior, entre los 25 y 54 años que ocupen cargos importantes y lleven contabilidad.

Este reducido número de personas puede convertirse fácilmente en un segmento de crecimiento rápido por su gran poder adquisitivo, su fácil acceso y su gusto por la exclusividad.

4.8 Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura organizativa formal de una institución, según función especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad²⁴.

Debido a la manera en que el negocio es concebido, la estructura organizacional se asemeja a la de un departamento de una empresa y es muy sencilla. A continuación se presenta el esquema del organigrama de la empresa:

Gráfico No.4.1



En el esquema se especifican la jerarquía y los cargos necesarios para el funcionamiento de la compañía.

4.8.1 Descripción de puestos

Debido a que el leasing es un servicio intangible, la empresa no necesita de área de producción alguna ni de una infraestructura complicada. Es por eso que no existen departamentos en la empresa y la totalidad de las funciones y competencias pueden ser manejadas con pocas personas.

²⁴ http://ulaweb.adm.ula.ve/ula_sea/Documentos/Doc06_3.pdf

Junta Directiva.- La junta directiva estará conformada por los accionistas de la empresa y será la encargada de tomar las decisiones estratégicas de la misma. En un principio será conformada por los autores del proyecto y un representante designado del banco como socio comercial. En un futuro podrá ser conformado por otros accionistas y su poder de decisión se determinará acorde con su participación monetaria en la empresa.

Gerente Administrativo (Belén Sevilla).- El gerente administrativo es una persona clave en el manejo de la empresa. Se reportará a la Junta Directiva y será el encargado de:

- Controlar el buen funcionamiento de la empresa
- Velar por el cumplimiento de los objetivos financieros propuestos por la empresa
- Solucionar conflictos y proporcionar soluciones para los mismos.
- Contratar personal adecuado y calificado para los diferentes cargos relacionados con su área.
- Enlazar el desempeño de la empresa con los requerimientos y políticas acordadas con el banco.

Gerente Comercial (Patricio Lloret).- El gerente comercial tomará las decisiones importantes de la empresa junto al gerente administrativo. Será el encargado de:

- Controlar el buen funcionamiento de la empresa
- Velar por el cumplimiento de los objetivos comerciales propuestos por la empresa
- Desarrollar e implementar la campaña de marketing de la empresa.
- Controlar la calidad en la atención de los clientes de la empresa.
- Mantener e incrementar la cartera de clientes de la empresa.
- Contratar personal adecuado y calificado para los diferentes cargos relacionados con su área.

Ejecutivo de ventas.-

- Se reportará directamente al Gerente Comercial.
- Estará plenamente capacitado para dar soluciones a las necesidades de los clientes.
- Atenderá de manera personalizada a los clientes.
- Encargado de difundir el material promocional y de visitar los puntos de venta del servicio.
- Recolectar cualquier queja de los clientes y dar una solución de manera rápida.

Asistente de Gerencia.-

- Se reportará directamente al Gerente Administrativo.
- Será quien atienda las llamadas de los clientes y dirija las llamadas a quién corresponda.
- Será capaz de proporcionar información precisa y adecuada a los clientes que así lo necesiten.
- Cumplirá las funciones de una asistente de Gerencia.

4.9 Matriz de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva²⁵.

4.9.1 Metodología²⁶

La elaboración de una matriz EFE consta de los siguientes pasos:

²⁵ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

²⁶ Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de Fred David.

- De la lista de factores externos determinada en el capítulo II, se deben escoger cinco oportunidades y cinco amenazas que más influyan en las actividades de la empresa.
- Se debe calcular el peso proporcional de cada uno de los factores externos en función de la calificación obtenida en la matriz, para así realizar la sumatoria de los diferentes pesos obtenidos.
- A continuación se calcula la importancia promedio, dividiendo el total de los pesos para el número total de factores analizados.
- De igual manera, se calcula la importancia normada que consiste en dividir el peso de cada factor para el promedio de importancia.
- Se debe también obtener la calificación de la empresa en función de su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno. Se usa una escala del 1 al 5 donde 5 es una capacidad muy alta y 1 una capacidad muy baja. Como la empresa es nueva se han colocado únicamente calificaciones bajas (1 o 2). Si la importancia normada del factor es superior a uno se le dará al factor una nota de 1, de lo contrario una de 2.
- Para obtener la calificación total se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación obtenida por la empresa en cada uno de ellos. Finalmente se suman todos estos valores para obtener la calificación total.
- Para la interpretación de la calificación total se sigue el siguiente criterio: si la calificación total es superior a 2.5 la empresa tiene una importante capacidad para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas del entorno. Si la calificación es menor a 2.5 sucede todo lo contrario.
- Por último, se colocan los diferentes factores en un eje cartesiano en donde se ubicará a la importancia normada en el eje de las X y a la capacidad de respuesta en el eje de las Y. El punto de corte de los ejes corresponde al punto de coordenadas (1; 2,5). Cabe recalcar que 1 es la frontera entre lo que es importante (>1) y secundario (<1) y 2,5 es el punto medio de la escala de calificación (1-5). El último paso consiste en

interpretar el gráfico a través de la identificación de las altas prioridades externas de la empresa.

A continuación se presenta la matriz EFE del proyecto:

Cuadro No. 4.3

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		CALIFICACIÓN	PESO (%)	IMPORTANCIA NORMADA	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA
OPORTUNIDADES						
1	Tecnología de autos	6	8,57	0,86	1	8,57
2	Tributación	11	15,71	1,57	1	15,71
3	Factor Legal	5	7,14	0,71	1	7,14
4	Política	6	8,57	0,86	2	17,14
5	TLC	13	18,57	1,86	1	18,57
AMENAZAS						
1	Inflación	8	11,43	1,14	1	11,43
2	Tasas de interés	6	8,57	0,86	1	8,57
3	Desempleo	5	7,14	0,71	2	14,29
4	Educación	7	10,00	1,00	2	20,00
5	Medio Ambiente	3	4,29	0,43	2	8,57
TOTAL		70	100			1,30
Importancia Promedio			10,00			

Elaboración: Autores

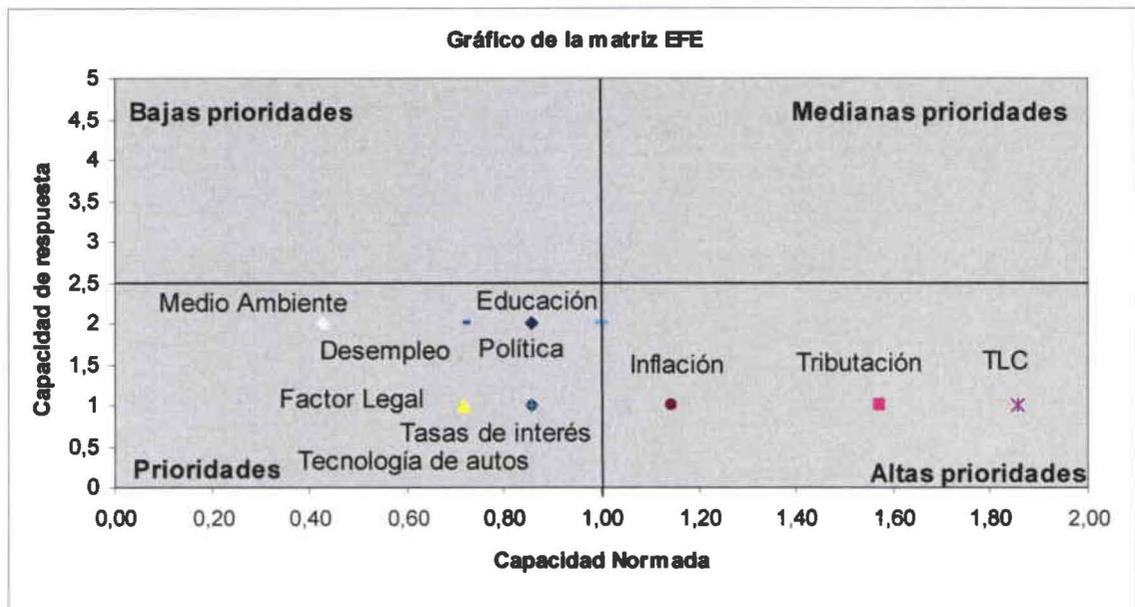
Debido a que la empresa es nueva, las calificaciones otorgadas son relativamente bajas, por lo que la misma tiene una débil capacidad de respuesta frente a su entorno. Su calificación fue de 1,30.

A continuación se presenta el gráfico de la matriz EFE, en donde los factores externos que representan una alta prioridad son: la inflación, tributación y TLC.

Los factores que representan una prioridad son: factor legal, educación, desempleo, tecnología de autos, política, tasas de interés y medio ambiente.

A continuación el gráfico:

Gráfico No.4.2



Elaboración: Autores

4.10 Matriz de Factores Externos (EFI)

Esta matriz resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar las relaciones entre dichas áreas²⁷.

4.10.1 Metodología²⁸

La metodología de la matriz EFI es similar a la analizada matriz EFE, los pasos son los siguientes:

- Realizar una lista con las debilidades y fortalezas de los departamentos de la empresa. Se escogerán cinco de cada una.

²⁷ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

²⁸ Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de Fred David.

- Una vez escogidas las fortalezas y debilidades se debe calcular el peso proporcional de cada una de ellas en función de la calificación obtenida en el diagnóstico interno, para luego realizar la sumatoria de los diferentes pesos así obtenidos.
- A continuación se procede a calcular la importancia promedio, la misma que se obtiene dividiendo el total de los pesos para el número total de factores analizados.
- De la misma manera, se calcula la importancia normada que consiste en dividir el peso de cada factor para el promedio de importancia
- Posteriormente se procede a calificar a cada una de las fortalezas y debilidades a través de una escala del 1 al 5. Si es una fortaleza se le dará al factor una nota entre 4 y 5 y si es una debilidad entre 1 y 2. Asimismo si el factor tiene una importancia normada superior a 1 se le dará como nota 5 de lo contrario 4. En el caso de las debilidades sucede algo similar, si la importancia normada es superior a uno se le da 1 de lo contrario 2.
- Para obtener la calificación total de la empresa se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación obtenida por cada fortaleza y debilidad. Finalmente se suman todos estos valores para obtener la calificación total
- Para la interpretación de la calificación total se sigue el siguiente criterio: Si la calificación total es superior a 2.5 la empresa tiene una sólida situación interna, es decir muchas fortalezas importantes y pocas debilidades claves. Si la calificación es menor a 2.5 sucede lo contrario, pocas fortalezas importantes y muchas debilidades claves.
- Por último, se colocan los diferentes factores en un eje cartesiano en donde se ubicará a la importancia normada en el eje de las X y a la capacidad de respuesta en el eje de las Y. El punto de corte de los ejes corresponde al punto de coordenadas (1; 2,5). Cabe recalcar que 1 es la frontera entre lo que es importante (>1) y secundario (<1) y 2,5 es el punto medio de la escala de calificación (1-5). El último paso consiste en interpretar el gráfico a través de la identificación de las altas prioridades externas de la empresa.

A continuación se presenta la matriz EFI del proyecto:

Cuadro No.4.4

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	CALIFICACION	PESO (%)	IMPORTANCIA NORMADA	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA	
FUERZAS						
1	Liquidez del proyecto	5	11,11	1,11	5	55,56
2	Personal capacitado en la empresa	4	8,89	0,89	5	44,44
3	Respaldo financiero mediante asociación	4	8,89	0,89	5	44,44
4	Cobertura de todas las marcas de vehiculos disponibles	5	11,11	1,11	5	55,56
5	Servicio Diferenciado	5	11,11	1,11	5	55,56
DEBILIDADES						
1	Cobertura limitada del mercado	5	11,11	1,11	1	11,11
2	No se cuenta con fidelidad	4	8,89	0,89	2	17,78
3	No se cuenta con posicionamiento	4	8,89	0,89	2	17,78
4	Precio del servicio	5	11,11	1,11	1	11,11
5	Falta de experiencia	4	8,89	0,89	2	17,78
TOTAL		45	100,00			3,31
Importancia Promedio			10,00			

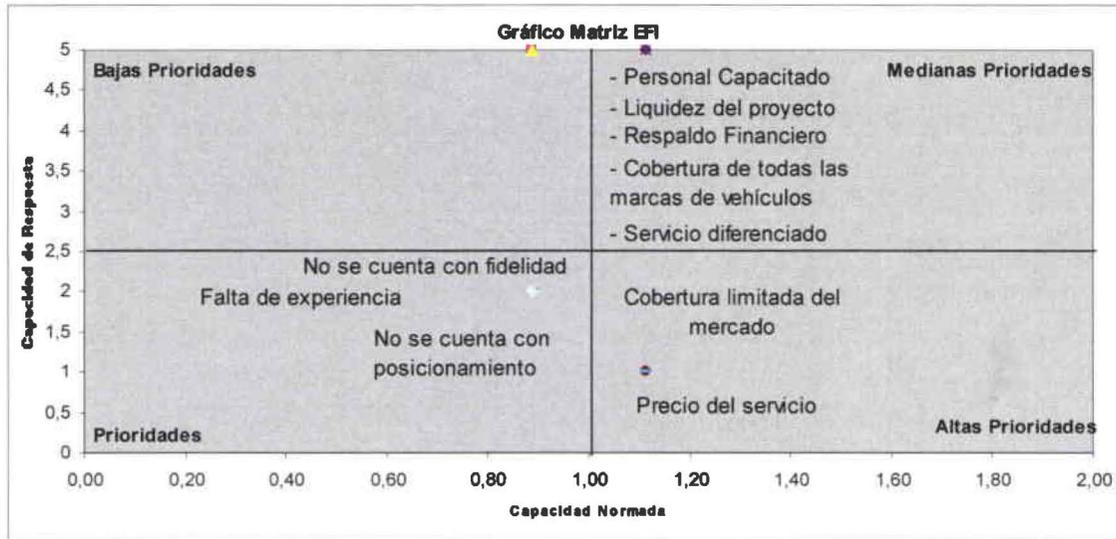
Elaboración: Autores

La calificación que arrojó la matriz EFI nos dice que el proyecto se encuentra por encima de la media, por lo tanto tiene una situación interna sólida ya que tiene mayores fortalezas que debilidades.

El siguiente paso consiste en identificar las prioridades internas de la empresa mediante un gráfico.

A continuación el gráfico:

Gráfico No.4.3



Elaboración: Autores

Los factores internos que tienen mayor importancia son los que se encuentran en el cuadrante de altas prioridades, estos factores son: el precio del servicio y la cobertura limitada del mercado.

Los factores que son prioridades para la empresa son: la falta de experiencia, la falta de fidelidad y la falta de posicionamiento en el mercado.

4.11 Análisis FODA

La matriz FODA es una de las herramientas más utilizadas para el análisis de empresas, ésta permite obtener un diagnóstico que permite tomar decisiones que vayan acorde con las metas de la empresa. A continuación se presenta el cuadro de análisis:

Cuadro No.4.5

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Liquidez del proyecto	Tecnología de autos
Personal capacitado en la empresa	Tributación
Respaldo financiero mediante asociación	Factor Legal
Cobertura de todas las marcas de vehículos disponibles	Política
Servicio Diferenciado	TLC
DEBILIDADES	AMENAZAS
Cobertura limitada del mercado	Inflación
No se cuenta con fidelidad	Tasas de interés
No se cuenta con posicionamiento	Desempleo
Precio del servicio	Educación
Falta de experiencia	Medio Ambiente

Elaboración: Autores

4.12 Matriz AODF

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas²⁹.

A continuación se presentan las estrategias a seguir de acuerdo al análisis realizado:

²⁹ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica. México, Editorial Prentice Hall, 5ta edición 1997

Cuadro No.4.6

FORTALEZAS		DEBILIDADES
1) Liquidez del proyecto		1) Cobertura limitada del mercado
2) Personal capacitado en la empresa		2) No se cuenta con fidelidad
3) Respaldo financiero mediante asociación		3) No se cuenta con posicionamiento
4) Cobertura de todas las marcas de vehículos		4) Precio del servicio
5) Servicio Diferenciado		5) Falta de experiencia
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1) Tecnología de autos	Aprovechar las ventajas tributarias y legales utilizando toda la capacidad del personal (F2;O2;O3)	Practicar políticas de calidad que permitan posicionar la marca en el mercado, diversificar el producto y fidelizar a los clientes a través de una correcta promoción de los ventajas tributarias y legales (O2;O3;D2;D3)
2) Tributación		
3) Factor Legal		
4) Política		
5) TLC		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1) Inflación	Ahorrar costos aplicando una buena segmentación y ganando experiencia con la especialización en el servicio (F2;F5;A1;A2)	Procurar mantener los precios estables por un período largo de tiempo (D4;A1;A2)
2) Tasas de interés		
3) Desempleo		
4) Educación		
5) Medio Ambiente		

Elaboración: Autores

4.13 Matriz Interna – Externa (IE)

Esta herramienta basa sus resultados en las matrices de factores externos (EFE) e internos (EFI)

La metodología a seguir se basa en los siguientes puntos³⁰ :

- Colocar la calificación de la matriz EFI en el eje x.
- Colocar la calificación de la matriz EFE en el eje y.
- En el eje x de la matriz IE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99, en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedio y una calificación de 3.0 y 4.0 es alta.
- De igual manera, la matriz se divide en tres espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. La recomendación para las empresas que se ubican en los cuadrantes I, II o IV es “Crecer y

³⁰ Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED DAVID

Construir”, para las que se ubican en los cuadrantes III, V o VII se recomienda “Retener y Mantener”, mientras que para las que se ubican en los cuadrantes VI, VIII o XI, la recomendación es “Cosechar o Desinvertir”.

A continuación se presenta la Matriz IE para el proyecto:

Cuadro No.4.7

		TOTAL PONDERADO EFI		
		FUERTE (3.0 a 4.0)	PROMEDIO (2.0 a 2.99)	DEBIL (1.0 a 1.99)
TOTAL PONDERADO EFE	ALTO (3.0 a 4.0)	CRECER Y CONSTRUIR	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER
	MEDIO (2.0 a 2.99)	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER	COSECHAR O DESINVERTIR
	BAJO (1.0 a 1.99)	RETENER Y MANTENER (3,31; 1,30)	COSECHAR O DESINVERTIR	COSECHAR O DESINVERTIR

Elaboración: Autores

De acuerdo al análisis de la matriz, el proyecto debe poner en marcha estrategias de “Retener y Mantener”, en otras palabras: penetración en el mercado.

4.14 Estrategias a nivel de negocios (Estrategias Genéricas de Porter)

Según Michael Porter existen tres maneras viables de lograr una ventaja competitiva, estas son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Estas estrategias son conocidas como las Estrategias Genéricas de Porter.

Son llamadas genéricas porque todos los negocios o industrias pueden seguirlas independientemente de si son compañías manufactureras, proveedores de servicios o sin ánimos de lucro.

La estrategia de negocios que el proyecto va a seguir es la de enfoque, debido a que se relaciona con el tipo de negocio y mercado, como se lo detalla a continuación.

4.14.1 Estrategia de enfoque

La estrategia genérica de enfoque tiene como objetivo el centrarse en un grupo específico de clientes en un mercado geográfico determinado³¹. La empresa utilizará sus recursos en atender a un mercado meta-específico que consiste en personas de clase media y media alta que cuenten con la educación y recursos necesarios para requerir el servicio de leasing vehicular.

La estrategia de diferenciación permitirá a la empresa generar una ventaja competitiva basada en el ahorro de recursos a través de una correcta segmentación de sus clientes objetivos.

4.15 Matriz ANSOFF ³²

La matriz ANSOFF establece cuatro posibles estrategias en función del carácter novedoso del producto o servicio a ofrecer y del mercado objetivo al cual se dirige.

Cuadro No.4.8

		SERVICIO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
	NUEVO	Desarrollo o ampliación de mercado	Innovación/Diversificación

Elaboración: Autores

Las estrategias adecuadas para el proyecto serían, la de penetración en el mercado debido a que se tiene que conseguir una mejor participación del

³¹ <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html>

³² Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de Fred David.

mismo y desarrollo del producto ya que es útil para el lanzamiento de nuevos productos o modelos que supongan una mejora para el mercado actual. Estas estrategias son adecuadas para productos en introducción, dada la poca oferta de la competencia y la falta de penetración en el mercado

Una vez que tengamos parte del mercado, a mediano y largo plazo, se adoptarán las estrategias de innovación-diversificación y la de desarrollo de mercado

4.16 Estrategias seleccionadas

Después de los diferentes análisis realizados y razones expuestas, las estrategias seleccionadas para la nueva empresa proveedora del servicio de leasing vehicular son:

- Enfoque
- Penetración en el mercado
- Desarrollo de producto

Las estrategias seleccionadas se reflejan en un activo plan de marketing y en los objetivos planteados en el proyecto, tal como se verá en los siguientes capítulos.



Capitulo V
Plan de Marketing

CAPÍTULO V

PLAN DE MARKETING

5.1 Introducción

Una de las principales ventajas que conlleva el ofrecer un servicio de leasing vehicular es que va de la mano con el sector automotriz que esta en pleno crecimiento, además dicho sector cuenta con su propia publicidad lo que facilita y garantiza la potencial utilización del servicio.

De acuerdo con la investigación de mercado, la aceptación del servicio es alta con un 79% de aceptación en la población encuestada. Incluso existe una buena aceptación para la comercialización de vehículos usados. (65% de aceptación).

En cuanto a la competencia se refiere, ésta pasa prácticamente desapercibida ya que un 77% no conoce o ha escuchado de alguna empresa que ofrezca leasing. Esto se debe principalmente a que la competencia no ha desarrollado muchas estrategias de marketing por cuanto es la única por el momento.

Cabe recalcar que en la investigación se evidenció que el leasing no es muy conocido como herramienta de financiamiento, y que por lo tanto se tiene que introducir el concepto de leasing primero y luego continuar con el leasing vehicular que es más específico.

5.2 Análisis FODA del servicio

5.2.1 Fortalezas

- Personal capacitado en ventas y especializado en el ámbito financiero.
- El uso de leasing es deducible de impuestos.

- El cliente puede decidir si se queda o no con el vehículo o adquirir uno nuevo.
- Con el servicio de leasing vehicular se puede tener acceso a vehículos más costosos.
- No se necesita de una cuota de entrada para adquirir el bien.

5.2.2 Debilidades

- Existe poco conocimiento de leasing vehicular en el mercado.
- Se depende de la disponibilidad de stock de vehículos en los concesionarios.
- Los clientes tienen que ser aceptados por el banco como sujetos a crédito.
- Disminución de agilidad debido a trámites burocráticos entre el banco, el concesionario y la empresa.

5.2.3 Oportunidades

- Constante desarrollo de tecnología en los automóviles.
- Ventajas tributarias.
- Política gubernamental favorable para la venta de vehículos mediante leasing al promover la baja de tasas de interés.
- Demanda de vehículos norteamericanos a mejores precios ante la posible firma de un TLC con Estados Unidos.

5.2.4 Amenazas

- Tasas de interés.
- Inflación.
- Desempleo en el Ecuador
- Bajos niveles educativos
- Preocupación creciente por el medio ambiente

5.3 Objetivos

Objetivo de participación

- Alcanzar en el primer año una participación de mercado del 50%

Objetivo de recordación

- Lograr en el primer año una notoriedad espontánea del 85% en la categoría de empresas que ofrecen leasing vehicular.

Objetivo de rentabilidad

- Lograr una rentabilidad del 20% con respecto a los costos directos al primer año de funcionamiento.

Objetivo de satisfacción

- Alcanzar un nivel de satisfacción de nuestros clientes no inferior al 90% en el primer año de funcionamiento.

5.4 Segmentación

Según la investigación de mercados realizada por los autores y tomando en cuenta las características del producto, el segmento al cual se dirige el servicio de leasing vehicular está conformado por personas domiciliadas en la ciudad de Quito que cumplan con las siguientes particularidades:

- Personas con educación superior
- Ejecutivos de empresas que ocupen cargos de mando alto y medio
- Personas jurídicas o naturales que lleven contabilidad
- Ejecutivos que tengan una edad entre 25 y 54 años
- Personas que pertenezcan a un nivel social medio o medio alto

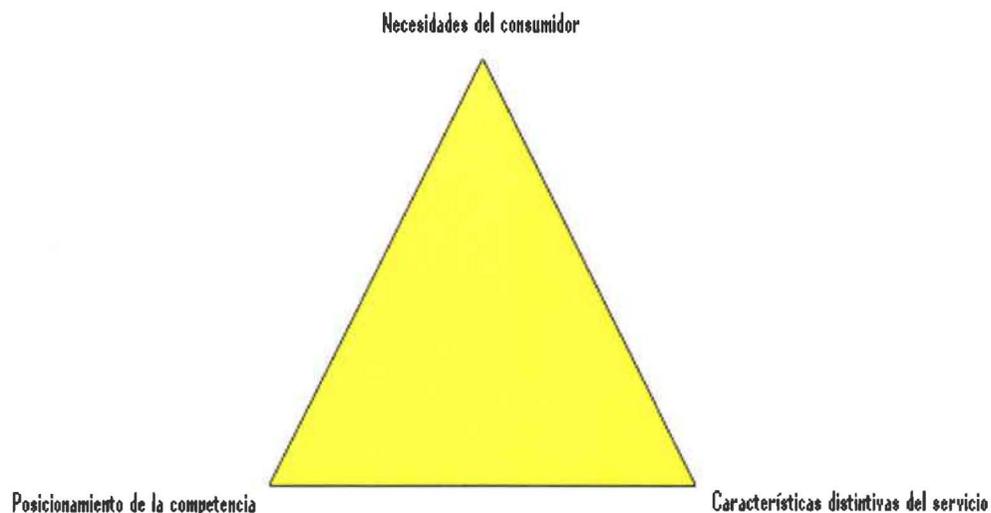
5.5 Posicionamiento

Se llama posicionamiento a la referencia del “lugar” que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca lo que constituye la principal diferencia que existe entre una esta y su competencia³³.

Triángulo de oro

El análisis del posicionamiento de la empresa se basa en la herramienta llamada triángulo de oro³⁴, la misma que se detalla a continuación:

Gráfico No.5.1



Elaboración: Autores

Necesidades del consumidor

Las necesidades del consumidor se determinaron a través de la investigación de mercados. A continuación se presentan los aspectos más importantes con relación a las necesidades del mismo:

³³ <http://es.wikipedia.org/wiki/posicionamiento>

³⁴ Apuntes de Gestión Comercial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LEVI, LINDON. Mercator.

- Precio
- Disponibilidad de marcas
- Especialización del servicio
- Beneficios adicionales

Características distintivas del servicio

Debido a que el precio final del servicio depende directamente del valor del vehículo a financiar y de las tasas de interés que dicta el mercado, las características diferenciadoras deben provenir del servicio como tal. La diferenciación principal es la especialización, ya que la empresa se dedicará exclusivamente al leasing vehicular para personas naturales. Además estará disponible en la gran mayoría de concesionarios de la ciudad y en convenio con todas las marcas existentes en el país. El servicio ofrece la posibilidad de cambiar de vehículo cada dos años, cada vez por uno nuevo de acuerdo a los gustos y preferencias del cliente. Adicionalmente la empresa proporcionará a sus clientes, sin costo alguno, asesoría para beneficiarse de los beneficios tributarios del leasing. Por último, se ofrecerán beneficios y descuentos a quienes se asocien al club de la empresa.

Posicionamiento de la competencia

Para comenzar el análisis del posicionamiento de la competencia es importante señalar que la competencia, en el ámbito de leasing vehicular para personas naturales, la conforma una sola entidad que trabaja con el Prohubanco. Acorde con los resultados de la investigación de mercados, la competencia es bastante desconocida, poco recordada y casi nunca mencionada, debido principalmente al poco tiempo del producto en el mercado y a la falta de promoción.

Debido a las razones mencionadas, una nueva empresa de leasing vehicular tiene una gran oportunidad de entrar con fuerza al mercado y posicionarse rápidamente en la mente de los consumidores.

En función de los elementos analizados, el posicionamiento de la empresa se resume en la siguiente frase:

“Los mejores especialistas en leasing de vehículos”

Matriz de posicionamiento

A continuación se presenta la matriz de posicionamiento de la empresa acorde con el análisis realizado.

Cuadro No.5.1

Más por más:	Más por lo mismo:	Más por menos:
Más beneficios pero a un precio más alto.	Más beneficios pero al mismo precio. 	Más beneficios pero a un precio menor.
	<i>El mismo precio para el servicio de leasing pero mayores beneficios que la competencia</i>	
Lo mismo por más:	Lo mismo por lo mismo:	Lo mismo por menos:
Los mismos beneficios pero a un precio más alto. NO VIABLE.	Los mismos beneficios al mismo precio. NO VIABLE.	Los mismos beneficios pero a un precio mas bajo
Menos por más:	Menos por lo mismo:	Menos por menos:
Menos beneficios pero a un precio más alto. NO VIABLE.	Menos beneficios pero al mismo precio. NO VIABLE.	Menos beneficios pero a un precio más bajo.

La empresa se posicionará de manera que ofrezca el servicio al mismo precio que la competencia pero con mayores beneficios, basados en la especialización. Así, se ofrecerán asesorías, membresías a un club exclusivo llamado Club Autoleasing que ofrecerá descuentos y promociones, premios por fidelidad, entre otros beneficios.

5.6 Estrategia

La estrategia de marketing persigue una penetración en el mercado enfocado hacia un segmento específico, con una serie de alternativas que permitirán dar a conocer el nuevo servicio. Una vez que el leasing sea conocido se procederá a consolidarlo en la mente del consumidor y posteriormente a diversificarlo.

Para dar a conocer el servicio se publicitará en medios asociados al segmento como televisión por cable, revistas especializadas, periódicos e Internet. Esta etapa culminará con un evento de lanzamiento y promociones que incentiven al consumidor.

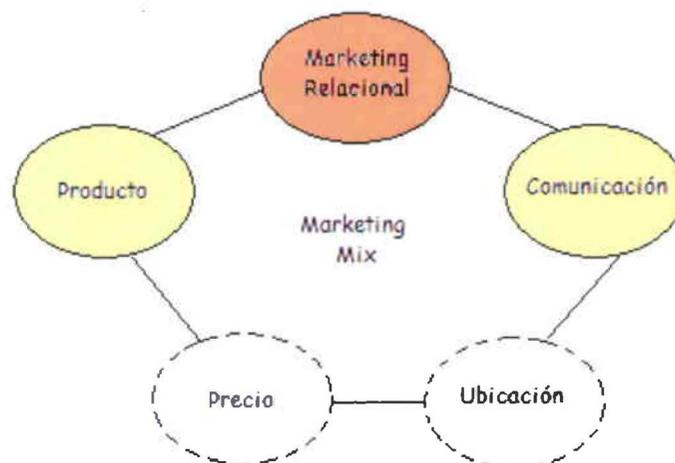
De la misma manera se tendrá que recompensar a los mejores clientes mediante asociaciones a clubes exclusivos y premios por su fidelidad.

A continuación se detallan los diferentes elementos que forman parte de la estrategia a ser utilizada.

5.7 Marketing Mix

El Marketing-Mix es una combinación de variables conocidas como los elementos del marketing. También llamadas "4 P's" por Producto, Precio, Plaza y Promoción. Además se analizará y practicará el marketing relacional, que es un componente nuevo del marketing mix. A continuación se analiza de cada una de ellas.

Gráfico No.5.2



Fuente: Jean Paul Pinto

Producto

Un producto es cualquier bien o servicio que puede ser ofrecido a un mercado que pueda satisfacer un deseo o una necesidad concreta³⁵.

El leasing vehicular es un servicio que se dirige a un nicho específico de personas que quieran financiar o utilizar un vehículo por medio de una herramienta alternativa. Dicha herramienta se ajusta flexiblemente a los requerimientos del cliente y le permite obtener un vehículo a determinados plazos de tiempo mediante el pago de una cuota mensual en función del valor del vehículo y de una tasa.

Anillos de servicio

Gráfico No.5.3



Elaboración: Autores

³⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_%28objeto%29

Oferta base.

Dentro de la oferta base de leasing vehicular se incluye el vehículo elegido por el cliente, el seguro para el carro, la matricula del mismo y los servicios legales para el trámite del negocio.

Servicios asociados a la base

Como servicios asociados a la base se encuentran el personal capacitado en asesoramiento para leasing, la agilidad en la aprobación del financiamiento y el respaldo de un banco con renombre. Además, en entrega de los vehículos, un servicio con puntualidad, seriedad y especializado.

Servicio asociados sin costo

Entre los beneficios sin costo que diferencian a la empresa de la competencia se incluyen la línea gratuita 1800 y una página web que permite al cliente conocer más del servicio de la empresa y sus beneficios de manera fácil y efectiva. Además se ofrece una personalización del servicio con el objetivo de alcanzar la fidelidad del cliente.

Servicios asociados con costo

Con respecto a los servicios asociados con costo se incluye el mantenimiento vehicular de 5.000, 10.000 y 15.000 kilómetros en el concesionario donde fue comprado el vehículo, asesoramiento legal en caso de accidente, choque o robo. Además se ofrecerá la afiliación al Club Autoleasing que ofrecerá beneficios tales como descuentos en auxilio mecánico, servicio de grúa, centros de servicio automotor, lubricantes y aditivos.

Justificación del nombre y logotipo

Dada la estructura del negocio, la implementación de un nombre no es posible mientras no exista el socio comercial del proyecto. Por lo tanto, el nombre del servicio podría adoptar su nombre en base a cuatro posibilidades:

- Una mezcla entre el nombre del servicio y el nombre del banco, como por ejemplo: “Leasing del Rumiñahui”; “Austro-Leasing” “Leasing del Internacional”, entre otros.
- Un nombre acorde con la línea de otros servicios de un banco en particular: Baninter, Intercenter, Intercasa, “Interleasing”.
- Simplemente “Departamento de Leasing” de un banco específico.
- Un nombre independiente acordado entre la empresa que provee el servicio y el banco como socio comercial.

A pesar de la dificultad presentada, en el presente proyecto se sugiere el siguiente nombre:

“Autoleasing”

La principal ventaja del nombre sugerido es que identifica al servicio y su aplicación, además es flexible ya que si existe una diversificación del mismo hacia otros sectores puede, por ejemplo, tomar nombres como “Mobileasing” o “Inmoleasing”.

En cuanto al slogan se refiere, y en base al análisis realizado, se ha delimitado el siguiente:

“Cumple tu fantasía vehicular”

Es importante considerar el nombre del servicio como prioridad para publicitarlo, es por esto que se ha escogido un logotipo que identifique el servicio, el nombre y su relación con los vehículos.

Gráfico No. 5.4



Elaboración: Lic. Felipe Pérez-Anda

El logotipo está diseñado para identificar fácilmente el nombre del servicio y relacionarlo inmediatamente con el aspecto vehicular del mismo, además es flexible en cuanto a color se refiere, ya que puede cambiarlo de una manera fácil y conveniente. El logotipo básico es de color negro que es asociado con lujo y distinción.

Precio

Debido a que el leasing vehicular se trata de un servicio financiero, el precio se determinará mediante dos factores claves: el valor del vehículo y la tasa que determine el mercado. Es por esto que la empresa no tendrá mayor injerencia en cuanto a precio se refiere, los detalles se presentan en el capítulo financiero del presente proyecto.

Ubicación o Plaza

Las oficinas de la compañía se encontrarán ubicadas fuera del banco para mantener la independencia de la compañía y al mismo tiempo reforzar el concepto de especialización del servicio. Las mismas estarán comprendidas preferentemente en el sector bancario de la ciudad, en el área de la Avenida Amazonas entre las Av. Gaspar de Villarroel y Av. República, donde funcionan la mayoría de entidades financieras de la urbe. De esta manera se podrá estar cerca de los bancos y en un lugar central que inspire confianza en los clientes.

A pesar de que la ubicación de las oficinas es importante, la verdadera importancia está en el lugar donde se pueda encontrar el servicio de leasing, es por eso que, de acuerdo a los resultados de la investigación, se adoptarán estrategias para promocionar y posicionar el servicio donde mejor es aceptado, lugares tales como los concesionarios, bancos y patios de autos.

Comunicación

Para escoger e implementar las estrategias de marketing de la mejor manera posible, se tomaron en cuenta los criterios resultantes de la investigación de mercados. Debido a que el porcentaje de personas que no conocen otras alternativas de financiamiento es alto (74%) y que no han escuchado hablar del servicio de leasing también lo es (65%), la estrategia lógica a implementar en un principio es la de introducir el concepto de leasing y sus beneficios al público en general. La idea a resaltar es que el leasing hace que las personas consigan “eso” que siempre han querido de una manera más fácil, moderna y rápida.

A continuación se detalla la estrategia de comunicación de la compañía. Para un mejor análisis, se la dividirá en dos tipos: comunicación en medios y comunicación fuera de medios.

Comunicación en medios

- **Página Web y Correo Electrónico-** Acorde con la investigación de mercados, la realización e implementación de una página web es indispensable para compartir la información de la empresa e interactuar con el cliente. La página, comunicará la misión, visión, valores, ubicación, teléfonos, correos electrónicos, horario de atención, eventos, y solicitudes de empleo. La página contará con una sección de reclamos, comentarios, sugerencias y preguntas para hacer un seguimiento de los requerimientos del cliente, además se enviará información actualizada con respecto a la empresa, eventos, promociones, estadísticas y experiencias de clientes satisfechos. Además la página contará con una sección de miembros mediante clave cuyo único requisito será el de ingresar sus datos, de esta manera se

creará una base con clientes potenciales. Dentro de la zona de miembros existirá la posibilidad de descargar fondos y protectores de pantalla con diseños de automóviles, posibilidad de recibir noticias relacionadas con el mundo automovilístico y acceso a foros de discusión. Dentro del sitio se encontrarán links a páginas de todas las marcas de automóviles y sitios de interés relacionados con los gustos del usuario. También se utilizará la herramienta de marketing viral ya que los visitantes tendrán la opción de enviar información a sus amigos, y por cada persona que ellos logren enlazar a la página acumularán diez puntos, cuando lleguen a cien puntos se les dará a escoger entre varios modelos de vehículos a escala que los internautas podrán coleccionar. La página estará relacionada con los buscadores de Internet más utilizados como Altavista, Yahoo, Ixquick y Google. La publicidad llegará mediante correo electrónico y se enviará información específica de leasing vehicular a una base de datos que cumpla con las características del nicho escogido. Cabe recalcar que la gran mayoría de ejecutivos y personas de un nivel socioeconómico medio y medio alto dedican una buena parte del día a navegar por la red.

- **Insertos y Folletería.-** De la misma manera los insertos y folletos en tarjetas de crédito son bienvenidos para los potenciales clientes, éstos insertos se enviarán a las personas que cumplan con el perfil adecuado. No se debe descuidar la publicidad en los puntos clave de venta como concesionarios, bancos y los patios de autos. En estos lugares siempre se deberá mantener folletería en buen estado y se capacitará a los vendedores para que puedan ofrecer el servicio a los clientes.
- **Periódicos, revistas y publireportajes.-** Otro medio que tuvo aceptación en la investigación fue el periódico, es por eso que se programarán regularmente pautas en los principales diarios de la capital como son El Comercio y El Hoy. Se pondrá especial énfasis en las revistas especializadas como Carburando, Líderes y Gestión, ya que son revistas posicionadas a nivel del segmento seleccionado. Además se

considerará la publicación de publireportajes que ayuden a captar la atención de los clientes y a la vez den a conocer el servicio.

- **Radio.-** La radio es un medio de comunicación muy importante por sus altos niveles de audiencia y porque es uno de los medios que mejor segmenta. Es por eso que se ha decidido publicitar en las siguientes radios: Gitana, Genial Exa (Democracia), Visión, Platinum y Eres (93.3 FM). Estas emisoras son escuchadas por un segmento que se ajusta al target de la empresa ya que tiene un nivel educativo superior a la media y pertenece a un nivel medio y medio alto.
- **Vallas.-** La selección estratégica de las vallas es una opción importante para la publicidad del leasing vehicular. Una vez diseñadas, las vallas serán colocadas en los lugares de mayor circulación de vehículos como las vías a los valles y las secciones con mayor tránsito en las principales avenidas ubicadas al norte de la ciudad. Las vallas tendrán que ser gigantes y se optarán por nuevas locaciones como edificios y nuevos diseños en relieve.
- **Televisión por cable.-** La televisión es el medio de comunicación de mayor alcance cuando de llegar a las masas se refiere. Sin embargo también existen formas de segmentación en la televisión, una de éstas es la televisión por cable. El objetivo principal es el de dar a conocer el leasing vehicular al segmento que más se acerque al perfil del consumidor potencial de leasing, en este caso los suscriptores de televisión por cable. Los canales escogidos en función del segmento son: Discovery, CNN, National Geographic, y Sony. Las pautas tendrán mayor frecuencia en los primeros meses para luego reducirlas una vez que se conozca el servicio y sus beneficios.
- **Base de datos.-** En un mercado objetivo segmentado como es el de los clientes de leasing vehicular, es importante recurrir a bases de datos específicas para promocionar el servicio. A medida que se construya la base de datos de la compañía, se irá reduciendo la utilización de bases

de datos externas. Por lo pronto, en los primeros dos años de funcionamiento de la empresa, se contratarán los servicios de una empresa proveedora. Con el objetivo de llamar la atención de los clientes potenciales, uno de los primeros usos de la base de datos será el de utilizar los nombres escogidos para enviar directamente el material publicitario a las oficinas con el nombre de los ejecutivos impreso en el mismo. La base de datos que inicialmente utilizará el proyecto será proporcionada por la empresa Markop, el costo de la misma se lo detalla más adelante.

Comunicación fuera de medios

- **Stands y Ferias.-** En los lugares claves como los concesionarios, bancos y patios de autos, se colocarán stands con todo tipo de material publicitario y material de información como folletos, brochures, trípticos, afiches, entre otros. Además se colocarán stands en las ferias anuales que se realizarán en Quito y Guayaquil. Eventualmente se podrán organizar mini ferias donde se proporcionará información completa del servicio y sus beneficios.
- **Material publicitario y Auspicios-** Para complementar la comunicación en medios se imprimirá material publicitario en diferentes formas y modelos. Se diseñarán tarjetas de presentación, publicidad en forma de llaveros y artículos relacionados con las marcas más reconocidas de automóviles. Adicionalmente, se piensa auspiciar los eventos más importantes relacionados con financiamiento y venta de vehículos.
- **Charlas.-** En cuanto al segmento de ejecutivos que trabajan en empresas, las charlas son bien aceptadas y son muy útiles ya que se puede convencer a uno o varios ejecutivos que a su vez pueden solicitar el servicio a través de la compañía para la cual trabajan.
- **Línea 1800.-** La implementación de una línea 1800 es muy importante porque incentiva al consumidor a comunicarse ya que su uso no tiene

costo alguno para el mismo. Es una manera de obtener retroalimentación y a la vez de vender el producto comunicando sus beneficios.

- **Evento de Lanzamiento.-** El lanzamiento del servicio de leasing vehicular tendrá lugar en el mes de Julio. El evento se lo realizará en el parque Itchimbia, y se pedirá la colaboración de los concesionarios para tener ese día, los mejores automóviles de las diferentes marcas. Los invitados serán, en su mayoría, ejecutivos de las empresas más importantes de la ciudad, además de protagonistas del sector automotriz y bancario del país. Se contratará un servicio de catering para tener bocaditos, champagne y vino. La mayor cantidad de medios de comunicación serán invitados para beneficiarse así de una importante cobertura del mismo. Por lanzamiento, entre los primeros cincuenta inscritos se sorteará un viaje de 8 días y siete noches, con todos los gastos pagados a Egipto para dos personas.

Marketing Relacional³⁶

El marketing relacional es muy importante hoy en día en los negocios de toda índole ya que como su nombre lo indica, esta herramienta busca crear y fortalecer lazos entre la compañía y sus clientes. Además busca encontrar y retener a los clientes más rentables a través de conocer sus necesidades y así sobrepasar sus expectativas y generar relaciones de por vida.

A continuación se presentan los pasos a seguir para implementar la herramienta de marketing relacional:

Conocer a los clientes

El conocer a los clientes significa estructurar una base de datos con la mayor cantidad de información posible, para de esta manera conocer a los clientes y

³⁶ Apuntes de Marketing, cátedra dictada por Jean Paul Pinto.

fidelizarlos de una manera individualizada. En el caso del leasing en particular es fácil recabar información de calidad ya que para acceder al servicio se debe cumplir con una solicitud de crédito donde se tiene que especificar todos los datos personales como nombres, dirección, teléfono, nacionalidad, información del cónyuge, número de hijos, correo electrónico, ingresos, tarjetas de crédito, etc. Es por eso que se debe manejar la base de datos con sumo cuidado y sacar el máximo provecho de la misma en beneficio del negocio y de los clientes. Es necesario por ejemplo, analizar su comportamiento y sus gustos para recomendar un vehículo, un plazo, etc.

Hablar a los clientes

Es necesario hablarles constantemente a los clientes para que estén bien informados de todo lo que pasa en el negocio. La página web cumple un papel fundamental en este objetivo ya que es mediante este medio que la empresa comunicará la mayor cantidad de información posible a sus clientes y público en general. Se enviarán correos a la base de datos con información actualizada del mundo financiero y con experiencias de clientes satisfechos. Este tipo de información no solo contará con elementos promocionales sino también información interesante, es por eso que junto a la información de la empresa se enviará la noticia financiera del día, fotos de vehículos nuevos e información actualizada del mundo automotor.

Escuchar a los clientes

Es necesario escuchar a los clientes estableciendo con ellos un dialogo de dos vías. El primer paso para escuchar a los clientes es el de habilitar una línea 1800-Leasing. Esta línea servirá para atender toda solicitud, sugerencia, reclamo, inquietud que tenga el cliente de una manera rápida, fácil y sin costo. De la misma manera, existirá una sección en la página web para que el cliente se pueda expresar con sugerencias, inquietudes o reclamos. Asimismo se instaurará la política del “cliente fantasma”, a través de llamadas telefónicas o visitas a los puntos de venta, por parte de empleados de la misma empresa, para comprobar la calidad en la atención al cliente.

Recompensar a los clientes

Es necesario recompensar a los clientes ya que no se puede tratar a todos de la misma manera. Aquellos clientes que generen mayor rentabilidad a la empresa se los atenderá con mayor cuidado y dedicación. A estos clientes se los visitará en su lugar de trabajo o domicilio y se tratará de acortar el tiempo de trámites para acceder al servicio. Se analizará la posibilidad de dar ventajas a los clientes que presenten otro cliente, como por ejemplo la inclusión del valor de la matrícula y gastos legales por parte de la compañía. Cuando un cliente recomienda a otro cliente significa el 100% de fidelidad y una total adhesión a la empresa.

Asociar a los clientes

Siempre es bueno asociar a los clientes, ya que la idea principal es que el cliente pase a ser el mejor vendedor de la empresa. En la página web existirá una sección de clientes y miembros en la cual podrán compartir la experiencia de tener un auto financiado con leasing. Además se creará la tarjeta Club Autoleasing, que proporcionará a sus afiliados beneficios exclusivos. A continuación se presenta el diseño de la tarjeta y sus beneficios:

Gráfico No.5.5

BENEFICIOS TARJETA CLUB AUTOLEASING
1. Matrícula gratis en el próximo vehículo financiado mediante leasing
2. 50% de descuento en auxilio mecánico dentro de la provincia de Pichincha
3. 50% de descuento en servicio de grúa dentro de la provincia de Pichincha
4. 10% de descuento en los centros de servicio automotriz afiliados al Club
5. 15% de descuento en lubricantes y aditivos en los centros de servicio automotriz afiliados
6. 10% de descuento en centros de lavado vehicular afiliados al Club
7. Entradas a ferias automotrices auspiciadas por la empresa.
* El uso de la tarjeta es personal. Los beneficios no son transferibles y el socio debe estar presente para beneficiarse del descuento.

5.8 Presupuesto de mercadotecnia

En el siguiente cuadro se detalla el presupuesto de mercadotecnia: la información de costos es una recopilación de diferentes empresas de publicidad que trabajan en el mercado.

Cuadro No.5.2

Gastos de Marketing	
Pagina Web	\$ 3.160,00
Revistas	\$ 6.000,00
Prensa	\$ 2.300,00
Afiches, Gigantografias	\$ 3.000,00
Vallas	\$ 5.800,00
Brochures	\$ 300,00
Insertos	\$ 450,00
Llaveros	\$ 1.000,00
Base de datos	\$ 2.000,00
Radio	\$ 10.000,00
TV cable	\$ 20.000,00
Total Gastos	\$ 54.010,00

Al ser el leasing vehicular para personas naturales un producto especializado y relativamente nuevo en el mercado, la empresa ha decidido introducir la marca de una manera fuerte con un plan de medios que representa el 58% de la inversión inicial realizada por los accionistas.

El valor total determinado para los gastos de Marketing se detalla a continuación:

Cuadro No.5.3

Medio: Pagina Web				
Costo diseño	Costos dominio (mensual)	Número de meses	Costo dominio	Costo anual
\$ 1.200	\$ 82	24	\$ 1.960	\$ 3.160

Medio: Revistas				
Costo	Cantidad	Costo mensual	Meses	Costo anual
\$ 200,00	5 revistas	\$ 1.000	6	\$ 6.000

Medio: Prensa		
Costo mensual	Número de meses	Costo anual
\$ 100	23	\$ 2.300

Medio: Afiche y Gigantografias		
Costo de diseño	Costo Producción	Costo anual
\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 3.000

Medio: Vallas		
Costo unitario	Cantidad	Costo anual
\$ 290,00	20	\$ 5.800

Medio: Brochures		
Costo unitario	Cantidad	Costo anual
\$ 0,10	3.000	\$ 300

Medio: Insertos		
Costo unitario	Cantidad	Costo anual
\$ 0,15	3.000	\$ 450

Medio: Llaveros		
Costos unitario	Cantidad	Costo anual
\$ 0,50	2.000	\$ 1.000

Medio: Base de datos		
Costo	Cantidad	Costo anual
\$ 1.000,00	2	\$ 2.000

Medio: Cuñas en Radio		
Radios	Cantidad	Costo anual
Target Alto	1.000	\$ 10.000

Medio: Cuñas en Tv Cable		
Canales	Cantidad	Costo anual
CNN, Sony, Discovery, Nat Geo	85	\$ 20.000

5.9 Cronograma de actividades

En el cronograma de actividades se detallan las acciones dentro y fuera de medios, donde claramente se puede observar que en un inicio la publicidad del producto será más agresiva para lograr así entrar rápidamente a la mente del consumidor. A continuación detallamos como se ejecutará el plan de medios a partir de julio del 2007 hasta junio del 2008:

Cuadro No.5.4

CRONOGRAMA PERIODO 2007-2008																																								
RESPONSABLE: GERENTE COMERCIAL																																								
MESES	Jul-07			Ago-07			Sep-07			Oct-07			Nov-07			Dic-07			Ene-08			Feb-08			Mar-08			Abr-08			May-08			Jun-08						
T. REALIZACIÓN	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACCIONES EN MEDIOS																																								
Página Web																																								
Revistas																																								
Prensa																																								
Afiches, Gigantografías																																								
Brochures																																								
Insertos																																								
Llaveros																																								
Base de datos																																								
Radio																																								
TV																																								
ACCIONES FUERA DE MEDIOS																																								
Evento de lanzamiento																																								
Stands y ferias																																								
Material publicitario																																								
Auspicios																																								
Convenios																																								
Línea 1800																																								
Charlas																																								

5.10 Plan de acción

En el plan de acción se detallan las estrategias de mercadeo que se utilizarán para el cumplimiento de los objetivos según el cronograma establecido.

Cuadro No.5.5

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TIEMPO	RESPONSABLE
1.- Alcanzar el primer año una participación de mercado del 50%.	<ul style="list-style-type: none"> * Campañas de expectativa. * Introducir el concepto de leasing mediante la campaña de medios. * Marketing Relacional. * Marketing Relacional. 	* Desde el lanzamiento del producto.	* Todo el personal.
2.- Lograr en el primer año una notoriedad espontánea del 85% en cuanto a la categoría de empresas que ofrecen leasing vehicular se refiere	<ul style="list-style-type: none"> * Entregar información por mail. * Cuñas de televisión. * Cuñas de radio. * Ferias, charlas. 	* Desde el lanzamiento del producto.	* Todo el personal.
4.- Alcanzar un nivel de satisfacción de nuestros clientes no inferior al 90% en primer año de funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> * Servicio de follow up. * Marketing relacional. 	* Desde el lanzamiento del producto.	* Todo el personal.

5.11 Control

El control es un proceso que permite garantizar que las actividades realizadas se ajusten a las actividades planeadas, asegurando de esta manera, el cumplimiento de los objetivos mediante la ejecución de las estrategias y la aplicación de acciones correctivas.

Medición de resultados

La medición de resultados sirve para revisar el rendimiento alcanzado por la empresa con respecto a los parámetros que se tomaron en cuenta. Esta medición se la realizará en base a varios indicadores que se obtendrán como resultado de una encuesta al final del año de aplicación del plan.

Comparación

Para realizar la comparación de resultados, se analizarán los resultados obtenidos en un período determinado en comparación con los que se establecieron en los objetivos para el mismo período. En el caso de que no se haya logrado cumplir con los objetivos planteados se tomarán las acciones correctivas adecuadas. Adicionalmente se compararán los indicadores de la empresa con respecto a los indicadores de la industria, para de esta manera poder establecer la situación de la empresa frente a la competencia.

Adopción de medidas

En caso de que los resultados no cumplan con los parámetros establecidos en cada proceso, se deberán tomar medidas correctivas adecuadas como las auditorías internas. En la auditoría se determinarán las causas de un bajo rendimiento o las fortalezas de los procesos.

Ya que es necesario adoptar parámetros para saber cuando es urgente adoptar medidas correctivas, las mismas se las presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro No.5.6

OBJETIVOS	PARÁMETROS
Participación	40%
Recordación	75%
Rentabilidad	10%
Satisfacción	80%

Tipo de control adoptado

Los tipos de control que se utilizarán son el control proactivo y el reactivo. El control proactivo evitará que en el futuro se produzcan desviaciones en los procesos establecidos, mientras que el control reactivo constatará resultados y hará las correcciones pertinentes en caso de ser necesario.

Estrategias de control

La estrategia de control que aplicará el negocio de leasing vehicular será la de control interno. Los gerentes serán los encargados de ejecutar dichas acciones de control.

5.12 Proyección de Ventas

La proyección de ventas se determinó de acuerdo a la participación que tiene la Provincia de Pichincha y en específicamente la ciudad de Quito en cuanto a vehículos mayores a \$15.000 y \$20.000. (Ver Anexos F6 y F7) Las proyecciones de ventas son muy importantes ya que ellas determinan los diferentes escenarios planteados en el proyecto. En el siguiente capítulo se profundizará dicho tema.



LEASING
Autoleasing

Capitulo VI
Plan Financiero

CAPÍTULO VI

PLAN FINANCIERO

6.1 Introducción

El modelo de negocio propuesto necesita de un banco local como socio comercial debido a la elevada cantidad de capital requerida por la Superintendencia de Bancos para constituir una empresa de arrendamiento mercantil.

El banco deberá proporcionar su respaldo financiero a la empresa mediante una figura legal. Los préstamos solicitados al banco estarán garantizados por un contrato firmado y por los automóviles comprados por la operación del negocio. A cambio, el banco gana porque diversifica su cartera y coloca sus recursos en activos de largo plazo. Vale recalcar que el banco y la empresa tienen garantías que aseguran el pago del servicio, ya que para acceder al mismo se tiene que aprobar una solicitud de crédito y existe obligatoriamente la inclusión del seguro vehicular en el canon mensual y la firma de un contrato que garantiza el pago y las condiciones físicas del vehículo.

El concesionario juega un papel importante ya que aporta al giro de negocio mediante las ventas bajo la modalidad de leasing, ayudando así a cumplir los objetivos de ventas de vehículos.

La empresa otorgará a los consumidores una alternativa diferente para financiar sus vehículos y por otro lado el banco diversificará su cartera y se creará por lo tanto, una relación ganar-ganar.

Debido a la complejidad del análisis financiero se han trabajado varios escenarios para ajustarse de la mejor manera posible a la realidad y a las condiciones actuales del mercado. El primer escenario considera una empresa apalancada y se ajusta estrictamente a lo que dicta el mercado en cuanto a ventas, el segundo escenario contemplará una figura semi-apalancada a través

de una capitalización constante de la compañía mediante reinversión de las ganancias y el tercero considerará un nivel de ventas menor para que el negocio sea más accesible para futuros inversionistas.

En el presente capítulo se detalla el manejo financiero de la empresa y los factores que intervienen en el mismo.

6.2 Supuestos:

- El proyecto basa su análisis financiero en un flujo de fondos con un horizonte a diez años debido a las características y productos del negocio que permiten afianzarse desde el sexto año en adelante.
- Para el financiamiento del capital de trabajo administrativo, se consideraron los tres primeros meses de operación que provendrán en un 100% de los accionistas. (Ver Anexo F8)
- El crecimiento de mercado fue determinado en base a los datos obtenidos en los últimos años del crecimiento automotriz y de servicios de intermediación financiera. (Ver Anexo F7)
- Cada escenario contempla dos precios de vehículos: 20.000 USD y 15.000 USD. Estos precios se determinaron en referencia a la competencia, a la investigación de mercados y a un análisis financiero previo.
- La proyección de ventas fue determinada por medio de la participación que Pichincha con relación a los vehículos de \$15.000 y \$20.000 en adelante. (Ver Anexo F7).
- Los ingresos fueron determinados en base a 4 esquemas, detallados a continuación, de financiamiento para vehículos de \$15.000 a \$20.000 en adelante:
 - Leasing para 2 años
 - Leasing para 3 años
 - Leasing para 2 años con dos años de renovación.
 - Leasing de 3 años con dos años de renovación.

- Para el cálculo del pago de interés y capital se tomó en cuenta la demanda del servicio en base a la proyección de ventas, el plazo del contrato, el valor del vehículo, las fluctuaciones de las tasas y el mes del contrato. Los ingresos por concepto de canon mensual adoptan el mismo criterio. (Ver Anexo F11).
- El canon mensual o precio del arrendamiento de vehículos se lo determinará en base al valor del vehículo y la tasa que determine el mercado al momento de la realización del negocio.
- Los valores de rescate originados por la venta de vehículos al final del contrato servirán para pagar los saldos insolutos al banco de acuerdo al plazo preestablecido en el contrato. Cualquier valor adicional generado por la venta del vehículo será considerado como otros ingresos. (Ver Anexo F10)
- La nómina tendrá un incremento de sueldos anual en función al mercado, se ha considerado incrementar un vendedor cada 2 años. (Ver Anexo F3)
- La tasa utilizada para la venta de leasing será superior a la tasa utilizada para los préstamos que el banco dará para la compra de los vehículos, siempre con relación al mercado. (Ver Anexo F5)
- De acuerdo a tendencias de mercado, estimaciones de expertos (Ver Capítulo 3, investigación de mercados) y a acontecimientos políticos actuales, el proyecto asume una reducción anual de 1.5% en las tasas de interés hasta el tercer año de operación. A partir del tercer año la tasa será constante. (Ver Anexo F5)
- Los contratos de leasing mantendrán una tasa fija anual estipulada en el día de la firma del contrato, la cual fluctuará en cada período con relación al mercado.
- La solicitud de un préstamo para la compra de vehículos estará condicionada a la aprobación de crédito del cliente y a la firma del contrato. (Ver Anexo 5)
- En el escenario apalancado la inversión de los vehículos será paulatina, esto quiere decir que por cada contrato cerrado se pedirá un préstamo en el banco (Ver Anexo F11). Para el escenario semi-apalancado se

- comprarán los autos con el capital propio destinado, los vehículos restantes se comprarán mediante préstamo. (Ver Anexo F12)
- Las depreciaciones han sido realizadas en base al valor en libros de los vehículos, de los computadores y de los muebles. (Ver Anexo F4)
 - El consumidor garantiza el pago por concepto de canon de leasing mediante la firma de un contrato.
 - Para determinar el costo de oportunidad del negocio se procedió a calcular la beta que establece el riesgo del negocio aplicando una metodología válida para mercados emergentes³⁷ en base a los mercados internacionales, específicamente el de Estados Unidos en la industria de “servicios vehiculares de renta y leasing”. El costo de oportunidad del negocio se lo estableció en el 14% (Ver Anexo F1).
 - En cada escenario se utilizan 80.000 USD de capital propio para la compra de los primeros vehículos. (Ver Anexo F11, F12, F13)
 - Para el financiamiento de la inversión inicial se priorizará la inclusión de socios mediante aportes de capital, el valor restante tendrá que ser financiado con el banco. (Ver Anexo F8)
 - El modelo de negocio no contempla el factor inflacionario.
 - El modelo de dolarización continúa para toda la vida del proyecto.

6.3 Análisis Financiero

Para la elaboración del análisis financiero de la empresa se han tomado en cuenta los ingresos provenientes de cuatro esquemas clasificados de acuerdo al plazo de los contratos, dichos esquemas serán detallados oportunamente.

Por otra parte, vale la pena recalcar la importancia de las depreciaciones en este tipo de negocio ya que generan importantes escudos fiscales que deben ser aprovechados por la empresa. (Ver Anexo F4)

En primer lugar se analizará el escenario apalancado con la proyección de ventas de mercado. En este escenario el flujo de fondos tiene un crecimiento

³⁷ Finanzas Corporativas, Guillermo L Dumrauf

constante que es lento en los primeros años pero que mejora significativamente a partir del quinto año. (Ver Anexo F11)

A partir del sexto año las ventas del servicio se consolidan así como los valores adicionales generados por la venta de vehículos. Además, los ingresos comienzan a superar los valores de inversión y los escudos fiscales generados por las depreciaciones de los vehículos comienzan a subir. Con respecto a la liquidez se puede decir que aumenta conforme pasan los años de acuerdo a la consolidación del negocio. (Ver Anexo F11)

El apalancamiento es muy importante en este negocio y como se puede observar guarda una relación proporcional con respecto a las ventas del servicio de leasing. Cabe recalcar que mientras más contratos se firmen mayor será el apalancamiento debido a que se tienen que comprar mayor cantidad de vehículos, sin embargo el nivel de ingresos también subirá. De acuerdo a la proyección de ventas estipulada, el nivel de deuda y el pago de interés tienden a estabilizarse durante los últimos cinco años. (Ver Anexo F11).

A partir de la liquidez generada en el anterior escenario nace el escenario semi-apalancado el cual presenta las siguientes características: (Ver Anexo F12)

- Las ventas se mantienen constantes pero el exceso de fondos en el flujo es reinvertido y utilizado para la compra de vehículos.
- La reinversión tiene un efecto muy importante e interesante ya que disminuye el monto de préstamos, los intereses y el pago de capital generado por los mismos.
- Los valores de reventa de los vehículos comprados con la reinversión no se devuelven al banco sino que pasan a formar parte del flujo de la empresa.

- Debido a la consolidación de las ventas en los años venideros, la capitalización de la empresa es cada vez mayor pues se dispone de mayores recursos para la misma. (Ver Anexo F12).

A pesar de que el negocio es rentable bajo los anteriores dos escenarios, existe una gran barrera que es el monto de la inversión inicial que es bastante alta. Para que el negocio aumente sus posibilidades de factibilidad, se analiza un tercer escenario donde se reducen considerablemente las proyecciones de ventas. Asimismo, se reducen otros gastos como el administrativo, gastos de publicidad y gasto en nómina para que sean coherentes con el nuevo nivel de ventas. Al reducir las ventas, disminuyen automáticamente los montos de inversión, préstamos e intereses. (Ver Anexo F13).

Los tres escenarios analizados tienen un valor de VAN y TIR diferentes acordes con sus características, sin embargo los tres son rentables y viables.

En el escenario apalancado los flujos de fondos proyectados y traídos a valor presente arrojaron un VAN de **4.911.285,44** y una TIR del **130.25%**. (Ver Anexo F11)

En el escenario semi-apalancado los flujos de fondos proyectados y traídos a valor presente arrojaron un VAN de **3.916.126,23** y una TIR del **113.21%**. La diferencia es el resultado de la capitalización de la empresa. (Ver Anexo F12)

En cuanto al último escenario los resultados son más conservadores, los flujos de fondos proyectados y traídos a valor presente arrojaron un VAN de **463.579,02** y una TIR del **20.67%**. Adicionalmente se tiene que considerar que entre el año tres y cuatro se tiene que capitalizar a la empresa en un valor aproximado a 60.000 USD que provendrán de los socios o de un préstamo a largo plazo. (Ver Anexo F13). Una vez que las ventas se consoliden y generen liquidez se podrá capitalizar la empresa como en el escenario anterior.

El tercer escenario es muy importante ya que permite que el proyecto sea más real en cuanto a inversión y proyecta el negocio a largo plazo para que potenciales inversionistas tengan confianza y apuesten por el proyecto.

El flujo de fondos podrá variar en función de los niveles de ventas, creando varios escenarios, sin embargo se tiene que considerar que mientras más ventas se logren se necesitará de una mayor inversión para la compra de vehículos.

De acuerdo al análisis y a las razones anteriormente expuestas se puede concluir que el negocio de leasing vehicular para personas naturales es financieramente rentable en el Ecuador.



Capitulo VII
Conclusiones y Recomendaciones

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

1. El principio básico del leasing de vehículos es que el consumidor paga por el uso del automóvil sin necesidad de comprarlo, sin embargo al final del contrato tiene la opción de comprarlo.
2. El negocio de leasing para vehículos podría ofrecer una alternativa diferente para quienes quieren tener un vehículo, más ajustado a sus preferencias y a su presupuesto y por un tiempo limitado.
3. En cuanto a la competencia no existe un nombre posicionado en el mercado y el producto que se ofrece no está bien promocionado, por lo que existe la oportunidad de tomar ventaja de este vacío en la mente de los consumidores y posicionarse fuertemente en la mente de los mismos.
4. Los dos pilares del leasing vehicular, son el sector automotriz y la banca, que son actividades sólidas y no se han visto afectados por los últimos acontecimientos políticos, por el contrario, han crecido a pesar de que el 2006 fue año de elecciones en el país.
5. Durante la vida del contrato, la empresa mantiene la titularidad del vehículo, y el cliente responde con el mantenimiento y de igual manera está obligado a mantener un seguro para el vehículo.
6. Un factor muy importante para la constitución de este proyecto es el hecho de aprovechar su aspecto tributario, por lo cual el valor total del vehículo salvo la cantidad de la opción de compra se rebaja como gasto, en un plazo que puede ser menor al de la depreciación acelerada por lo que el cliente puede obtener importantes ahorros tributarios.
7. El financiamiento es uno de los factores más importantes al momento de adquirir un vehículo, y la mayoría de consumidores recurren a los servicios que ofrece la banca.
8. El nicho de mercado al que debe apuntar el negocio son ejecutivos de empresas y personas naturales con negocios que manejen su propia contabilidad.

9. El leasing vehicular es una gran ventaja para los consumidores debido a que desaparecen aspectos como la pérdida ligada a la depreciación, la caducidad del modelo, el aumento de problemas mecánicos y los altos costos de mantenimiento.
10. El negocio requiere de un banco local como socio comercial debido a la elevada cantidad de capital requerida por la Superintendencia de Bancos para constituir una empresa de arrendamiento mercantil.
11. La empresa mantiene una fluctuación de tasas entre el préstamo que requiere para la compra de vehículos y para la venta de los mismos. Por lo tanto las tasas de préstamo en autos siempre serán menores a las de venta en leasing, generando así un margen de rentabilidad para la empresa.
12. El stock de autos de los concesionarios es un punto relevante en el negocio debido a que dependemos de este para poder cerrar los negocios.
13. A pesar de que los clientes en términos técnicos no conocen mucho sobre el financiamiento de vehículos por medio de leasing, si han oído sobre los buenos resultados de este servicio a nivel internacional. Siendo esto una ventaja para la rápida introducción de este nueva herramienta.
14. Esta nueva herramienta deberá entrar al mercado con una campaña de publicidad agresiva, en la que se de información sobre la cantidad de ventajas que conlleva el financiamiento de vehículos por medio de leasing.
15. Todos los préstamos solicitados al banco estarán garantizados por un contrato firmado y por los vehículos comprados para la operación del negocio.
16. Debido a la complejidad del análisis financiero del negocio la empresa ha realizado varios escenarios de donde se han obtenido en todos los casos un TIR mayor al costo de oportunidad y un VAN mayor a cero.
17. Por último cabe resaltar que el cambio de mentalidad y costumbres en el país, motivado por una cultura cada día más globalizada, representa un terreno fértil para que una compañía de leasing vehicular pueda constituirse y tener éxito en el país.

18. Con la reinversión de los flujos positivos lograremos reducir los préstamos al igual que el pago de intereses y capital.
19. Al realizar la compra de vehículos propios al final de la vida del contrato el valor residual del vehículo será completamente para la empresa generando ingresos adicionales.

7.2 Recomendaciones

1. Proporcionar más información sobre esta nueva y moderna herramienta de financiamiento vehicular en nuestro país.
2. Después de posicionarse en el mercado de vehículos se podría incursionar en el arriendo mercantil de otros bienes muebles e inmuebles.
3. En caso de que el cliente no ejerza la opción a compra en uno de los contratos es recomendable que el vehículo sea objeto de nuevos contratos.
4. Es fundamental que el personal de ventas sea capacitado técnicamente en aspectos financieros para que así pueda proporcionar una idea clara y concisa del servicio.
5. Es necesario fortalecer los contratos con cláusulas generales para evitar los posibles abusos por parte del cliente, en cuanto al uso y mantenimiento del vehículo.
6. Es fundamental que la herramienta de leasing vehicular sea flexible y adaptable a las necesidades de los clientes basándose en sus ingresos y aspiraciones.
7. Se debe tener muy claro las modalidades de leasing existentes en el país, para evitar mal interpretaciones en el contrato.
8. Se debe escoger la modalidad precisa para que los clientes puedan satisfacer sus necesidades de manera individual.
9. Se debe mantener un personal motivado para que así las ventas cada año sean mayores.
10. Los flujos positivos que se determinan al final de cada año de operaciones la empresa deberán estar destinados en su mayoría para la

compra de vehículos, para de esta manera disminuir la solicitud de préstamos y el pago de intereses y capital.

11. Se debe mantener una inversión constante para publicidad y marketing sobre todo en los meses que los concesionarios se encuentran en temporada alta.

12. Aquellos vehículos por los cuales el cliente no ejerza una opción a compra deberán ser vendidos de inmediato por medio de otros mecanismos, para no terminar con una flota de vehículos elevada.

BIBLIOGRAFIA

- Finanzas Corporativas, (2003), Guillermo L. Dumrauf, Grupo Guía
- En la estrategia está el éxito, (2000) Constantinos C. Markides, Cuarta edición, Harvard Business School Press
- Lambin Jean Jaques, (1987), Marketing Estratégico, Tercera Edición, Mc. Graw Hill
- Kotler Philip, (1985), Fundamentos de Mercadotecnia, Tercera Edición, Prentice Hall Hispanoamericana
- Fred R. David (1997) Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana
- Thompson Strickland, (2001), Administración Estratégica, Undécima Edición, Mc. Graw Hill.
- Kinneer Thomas, Taylor (1998), Investigación de Mercados, Quinta Edición, Mc. Graw Hill.
- Orozco Arturo, (1999), Investigación de mercado: Concepto y práctica, Editorial Norma
- Stanton William, Etzel, Michael, Walter, Bruce, (1994), Fundamentos de Marketing, Mc. Graw Hill.
- Porter Michael, (1997) Estrategia Competitiva, Compañía Editorial Continental.
- Marc Giget, (1998) La dynamique stratégique de l'entreprise, Paris, Editorial Dunod

- Gauthy Sinéchal Marc Vandercammen, (1998), Etudes de marché, De Boeck Université
- Michel Godet, (2001) Manuel de Prospective Stratégique, Paris, Editorial Dunod.
- J.P. Helfer, M. Kakika, J. Orsoni, (2002), Management, Paris, Editorial Viubert
- Bade Nocholas, (1995), Marketing Sin Dinero, Mc Graw Hill.
- Hielding Roman, Scott Cooper, (1992), Como Preparar el Exitoso Plan de mercadotecnia. Mc Graw Hill
- Sapag C. Nassir, (2000) Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición, Chile, Mc-Graw-Hill
- Eugene Brighman, Fundamentos de Administración financiera, (200), Doceava Edición, Mc Graw Hill
- Robbins S., (1996), Comportamiento Organizacional, Octava Edición, Prentice Hall Hispanoamericana
- <http://www.federalreserve.gov>
- <http://www.nvla.org>
- <http://www.leaseguide.com>
- <http://www.primelease.com>
- <http://www.eumed.net>

- <http://www.wto.org>
- <http://www.automotriz.net>
- <http://www.aeade.net>
- <http://www.suleasing.com/leasing>
- <http://www.cinae.org.ec>
- <http://www.latam.citibank.com>
- <http://www.bce.fin.ec>
- <http://www.cedatos.com.ec>
- <http://www.ilustrados.com/>
- www.ecuadoranalysis.com
- <http://www.eluniverso.com>
- <http://www.expreso.ec>
- <http://es.wikipedia.org/>
- <http://www.signal.com.mx>
- <http://www.geocities.com>
- <http://www.hoy.com.ec>

ANEXOS

ANEXOS GENERALES

Anexo 1

Entrevista general aplicada en la investigación

ENTREVISTA

1. ¿Cuál es la tendencia de crecimiento del sector automotriz para el año 2006?
2. ¿Qué característica es la más importante para el consumidor ecuatoriano al momento de comprar un vehículo?
3. ¿Actualmente, cuál es la forma en que los ecuatorianos compran un automóvil, a contado, a crédito y en qué porcentajes?
4. ¿Cuál cree usted que es la mejor manera para tener un vehículo y por que?
5. ¿El leasing es usado actualmente como opción para adquirir un vehículo? ¿En que porcentaje?
6. ¿Porque cree que el leasing de autos en el país no tiene el éxito que tiene en otros países?
7. ¿Cual es la proyección del leasing de vehículos en el país a corto, mediano y largo plazo?
8. ¿Cuál cree que es la mejor opción para incentivar al consumidor a tener un vehículo por medio de leasing?
9. ¿Que ventajas y desventajas ve usted en el leasing de autos respecto a las otras formas de financiamiento existentes?
10. ¿Si tuviera la opción de introducir el leasing de vehículos como su negocio, lo haría?, ¿bajo que condiciones? ¿Que características tendría que tener para que usted lo apoye?
11. ¿A que nicho de mercado se dirige el leasing para vehículos en el país? Porque?

Anexo 2

Guía aplicada en la sesión de grupo.

GUIA DE FOCUS GROUP

Perfil de las personas a ser invitadas

- Deberán ser personas de edad adulta que tengan un negocio legalmente constituido y lleven su contabilidad
- Jóvenes adultos con padres que cumplan con las características detalladas anteriormente.

Introducción para la sesión de grupos/reglas (10-12 minutos)

- Dar la bienvenida al grupo, agradeciéndoles por su presencia.
- Poner a disposición del grupo las facilidades del local o la casa en la que se llevará a cabo la sesión de grupo (donde se encuentra el baño, etc.).
- Antes de iniciar recordamos a los participantes que la sesión solo tiene fines académicos, que los nombres de los participantes no serán publicados, que no serán juzgados ni criticados por las opiniones o ideas que vayan a aportar. **Es importante que las personas sepan que van a ser filmadas únicamente para poder restituir posteriormente lo que cada una expresó**
- De una manera hospitalaria y con el fin de lograr un clima de confianza y respeto entre los asistentes les pedimos que tomen asiento y les solicitamos que cumplan con las siguientes normas:
 - Mantener los celulares apagados.
 - Solo hablará una persona a la vez.
 - Evitar interrumpir de manera abrupta a los compañeros.
 - Expresar con completa libertad y sinceridad sus ideas y opiniones.
 - Evitar la crítica entre compañeros.
 - No fumar.
 - Se pueden acercar libremente a la mesa del café. En lo posible poner sobre la misma mesa de la reunión cosas de tomar y de comer.
- Tienen alguna pregunta antes de empezar?
- El moderador se presenta y solicita a los integrantes que lo hagan uno a uno.
- El moderador presenta el proyecto y lo relaciona con los asistentes con el fin de que se sientan identificados. **Todos los asistentes deben ser personas que conozcan algo sobre leasing de autos al ser un producto específico.**

Realizar una simulación con una de las técnicas que serán utilizadas durante el focus:

“Ahora vamos a realizar un pequeño ejercicio que nos servirá de guía para el resto de la sesión. Si yo menciono la palabra financiamiento que imagen viene a su mente”

Hábitos de consumo

- a) Qué opinión tiene usted sobre el parque automotor de la ciudad de Quito?
- b) ¿Qué marcas vienen a su mente cuando piensa en un auto?
- c) En que se fijan al momento de comprar un vehículo? En el precio?, en el financiamiento? En la marca?
- d) ¿Han pensado ustedes en cambiar de auto? ¿Por qué razones?
- e) ¿Qué tipo de financiamiento han utilizado en la compra de sus vehículos?
- f) ¿Qué tanto han oído hablar del leasing? ¿Qué usos tiene?
- g) ¿Pensaron ustedes en algún momento en financiar sus vehículos vía leasing? ¿Por Qué?

Percepciones

- a) ¿Ahora, ustedes que piensan del leasing?
- b) ¿Qué ventajas y desventajas ven ustedes en este tipo de servicio?
- c) ¿Qué piensan ustedes específicamente del leasing de vehículos?
- d) ¿Qué ventajas y desventajas ven ustedes en este tipo de servicio?
- e) ¿Creen que exista un nicho de mercado específico para el leasing de autos? ¿A qué tipo de personas o de empresas le podría interesar más un sistema de leasing?
- f) ¿Qué características debería tener el leasing de vehículos para tener éxito en el mercado? ¿Qué ventajas debería ofrecerles el leasing de vehículos para que ustedes lo utilicen? ¿Cuánto debería costar dicho servicio?
- g) ¿Dónde le gustaría adquirir éste servicio? Banco, concesionaria, patio de carros, etc.
- h) ¿Qué beneficios quisieran que tenga dicho servicio de leasing? Contrato por cuántos años?, opción de compra al final? Seguro? Beneficio impositivo? Contrato sin entrada? ¿Se les ocurre otros beneficios?

Creatividad

Imaginen que ustedes han sido nombrados como gerentes de ventas de una concesionaria y les han pedido que vendan todos sus vehículos bajo el sistema de leasing? ¿Cómo los venderían? ¿Cuánto cobrarían? ¿A quienes venderían dichos servicio? ¿Qué ventajas ofrecerían?

MUCHAS GRACIAS

Anexo 3

Encuesta aplicada en la investigación

FORM. N° _____

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Somos estudiantes de la Universidad de las Américas y nos encontramos haciendo una investigación para la tesis de grado de Ingeniería Comercial.

Le agradecemos por su colaboración y tiempo, la información aquí otorgada tiene fines únicamente académicos y será manejada de forma confidencial por lo cual le pedimos la mayor sinceridad posible.

1. Tiene usted vehículo propio?

1. Si tiene
2. No tiene (*Si contestó que no, pase a la pregunta 5*)

2. Qué marca de vehículo tiene?

1. Renault
2. Toyota
3. Hyundai
4. Fiat
5. Ford
6. Jeep
7. Kia
8. Chevrolet
9. Volvo
0. Mercedes Benz
- A. BMW
- B. Peugeot
- C. Volkswagen
- D. Land Rover
- E. Otras marcas

3. De qué año es el vehículo? _____

4. Qué modelo es _____

5. Piensa comprar o cambiar de vehículo en los próximos seis meses o un año?

1. Si
2. No

6. Que marca de vehículo prefiere? Escoja tres alternativas

1. Renault
2. Toyota
3. Hyundai
4. Fiat
5. Ford
6. Jeep
7. Kia
8. Chevrolet
9. Volvo
0. Mercedes Benz
- A. BMW
- B. Peugeot
- C. Volkswagen
- D. Land Rover
- E. Otras marcas

7. Como prefiere financiar la compra de sus vehículos. Por favor escoja una sola opción.

1. Crédito con el concesionario
2. Crédito bancario
3. Contado

8. Que tan conveniente es el sistema actual para adquirir un vehículo con 30% de entrada y 70% financiado.

1. Muy conveniente
2. Algo conveniente
3. Ni conveniente ni inconveniente
4. Algo inconveniente
5. Muy inconveniente

9. Si su respuesta esta entre 4 y 5, coméntenos porque? Escoja una sola opción. SI NO PASE A LA PREGUNTA 10.

1. Porque la entrada es muy alta.
2. Por lo altos intereses.
3. Porque podría invertir ese dinero en algo más.
4. Porque al final el vehiculo termina siendo más caro de lo que pensaba

10. Conoce usted otras formas de financiamiento?

1. Si
2. No (PASE A PREGUNTA 12)

11. Qué otras formas de financiamiento conoce?

12. ¿Había escuchado antes acerca de leasing para automóviles?

- 1 Si
- 2 No

PASAR A LA ÚLTIMA PAGINA.- Por favor leer la última página de esta encuesta y luego continuar con las preguntas.

13. ¿Cuál de estas frases representa lo que ahora usted piensa del Leasing

1. Me interesa la idea
2. Me parece una buena idea
3. Me gusta pero algo le falta
4. No me parece nada atractivo

14. ¿Conoce alguna empresa que ofrezca el servicio de leasing para carros?

1. Si
2. No (PASE A PREGUNTA 16)

15. Qué empresas ofrecen leasing para carros

16. Para quien puede ser una buena alternativa el leasing. Escoja las alternativas que crea necesarias.

1. Personas Naturales
2. Empresas
3. Ejecutivos

17. ¿Para que marca de vehículos le gustaría usar leasing? Escoja las tres alternativas más importantes.

1. Renault
2. Toyota
3. Hyundai
4. Fiat
5. Ford
6. Jeep
7. Kia
8. Chevrolet
9. Volvo
0. Mercedes Benz

- A. BMW
 - B. Peugeot
 - C. Volkswagen
 - D. Land Rover
18. Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por el arrendamiento de su vehículo? Escoja una alternativa.
- 1. Menos de US\$ 600 mensuales
 - 2. Entre US\$ 600 y 800 mensuales
 - 3. Mas de 800 mensuales
19. ¿Por qué razón usaría usted leasing? Escoja dos alternativas
- 1. Reducción de impuestos
 - 2. Cambiar continuamente de vehículos
 - 3. No necesita cuota de entrada
 - 4. Usar el vehículo como una herramienta de trabajo
 - 5. No perder en la depreciación del vehículo
20. ¿Qué servicios le gustaría que proporcione el leasing de vehículos? Escoja tres alternativas
- 1. Seguro
 - 2. Matricula
 - 3. Contratos por 2 años
 - 4. Contrato por 3 años
 - 5. Devolver el bien
 - 6. Vehículos nuevos
 - 7. Mantenimiento
21. Donde le gustaría encontrar el servicio de leasing vehicular? Escoja tres opciones.
- 1. Concesionario
 - 2. Banco
 - 3. Entre el banco y el concesionario (Intermediario)
 - 4. Centro Comercial
 - 5. Patio de autos
 - 6. Ferias
22. ¿Como o porqué medio le gustaría que la información sobre leasing y sus beneficios le sean comunicados? Escoja las alternativas que crea conveniente.
- 1. Periódicos
 - 2. Insertos en tarjetas de crédito
 - 3. Folletos informativo
 - 4. Charlas en las empresas
 - 5. Revistas especializadas

6. Ferias temáticas
7. Correo electrónico
8. Correo directo

23. Qué tan seguro estaría usted de usar leasing para el financiamiento de un vehículo nuevo? Escoja una opción

- a. Definitivamente sí lo haría
- b. Probablemente sí lo haría
- c. Definitivamente no lo haría
- d. Probablemente no lo haría

24. ¿Qué tan seguro estaría usted de usar leasing para el financiamiento de un vehículo usado? (entre 2 y 5 años de uso) Escoja una opción

- a. Definitivamente si lo haría
- b. Probablemente si lo haría
- c. Definitivamente no lo haría
- d. Probablemente no lo haría

Por favor ayúdenos con los siguientes datos:

DATOS DE CLASIFICACION

Qué edad tiene usted

1. Hasta 24 años
2. De 25 a 34 años
3. De 35 a 44 años
4. De 45 a 54 años
5. 55 años o mas

Cuántos hijos tiene usted _____

En qué sector de la ciudad vive

En que empresa trabaja _____

Qué tipo de empresa es

1. Industria
2. Comercio
3. Servicios
4. Banco
5. Financiera
6. Pública
7. Educativa
8. Otro tipo _____

Le agradecemos por su ayuda.

ANOTE		NIVEL SOCIO ECONOMICO
Sexo:	Masculino	Alto – Medio alto
	Femenino	Medio

Fecha de entrevista _____

El Leasing Vehicular

El leasing, arrendamiento mercantil o arrendamiento financiero, es la operación por la cual una persona arrienda un bien, en este caso un vehículo, por un plazo determinado mediante el pago de una renta. Al final del contrato, que en nuestro país es de dos o tres años plazo, se puede ejercer una opción de compra al pagar el valor residual acordado o simplemente devolver el bien.

El leasing ofrece algunas ventajas frente a otras herramientas de financiamiento, así, el leasing es deducible de impuestos, no necesita de una entrada para usar el bien, da la facilidad de cambiar el auto por uno nuevo cada dos o tres años, el dinero que se destinaría para la entrada del vehículo puede ser invertido en otros negocios hasta que se lo necesite, la cuota mensual incluye seguro, matrícula, entre los beneficios principales.

El concepto básico del leasing vehicular es que el consumidor paga por la depreciación del vehículo en lugar de perder dinero por dicho concepto.

El leasing vehicular es una práctica común en varios países del mundo y está introduciéndose en el país a medida que las personas se informan y las empresas lo publicitan de una mejor manera.

Anexo 4

Legislación para la constitución de una compañía financiera.

CODIFICACION DE RESOLUCIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS Y DE LA JUNTA BANCARIA

TITULO I.- DE LA CONSTITUCIÓN

SUBTITULO I.- DE LA CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍAS DE SERVICIOS FINANCIEROS

CAPITULO IV.- CONSTITUCION, ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMPAÑÍAS DE ARENDAMIENTO MERCANTIL

SECCION II.- CONSTITUCION, CAPITAL Y OFICINAS DE UNA COMPAÑÍA DE ARENDAMIENTO MERCANTIL

ARTICULO 1.- Para la constitución de una compañía de arrendamiento mercantil se observarán las disposiciones contenidas en el capítulo I, del título II de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

ARTICULO 2.- El capital pagado mínimo requerido para la constitución de una compañía de arrendamiento mercantil es de US\$ 1.314.470. (Sustituido con resolución No JB-2002-452 de 14 de mayo del 2002)
La Junta Bancaria podrá exigir un capital pagado superior, cuando a su juicio existan circunstancias específicas para ello.

ARTICULO 3.- Las compañías de arrendamiento podrán operar a través de matriz y oficinas.
Para que la Superintendencia de Bancos y Seguros autorice la apertura de oficinas, la compañía de arrendamiento mercantil cumplirá con los siguientes requisitos:

3.1 Presentar la solicitud de apertura, adjuntando copia certificada del acta o parte pertinente del acta de sesión del organismo competente que haya resuelto la apertura, indicando la provincia y ciudad donde funcionará la oficina;

3.2 No registrar a la fecha de presentación de la solicitud, deficiencia de provisiones;

3.3 Informe del auditor externo respecto del último ejercicio económico, en el que no consten abstenciones o salvedades, no se evidencie que la entidad solicitante afronta problemas de orden financiero y que sus operaciones y procedimientos se ajustan a las disposiciones legales, estatutarias,

reglamentos internos y las instrucciones impartidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros;

3.4 No encontrarse excedida en los límites previstos en los artículos 72 y 75 de la Ley; y,

3.5 No presentar deficiencias respecto al requerimiento de patrimonio técnico durante los últimos treinta días.

LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO

TITULO II

DE LA CONSTITUCION Y ORGANIZACION DE LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO

CAPITULO I

INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO NACIONAL

ARTICULO 3. - La Superintendencia autorizará la constitución de las instituciones del sistema financiero privado. Estas instituciones se constituirán bajo la forma de una compañía anónima, salvo las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizar intermediación financiera con el público.

ARTICULO 4. - La Superintendencia autorizará a las instituciones del sistema financiero privado, sujetas a esta ley, la adopción y registro de cualquier denominación que crean conveniente, con tal que no pertenezca a otra institución y que no se preste a confusiones. En su denominación las instituciones del sistema financiero harán constar su calidad de "banco" o "sociedad financiera" o "corporaciones de inversión y desarrollo".

ARTICULO 5. - Las acciones de las instituciones del sistema financiero privado deberán ser nominativas. En el contrato social podrá estipularse que el capital se divide en varias clases de acciones, con derechos especiales para cada clase, sin que pueda excluirse a ningún accionista de la participación en las utilidades.

En el Estatuto Social se determinará el valor nominal de las acciones que podrá ser de cien o múltiplo de cien.

ARTICULO 6. - Las instituciones del sistema financiero privado pueden constituirse en un sólo acto, por convenio entre los que otorguen la escritura, o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.

Al momento de constituirse deberá establecerse en el Estatuto Social el capital autorizado, hasta cuyo monto podrá la institución del sistema financiero privado aceptar suscripciones y emitir acciones. El capital suscrito, al tiempo de la constitución, no podrá ser menor del cincuenta por ciento (50%) del capital

autorizado y por lo menos la mitad del capital suscrito deberá pagarse antes del inicio de las operaciones.

Los aportes de capital deberán pagarse totalmente en dinero efectivo, salvo que la Superintendencia autorice que se capitalicen obligaciones por compensación de créditos. La cuenta de integración de capital deberá acreditarse mediante el comprobante de depósito de la suma correspondiente en cualquier banco del sistema financiero del país. Este depósito se hará bajo una modalidad que devengue intereses.

Los suscriptores del capital deben comprometerse a entregar los aportes no pagados en dinero efectivo, en el plazo máximo de un año contado desde la fecha de suscripción, o en cualquier tiempo en el que sea necesario subsanar cualquier deficiencia de patrimonio técnico de la institución, ya sea en virtud de llamamiento que hagan los directores o bien por requerimientos de la Superintendencia.

ARTICULO 7. - Las instituciones del sistema financiero no podrán otorgar ni emitir acciones o bonos para remunerar servicios.

ARTICULO 8. - La promoción para la constitución de compañías que se propongan operar como instituciones del sistema financiero, deberá ser previamente autorizada por la Superintendencia.

Se entenderá que existe promoción pública cuando se empleen medios de publicidad o propaganda haciendo llamamiento a la suscripción de acciones. En este supuesto, la oferta pública se regirá de conformidad con la Ley de Mercado de Valores, sin embargo las facultades concedidas en esa ley para la Superintendencia de Compañías serán ejercidas por la Superintendencia de Bancos.

ARTICULO 9. - Para la promoción de la constitución, cinco o más personas que actúen por sus propios derechos o en representación de otras, en calidad de promotores de una institución financiera, deben presentar la solicitud de autorización a la Superintendencia, incluyendo la siguiente documentación:

- a) Los antecedentes personales de los promotores, que permitan verificar su responsabilidad, probidad y solvencia. Cada promotor deberá justificar su solvencia económica y declarar bajo juramento que los recursos provienen de actividades lícitas;
- b) La que demuestre su condición de representantes de los promotores;
- c) El estudio de factibilidad económico y financiero de la compañía por constituirse, el que debe fundamentarse en datos actualizados; y,
- d) El proyecto de contrato de constitución, que debe incluir el estatuto previsto para la institución financiera.

ARTICULO 10. - Recibida la solicitud, la Superintendencia ordenará la publicación de la petición, incluida la nómina de los promotores, por tres veces, con intervalos de al menos un día entre una y otra, en un periódico de circulación nacional.

Quien considere que el proyecto perjudica a los intereses del país o tenga reparos respecto de la solvencia o idoneidad de cualesquiera de los promotores, podrá presentar ante la Superintendencia, debidamente identificado y con fundamentos, las oposiciones de las que se crea asistido, dentro del término de veinte días, contados a partir de la última publicación.

De presentarse oposiciones dentro del término legal, la Superintendencia correrá traslado a los promotores para que, en el término improrrogable de diez días, las contesten.

La Superintendencia deberá resolver la solicitud en el término de sesenta días, contados a partir de la fecha de la última publicación o de la contestación a las oposiciones que se hubiesen presentado. La Superintendencia aceptará la solicitud para la continuación del trámite o, de ser del caso, la negará.

Si la decisión fuere favorable a los peticionarios, la autorización para promover la sociedad de que se trate se concederá por resolución de la Superintendencia, indicando la duración máxima del periodo de promoción, el cual no podrá exceder de seis meses, prorrogables por igual periodo por una sola vez.

ARTICULO 11. - Concluida la promoción pública, dentro del período señalado, los interesados deberán constituir la institución financiera en un plazo que no podrá exceder de seis meses, para lo cual deberán solicitar a la Superintendencia la autorización respectiva acompañando:

a) La escritura pública que contenga:

- El Estatuto Social aprobado;
- El listado de los accionistas suscriptores y su nacionalidad; y,
- El monto del capital suscrito y pagado y el número de acciones que les corresponde.

b) El certificado en el que conste la integración del capital aportado extendido por el banco que haya recibido el depósito.

Verificados los requisitos exigidos en el presente artículo y una vez calificada la responsabilidad, idoneidad y solvencia de los suscriptores del capital, la Superintendencia en un plazo de treinta días, aprobará la constitución de la institución financiera mediante resolución, la que se publicará en el Registro Oficial y se inscribirá en el Registro Mercantil del cantón donde tendrá su domicilio principal la institución.

Concluido el plazo de promoción pública y si no se hubiera presentado los documentos mencionados en este artículo, quedarán sin efecto la autorización a que se refiere el artículo 8 de esta ley. Quedarán también sin efecto los compromisos y las obligaciones que hubiesen sido asumidos por los promotores quienes devolverán a los suscriptores del capital las sumas que hayan aportado, más los intereses generados en el depósito.

ARTICULO 12. - Cuando se trate de fundar una institución del sistema financiero privado sin promoción pública, los interesados podrán presentar de una vez la solicitud de constitución, acompañando simultáneamente las informaciones mencionadas en los artículos 9, 10 y 11; y la Superintendencia tramitará y resolverá la solicitud como se indica en el artículo precedente.

ARTICULO 13. - Los promotores intervendrán en los trámites de constitución y convocarán a la primera reunión de la junta general de accionistas, para comprobar y aprobar la suscripción del capital, designar a los directores, administradores y al auditor interno, y conocer los gastos de constitución. Copia del acta de esta reunión deberá remitirse a la Superintendencia, a partir de lo cual podrá solicitarse el certificado de autorización que habilite a la institución financiera para operar como tal.

ARTICULO 14. - Las instituciones financieras deberán notificar a la Superintendencia la fecha en que iniciarán sus operaciones. Si la institución no inicia las operaciones al público en el transcurso de seis meses, contados a partir de la fecha de otorgamiento del certificado de autorización, éste quedará sin valor ni efecto, y ello será causal de liquidación de la sociedad; salvo que, por causas debidamente justificadas, la Superintendencia antes del vencimiento del plazo señalado lo amplíe por una sola vez hasta por seis meses.

ARTICULO 15. - Inscrita la resolución que aprueba la constitución de la institución financiera, el banco depositario de la cuenta de integración de capital pondrá a disposición de los administradores de la institución constituida, los valores depositados más los intereses devengados.

ARTICULO 16. - Las instituciones del sistema financiero privado, una vez establecidas, requerirán autorización de la Superintendencia para reformar su Estatuto Social, fusionarse con otras sociedades, escindirse y traspasar la totalidad de sus activos.

ARTICULO 17. - La conversión, esto es, la modificación o el cambio del objeto o actividad de una institución sometida al control de la Superintendencia, para adoptar el objeto y la forma de otra institución prevista en esta ley, no altera la existencia de la institución como persona jurídica y solamente le otorga las facultades y le impone las exigencias y limitaciones legales propias de la especie adoptada.

La asociación, esto es, la unión de dos o más instituciones financieras que se encontraren en actual funcionamiento, sin que cada una de las instituciones

asociadas pierda su identidad y personería jurídica, podrá hacerse previa autorización de la Superintendencia en los siguientes casos:

- a) Para la ampliación o atención de servicios específicos;
- b) Para superar deficiencias de patrimonio técnico de alguna de las instituciones que se asocie, en cuyo caso el convenio de asociación deberá concluir con un programa de fusión; y,
- c) Como un mecanismo de aproximación a un programa de fusión.

El convenio de asociación deberá incluir la determinación de la institución financiera que hará cabeza de la asociación, así como las normas que la rijan y la responsabilidad de cada una de ellas frente a los riesgos que asuman.

El convenio de asociación a que se refiere el literal a), permitirá a la institución financiera que haga cabeza de la asociación, invertir directamente o a través de sus subsidiarias en el país o en el extranjero, un porcentaje no mayor al cuarenta y nueve por ciento (49%) en el capital pagado de la entidad receptora, inversión que solamente podrá mantenerse mientras dure el convenio de asociación.

La Superintendencia dictará las normas aplicables para que operen la conversión y la asociación previstas en este artículo.

ARTICULO 18. - Las instituciones del sistema financiero podrán establecer oficinas en el país o en el exterior, previa autorización de la Superintendencia y sujetándose a las normas y procedimientos generales que determina esta ley y las que expida la Superintendencia.

Igual condición regirá tratándose de las inversiones en el capital de compañías del país o del exterior, siempre que dichas inversiones se encontrasen autorizadas por esta ley. En lo que se refiere a las inversiones del exterior, siempre que las respectivas entidades cuenten con una supervisión adecuada y den cumplimiento a lo dispuesto en el Capítulo III de este título.

Las sucursales y agencias no poseerán personería jurídica independiente de la casa matriz.

TITULO VII

DE LOS ACTIVOS Y DE LOS LIMITES DE CREDITO

ARTICULO 72. - Ninguna institución del sistema financiero podrá realizar operaciones activas y contingentes con una persona natural o jurídica por una suma que exceda, en conjunto, el diez por ciento (10%) del patrimonio técnico de la institución. Este límite se elevará al veinte por ciento (20%) si lo que excede del diez por ciento (10%) corresponde a obligaciones caucionadas con garantía de bancos nacionales o extranjeros de reconocida solvencia o por garantías adecuadas admitidas como tales, mediante normas de carácter

general expedidas por la Superintendencia de Bancos. Los límites de créditos establecidos se determinarán a la fecha de aprobación original de la operación de crédito. En ningún caso la garantía adecuada podrá tener un valor inferior al ciento cuarenta por ciento (140%) de la obligación garantizada.

El conjunto de las operaciones del inciso anterior en ningún caso podrá exceder del doscientos por ciento (200%) del patrimonio del sujeto de crédito, salvo que existiesen garantías adecuadas que cubran, en lo que excediese por lo menos el ciento veinte por ciento (120%).

Se exceptúan de los porcentajes antes mencionados las siguientes operaciones:

a) Los créditos destinados al financiamiento de las exportaciones luego de realizado el embarque, que tuviesen la garantía de créditos irrevocables, abiertos por bancos de reconocida solvencia del exterior, a satisfacción de la institución del sistema financiero privado;

b) Las cartas de crédito confirmadas de importación y las garantías en moneda nacional o extranjera que se emitan con respaldos de contra garantías adecuadas, admitidas como tales, mediante normas de carácter general expedidas por la Superintendencia;

c) Las garantías otorgadas por cuenta y riesgo de instituciones del sistema financiero privado del exterior, de reconocida solvencia, siempre que cuenten con el respaldo documental suficiente, en seguridad y a satisfacción de la institución mandataria; y,

d) Las operaciones de crédito entre instituciones financieras, con las limitaciones que establezca la Superintendencia, previo informe del Directorio del Banco Central del Ecuador.

ARTICULO 75. - Cuando se trate de un grupo financiero, que se enmarque en las normas de esta ley, los porcentajes previstos en el artículo 72 se computarán sobre el patrimonio técnico de la entidad financiera.

ANEXOS FINANCIEROS

Anexo F1

Calculo del costo de oportunidad y la Beta³⁸

Para determinar el costo de oportunidad de la empresa es necesario determinar la Beta del negocio. Debido a la falta de información en el mercado local, para determinar la beta del negocio de leasing vehicular se tomó como referencia la información de los mercados desarrollados, en este caso Estados Unidos. Con estos datos se procedió a calcular el equivalente al mercado local a través del indicador riesgo país puesto que, en un país emergente como el Ecuador los riesgos asociados a una inversión son mayores que en un país con mercados de capitales desarrollados como Estados Unidos. Para determinar la beta del negocio se tomó en cuenta el modelo del CAPM (*Capital Asset Pricing Model*):

$$r = rf + \beta(rm - rf)$$

Donde:

r = Rentabilidad esperada

rf = Rentabilidad libre de riesgo

β = Beta

rm = Rentabilidad del mercado

$(rm - rf)$ = Prima de riesgo del mercado

Para obtener los datos del mercado americano se utilizó la Internet en páginas como "Yahoo" pero sobre todo una base de datos de mercado llamada "Telechart 2000", donde se puede encontrar información más detallada. Para obtener los datos de la Industria se buscó en la base "Hemscott Industry Groups" donde la industria escogida es la de "servicios vehiculares de renta y leasing".

Cabe recalcar que los datos del activo libre de riesgo se tomaron del rendimiento de las letras del tesoro americano también llamados "TBONDS"

³⁸ Finanzas Corporativas, Guillermo L Dumrauf

con un horizonte de diez años, similar al horizonte inicial del negocio propuesto en el presente proyecto. Para la rentabilidad del mercado se utilizó el rendimiento del índice SP 500, que en resumen es el rendimiento de las mejores 500 empresas que cotizan en bolsa en los Estados Unidos.

El concepto de la beta es fácilmente obtenido a través de una regresión lineal de los datos históricos obtenidos en una hoja de cálculo de Excel, el beta resultante es igual a la pendiente de la línea de la regresión y representa el coeficiente de regresión sobre el rendimiento del mercado bajo un período determinado de tiempo, en este caso 10 años. Introducidas las series de datos mencionadas, la beta resultante es de 0.64 (Ver Anexo F2). La beta no necesita desapalancarse ya que los datos de origen no toman en cuenta el apalancamiento.

A continuación el cálculo del costo de oportunidad del negocio a partir de la beta obtenida, el cálculo se basa en el modelo del CAPM y los datos obtenidos en las bases oportunamente mencionadas:

$$r = rf + \beta(rm - rf)$$

$$r = rf + 0.63(rm - rf)$$

$$r = 5.23 + 0.63(rm - 5.23)$$

$$r = 5.23 + 0.63(8.77 - 5.23) + \text{Riesgo.País.}$$

$$r = 7.46 + 6.5$$

$$r = 14\%$$

Una vez obtenida la rentabilidad se procede a sumar el riesgo país para sumar el porcentaje de riesgo adicional que tiene este tipo de negocio en nuestro país, este indicador se basó en la cifra promedio del último año. El costo de oportunidad del negocio resultante es del 14%.

Anexo F2

Regresión de Beta en Excel

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,376573352
Coefficiente de determinación R ²	0,14180749
R ² ajustado	0,135806143
Error típico	0,100702541
Observaciones	145

ANÁLISIS DE VARIANZA		
	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>
Regresión	1	0,239624569
Residuos	143	1,450163255
Total	144	1,689787825
	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>
Intercepción	0,017264594	0,008438813
Beta	0,636366202	0,130912725
<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
0,239624569	23,62927988	3,03677E-06
0,010141002		
<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>
2,045855654	0,042603234	0,000583666
4,860995771	3,03677E-06	0,377592166
<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
0,033945521	0,000583666	0,033945521
0,895140238	0,377592166	0,895140238

Anexo F3

Nómina

NOMINA DEL PERSONAL							
AÑO 1							
CARGO	No. PERSONAS	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE IESS	COST. ANUAL
Ejecutivos							
Gerente Administrativo	1	2.000,00	24.000,00	2.000,00	170,00	2.244,00	23.926,00
Gerente Comercial	1	1.800,00	21.600,00	1.800,00	170,00	2.019,60	21.550,40
Área Administrativa							
Asistente de Gerencia	1	600,00	7.200,00	600,00	170,00	673,20	7.296,80
Área de ventas							
Vendedor	1	600,00	7.200,00	600,00	170,00	673,20	7.296,80
Total	4	5.000,00	60.000,00	5.000,00	680,00	5.610,00	60.070,00
AÑO 2							
CARGO	No. PERSONAS	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE IESS	COST. ANUAL
Ejecutivos							
Gerente Administrativo	1	2.060,00	24.720,00	2.060,00	170,00	2.311,32	24.638,68
Gerente Comercial	1	1.854,00	22.248,00	1.854,00	170,00	2.080,19	22.191,81
Área Administrativa							
Asistente de Gerencia	1	618,00	7.416,00	618,00	170,00	693,40	7.510,60
Área de ventas							
Vendedor	1	618,00	7.416,00	618,00	170,00	693,40	7.510,60
Total	4	5.150,00	61.800,00	5.150,00	680,00	5.778,30	61.851,70
AÑO 3							
CARGO	No. PERSONAS	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE IESS	COST. ANUAL
Ejecutivos							
Gerente Administrativo	1	2.121,80	25.461,60	2.121,80	170,00	2.380,66	25.372,74
Gerente Comercial	1	1.909,62	22.915,44	1.909,62	170,00	2.142,59	22.852,47
Área Administrativa							
Asistente de Gerencia	1	636,54	7.638,48	636,54	170,00	714,20	7.730,82
Área de ventas							
Vendedor	2	636,54	7.638,48	636,54	170,00	714,20	15.461,64
Total	5	5.304,50	63.654,00	5.304,50	680,00	5.951,65	71.417,67
AÑO 4							
CARGO	No. PERSONAS	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE IESS	COST. ANUAL
Ejecutivos							
Gerente Administrativo	1	2.185,45	26.225,45	2.185,45	170,00	2.452,08	26.128,82
Gerente Comercial	1	1.966,91	23.602,90	1.966,91	170,00	2.206,87	23.532,94
Área Administrativa							
Asistente de Gerencia	1	655,64	7.867,63	655,64	170,00	735,62	7.957,65
Área de ventas							
Vendedor	2	655,64	7.867,63	655,64	170,00	735,62	15.915,29
Total	5	5.463,64	65.563,62	5.463,64	680,00	6.130,20	73.534,70
AÑO 5							
CARGO	No. PERSONAS	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE IESS	COST. ANUAL
Ejecutivos							
Gerente Administrativo	1	2.251,02	27.012,21	2.251,02	170,00	2.525,64	26.907,59
Gerente Comercial	1	2.025,92	24.310,99	2.025,92	170,00	2.273,08	24.233,83
Área Administrativa							
Asistente de Gerencia	1	675,31	8.103,66	675,31	170,00	757,69	8.191,28
Área de ventas							
Vendedor	3	675,31	8.103,66	675,31	170,00	757,69	24.573,83
Total	6	5.627,54	67.530,53	5.627,54	680,00	6.314,10	83.906,52
AÑO 6							
CARGO	No. PERSONAS	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE IESS	COST. ANUAL
Ejecutivos							
Gerente Administrativo	1	2.318,55	27.822,58	2.318,55	170,00	2.601,41	27.709,71
Gerente Comercial	1	2.086,69	25.040,32	2.086,69	170,00	2.341,27	24.955,74
Área Administrativa							
Asistente de Gerencia	1	695,56	8.346,77	695,56	170,00	780,42	8.431,91
Área de ventas							
Vendedor	3	695,56	8.346,77	695,56	170,00	780,42	25.295,74
Total	6	5.796,37	69.556,44	5.796,37	680,00	6.503,53	86.393,12

Anexo F4

Depreciaciones (Años 1-5)

CUADRO DE DEPRECIACIONES

AÑO 1					
Depreciaciones	Tasa anual	Monto	Año 1	No. Vehículos	Total 1
Equipos de computación	33%	5.000,00	1.666,65		1.666,65
Vehículos 20.000	20%	15.000,00	3.000,00	142	426.000,00
Vehículos 15.000	20%	20.000,00	4.000,00	193	772.000,00
Total		40.000,00	8.666,65	335	1.199.666,65

AÑO 2					
Depreciaciones	Tasa anual	Monto	Año 1	No. Vehículos	Total 2
Equipos de computación	33%	5.000,00	1.666,65		1.666,65
Vehículos 15.000	20%	15.000,00	3.000,00	293	879.000,00
Vehículos 20.000	20%	20.000,00	4.000,00	394	1.576.000,00
Total		40.000,00	8.666,65	687	2.456.666,65

AÑO 3					
Depreciaciones	Tasa anual	Monto	Año 1	No. Vehículos	Total 3
Equipos de computación	33%	5.000,00	1.666,65		1.666,65
Vehículos 15.000	20%	15.000,00	3.000,00	370	1.110.000,00
Vehículos 20.000	20%	20.000,00	4.000,00	489	1.956.000,00
Total		40.000,00	8.666,65	859	3.067.666,65

AÑO 4					
Depreciaciones	Tasa anual	Monto	Año 1	No. Vehículos	Total 4
Equipos de computación	33%	5.000,00	1.666,65		1.666,65
Vehículos 15.000	20%	15.000,00	3.000,00	415	1.245.000,00
Vehículos 20.000	20%	20.000,00	4.000,00	538	2.152.000,00
Total		40.000,00	8.666,65	953	3.398.666,65

AÑO 5					
Depreciaciones	Tasa anual	Monto	Año 1	No. Vehículos	Total 5
Equipos de computación	33%	5.000,00	1.666,65		1.666,65
Vehículos 15.000	20%	15.000,00	3.000,00	450	1.350.000,00
Vehículos 20.000	20%	20.000,00	4.000,00	565	2.260.000,00
Total		40.000,00	8.666,65	1015	3.611.666,65

Anexo F4

Depreciaciones (Años 6-10)

AÑO 6					
Depreciaciones	Tasa anual	Monto	Año 1	No. Vehículos	Total 5
Equipos de computación	33%	5.000,00	1.666,65		1.666,65
Vehículos 15.000	20%	15.000,00	3.000,00	464	1.392.000,00
Vehículos 20.000	20%	20.000,00	4.000,00	585	2.340.000,00
Total		40.000,00	8.666,65	1049	3.733.666,65

AÑO 7					
Depreciaciones	Tasa anual	Monto	Año 1	No. Vehículos	Total 5
Equipos de computación	33%	5.000,00	1.666,65		1.666,65
Vehículos 15.000	20%	15.000,00	3.000,00	475	1.425.000,00
Vehículos 20.000	20%	20.000,00	4.000,00	594	2.376.000,00
Total		40.000,00	8.666,65	1069	3.802.666,65

AÑO 8					
Depreciaciones	Tasa anual	Monto	Año 1	No. Vehículos	Total 5
Equipos de computación	33%	5.000,00	1.666,65		1.666,65
Vehículos 15.000	20%	15.000,00	3.000,00	483	1.449.000,00
Vehículos 20.000	20%	20.000,00	4.000,00	600	2.400.000,00
Total		40.000,00	8.666,65	1083	3.850.666,65

AÑO 9					
Depreciaciones	Tasa anual	Monto	Año 1	No. Vehículos	Total 5
Equipos de computación	33%	5.000,00	1.666,65		1.666,65
Vehículos 15.000	20%	15.000,00	3.000,00	486	1.458.000,00
Vehículos 20.000	20%	20.000,00	4.000,00	602	2.408.000,00
Total		40.000,00	8.666,65	1088	3.867.666,65

AÑO 10					
Depreciaciones	Tasa anual	Monto	Año 1	No. Vehículos	Total 5
Equipos de computación	33%	5.000,00	1.666,65		1.666,65
Vehículos 15.000	20%	15.000,00	3.000,00	486	1.458.000,00
Vehículos 20.000	20%	20.000,00	4.000,00	602	2.408.000,00
Total		40.000,00	8.666,65	1088	3.867.666,65

Anexo F5

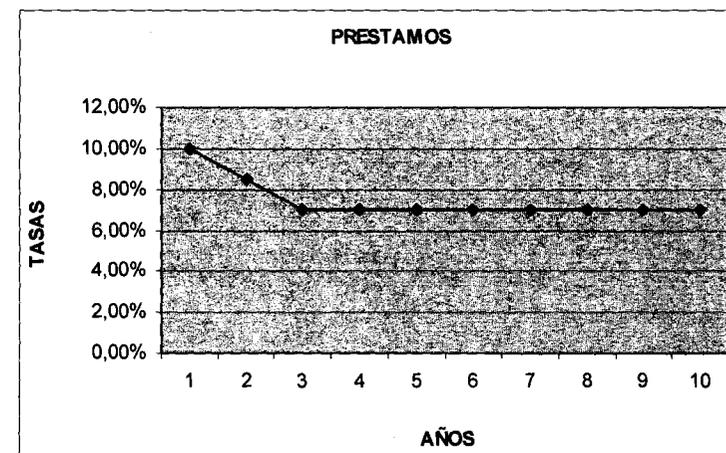
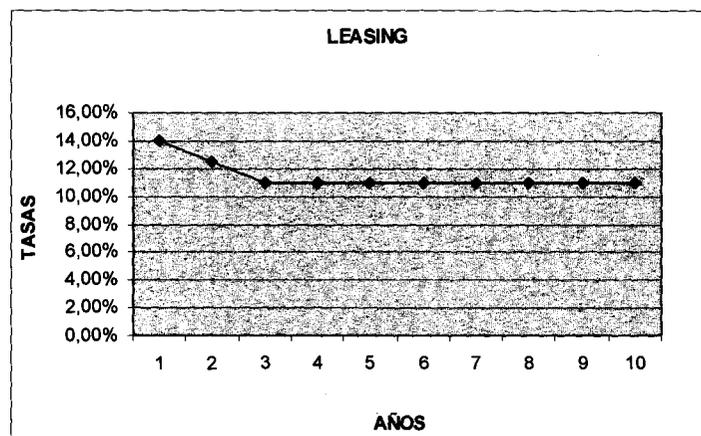
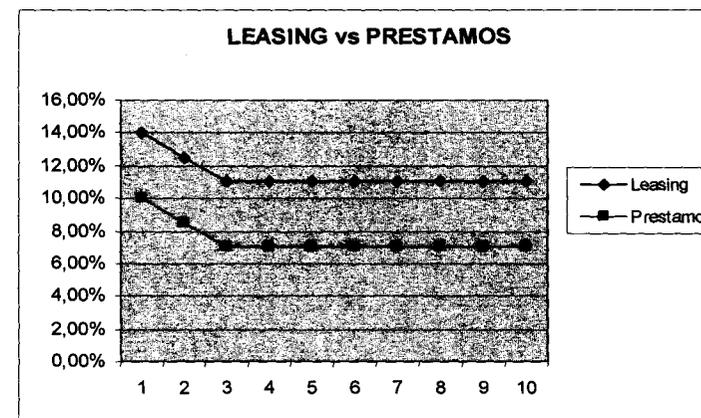
Tasas de interés y leasing vehicular

FLUCTUACIÓN DE TASAS PARA LEASING

Año	Tasa
2007	14,00%
2008	12,50%
2009	11,00%
2010	11,00%
2011	11,00%
2012	11,00%
2013	11,00%
2014	11,00%
2015	11,00%
2016	11,00%

FLUCTUACIÓN DE TASAS PARA PRESTAMOS

Año	Tasa
2007	10,00%
2008	8,50%
2009	7,00%
2010	7,00%
2011	7,00%
2012	7,00%
2013	7,00%
2014	7,00%
2015	7,00%
2016	7,00%



Anexo F6

Proyección de Ventas (Años 1-7)

DATOS ESCENARIO	AÑO 1												Totales Año 1	AÑO 2												Totales Año 2	AÑO 3												Totales Año 3
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	No. Vehículos	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	No. Vehículos	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	No. Vehículos
2 AÑOS	3	3	6	6	7	7	7	7	8	9	9	10	82	7	7	7	7	7	7	8	8	7	7	7	7	86	7	7	7	7	7	7	8	8	7	7	7	7	86
3 AÑOS	2	2	2	2	3	3	3	4	4	5	5	5	40	2	2	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	45	3	3	4	4	4	4	4	4	4	6	6	5	51
2 AÑOS MAS 2 DE REN	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	11
3 AÑOS MAS 2 DE REN.	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	11
TOTALES	5	5	10	10	12	12	12	13	14	16	16	17	142	9	9	12	12	13	13	14	14	13	14	14	151	10	10	13	13	13	13	14	14	13	15	15	16	159	

DATOS ESCENARIO	AÑO 1												Totales Año 1	AÑO 2												Totales Año 2	AÑO 3												Totales Año 3
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	No. Vehículos	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	No. Vehículos	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	No. Vehículos
2 AÑOS	3	6	7	9	9	10	10	11	12	12	13	13	115	5	6	5	8	8	9	9	13	13	13	13	13	115	8	9	8	8	8	10	9	11	12	13	13	13	122
3 AÑOS	2	3	4	4	4	4	4	6	6	6	7	7	57	4	3	4	5	5	5	5	6	7	7	7	6	64	4	3	4	5	5	5	5	6	7	7	7	6	64
2 AÑOS MAS 2 DE REN	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	12
3 AÑOS MAS 2 DE REN.	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	12
TOTALES	5	10	13	15	15	16	16	19	20	20	22	22	193	5	10	12	15	15	16	16	19	22	22	22	25	201	12	14	14	15	15	17	18	19	21	22	22	21	210

AÑO 4												Totales Año 4	AÑO 5												Totales Año 5	AÑO 6												Totales Año 6	AÑO 7												Totales Año 7
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	No. Vehículos	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	No. Vehículos	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	No. Vehículos	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	No. Vehículos
7	3	6	6	7	7	7	8	8	10	11	11	91	7	3	6	6	7	7	7	8	8	10	11	11	91	7	3	6	6	7	7	7	8	8	10	11	11	91	7	3	6	6	7	7	7	8	8	10	11	11	91
5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	6	6	53	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	6	6	53	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	6	6	53	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	6	6	53
0	0	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	13	0	0	1	1	1	3	1	2	1	2	1	2	15	0	0	1	1	1	3	1	2	1	2	1	2	15	0	0	1	1	1	3	1	2	1	2	1	2	15
0	0	1	1	1	4	1	1	1	1	1	2	14	2	0	1	1	1	3	1	1	3	1	2	17	2	0	1	1	1	3	1	1	3	1	2	17	2	0	1	1	1	3	1	1	3	1	2	17			
12	8	11	11	13	15	16	14	14	17	19	21	171	14	8	11	11	13	15	15	15	14	20	19	21	176	14	8	11	11	13	15	15	15	14	20	19	21	176	14	8	11	11	13	15	15	14	20	19	21	176	

AÑO 4												Totales Año 4	AÑO 5												Totales Año 5	AÑO 6												Totales Año 6	AÑO 7												Totales Año 7
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	No. Vehículos	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	No. Vehículos	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	No. Vehículos	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	No. Vehículos
3	6	7	9	9	10	10	11	13	13	13	15	119	3	6	7	9	9	10	10	11	13	13	13	15	119	3	6	7	9	9	10	10	11	13	13	13	15	119	3	6	7	9	9	10	10	11	13	13	13	15	119
8	5	4	5	5	5	6	7	7	8	8	73	8	5	4	5	5	5	5	6	7	7	8	8	73	8	5	4	5	5	5	5	6	7	7	8	8	73	8	5	4	5	5	5	5	6	7	7	8	8	73	
0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	14	0	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	15	0	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	15	0	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	15
0	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	15	0	1	1	3	1	1	1	3	1	1	2	2	17	0	1	1	3	1	1	1	3	1	1	2	2	17	0	1	1	3	1	1	1	3	1	1	2	2	17
11	13	14	18	16	17	17	19	22	22	25	27	221	11	13	14	18	16	18	17	21	22	22	25	27	224	11	13	14	18	16	18	17	21	22	22	25	27	224	11	13	14	18	16	18	17	21	22	22	25	27	224

Anexo F6

Proyección de Ventas (Años 8-10)

AÑO 8											Totales Año 8	AÑO 9								Totales Año 9	AÑO 10								Totales Año 10									
85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	No. Vehículos	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	No. Vehículos	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	No. Vehículos
7	3	6	6	7	7	7	8	8	10	11	11	91	7	3	6	6	7	7	7	8	8	10	11	11	91	7	3	6	6	7	7	7	8	8	10	11	11	91
5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	6	6	53	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	6	6	53	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	6	6	53
0	0	1	1	1	3	1	2	1	2	1	2	15	0	0	1	1	1	3	1	2	1	2	1	2	15	0	0	1	1	1	3	1	2	1	2	1	2	15
2	0	1	1	1	1	3	1	1	3	1	2	17	2	0	1	1	1	1	3	1	1	3	1	2	17	2	0	1	1	1	1	3	1	1	3	1	2	17
14	8	11	11	13	15	15	15	14	20	19	21	176	14	8	11	11	13	15	15	15	14	20	19	21	176	14	8	11	11	13	15	15	15	14	20	19	21	176

AÑO 8											Totales Año 8	AÑO 9								Totales Año 9	AÑO 10								Totales Año 10									
85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	No. Vehículos	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	No. Vehículos	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	No. Vehículos
3	6	7	9	9	10	10	11	13	13	13	15	119	3	6	7	9	9	10	10	11	13	13	13	15	119	3	6	7	9	9	10	10	11	13	13	13	15	119
8	5	4	5	5	5	5	6	7	7	8	8	73	8	5	4	5	5	5	5	6	7	7	8	8	73	8	5	4	5	5	5	5	6	7	7	8	8	73
0	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	15	0	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	15	0	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	15
0	1	1	3	1	1	1	3	1	1	2	2	17	0	1	1	3	1	1	1	3	1	1	2	2	17	0	1	1	3	1	1	1	3	1	1	2	2	17
11	13	14	18	16	18	17	21	22	22	25	27	224	11	13	14	18	16	18	17	21	22	22	25	27	224	11	13	14	18	16	18	17	21	22	22	25	27	224

Anexo F7

Análisis de ventas

2006: VENTAS POR PROVINCIA POR TIPO												
	Azuay	Cañar	Chimborazo	El Oro	Guayas	Imbabura	Loja	Los Ríos	Manabí	Pichincha	Tungurahua	Otras
AUTOMÓVILES	2.399	82	770	1.047	14.498	1.546	840	436	817	17.546	2.153	575
CAMIONETAS	1.560	71	356	835	4.149	912	622	339	462	7.636	1.680	318
TODO	1.777	42	337	467	6.256	793	352	158	405	10.572	1.305	392
TERRENO												
TOTAL	5.736	195	1.463	2.349	24.903	3.251	1.814	933	1.684	35.754	5.138	1.285
PARTICIPACIÓN	6,79%	0,23%	1,73%	2,78%	29,47%	3,85%	2,15%	1,10%	1,99%	42,11%	6,08%	1,52%

PARTICIPACIÓN EN PICHINCHA						
Ventas 2006	Crecimiento esperado 4%	Ventas 2007	Part. Pichincha	Part. Pichincha	Part. Quito	Part. Quito
86.000,00	3.440,00	89.440,00	42,11%	37.663,18	75,00%	28.247,39

Vehículos USD	% de vehículos vendidos por valor	Q de Vehículos	% de vehículos vendidos en leasing	No. de vehículos		
				Pesimista 1%	Normal 2%	Optimista 4%
Desde 20.000 en adelante	25,00%	7.062	42%	71	142	285
Entre 15.000 y 20.000	35,00%	9.887	58%	98	197	393
Totales		16.948	100%	169	339	678

Anexo F8

Inversiones y Gastos Generales

INVERSIONES

RUBRO	VALOR USD
Muebles	4.000,00
Computadoras	5.000,00
Capital de trabajo	30.000,00
Publicidad	54.010,00
Vehículos propios	80.000,00
Total	143.010,00

GASTOS GENERALES ANUALES

RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11
Arriendo	4.800,00	4.800,00	5.040,00	5.040,00	6.048,00	6.048,00	7.257,60	7.257,60	8.709,12	8.709,12	5225,472
Agua	240,00	240,00	252,00	252,00	257,04	257,04	308,45	308,45	370,14	370,14	222,0826
Luz	360,00	360,00	378,00	378,00	385,56	385,56	462,67	462,67	555,21	555,21	333,1238
Teléfono	2.160,00	2.160,00	2.268,00	2.268,00	2.313,36	2.313,36	2.776,03	2.776,03	3.331,24	3.331,24	1998,743
Publicidad	0,00	6.000,00	6.300,00	6.300,00	6.426,00	6.426,00	7.711,20	7.711,20	9.253,44	9.253,44	5552,064
Otros gastos	40.000,00	40.000,00	41.200,00	41.200,00	42.024,00	42.024,00	50.428,80	50.428,80	60.514,56	60.514,56	36308,74
Total	47.560,00	53.560,00	55.438,00	55.438,00	57.453,96	57.453,96	68.944,75	68.944,75	82.733,70	82.733,70	49.640,22

FINANCIAMIENTO DE INVERSIÓN

FUENTE	VALOR	%
Capital propio	173.010,00	100%
Crédito	0,00	0%
Total	173.010,00	100%

Anexo F9

Valores de Rescate (SalDOS Insolutos)

Vehiculos de 20,000

Escenario	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Rescate
2 AÑOS		3	86	86	86	91	91	91	91	91	91	84				12,000.00
3 AÑOS			2	40	46	53	53	53	53	53	53	53	48			8,000.00
2 AÑOS MAS 2 DE REN				0	10	10	11	13	15	15	15	15	15	15	15	4,000.00
3 AÑOS MAS 2 DE REN.					0	10	20	11	14	17	17	15	15	15	15	0.00
TOTALES		3	88	126	142	164	175	168	173	176	176	167	78	30	15	

TOTALES	0	36,000.00	1,048,000.00	1,352,000.00	1,440,000.00	1,556,000.00	1,560,000.00	1,568,000.00	1,576,000.00	1,576,000.00	1,492,000.00	444,000.00	60,000.00	0.00	

Vehiculos de 15,000

Escenario	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Rescate
2 AÑOS		3	117	118	117	119	119	119	119	119	119	116				9,000.00
3 AÑOS			2	59	64	68	73	73	73	73	73	73	65			6,000.00
2 AÑOS MAS 2 DE REN				0	11	11	12	14	15	15	15	15	15	15	15	3,000.00
3 AÑOS MAS 2 DE REN.					0	10	11	12	15	17	17	17	17	17	17	0.00
TOTALES		3	119	177	192	208	215	218	222	224	224	221	97	32	17	

TOTALES	0	27,000.00	1,065,000.00	1,416,000.00	1,470,000.00	1,512,000.00	1,545,000.00	1,551,000.00	1,554,000.00	1,554,000.00	1,554,000.00	1,527,000.00	435,000.00	45,000.00	0.00

TOTAL	0.00	63,000.00	2,113,000.00	2,768,000.00	2,910,000.00	3,068,000.00	3,165,000.00	3,119,000.00	3,130,000.00	3,130,000.00	3,130,000.00	3,019,000.00	879,000.00	105,000.00	0.00

Anexo F10

Valores de Rescate (Ganancia adicional por venta de vehículos)

Vehículos de 20,000

Escenario	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Rescate
2 AÑOS		3	86	86	86	91	91	91	91	91	91	84				1,000.00
3 AÑOS			2	40	46	53	53	53	53	53	53	53	48			3,000.00
2 AÑOS MAS 2 DE REN				0	10	10	11	13	15	15	15	15	15	15		9,000.00
3 AÑOS MAS 2 DE REN.					0	10	20	11	14	17	17	15	15	15	15	11,000.00
TOTALES		3	88	126	142	164	175	168	173	176	176	167	78	30	15	

TOTALES	0	3,000.00	92,000.00	206,000.00	314,000.00	450,000.00	569,000.00	488,000.00	539,000.00	572,000.00	572,000.00	543,000.00	444,000.00	300,000.00	165,000.00	
----------------	---	----------	-----------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	--

Vehículos de 15,000

Escenario	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Rescate
2 AÑOS		3	117	118	117	119	119	119	119	119	119	116				750.00
3 AÑOS			2	59	64	68	73	73	73	73	73	73	65			2,250.00
2 AÑOS MAS 2 DE REN				0	11	11	12	14	15	15	15	15	15	15		6,750.00
3 AÑOS MAS 2 DE REN.					0	10	11	12	15	17	17	17	17	17	17	8,250.00
TOTALES		3	119	177	192	208	216	218	222	224	224	221	97	32	17	

TOTALES	0	2,250.00	92,250.00	221,250.00	306,000.00	399,000.00	425,250.00	447,000.00	478,500.00	495,000.00	495,000.00	492,750.00	387,750.00	241,500.00	140,250.00	
----------------	---	----------	-----------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	--

TOTAL	0,00	5,250,00	184,250,00	427,250,00	620,000,00	849,000,00	994,250,00	935,000,00	1,017,500,00	1,067,000,00	1,067,000,00	1,035,750,00	831,750,00	541,500,00	305,250,00	
--------------	------	----------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	--------------	--------------	--------------	--------------	------------	------------	------------	--

TOTAL	0,00	5,250,00	184,250,00	427,250,00	620,000,00	849,000,00	994,250,00	935,000,00	1,017,500,00	1,067,000,00	1,067,000,00	1,035,750,00	831,750,00	541,500,00	305,250,00	
--------------	------	----------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	--------------	--------------	--------------	--------------	------------	------------	------------	--

Anexo F11

Escenario Apalancado

ESCENARIO ESPERADO

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11
+ Ingreso en Ventas		874.309,28	2.392.713,40	3.157.483,04	3.472.073,37	3.895.186,47	4.616.527,00	5.005.605,09	5.252.143,65	5.942.856,00	6.968.817,29	0,00
+ Otros Ingresos (valor de venta)			5.250,00	184.250,00	427.250,00	620.000,00	849.000,00	994.250,00	935.000,00	1.017.500,00	1.067.000,00	0,00
- Gastos Administrativos		-47.560,00	-53.560,00	-55.438,00	-55.438,00	-57.453,96	-57.453,96	-68.944,75	-68.944,75	-82.733,70	-82.733,70	-49.640,22
- Gastos Nómina		-60.070,00	-61.851,70	-71.417,67	-73.534,70	-83.906,52	-86.393,12	-97.634,08	-100.527,40	-112.705,54	-116.045,91	-70.747,37
- Depreciaciones		-1.199.666,65	-2.456.666,65	-3.067.666,65	-3.398.666,65	-3.611.666,65	-3.733.666,65	-3.802.666,65	-3.850.666,65	-3.867.666,65	-3.867.666,65	0,00
= Total costos y gastos		-1.307.296,65	-2.572.078,35	-3.194.522,32	-3.527.639,35	-3.753.027,13	-3.877.513,73	-3.969.245,48	-4.020.138,81	-4.063.105,90	-4.066.446,26	-120.387,59
= BAI		-432.987,37	-174.114,95	147.210,72	371.684,02	762.159,34	1.588.013,27	2.030.609,61	2.167.004,84	2.897.250,10	3.969.371,03	-120.387,59
- Intereses		-215.616,37	-631.800,45	-785.240,56	-777.202,75	-776.302,03	-794.720,52	-804.094,98	-809.877,46	-811.427,85	-811.591,82	0,00
= BAI		-648.603,74	-805.915,40	-638.029,85	-405.518,74	-14.142,69	793.292,76	1.226.514,63	1.357.127,38	2.085.822,25	3.157.779,21	-120.387,59
- 15% de participación Trabajadores		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	118.993,91	183.977,19	203.569,11	312.873,34	473.666,88	0,00
- 25% de Impuesto a la renta		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	168.574,71	260.634,36	288.389,57	443.237,23	671.028,08	0,00
= UTILIDAD NETA		-648.603,74	-805.915,40	-638.029,85	-405.518,74	-14.142,69	805.724,13	781.903,08	855.168,71	1.329.711,65	2.013.054,25	-120.387,59
+ Depreciaciones		1.199.666,65	2.456.666,65	3.067.666,65	3.398.666,65	3.611.666,65	3.733.666,65	3.802.666,65	3.850.666,65	3.867.666,65	3.867.666,65	0,00
- Inversión	-143.010,00	-5.735.000,00	-6.035.000,00	-6.330.000,00	-6.735.000,00	-6.880.000,00	-6.880.000,00	-6.880.000,00	-6.880.000,00	-6.880.000,00	-6.880.000,00	0,00
- Capital de trabajo	-30.000,00											173.010,00
- Pago Principal		-397.058,61	-1.473.370,62	-4.322.786,38	-5.375.420,61	-5.734.683,78	-6.042.441,57	-6.136.192,53	-6.198.568,78	-6.233.740,16	-6.237.931,58	-4.994.142,90
Préstamo compra de vehículos		5.735.000,00	6.035.000,00	6.330.000,00	6.735.000,00	6.880.000,00	6.880.000,00	6.880.000,00	6.880.000,00	6.880.000,00	6.880.000,00	0,00
+ Valores de rescate			63.000,00	2.113.000,00	2.768.000,00	2.910.000,00	3.068.000,00	3.105.000,00	3.119.000,00	3.130.000,00	3.130.000,00	7.133.000,00
Flujo de Fondos	-173.010,00	164.004,30	240.380,63	219.660,42	366.727,30	772.640,16	1.264.949,21	1.563.377,19	1.638.266,69	2.093.634,17	2.772.819,31	2.016.469,51

TASA DE DESCUENTO	14,00%
VAN TODA LA VIDA DEL PROYECTO	4.911.285,44
TIR TODA LA VIDA DEL PROYECTO	130,25%

Anexo F12

Escenario Semi-Apalancado

ESCENARIO ESPERADO

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11
+ Ingreso en Ventas		874.309,28	2.392.713,40	3.157.483,04	3.472.073,37	3.895.186,47	4.616.527,00	5.005.605,09	5.252.143,65	5.942.856,00	6.968.817,29	0,00
+ Otros Ingresos (valor de venta)			5.250,00	184.250,00	427.250,00	620.000,00	849.000,00	994.250,00	935.000,00	1.017.500,00	1.067.000,00	0,00
- Gastos Administrativos		-47.560,00	-53.560,00	-55.438,00	-55.438,00	-57.453,96	-57.453,96	-68.944,75	-68.944,75	-82.733,70	-82.733,70	-49.640,22
- Gastos Nómina		-60.070,00	-61.851,70	-71.417,67	-73.534,70	-83.906,52	-86.393,12	-97.634,08	-100.527,40	-112.705,54	-116.045,91	-70.747,37
- Depreciaciones		-1.199.666,65	-2.456.666,65	-3.067.666,65	-3.398.666,65	-3.611.666,65	-3.733.666,65	-3.802.666,65	-3.850.666,65	-3.867.666,65	-3.867.666,65	0,00
= Total costos y gastos		-1.307.296,65	-2.572.078,35	-3.194.522,32	-3.527.639,35	-3.753.027,13	-3.877.513,73	-3.969.245,48	-4.020.138,81	-4.063.105,90	-4.066.446,26	-120.387,59
= BAI		-432.987,37	-174.114,95	147.210,72	371.684,02	762.159,34	1.588.013,27	2.030.609,61	2.167.004,84	2.897.250,10	3.969.371,03	-120.387,59
- Intereses		-203.002,86	-605.167,94	-752.199,90	-733.524,36	-704.011,39	-679.154,36	-635.276,33	-588.300,89	-547.348,78	-509.655,45	0,00
= BAI		-635.990,23	-779.282,89	-604.989,19	-361.840,35	58.147,95	908.858,91	1.395.333,28	1.578.703,96	2.349.901,33	3.459.715,58	-120.387,59
- 15% de participación Trabajadores		0,00	0,00	0,00	0,00	8.722,19	136.328,84	209.299,99	236.805,59	352.485,20	518.957,34	0,00
- 25% de Impuesto a la renta		0,00	0,00	0,00	0,00	12.356,44	193.132,52	296.508,32	335.474,59	499.354,03	735.189,56	0,00
= UTILIDAD NETA		-635.990,23	-779.282,89	-604.989,19	-361.840,35	58.147,95	908.858,91	1.395.333,28	1.578.703,96	2.349.901,33	3.459.715,58	-120.387,59
+ Depreciaciones		1.199.666,65	2.456.666,65	3.067.666,65	3.398.666,65	3.611.666,65	3.733.666,65	3.802.666,65	3.850.666,65	3.867.666,65	3.867.666,65	0,00
- Inversión	-143.010,00	-5.735.000,00	-6.035.000,00	-6.330.000,00	-6.735.000,00	-6.880.000,00	-6.880.000,00	-6.880.000,00	-6.880.000,00	-6.880.000,00	-6.880.000,00	0,00
- Capital de trabajo	-30.000,00											173.010,00
- Pago Principal		-372.214,75	-1.370.977,73	-4.139.458,32	-5.150.653,10	-5.400.052,00	-5.485.330,55	-5.103.870,78	-4.576.843,08	-4.269.970,33	-4.108.375,95	-3.545.855,77
Prestamo compra de vehiculos		5.655.000,00	5.915.000,00	6.150.000,00	6.415.000,00	6.060.000,00	5.380.000,00	5.040.000,00	4.900.000,00	4.420.000,00	3.730.000,00	0,00
+ Valores de rescate			63.000,00	2.113.000,00	2.768.000,00	2.910.000,00	3.068.000,00	3.105.000,00	3.119.000,00	3.130.000,00	3.130.000,00	7.133.000,00
Flujo de Fondos	-173.010,00	111.481,67	249.406,03	256.219,14	334.173,20	338.683,96	396.733,68	563.320,84	1.419.247,34	3.765.753,22	1.944.889,38	3.466.756,64

TASA DE DESCUENTO	14,00%
VAN TODA LA VIDA DEL PROYECTO	3.916.126,23
TIR TODA LA VIDA DEL PROYECTO	113,21%

CAPITALIZACIÓN

Capitalización de la empresa	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Relacion Capital / Deuda	100 - 0	-	2 - 98	3 - 97	5 - 95	12 - 88	22 - 78	27 - 73	29 - 71	36 - 64	46 - 54
Capital	-173.010,00	80.000,00	120.000,00	180.000,00	320.000,00	820.000,00	1.500.000,00	1.840.000,00	1.980.000,00	2.460.000,00	3.150.000,00

Anexo F13

Escenario Conservador

ESCENARIO ESPERADO

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11
+ Ingreso en Ventas		124.703,22	300.734,72	367.804,75	391.690,48	443.616,35	506.895,92	536.180,59	587.361,32	698.545,79	803.249,32	0,00
+ Otros Ingresos (valor de venta)			1.750,00	19.250,00	66.500,00	66.500,00	66.500,00	66.500,00	66.500,00	66.500,00	66.500,00	0,00
- Gastos Administrativos		-7.560,00	-13.560,00	-14.238,00	-14.238,00	-15.429,96	-15.429,96	-18.515,95	-18.515,95	-22.219,14	-22.219,14	-13.331,49
- Gastos Nómina		-38.519,60	-39.659,89	-40.834,38	-42.044,12	-43.290,14	-44.573,54	-45.895,45	-47.257,01	-48.659,42	-50.103,91	-51.591,72
- Depreciaciones		-141.666,65	-281.666,65	-344.666,65	-344.666,65	-344.666,65	-344.666,65	-344.666,65	-344.666,65	-344.666,65	-344.666,65	0,00
= Total costos y gastos		-187.746,25	-334.886,54	-399.739,03	-400.948,77	-403.386,75	-404.670,15	-409.078,05	-410.439,62	-415.545,22	-416.989,70	-64.923,21
= BAIL		-63.043,03	-32.401,82	-12.684,28	57.241,71	106.729,60	168.725,77	193.602,54	243.421,70	349.500,57	452.759,62	-64.923,21
- Intereses		-24.854,86	-77.145,38	-103.583,56	-99.603,45	-93.621,90	-92.412,79	-92.412,79	-92.412,79	-92.412,79	-92.412,79	0,00
= BAI		-87.897,89	-109.547,20	-116.267,85	-42.361,73	13.107,70	76.312,98	101.189,75	151.008,92	257.087,79	360.346,83	-64.923,21
- 15% de participación Trabajadores		0,00	0,00	0,00	0,00	1.966,16	11.446,95	15.178,46	22.651,34	38.563,17	54.052,02	0,00
- 25% de Impuesto a la renta		0,00	0,00	0,00	0,00	2.785,39	16.216,51	21.502,82	32.089,39	54.631,15	76.573,70	0,00
= UTILIDAD NETA		-87.897,89	-109.547,20	-116.267,85	-42.361,73	8.356,16	48.649,52	64.508,47	96.269,18	163.893,46	229.721,11	-64.923,21
+ Depreciaciones		141.666,65	281.666,65	344.666,65	344.666,65	344.666,65	344.666,65	344.666,65	344.666,65	344.666,65	344.666,65	0,00
- Inversión	-143.010,00	-620.000,00	-700.000,00	-700.000,00	-700.000,00	-700.000,00	-700.000,00	-700.000,00	-700.000,00	-700.000,00	-700.000,00	0,00
- Capital de trabajo	-30.000,00											173.010,00
- Pago Principal		-45.091,55	-180.211,84	-487.583,55	-688.934,31	-687.603,46	-687.032,21	-687.032,21	-687.032,21	-687.032,21	-687.032,21	-425.281,95
Prestamo compra de vehiculos		620.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00	0,00
+ Valores de rescate			21.000,00	231.000,00	357.000,00	357.000,00	357.000,00	357.000,00	357.000,00	357.000,00	357.000,00	819.000,00
Flujo de Fondos	-173.010,00	8.677,21	12.907,61	-28.184,75	-29.629,40	22.419,36	63.283,97	79.142,91	110.902,63	178.627,91	244.358,55	328.794,84

TASA DE DESCUENTO	14,00%
VAN TODA LA VIDA DEL PROYECTO	463.579,02
TIR TODA LA VIDA DEL PROYECTO	20,67%