



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO**  
**“HUMANE”**

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

**TOMO I**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN OPCIÓN  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE TECNÓLOGO  
SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

GUILLERMO ENRIQUE PARRA SOLÍS

**GUAYAQUIL - ECUADOR**

**2022**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**TÍTULO:** “PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

**AUTOR/ES:** Guillermo Enrique Parra Solís

**TUTOR:** Econ. Andrés Alprecht, MBA

**INSTITUCIÓN:** Instituto de Negocios “HUMANE”

**FACULTAD:** Administración

**CARRERA:** Administración de empresas

**FECHA DE PUBLICACIÓN:** Junio de 2022

**Nº DE PÁG:** 79

**ÁREA TEMÁTICA:** Plan de Negocios

**PALABRAS CLAVES:** Cuota de mercado, ventas, inventario

**RESUMEN:**

**Nº DE REGISTRO:** A-EC-05-01

**Nº DE CLASIFICACIÓN:** A-EC-05-01

**DIRECCIÓN URL (trabajo de titulación en la web):**

**ADJUNTO PDF:**

SI X

NO

**CONTACTO CON AUTOR/ES:**

**Teléfono:** 0996783824

**E-mail:** gparra@es.humane.edu.ec

**CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:**

**Nombre:** Ing. Carlos Pazmiño Castillo, MBA

**Teléfono:** (04) 288 2710

**Mail:** [cpazmino@humane.edu.ec](mailto:cpazmino@humane.edu.ec)

**QUIERO AGRADECER A MI FAMILIA POR ESTAR SIEMPRE  
PRESENTE, A MIS AMIGOS QUE ME MOTIVARON A SEGUIR  
ESTA CARRERA Y A MI FUTURA ESPOSA POR SU APOYO  
INCONDICIONAL.**

**Agradecimiento**

**Este trabajo se lo quiero dedicar a todas las personas que se esfuerzan a diario para lograr sus objetivos y que no claudican frente a las adversidades.**

**Dedicatoria**

**CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

Santiago de Guayaquil, junio de 2022

Yo, **Guillermo Enrique Parra Solís** declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que he realizado.

De la misma forma, cedo mi derecho de autor al Instituto de Negocios “HUMANE”, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y Normatividad Institucional vigente.

---

Guillermo Enrique Parra Solís

**C.I:** 0918132812

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Santiago de Guayaquil, junio de 2022

Certifico que el trabajo titulado **“Plan de negocios para incrementar la participación de mercado en su marca Porsche para la empresa Ecuavia S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, a partir del año 2023.”** ha sido elaborado por Guillermo Enrique Parra Solís bajo mi tutoría. El presente trabajo reúne los requisitos para ser defendido ante el jurado calificador designado por el Instituto de Negocios “HUMANE”.

---

**Econ. Andrés Alprecht, MBA**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El sector automotriz ecuatoriano es una industria que genera millones de dólares, miles de plazas de trabajo de forma directa e indirecta y que vende anualmente decenas de miles de automóviles. Los usuarios emplean estos vehículos de varias maneras, desde movilizarse entre distintos puntos, para trabajo de campo o simplemente adquirirlos por prestigio, fanatismo y gozo.

Ecuavia S.A. cuenta con la representación de la marca de lujo Porsche, la cual es deseada y admirada a nivel mundial por fabricar vehículos deportivos para uso diario y por sus numerosas victorias en la rama automovilística en carreras históricas donde demuestran sus potentes motores y altas prestaciones.

Este proyecto busca consolidar las ventas de estos vehículos que en los últimos años han evidenciado un estancamiento el cual es ajeno a la calidad e innovación del producto, sino mas bien es causado por una falta de planeación e inversión. Se proyecta aumentar las ventas a partir del año 2023, de manera sustancial con una acelerada maniobra en sus inventarios del primer año y mejoras en todos los procesos del área de ventas.

El incremento en la participación de mercado, producirá un crecimiento en las utilidades de la compañía, fomentará el uso de tecnologías amigables con el medio ambiente por medio de sus modelos híbridos enchufables y otorgará al cliente la satisfacción de poder adquirir el modelo deseado en los tiempos esperados.

Se ha calculado una inversión de \$216.000,00 para poner en marcha el proyecto y con una recuperación que se lograría en el mes 14 con una tasa interna de retorno del 112%; estos indicadores demuestran que es un proyecto viable, con buenas bases y aterrizado a la realidad de la industria de autos de gama alta en el Ecuador.

## **ABSTRACT**

The ecuadorian automotive sector, is an industry that generates millions of dollars, thousands of jobs, both directly and indirectly, and that annually sells tens of thousands of automobiles. The drivers use these vehicles in several ways, such as mobilizing between different spots, use them for field work or simply acquire them for prestige and pleasure.

Ecuavia S.A. manages the luxury brand Porsche, which is admired and desired worldwide for making sports cars for daily usage and for it's numerous victories in historic races such as 24 hours of Le Mans where it has shown it's powerful motors and high end performance.

This project seeks to consolidate the sales of this vehicles which in the last years have shown a blockage in their sales which doesn't reflect the quality and innovation of their products, but it's caused by a lack of planning and investment. Projections show an increase in sales by the year 2023 in a substantial way with an accelerated maneuver in their first-year inventories and improvement in every process in the sales area.

The increase in market share will produce a growth in company utilities, it will promote the use of environment friendly technologies through use of their plug-in hybrid models, and it will grant the costumer the satisfaction of being able to acquire their desired model in time.

In order to set the project in motion, an investment of \$216.000,00 has been calculated with a payback period that would be accomplishable in the thirteenth month with a 112% of internal rate of return; these indicators show the viability of the project with a solid base and is grounded in the reality of the luxury cars industry in Ecuador.



## ÍNDICE GENERAL

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Capítulo I: Diseño de la investigación.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>5</b>
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos Específicos .....	5
<b>1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>1.6. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
1.6.1. Inventario, definición e importancia sobre la rentabilidad de los negocios .....	7
1.6.2. Ventajas competitivas: Conceptos, importancia y objetivo en los negocios.....	9
1.6.3. Ventajas competitivas aplicadas a vehículos Porsche.....	10
1.6.4. Importancia de los indicadores como control de procesos en la administración .....	11
1.6.5. Indicador de tasa de ventas concretadas respecto a visitas al concesionario.....	12
1.6.6. El rol de la comunicación empresarial efectiva.....	13
1.6.7. Consecuencias de la falta de comunicación entre áreas .....	13
1.6.8. Servicio al cliente.....	15
1.6.9. Servicio al cliente de autos gama alta .....	15
<b>1.7. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>16</b>
1.7.1. Planificación Estratégica .....	16
1.7.2. Cuota de Mercado .....	17
1.7.3. Entrevista A Expertos.....	17
<b>1.8. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>17</b>
<b>1.9. INDICADORES .....</b>	<b>17</b>
<b>1.10. ITEMS .....</b>	<b>17</b>
<b>2. Capítulo II: Propuesta Comercial.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROYECTO .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.....</b>	<b>19</b>
2.2.1. Visión .....	19
2.2.2. Misión .....	19
2.2.3. Valores .....	19
2.2.4. Objetivo General.....	20
2.2.5. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	20
2.2.6. Modelo de negocios CANVAS.....	20
2.2.7. Propuesta De Valor.....	22
2.2.8. Segmento De Cliente .....	22
2.2.9. Canales De Comunicación/Distribución .....	22
2.2.10. Relacion Con El Cliente .....	22
2.2.11. Fuentes De Ingreso .....	22

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

2.2.12.	Recursos Clave .....	22
2.2.13.	Actividades Clave .....	23
2.2.14.	Socios Clave .....	23
2.2.15.	Estructura De Costos .....	23
<b>2.3.</b>	<b>ESTRATEGIA GENÉRICA, VENTAJAS COMPETITIVAS. ....</b>	<b>23</b>
<b>2.4.</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: ORGANIGRAMA .....</b>	<b>24</b>
<b>2.5.</b>	<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>25</b>
2.5.1.	CONTEXTO GENERAL DEL MERCADO .....	25
2.5.2.	PERFIL DEL CLIENTE .....	25
2.5.3.	PRODUCTO.....	26
2.5.4.	PLAZA.....	27
2.5.5.	PROMOCIÓN.....	28
2.5.6.	PRECIO .....	28
2.5.7.	PROCESOS.....	29
2.5.8.	PERSONAL.....	30
2.5.9.	ELEMENTO FÍSICOS.....	31
<b>2.6.</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN.....</b>	<b>31</b>
<b>3.</b>	<b>Capítulo III: Análisis Financiero del Proyecto.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1.</b>	<b>SUPUESTOS FINANCIEROS .....</b>	<b>38</b>
3.1.1.	Inversión .....	38
3.1.2.	Productos O Servicios .....	39
3.1.3.	Ventas.....	40
3.1.4.	Costos .....	42
3.1.5.	Gastos .....	44
<b>3.2.</b>	<b>FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3.</b>	<b>ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS.....</b>	<b>46</b>
3.3.1.	Flujo de caja.....	46
3.3.2.	Estado de resultados .....	50
3.3.3.	Balance general .....	52
<b>3.4.</b>	<b>EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>53</b>
3.4.1.	Indicadores económicos.....	53
3.4.2.	Punto de equilibrio .....	54
<b>3.5.</b>	<b>RATIOS FINANCIEROS.....</b>	<b>55</b>
	<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>57</b>
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>58</b>
	<b>RECOMENDACIONES. ....</b>	<b>59</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>61</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>64</b>
	Anexo No. 1 Comportamiento de la demanda esperada año 1 .....	64
	Anexo No. 2 Comportamiento de la demanda esperada año 2 .....	64
	Anexo No. 3 Comportamiento de la demanda esperada año 3 .....	64

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU  
MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

Anexo No. 4 Comportamiento de la demanda esperada año 4 .....	65
Anexo No. 5 Comportamiento de la demanda esperada año 5 .....	65
Anexo No. 6 Ventas proyectadas año 1 .....	65
Anexo No. 7 Ventas proyectadas año 2 .....	66
Anexo No. 8 Ventas proyectadas año 3 .....	66
Anexo No. 9 Ventas proyectadas año 4 .....	66
Anexo No. 10 Ventas proyectadas año 5 .....	67
Anexo No. 11 Costos de ventas proyectados año 1 .....	67
Anexo No. 12 Costos de ventas proyectados año 2 .....	67
Anexo No. 13 Costos de ventas proyectados año 3 .....	68
Anexo No. 14 Costos de ventas proyectados año 4 .....	68
Anexo No. 15 Costos de ventas proyectados año 5 .....	68
Anexo No. 16 Gastos operacionales proyectados año 1 .....	68
Anexo No. 17 Gastos operacionales proyectados año 2 .....	69
Anexo No. 18 Gastos operacionales proyectados año 3 .....	69
Anexo No. 19 Gastos operacionales proyectados año 4 .....	69
Anexo No. 20 Gastos operacionales proyectados año 5 .....	69

## **Introducción**

Este proyecto nace a partir de la necesidad por parte de la empresa Ecuavia S.A. que pese a tener varios años en el mercado, y contar con un servicio técnico completo, no se ha logrado consolidar como la marca mas vendida en su categoría, lo que dificulta el desarrollo y ampliación de la compañía. La falta de inventario y planeación son parte de las causales que impiden el crecimiento en ventas.

La marca Porsche es un fabricante de origen alemán dedicada a la producción de automóviles deportivos. Su mercado está orientado a clientes apasionados por la exclusividad, deportividad y lujo, rasgos característicos de esta marca. Actualmente la marca Porsche está firmemente establecida y lleva décadas en el mercado ecuatoriano. Cuenta con un alto porcentaje de fidelidad y aceptación entre sus clientes, los cuales suelen adquirir nuevamente autos de la marca.

A raíz de la firma del tratado con la Unión Europea, en la cual establecía una reducción arancelaria gradual a los productos de procedencia europea, incluidos los automóviles, la demanda por estos bienes fue incrementando. En los primeros años no se obtuvo el incremento comercial deseado, pero al transcurso de los años, el impacto de este acuerdo provocó el alza deseada en la demanda, lo que a su vez incrementó la oferta, con la introducción de nuevas marcas en el mercado. (Alvarado, 2021)

Con el desarrollo de este plan de negocios se espera demostrar los cambios positivos que se pueden lograr internamente en una compañía y el valor que se añade a sus procesos de venta el poseer un plan estructurado. Para que este plan sea ejecutado de la mejor manera, se analizarán los procesos internos de la empresa, el nuevo mercado, estadísticas, la competencia y los

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

factores externos como la reducción de impuesto, entre otros datos que están disponibles hoy en día.

Se busca contar con una planificación que apunte hacia un crecimiento estratégico, que se adapte hacia las nuevas condiciones del mercado. En el segmento de lujo los cambios y el ingreso de nuevos participantes no es muy común, lo cual estanca a las empresas en un entorno de comodidad y estas no buscan innovar en ciertas áreas, lo que conlleva a un promedio de ventas sin crecimiento, es decir estable.

# 1. Capítulo I: Diseño de la investigación.

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se puede observar en la siguiente tabla, los síntomas, causas, pronóstico y los controles al pronóstico del asunto:

**Tabla No. 1**

**Planteamiento del problema.**

<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>			
<b>SÍNTOMAS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>PRONÓSTICO</b>	<b>CONTROL AL PRONÓSTICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Disminución del volumen de ventas.</li> <li>○ Baja demanda del producto</li> <li>○ Desconocimiento de universo de clientes.</li> <li>○ Bajo conocimiento en listas de precios.</li> <li>○ Bajo nivel de preventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de inventario.</li> <li>○ Introducción de nuevas marcas.</li> <li>○ No contar con KPIs.</li> <li>○ Descoordinación entre áreas comercial y de importaciones.</li> <li>○ Desmotivación del área comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La disminución en las ventas, los altos márgenes de utilidad y la falta de planificación estratégica por parte de sus directivos, puede conducir a la empresa a una pérdida importante de participación de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contar con una planificación estratégica, que se adapte hacia las nuevas condiciones del mercado y poseer un plan estructurado y bien ejecutado en donde todas las áreas tengan claras sus funciones</li> </ul>

Elaborado por: Guillermo Enrique Parra Solís

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cual será el impacto de crear un plan de negocios en la marca Porsche para la empresa Ecuavia S.A. en el año 2023?

## **1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cual sería el impacto de tener niveles de existencias adecuados del producto?
- ¿Cuáles serían las ventajas competitivas de la marca Porsche?
- ¿Que tan importante es contar con KPIs que indiquen el porcentaje de prospectos que no compran?
- ¿Cómo se podría mitigar el impacto de la descoordinación de las áreas involucradas, sobre las ventas?
- ¿Cómo afecta la calidad en el servicio de la venta sobre el cliente?

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar el impacto de un plan de negocios que marque la ruta para recuperar la cuota de mercado perdida y a su vez incrementar las ventas de la marca Porsche de la compañía Ecuavia S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, desde el año 2023.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Analizar el impacto de tener niveles de existencias adecuados del producto.
- Determinar las ventajas competitivas de la marca Porsche.
- Calcular la importancia de contar con indicadores que muestren el porcentaje de prospectos que no compran.



“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

- Mitigar el impacto de la descoordinación de las áreas involucradas, sobre las ventas.
- Identificar como afecta la calidad en el servicio de la venta sobre el cliente.

### **1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

A través de este plan de negocios, se busca mejorar los procesos laborales internos de la compañía y la forma en que se ejecutan. Es importante para el desarrollo, y crecimiento y de la compañía poder contar con un proyecto en el cual se establezcan objetivos a cumplir, en donde se puedan medir distintos parámetros y de esta manera tener conocimiento claro de las áreas que no están siendo eficientes.

Es considerable resolver las dificultades en las áreas que presentan falencias y que no están trabajando de la manera adecuada, ya sea por falta de conocimiento, por mala planificación o por no contar con la debida información de cómo llevar a cabo los procedimientos.

La intención es dar a conocer a los directivos que existen maneras de mejorar y potencializar el desempeño de cada empleado siempre que tengan claro los lineamientos a seguir para que su labor cumpla con lo que el empleador necesita. De igual manera, no se deben descuidar los incentivos hacia el empleado, ya sean estos incentivos financieros o emocionales, ya que estos representan una motivación adicional a su esfuerzo.

Se deben constantemente revisar los métodos utilizados internamente ya que el mercado también cambia y los factores externos influyen directamente en el comportamiento del comprador, en la capacidad de pago de estos, así como en otros casos puede llegar a afectar los costos y la disponibilidad de los productos que se ofrecen a la venta.

## **1.6. MARCO TEÓRICO**

### **1.6.1. Inventario, definición e importancia sobre la rentabilidad de los negocios**

El inventario es el grupo de artículos disponibles a la venta, que las empresas tienen a su disposición para poderlos comercializar en un periodo establecido de tiempo, y así mantener los niveles adecuados de mercadería para afrontar la demanda (Durán, 2012). Es de suma importancia contar con un inventario óptimo que permita el correcto funcionamiento y fluidez en las ventas.

El no contar con niveles idóneos de inventario, perjudican directamente la utilidad de las empresas, ya que generan costos adicionales, ya sea esto por un exceso de inventario o por tener inventario limitado o escaso.

Como lo indicó Quintana (2010) el inventario es uno de los componentes más importantes dentro de los activos fijos, ya que representan una suma considerable del capital de trabajo. Un mal manejo logístico de los mismos, acarrearían valores adicionales tales como costos por almacenamiento, costos por pedido, y costos de ruptura de stock.

- Costos por almacenamiento se refiere a todo lo que conlleva tener los automóviles en inventario. Desde el traslado, el seguro con el que tienen que contar, la bodega, y el costo de oportunidad, es decir las inversiones que se dejan de hacer por tener recursos financieros comprometidos. Adicionalmente existe un costo asociado al riesgo que se puede dar por el daño y la depreciación comercial.
- Costos por pedido hace mención a los rubros administrativos generados por el reabastecimiento de los productos. Esto incluye todos los costos fijos asociados al pedido, la facturación y contactos con el proveedor. (GEO Tutoriales, 2015)

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

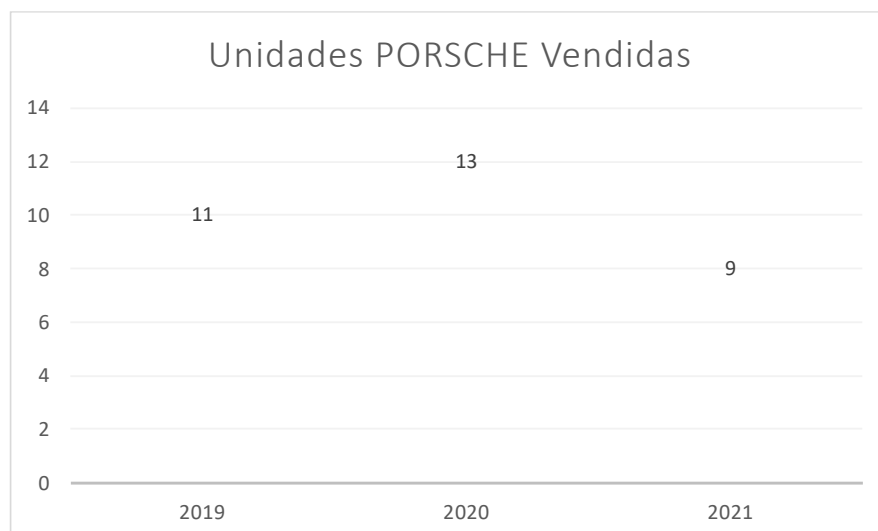
- Costos de ruptura de stock trata sobre los costos ocasionados por la perdida de oportunidad de venta al no contar con unidades disponibles.

Se debe tener en cuenta que, el no utilizar una debida planificación de pedidos, afecta al desarrollo y rentabilidad de la compañía (Garrido & Martínez, 2017). Una problemática recurrente, es el manejo de los pedidos de la marca Porsche y abastecimientos de las unidades, de una manera empírica. Esto provoca que por periodos exista una falta de stock de automóviles, ocasionando que el cliente finalmente decida no esperar los tiempos de llegada u optando por adquirir otra marca.

Estos nuevos competidores llegaron para satisfacer la demanda de los clientes que buscan exclusividad, ofreciéndoles nuevas marcas y la oportunidad de adquirir el automóvil en el momento sin largas esperas (Tapia, 2019). De esta manera lograron obtener un buen porcentaje del mercado que hasta el momento no estaba atendido; por estas razones, las ventas de la compañía no han tenido el crecimiento deseado y su tendencia ha sido irregular.

Por estas razones, pese a los esfuerzos de sus directivos, las ventas de la compañía no han tenido el crecimiento deseado y su tendencia ha sido irregular como se puede observar en la figura 1.

**Figura No. 1**  
**Ventas de unidades Porsche.**



“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

Fuente: Ecuavía S.A.  
Elaborado: Guillermo Enrique Parra Solís

Un caso a resaltar sobre la importancia de mantener un buen manejo logístico de inventarios es el caso de Mercedes-Benz Ecuador, que según el director comercial de Autolider, Alejandro Vaya (2019), su aumento en la participación de mercado en el segmento de lujo creció del 27% en el año 2018, al 34% para el año 2019.

### **1.6.2. Ventajas competitivas: Conceptos, importancia y objetivo en los negocios.**

Son aquellas características que diferencian a un producto o servicio sobre su competencia, por medio de un valor especial, sea este cuantitativo como un precio mas bajo o una mejor calidad; y un valor diferenciador que provocará que el consumidor opte por el producto por prestigio, servicio al cliente, marca y/o estatus, independientemente de que el precio sea superior (Mathison, Gándara, Primera, & García, 2007).

Dentro de la globalización de los mercados, es importante poder contar con activos intangibles que permitan destacar el producto que se ofrece y de esta manera se logre fomentar la fidelidad de los clientes para crear una cultura de consumo y que sean los usuarios los promotores de la marca (Sevilla, 2015).

La interacción con el cliente es uno de los objetivos principales de las grandes marcas y departamentos de marketing. Se busca crear una relación a largo plazo con el objetivo de que sea tu marca la que tengan presente al momento de tomar una decisión de compra, ya que se van a sentir identificados y apreciados y esto conllevaría a establecer interacciones positivas a través del tiempo y continuaran adquiriendo y escogiendo el mismo producto de la marca con la cual recuerdan la mejor experiencia (Rivera, 2022).

Se debe trabajar constantemente en la capacitación de todo el personal relacionado al servicio al cliente, para poder transmitir a los colaboradores la excelencia en el servicio como identidad de marca, ya que cada vez mas, los productos se asemejan entre sí en términos de diseño y tecnología de modo que la lucha para retener un cliente se vuelve una prioridad.

### **1.6.3. Ventajas competitivas aplicadas a vehículos Porsche**

Porsche es una marca alemana dedicada la fabricación de automóviles deportivos de alta gama. Su nombre hace referencia al apellido del creador de la marca Dr. Ferdinand Porsche el cual en el año 1931 fundó la empresa (Sornosa, 2010). Actualmente es el accionista mayoritario de uno de los grupos automovilísticos mas rentables a nivel mundial, el grupo Volkswagen.

Su prestigio, diseño, tecnología, calidad y seguridad han elevado a Porsche a ser una de las diez marcas de autos mas valiosa del mundo en el 2021 (Hernández, 2021). Con la introducción de nuevas tecnologías híbridas enchufables en los modelos Cayenne y Cayenne Coupé, se prevé un alza en la demanda local por la eliminación del impuesto a los consumos especiales (ICE), el cual ambos modelos tributaban en un 35%. De igual forma se espera este incremento en las ventas debido al ahorro de dinero que existe entre el consumo de energía eléctrica frente al precio de los combustibles actuales (Coba, 2022).

Se buscará incrementar las ventas para el año 2023 al ofrecer un producto notable que cuenta con un equipamiento completo, acompañado de un servicio superior tanto en el proceso de ventas con asesores calificados internacionalmente, como en el área de posventa con planes únicos en el mercado como garantías extendidas de hasta 15 años.

El mejor ejemplo en destacar sus productos y lograr una fuerte tendencia de compra, es la compañía tecnológica Apple, la cual ofrece varios productos que cuentan con una alta demanda y en constante crecimiento como lo demuestra el aumento en su utilidad neta del 64.9% en el año 2021 con relación al 2020, obteniendo una cifra de 94,680 millones de dólares (Lopez, 2022).

#### **1.6.4. Importancia de los indicadores como control de procesos en la administración**

Ayudan a las organizaciones a procesar y tabular datos e información en torno al giro de negocio que se desempeña, lo cual permite evaluar dichos datos para la toma de decisiones a futuro. El desconocer esta información, hace que no se pueda medir y por ende no se pueda mejorar el área (Cuartin, 2020). Existen varios indicadores dentro de las empresas con datos cuantitativos y cualitativos, siendo los mas conocidos:

- Indicadores de rentabilidad
- Indicadores de la calidad brindada en el servicio
- Indicadores de productividad

Los resultados deben ser claros y entendibles para que exista un plan de acción y se logren los correctivos, y a su vez se pueda planificar los objetivos a lograr. Mientras mas precisos y puntuales sean los datos para analizar, se tendrá un panorama mas claro, sin dar lugar a confusiones. Tener objetivos ayuda a los empleados a mantenerse motivados y alineados hacia sus funciones y roles en la organización (Trenza, 2019).

De acuerdo con Fuentes (2019) uno de los principios que se utilizan para alcanzar objetivos, es el método SMART, por sus siglas en inglés que significan:

- Especifico: Definir exactamente lo que se busca lograr

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

- Medible: Se debe poder medir en datos
- Alcanzable: Deben ser objetivos que sean realista
- Relevante: Identificar en que beneficia al lograrlo
- En tiempo: Debe estar integrado en un marco de tiempo

#### **1.6.5. Indicador de tasa de ventas concretadas respecto a visitas al concesionario**

Dentro de los indicadores en el área comercial, se debe destacar los que se consideren mas relevantes para el objetivo que se busca lograr. Como lo indica Gabriel (2019), el indicador a analizar debe estar focalizado a lo que se plantea mejorar. Esto se lo conoce como KPI o indicador clave de rendimiento en español, que dictamina cuales son los indicadores que van a preponderar y no perder tiempo en otros datos que no son prioritarios.

En el caso de la marca Porsche, se necesitan los datos referentes a las visitas mensuales de las personas que entran a la concesionaria, y compararlos con las ventas que se hicieron ese mes para así determinar la tasa de efectividad que se cuenta. Las personas que visitan de manera física los locales tienden a sentirse más a gusto y en un ambiente de confianza lo cual les permite estar abiertos a participar del comercio (Sotomayor, Castillo, & Riofrío, 2018).

En base al resultado otorgado por la tasa de conversión a clientes, se propone desarrollar una estrategia que apunte a aumentar dicha tasa realizando un reporte completo de las personas que se interesan por el producto de manera semanal y hacer un seguimiento completo del estatus sobre su intención de compra y experiencia en general.

Un claro ejemplo de un correcto uso de indicadores de ventas, como es el trafico de clientes que visitan su tienda, es la de la compañía Telcel México

que mantiene el registro de las visitas por medio de cámaras que proporcionan cantidad de personas y los horarios mas utilizados (Martínez, 2022).

#### **1.6.6. El rol de la comunicación empresarial efectiva**

Los directivos de las empresas buscan a través de estrategias y canales de comunicación, integrar a los distintos departamentos y sus respectivos trabajadores, dentro de un marco de cooperación y colaboración entre ellos y que la información pueda fluir libremente para que exista una sinergia y poder lograr objetivos en común que serán beneficiosos para la compañía (Sordo, 2020).

Una buena comunicación corporativa se da cuando existen los canales adecuados para que el mensaje no sufra interferencias y logre su finalidad que es llegar al receptor de una manera natural y rápida. Dentro de las organizaciones deben existir tipos de comunicación como la tecnológica o tradicional, dependiendo de la finalidad y contexto se pueden optar por una o ambas (Galán, 2021).

De acuerdo con Peiró (2021) la información interna de las empresas puede ser canalizada de las siguientes maneras:

- **Descendente:** De manera unidireccional, de los directivos a sus subordinados
- **Horizontal:** Se dan entre colegas del mismo nivel o jefes de distintas áreas
- **Ascendente:** De los niveles mas bajos hacia sus jefes inmediatos o superior

#### **1.6.7. Consecuencias de la falta de comunicación entre áreas**



“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

Uno de los problemas mas recurrentes de la comunicación, se suscita cuando se emplean los canales inadecuados y se pierde efectividad en el mensaje que se quiere dar. De igual manera otras de las razones que se pueden visualizar serian los malentendidos por un lenguaje complicado, la falta de conexión emocional o asertividad, y el no tener claras las funciones de cada colaborador y sus funciones, son algunas de las causas que estropean el comunicado original (Sáenz, 2014).

De acuerdo con (Sanchez, 2017) una de las formas para lograr mitigar el impacto de la descoordinación, es transmitir de una forma oportuna el objetivo general a lograr por la empresa e impulsar la empatía laboral que coloca a la otra persona en el área opuesta para que pueda percibir las funciones que realiza dicha área

Se plantea eliminar las trabas entre los altos directivos para que las opiniones y la retroalimentación de los empleados sea considerada y de esta forma se puedan sentir estimulados y su rendimiento pueda ser superior. Del mismo modo se planearán reuniones semanales presenciales donde la parte humana y el lenguaje corporal juegan un papel importante dentro de comprender de mejor forma al comunicador. Finalmente, la capacitación constante de los empleados en la enseñanza de una buena escucha activa permitirá mantener un entorno de colaboración y evitara trabas entre departamentos que es una de las causas en la demora de calcular los precios entre el área de importaciones y el área comercial y por ende se pierden ventas.

Una de las mayores empresas que promueven la libre comunicación, el desarrollo del empleado y su crecimiento personal y laboral, es el caso de Google donde los empleados se sienten valorados y se arman grupos de desarrollo donde comparten información y trabajan en equipo de una manera fructífera (Suárez, 2012).

### **1.6.8. Servicio al cliente**

Uno de los pilares del éxito en cualquier tipo de empresa es sin lugar a duda el servicio al cliente. Esto engloba a todas las áreas que tienen contacto directo e indirecto con el consumidor, desde el ingreso al local recibido amablemente por los guardias de seguridad, hasta el último momento de la salida, la experiencia de compra debe cumplir con las expectativas del cliente e incluso superarlas (Corrales, 2019).

La finalidad de contar con niveles altos de satisfacción entre los usuarios es la fidelización del cliente y crear una red de personas que vuelvan a escoger el producto o servicio y no simplemente sea una transacción de una sola ocasión. Es decir, generar una relación a largo plazo donde la confianza sea fundamental. Si un cliente se siente bien atendido esto generará un incremento en las ventas ya que probablemente será un usuario recurrente y a su vez un promotor de la marca con sus referidos (Martinez, 2020). Es valioso poder identificar el tipo de cliente con el que se trata para dar una atención personalizada y para esto se debe capacitar al personal.

### **1.6.9. Servicio al cliente de autos gama alta**

El cliente que está dispuesto a pagar por automóviles de gama alta o de lujo, esperan un servicio acorde al producto que se va a adquirir. Una concesionaria con la infraestructura adecuada, una alta calidad en la atención de posventa y un servicio orientado al cliente va a lograr diferenciar una marca de otra de similares características, o incluso del mismo producto. El uso de la tecnología y redes sociales va a ser un elemento crucial al momento de la toma de decisión por parte del prospecto (Tadiotto, 2021).

Existen directrices a seguir por parte de los empleados para que representen religiosamente la marca que ofrecen ya que parte del paquete por realizar la

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

compra es tener una experiencia de lujo también. Esta rama de clientes se caracteriza por el deseo y necesidad emocional mas que por una funcional (González, 2014).

Acorde a Da Silva (2020) conservar un cliente es mas rentable que generar uno nuevo. Indica que aproximadamente el 89% de los clientes se pierden luego de haber sufrido tan solo una mala experiencia.

Se propone constante capacitación al área comercial y un plan de motivación mensual donde se midan los logros alcanzados, de esta manera se podrá corregir a tiempo las falencias en el proceso de venta. Se necesita que los asesores comerciales actúen como una guía en la compra y no como vendedores. Además de contar con canales de atención en horarios extra laborales ya que muchos clientes tienen su tiempo limitado y deciden contactarse en sus momentos libres.

El caso de BMW México es digno de admirar, ya que en el año 2017 obtuvo el primer lugar en índice de satisfacción al cliente en el segmento premium, con una puntuación de 879 sobre 1000, realizado por la empresa J.D. Power (Tellez, 2017).

## **1.7. MARCO CONCEPTUAL**

### **1.7.1. Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es un instrumento que pueden utilizar las pequeñas o grandes empresas. Esta puede ser usada en general para todas las áreas o individualmente por cada área de una compañía donde se realiza un estudio a la situación actual, dando así un diagnostico y a partir de esto generar un plan estructurado para lograr los objetivos deseados en un lapso preestablecido. (Quiroa, 2020)

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

La importancia de la planificación estratégica recae en permitir reconocer las directrices que debe seguir la organización y lograr establecer un propósito que sea realizable y medible, donde las partes involucradas tengan claros los procesos, los pasos a seguir y la duración que va a tomar conseguirlo.

(Flores-Guerra, 2018)

### **1.7.2. Cuota de Mercado**

La cuota de mercado es un indicador que permite revelar la participación en ventas de una empresa de manera porcentual, sobre el total de ventas en el mismo sector que se desenvuelve, y de esta manera saber que porción representa las ventas de la compañía de todo el universo posible de ventas.

(Mendoza, 2021)

Para realizar un buen análisis de la cuota de mercado, hay que tomar en cuenta varios factores y datos que proporcionen una cifra real en base al giro de negocio que se desea conocer y de esta manera filtrar el estudio realizado para saber de una forma mas precisa la estrategia necesaria a ejecutar.

(Warner, 2019)

### **1.7.3. Entrevista A Expertos**

Es la búsqueda de un dialogo con un experto a miras de obtener información pertinente sobre un tema especifico mediante la indagación que permita profundizar el tema desde múltiples aristas. (Díaz-Bravo, 2013)

## **1.8. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **1.9. INDICADORES**

### **1.10. ITEMS**

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

## 2. Capítulo II: Propuesta Comercial.

## **2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROYECTO**

La empresa Ecuavia S.A. se dedica principalmente a la comercialización al por menor y mayor de vehículos nuevos en las marcas Porsche, BMW y MINI; así como a la venta de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores. En el proyecto se ejecutarán estrategias comerciales que consigan aumentar las ventas, de una manera planificada, dándole especial importancia al manejo de inventarios, capacitaciones constantes al personal y un correcto análisis de indicadores de ventas.

## **2.2. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES**

### **2.2.1. Visión**

Hacer de la marca Porsche la marca premium mas vendida en su categoría en Guayaquil hasta el año 2025.

### **2.2.2. Misión**

Brindar un servicio de ventas marcado por un producto de alta calidad junto con la excelencia del personal, siempre en un marco de cordialidad y respeto, siempre con miras al crecimiento sostenido de la empresa.

### **2.2.3. Valores**

Profesionalismo: Se cumple con lo ofrecido y pactado durante el proceso de venta.

Responsabilidad: Se hace cargo de los imprevistos siempre en beneficio del cliente.

Amabilidad: Se trata de una manera cordial y amable a todos los clientes sin hacer distinciones.

Respeto: Se prioriza el respeto al cliente y su privacidad

Transparencia: Se provee información veraz y detallada de los procesos al cliente.

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

#### **2.2.4. Objetivo General**

Aumentar la participación del mercado de la marca Porsche ubicada en la ciudad de Guayaquil, a partir el año 2023.

#### **2.2.5. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Aumentar en un 50% las ventas de autos Porsche a partir del año 2023
- Registrar al menos el 90% de los clientes potenciales que visiten la concesionaría
- Cerrar la venta de un vehículo de altas prestaciones valorado en \$300,000.00 o superior, anualmente
- Mantener niveles de inventarios de un 50% sobre las ventas anuales
- Capacitar dos veces al año a las áreas involucradas en las ventas

#### **2.2.6. Modelo de negocios CANVAS.**

A continuación se presenta por medio del modelo de negocio Canvas, la siguiente tabla:

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

**Tabla No. 2**

**Modelo de negocios CANVAS**

<p><b>Aliados Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bancos y financieras</li> <li>• Autoridad de Transito Municipal</li> <li>• Servicio de Rentas Internas</li> <li>• Alvarez Barba S.A.</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente al mas alto nivel</li> <li>• Seguimiento y monitoreo constante del proceso</li> <li>• Eventos de producto</li> <li>• Cierre exitoso de venta</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concesionaria, inventario de autos, computadoras</li> <li>• Equipo comercial</li> <li>• Cuenta en redes sociales</li> <li>• Inversión en la importación</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Atención personalizada enfocada en solventar las necesidades del cliente, brindándole asesoría y confianza en todas las etapas de la compra, ofreciendo un producto del mas alto nivel y calidad, además de realizar una configuración única al gusto y preferencia del cliente</p>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de fidelización</li> <li>• Felicitaciones en días festivos y regalos</li> <li>• Eventos privados</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concesionario</li> <li>• Redes sociales</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo Masculino y Femenino</li> <li>• Nivel Socioeconómico alto</li> <li>• Edad entre 25 a 75 años</li> <li>• Principalmente de la ciudad de Guayaquil y de la costa ecuatoriana</li> </ul>
<p align="center"><b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tramites de importación</li> <li>• Sueldos y salarios</li> </ul>		<p align="center"><b>Estructura de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos por venta de autos al contado y/o financiados por bancos</li> <li>• Pagos a través del sistema bancario</li> </ul>		

Elaborado por: Guillermo Enrique Parra Solís



### **2.2.7. Propuesta De Valor**

Atención personalizada enfocada en solventar las necesidades del cliente, brindándole asesoría y confianza en todas las etapas de la compra, ofreciendo un producto del más alto nivel y calidad, además de realizar una configuración única al gusto y preferencia del cliente

### **2.2.8. Segmento De Cliente**

El segmento del clientes al cual está dirigido la propuesta de valor, está enfocado en personas socioeconómicamente de nivel alto, debido al prestigio y precio de la marca. Dichas personas oscilan en un rango de edad entre los 25 y 75 años ubicadas principalmente en la ciudad de Guayaquil y posteriormente en todo el país.

### **2.2.9. Canales De Comunicación/Distribución**

A través de las visitas al concesionario que se encuentra con unas instalaciones remodeladas y con una ubicación estratégica. Adicionalmente a través de redes sociales como Instagram y Whatsapp.

### **2.2.10. Relacion Con El Cliente**

Diversos planes de fidelización, tales como plan de referidos otorgándoles mantenimientos gratis por la venta, obsequios en navidad a los clientes que han adquirido en el mismo año y felicitaciones por mensajería en su día de cumpleaños.

### **2.2.11. Fuentes De Ingreso**

Ingreso por venta de unidades a través del sistema bancario; esto incluye cheques, transferencias, pagos con tarjetas de crédito y desembolsos por créditos bancarios.

### **2.2.12. Recursos Clave**

Se necesita una inversión por parte de los directivos para aumentar el nivel de inventario y además contar con un equipo comercial capacitado para lograr el incremento deseado en ventas, utilizando herramientas tecnológicas como computadoras y tabletas.

#### **2.2.13. Actividades Clave**

Principalmente será la revisión constante de los potenciales clientes que ingresan al establecimiento, creando un servicio de seguimiento para la consecución de la venta. Adicionalmente eventos que promuevan los nuevos productos.

#### **2.2.14. Socios Clave**

La importadora Álvarez Barba S.A. ubicada en Quito, los bancos en general, la Autoridad de Tránsito Municipal encargada de la matriculación, el Servicio de Rentas Internas responsable del valor de matrículas.

#### **2.2.15. Estructura De Costos**

Los rubros derivados de la importancia de la mercancía, así como los sueldos y salarios de los empleados.

### **2.3. ESTRATEGIA GENÉRICA, VENTAJAS COMPETITIVAS.**

Se aplica un enfoque de diferenciación y segmentación. Dentro de la industria automotriz de alta gama, se busca destacar de las otras marcas brindando un servicio personalizado como:

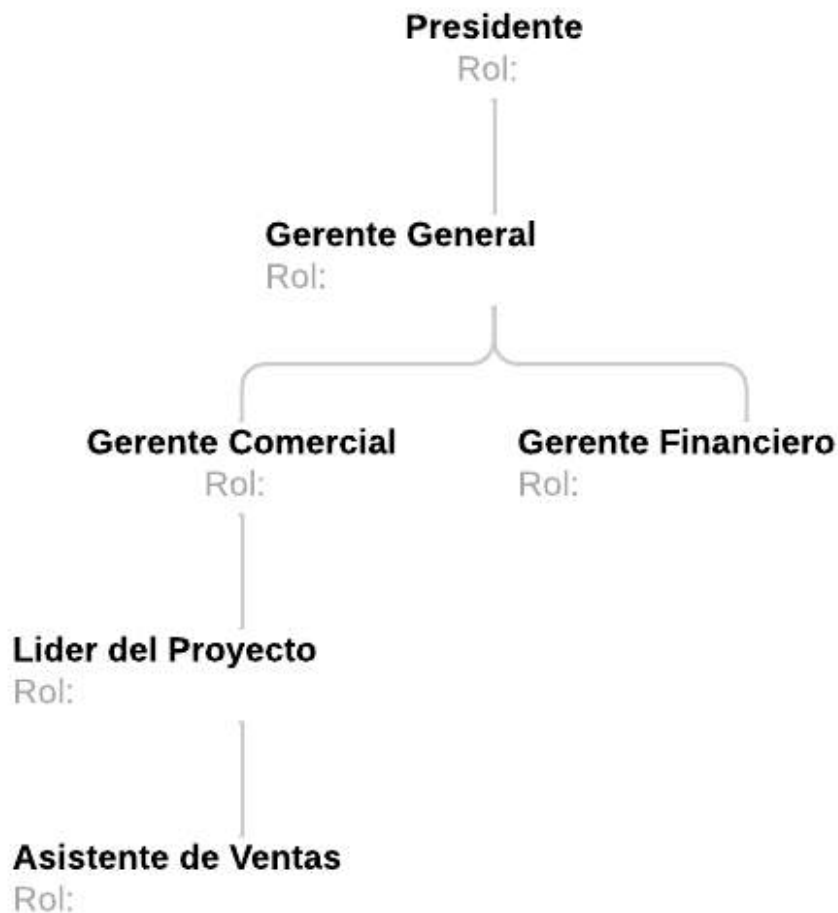
- Una relación profesional entre el cliente y su asesor comercial marcada por la confianza y respeto. Esto da apertura a que los clientes expongan sus deseos y sueños los cuales a través de una escucha activa, pueden ser plasmados al ordenar bajo pedido el auto en una pantalla grande.
- Una campaña que lleve por nombre “tu Porsche para toda la vida” el cual permite renovar hasta 15 años la garantía del auto y tendrá los mismos beneficios que al sacar el auto desde el primer día. Esto generará un impacto positivo de la gran calidad del producto adquirido.

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

- Brindar una política de posventa que acompañe al cliente en todo su ciclo de vida. Si el cliente cambia en algún momento de marca, seguir manteniendo el contacto con él ya que en un futuro puede regresar a adquirir uno nuevo. De esta manera se sentirá valorado y apreciado como cliente.

## 2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: ORGANIGRAMA

**Figura No. 2**  
**Organigrama**



Fuente: Ecuavia S.A.  
Elaborado: Guillermo Enrique Parra Solís

## **2.5. PLAN DE MARKETING**

### **2.5.1. CONTEXTO GENERAL DEL MERCADO**

Las marcas de automóviles de lujo o de alta gama, han tomado mayor relevancia en el mercado ecuatoriano en los últimos años. No obstante, en el 2020 que fue un periodo de pandemia crítico, la demanda por estos productos se mantuvo o incluso en ciertas marcas existió un aumento con relación al año anterior.

Según los reportes de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE (2022), marcas tales como Mercedes-Benz, BMW, Audi, y Maserati, evidenciaron un crecimiento en sus ventas en los últimos dos años a nivel nacional, entre los meses de enero a noviembre, sumando un total de unidades vendidas de 988.

Por el contrario, la marca Porsche reflejó una disminución tanto a nivel regional como a nivel nacional. Esto demuestra que el mercado en sí está en constante expansión y la demanda por esta gama se ha acrecentado, lo que indica que se deben reforzar las estrategias comerciales e inclinarse por una política interna más agresiva en inventarios y publicidad para no seguir perdiendo su cuota de mercado.

### **2.5.2. PERFIL DEL CLIENTE**

Basándose en la información estadística de los clientes que han adquirido vehículos Porsche en los últimos 3 años, estos son en su mayoría del género masculino, con una mayor parte domiciliados en el cantón Samborondón, con una edad promedio de 50 años, que mantienen una afición por la gastronomía, el deporte, el turismo local e internacional y la colección de objetos de valor.

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

El presupuesto que manejan es entre \$100,000 y \$350,000 y se ubican en el quinto quintil de ingresos en el Ecuador.

Por lo general son altos directivos de empresas u organizaciones, de igual forma se pueden desempeñar como empresarios e industriales. Este tipo de clientela esta acostumbrada a recibir un trato preferencial donde se encuentre, de tal forma que aspira que sus expectativas sean cumplidas. En su mayoría cuentan con uno o más vehículos en su hogar, y el nivel de recompra por otro vehículo de la misma marca es muy alto rondando el 50% lo cual demuestra una alta fidelidad.

### **2.5.3. PRODUCTO**

**VEHÍCULOS PORSCHE:** Son automóviles de procedencia europea, contruidos con productos y materiales de alta calidad y estándares, que cuentan con un diseño de carácter deportivo donde mantienen las líneas clásicas de los primeros diseños fabricados. Los modelos que más se comercializan son Cayenne, Cayenne Coupé y Macan. Son de la clase deportivos utilitarios, capaces de transportar a cinco personas y la tracción es a las cuatro ruedas permitiendo un balance ideal entre la carretera y caminos de tierra.

La marca Porsche es sinónimo de lujo, estatus y éxito. Ha estado presente a los largo de los años en el automovilismo y en películas de cine. Es reconocida a nivel mundial por sus potentes motores, por contar con una conducción dinámica, por sus altos niveles de seguridad y por sus modelos deportivos que van desde los convertibles para dos pasajeros en su gama denominada 718, hasta los vehículos completamente eléctricos con el recién incorporado Taycan.

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

Los tres modelos todoterreno o utilitarios, son los que se buscan posicionar como líderes en sus respectivos segmentos. Cuentan con distintos tamaños siendo el Macan el más compacto y el Cayenne el más amplio. El equipamiento es muy completo ya que todos sus modelos traen motores turbo cargados, cajas de transmisión automáticas, equipos de sonido de alta fidelidad, tapizados en cuero y cuero sintético dependiendo del modelo, asistencias al conductor como frenado de emergencia y aviso de abandono de carril, además de cuatro cámaras para parqueo.

Los mantenimientos se realizan en los talleres de la concesionaria cada 7.500 kilómetros y cuentan con garantías de fábrica de dos años y el kilometraje es ilimitado. Opcionalmente se puede renovar las garantía anual hasta un máximo de 15 años o 200.000 kilómetros y en caso de presentar alguna falla, se cubre la totalidad de las partes y piezas afectadas.

#### **2.5.4. PLAZA**

Los canales de distribución de ventas que posee la marca Porsche son de venta directa como lo es su concesionaria llamada Porsche Center Guayaquil, y de forma indirecta en su cuenta de instagram porsche\_ecuador en redes sociales. Es una marca prestigiosa que se comercializa a nivel mundial, y localmente la empresa tiene una cobertura de ventas dirigido exclusivamente para el litoral ecuatoriano.

La concesionaria se encuentra localizada en la ciudad de Guayaquil en la avenida de las Américas. El nivel de inventario en lo que va del año 2022 ha sido nulo ya que las unidades que arriban a comercializarse, ya se encuentran previamente vendidas y es por eso que uno de las estrategias dentro del plan de negocios es mantener al menos un 50% de inventario sobre las ventas.

### **2.5.5. PROMOCIÓN**

La publicidad de la marca se la maneja hasta ahora en redes sociales tales como Instagram y Facebook. Se buscará además realizar dos eventos anuales dentro de la ciudad en las zonas más exclusivas para atraer a futuros clientes potenciales que se puedan interesar en la marca y fomentar las ventas.

La fuerza de ventas es la encargada de las ventas personales dentro de la concesionaria y está compuesta por el gerente comercial, un asesor comercial y una asistente. Se ofrecerán beneficios con la compra tales como mantenimientos gratis, bolso de regalos, láminas de seguridad y solares, protectores en los retrovisores y trabajos de pintura.

Los productos se exhiben dentro de la concesionaria de una forma que estén siempre limpios y pulcros, y se pueden realizar pruebas de manejo por una ruta establecida con los autos que se encuentren en inventario, previamente a este paso se solicitó la licencia que debe estar vigente para poder realizar el recorrido.

### **2.5.6. PRECIO**

Los precios los establece el gerente financiero en base a un porcentaje fijo de utilidad, es decir mientras mayor sea el precio de venta del producto, este generará un mayor ingreso. Los valores de los modelos a comercializar parten desde \$114,000.00 incluido I.V.A. en el modelo Macan, \$130,000.00 en el modelo Cayenne híbrido enchufable y \$135,000.00 en el Cayenne cupé híbrido enchufable

Al ser una marca de lujo, los descuentos como tal en el producto no son una prioridad, sin embargo se ofrecen otro tipo de beneficios que se entregan junto con la compra. Las formas de pago que se manejan son al contado por medio de cheque y/o transferencia bancaria, o por medio de un crédito

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

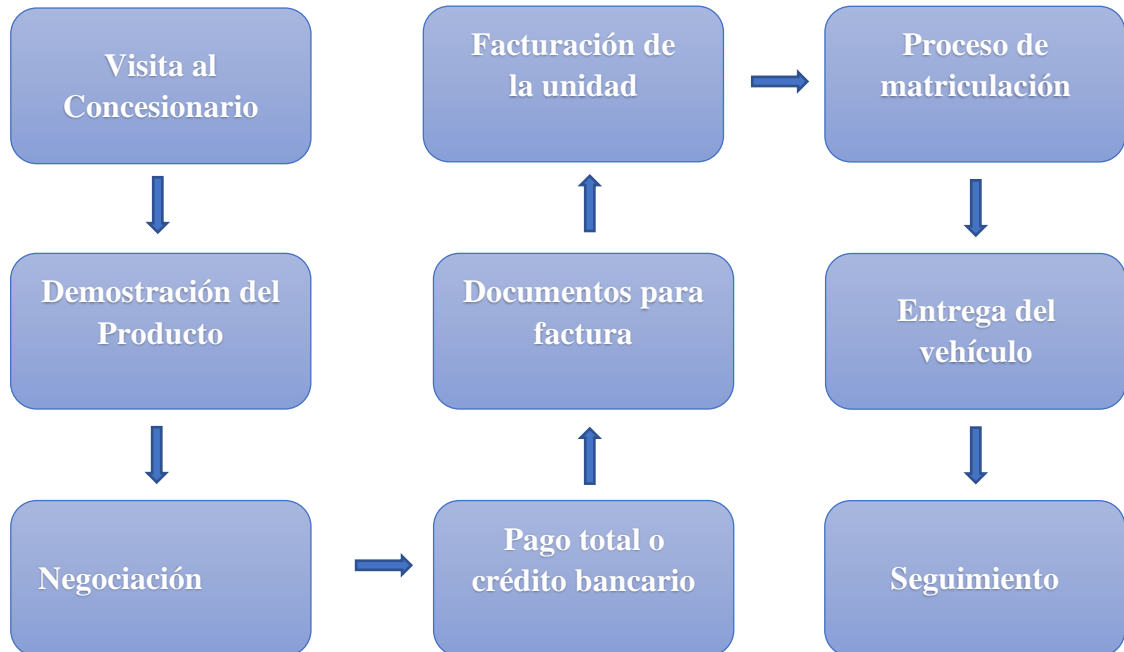
automotriz que es otorgado por los bancos en general y financieras. La mayoría de bancos mantienen una tasa de interés similar que van desde el 9.24% hasta el 16.5% anual (2020) y los plazos mínimos de 6 a 12 meses, y los máximos de 60 a 72 meses.

No se manejan créditos directos ni pagos en efectivo. Los carros usados que los clientes deseen entregar como parte de pago, se los coordina con los patios de autos que mantienen convenio con la concesionaria tales como Auto Álvarez y Dealer Blum, los cuales realizan sus ofertas en el mismo momento que se los presentan.

### 2.5.7. PROCESOS

Figura 3.

#### Proceso de ventas para pedidos en inventario

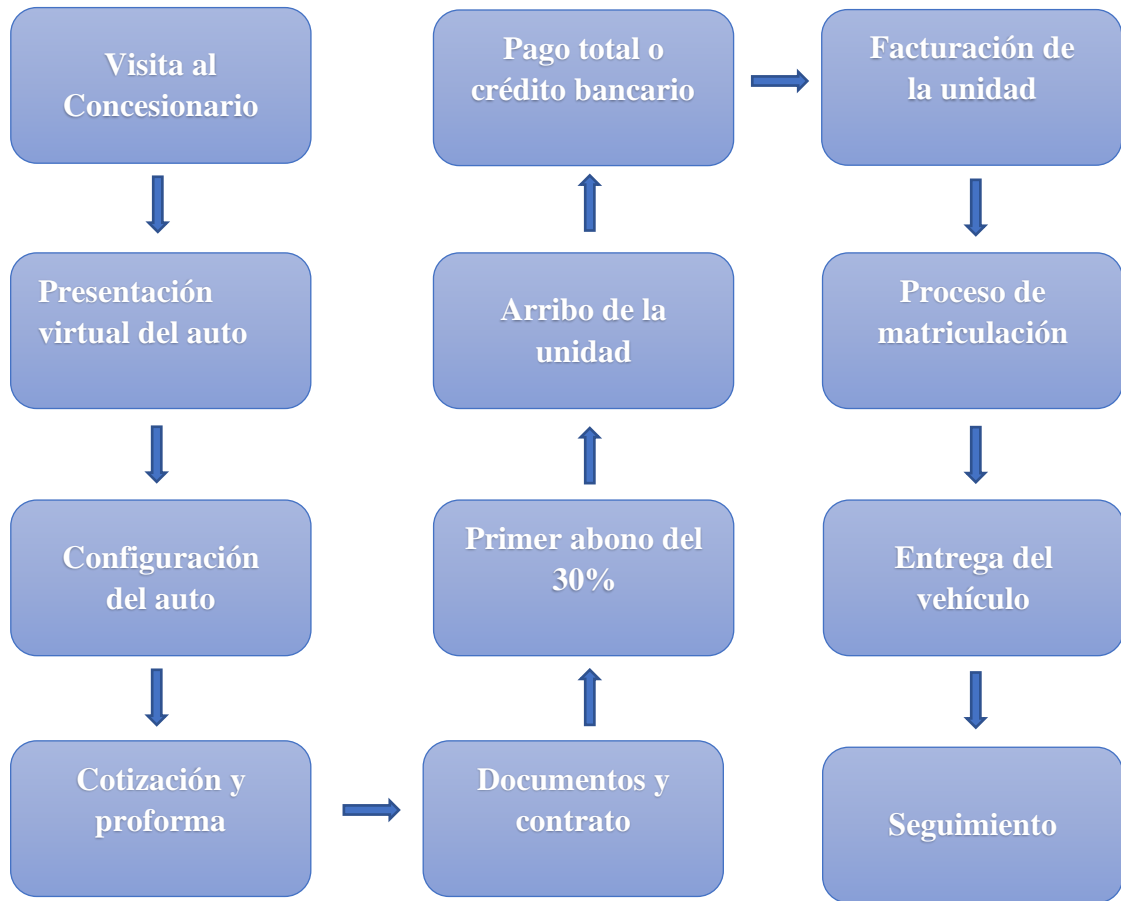


Fuente: Ecuavía S.A.  
Elaborado: Guillermo Enrique Parra Solís



**Figura 4.**

**Proceso de ventas para autos bajo pedido**



Fuente: Ecuavía S.A.  
Elaborado: Guillermo Enrique Parra Solís

### **2.5.8. PERSONAL**

El personal de la fuerza de ventas se contrata a través del departamento de Recursos Humanos el cual hace una serie de exámenes para saber que el perfil del candidato sea el que se está buscando. Se prefiere que haya tenido experiencia en el área de ventas o atención al cliente y que el rango de edad sea entre 22 a 35 años.

La empresa representa una marca prestigiosa y de muy altos estándares por lo que se necesita que la persona sea responsable, puntual, amable y que

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

maneje bien las objeciones y mantenga una escucha activa con los clientes y sus requerimientos.

Actualmente el personal de ventas se encuentra con todas las plazas necesarias ocupadas y se estima que al aumentar la participación de mercado se examinará la opción de contratar un segundo asesor comercial que pueda ayudar con la gestión de ventas en general.

### 2.5.9. ELEMENTO FÍSICOS

#### Concesionaria y oficina del asesor



### 2.6. PLAN DE ACCIÓN

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

**Tabla No. 3**

• Aumentar en un 50% las ventas de autos Porsche a partir del año 2023						
MEDIOS (estrategias) ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué o para qué?	EQUIPO RESPONSABLE	F E C H A		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN ¿Cómo vamos a medir?
			INICIO	FIN		
PUBLICITAR EN LA RED DE CONTACTOS EN WHATSAPP LOS MODELOS DISPONIBLES	<i>INCITAR LAS VENTAS</i>	LP/AV	16/1/23	PERMANENTE	\$, CELULARES	\$ VENDIDOS, % INCREMENTO EN VENTAS, % VENTAS SOBRE CLIENTES EN REDES
CONTACTAR NUEVOS CLIENTES POR REFERIDOS	<i>ATRAER NUEVAS VENTAS</i>	GC/LP	16/1/23	16/6/23	\$, TIEMPO, CELULARES, VENDEDOR	\$ VENDIDOS, % INCREMENTO EN VENTAS, % VENTAS SOBRE CLIENTES REFERIDOS
HACER EVENTOS DE PRODUCTO	<i>GENERAR PRESENCIA DE MARCA DE MI MERCADO POTENCIAL</i>	GG/GC/LP/AV	mar-23	sep-23	\$, SALÓN, CATERING	% DE CLIENTES SATISFECHOS, % INCREMENTO EN VENTAS, % EN VENTAS SOBRE ASISTENTES
IMPLEMENTAR PUBLICIDAD DE 15 AÑOS DE GARANTÍA EXTENDIDA	<i>GENERAR VENTAS</i>	GG/GC/LP	ene-23	PERMANENTE	\$, REPUESTOS, TALLER	# DE VENTAS CERRADAS, \$ VENDIDOS, % INCREMENTO EN VENTAS, % DE CLIENTES FIDELIZADOS
CONTACTAR CLIENTES HISTÓRICOS	<i>FIDELIZAR CLIENTES</i>	GC/LP	ene-23	dic-23	\$, TIEMPO, EQUIPOS, VENDEDOR	% DE CLIENTES FIDELIZADOS, % INCREMENTO EN VENTAS, % REVENTAS SOBRE CLIENTES

**Tabla No. 4**

**Plan de acción: objetivo 2**

•Registrar al menos el 90% de los clientes potenciales que visiten la concesionaria						
MEDIOS (estrategias) ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué o para qué?	EQUIPO RESPONSABLE	F E C H A		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN ¿Cómo vamos a medir?
			INICIO	FIN		
REGISTRAR DIARIO DE CLIENTES QUE VISITAN EL CONCESIONARIO	<i>BUEN CONTROL DE DATOS</i>	AV/LP	16/1/23	PERMANENTE	\$, COMPUTADORA	% INCREMENTO EN VENTAS, % VENTAS SOBRE TRAFICO DE CLIENTES EN CONCESIONARIO
GENERAR SEGUIMIENTO SEMANAL A LA BASE DE DATOS GENERADA	<i>CONCRETAR NUEVAS VENTAS</i>	GC/LP	16/1/23	PERMANENTE	TIEMPO, COMPUTADORA, CELULARES, TELÉFONO	\$ VENDIDOS, % INCREMENTO EN VENTAS, % VENTAS SOBRE CLIENTES CONTACTADOS
REALIZAR COMPARATIVA MENSUAL ENTRE LA RECEPCION Y EL ASESOR COMERCIAL	<i>EFICACIA EN EL MANEJO DE DATOS</i>	AV/LP	16/1/23	PERMANENTE	\$, TIEMPO, COMPUTADORA	% DE EFICACIA EN BASE DE DATOS
OBTENER INFORMACION BASICA SOBRE EL CLIENTE	<i>CAPTAR FUTUROS CONTACTOS</i>	GC/LP/AV	16/1/23	PERMANENTE	TIEMPO, COMPUTADORA, VENDEDOR	% DEL SEGUNDO CONTACTO
GENERAR CONFIANZA ENTRE EL VENDEDOR Y CLIENTE	OBTENER DETALLES PERSONALES RELEVANTES	LP/AV	16/1/23	PERMANENTE	TIEMPO, VENDEDOR	# DE DATOS OBTENIDOS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

• Cerrar la venta de un vehículo de altas prestaciones valorado en \$300,000.00 o superior, anualmente						
MEDIOS (estrategias) ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué o para qué?	EQUIPO RESPONSABLE	F E C H A		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN ¿Cómo vamos a medir?
			INICIO	FIN		
CONTACTAR CLIENTES EXISTENTES VIP	<i>OFRECER UN AUTO SUPERIOR AL ACTUAL</i>	GG/GC/LP	mar-23	dic-23	\$, COMPUTADORA, CELULAR	\$ VENDIDOS, % INCREMENTO EN VENTAS, # DE VENTAS CONCRETADAS
CAPTAR CLIENTES POTENCIALES	<i>GANAR CUOTA DE MERCADO</i>	GC/LP	ene-23	dic-23	\$, TIEMPO, CELULARES, VENDEDOR	\$ VENDIDOS, % INCREMENTO EN VENTAS, % CUOTA DE MERCADO
PROMOCIONAR EL PRODUCTO	<i>GENERAR TRAFICO SOBRE EL PRODUCTO</i>	GG/GC/LP/AV	abr-23	ago-23	\$, COMPUTADORA, AGENCIA DE MARKETING	# DE INFORMACION SOLICITADA
INCENTIVAR AL VENDEDOR	<i>FOMENTAR HACIA NUEVAS VENTAS</i>	GG/GC	ene-23	PERMANENTE	\$, BONOS, PREMIOS	# DE VENTAS CERRADAS, \$ VENDIDOS
RECIBIR AUTOS COMO PARTE DE PAGO	<i>FACILITAR LA FORMA DE PAGO AL CLIENTE</i>	GG/GC	ene-23	PERMANENTE	\$, VENDEDOR	% INCREMENTO EN VENTAS, % REVENTAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

<b>•Mantener niveles de inventarios de un 50% sobre las ventas</b>						
MEDIOS (estrategias) ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué o para qué?	EQUIPO RESPONSABLE	F E C H A		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN ¿Cómo vamos a medir?
			INICIO	FIN		
REALIZAR UNA ESTADISTICA HISTORICA DE VENTAS	<b>CONOCER EXACTAMENTE CUANTO Y CUANDO SE VENDE</b>	GV/LP	16/1/23	16/2/23	\$, COMPUTADORA, TIEMPO	% ROTACION DE INVENTARIO,
REALIZAR UNA INVERSION	<b>TENER EL INVENTARIO PARA VENDER</b>	GG/GF	ene-23	dic-23	\$, GERENTE FINANCIERO	% ROTACION DE INVENTARIO, % RETORNO DE CAPITAL
DISMINUIR COSTOS RELACIONADOS AL INVENTARIO	<b>TENER UNA INVERSION EFICIENTE</b>	GG/GF	ene-23	dic-23	\$, COMPUTADORA, GERENTE FINANCIERO	% DISMINUCIÓN EN COSTO DE INVENTARIO
REALIZAR PEDIDO DE INVENTARIO TRIMESTRALMENTE	<b>ASEGURAR CUOTAS DE AUTOS</b>	GG/GC/LP	ene-23	dic-23	\$, COMPUTADORA, GERENTE FINANCIERO	% DE AUTOS OTORGADOS SOBRE SOLICITADOS
REALIZAR UN PLAN LOGISTICO	<b>CONTAR CON UN NIVEL OPTIMO DE INVENTARIO</b>	GG/GC/LP	ene-23	dic-23	\$, COMPUTADORA	% ROTACION DE INVENTARIO,

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

**Tabla No. 7**

**Plan de acción: objetivo 5**

•Capacitar dos veces al año a las áreas involucradas en las ventas						
MEDIOS (estrategias) ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué o para qué?	EQUIPO RESPONSABLE	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN ¿Cómo vamos a medir?
			INICIO	FIN		
REALIZAR SEMINARIOS	PROFESIONALIZAR EL PERSONAL	GG/GC	16/1/23	dic-23	\$, EQUIPO, SALA, EXPOSITOR	# DE PERSONAL CAPACITADO
OFRECER INCENTIVOS	GENERAR MAYOR PARTICIPACION EN LAS CAPACITACIONES	GG/GC	16/1/23	dic-23	\$	% DE ASISTENCIA, % DE PARTICIPACION
ESTUDIAR A LA COMPETENCIA	CONOCER LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES	GC/LP	ene-23	dic-23	\$, TIEMPO, ANALISTA, COMPUTADORA	# DE MARCAS COMPETITIVAS
CONTRATAR EXPOSITORES CALIFICADOS	MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL	GG/GC	ene-23	dic-23	\$	% DE APROBACIÓN
CONTAR CON MATERIAL DIDACTICO	MEJORAR RETENCION DE LA INFORMACION	GC	ene-23	dic-23	\$, TIEMPO, EQUIPOS	% DE RETENCION DE INFORMACION

### 3. Capítulo III: Análisis Financiero del Proyecto.



### 3.1. SUPUESTOS FINANCIEROS

Se calcula para los supuestos financieros, que el comportamiento de la demanda esperada tenga un importante crecimiento durante el segundo año con un aumento del 50% logrando así un impulso considerable en ventas, y luego de contar con un mejor posicionamiento de la marca, se estima un crecimiento anual del 20% hasta llegar al quinto año. El comportamiento de los gastos tendrá una cifra del 10% el cual se irá incrementando por igual a lo largo de los cinco años.

**Tabla No. 8:**  
**Supuestos Financieros**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Inflación proyectada</b>					
<b>Comportamiento de la demanda esperada</b>		50%	20%	20%	20%
<b>Comportamiento de los gastos</b>		10%	10%	10%	10%

Fuente: Ecuavía S.A.

Elaborado: Guillermo Enrique Parra Solís

#### 3.1.1. Inversión

La inversión que se va a necesitar es de \$216,000 para el financiamiento del activo corriente correspondiente al inventario. Se realiza un cálculo concerniente a 2 meses de capital de trabajo. Se lo piensa financiar con aportes propios que representen el 75% del total, y el 25% restante por medio de un crédito empresarial a través del banco de Pichincha con una tasa del 9.76% a 60 meses plazo como se puede observar en la siguiente tabla:

**Tabla No. 9:  
Inversión. Requerida**

<b>Inversión Requerida</b>	<b>\$216.000,00</b>	
<b>Financiamiento</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Aportes propios	\$162.000,00	75%
Aportes de terceros (Banco del Pichincha)	\$54.000,00	25%
<b>Total financiamiento</b>		
Tasa a pagar	9,76%	
Plazo de deuda (años)	5	

Fuente: Ecuavía S.A.  
Elaborado: Guillermo Enrique Parra Solís

### 3.1.2. Productos O Servicios

Dentro de la marca Porsche los productos a comercializar son 4, Cayenne CP, Cayenne, Macan y 911 Carrera. En el transcurso del primer año se proyectan vender 7 unidades las cuales se compondrán en su mayoría de la gama de Cayenne CP con 3 unidades, seguido por la versión Cayenne con 2 unidades, además de 1 unidad de Macan y 1 unidad del 911 Carrera.

Considerando el incremento del 20% para el segundo año, las cifras de unidades vendidas quedarían en 8, manteniendo las mismas unidades para los modelos Cayenne, Cayenne CP y 911 Carrera, pero existirá una variación positiva en el Macan en el cual se venderán 2 unidades.

En el tercer año se busca seguir consolidando la marca y mantener el nivel de ventas logrado en el año 2, añadiendo el respectivo aumento porcentual del 20%. Alcanzando la cifra de 11 unidades vendidas repartidas en 5 Cayenne CP, 3 Cayenne, 2 Macan y 1 911 Carrera.

Para el cuarto año se pronostica lograr la cantidad de 12 unidades Porsche vendidas las cuales se distribuirán en 5 Cayenne CP, 4 Cayenne, 2 Macan

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

y un 911 Carrera. A partir de este año se logra un promedio de ventas 1 unidad mensual. Finalmente, en el quinto año se alcanza el mayor número de unidades vendidas logrando un total de 15 productos. Repartidos en 6 Cayenne CP, 4 Cayenne, 3 Macan y 2 911 Carrera. De esta manera se logra ser el mejor año en ventas.

Se puede observar en la siguiente tabla lo expuesto anteriormente:

**Tabla No. 10:**  
**Productos o Servicios**

<b>OFERTA PRODUCTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
CAYENNE CP	3	3	5	5	6
CAYENNE	2	2	3	4	4
MACAN	1	2	2	2	3
911 CARRERA	1	1	1	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>15</b>

Fuente: Ecuavía S.A.  
Elaborado: Guillermo Enrique Parra Solís

### **3.1.3. Ventas**

Los productos tendrán un precio de venta al público en los cuales se pronostica que no existan variaciones en el transcurso de los 5 años. Los valores de los modelos empezarán en \$114.000 para el Macan, \$130.000 para el Cayenne, \$140.000 para el Cayenne CP y \$300.000 para el modelo 911 Carrera. Todos estos valores incluyen el impuesto al valor agregado I.V.A.

El primer año se estima una proyección de ventas totales por \$1.094.000 que se componen de los siguientes valores, \$114.000, \$260.000, \$300.000 y \$420.000 correspondientes a las ventas anuales de los modelos Macan, Cayenne, 911 Carrera y Cayenne CP, respectivamente.

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

En el segundo año hay un incremento en el total de ventas alcanzando la cifra de 1.208.000. los totales de ventas por modelo se mantienen, a excepción del Macan que registra \$228.000 en ventas.

Para el tercer año se calcula alcanzar un total de \$1.618.000 que se componen de \$700.000 para el Cayenne CP siendo este el más vendido, seguido por el Cayenne logrando \$390.000, a continuación el 911 Carrera por \$300.000 y cerrando con el Macan en \$228.000.

Continuando con el cuarto año se logrará la suma de \$1.748.000 en ventas totales. Desglosado en \$700.000 en Cayenne CP, \$520.000 en Cayenne, \$300.000 en 911 Carrera y finalizando con \$228.000 en Macan.

En el quinto y último año se obtiene la cantidad total de \$2.302.000 siendo el mejor promedio en ventas. Los modelos representarán \$840.000 para el Cayenne CP, \$600.000 para el 911 Carrera, \$520.000 del Cayenne y \$342.000 para el Macan.

Se estima que estos valores en ventas sean concretados al tratarse de un producto apetecido y con una demanda constante y en aumento, lo cual va a permitir lograr el plan de negocios presentado en este proyecto.

**Tabla No. 11:  
Precios de venta**

<b>PRECIOS DE VENTA INDIVIDUALES</b>					
<b>OFERTA PRODUCTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
CAYENNE CP	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00
CAYENNE	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00
MACAN	114.000,00	114.000,00	114.000,00	114.000,00	114.000,00
911 CARRERA	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00

Fuente: Ecuavía S.A.

Elaborado: Guillermo Enrique Parra Solís

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

**Tabla No. 12:**  
**Ventas totales (resumen)**

<b>VENTAS TOTALES (RESUMEN)</b>					
<b>OFERTA PRODUCTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
CAYENNE CP	420.000,00	420.000,00	700.000,00	700.000,00	840.000,00
CAYENNE	260.000,00	260.000,00	390.000,00	520.000,00	520.000,00
MACAN	114.000,00	228.000,00	228.000,00	228.000,00	342.000,00
911 CARRERA	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	600.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.094.000,00</b>	<b>1.208.000,00</b>	<b>1.618.000,00</b>	<b>1.748.000,00</b>	<b>2.302.000,00</b>

Fuente: Ecuavia S.A.  
Elaborado: Guillermo Enrique Parra Solís

### **3.1.4. Costos**

El costo de los modelos a comercializar son de \$91.200 para el Macan, \$104.000 el Cayenne, \$112.000 el Cayenne CP y \$240.000 el 911 Carrera. Los costos contemplados en los modelos porsche representan el 80% del precio de venta. Al ser un producto terminado, se encuentran los costos del valor bruto del auto, el flete marítimo, el seguro, los derechos arancelarios, los gastos de nacionalización, el impuesto a la salida de divisas, los gastos de almacenera y la comisión del importador. Esto totaliza el 80% del precio final, quedando un margen de utilidad por auto del 20%.

Durante el primer año se evidencia un costo total de \$875.200 correspondientes a los modelos Cayenne CP por un monto de \$336.000, \$240.000 para el 911 Carrera, \$208.000 el Cayenne y \$91.200 para el modelo mas económico Macan.

Para el segundo año se contabiliza un costo total de \$966.000 en los cuales se mantienen todos los costos a excepción del modelo Macan que al aumentar las ventas, generó un incremento y se totalizó en \$182.400.

En el tercer año se pueden observar \$1.294.400 de costos anuales en los 4 modelos que se comercializan. Y se dividen en \$560.000 del Cayenne

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

CP, \$312.000 del Cayenne, \$240.000 del 911 Carrera y \$182.400 del Macan.

El cuarto año se desglosa en \$560.000 del Cayenne CP, \$416.000 del Cayenne, \$240.000 del 911 Carrera y \$182.400 para el modelo Macan. Esto totaliza un costo anual de \$1.398.400. En el quinto año, al ser el de mayor ventas, se puede observar que el costo total suma \$1.841.600 y se compone de \$672.000 para el modelo más vendido Cayenne CP, \$480.000 del 911 Carrera, \$416.000 en el caso del Cayenne y por último \$273.600 relacionado al Macan.

**Tabla No. 13:**  
**Costo de venta individuales**

**COSTOS DE VENTA INDIVIDUALES**

<b>OFERTA PRODUCTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
CAYENNE CP	112.000,00	112.000,00	112.000,00	112.000,00	112.000,00
CAYENNE	104.000,00	104.000,00	104.000,00	104.000,00	104.000,00
MACAN	91.200,00	91.200,00	91.200,00	91.200,00	91.200,00
911 CARRERA	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00

Fuente: Ecuavía S.A.

Elaborado: Guillermo Enrique Parra Solís

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

**Tabla No. 14:**  
**Costo de venta totales**

<b>COSTOS DE VENTA TOTALES</b>					
<b>OFERTA PRODUCTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
CAYENNE CP	336.000,00	336.000,00	560.000,00	560.000,00	672.000,00
CAYENNE	208.000,00	208.000,00	312.000,00	416.000,00	416.000,00
MACAN	91.200,00	182.400,00	182.400,00	182.400,00	273.600,00
911 CARRERA	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00	480.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>875.200,00</b>	<b>966.400,00</b>	<b>1.294.400,00</b>	<b>1.398.400,00</b>	<b>1.841.600,00</b>

Fuente: Ecuavia S.A.  
Elaborado: Guillermo Enrique Parra Solís

### **3.1.5. Gastos**

Se incurrirá en gastos correspondientes a publicidad, capacitación del personal y en las comisiones de los vendedores. Se estima un incremento anual del 10% en los gastos relacionados a publicidad y capacitaciones, y se mantendrá durante los 5 años el porcentaje asignado a los vendedores que es del 0.9% del valor de venta de los autos.

Los gastos relacionados al alquiler, servicios básicos, limpieza, equipos de computación, suministros de oficina, sueldos y demás, ya se encuentran cubiertos por la empresa la cual opera con 2 marcas adicionales de vehículos en el mismo espacio físico por lo cual no están reflejados en el proyecto presentado.

Los gastos de publicidad se estimaron en \$1.000 anuales y acorde a los supuestos financieros con el aumento del 10% que se tendrá a partir del segundo año que será de \$1.100, y culminando en el quinto año en \$1.464. Para las capacitaciones del personal de ventas, están destinados \$200 anuales con el mismo incremento del 10% anual lo cual significaría que para el quinto año representarían la cantidad de \$292.

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

Referente a las comisiones de los vendedores estas serían de \$9.846 el primer año, \$10.872 para el segundo año, \$11.959 en el tercero, \$13.155 en el cuarto y finalizando el quinto año serían \$14.471. La totalidad de los gastos operacionales serían de \$11.046 para el primer año y para el quinto y final año se totalizará en la cantidad de \$16.228.

**Tabla No. 15:**  
**Gastos operacionales: Administrativos y de ventas**

<b>GASTOS OPERACIONALES: ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS</b>					
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
PUBLICIDAD	1.000,00	1.100,00	1.210,00	1.331,00	1.464,10
CAPACITACIÓN	200,00	220,00	242,00	266,20	292,82
COMISIONES	9.846,00	10.872,00	11.959,20	13.155,12	14.470,63
<b>TOTAL</b>	<b>11.046,00</b>	<b>12.192,00</b>	<b>13.411,20</b>	<b>14.752,32</b>	<b>16.227,55</b>

Fuente: Ecuavía S.A.  
Elaborado: Guillermo Enrique Parra Solís

### **3.2. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO**

El proyecto se financiará en su mayoría con recursos propios, que suman la cantidad de \$162.000 y representan el 75% del total. La diferencia del 25%, será de \$54.000 que representan el 25% restante y será financiado por medio de un crédito corporativo con el banco del Pichincha a una tasa nominal anual del 9.76% y una tasa por periodo del 0.81% por un lapso de 5 años, y 60 letras mensuales. Los intereses a pagar por el uso del crédito totalizan al final del plazo un valor de \$14.458.



“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

**Tabla No. 16:**

**Préstamos**

Periodos anuales	0	1	2	3	4	5
<b>Interés</b>		\$4.883,29	\$3.984,07	\$2.993,05	\$1.900,86	\$697,18
<b>Capital Pagado</b>		\$8.808,40	\$9.707,62	\$10.698,64	\$11.790,83	\$12.994,51
<b>Dividendos</b>		\$13.691,69	\$13.691,69	\$13.691,69	\$13.691,69	\$13.691,69
<b>Saldo</b>	\$54.000,00	\$45.191,60	\$35.483,98	\$24.785,34	\$12.994,51	\$0,00

Fuente: Ecuavía S.A.

Elaborado: Guillermo Enrique Parra Solís

### 3.3. ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

#### 3.3.1. Flujo de caja

El flujo de caja al finalizar el año 0 es de -\$162.000 ya que se realizará un desembolso destinado a capital de trabajo por parte de los aportes propios que representan el 75% de la inversión total. Se puede observar que a partir del primer año el flujo de caja será positivo al haber generado ventas por \$1.094.000 que luego de haber hecho los respectivos descuentos por partes de los costos, gastos y obligaciones dan un valor de \$194.062.

Continuando en el año dos y con un incremento en las ventas de \$1.208.000, realizando los mismos descuentos que al anterior año, quedará un valor de \$142.176 lo cual demuestra que el flujo de efectivo disminuyó al tener que considerar las deudas no pagadas del anterior periodo.

En el año tres se puede observar un importante incremento en el flujo de caja con un saldo de \$214.781 al haber hecho los descuentos correspondientes a costos, gastos y obligaciones. El total de ventas del tercer año ascendería a \$1.618.000.

Se tiene proyectado que para el cuarto año las ventas sigan incrementando logrando alcanzar un total de 1.748.000 que luego de hacer la respectiva

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

reducción correspondiente reflejaría un flujo de caja de \$209.798. En el quinto año se obtendrían ventas por \$2.302.000 y será el año que mayores ingresos se generaran por ventas. Luego de hacer la respectiva reducción de costos, gastos y obligaciones, quedará un flujo de caja de \$309.788.

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

**Tabla No. 17: Flujo de caja**

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Ventas</b>		1.094.000,00	1.208.000,00	1.618.000,00	1.748.000,00	2.302.000,00
<b>- Costo de Ventas</b>		875.200,00	966.400,00	1.294.400,00	1.398.400,00	1.841.600,00
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>		218.800,00	241.600,00	323.600,00	349.600,00	460.400,00
<b>- Gastos desembolsables</b>		11.046,00	12.192,00	13.411,20	14.752,32	16.227,55
<b>- Gastos no desembolsables</b>		-	-	-	-	-
<b>Utilidad Operacional</b>		207.754,00	229.408,00	310.188,80	334.847,68	444.172,45
<b>- Gastos financiamiento</b>		4.883,29	3.984,07	2.993,05	1.900,86	697,18
<b>+/- Ing/Eg. No operacionales</b>		-	-	-	-	-
<b>Utilidad antes de Reparto a Trabajadores</b>		202.870,71	225.423,93	307.195,75	332.946,82	443.475,27
<b>- 15% Reparto Ut. Trabajadores</b>		30.430,61	33.813,59	46.079,36	49.942,02	66.521,29
<b>Utilidad antes de Impuesto Renta</b>		172.440,11	191.610,34	261.116,39	283.004,80	376.953,98
<b>- 25% Impuesto Renta</b>		43.110,03	47.902,59	65.279,10	70.751,20	94.238,50
<b>Utilidad antes de Reserva Legal</b>		129.330,08	143.707,76	195.837,29	212.253,60	282.715,49
<b>- 10% Reserva Legal</b>		12.933,01	14.370,78	19.583,73	21.225,36	28.271,55
<b>Utilidad del ejercicio</b>		<b>116.397,07</b>	<b>129.336,98</b>	<b>176.253,56</b>	<b>191.028,24</b>	<b>254.443,94</b>
<b>+ Gastos no desembolsables</b>		-	-	-	-	-
<b>+ Reserva Legal</b>		12.933,01	14.370,78	19.583,73	21.225,36	28.271,55
<b>+ Deudas no pagadas en el periodo</b>		73.540,63	81.716,18	111.358,46	120.693,22	160.759,79
<b>- Deudas pagadas</b>			73.540,63	81.716,18	111.358,46	120.693,22
<b>- Amortización (cap.pagado)</b>		8.808,40	9.707,62	10.698,64	11.790,83	12.994,51
<b>+ Valor en Libros (si se vende)</b>		-	-	-	-	-
<b>Inversión</b>	-	216.000,00				
<b>Préstamo a largo plazo</b>		54.000,00				
<b>Flujo de Caja</b>	<b>- 162.000,00</b>	<b>194.062,31</b>	<b>142.175,68</b>	<b>214.780,94</b>	<b>209.797,53</b>	<b>309.787,54</b>

Elaborado: Guillermo Enrique Parra Solís

### **3.3.2. Estado de resultados**

En el estado de resultados se puede observar una utilidad del ejercicio en cada uno de los 5 periodos en numeros positivos. Luego de hacer los respectivos descuentos por conceptos de los costos de ventas, gastos desembolsables y los no desembolsables, gastos de financiamiento, la reducción por concepto del 15% de utilidades a los trabajaodres, 25% del impuesto a la renta y finalmente la reserva legal del 10%, la compañía generará una utilidad neta de \$116.397 durante su primer año de operación, \$129.337 para su segundo año, \$176.254 en el tercer año, \$191.028 en su cuarto año y \$254.444 en el quinto año.

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

**Tabla No. 18:  
Estado de resultados**

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Ventas</b>		1.094.000,00	1.208.000,00	1.618.000,00	1.748.000,00	2.302.000,00
- <b>Costo de Ventas</b>		875.200,00	966.400,00	1.294.400,00	1.398.400,00	1.841.600,00
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>		218.800,00	241.600,00	323.600,00	349.600,00	460.400,00
- <b>Gastos desembolsables</b>		11.046,00	12.192,00	13.411,20	14.752,32	16.227,55
- <b>Gastos no desembolsables</b>		-	-	-	-	-
<b>Utilidad Operacional</b>		207.754,00	229.408,00	310.188,80	334.847,68	444.172,45
- <b>Gastos financiamiento</b>		4.883,29	3.984,07	2.993,05	1.900,86	697,18
<b>+/- Ing/Eg. No operacionales</b>		-	-	-	-	-
<b>Utilidad antes de Reparto a Trabajadores</b>		202.870,71	225.423,93	307.195,75	332.946,82	443.475,27
- <b>15% Reparto Ut. Trabajadores</b>		30.430,61	33.813,59	46.079,36	49.942,02	66.521,29
<b>Utilidad antes de Impuesto Renta</b>		172.440,11	191.610,34	261.116,39	283.004,80	376.953,98
- <b>25% Impuesto Renta</b>		43.110,03	47.902,59	65.279,10	70.751,20	94.238,50
<b>Utilidad antes de Reserva Legal</b>		129.330,08	143.707,76	195.837,29	212.253,60	282.715,49
- <b>10% Reserva Legal</b>		12.933,01	14.370,78	19.583,73	21.225,36	28.271,55
<b>Utilidad del ejercicio</b>		<b>116.397,07</b>	<b>129.336,98</b>	<b>176.253,56</b>	<b>191.028,24</b>	<b>254.443,94</b>

Elaborado: Guillermo Enrique Parra Solís

### 3.3.3. Balance general

Se puede observar en el balance general que la empresa posee un activo corriente y una liquidez muy buena durante los 5 años del proyecto en relación a sus obligaciones. La empresa es capaz de solventar cualquier deuda a corto plazo y podría incrementar su inversión.

**Tabla No. 19:**  
**Balance general**

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EFFECTIVO	216.000,00	410.062,31	552.237,99	767.018,93	976.816,46	1.286.604,00
A/F NETOS						
<b>ACTIVOS</b>	<b>216.000,00</b>	<b>410.062,31</b>	<b>552.237,99</b>	<b>767.018,93</b>	<b>976.816,46</b>	<b>1.286.604,00</b>
CTAS.DOC. X PAGAR		73.540,63	81.716,18	111.358,46	120.693,22	160.759,79
PRÉSTAMO BCARIO.	54.000,00	45.191,60	35.483,98	24.785,34	12.994,51	-
<b>PASIVOS</b>	<b>54.000,00</b>	<b>118.732,23</b>	<b>117.200,15</b>	<b>136.143,80</b>	<b>133.687,73</b>	<b>160.759,79</b>
CAPITAL SOCIAL	162.000,00	162.000,00	162.000,00	162.000,00	162.000,00	162.000,00
RESERVA LEGAL		12.933,01	27.303,78	46.887,51	68.112,87	96.384,42
UTILIDADES RETENIDAS		116.397,07	245.734,05	421.987,62	613.015,85	867.459,79
<b>PATRIMONIO</b>	<b>162.000,00</b>	<b>291.330,08</b>	<b>435.037,84</b>	<b>630.875,13</b>	<b>843.128,73</b>	<b>1.125.844,21</b>
<b>PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>216.000,00</b>	<b>410.062,31</b>	<b>552.237,99</b>	<b>767.018,93</b>	<b>976.816,46</b>	<b>1.286.604,00</b>

Elaborado: Guillermo Enrique Parra Solís

### 3.4. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

#### 3.4.1. Indicadores económicos

La empresa demuestra tener flujos positivos durante todo el proyecto. Se logra el payback de la inversión en apenas 14 meses y se tiene prevista una tasa de retorno esperada del 40% siendo la TIR del 112,95% lo que demuestra que el proyecto es muy rentable al ser mayor que el 32% del WACC. Finalmente el VAN cuenta con un cifra favorable de \$310.658 por lo cual el proyecto se debería aprobar.

**Tabla No. 20:**  
**TIR, VAN y Payback**

	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJO</b>	-\$ 162.000,00	\$ 194.062,31	\$ 142.175,68	\$ 214.780,94	\$ 209.797,53	\$ 309.787,54
<b>VALOR PRESENTE FLUJO</b>	-\$ 162.000,00	\$ 147.513,64	\$ 82.149,95	\$ 94.334,10	\$ 70.042,94	\$ 78.617,44
<b>PAYBACK</b>	-\$ 162.000,00	-\$ 14.486,36	\$ 67.663,59	\$ 161.997,69	\$ 232.040,63	\$ 310.658,06
		<b>% Tasa de retorno esperada</b>		40%		
		<b>% Interes del Banco</b>		9,76%		
		Impuestos		36,25%		
		<b>TIR</b>		<b>112,95%</b>		
		<b>VAN</b>		<b>\$ 310.658,06</b>		
		<b>PAYBACK</b>		<b>13 MESES</b>		
		<b>WACC</b>		32%		

Elaborado: Guillermo Enrique Parra Solís



### 3.4.2. Punto de equilibrio

Se logró detectar que desde el primer año se ha logrado alcanzar el punto de equilibrio con un 7% de las ventas. De esta manera sabemos que el resultado de la resta entre los valores del 7% en ventas menos sus costos significan que se igualan a 0.

**Tabla No. 21:**  
**Punto de equilibrio**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
COSTO FIJO	\$ 15.929,29	\$ 16.176,07	\$ 16.404,25	\$ 16.653,18	\$ 16.924,73
VENTAS - COSTO VARIABLE	\$ 218.800,00	\$ 241.600,00	\$ 323.600,00	\$ 349.600,00	\$ 460.400,00
<b>% Equilibrio</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>
VENTAS	\$ 1.094.000,00	\$ 1.208.000,00	\$ 1.618.000,00	\$ 1.748.000,00	\$ 2.302.000,00
COSTOS VARIABLES	\$ 875.200,00	\$ 966.400,00	\$ 1.294.400,00	\$ 1.398.400,00	\$ 1.841.600,00
COSTOS FIJOS	\$ 15.929,29	\$ 16.176,07	\$ 16.404,25	\$ 16.653,18	\$ 16.924,73
<b>UTILIDAD</b>	<b>\$ 202.870,71</b>	<b>\$ 225.423,93</b>	<b>\$ 307.195,75</b>	<b>\$ 332.946,82</b>	<b>\$ 443.475,27</b>
<b>VERIFICACIÓN</b>					
VENTAS	\$ 79.646,43	\$ 80.880,33	\$ 82.021,24	\$ 83.265,91	\$ 84.623,64
COSTOS VARIABLES	\$ 63.717,14	\$ 64.704,26	\$ 65.616,99	\$ 66.612,73	\$ 67.698,92
COSTOS FIJOS	\$ 15.929,29	\$ 16.176,07	\$ 16.404,25	\$ 16.653,18	\$ 16.924,73
<b>UTILIDAD</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

Elaborado: Guillermo Enrique Parra Solís

### **3.5. RATIOS FINANCIEROS**

En la liquidez se puede denotar que la razón corriente permite al proyecto sostener sus pasivos corrientes desde el primer año y a lo largo del tiempo. En el año 1, por cada dólar de deuda, se puede cubrir esa obligación con \$3,45, en el segundo año con \$4,75, en el tercer año se cuenta con \$5,63, en el cuarto y quinto se cuenta con \$7,31 y \$8,00 respectivamente para sostener sus pasivos a corto plazo.

Sobre la rentabilidad se estima que por cada dólar vendido, se percibe 0,11 centavos. Esto se calcula que se mantenga durante los 5 siguientes años y al existir un aumento anual en las ventas, este ratio demuestra que al vender más, existirá mayores ingresos.

El endeudamiento del proyecto demuestra que se cuenta con los recursos necesarios ya que por cada dólar del activo, se debe 0,29 centavos y este ratio se irá disminuyendo hasta el quinto año en que llegaría a 0,12 centavos por cada dólar del activo.

En el ratio de rotación se puede observar que tanto el ROA como el ROE son positivos y demuestran que de la utilidad neta se obtiene sobre los cada dólar de activos, la cantidad de 0.28 centavos y por cada dólar de patrimonio se obtiene 0,40 centavos de ganancia.

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

**Tabla No. 22:  
Punto de equilibrio**

<b>RATIOS FINANCIEROS</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
RAZÓN CORRIENTE	ACT. C. / PAS. C.	\$ 3,45	\$ 4,71	\$ 5,63	\$ 7,31	\$ 8,00
CAPITAL DE TRABAJO	ACT. C - PAS. C.	\$ 291.330,08	\$ 435.037,84	\$ 630.875,13	\$ 843.128,73	\$ 1.125.844,21
ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	VENTAS/ ACTIVOS	\$ 2,67	\$ 2,19	\$ 2,11	\$ 1,79	\$ 1,79
ENDEUDAMIENTO	PASIVOS /ACTIVOS	\$ 0,29	\$ 0,21	\$ 0,18	\$ 0,14	\$ 0,12
LEVERAGE TOTAL	PASIVO/ PATRIMONIO	\$ 0,41	\$ 0,27	\$ 0,22	\$ 0,16	\$ 0,14
COBERTURA PASIVO FINANCIERO	PAS. FIN. / VENTAS	\$ 0,04	\$ 0,03	\$ 0,02	\$ 0,01	\$ 0,00
COBERTURA GASTO FINANCIERO	UT. OP. / GTO. FIN.	\$ 42,54	\$ 57,58	\$ 103,64	\$ 176,16	\$ 637,10
MARGEN BRUTO	UT. BR/ VENTAS	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20
MARGEN OPERATIVO	UT. OP. /VENTAS	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19
MARGEN NETO	UT. NE. /VENTAS	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11
ROA	UT NE/ ACTIVOS	\$ 0,28	\$ 0,23	\$ 0,23	\$ 0,20	\$ 0,20
ROE	UT NE. /PATRIMONIO	\$ 0,40	\$ 0,30	\$ 0,28	\$ 0,23	\$ 0,23

Elaborado: Guillermo Enrique Parra Solís

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

## Conclusiones y Recomendaciones

## **CONCLUSIONES.**

Se puede observar que la aplicación de un plan de negocios bien elaborado, es una parte elemental del éxito para lograr el incremento en la participación de mercado específicamente en la marca Porsche. Demuestra que la empresa Ecuavía S.A. es capaz de aumentar su utilidad y continuar cada año expandiéndose y de esta manera no ceder ante su competencia, ni tampoco mantenerse en un nivel estacionario de ventas.

Se pudo constatar que es necesario invertir en capital de trabajo para contar con un mayor nivel de inventario y de esta manera cumplir con el requerimiento de la demanda que no estaba siendo satisfecha. Dejando atrás la creencia que manteniendo el mismo nivel de ventas de forma regular es suficiente para subsistir.

La globalización del mercado, ha puesto en evidencia que las marcas cada vez ofrecen productos y servicios de características parecidas y dejó de existir una brecha significativa entre la opción que comercializa una empresa en comparación con la de la competencia, por lo tanto, la capacitación constante del personal, la excelencia en el servicio al cliente, y la calidad del producto final, son los componentes claves para la intención de compra del usuario.

El correcto manejo de la información y datos de los clientes, será de gran ayuda para cumplir con las proyecciones y metas planteadas en el proyecto ya que permitirán plasmar la información de manera real y verificar la eficiencia del trabajo del equipo de ventas por medio de la tabulación de datos.

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

El area de ventas va a mejorar sustancialmente en atención al cliente y eficiencia de comunicación entre las distintas áreas que componen la empresa, por medio de capacitaciones y reuniones donde se pueda conversar libremente los objetivos que mantendrá la gerencia y los planes de acción a realizar de cada empleado.

Teniendo en cuenta la información del plan financiero del proyecto, se llega a la conclusión que es un plan rentable, concreto y conservador, en el cual la empresa se va a beneficiar y logrará el aumento en la participación de mercado de automóviles de lujo si se toma en consideración los puntos expuestos y se logra una correcta ejecución del mismo.

### **RECOMENDACIONES.**

El hacer un correcto análisis dentro de cualquier empresa, permite tomar los correctivos a medida que se van presentando los inconvenientes y de esta forma darle solución de una manera paulatina sin necesidad de esperar que hayan futuras complicaciones.

Se debe tener en cuenta que las empresas muchas veces tienen a su alcance las herramientas necesarias para revertir las adversidades que se presenten, y estas recomendaciones a mejorar pueden venir incluso de empleados que cuentan con experiencia dentro de las áreas en las que se desenvuelven, por lo que se recomienda considerar a estas personas cuando den su punto de vista y sus sugerencias.

El negocio de los autos sigue evolucionando y presentan nuevas alternativas de movilidad como son los autos eléctricos, los híbridos enchufables e incluso los de gasolina que cuentan con motores mas eficientes, cuentan con nuevas tecnologías de entretenimiento, además de la tecnología utilizada para la asistencia al conductor que se centra en la

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

seguridad activa y pasiva del conductor y sus acompañantes, por lo cual se recomienda reconocer la importancia de esta rama de la industria y continuar invirtiendo en el desarrollo de nuevas técnicas que permitan crear líneas de negocio aplicables en la industria automotriz.

La historia del hombre y su relación con los autos cuenta con más de un siglo de acontecimientos importantes desde su creación, y ha estado presente a lo largo de los años y se considera uno de los productos más deseados y aspiracionales en la vida de las personas por lo que se recomienda continuar con esta nueva tendencia de movilidad eléctrica enfocada en la preservación del medio ambiente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, P. (01 de enero de 2021). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/reduccion-aranceles-union-europea-ecuador.html>
- Quiroa, M. (09 de marzo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- Flores-Guerra, L. (05 de noviembre de 2018). Obtenido de <https://luisfloresguerra.com/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-la-organizacion/>
- Mendoza, R. (27 de septiembre de 2021). *Semrush*. Obtenido de <https://es.semrush.com/blog/como-calular-la-cuota-del-mercado/>
- Warner, J. (26 de febrero de 2019). *Ig*. Obtenido de <https://www.ig.com/es/estrategias-de-trading/que-es-la-cuota-de-mercado-y-como-se-calcula-190226#information-banner-dismiss>
- Díaz-Bravo, L. (16 de abril de 2013). *Scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009)
- Durán, Y. (junio de 2012). *redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545892008.pdf>
- Quintana, D. (febrero de 2010). *Repositorio Académico UPC*. Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/273423/DLa\\_guna.pdf](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/273423/DLa_guna.pdf)
- GEO Tutoriales. (21 de Enero de 2015). Obtenido de Gestión de operaciones: <https://www.gestiondeoperaciones.net/inventarios/clasificacion-de-los-costos-de-inventario/>
- Garrido, I., & Martínez, M. (2017). Obtenido de Dialnet: <https://www.gestiondeoperaciones.net/inventarios/clasificacion-de-los-costos-de-inventario/>
- Tapia, E. (1 de Junio de 2019). Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/vehiculos-europeos-alta-gama-ecuador.html>
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (7 de Julio de 2007). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230705.pdf>
- Sevilla, A. (2015 de Septiembre de 2015). Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/activo-intangible.html>
- Rivera, A. (14 de Enero de 2022). Obtenido de Outbrain: <https://www.outbrain.com/blog/es/interactuar-con-clientes/>
- Sornosa, A. (2010 de Marzo de 2010). Obtenido de Motorpasion : <https://www.motorpasion.com/porsche/historia-de-porsche-parte-1>
- Hernández, L. (26 de Enero de 2021). Obtenido de Autocosmos: <https://noticias.autocosmos.com.ec/2021/01/26/las-marcas-del-sector-automotor-mas-valiosas-en-2021>



“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

- Coba, G. (2022 de Enero de 2022). Obtenido de Primicias.
- Cuartin, A. (24 de Noviembre de 2020). Obtenido de Lemontech.
- Trenza, A. (14 de Septiembre de 2019). Obtenido de Anatrenza:  
<https://anatrenza.com/metodo-smart-que-es-para-que-sirve/>
- Fuentes, E. (13 de Noviembre de 2019). Obtenido de El Lider Exponencial:  
<https://liderexponencial.es/metodo-smart-para-formular-correctamente-los-objetivos/>
- Gabriel, L. (28 de Mayo de 2019). Obtenido de rockcontent:  
<https://rockcontent.com/es/blog/kpis-de-ventas/>
- Sordo, A. (21 de Diciembre de 2020). Obtenido de Hubspot:  
<https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-empresarial>
- Galán, J. (11 de Mayo de 2021). Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/comunicacion-corporativa.html>
- Peiró, R. (07 de Junio de 2021). Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/comunicacion-vertical-y-horizontal.html>
- Sáenz, M. (16 de Marzo de 2014). Obtenido de Observatorio ORH:  
<https://www.observatoriorh.com/articulos-orh/comunicacion-interna-oportunidades-trabajar-en-las-organizaciones.html>
- Sanchez, J. (27 de Agosto de 2017). Obtenido de Pymes y Autónomos:  
<https://www.pymesyautonomos.com/management/el-mayor-problema-de-la-empresa-la-falta-de-comunicacion-interna>
- Corrales, J. (25 de Julio de 2019). Obtenido de Rockcontent:  
<https://rockcontent.com/es/blog/servicio-al-cliente/>
- Martinez, L. (11 de Noviembre de 2020). Obtenido de Hubspot:  
<https://blog.hubspot.es/service/buen-servicio-a-clientes>
- Sotomayor, J., Castillo, G., & Riofrío, O. (2 de Febrero de 2018). Obtenido de Scielo:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000200034#aff1](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200034#aff1)
- González, J. (25 de Abril de 2014). Obtenido de Think & Sell:  
<https://thinkandsell.com/blog/el-comportamiento-del-cliente-en-el-lujo/>
- Da Silva, D. (4 de Septiembre de 2020). Obtenido de Blog de Zendesk:  
<https://www.zendesk.com.mx/blog/por-que-se-pierden-los-clientes/>
- Tadiotto, F. (26 de Mayo de 2021). Obtenido de Cliengo:  
<https://blog.cliengo.com/marketing-automotriz/>
- Vaya, A. (1 de octubre de 2019). *Revista Líderes*. Obtenido de  
<https://www.revistalideres.ec/lideres/autolider-compradores-autos-lujo-estrategia.html>
- Lopez, V. (27 de Enero de 2022). *El Economista*. Obtenido de  
<https://www.economista.com.mx/mercados/Utilidad-neta-de-Apple-crecio-64-en-el-2021-20220127-0084.html>
- Martínez, C. (2022). *Telcel*. Obtenido de Telcel Empresas:  
<https://www.telcel.com/empresas/tendencias/notas/indicadores-de-venta-en-retail#>

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

- Suárez, S. (2 de Marzo de 2012). *Portafolio*. Obtenido de Mis Finanzas:  
<https://blogs.portafolio.co/la-salud-y-la-empresa/como-google-promueve-la-calidad-de-vida-de-sus-empleados-parte-ii/>
- Tellez, E. (25 de Mayo de 2017). *BMW Group*. Obtenido de Pressclub Mexico:  
<https://www.press.bmwgroup.com/mexico/article/detail/T0271117ES/bmw-es-reconocida-como-la-marca-premium-con-mayor-satisfacción-al-cliente?language=es>
- AEADE. (2022). *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*. Obtenido de  
<https://www.aeade.net/anuario/>
- Universo, E. (25 de Julio de 2020). *El Universo*. Obtenido de  
<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/25/nota/7917954/cual-es-tasa-interes-compra-vehiculo-ecuador/>

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

## ANEXOS

### Anexo No. 1 Comportamiento de la demanda esperada año 1

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
CAYENNE CP	1					1					1		3
CAYENNE		1								1			2
MACAN				1									1
911 CARRERA					1								1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>7</b>

### Anexo No. 2 Comportamiento de la demanda esperada año 2

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 2
CAYENNE CP	1					1					1		3
CAYENNE		1								1			2
MACAN				1					1				2
911 CARRERA					1								1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>8</b>

### Anexo No. 3 Comportamiento de la demanda esperada año 3

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 3
CAYENNE CP	1			1		1			1		1		5
CAYENNE		1			1					1			3
MACAN				1					1				2
911 CARRERA					1								1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>11</b>

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

**Anexo No. 4 Comportamiento de la demanda esperada año 4**

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 4
CAYENNE CP	1			1		1			1		1		5
CAYENNE		1			1			1		1			4
MACAN				1					1				2
911 CARRERA					1								1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>12</b>

**Anexo No. 5 Comportamiento de la demanda esperada año 5**

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 5
CAYENNE CP	1		1		1		1		1		1		6
CAYENNE		1			1			1		1			4
MACAN			1				1				1		3
911 CARRERA					1					1			2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>15</b>

**Anexo No. 6 Ventas proyectadas año 1**

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
CAYENNE CP	140.000,00	-	-	-	-	140.000,00	-	-	-	-	140.000,00	-	420.000,00
CAYENNE	-	130.000,00	-	-	-	-	-	-	-	130.000,00	-	-	260.000,00
MACAN	-	-	-	114.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	114.000,00
911 CARRERA	-	-	-	-	300.000,00	-	-	-	-	-	-	-	300.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>140.000,00</b>	<b>130.000,00</b>	<b>-</b>	<b>114.000,00</b>	<b>300.000,00</b>	<b>140.000,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>130.000,00</b>	<b>140.000,00</b>	<b>-</b>	<b>1.094.000,00</b>

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

**Anexo No. 7 Ventas proyectadas año 2**

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 2
CAYENNE CP	140.000,00	-	-	-	-	140.000,00	-	-	-	-	140.000,00	-	420.000,00
CAYENNE	-	130.000,00	-	-	-	-	-	-	-	130.000,00	-	-	260.000,00
MACAN	-	-	-	114.000,00	-	-	-	-	114.000,00	-	-	-	228.000,00
911 CARRERA	-	-	-	-	300.000,00	-	-	-	-	-	-	-	300.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>140.000,00</b>	<b>130.000,00</b>	<b>-</b>	<b>114.000,00</b>	<b>300.000,00</b>	<b>140.000,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>114.000,00</b>	<b>130.000,00</b>	<b>140.000,00</b>	<b>-</b>	<b>1.208.000,00</b>

**Anexo No. 8 Ventas proyectadas año 3**

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 3
CAYENNE CP	140.000,00	-	-	140.000,00	-	140.000,00	-	-	140.000,00	-	140.000,00	-	700.000,00
CAYENNE	-	130.000,00	-	-	130.000,00	-	-	-	-	130.000,00	-	-	390.000,00
MACAN	-	-	-	114.000,00	-	-	-	-	114.000,00	-	-	-	228.000,00
911 CARRERA	-	-	-	-	300.000,00	-	-	-	-	-	-	-	300.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>140.000,00</b>	<b>130.000,00</b>	<b>-</b>	<b>254.000,00</b>	<b>430.000,00</b>	<b>140.000,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>254.000,00</b>	<b>130.000,00</b>	<b>140.000,00</b>	<b>-</b>	<b>1.618.000,00</b>

**Anexo No. 9 Ventas proyectadas año 4**

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 4
CAYENNE CP	140.000,00	-	-	140.000,00	-	140.000,00	-	-	140.000,00	-	140.000,00	-	700.000,00
CAYENNE	-	130.000,00	-	-	130.000,00	-	-	130.000,00	-	130.000,00	-	-	520.000,00
MACAN	-	-	-	114.000,00	-	-	-	-	114.000,00	-	-	-	228.000,00
911 CARRERA	-	-	-	-	300.000,00	-	-	-	-	-	-	-	300.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>140.000,00</b>	<b>130.000,00</b>	<b>-</b>	<b>254.000,00</b>	<b>430.000,00</b>	<b>140.000,00</b>	<b>-</b>	<b>130.000,00</b>	<b>254.000,00</b>	<b>130.000,00</b>	<b>140.000,00</b>	<b>-</b>	<b>1.748.000,00</b>

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

**Anexo No. 10 Ventas proyectadas año 5**

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 5
CAYENNE CP	140.000,00	-	140.000,00	-	140.000,00	-	140.000,00	-	140.000,00	-	140.000,00	-	840.000,00
CAYENNE	-	130.000,00	-	-	130.000,00	-	-	130.000,00	-	130.000,00	-	-	520.000,00
MACAN	-	-	114.000,00	-	-	-	114.000,00	-	-	-	114.000,00	-	342.000,00
911 CARRERA	-	-	-	-	300.000,00	-	-	-	-	300.000,00	-	-	600.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>140.000,00</b>	<b>130.000,00</b>	<b>254.000,00</b>	<b>-</b>	<b>570.000,00</b>	<b>-</b>	<b>254.000,00</b>	<b>130.000,00</b>	<b>140.000,00</b>	<b>430.000,00</b>	<b>254.000,00</b>	<b>-</b>	<b>2.302.000,00</b>

**Anexo No. 11 Costos de ventas proyectados año 1**

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
CAYENNE CP	112.000,00	-	-	-	-	112.000,00	-	-	-	-	112.000,00	-	336.000,00
CAYENNE	-	104.000,00	-	-	-	-	-	-	-	104.000,00	-	-	208.000,00
MACAN	-	-	-	91.200,00	-	-	-	-	-	-	-	-	91.200,00
911 CARRERA	-	-	-	-	240.000,00	-	-	-	-	-	-	-	240.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>112.000,00</b>	<b>104.000,00</b>	<b>-</b>	<b>91.200,00</b>	<b>240.000,00</b>	<b>112.000,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>104.000,00</b>	<b>112.000,00</b>	<b>-</b>	<b>875.200,00</b>

**Anexo No. 12 Costos de ventas proyectados año 2**

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 2
CAYENNE CP	112.000,00	-	-	-	-	112.000,00	-	-	-	-	112.000,00	-	336.000,00
CAYENNE	-	104.000,00	-	-	-	-	-	-	-	104.000,00	-	-	208.000,00
MACAN	-	-	-	91.200,00	-	-	-	-	91.200,00	-	-	-	182.400,00
911 CARRERA	-	-	-	-	240.000,00	-	-	-	-	-	-	-	240.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>112.000,00</b>	<b>104.000,00</b>	<b>-</b>	<b>91.200,00</b>	<b>240.000,00</b>	<b>112.000,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>91.200,00</b>	<b>104.000,00</b>	<b>112.000,00</b>	<b>-</b>	<b>966.400,00</b>

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

**Anexo No. 13 Costos de ventas proyectados año 3**

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 3
CAYENNE CP	112.000,00	-	-	112.000,00	-	112.000,00	-	-	112.000,00	-	112.000,00	-	560.000,00
CAYENNE	-	104.000,00	-	-	104.000,00	-	-	-	-	104.000,00	-	-	312.000,00
MACAN	-	-	-	91.200,00	-	-	-	-	91.200,00	-	-	-	182.400,00
911 CARRERA	-	-	-	-	240.000,00	-	-	-	-	-	-	-	240.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>112.000,00</b>	<b>104.000,00</b>	<b>-</b>	<b>203.200,00</b>	<b>344.000,00</b>	<b>112.000,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>203.200,00</b>	<b>104.000,00</b>	<b>112.000,00</b>	<b>-</b>	<b>1.294.400,00</b>

**Anexo No. 14 Costos de ventas proyectados año 4**

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 4
CAYENNE CP	112.000,00	-	-	112.000,00	-	112.000,00	-	-	112.000,00	-	112.000,00	-	560.000,00
CAYENNE	-	104.000,00	-	-	104.000,00	-	-	104.000,00	-	104.000,00	-	-	416.000,00
MACAN	-	-	-	91.200,00	-	-	-	-	91.200,00	-	-	-	182.400,00
911 CARRERA	-	-	-	-	240.000,00	-	-	-	-	-	-	-	240.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>112.000,00</b>	<b>104.000,00</b>	<b>-</b>	<b>203.200,00</b>	<b>344.000,00</b>	<b>112.000,00</b>	<b>-</b>	<b>104.000,00</b>	<b>203.200,00</b>	<b>104.000,00</b>	<b>112.000,00</b>	<b>-</b>	<b>1.398.400,00</b>

**Anexo No. 15 Costos de ventas proyectados año 5**

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 5
CAYENNE CP	112.000,00	-	112.000,00	-	112.000,00	-	112.000,00	-	112.000,00	-	112.000,00	-	672.000,00
CAYENNE	-	104.000,00	-	-	104.000,00	-	-	104.000,00	-	104.000,00	-	-	416.000,00
MACAN	-	-	91.200,00	-	-	-	91.200,00	-	-	-	91.200,00	-	273.600,00
911 CARRERA	-	-	-	-	240.000,00	-	-	-	-	240.000,00	-	-	480.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>112.000,00</b>	<b>104.000,00</b>	<b>203.200,00</b>	<b>-</b>	<b>456.000,00</b>	<b>-</b>	<b>203.200,00</b>	<b>104.000,00</b>	<b>112.000,00</b>	<b>344.000,00</b>	<b>203.200,00</b>	<b>-</b>	<b>1.841.600,00</b>

**Anexo No. 16 Gastos operacionales proyectados año 1**

GASTOS OPERACIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
PUBLICIDAD	500,00								500,00				1.000,00
CAPACITACIÓN			100,00				100,00						200,00
COMISIONES	1.260,00	1.170,00	-	1.026,00	2.700,00	1.260,00	-	-	-	1.170,00	1.260,00	-	9.846,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.760,00</b>	<b>1.170,00</b>	<b>100,00</b>	<b>1.026,00</b>	<b>2.700,00</b>	<b>1.260,00</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>	<b>500,00</b>	<b>1.170,00</b>	<b>1.260,00</b>	<b>-</b>	<b>11.046,00</b>

“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SU MARCA PORSCHE PARA LA EMPRESA ECUAVIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

**Anexo No. 17 Gastos operacionales proyectados año 2**

GASTOS OPERACIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 2
PUBLICIDAD	550,00	-	-	-	-	-	-	-	550,00	-	-	-	1.100,00
CAPACITACIÓN	-	-	110,00	-	-	-	110,00	-	-	-	-	-	220,00
COMISIONES	1.260,00	1.170,00	-	1.026,00	2.700,00	1.260,00	-	-	1.026,00	1.170,00	1.260,00	-	10.872,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.810,00</b>	<b>1.170,00</b>	<b>110,00</b>	<b>1.026,00</b>	<b>2.700,00</b>	<b>1.260,00</b>	<b>110,00</b>	<b>-</b>	<b>1.576,00</b>	<b>1.170,00</b>	<b>1.260,00</b>	<b>-</b>	<b>12.192,00</b>

**Anexo No. 18 Gastos operacionales proyectados año 3**

GASTOS OPERACIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 3
PUBLICIDAD	605,00	-	-	-	-	-	-	-	605,00	-	-	-	1.210,00
CAPACITACIÓN	-	-	121,00	-	-	-	121,00	-	-	-	-	-	242,00
COMISIONES	1.386,00	1.287,00	-	1.128,60	2.970,00	1.386,00	-	-	1.128,60	1.287,00	1.386,00	-	11.959,20
<b>TOTAL</b>	<b>1.991,00</b>	<b>1.287,00</b>	<b>121,00</b>	<b>1.128,60</b>	<b>2.970,00</b>	<b>1.386,00</b>	<b>121,00</b>	<b>-</b>	<b>1.733,60</b>	<b>1.287,00</b>	<b>1.386,00</b>	<b>-</b>	<b>13.411,20</b>

**Anexo No. 19 Gastos operacionales proyectados año 4**

GASTOS OPERACIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 4
PUBLICIDAD	665,50	-	-	-	-	-	-	-	665,50	-	-	-	1.331,00
CAPACITACIÓN	-	-	133,10	-	-	-	133,10	-	-	-	-	-	266,20
COMISIONES	1.524,60	1.415,70	-	1.241,46	3.267,00	1.524,60	-	-	1.241,46	1.415,70	1.524,60	-	13.155,12
<b>TOTAL</b>	<b>2.190,10</b>	<b>1.415,70</b>	<b>133,10</b>	<b>1.241,46</b>	<b>3.267,00</b>	<b>1.524,60</b>	<b>133,10</b>	<b>-</b>	<b>1.906,96</b>	<b>1.415,70</b>	<b>1.524,60</b>	<b>-</b>	<b>14.752,32</b>

**Anexo No. 20 Gastos operacionales proyectados año 5**

GASTOS OPERACIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 5
PUBLICIDAD	732,05	-	-	-	-	-	-	-	732,05	-	-	-	1.464,10
CAPACITACIÓN	-	-	146,41	-	-	-	146,41	-	-	-	-	-	292,82
COMISIONES	1.677,06	1.557,27	-	1.365,61	3.593,70	1.677,06	-	-	1.365,61	1.557,27	1.677,06	-	14.470,63
<b>TOTAL</b>	<b>2.409,11</b>	<b>1.557,27</b>	<b>146,41</b>	<b>1.365,61</b>	<b>3.593,70</b>	<b>1.677,06</b>	<b>146,41</b>	<b>-</b>	<b>2.097,66</b>	<b>1.557,27</b>	<b>1.677,06</b>	<b>-</b>	<b>16.227,55</b>