



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
"GABRIEL RENE MORENO"**

ESCUELA DE POSTGRADO

**FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS Y TECNOLOGÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA REPRESENTACIÓN DE LA
MARCA DE MONTACARGAS MITSUBISHI LOGISNEXT AMERICAS INC. EN EL
MERCADO BOLIVIANO PARA EL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA
COMPAÑÍA PROMISA S.A.**

POR: ING. JOSE MANUEL BARRIENTOS FERNANDEZ

Tesis presentada a la Escuela de Ingeniería de la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnología de la Universidad Autónoma "Gabriel René Moreno" para optar el grado académico de Magíster MBA: Dirección y Gestión de Empresas en Petróleo y Gas

Director de Tesis:
MSc. ING. FERNANDO CANAVIRE CASTILLO

Octubre – 2023

Santa Cruz de la Sierra – Bolivia



**UNIVERSIDAD AUTONOMA
"GABRIEL RENE MORENO"**

ESCUELA DE POSTGRADO

**FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS Y TECNOLOGÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA REPRESENTACIÓN DE LA
MARCA DE MONTACARGAS MITSUBISHI LOGISNEXT AMERICAS INC. EN EL
MERCADO BOLIVIANO PARA EL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA
COMPAÑÍA PROMISA S.A.**

POR: ING. JOSE MANUEL BARRIENTOS FERNANDEZ

Tesis presentada a la Escuela de Ingeniería de la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnología de la Universidad Autónoma "Gabriel René Moreno" para optar el grado académico de Magíster
MBA: Dirección y Gestión de Empresas en Petróleo y Gas

Director de Tesis:
MSc. ING. FERNANDO CANAVIRE CASTILLO

Octubre – 2023

Santa Cruz de la Sierra – Bolivia

DEDICATORIA

A la fuente de mis alegrías y mi razón de existir,
mis hijas Alessandra Reina y Niurka.

Al amor y apoyo incondicional,
mi compañera de vida y esposa Laura.

Mi amada familia,
Laura, Niurka y Alessandra Reina.

Con mucho amor, a mi madre. Olimpia

Gracias por su amor y confianza...

AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS

Agradezco de forma respetuosa al Instituto Para la Excelencia en los Negocios del Gas, Energía e Hidrocarburos – Unidad de Postgrado de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno por la formación académica recibida en sus aulas, laboratorios e institutos, así como también al grupo de profesores profesionales que compartieron sus conocimientos con mi persona como post graduante. Mis agradecimientos para el tribunal designado al Proyecto de Grado, por su disposición, en la revisión del manuscrito.

De forma muy particular mis agradecimientos para el profesional que guió y asesoró la elaboración del presente documento, Msc. Ing. Fernando Canavire Castillo. Finalmente, un agradecimiento especial para la compañía PROMISA S.A. y a su presidente ejecutivo, Sr. Roberto Dick Noya, que confió en el autor, la Gerencia Nacional Comercial y el desarrollo de este nuevo Proyecto.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene por finalidad la realización de un Plan de Negocios para la representación exclusiva de una nueva marca de equipos montacargas en el mercado boliviano para la compañía Promisa S.A., considerando un análisis y estudio de las actividades laborales de comercialización (personal, procesos, logística, negocios y marketing) que se deben implementar en el departamento nacional comercial de la compañía, a fin de obtener una rentabilidad y sustentabilidad en el tiempo. La metodología utilizada para la propuesta planteada, tiene base en conocimientos técnicos, científicos y académicos de la ingeniería de dirección y gestión MBA. En el presente documento, se distinguen tres partes. Por un lado, el análisis de la situación actual del mercado y sus competidores, la demanda de maquinaria de elevación de carga, identificando industrias, sectores y potenciales clientes; por el otro, una propuesta y desarrollo de un plan de negocios que permita una adecuada comercialización de la marca en busca de rentabilidad y éxito. Y, para finalizar se presentarán resultados de un análisis de implementación de la propuesta y una propuesta económica de inversión.

Para aprovechar convenientemente el contenido del presente documento, se lo ha dividido en cinco capítulos con secciones bien definidas que permiten una comprensión adecuada de cada uno de los tópicos tratados. Cada capítulo se estructura bajo objetivos claros, el primero centraliza toda la información de partida relacionada a la empresa, mercado nacional industrial y plantea los desafíos de la propuesta haciendo mención de antecedentes, objetivos y la problemática a tratar. El segundo capítulo aborda bases teóricas de dos formas estudiadas de implementación de un plan de negocios; en el tercer capítulo, se desarrolla el plan de negocios definido en el capítulo precedente y, por último, en el cuarto capítulo se desarrolla el análisis y gestión financiera para que en el capítulo quinto se presenten los resultados junto con las conclusiones y recomendaciones de implementación. Se presentó e implementó la presente propuesta en la compañía Promisa S.A. donde el autor actualmente es Gerente Nacional Comercial.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS	iii
RESUMEN EJECUTIVO.....	iv
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	2
ASPECTOS GENERALES.....	2
1.1. Antecedentes	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Objetivos	3
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivos Específicos	3
1.4. Justificación.....	4
1.4.1. Justificación Técnica.....	7
1.4.2. Justificación Económica	9
1.4.3. Justificación socio - ambiental	10
1.5. Delimitación y Alcance	10
1.5.1. Delimitación Geográfica.....	10
1.5.2. Delimitación Temporal	11
1.5.3. Delimitación Técnica	11
1.6. Metodología de Trabajo	11
1.6.1. Estudio de campo	11
1.6.2. Estudio de gabinete	12
1.6.3. Cuadro de descripción de la metodología.....	12
CAPÍTULO 2.....	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1. Introducción	13
2.2. Teoría de Plan de Negocios de Bancomext	13
2.2.1. Resumen ejecutivo	14

2.2.2.	Descripción del negocio	16
2.2.3.	Análisis de mercado.....	16
2.2.3.1.	Canales de distribución	17
2.2.3.2.	Segmento del mercado	18
2.2.3.3.	Exclusividad.....	18
2.2.3.4.	Comparación con la competencia	18
2.2.3.5.	Diseño y desarrollo del producto o servicio	19
2.2.3.5.1.	Producto vida esperada.....	20
2.2.3.6.	Precio.....	20
2.2.4.	Equipo Gerencial.....	22
2.2.5.	Ejecución Comercial.....	22
2.2.5.1.	Promoción y Publicidad	22
2.2.6.	Proyecciones financieras	23
2.3.	Plan de negocio – “proyecto INCUNA – JICA”.....	23
2.3.1.	Gestión estratégica	24
2.3.1.1.	Definición de un Negocio	24
2.3.1.2.	La Visión.....	25
2.3.1.3.	La Misión	25
2.3.1.4.	Los Valores	26
2.3.1.5.	Análisis FODA del negocio nuevo	26
2.3.1.5.1.	Análisis interno del plan de negocio.....	26
2.3.1.5.2.	Análisis externo del plan de negocio.....	27
2.3.1.6.	Objetivos Estratégicos.....	27
2.3.2.	Gestión de Marketing.....	28
2.3.2.1.	Estudio de Mercado	28
2.3.2.2.	Mercado Consumidor	29
2.3.2.2.1.	Segmento de Mercado.....	29
2.3.2.3.	Mercado Competidor.....	30
2.3.2.3.1.	Análisis Competitivo.....	30
2.3.2.3.2.	Ventaja Competitiva.....	31
2.3.2.4.	Mercado Proveedor	32
2.3.2.4.1.	Criterios de Evaluación de Proveedores.....	32

2.3.2.5.	Proyección de Ventas	33
2.3.2.6.	Estrategia del Marketing	33
2.3.2.6.1.	Estrategia del Producto	33
2.3.2.6.2.	Estrategia de Precios	34
2.3.2.6.2.1.	Estructura de Precio	35
2.3.2.6.3.	Estrategia de Distribución	35
2.3.2.6.4.	Estrategia de Comunicación	37
2.4.2.6.5.	Elementos de presupuesto y comunicación	38
2.3.3.	Gestión Operativa	39
2.3.3.1.	Proyección de Producción y Operaciones	40
2.3.3.2.	Materia Prima	40
2.3.3.3.	Volumen de Producción	41
2.3.3.3.1.	Incremento en Año 1.....	41
2.3.3.4.	Activos Fijos	42
2.3.3.5.	Proceso Operacional	43
2.3.3.6.	Flujograma de Procesos.....	43
2.3.3.7.	Distribución de Planta	44
2.3.3.8.	Localización.....	44
2.3.3.9.	Normas de buen trabajo.....	45
2.3.4.	Gestión de Personas.....	46
2.3.4.1.	Estructura Organizativa	46
2.3.4.2.	Necesidad de Personal	47
2.3.4.3.	Principales Funciones.....	47
2.3.4.4.	Proceso de Contratación.....	48
2.3.4.5.	Evaluación de Desempeño	48
2.4.	Conclusión Capítulo 2	50
CAPÍTULO 3.....		51
GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE MARKETING.....		51
3.1.	Gestión Estratégica	51
Introducción		51
Resumen Ejecutivo		52
3.1.1.	Definición del Negocio.	53

3.1.2. La Visión	53
3.1.3. La Misión.....	54
3.1.4. Los Valores.....	54
3.1.5. Los Acuerdos.....	54
3.1.6. FODA.....	55
3.1.6.1. Análisis interno	55
3.1.6.1.1. Estructura de la compañía	56
3.1.6.2. Análisis externo	56
3.1.6.2.1. Situación actual en el país.....	56
3.1.6.2.2. La Industria en Bolivia.....	57
3.1.6.2.3. La importancia de sector industrial	61
3.1.6.2.4. Los nuevos proyectos estatales.....	62
3.1.6.2.5. Las importaciones de equipos montacargas	63
3.1.6.2.6. El Futuro de los Montacargas	65
3.1.6.3. Matriz FODA.....	66
3.1.7. Objetivos Estratégicos.....	67
3.2. Gestión de Marketing	68
3.2.1. Estudio de Mercado	69
3.2.2. Mercado Consumidor.....	70
3.2.2.1. Operadores.....	72
3.2.2.2. Resumen de tipos de clientes y sus requerimientos	73
3.2.2.3. Ejemplos de caso	73
3.2.2.4. Segmento de Mercado	75
3.2.3. Mercado Competidor	77
3.2.3.1. Análisis Competitivo	78
3.2.3.2. Ventaja Competitiva.....	80
3.2.4. Mercado Proveedor	85
3.2.4.1. Marca Principal y Complementarias.....	85
3.2.4.1.1. Mitsubishi Logisnext Inc.....	86
3.2.4.1.2. Saur	88
3.2.4.1.3. Apiladores Palettrans	89
3.2.4.1.4. Donaldson Soluciones en Filtración	90

3.2.4.1.5. Fábrica Nacional de Acumuladores Etna	90
3.2.4.2. Evaluación de Proveedores	91
3.2.5. Proyección de ventas	91
3.2.6. Estrategia del Marketing	92
3.2.6.1. Estrategia del Producto	92
3.2.6.1.1. Modelos disponibles.....	95
3.2.6.2. Estrategia de Precios.....	107
3.2.6.2.1. Estructura de Precio	107
3.2.6.2.2. Precio de venta	114
3.2.6.3. Estrategia Comercial	115
3.2.6.3.1. Herramientas de ventas.....	115
3.2.6.3.2. Estrategias de ventas.....	119
3.2.6.3.3. Estrategia de Comunicación.....	120
3.2.6.3.4. Estrategia de posicionamiento en el mercado.....	121
CAPÍTULO 4.....	123
ANALISIS Y GESTION FINANCIERA.....	123
4.1. Inversión Total	123
4.1.1. Activos Fijos	123
4.1.1.1. Inmuebles.	123
4.1.1.2. Construcciones.....	124
4.1.1.3. Refacciones	124
4.1.1.4. Maquinarias.....	125
4.1.1.5. Instalaciones.....	125
4.1.1.6. Muebles	125
4.1.1.7. Equipos informáticos.....	126
4.1.1.8. Vehículos.....	126
4.1.1.9. Herramientas.	127
4.1.1.10. Imprevistos.....	127
4.1.1.11. Resumen Inversión en Activos Fijos.....	128
4.1.2. Inversión Pre-operativa	128
4.1.3. Capital de Trabajo	129
4.1.3.1. Stock Inicial	129

4.1.3.2. Caja y Banco	130
4.1.3.3. Imprevistos	130
4.1.3.4. Resumen Capital de trabajo	130
4.1.4. Resumen Inversión Total	131
4.2. Presupuesto de Ingresos y Gastos	131
4.2.1. Ingresos	131
4.2.2. Costos Fijos.....	134
4.2.3. Costos Variables	135
4.2.4. Depreciación	137
4.2.5. Amortización Intangible	138
4.2.6. Impuestos	139
4.2.6.1. Impuesto Sobre el Valor Adquirido I.V.A. (13%)	139
4.2.6.2. Impuesto a las Transacciones I.T. (3%)	139
4.2.6.3. Impuesto Sobre las Utilidades de las Empresas I.U.E. (25%)	140
4.2.6.4. Total, impuestos	140
4.3. Evaluación Financiera	141
4.3.1. Indicadores Financieros.	141
CAPÍTULO 5.....	147
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	147
5.1. Conclusiones	147
5.2. Recomendaciones	148
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXOS	151
ANEXO A. Bussines Plan PROMISA S.A. – Mitsubishi Forklift Trucks.....	151
ANEXO B. PROMISA - Authorized Mitsubishi Dealer - 07.22.2021	163
ANEXO C. PROMISA Dealer Support, MCFA Expectation Letter Agreement – Mitsubishi (12.16.2019 – extended from June 2019) – FINAL	164
ANEXO D. Partner Plus Program 2021	166
ANEXO F. Promatch Parts Program Brochure.....	173
ANEXO G. Catalogo de linea MCFA	174
ANEXO H. Cotizaciones maquinaria competencia	178

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Latín América WITS.	4
Tabla 2. Bolivia WITS.....	5
Tabla 3. Cuadro de descripción de metodología.....	12
Tabla 4. Modelo Definición de un negocio	24
Tabla 5. Modelo Declaración de Visión.....	25
Tabla 6. Modelo Declaración de Misión.	25
Tabla 7. Modelo Declaración de Valores	26
Tabla 8. Análisis FODA.	27
Tabla 9. Modelo Objetivos Estratégicos.....	28
Tabla 10. Modelo Segmento de Mercado.....	30
Tabla 11. Modelo Análisis Competitivo.....	31
Tabla 12. Modelo Ventajas Competitivas.....	31
Tabla 13. Evaluación de Proveedores.....	32
Tabla 14. Proyección de Ventas	33
Tabla 15. Modelo Estrategia de Producto.....	34
Tabla 16. Modelo Estructura de Precio.	35
Tabla 17. Comparación análisis en canales de distribución	37
Tabla 18. Modelo Descripción de estrategia.	37
Tabla 19. Elementos de comunicación y costos.	38
Tabla 20. Producción mensual.....	40
Tabla 21. Materia Prima Necesaria.....	40
Tabla 22. Producción trimestral año 1.	41
Tabla 23. Incremento Anual	41
Tabla 24. Cantidad de Producción.....	42
Tabla 25. Modelo Activos Fijos	42
Tabla 26. Procesos de Producción.	43
Tabla 27. Flujograma de Procesos.....	43
Tabla 28. Alternativas de localización.....	44
Tabla 29. Criterios de selección de localización.....	45

Tabla 30. Buenas Prácticas	46
Tabla 31. Modelo Necesidad de Personal.....	47
Tabla 32. Modelo Principales Funciones.....	47
Tabla 33. Reclutamiento y contratación de personal.....	48
Tabla 34. Identificación del evaluado.....	49
Tabla 35. Criterios de evaluación.	49
Tabla 36. Definición de Negocio.....	53
Tabla 37. Promisa S.A. – Visión	53
Tabla 38. Promisa S.A. - Misión.	54
Tabla 39. Promisa S.A. - Valores.	54
Tabla 40. Bolivia WITS – Orders Reports.	64
Tabla 41. Datos WITS gestiones 2011 - 2021.....	65
Tabla 42. Matriz FODA.....	66
Tabla 43. Objetivos Estratégicos PROMISA SA	67
Tabla 44. Modelo Segmento de Mercado.....	77
Tabla 45. Importadores y marcas en Bolivia.	78
Tabla 46. Análisis Competitivo.	80
Tabla 47. Modelo Ventajas Competitivas.....	85
Tabla 48. Promisa S.A. - Marcas representadas.	86
Tabla 49. Evaluación de Proveedores.....	91
Tabla 50. Proyección de ventas Gestión 2022.....	92
Tabla 51. Serie de Productos MIT.	93
Tabla 52. Modelos disponibles Carretillas elevadoras de motor Diesel.....	95
Tabla 53. Modelos disponibles Carretillas elevadoras de GLP.	96
Tabla 54. Modelos disponibles Carretillas elevadoras eléctricas de tres ruedas.	97
Tabla 55. Modelos disponibles Carretillas elevadoras eléctricas de 4 ruedas.	99
Tabla 56. Modelos disponibles Carretillas elevadoras recoge pedidos.	100
Tabla 57. Modelos disponibles Carretillas elevadoras retráctiles.....	101
Tabla 58. Modelos disponibles apiladores.....	103
Tabla 59. Modelos disponibles Transpaletas eléctricos.....	104
Tabla 60. Modelos disponibles Remolcadoras	105

Tabla 61. Modelos disponibles Carretillas VNA.....	106
Tabla 62. Planilla de cálculo de precio final.....	108
Tabla 63. Descuentos Dealer Startup.....	110
Tabla 64. Programa de descuento en equipamiento.....	110
Tabla 65. Precio medio transporte	112
Tabla 66. Tabla de precios de venta	115
Tabla 67. Ventajas y desventajas en canales de distribución.....	119
Tabla 68. Elementos de comunicación y presupuesto.	120
Tabla 69. Inversión en Construcciones.....	124
Tabla 70. Inversión en Refacciones.....	124
Tabla 71. Inversión en Maquinaria	125
Tabla 72. Inversión en Muebles.....	126
Tabla 73. Inversión en Equipos Informáticos	126
Tabla 74. Inversión en Vehículos	127
Tabla 75. Inversión en Herramientas.....	127
Tabla 76. Inversión Imprevistos	127
<i>Tabla 77. Resumen Inversión en Activos Fijos.....</i>	<i>128</i>
Tabla 78. Inversión Pre-operativa (intangibles).....	129
Tabla 79. Inversión Stock Inicial.....	130
Tabla 80. Capital de trabajo.....	130
Tabla 81. Inversión Total.....	131
Tabla 82. Ingresos proyección a 5 años – Maquinaria	132
Tabla 83. Ingresos Proyección a 5 años - Repuestos y Servicios	132
Tabla 84. Ingresos Proyección a 5 años – Complementarios	133
Tabla 85. Ingresos Proyección a 5 años.....	133
Tabla 86. Costos Fijos	134
Tabla 87. Costos Variables - Máquinas.....	135
Tabla 88. Costos Variables - Repuestos OEM y Servicio Técnico	136
Tabla 89. Costos Variables – Complementarios.....	136
Tabla 90. Costos Variables	137
Tabla 91. Depreciación de los activos fijos	138

Tabla 92. Impuesto al Valor Agregado.....	139
Tabla 93. Impuesto a las transacciones.....	140
Tabla 94. Impuesto a las Utilidades de las Empresas	140
Tabla 95. Impuesto total a pagar.....	141
Tabla 96. Flujo de caja.....	141

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Latín América WITS.	4
Ilustración 2. Bolivia: Crecimiento Acumulado del PIB al segundo trimestre, según actividad económica.	6
Ilustración 3. Clases de Montacargas.	8
Ilustración 4. Presupuesto 2021 (Bs.)	9
Ilustración 5. Estrategia de Distribución.....	36
Ilustración 6. Modelo Estructura Organizativa.....	46
Ilustración 7. Promisa S.A. - Los 4 acuerdos.....	54
Ilustración 8. Estructura de la compañía - Comercial.....	56
Ilustración 9. Descenso de exportaciones e importaciones industriales a octubre 2020	58
Ilustración 10. Participación de las actividades en el PIB Industrial (2020)	59
Ilustración 11. Crecimiento del PIB manufacturero.	59
Ilustración 12. Participación de las actividades en el PIB Industrial.....	60
Ilustración 13. Participación de las actividades en el PIB Industrial.....	60
Ilustración 14. Grafica desarrollo de importaciones.....	65

INTRODUCCIÓN

Hoy la globalización no solo abre la puerta a la entrada de nuevos productos y servicios, sino que también crea la oportunidad y las facilidades para comercializarlos en Bolivia, e importarlos de cualquier fuente que pueda pagarlos, con la finalidad de conseguir una ventaja competitiva en el mercado. La representación de una nueva marca de equipos montacargas, en una empresa que ha tomado la decisión de ampliar y de reforzar su fuerza comercial, exige un planteamiento de proyecto de acción a largo plazo que permita la sustentabilidad en el tiempo. Lo anterior incide en el ajuste del plan de investigación con resultados financieros apropiados para la toma de decisiones que demuestren la viabilidad del proyecto. Por ello, en esta tesis se investigará y presentará un plan de negocios, basado en factores financieros y empresariales, así como un panorama realista de oportunidades de éxito aplicado en Bolivia, a partir de un estudio de mercado.

PROMISA S.A. es una empresa moderna, importadora de la más avanzada tecnología internacional en materia de equipamientos en las áreas de construcción, industria y mantenimiento. Creada un 9 de mayo de 1986 como una SRL, con el objetivo de atender el mercado de la construcción con equipos de la más alta calidad, logra la representación de la marca de maquinaria pesada, de origen brasilero e italiano, FIATALLIS que lo introduce al mercado boliviano con gran éxito. Esta marca que al poco tiempo fue renombrada a NEW HOLLAND, ha sido en los primeros años la principal representación y fuente de comercialización para la empresa. Posteriormente se logran la concesión de afamadas marcas como AMMANN, RUBBLE MASTER, D`AVINO y HYSTER. En el año 2001 se convierte en Sociedad Anónima, con la visión de una corporación en constante crecimiento y consolidación definitiva en el mercado boliviano, ofreciendo también un amplio stock de repuestos, elementos de filtración, herramientas de corte y el servicio especializado de post venta, con la garantía y respaldo de sus representadas. En 2019, la empresa cambia de marca para sus equipos para la industria (montacargas) a Mitsubishi Logisnext Americas Inc., siendo este producto el objeto para el estudio y realización del presente documento.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

Tras gestiones de Promisa S.A. con Mitsubishi Caterpillar Forklift Americas Inc., iniciados en mayo de 2019, y como estrategia de comercialización en el mercado industrial boliviano, en enero de 2020, Promisa S.A., logra la representación exclusiva de la marca de montacargas Mitsubishi Logisnext Americas para Bolivia (Barrientos J. , 2019).

La marca de montacargas Mitsubishi Logisnext Americas, es considerada como marca premium. Esta marca inició su carrera comercial en 1992 como Caterpillar Inc., fue en 2013 cuando Mitsubishi firmó un acuerdo de trabajo conjunto para crear Mitsubishi Nichiyu Forklift Co. Ltda.

Actualmente, Promisa S.A., provee de equipos, repuestos y servicio técnico a la industria del país activamente y con resultados favorables por la calidad de sus marcas representadas.

1.2. Planteamiento del problema

La empresa Promisa S.A., en la actualidad representante exclusivo de la marca de montacargas Mitsubishi Forklift Trucks en Bolivia, es necesario un adecuado manejo administrativo y comercial de la marca para la inclusión de la misma en el mercado boliviano, por lo que se requiere un plan de negocios financiero comercial para la representación de la marca y así garantizar resultados positivos por comercialización y rentabilidad.

Por tanto, ¿Es posible crear un plan de negocios acorde a las características del producto con una adecuada gestión comercial - administrativa para la representación de la marca de

montacargas Mitsubishi Forklift Trucks en el mercado boliviano del departamento comercial de la compañía Promisa S.A.?”

La problemática inicial para el desarrollo del documento planteado es la inclusión de una nueva marca en un mercado en el que las marcas conocidas previamente son predominantes y de confianza para el cliente, considerando la agresiva campaña de marketing de estas empresas. Por otro lado, los precios agresivos de marcas de origen chino y los importados a medio uso que colman el mercado nacional.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Realizar una propuesta de un plan de negocios de gestión administrativa para la representación de la marca de montacargas Mitsubishi Forklift Trucks en el mercado boliviano para el área comercial de la empresa Promisa S.A., evaluando financieramente su rentabilidad y factibilidad de comercialización en el mercado boliviano.

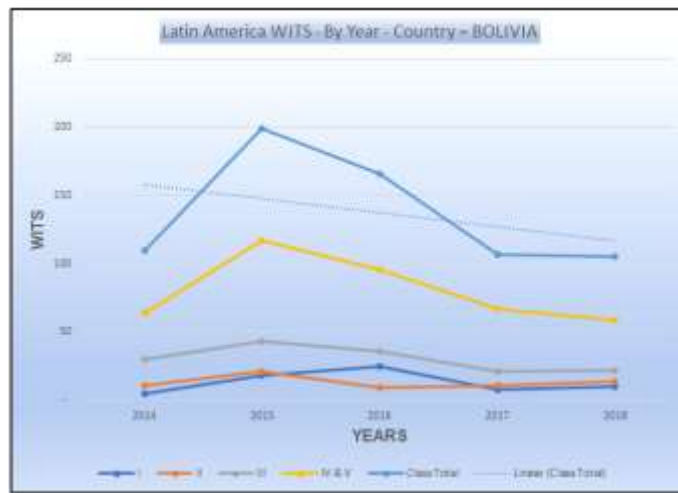
1.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer procedimientos del proceso comercial de Promisa SA para la ejecución de su actividad privada.
- Establecer parámetros para el equipo comercial para ejecutar ordenadamente sus actividades.
- Desarrollar un método de trabajo funcional, eficiente y eficaz en el área comercial.
- Disponer de herramientas claras de fácil implementación para seguimiento y control de las actividades comerciales de la empresa.

1.4. Justificación

De acuerdo a datos extraídos de WITS (MUNDIAL), ver ilustración 1 y tabla 1, se verifica que existieron en Bolivia un total de importaciones de montacargas nuevos de fabricante, de distintas marcas, de 687 unidades en el periodo de 4 años, de 2014 a 2018. A pesar de verse una tendencia hacia abajo en las importaciones, la cantidad importada el último año fue de 105 equipos. En este cuadro no figuran montacargas importados usados, que son en gran cantidad en un país como Bolivia. No se toma como referencia los años posteriores 2020 y 2021 debido a la bajada comercial mundial debido a COVID 19.

Ilustración 1. Latín América WITS.



(WITS, 2020)

Tabla 1. Latín América WITS.

Año	I	II	III	IV & V	TOTAL
2014	5	11	30	64	110
2015	18	21	43	117	199
2016	25	9	36	96	166
2017	8	11	21	67	107
2018	10	14	22	59	105
2019	12	14	20	60	106
2020	6	5	12	36	55
TOTAL	84	85	184	499	848

(WITS, 2020)

CAPÍTULO 1. Aspectos Generales

La información de importaciones de equipos a Bolivia a octubre, noviembre y diciembre de 2021 arrojan los siguientes datos. Ver tablas 2, se debe notar que los números han ido bajando con relación a los datos de la tabla 1 hasta 2021, esto debido a la gran bajada y parada mundial de operaciones causado por la pandemia mundial COVID 19.

Tabla 2. Bolivia WITS

WITS – ORDERS REPORTS 10/2021		10 2021					
		CLASS 1	CLASS 2	CLASS 3	CLASS 4&5	TOTAL	%VAR
BOLIVIA	068	2	2	6	5	15	114%

WITS – ORDERS REPORTS 10/2021		Y to D 10 2021					
		CLASS 1	CLASS 2	CLASS 3	CLASS 4&5	TOTAL	%VAR
BOLIVIA	068	19	5	41	58	123	12%

WITS – ORDERS REPORTS 11/2021		11 2021					
		CLASS 1	CLASS 2	CLASS 3	CLASS 4&5	TOTAL	%VAR
BOLIVIA	068	1	-	10	4	15	36%

WITS – ORDERS REPORTS 11/2021		Y to D 11 2021					
		CLASS 1	CLASS 2	CLASS 3	CLASS 4&5	TOTAL	%VAR
BOLIVIA	068	20	5	51	62	138	14%

WITS – ORDERS REPORTS 12/2021		12 2021					
		CLASS 1	CLASS 2	CLASS 3	CLASS 4&5	TOTAL	%VAR
BOLIVIA	068	3	1	2	2	8	-47%

WITS – ORDERS REPORTS 12/2021		Y to D 12 2021					
		CLASS 1	CLASS 2	CLASS 3	CLASS 4&5	TOTAL	%VAR
BOLIVIA	068	23	6	53	64	146	7%

(WITS, 2020)

En Bolivia, la industria manufacturera fue más dinámica en los últimos años, este desempeño debe ser calificado como exitoso en virtud al dinamismo del rubro de Otras Industrias destacándose las actividades de productos de minerales no metálicos, productos de refinación de petróleo. Por su parte, al interior del rubro de la Industria de Alimentos

CAPÍTULO 1. Aspectos Generales

destaca el desempeño de productos de molinería y ganadería, productos alimenticios diversos, carnes frescas y elaboradas, lácteos, azúcar y confitería.

Entre los resultados que se han obtenido en el documento se resalta que el incremento de la productividad total de factores de la industria ha sido determinante para que el crecimiento del sector industrial dinamice en los ocho años últimos.

Este hecho se explica en parte por el favorable ambiente de estabilidad social, política y económica de este periodo que, contrariamente a la década de los noventa e inicios del dos mil. Asimismo, este comportamiento, se estaría reflejando en la trayectoria descendente del tipo de cambio real de sectores transables y no transables, el cual implicaría mayores niveles de competitividad del sector industrial boliviano. (Gutierrez, 2006). En la ilustración, se puede ver que el sector industrial Manufacturero va en crecimiento hasta un 4,15% con una incidencia de 0,66 de puntos porcentuales.

La industria alimenticia con muy buenos resultados debido a una adecuada producción agropecuaria y crecimiento de necesidad interna. (<https://www.ine.gob.bo/>, s.f.). Otros sectores e industrias, muestran buenos desenvolvimientos como por ejemplo la industria química, produciendo urea, alcohol anhidro y sales evaporíticas.

Ilustración 2. Bolivia: Crecimiento Acumulado del PIB al segundo trimestre, según actividad económica.



(INE, 2020)

CAPÍTULO 1. Aspectos Generales

Es importante entender que el movimiento de carga no para, a pesar de inestabilidades en el mundo, como guerras, pandemias, etc., pues todo producto generalmente deberá ser movido de un lugar a otro con ayuda de maquinaria que facilite tal acción. Por este motivo es que la demanda de equipos montacargas permanece en crecimiento.

El mercado apto industrial para la comercialización de equipos montacargas ha mostrado un crecimiento significativo, de la mano han crecido y lo continúa haciendo la necesidad de soluciones al movimiento de carga.

Es ahí donde la empresa Promisa S.A. con su marca de montacargas MIT debe ingresar con un plan estratégico y proveer de equipos a la industria.

1.4.1. Justificación Técnica

Promisa S.A., una empresa con 31 años en el mercado local, ha conseguido un lugar prestigioso como proveedor de maquinaria pesada de calidad y alto rendimiento. Actualmente se incluye en su cartera de productos los montacargas de la marca Mitsubishi Forklift Trucks.

La marca cubre todo el mercado con productos diseñados para la solución de actividades de movimiento de carga y almacenaje.

Existe una amplia línea de equipos con modelos de distintas capacidades y características, diseñados para solucionar todo tipo de problemas de traslado de mercancía en almacenes y bodegas para cualquier tipo de industria. Mejorando la productividad y rapidez en sus procesos.

Ilustración 3. Clases de Montacargas.



(Logisnext, 2021)

El mercado de montacargas está compuesto por tres tipos de concesionarios, los que se diferencian por su infraestructura, precio, calidad y prestigio de sus productos. Al momento no se cuenta con una empresa que encabece el segmento sin embargo se mencionan a los siguientes como gama alta: FINNING para su marca de montacargas CATERPILLAR, IMCRUZ para sus marcas STILL-KOMATSU, TOYOSA S.A. para su marca TOYOTA y luego en un segundo segmento con, SERMUR SRL para sus marcas UNICARRIERS-CROWN, ELEVA BOLIVIA con su marca LINDE y BOLIVIAN TRACTOR para su marca YALE. Un tercer grupo lo componen los comercializadores de maquinaria de origen chino que intentan ingresar sin mucho éxito al mercado ofreciendo maquinaria en base a precios, sin ninguna infraestructura de repuestos ni servicio.

Promisa S.A. ingresa al mercado con una marca reconocida mundialmente, la marca de la máquina es un factor importante al momento de negociar una venta. El cliente privado,

CAPÍTULO 1. Aspectos Generales

analiza mucho la marca de la máquina y su origen de fabricación, equipos de origen americano, japonés, europeo son de preferencia.

En el caso de Mitsubishi Forklift Trucks, al ser el equipo de origen americano no tendría impedimentos ni mala recepción. Otro importante factor es la experiencia e imagen de la empresa que lo comercializa, Promisa S.A., tiene 31 años en el mercado boliviano, tiempo en el que logró consolidarse como una de las empresas líderes y con muy buena aceptación nacional.

1.4.2. Justificación Económica

El Departamento de Comercialización de Maquinaria en la empresa PROMISA S.A. es determinante para el cumplimiento de utilidades y obtención de los presupuestos anuales en la empresa. Específicamente el producto montacargas fue un pilar fundamental para el éxito mencionado.

Actualmente se tiene un presupuesto por venta de maquinaria según ilustración 4 y se espera un resultado del 30% que corresponde a este producto del total tanto mensual como anual.

Ilustración 4. Presupuesto 2021 (Bs.)

PRESUPUESTO DE VENTAS DMP						
VENDEDOR	G-2019	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
SANTA CRUZ	16,033,500	1,575,000	1,575,000	1,575,000	1,575,000	1,575,000
COCHABAMBA	8,722,649	1,575,000	1,575,000	1,575,000	1,575,000	1,575,000
LA PAZ	28,428,505	1,575,000	1,575,000	1,575,000	1,575,000	1,575,000
TOTAL, VENTAS	53,184,654	4,725,000	4,725,000	4,725,000	4,725,000	4,725,000

JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
1,575,000	1,575,000	1,575,000	1,575,000	1,575,000	1,575,000	1,575,000	18,900,000
1,575,000	1,575,000	1,575,000	1,575,000	1,575,000	1,575,000	1,575,000	18,900,000
1,575,000	1,575,000	1,575,000	1,575,000	1,575,000	1,575,000	1,575,000	18,900,000
4,725,000	4,725,000	4,725,000	4,725,000	4,725,000	4,725,000	4,725,000	56,700,000

(PROMISA S.A., 2021)

El éxito dependerá de las gestiones y aplicaciones del plan propuesto en el presente documento.

1.4.3. Justificación socio - ambiental

Promisa S.A. comprometida con el medio ambiente, gestiona la representación de maquinaria de última tecnología y amigables con el ambiente. Los equipos montacargas Mitsubishi son fabricados con motores poderosos, limpios y amigables con el medio ambiente.

Cada modelo de montacargas con motor a combustión (Diesel, gasolina o GLP) viene equipado con tecnología avanzada desarrollada para la mínima contaminación del medio ambiente con sistemas electrónicos y catalizadores avanzados que consiguen un rendimiento ecológico superior. Otros sistemas como los frenos con balatas sin asbestos, nuevas empaquetaduras de unión en componentes de los sistemas motor, transmisión e hidráulico, también fueron desarrollados para la desintegración en desuso.

Por otro lado, los montacargas eléctricos no producen emisiones dañinas y trabajan sin producir humo. Son impulsados 100% por electricidad. La marca ofrece soluciones para la industria: alimentos y bebidas, fletes y logística, manufactura, industria del papel, tiendas de venta al menudeo, distribución al mayoreo tanto para compañías grandes como para emprendedores medianos y pequeños.

La comercialización de las máquinas busca además capacitar al personal operativo de los distintos clientes aportando a la sociedad con conocimiento. La implementación de comercialización de una nueva marca de montacargas en Bolivia, marca de origen americano de última tecnología, genera nuevas expectativas con respecto a capacitación y conocimiento, buscando nuevos retos en profesionales y técnico mecánicos, generando nuevas oportunidades de trabajo y de conocimiento.

1.5. Delimitación y Alcance

1.5.1. Delimitación Geográfica

Promisa S.A., con sus marcas representadas de movimiento de carga, tiene presencia en todo el país Bolivia, en sus nueve departamentos. Actualmente cuenta con más de 300 clientes.

Se pretende mantener esta presencia e incrementar la cantidad clientes, así como de servicios prestados por mes. Las zonas de mayor movimiento para la compañía están claramente identificadas en los parques industriales de las ciudades capitales, aduanas y fronteras.

1.5.2. Delimitación Temporal

La implementación de los planes y acciones propuestos en el presente documento pretende mostrar resultados con la finalización de la gestión 2022. Y será continua durante el tiempo de contrato de representación de marca de 10 años y posible renovación.

1.5.3. Delimitación Técnica

Los equipos que se comercializarán para el manejo de carga, son toda la línea de montacargas de la marca Mitsubishi, clases I, II, III, IV y V. La línea completa incluye montacargas contrabalanceados tanto a combustión como eléctricos, apiladores eléctricos, transpaletas eléctricas y manuales, recoge pedidos y equipos de alta capacidad.

Adicionalmente, se busca la continuidad de movimiento de equipos complementarios a la línea principal como accesorios para montacargas de la marca SAUR, transpaletas y apiladores de la marca PALETRANS y baterías industriales para montacargas de la marca ETNA.

1.6. Metodología de Trabajo

1.6.1. Estudio de campo

Se llevarán a cabo encuestas y entrevistas con clientes actuales y posibles a fin de recolectar información de recepción e imagen de la empresa, así como también la nueva marca representada.

1.6.2. Estudio de gabinete

Se realizarán estudios de catálogos técnicos, boletines, informes financieros, etc. Con esta información se trabajarán cuadros comparativos, análisis FODA, y estrategias comerciales.

1.6.3. Cuadro de descripción de la metodología

Tabla 3. Cuadro de descripción de metodología

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES	HERRAMIENTAS	RESULTADOS
Realizar un estudio teórico de formas y modelos de Plan de Negocios, normativas y leyes en el medio de desarrollo.	- Búsqueda y recolección de fuentes de información y referencias bibliográficas concernientes. - Análisis de contenido de la referencia bibliográfica	- Internet, - Biblioteca Central - Material Maestría MBA - INEGAS - Gaceta oficial Estado Plurinacional de Bolivia	Dos o tres modelos de estudio para guía e implementación del plan de negocios.
Conocer la situación actual de la compañía Promisa S.A. y del fabricante MCFA.	- Revisión y análisis de imagen ante el mercado de la compañía. - Revisión y análisis de imagen ante el mercado de la marca.	Entrevistas y encuestas. (Anexos)	Posición clara del mercado para la compañía y nueva marca.
Conocer aspectos técnicos ventajosos de los equipos de la marca representada.	- Análisis técnico de las especificaciones de la marca representada - Análisis técnico de especificaciones de las marcas competidoras - Comparación de especificaciones	- Catalogo técnico de modelos de equipos de la marca representada - Catalogo técnico de modelos de equipos de las marcas competidoras - Cuadro comparativo de especificaciones.	Conocimiento técnico de ventajas y desventajas técnicas de los equipos de la nueva marca.
Estudiar métodos de comercialización exitosos en el mercado boliviano	- Revisión y análisis de manejo y resultados de la anterior marca representada. - Estudio de resultados obtenidos por la competencia	- Informes financieros de la compañía - Informes de resultados por gestiones de la compañía	Base teórica de know how.
Realizar el estudio financiero para ver la rentabilidad del plan de negocios.	Desarrollo de capítulo 4. ANALISIS Y GESTION FINANCIERA.	- Informes financieros y de la compañía - Informes de financiamiento disponibles - Activos fijos de la compañía. - Informes de requerimientos de la compañía	Indicadores financieros VAN, TIR.
Complementar el plan de negocios con equipos accesorios.	Contacto con marcas complementarias representadas para buscar mejores condiciones.	Reuniones comerciales ZOOM	Mayores ingresos relacionados.

(Barrientos J. M., 2021)

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción

En la creación de nuevos negocios y/o proyectos de inversión, sin considerar la dimensión de la empresa, se debe mostrar que el desarrollarlos tendrá éxito y que son rentables. Por lo tanto, se debe presentar un estudio - documento que incluya todos los aspectos de un proyecto para su aprobación por directores, o personal de rango superior dentro de una compañía, buscando la aprobación de un inversionista, para lograr y respaldar un pedido crediticio, presentación de ofertas de compraventa, alcance de alguna licencia o franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un socio potencial. Un plan de estudio de negocios sirve de herramienta tradicional para empresarios, emprendedores e inversionistas en la búsqueda de determinar el éxito y rentabilidad del proyecto o negocio.

2.2. Teoría de Plan de Negocios de Bancomext

Un proyecto es viable si al final de cierto período, este logra beneficios financieros, comerciales, locales, etc. Los buenos resultados demuestran una buena inversión, este objetivo se consigue con la planeación y ejecución de un plan de negocios. En resumen, los costos del proyecto serán menores a los ingresos del mismo

La determinación de la conveniencia y buena viabilidad del proyecto implica determinar los conceptos principales de costos esperados e ingresos. Sin embargo, el Plan de Negocios no se limitará exclusivamente a la parte financiera, señalará también otros aspectos fundamentales como son los recursos humanos, técnicos físicos necesarios para el plan de comercialización o proyecto, el estudio de la competencia con el análisis del mercado y cada uno de los pasos para llevar a cabo el proyecto, con un programa de ejecución.

La planeación y ejecución de un plan de negocios permite llevar a cabo acciones empresariales adecuadas y con objetivos trazados y medibles. Realizar este trabajo permite:

- Conseguir inversionistas.
- Lograr financiamiento con bancos.
- Constituye una herramienta para inversionistas con capital de riesgo
- Se constituye en una guía, para autoevaluación y seguimiento de las actividades de la empresa en su totalidad.

El plan de negocios se convierte entonces en una herramienta, un informe de evaluación que permite a los socios e inversionistas tomar decisiones. Además de que logra un ambiente de confianza y esmero entre todas las partes interesadas en la compañía.

2.2.1. Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es la preparación de una síntesis que contenga aspectos críticos y sustanciales sobre un negocio. Debe ser breve, sin dejar de ser de gran importancia dado que es lo que generalmente se lee inicialmente. El resumen generalmente es corto y conciso. Para lograr esto será necesario utilizar un lenguaje claro, directo y conciso, con el que se explique concretamente puntos relevantes del negocio al cual se le está motivando e invitando. La información detallada en este resumen ejecutivo debe coincidir y complementar al plan de negocios para evitar un fracaso.

Se recomienda mencionar en el resumen ejecutivo:

- Descripción de la compañía: fundación y/o adquisición, actividad principal, industria de trabajo, tipo de sociedad y organización. Visión, misión y valores. Promedio y presencia de participación en el mercado en el tiempo de existencia, y por último conformación del capital.
- Descripción de lo que se pretende comercializar. Se deberán mostrar comparaciones concretas de los productos respecto a la competencia en el mercado. Destacar aquellos productos que se consideran potenciales para su comercialización.
- El mercado al que se desea ingresar o reforzar. Se deberá mencionar aspectos del mercado puntuales y específicos que permitan conocerlo, evaluarlo y determinar

previamente al desarrollo del plan ideas de acción para posicionar los productos a comercializar. Este análisis corto debe incluir aspectos de edad, genero, sexo, etc.

- Análisis de la competencia local. Conocerla, dimensionar y mencionar sus fortalezas y debilidades con respecto al plan a implementar en la compañía.
- Detalles de características técnicas de los materiales/bienes a comercializar. Plasmar características técnicas y especificaciones según normativas de aquello se pretende comercializar, realizar comparaciones entre lo que la competencia ofrece y en cómo lo ofrece.
- Publicidad y promociones a utilizar. Se deben plantear ideas básicas de estrategias de publicidad y promociones, esto con un análisis de mercado y de clientes.
- Entender el plan operativo, señalando la tecnología que usa o requiere para el producto.
- Definir presupuestos de inicio y final, realizar seguimiento y control mensual, trimestral y semestral, control de inventarios, etc.
- Evaluación de proveedores. Los proveedores deben otorgar prioridad a la compañía, deben ser capaces de responder ágilmente a requerimientos tanto de stock, planificados como los de emergencia, de acuerdo a este desarrollo se verá la continuidad de trabajo
- Explicar los puntos más relevantes de los planes administrativos. Debería exponer de forma bastante concisa el organigrama de la compañía, las primordiales áreas de la gestión; así como las políticas de la gestión más relevantes.
- Política de costos. El análisis de costos deberá ser realizado de acuerdo a planillas que incluyan todos los factores que intervienen con costos de transporte, impuestos, comisiones, etc.
- Explicar el proyecto financiero. La existencia de este proyecto es primordial ya que seguramente va a ser una de las piezas del resumen que leerán con estabilidad.
- Reportar las ventas obtenidas haciendo énfasis en los aspectos que lograron estas ventas, se deben mencionar los costos, utilidades, factores de demanda, y oferta.
- Presentar los controladores financieros TIR (tasa interna de retorno) este valor debe ser favorable y atrayente para la evaluación.
- Explicar las fuentes de financiamiento recientes y futuras. Bancos y entidades que apoyaran con las bases económicas a momento de iniciar los proyectos

El redactar el resumen ejecutivo resultará complicado pues debe incluir de forma resumida y concisa todos los aspectos mencionados. Además, debe conseguir explicar el resumen de todo el proyecto lo que conseguirá que el lector o interesado (que podría ser un inversionista) continúe y analice el proyecto en su totalidad tomando decisiones y descartándolas.

2.2.2. Descripción del negocio

La descripción del negocio es la parte del documento donde el autor debe resaltar todos los aspectos importantes de a lo que se dedica la compañía, sea comercialización de bienes, productos o servicios, se debe mostrar el cómo se hace, para que se hace, a quienes beneficia, quienes los compran, quienes no los compran, etc. El mercado objetivo también será analizado y mencionado para conocer las posibles cantidades de ventas, se analizarán las corrientes actuales políticas, socioeconómicas, mundiales, etc.

2.2.3. Análisis de mercado

El análisis de mercado es uno de los componentes más importantes en el proyecto debido a que con este recurso se podrá determinar acciones y estrategias comerciales. El trabajo incluye la elaboración de documentos de estudio del ambiente o zona donde se pretende ingresar con el producto, analizando al público interesado, las necesidades de este público, y los grupos o actores competidores que ofrecen alguna solución a las necesidades mencionadas. Este análisis de mercado debe incluir estudios de mercadotecnia. El mercado también puede ser segmentado de acuerdo a cada producto que la compañía desea introducir, entre maquinaria, servicios y repuestos ya que algunos sectores son más potenciales compradores de maquinaria y otros de alquilar maquinaria. La situación socio política también será considerada ya que dependiendo de la coyuntura actual las estrategias podrán variar. La detección de oportunidades se la puede dar de dos maneras:

a. Reactivamente

Como se intuye, las acciones comerciales vienen como reacción a una demanda actual de algún producto o servicio. El proyectista detecta esta demanda y actúa en consecuencia apoyado por algún medio electrónico o informático y presenta al mercado el producto que tiene en su cartera. Generalmente no se requiere de un proyecto de negocios.

b. Proactivamente

La compañía determina la necesidad y/o iniciativa para introducir un producto al mercado que cree que a medio o largo plazo será demandado, teniendo en cuenta características superiores a productos similares existentes, tiempos de entrega mejorados, precios reducidos, etc. Esta oportunidad nace de un estudio y proyecto de negocios.

2.2.3.1. Canales de distribución

El determinar cómo mover la mercancía o cómo llegar al cliente final es importante. Con un estudio de canales de distribución se determina la manera óptima de poner el producto al mayoreo o menudeo en distribuidores o clientes finales. Se debería averiguar sobre los gustos y de las preferencias de los productos o servicios, de cómo tienen que ser dichos y como le agradaría al comprador contar con los mismos. Características del producto:

- Medidas del producto,
- Envoltorios,
- Cajonería,
- Calidad
- Etiquetado
- Precios y costos
- Competencia
- Complementos
- Canales de comercio

2.2.3.2. Segmento del mercado

Existe un segmento dentro del círculo del mercado, que, congenia con la compañía, que comparte o demanda lo que la compañía puede proveer. La determinación de este segmento de clientes es vital para dar seguimiento y continuidad a la relación comercial. Condiciones económicas, sociales, políticas son algunas coincidencias que logra la fidelización con el cliente. Estos clientes idóneos generalmente son mucho más importantes ya que ellos transmiten su experiencia con otros clientes que en algún momento recurrirán a la compañía.

2.2.3.3. Exclusividad

Existen productos demandados por el valor de estatus que brinda a sus consumidores, el poder adquisitivo que demuestra y expone y la imagen que socialmente expone en la población.

La consecuencia de lograr esa exclusividad de producto dirigido a ciertos segmentos de clientes, se debe ver reforzada por publicidad y anuncios que muestran las diferencias con la competencia, ventajas competitivas y orientación a ese grupo exclusivo de alto estatus.

2.2.3.4. Comparación con la competencia

El proyectista debe hacer un seguimiento eficiente de la competencia. Conocer a su competencia es un trabajo que busca información actualizada de lo que se está haciendo en el mercado, es lograr conocer promociones, nuevos productos lanzados, mejoras en los productos, desventajas en los mismos, diferenciación, precios, descuentos, etc. Un ejercicio común para lograr este cometido es responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Por qué el mercado compra a una compañía? ¿Por qué no a otra si ofrecen productos iguales o similares?
- ¿Cuál es su oferta? ¿A qué cliente está dirigida su oferta? ¿Qué precios manejan y qué descuentos o ventajas económicas?

- ¿Qué de similar o igual tiene el producto con otro en el mercado?
- ¿Presentan alguna cualidad o ventaja al cliente final?
- ¿Existe alguna característica específica ventajosa en su producto?
- ¿Existe algún sector, población, o segmento fiel a este producto o compañía?

El posicionamiento del mercado es el sitio preferido del que disfruta el producto en la mente de los consumidores, en relación a su competencia. Este posicionamiento afecta en la colaboración del producto en el mercado (es mencionar, que porcentaje del mercado total tiene su producto), dadas las condiciones que se observen al contestar las cuestiones anteriores. Se necesita explicar las propiedades competitivas del producto contestando las próximas cuestiones:

- ¿El producto tiene mejores características?
- ¿Tiene mejor calidad?
- ¿Mejor servicio?
- ¿Algún otro factor?

Se debería hacer un estudio a más grande detalle sobre la competencia. Para eso existe el estudio de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA), el cual se tendrá que hacer para la compañía y para la competencia. (BANCOMEXT, 2009)

2.2.3.5. Diseño y desarrollo del producto o servicio

Este diseño se tiene que hacer con base a los resultados obtenidos sobre los que es esperado por medio del análisis de mercado.

Antiguamente se plantean estrategias de venta de mercadeo, ahora existen estudios de mercado que vienen sustentados por la mercadotécnica. O sea, la inquietud va a ser conocer qué es lo cual desea el mercado, como lo desea y si la organización está en postura de cubrir estos mercados.

Las expectativas del comprador sobre el producto. El esfuerzo creativo de la organización se debería mostrar en este punto. Para tal fin se crean ejemplos tipo modelos en porciones o segmentos que sirvan para realizar pruebas de calidad que incluyan estándares de fabricación, envoltura empacada, aspectos ecológicos, de patentes, demanda y financieros.

La complementación viene soportada por actividades de marketing para ventas, producción y respaldo de demanda. Existirá una coordinación entre departamentos de producción, ventas y marketing.

2.2.3.5.1. Producto vida esperada

Un producto logra un ciclo de vida en función a la cantidad de ventas en el tiempo.

- **Introducción en el mercado:** Se introduce el producto en el mercado y se empiezan a registrar las ventas.
- **Desarrollo de ventas:** El producto muestra un rápido aumento en las ventas hasta llegar a su máximo.
- **Posicionamiento:** El producto tiene una posición de mercado y tiene un volumen de ventas fijo, es decir, las ventas no aumentan ni disminuyen, siguen siendo casi iguales.
- **Cambio de demanda:** En esta etapa, las ventas del producto están disminuyendo, por lo que es necesario considerar si retirar o no el producto del mercado.

Este ciclo puede ser largo o corto, dependiendo del comportamiento de las ventas en las distintas etapas del producto.

2.2.3.6. Precio

El precio es el dato que el mercado recibe de los proveedores. Un monto económico que quien requiera de un producto debe pagar. Productos de vital necesidad han sido rechazados por precios inadecuados. Y también se han perdido ganancias importantes en

productos por la misma razón. Dependiendo de cuál sea el objetivo el precio puede apuntar a:

- Lograr ganancias, que se entiende de dos maneras:
 - a) Obtener un adecuado y estable retorno de la inversión. En este sentido, las personas buscan un precio que proporcione la utilidad suficiente para cubrir los costos incurridos y un nivel uniforme de utilidad.
 - b) Obtener el máximo beneficio, es decir, obtener la mayor cantidad posible en un determinado período de tiempo, durante el cual la empresa realiza un análisis financiero de los costos y cómo se pueden reducir o decide subir los precios.

- Lograr ventas. Es este el objetivo principal y de mucho interés. Este objetivo tiene dos aspectos:
 - a) Ganar y/o mantener cuota de mercado. Esto es lo primero que debe tener en cuenta: para ganarle al mercado, debe fijar su precio en el precio de su competidor o por debajo de él, con la posibilidad de que genere menos ganancias que el precio anterior. el punto.
 - b) Aumentar el volumen de ventas, esta meta se puede fijar cuando se ingresa al mercado y se mide la aceptabilidad del precio y se tiene una cierta participación de mercado.

- Enfrentarse a la competencia. La determinación del precio en un producto en específico permitirá la introducción de este producto al mercado. Considerando la competencia, este dato podrá incidir en la decisión del cliente a la hora de comprar el producto. Es importante realizar el estudio correspondiente ya que todo proveedor busca mantenerse en el mercado y busca mantener un flujo de caja con ventas a clientes constantes y nuevos. Buen precio, publicidad, marketing pueden traer consigo mayor número de ventas.

2.2.4. Equipo Gerencial

Toda compañía requiere de personal a cargo que defina aspectos de gestión, planeación, revisión y evaluación. En este caso un equipo gerencial es importante para el éxito del plan de negocios planteado. Al seleccionar a este personal se deben tomar en cuenta habilidades, experiencia, capacitación.

2.2.5. Ejecución Comercial

Siendo esta ejecución la finalidad del proyecto, se detallan todos los aspectos de importancia y secundarios, se mencionan las estrategias, los pormenores en la distribución, en la venta y en el control de resultados.

2.2.5.1. Promoción y Publicidad

Especifica el tipo de producto de promoción requerido. El producto que se desea promocionar deberá ser mostrado y presentado en periódicos, revistas, redes sociales y en la calle. Otro modelo a seguir, si el producto lo permite, es el de entregar gratuitamente muestras pequeñas o en formatos reducidos a fin de dar a conocerlo. Todo esto se realiza con la finalidad clara de llegar a la mayor cantidad posible de clientes finales y que estos compartan sus experiencias con vecinos, familiares, compañeros de trabajo, etc. Para la realización demarcamos algunos de los tipos de promociones:

- Trabajo puerta a puerta: este tipo de mercadeo puede incluir la visita en persona del vendedor al posible cliente, a su oficina o a su domicilio. Incluyen también ofertas vía internet por correo electrónico, telemercadeo, llamadas telefónicas envíos por medios como WhatsApp
- Anuncios y Publicaciones. Los anuncios están diseñados para promocionar la empresa y sus productos de forma visual, estratégicamente deben ser puestos en lugares donde el cliente los vea sin tomar consciencia y este llame su atención.

- **Publicidad:** consiste en mensajes impersonales dirigidos a una amplia gama de audiencias. Buscar llegar a un cliente al que le gusta el deporte pagando publicidad en programas radiales deportivos, por ejemplo.
- **Promociones y descuentos:** son incentivos que buscan decidir al cliente por el producto. El 2x1 o el descuento por temporada brinda un sentimiento de ventaja que resultará en ventas superiores. Estos incentivos deben gestionarse tanto por distribuidores como para clientes finales.

2.2.6. Proyecciones financieras

Esta sección incluye tablas de todas las métricas derivadas de estudios de mercado, pronósticos de ingresos y los diversos factores que componen los costos fijos y variables. Para evaluar la viabilidad del proyecto se puede elaborar el pronóstico financiero a tasa fija, obteniendo así la tasa de retorno y la tasa interna de retorno (TIR).

2.3. Plan de negocio – “proyecto INCUNA – JICA”

Durante los últimos cinco años, INCUNA ha venido impulsando la adopción de esta herramienta de planificación para emprendedores a través de ciclos de desarrollo de planes de negocios, además de convertirla en un requisito para la participación activa, que da sus frutos durante el período de incubación.

Un plan de negocios le permite plasmar una idea de negocio, con los detalles necesarios para evaluar y decidir su implementación. Este documento describe la oportunidad de la empresa, el producto, el contexto, la estrategia, el equipo, los recursos requeridos, los retornos financieros y los resultados de una manera simple y clara, demostrando su capacidad económica y técnica de la empresa. (Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.1. Gestión estratégica

Resumen Ejecutivo

Este segmento del documento determina un resumen que un interesado evaluará para una posible acción de ejecución y/o inversión. El resumen ejecutivo debe estar claramente distribuido de forma concisa, corta y conteniendo todo lo necesario por conocer del proyecto. Mencionando a la empresa, sus datos comerciales, sus objetivos.

Por otro lado, mencionar también al mercado a donde se apunta ingresar y con qué productos se desea hacerlo. Qué ventajas apoyaran al éxito y qué estrategias se plantean para lograr resultados financieros favorables que permitan la sostenibilidad del plan y de la compañía.

El resumen ejecutivo será de 1 o 2 páginas máximo y será el primer acápite a presentar en el documento final.

2.3.1.1. Definición de un Negocio

Para definir el concepto de empresa, es necesario responder claramente: ¿qué empresa es? ¿A qué se dedica?, ¿Cuáles son los rubros que atiende?, ¿Qué productos ofrece?, ¿Qué lo hace diferente a las otras empresas de la competencia?, ¿Dónde geográficamente se desarrolla?, etc.

Tabla 4. Modelo Definición de un negocio

NEGOCIO	
Nombre:	
Definición: (explicar en 3 a 4 líneas)	

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.1.2. La Visión

La visión corporativa hace mención corta del objetivo al que la empresa desea llegar, construir y finalmente crear la proyección del futuro.

La visión se logra construyendo una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, para identificar claramente a la empresa que guiará a los miembros de su equipo. El propósito de esta sección es definir claramente su negocio.

Tabla 5. Modelo Declaración de Visión.

DECLARACION DE VISION

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.1.3. La Misión

Una declaración de misión es una declaración que expresa las direcciones, objetivos y razones de ser de la empresa. Defina la(s) función(es) principal(es) que la empresa realizará en un entorno determinado para lograr esta misión.

Tabla 6. Modelo Declaración de Misión.

DECLARACION DE MISION

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.1.4. Los Valores

Los valores de la compañía son fundamentos de principios éticos en los que los directivos han decidido enmarcar su funcionamiento. Principios que serán acatados y absorbidos como propios por los trabajadores. Actualmente, además de los habituales, se trabajan mucho los valores referidos al medio ambiente.

Tabla 7. Modelo Declaración de Valores

DECLARACIÓN DE VALORES

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.1.5. Análisis FODA del negocio nuevo

Esta herramienta permite a la compañía determinar fortalezas y oportunidades tomando en cuenta los desafíos y amenazas. La realización de este cuadro comparativo con cada una de los aspectos mencionados permitirán un análisis y valoración de lo real y de lo factible que es la compañía con la estrategia enmarcada.

2.3.1.5.1. Análisis interno del plan de negocio

Algunos aspectos pueden llegar a afectar el éxito del plan de negocios, estos son identificados como debilidades y amenazas siendo que las debilidades son analizadas al interior del plan ya que pueden ser identificadas. Por otro lado, las fortalezas podrán ser también detectadas internamente y explotadas para optimizarlas. Un ejemplo de debilidad común en empresas, la falta de experiencia y comprensión clara del mercado, competencia y producto.

2.3.1.5.2. Análisis externo del plan de negocio

La realización del análisis externo nos permitirá detectar principalmente oportunidades y amenazas que se suscitan fuera del plan de negocios.

Estos eventos suceden independientemente como por ejemplo debido a temas político sociales, tendencias nuevas sociales, avance de tecnología, cambios legales, etc.

Tabla 8. Análisis FODA.

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.1.6. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son aquellos logros que se requieren obtener para lograr beneficios comerciales, estos deben ser definidos a mediano y largo plazo además de ser revisados y controlados periódicamente para detectar oportunamente problemas o defectos.

Los objetivos serán planteados en cada unidad comercial y serán revisados semestralmente.

Tabla 9. Modelo Objetivos Estratégicos

Sección	Objetivos
Comercial	
Operativo	
Persona	
Legal	
Financiero	

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.2. Gestión de Marketing

Para lograr el objetivo, la empresa debe dirigir todos sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores, en una economía de mercado, los consumidores deciden qué producir, cómo producirlo y cómo distribuirlo. Preferencias de los consumidores, reflejadas en sus decisiones individuales. Esta gestión debe centrarse en dos tareas principales: investigar el mercado y diseñar estrategias de mercado para lograr los objetivos de la empresa.

Servicio: actividad física realizada en bien de un cliente, saneando, fabricando o realizando tareas que requieren de algún conocimiento y/o desgaste que el que lo contrata no puede o no quiere realizar.

Producto: material, espacio, máquina, puesto a disposición de compra del cliente que busca solución en algún aspecto de su necesidad o deseo.

2.3.2.1. Estudio de Mercado

Un producto puede estar pensado para distintos géneros de personas, distintas edades, o distintas características de cliente. Dependiendo de dónde vivan o trabajen, esto puede

definirse geográficamente. El propósito de la investigación de mercado es establecer la entrada potencial de un producto o servicio en un mercado existente y tiene como objetivo:

- Identificar al cliente óptimo al que la compañía llegará.
- Definir el volumen o servicio a comercializar o la cantidad del bien.
- Apuntar a una sección cliente a quien ofrecer soluciones.
- Visualizar la competencia indirecta y directamente.
- Gestionar proveedores principales y secundarios.

Dependiendo del objetivo de la investigación de mercado, se deben seleccionar diferentes opciones para recopilar información.

2.3.2.2. Mercado Consumidor

En el mercado general, existen cantidad de clientes en busca de distintas soluciones a sus problemas. La compañía debe ser capaz de determinar aquel sector más adecuado a donde hacer conocer sus productos y/o servicios, la forma en la que lo hacen será importante pues dependiendo de algunos factores como género, edad, estatus social, ubicación, horarios, etc., logran satisfacer las necesidades particulares logrando ventas que generan beneficios para la compañía.

2.3.2.2.1. Segmento de Mercado

Una vez determinado algún criterio que permitió la categorización de los demandantes en el mercado. Se podrán comparar entre ellos y determinar similitudes y grupos más grandes a los cuales atacar, además también de grupos que compartan localización, por ejemplo. De este análisis podrán determinarse acciones de publicidad y marketing específicos para cada grupo o segmento detectado algunos de los grupos o segmentos podrá ser aquellos que comparta: edad, estatus social, ingresos, estatus civil, género, profesión, actividad laboral, etc. Si se requiere atender empresas o compañías donde algunas exigencias o

necesidades son distintas entre cada una, se pueden buscar comparar: cantidad de personal contratado, antigüedad, experiencia, clientes, proveedores, etc.

Tabla 10. Modelo Segmento de Mercado.

#	Segmento/Grupo	Perfil
1		
2		
3		

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015).

2.3.2.3. Mercado Competidor

La competencia estará presente en el mercado como una amenaza que debe ser controlada. Para esto es importante conocerla, conocer cuáles son los productos que comercializa y sus ventajas y desventajas, conocer sus precios, tiempos de entrega, procedencia, etc.

El vendedor deberá ser capaz de identificar a un cliente que trabaja con la competencia para así, hablar con claridad y conocimiento de cómo demostrar las razones por la cuales el cliente debe comprar el producto de la compañía. La competencia hará lo mismo, se dedicará a conocer y en algunos casos a desprestigiar los productos que se ofrecen en la compañía. Este es un típico proceder de empresas con valores no analizados. Para contrarrestar este accionar, se deberá hacer trabajos de visitas con muestras y ejemplos de productos y/o servicios que puedan demostrar la calidad de lo ofertado, dejando de esta manera muy mal parado a quien intentó con desprestigio alguna venta a este cliente.

2.3.2.3.1. Análisis Competitivo

Una forma de realizar un análisis competitivo es plasmando a la competencia y clasificándolo en un cuadro donde se aprecien características importantes a tomar en cuenta y dándole puntajes del 1 al 5 para que luego la sumatoria nos muestre lo agresiva que representa como competencia.

Tabla 11. Modelo Análisis Competitivo.

CONCEPTO	Competidor A	Competidor B	Competidor C	Mi Empresa
Tráfico de clientes				
Precios				
Reputación				
Calidad de atención				
Ubicación del local				
Aspecto local				
Comodidad del local				
Política de venta				
Garantías				
Disponibilidad del producto				
Imagen				
Promociones				
Aplicaciones TIC*				
Puntajes				

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.2.3.2. Ventaja Competitiva

Estos son los rasgos que hacen que la empresa sea única y se diferencie de sus principales competidores. Estos son privilegios o ventajas exclusivas que se ofrecen al cliente y que satisfacen sus necesidades. Estas diferencias son las que logran que el cliente retorne por el producto y/o servicios. Se deberán conocer analizar y optimizar estas ventajas enmarcándolas en un cuadro para su revisión constante.

Tabla 12. Modelo Ventajas Competitivas

VENTAJAS COMPETITIVAS	
1	
3	
4	

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.2.4. Mercado Proveedor

Actualmente se cuenta con alguna facilidad para llegar a proveedores tanto nacionales como internacionales. El acceso a internet permite conocer opciones que antes eran impensadas y de igual manera los proveedores pueden acceder a una búsqueda de posibles representantes. El gestionar alianzas con proveedores formales y prestigiosos resulta muy beneficioso para cuando se desea iniciar el plan de negocios.

2.3.2.4.1. Criterios de Evaluación de Proveedores

Al igual que a la competencia, los proveedores también serán sometidos a una evaluación clasificatoria de sus ventajas y/o características que resultan importantes para la determinación de trabajar con ellos. En un cuadro se detallarán estos aspectos calificándolos del 1 al 5 para que la sumatoria determine el grado de importación de cada uno.

Tabla 13. Evaluación de Proveedores.

Criterios	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
1. Precios			
2. Financiación			
3. Plazos			
4. Descuentos			
5. Disponibilidad			
6. Variedad			
7. Calidad			
8. Rapidez			
9. Garantías			
10. Servicios			
11. Responsabilidad			
12. Localización			
13. Procedencia			
14. Post venta			

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.2.5. Proyección de Ventas

Tabla 14. Proyección de Ventas

Productos o Servicios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Productos o servicios 1												
Unidades vendidas												
Precio por unidad												
Total, de ventas 1												
Productos o servicios 2												
Unidades vendidas												
Precio por unidad												
Total, de ventas 2												
Productos o servicios 3												
Unidades vendidas												
Precio por unidad												
Total, de ventas 3												
Total												

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.2.6. Estrategia del Marketing

En busca de lograr los objetivos planteados en el plan de negocios, que darán beneficios financieros y el consecuente éxito del plan planteado, se plantean 4 estrategias que al ser implementadas causarán preferencia del cliente.

2.3.2.6.1. Estrategia del Producto

Se enumerarán características de ventajas y desventajas para cada producto ofrecido. Se deben reconocer detalles como color, olor, tamaños, empaques, nombre, logos, peso, dimensiones, duración y todo lo que puede usarse como fuerza de venta.

CAPÍTULO 2. Marco Teórico

Con esta información se podrá determinar estrategias de venta de cada producto explotando estas características consideradas ventajosas. Cada producto tendrá al menos tres ventajas distintivas de la competencia, ya que es por esas razones que la compañía decidió trabajar con ese producto.

En caso de no lograr determinar las ventajas necesarias, se realizará un análisis de la continuidad de ese producto para la venta.

Tabla 15. Modelo Estrategia de Producto

#	Producto	Ventajas / desventajas

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.2.6.2. Estrategia de Precios

Los precios de venta deben ser tratados con una especial atención. Este precio final de venta debe responder a varios aspectos importantes a la hora de comercializar un producto. Debe cubrir costos de inversión, transporte y comercialización y a la vez otorgar una utilidad neta aceptable que permita su continuidad y mejora en el tiempo.

El concepto de buen precio para buena calidad debe ser aplicado pues el cliente final busca ese beneficio. Una vez analizados los aspectos mencionados.

El precio final pasará nuevamente por una segunda evaluación para su visto bueno y puesta en vigencia durante un tiempo predefinido pues constantemente debe ser revisado.

2.3.2.6.2.1. Estructura de Precio

Tabla 16. Modelo Estructura de Precio.

Producto 1:	Valor Gs.	%
Costo de venta		
Descuento		
Impuesto		
Comisión de venta		
Margen deseado		
Precio de Venta		

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

Precio de Venta:

Fórmula para su determinación:

$$PV = \frac{Costo}{1 - (suma\ de\ \% \frac{1}{100})}$$

Tomando en cuenta estos aspectos, se levantarán listados de precios con detalle del producto y de descuentos máximos autorizados en función a algunos parámetros definidos por el gerente comercial.

2.3.2.6.3. Estrategia de Distribución

Estrategias de distribución existen diversas, deben trazarse para determinar las mejores a fin de llegar a un cliente final desde el fabricante, pero de la manera óptima, reduciendo costos, mejorando tiempos y abarcando cantidades considerables. Los productos deberán ser entregados dependiendo del tipo de actividad a un cliente final o a un distribuidor

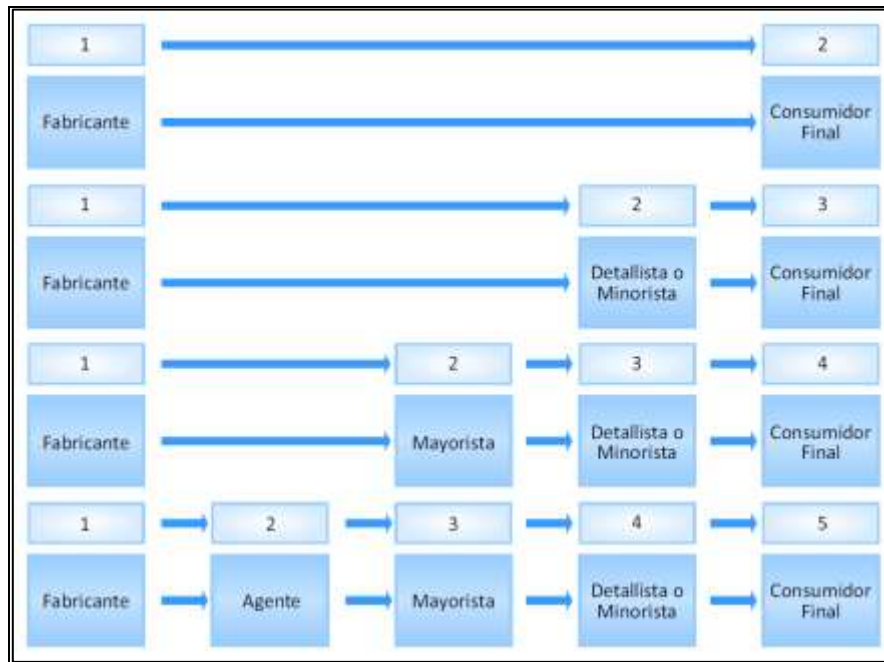
CAPÍTULO 2. Marco Teórico

considerando ubicaciones y/o canales de distribución directa o indirecta, para clientes mayoristas o minoristas.

Actualmente se consideran también distintos tipos de vendedores, los ya mencionados distribuidores oficiales, vendedores internos de la compañía, agentes externos (freelance). La ventaja del trabajo con agentes externos depende de la cantidad de venta del producto y de la comisión pre pactada de venta, estos vendedores no representan una carga laboral pues no se rigen con leyes ni prestan un servicio formal para la compañía.

La ilustración 5 es una forma de encontrar los canales de distribución más adecuados ya sean estos directamente del fabricante al cliente final o mediante intermediarios definidos.

Ilustración 5. Estrategia de Distribución.



(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

Análisis de los medios de distribución

Tabla 17. Comparación análisis en canales de distribución

TIPO DE ESTRATEGIA	MODALIDAD	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Extensiva	Los productos son comercializados de manera global.	Gran cantidad de puntos de venta. Logra posicionarse fácilmente por la facilidad de acceso para adquirirlo.	Alta inversión en distribución, se tiene bajo nivel de control.
Selectiva	El fabricante selección cantidades controladas de vendedores distribuidores	Mejor relación fabricante – distribuidor canales fácilmente identificables de comercialización, menor costo y mayor control comercial.	El producto no es tan fácil de conseguir. Se restringe la venta libre. Competencia con ventajas sobre la política comercial. Niveles bajos de posicionamiento del producto.
Exclusiva	Distribución exclusiva a un distribuidor en una zona en específico con objetivos y metas definidas a mediano y largo plazo. Existe un contrato de por medio.	Buena imagen de producto debido a contar con un distribuidor único, exclusivo.	Monopolio del producto. Dificil acceso a venta libre. Resultados en función a políticas comerciales que defina el distribuidor autorizado.
Intensiva	El directo fabricante entrega la distribución a varios comerciantes minoritarios en puntos estratégicos.	Mayor cantidad de posibilidades de llegar al cliente final. Menor tiempo de venta.	Poco control de fidelización de clientes. Mayor competencia entre mismos distribuidores.

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

Tabla 18. Modelo Descripción de estrategia.

Definir con una descripción breve la estrategia de distribución.

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.2.6.4. Estrategia de Comunicación

La estrategia comunicacional permite la toma de decisiones sobre las acciones e inversiones mediante las cuales llegaremos al cliente final y a su fidelización con el producto. Es importante la selección de la imagen que se pretende impartir y de la forma mediante canales públicos de imprenta, TV, redes sociales. Es lograr que el cliente pueda tener un acceso a la compañía para conocer sus necesidades, requerimientos, quejas y/o opiniones de valor que se podrán utilizar para plantear cambios y mejoras.

2.4.2.6.5. Elementos de presupuesto y comunicación

Tabla 19. Elementos de comunicación y costos.

Ítem	Detalle	Costos
Papelería	Tarjetas personales	
	Carpetas	
	Sobres	
	Trípticos o dípticos	
	Volantes	
Publicidad	Anuncios frontis	
	Gigantografías	
	Banners	
	Propaganda en medios televisivos	
	Publicaciones literarias en revistas	
	Publicidad en redes	
	Envío de correos masivos	
	Productos de merchandising	
Promociones	Liquidaciones fin de temporada	
	Liquidaciones especiales	
	Campaññas especiales	
	Ofertas asociadas	
WEB Page	Diseño de mailing	
	Hosting y dominios	
	Página web	
Relaciones públicas	Agente de relaciones	
	Representantes	
	Promotores	
	Vendedores	
Redes Sociales	Facebook, Instagram	
	Actualizaciones	
	Diseño	
Comunicación	Llamadas telefónicas, email	
	Servicio de Atención al Cliente	
	Newsletter y gacetillas de prensa	

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

El planteamiento de las acciones a regir el plan de comunicación requerirá la definición de encargados de los procesos, y de presupuestos con cotizaciones por servicios a requerir. Algunos de los posibles elementos de publicidad pueden ser realizados a bajo costo con resultados importantes. El manejo de redes sociales por ejemplo requiere de un apoyo básico de un administrador y publicaciones realizables con facilidad. Por otro lado, los medios masivos de comunicación como TV y periódicos, denotan resultados en caso de productos de consumo masivo. Es importante considerar que la inversión debe ser calculada a fin de recuperarla en tiempos definidos en función a la cantidad de ventas a realizar.

2.3.3. Gestión Operativa

Las operaciones pueden ser estandarizadas dependiendo el rubro en el que se trabaje. Debemos adecuarnos a un esquema industrial dado que este es más complejo y generalmente incluyen todo el esquema postventa: servicio técnico, provisión de repuestos, provisión de maquinaria, garantías técnicas, etc.

Al tratar el plan de gestión operativa se verán todos los recursos con los que cuenta la compañía como personal, instalaciones, vehículos de apoyo, etc. Se analizarán mecanismos de desplazamiento, envío de productos, recepción de los mismos, acumulación y distribución. Procesos de producción de control y de resultados. Las operaciones siempre tendrán defectos que al ser identificados sufrirán correcciones y optimizaciones tanto técnicas como personales. Nuevamente un buen informe puede constar de algunas recomendaciones de como lo hace la competencia, cómo lo hace bien y como lo hace mal, además de una retroalimentación por parte de clientes por medio de encuestas, entrevistas y visitas por parte de los encargados a los clientes.

2.3.3.1. Proyección de Producción y Operaciones

El plantear cantidades de producción permitirá definir objetivos a alcanzar, identificar productos con mayor facilidad de lograr estos objetivos y en tiempos aceptables de recuperación de inversión. Se puede utilizar el cuadro siguiente:

Tabla 20. Producción mensual.

#	Detalle	Unidad	Cantidad/mes

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.3.2. Materia Prima

La materia prima debe ser identificada y seleccionada de proveedores idóneos. Cada producto puede llegar a requerir una propia materia prima haciendo que existan distintos proveedores y con distintas características y/o formas de operar. En un cuadro deben detallarse estas características que permitirán analizar detalles de beneficio o desventaja y la consecuente toma de decisiones para la comercialización, determinación de precios, etc., Mencionar en estos reportes datos importantes como restricciones u operaciones de logística, transporte, almacenamiento, tiempo de entrega, tiempo de transporte, vigencia de producto y demás de relevancia.

Tabla 21. Materia Prima Necesaria.

#	Ítem	Detalle	Cantidad	Unidad

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

Cada producto tendrá una materia prima a utilizar. Identificar y detallar en función a proyecciones esperadas de ventas considerando kilogramos, toneladas, litros, o cualquier otra unidad adecuada. En el caso de Servicios, seleccione los insumos requeridos. Para completar esta hoja de cálculo, es posible que deba calcular costos para identificar claramente y determinar la rentabilidad de cada producto en el proceso de producción.

2.3.3.3. Volumen de Producción

Teniendo el conocimiento del plan mensual y anual de venta, además considerando la proyección de crecimiento tanto en distribuidores como en consumidores finales, se deberá determinar el volumen de producción que abastezca la demanda. Los primeros años generalmente tendrán demandas menores de acuerdo a como vayan dando resultado los planes de marketing, publicidad, agentes, etc. De acuerdo al crecimiento que se vaya mostrando los próximos años tendrán volúmenes de producción más certeros.

2.3.3.3.1. Incremento en Año 1

Tabla 22. Producción trimestral año 1.

Prod. (unidad)	1° Trimestre.	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.3.3.2. Incremento Anual

Tabla 23. Incremento Anual

Prod (unidad)	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

Tabla 24. Cantidad de Producción.

Cant. Prod.	Cant.	Unidad
Capacidad / hora		
Capacidad / mes		
Capacidad / año		

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.3.4. Activos Fijos

- Edificio, casa matriz, sucursales
- Construcciones
- Montacargas
- Aditamentos
- Herramientas
- Mueblería
- Insumos
- Vehículos
- Stock de repuestos

Estos son todos los bienes físicos necesarios para la producción o las operaciones, y no están destinados a ser vendidos ni contribuir a la operación del negocio. Reducir los activos fijos utilizados en la producción, comercialización, prestación de servicios y gestión empresarial. Para vehículos, maquinaria y equipo, considere el tipo de tecnología requerida y la capacidad técnica y cantidad que debe coincidir con la capacidad de producción que estima alcanzar.

Tabla 25. Modelo Activos Fijos

#	Ítem	Sección	Descripción	Cantidad

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.3.5. Proceso Operacional

Existen algunos procesos importantes, recurrentes, o de alto costo. Estos deben identificarse y diseñarse para incluirlos en un flujograma de procesos. Los procesos pueden ser internos y externos en cada uno de ellos intervienen actores responsables de la realización, aprobación y verificación.

Tabla 26. Procesos de Producción.






Internos	Subprocesos
Procesos operativos	
Procesos administrativos	
Procesos comerciales	
Procesos internos	






(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.3.6. Flujograma de Procesos

Los procesos identificados importantes tendrán un flujograma diseñado con simbología fácil de entender. Se recomienda usar la tabla a continuación:

Tabla 27. Flujograma de Procesos.

Ubicación					
Descripción de la actividad					
Actividad 1					
Actividad 2					
Actividad 3					
Actividad 4					
Actividad 5					

Referencia	
	Operaciones
	Transporte
	Control
	Demora
	Archivo

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.3.7. Distribución de Planta

El objetivo del diseño de la organización física es identificar todos los elementos que forman parte de la obra para optimizar el espacio físico. Velar también por su seguridad (salidas de escape, ubicación de extintores) y la circulación de personas en la infraestructura.

Diseñar la organización física, dependencias y disposición de maquinarias y equipos, ideal para el negocio. Considere el tamaño de la máquina y/o los muebles, así como las expectativas de crecimiento.

2.3.3.8. Localización

Si la compañía no cuenta aún con instalaciones suficientes y determinadas, se debe localizar las mismas considerando aspectos de distribución, demanda, clientes, etc.

Tabla 28. Alternativas de localización.

Alternativa 1	
Alternativa 2	
Alternativa 3	

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

CAPÍTULO 2. Marco Teórico

Determinar en función a criterios comerciales definidos algunas alternativas para la ubicación de los distintos lugares donde instalar instalaciones de la compañía. Ver tabla a continuación:

Tabla 29. Criterios de selección de localización.

N.º	Criterios de localización	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4
1	Zona comercial				
2	Agua potable, energía eléctrica				
3	Acceso de todo tiempo				
4	Impuestos				
5	Accesibilidad para el personal				
6	Seguridad				
7	Estacionamiento propio, cercano				
8	Permiso para operar				
9	Zona de riesgo ambiental				
10	Zona de riesgo social				
	Puntaje Total				

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.3.9. Normas de buen trabajo

Constituye un conjunto de normas y comportamientos que se deben seguir en el lugar de trabajo para garantizar la salud ocupacional, la seguridad interna en la instalación y asegurar que las operaciones de la empresa sean ambiental y socialmente responsables.

Describe brevemente las principales normas y comportamientos que se deben seguir dentro de la empresa.

Tabla 30. Buenas Prácticas

N.º	Buenas Practicas	Descripción
1	Normas de seguridad	
2	Normas de higiene	
3	Normas Ambientales	
4	Normas Sociales	

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

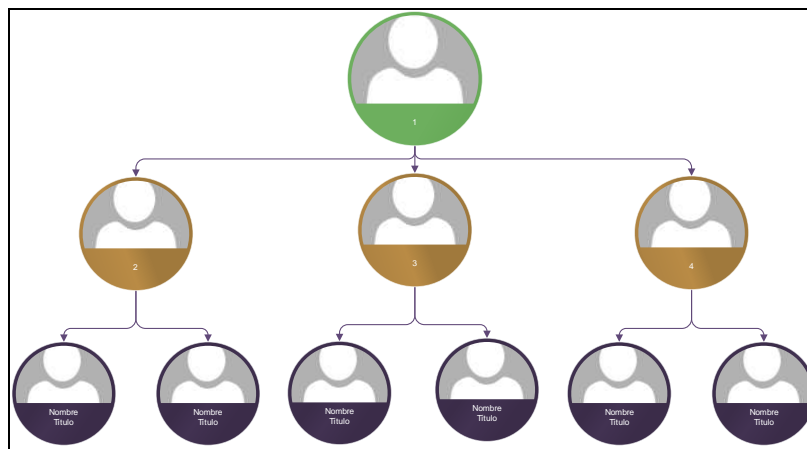
2.3.4. Gestión de Personas

Formar un equipo de trabajo competitivo será el principal objetivo de esta gestión, toda empresa debe estar diseñada para brindar oportunidades laborales donde la empresa desarrolle todos sus talentos, trabaje con eficacia y genere ingresos dignos.

2.3.4.1. Estructura Organizativa

Para organizar la empresa es necesario distribuir los puestos en cada puesto y definir claramente las responsabilidades de cada empleado. Determinación de los rangos de la empresa para cada área administrativa y determinación de los cargos.

Ilustración 6. Modelo Estructura Organizativa.



(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.4.2. Necesidad de Personal

Tabla 31. Modelo Necesidad de Personal.

Sector	Encargados	Cant.	Tipo de contrato		Sueldo a pagar		
			constante	momentáneo	sueldo	comisión	diario

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.4.3. Principales Funciones

Existen distintas áreas de trabajo con funciones y responsabilidades determinadas. Es importante recabar la información de cada área para plasmarlo en cuadros de revisión y de fácil alcance y entendimiento.

Tabla 32. Modelo Principales Funciones.

Área	Funciones y responsabilidades
Administrativa	
Comercial	
Operativa	

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.4.4. Proceso de Contratación

Contratación

El contratar personal nuevo en la compañía requiere de técnicas y procedimientos para lograr un interés en el ámbito profesional de posibles postulantes. La responsabilidad de contratación también requiere de mucha dedicación ya que al realizar buenas elecciones se garantizan resultados beneficiosos.

Para cada puesto de la empresa se deberá cumplimentar en su totalidad el formulario de solicitud que se presenta a continuación.

Tabla 33. Reclutamiento y contratación de personal

Cargo	
Relevamiento del cargo	
Perfil	
Conocimiento	
Experiencia	
Actitudes	
Funciones	
Principales	
Secundarias	
Condiciones de trabajo	
Propuesta laboral	
Días y horarios	
Remuneración	
Tipo de contratación	

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.3.4.5. Evaluación de Desempeño

Se recomienda implementar una revisión de desempeño con 60 días hábiles de anticipación para verificar si la decisión de contratación es correcta. Puede ser aplicado en cualquier

momento con el propósito de realizar promociones internas a los empleados. Esta evaluación debe realizarse al menos una vez al año en todo el equipo.

Ficha de Desempeño

Tabla 34. Identificación del evaluado.

Identificación del evaluado			
Nombres y apellidos:			
C.I. N.º:		Fecha de ingreso:	
Cargo:		Área:	

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

De acuerdo a lo acostumbrado, en una tabla se mencionan criterios de evaluación calificándolos en cada postulante de acuerdo a bueno, regular, malo y pésimo. La sumatoria final determinará una selección de buenos posibles nuevos contratados.

Tabla 35. Criterios de evaluación.

Criterios de evaluación	1	2	3	4	5
Autosugestión					
Calidad de trabajo					
Creatividad					
Relacionamiento					
Trabajo en equipo					
Comunicación					
Cumplimiento de las normas					
Responsabilidad sobre los recursos					
Actitudes					
Capacidad de aprendizaje					

Evaluador:			
Cargo:		Área:	
Periodo de evaluación:			

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

2.4. Conclusión Capítulo 2

Analizadas las tres opciones de planeación de negocios. Se determina optar para trabajar sobre la guía de Plan de Negocios del proyecto INCUNA – JICA, por ser básico y muy sencillo de seguir y aplicar.

CAPÍTULO 3

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE MARKETING

3.1. Gestión Estratégica

Introducción

Los montacargas son equipos utilizados para transportar o apilar grupos de artículos generalmente en las operaciones de fabricación y almacenamiento, estos tipos de equipo no se comenzaron a utilizar en las últimas épocas, al contrario, su uso comenzó varias décadas atrás ya que, el primer prototipo fue creado en el año de 1851 por Waterman, siendo esta una plataforma básica, pero la cual sirvió de inspiración para versiones mejoradas. A través del tiempo gracias a las nuevas tecnologías los montacargas han ido adquiriendo mejores utilidades e incrementando su uso en el sector empresarial.

El desarrollo de los montacargas en los últimos años, ha impulsado su uso en la mayoría de empresas industriales y comerciales que tienen la necesidad de transportar grandes bloques de artículos de manera segura y en el menor tiempo posible, tomando en cuenta que el realizar esta operación solo con fuerza humana hace correr el riesgo de lesiones en los trabajadores por el peso de los bloques, además de que se aumentaría las horas de trabajo de los empleados generando un gasto para las empresas que podría ser evitado. Siendo este equipo imprescindible para las empresas que tienen que transportar altos volúmenes de mercadería o carga pesada dentro de su misma empresa, se convierte en una herramienta necesaria de adquirir.

Los equipos de movimiento de carga montacargas son utilizados en la industria. Se mueven en almacenes, fábricas, o en puntos de distribución como zona de carga de camiones o recepción de materiales. En la actualidad, en Bolivia, existen empresas proveedoras de montacargas de distintas marcas que se ofrecen al mercado boliviano. Entre las más representantes: FINNING con su marca Caterpillar, IMCRUZ con sus marcas Still y Komatsu, TOYOSA S.A. con su marca Toyota, SERMUR S.R.L. con sus marcas Unicarriers, TCM y Crown y PROMISA S.A. con su marca Mitsubishi Forklift

Trucks. Existen también otras empresas pequeñas importadoras de maquinaria de origen chino.

Las empresas de la industria potenciales de compra de montacargas son: embotelladoras, farmacéuticas, alimenticias, químicas, electrodomésticos, textiles, minería, construcción, etc., y todas las que requieren mover cargas que excede la capacidad humana. Existe una demanda amplia de empresas que buscan soluciones a sus requerimientos logísticos de movimiento de carga y que estén dentro de sus posibilidades técnico-económicas.

PROMISA S.A. es una empresa moderna, importadora de la más avanzada tecnología internacional en materia de equipamientos en las áreas de construcción, industria y mantenimiento. En 2020, la empresa cambia de marca para sus equipos para la industria (montacargas) a Mitsubishi Forklift Trucks, siendo este producto el objeto para el estudio y realización del presente documento. Actualmente PROMISA S.A. cuenta con una infraestructura propia, gracias al esfuerzo de sus ejecutivos y empleados en general, además de la constante colaboración y confianza de sus accionistas y directores. La casa Matriz está ubicada en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, y cuenta con oficinas regionales en las ciudades de Cochabamba y La Paz (PROMISA, 2018).

Resumen Ejecutivo

Montacargas, equipos de manipulación de carga destinados a trabajos en la industria en general. En Bolivia, los existen en variedad de marcas y precios, desde los de alta gama (americanos, europeos), hasta equipos chinos importados por el mismo propietario. Es una herramienta de alta necesidad para quien pretende mover su negocio con eficiencia debido a los tiempos que se optimizan y la reducción en la cantidad de personas requeridas para el traslado, apilado y carga de productos dentro de un almacén.

Promisa S.A. de la mano con la tecnología y aprovechando de su know how para representar y comercializar marcas de maquinaria, introduce al mercado boliviano la marca de montacargas MITSUBISHI FORKLIFT TRUCKS, de primera gama, y origen americano, apuntando a atender las necesidades de provisión de estos equipos a empresas

ya fidelizadas y nuevas que requieren no sólo de maquinaria, sino también de servicio técnico y repuestos.

La estructura completa de la compañía, la experiencia de 35 años en Bolivia, equipo de servicio técnico y proveedores eficaces se convierten en ventajas competitivas que, bien manejados, llevarán a conseguir resultados positivos para la comercialización de esta nueva marca. Se espera abarcar un 25% del mercado comprador de maquinaria, servicio y repuestos de montacargas, para lo cual se requerirá de una inversión detallada y de acciones concretas de comercialización.

3.1.1. Definición del Negocio.

Tabla 36. Definición de Negocio

NEGOCIO	
Nombre:	Comercialización nueva marca de montacargas Mitsubishi en Bolivia
Definición:	Promisa S.A., empresa comercializadora de marcas de maquinaria, introduce al mercado boliviano la marca de montacargas MITSUBISHI en busca de atender las necesidades de la industria ofreciendo maquinaria, repuestos y servicio técnico a nivel nacional con presencia en La Paz, Santa Cruz, Cochabamba y Cobija.

(PROMISA, 2018)

3.1.2. La Visión

Tabla 37. Promisa S.A. – Visión

DECLARACIÓN DE VISIÓN PROMISA S.A.
Seremos el grupo humano que, movidos por la pasión, brinda soluciones innovadoras e integrales a nuestros clientes, siendo líderes en el mercado. (PROMISA, 2018)

(PROMISA, 2018)

3.1.3. La Misión

Tabla 38. Promisa S.A. - Misión.

DECLARACIÓN DE MISIÓN PROMISA S.A.
Somos un grupo humano dedicado a proveer maquinarias, equipos y servicios, comprometido con nuestros clientes y el desarrollo del país. Nuestra misión es ser conocidos y reconocidos por nuestro liderazgo a través de nuestra pasión por los altos estándares, nuestro respeto por la diversidad y nuestro compromiso para crear oportunidades excepcionales para el crecimiento personal. Para que nuestros asociados puedan alcanzar su más alto potencial tanto en su carrera como en lo personal. (PROMISA, 2018)

(PROMISA, 2018)

3.1.4. Los Valores

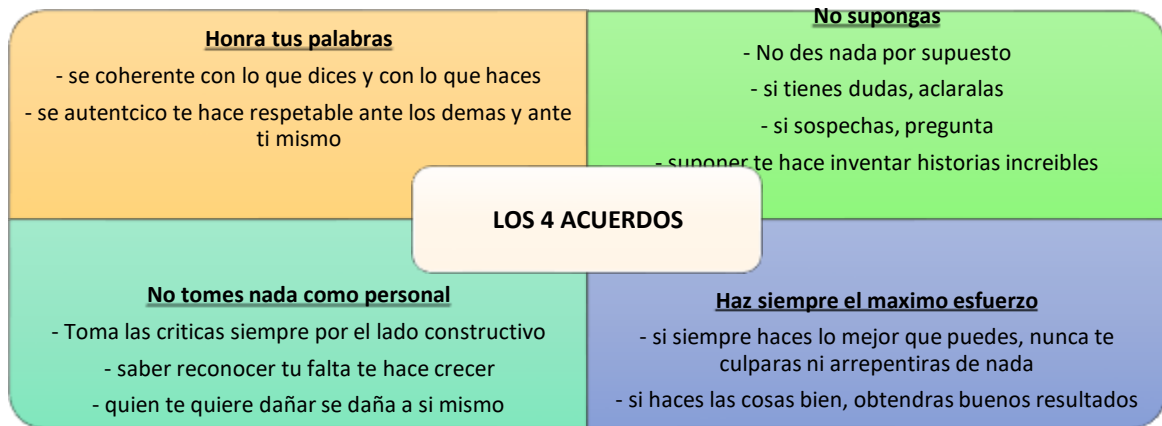
Tabla 39. Promisa S.A. - Valores.

DECLARACIÓN DE VALORES PROMISA S.A.
Honestidad
Compromiso
Pasión
Lealtad
Buena Fe

(PROMISA, 2018)

3.1.5. Los Acuerdos

Ilustración 7. Promisa S.A. - Los 4 acuerdos



(PROMISA, 2018)

3.1.6. FODA

3.1.6.1. Análisis interno

Promisa S.A. con 35 años en Bolivia con la representación de marcas de maquinaria pesada de construcción, ha obtenido el know how del negocio, y cuenta con personal experimentado y capacitado en el rubro de la comercialización de maquinaria. El entusiasmo y el compromiso de los nuevos actores para el presente negocio es alto, generando buenas expectativas de éxito.

La estructura actual de la compañía permite un desenvolvimiento eficaz con procedimientos definidos para cada actividad tanto de comercialización como administrativo. Sus dos departamentos importantes y determinantes son los de repuestos y servicio técnico que se espera marquen la diferencia y ventaja competitiva para ingresar y fidelizar a empresas privadas de la industria que buscan un servicio post venta de calidad y profesional.

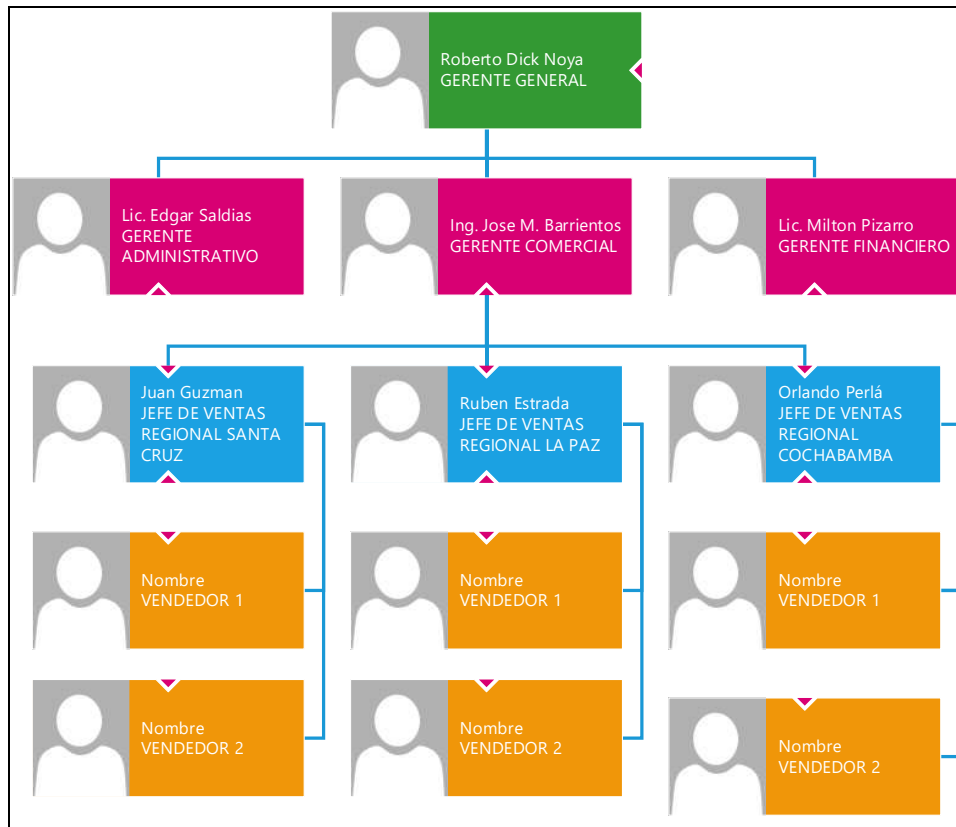
Actualmente se gestiona una capacitación constante en lo que se refiere a la marca tanto para personal técnico como para personal comercial (maquinaria y repuestos). De esta forma se logra efectividad en la atención post venta, evitando tiempos largos de reparación, mantenimiento, cotizaciones y entrega de repuestos.

Promisa S.A., maneja inventarios de repuestos en importantes cantidades, esto garantiza una provisión continua de repuestos y tiempos menores de máquinas paradas por falta de alguna refacción.

La estabilidad económica de la compañía, permitirá manejar precios competitivos, priorizando el objetivo de posicionamiento ante el de utilidad, logrando descuentos importantes de lanzamiento.

3.1.6.1.1. Estructura de la compañía

Ilustración 8. Estructura de la compañía - Comercial



(PROMISA, 2018)

3.1.6.2. Análisis externo

3.1.6.2.1. Situación actual en el país

Bolivia a finales de 2019 sufrió caídas en su desenvolvimiento normal debido a la caída del gobierno en cuestión y la salida de sus gobernantes, esto causó la paralización de procesos de licitación, inversión y compras de maquinaria.

Durante por lo menos seis meses. Lamentablemente en medio de esta crisis surgió la crecida de la pandemia en 2020 que duró con severidad hasta finales de 2021. Este tiempo de pandemia fue catastrófico para la comercialización de maquinaria, ya que ni el estado ni las empresas de la industria ni de ningún rubro invirtió en activos.

Los proveedores en una primera instancia se estocaron con maquinaria para inmediatamente después verse sin posibilidad de fabricar debido a la falta de componentes y/o materia prima.

Actualmente 2022, se ve una recuperación lenta del sector comercial, estatal y privado, nuevamente se inician actividades de inversión y se encuentran requerimientos de maquinaria y servicio.

Ante la crisis del sector industrial y de la economía nacional, el Instituto Nacional de Política (CNI) propone 7 medidas de corto plazo para revitalizar la economía:

1) combatir el contrabando, 2) modernizar las normas laborales y nuevos arreglos laborales, 3) Reestructurar el sistema tributario para reducir los impuestos. Presión en el sector industrial y aumento de su competitividad, 4) Apertura de nuevos mercados (nacionales e internacionales), 5) reducción del poder público, 6) incrementar la compra de bienes de producción nacional; 7) Establecimiento fondos para créditos con garantía estatal para las empresas.

3.1.6.2.2. La Industria en Bolivia

A largo plazo, el Programa de Recuperación Económica e Industrial contempla medidas como: fuerte institucionalización del aparato estatal, transformación de la estructura productiva basada en la ciencia y la tecnología, aprobación de normas para la inversión privada, nueva ley de inversiones, más infraestructura productiva, educación para la producción y la innovación, incentivos Tributación de la producción de alimentos, entre otras cosas.

En el cuarto trimestre de la gestión 2021, hubo una reducción en las exportaciones industriales de menos de 30% y las importaciones de bienes de capital de casi 34%. La materia prima e insumos para la industria cayeron en un 25%.

Ilustración 9. Descenso de exportaciones e importaciones industriales a octubre 2020 respecto de octubre 2019.



(CAMARA NACIONAL DE INDUSTRIAS, 2020)

Este año la Cámara Nacional de Industria (CNI) espera cerrar un crecimiento "todavía corto" del PIB industrial del 3%, un 1% por debajo de la previsión del PIB nacional, en torno al 4,4%. La recuperación "esbelta" estará impulsada por cuatro factores, como una recuperación económica global moderada, la desregulación de las restricciones comerciales, \$4,011 millones en inversión pública e inmunización, lo que permitirá la apertura de empresas nacionales. O periódicamente por el crecimiento de la actividad económica en general, estimamos que rondará el 3%.

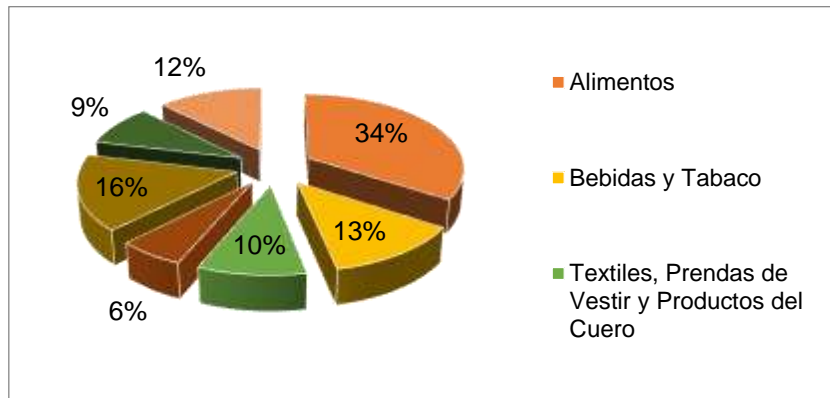
Tras la firma de los Programas Fiscales y Fiscales (PFF) 2021 entre el Ministerio de Economía y el Banco Central de Bolivia (BCB), la previsión de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) se redujo de 4,8% a 4. % Datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) muestran que el producto interno bruto (PIB) del país cayó 11,1% durante el segundo trimestre del año pasado.

El sector industrial proyecta este año una recuperación del sector con un crecimiento no mayor al 3%, luego de registrar en 2020 la peor caída de los últimos años a consecuencia del impacto de la pandemia del coronavirus, que obligó a muchos empresarios a cerrar sus emprendimientos y acrecentar el desempleo en el país.

CAPÍTULO 3. Gestión Estratégica y de Marketing

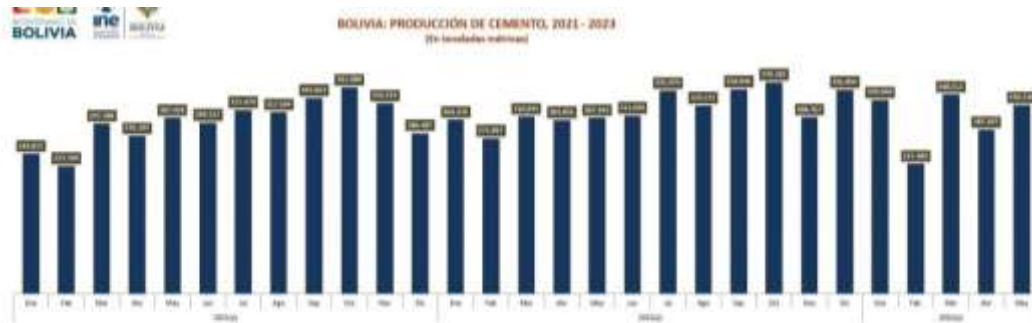
Se puede apreciar que la participación del sector industrial en la economía nacional, no ha sido mayor al 15 % del valor del PIB. Dentro de este 15 % la contribución del sector de textiles y de cuero descendió al 6.5 %, es decir que a nivel nacional textiles y cuero representan en el PIB nacional no más del 1.0 por ciento.

Ilustración 10. Participación de las actividades en el PIB Industrial (2020)



(INE, 2020)

Ilustración 11. Crecimiento del PIB manufacturero.



(INE, 2020)

El Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia al tercer trimestre 2022, registró una variación acumulada de 4,28% respecto al similar periodo de la gestión 2021.

CAPÍTULO 3. Gestión Estratégica y de Marketing

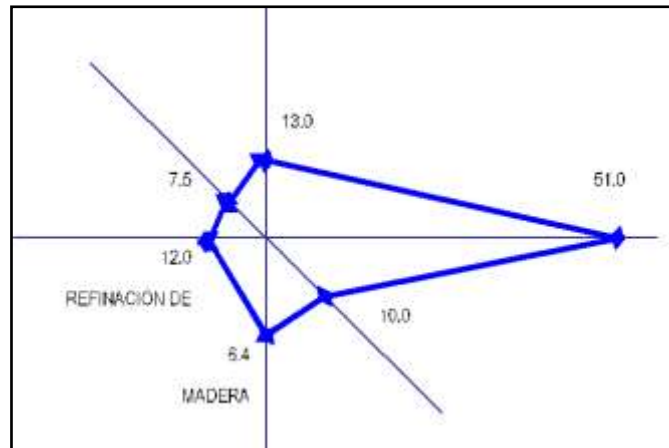
Ilustración 12. Participación de las actividades en el PIB Industrial.



(INE, 2020)

La actual situación crítica de las actividades económicas muestra su participación en el denominado Mapa Industrial, en el que se observa la importancia de las actividades relacionadas por los alimentos y bebidas.

Ilustración 13. Participación de las actividades en el PIB Industrial.



(Barrientos J. M., 2021)

Se puede apreciar en el mapa industrial boliviano una marcada tendencia en la fabricación de alimentos, textiles y productos de la madera y la ausencia de sectores con niveles tecnológicos de avanzada y la producción de bienes de capital, equipos, partes y repuestos que muestren el nivel en tecnología del país.

A este bajo desarrollo tecnológico se suma la ausencia de investigaciones en la química de los metales y no ferrosa y la inexistencia de industrias de química básica para la producción de ácido nítrico, ácido sulfúrico, amonio y sus sales, sales minerales diversas, ácido bórico, hidróxido de sodio y demás sustancias importantes para apoyar el desarrollo industrial ha sido un factor negativo.

Este rezago no sólo se refiere a las sustancias químicas e insumos de apoyo a la actividad industrial, sino al desarrollo de maquinaria y equipo necesarios en la producción. La dependencia tecnológica de Bolivia es absoluta.

3.1.6.2.3. La importancia de sector industrial

Un factor limitante en el desarrollo económico del país está representado por el bajo nivel adquisitivo de la sociedad boliviana. La población boliviana está caracterizada por ser en Suramérica la sociedad con el menor consumo respecto a los países limítrofes.

Si a la producción del país se suman las importaciones que realiza y restamos las exportaciones, tendremos un valor referencial del consumo por país. Si este consumo lo dividimos entre los habitantes del país obtendremos un indicador comparativo del consumo por habitante por año.

En esta comparación, Bolivia es el país con menor consumo por habitante, con grandes diferencias respecto a Uruguay o Chile. Ecuador el país más cercano en indicadores consume tres veces más que un ciudadano o ciudadana boliviano. Esta es la situación real de Bolivia y que ha permanecido desde su creación. La situación se vuelve más crítica cuando se establece que las cifras consideradas representan el promedio del consumo, es decir que, de acuerdo a los indicadores utilizados por Naciones Unidas, en el país existen consumidores con un poder de consumo 36 veces más que los del nivel más bajo.

El consumo de los hogares bolivianos está orientado en gran parte y dependiendo del nivel de ingreso, a los productos de contrabando. Estos productos con orígenes variados y que dependen de las políticas monetarias de otros países, están destinados en forma masiva a ser consumidos por la población boliviana.

Un exponente de estos productos constituye la denominada ropa usada que una vez ingresada al país en lotes de 50 kg, es distribuida, lavada, planchada y distribuida para su comercialización, al detalle y en tiendas especializadas. Esta actividad significa la ocupación de más de 100.000 personas que en ningún momento podrían ser ocupadas por una actividad industrial.

A este contrabando hay que sumar el de productos alimenticios procesados y en fresco (fruta y legumbres), arroz, azúcar y harina. No ingresa en este rubro la línea blanca ni los vehículos por su complejidad en su fabricación, pero sí en las partes como llantas y repuestos.

3.1.6.2.4. Los nuevos proyectos estatales.

La experiencia del Plan Boham y de la Corporación Boliviana de Fomento CBF, nos mostraron que la asociación entre desarrollo económico y desarrollo regional es posible y los resultados son de beneficio a las regiones y al país, provocando la incorporación de tecnología productivas, calificación de mano de obra, ingresos económicos a las diferentes actividades, consumo de energía, uso de transporte, servicios básicos, vivienda y demás factores derivados de planificar el desarrollo industrial en una región determinada.

Sin embargo, hace diez años se han llevado adelante proyectos industriales con inversiones significativas y con resultados que no satisfacen las expectativas por su carácter inconsulto y arbitrario. A manera de ejemplo, la construcción del Ingenio azucarero de San Buenaventura, es un proyecto a la deriva, sin infraestructura caminera, dotación de energía, disponibilidad de mano de obra y la ausencia de planes agrícolas para la producción de caña de azúcar.

Se trata de región en el norte del departamento de La Paz y principal consumidor de azúcar del país y con posibilidades de exportación de alcohol como derivado.

Sin embargo, después de más de cuatro años no existe información que nos permita evaluar el desarrollo de este proyecto a cargo de una empresa China, rechazando en forma sistemática la experiencia nacional adquirida y desarrollada por los ingenios azucareros de Santa Cruz. Con este argumento se podría cuestionar el rol de las industrias en desarrollo como la industrialización del Litio, la planta de urea en Bulo, la fábrica de cartones en Oruro o la de papel en el Chapare.

La urgencia de una institución responsable del desarrollo industrial es urgente y de esta forma paliar la ausencia de la planificación de las instancias estatales y del escaso compromiso del sector privado con el desarrollo industrial nacional.

A pesar de la limitada actividad industrial de la economía boliviana su contribución ha sido importante en la creación de empleo, la producción de alimentos y el consumo de energía. Existen otros efectos importantes como el consumo de materias primas nacionales como la soya, la caña de azúcar, carne de pollo, vacuno y porcino, leche, cacao, castaña y otros productos, los efectos en el sector de transporte, el de comercio y las exportaciones de productos manufacturados.

3.1.6.2.5. Las importaciones de equipos montacargas

El Banco Mundial en colaboración con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y en consulta con entidades, tales como el Centro de Comercio Internacional, la División de Estadística de las Naciones Unidas (UNSD) y la Organización Mundial del Comercio (OMC), desarrollaron el programa informático "Solución Comercial Integrada Mundial" (WITS, por sus siglas en inglés). Ver resumen de datos de importación de montacargas a Bolivia durante el último trimestre (septiembre a diciembre) de 2021.

CAPÍTULO 3. Gestión Estratégica y de Marketing

Tabla 40. Bolivia WITS – Orders Reports.

WITS – ORDERS REPORTS 10/2021		10 2021					
		CLASS 1	CLASS 2	CLASS 3	CLASS 4&5	TOTAL	%VAR
BOLIVIA	068	2	2	6	5	15	114%

WITS – ORDERS REPORTS 10/2021		Y to D 10 2021					
		CLASS 1	CLASS 2	CLASS 3	CLASS 4&5	TOTAL	%VAR
BOLIVIA	068	19	5	41	58	123	12%

WITS – ORDERS REPORTS 11/2021		11 2021					
		CLASS 1	CLASS 2	CLASS 3	CLASS 4&5	TOTAL	%VAR
BOLIVIA	068	1	-	10	4	15	36%

WITS – ORDERS REPORTS 11/2021		Y to D 11 2021					
		CLASS 1	CLASS 2	CLASS 3	CLASS 4&5	TOTAL	%VAR
BOLIVIA	068	20	5	51	62	138	14%

WITS – ORDERS REPORTS 12/2021		12 2021					
		CLASS 1	CLASS 2	CLASS 3	CLASS 4&5	TOTAL	%VAR
BOLIVIA	068	3	1	2	2	8	-47%

WITS – ORDERS REPORTS 12/2021		Y to D 12 2021					
		CLASS 1	CLASS 2	CLASS 3	CLASS 4&5	TOTAL	%VAR
BOLIVIA	068	23	6	53	64	146	7%

(WITS, 2020)

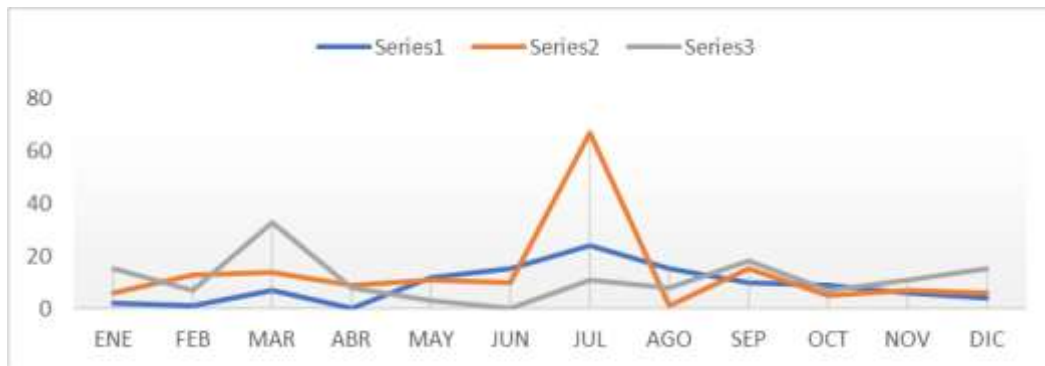
Los números muestran una caída de un -47% en diciembre y un crecimiento de un 7% en todo el año, comparado con el periodo anterior. Los datos arrojados por WITS de las gestiones 2011 al 2021 se resumen en la tabla y en la ilustración 15 se aprecia el desarrollo de importaciones en la gestión 2021.

Tabla 41. Datos WITS gestiones 2011 - 2021.

WITS (World Industrial Trucks Statistics)						
BOLIVIA	Class 1	Class 2	Class 3	Class 4 & 5	Total	Var
2021	23	4	47	71	144	6%
2020	22	10	48	56	136	-17%
2019	9	8	72	75	164	56%
2018	10	14	22	59	105	-2%
2017	8	11	21	67	107	-36%
2016	25	9	36	96	166	-17%
2015	18	21	43	117	199	81%
2014	5	11	30	64	110	12%

(WITS, 2020)

Ilustración 14. Grafica desarrollo de importaciones.



(WITS, 2020)

3.1.6.2.6. El Futuro de los Montacargas

Vivimos en una era de reemplazo constante, donde las cosas se inventan y reemplazan una por una cada poco mes. No hay duda cuando se trata de montacargas, lo primero que viene a la mente es levantar cargas, y no es de extrañar que, en los próximos años, la industria de los montacargas se verá afectada por las tendencias cambiantes de la tecnología.

Tenemos casos como el de Amazon, empresa cuya nueva inversión se ha visto reflejada en el mercado de las carretillas elevadoras autopropulsadas. Las carretillas elevadoras pueden realizar operaciones de estiba y elevación sin necesidad de un operador. Esto significa que

las empresas de todo el mundo ahorran dinero en empleados por hora que necesitan tiempo libre. Las máquinas han demostrado una y otra vez que están a punto de reemplazar el trabajo manual.

Como los clientes de todo el mundo tienden a preferir las carretillas elevadoras eléctricas a las carretillas elevadoras de combustible, los fabricantes de carretillas elevadoras han comenzado a fabricar carretillas elevadoras más inteligentes, seguras y eficientes. Los avances tecnológicos mejoran constantemente el uso de estas máquinas.

3.1.6.3. Matriz FODA

Tabla 42. Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Know How. ▪ Prestigio compañía. ▪ Experiencia personal gerencial. ▪ servicios post venta bien desarrollados. ▪ personal técnico capacitado con experiencia. ▪ Presencia activa en las tres ciudades principales del país. ▪ Capacidad financiera ▪ Capacitación constante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajos niveles de marketing ▪ Precios de equipos eléctricos altos ▪ Competencia fuerte financieramente ▪ Equipos de menor calidad disponibles en el mercado ▪ Tecnología nueva para técnicos mecánicos ▪ Equipos de gran rendimiento abocados a operaciones exigentes. (empresas grandes)
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes actuales fidelizados ▪ Compañías competidoras con bajo nivel de servicio post venta. ▪ Afinidad de clientes por equipos de origen americano ▪ Empresas importantes en busca de proveedores formales. ▪ Pocos competidores formales y serios en servicio post venta (repuestos y servicios) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lenta reactivación económica ▪ Falta de provisión de maquinaria (debido a COVID19) ▪ Grandes campañas de marketing por parte de la competencia ▪ Precios agresivos bajos por parte de la competencia ▪ Importación directa de montacargas usados ▪ Empresas con representación de marcas chinas de bajo precio y calidad

(Barrientos J. M., 2021)

3.1.7. Objetivos Estratégicos

Se detallan algunos objetivos basados en las oportunidades y fortalezas de la matriz FODA, determinados para alcanzar resultados a mediano y largo plazo. La diferencia que se logre con respecto a la competencia marcará la posibilidad de éxito o fracaso. Los objetivos serán anualmente definidos y revisados por cada área que interviene. Pudiendo estos ser modificados y optimizados.

Tabla 43. Objetivos Estratégicos PROMISA SA

AREA	OBJETIVOS	FODA
Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr el posicionamiento de la marca en el mercado industrial de Bolivia con 25 máquinas vendidas en el primer año. 2. Ofrecer un servicio post venta adecuado a la marca y a la empresa, atendiendo el 100% de las máquinas vendidas. 3. Mantener un stock de maquinaria acorde a las necesidades del mercado. 	OPORTUNIDAD
Operativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener una gestión operativa efectiva y ágil del departamento comercial de maquinaria (cotizaciones, órdenes de compra, entregas, etc.) 2. Mantener una gestión operativa efectiva y ágil del departamento de repuestos (cotizaciones, órdenes de compra, entregas, etc.) 3. Mantener una gestión operativa efectiva y ágil del departamento de servicio técnico (cotizaciones, órdenes de compra, reparaciones, etc.) 	FORTALEZA
Personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener un equipo de trabajo de, vendedores de maquinaria, vendedores de repuestos, técnicos de servicio, capacitado y en cantidad acorde a los objetivos planteados. 2. Realizar cursos de capacitación al personal trimestralmente. 	FORTALEZA
Legal	Mantener una relación legal entre empresas sin problemas ni desacuerdos manteniendo y cumpliendo aspectos legales de garantía y contrato.	OPORTUNIDAD
Financiero	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con el presupuesto de facturación de la gestión. 2. Cumplir con el presupuesto de utilidades de la gestión. 	OPORTUNIDAD

(Barrientos J. , 2019)

3.2. Gestión de Marketing

La idea general, es mejorar la exhibición y reconocimiento de la compañía "PROMISA S.A", y en especial la nueva marca lanzada, Mitsubishi Forklift Trucks. Con este fin se debe contratar una asesoría en redes sociales, Facebook inicialmente para llegar a la mayor cantidad de personas a través del uso de las nuevas tecnologías.

Por ende, se habla de usuarios y potenciales influyentes en los tomadores de decisión finales. En Facebook, actualmente se cuenta con casi 8 mil seguidores y se es la cuarta empresa en cantidad de seguidores dentro de los competidores, se debe reforzar para que, hasta fines de 2021, se alcance cerca de 3.000. Las empresas competidoras de igual manera están invirtiendo en esta estrategia.

Es importante la difusión de espacios en revistas especializadas, como: Industria, Contacto Construcción, etc., de distribución gratuita entre su red de clientes, la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz – Bolivia CAINCO y Cámara de la Construcción y otras entidades del rubro. Se elaborarán algunos productos de merchandising como bolígrafos, gorras, que son artículos básicos en este rubro.

También se organizarán cursos de capacitación de operación de equipos montacargas y presentaciones por el equipo de Servicio Técnico. Estos cursos serán dirigidos a personal operativo de las distintas empresas potenciales que cuentan con flotillas de montacargas.

La competencia, concentrada en las marcas reconocidas, tienen actividades muy desarrolladas y soportadas por una fuerte inversión. Participan en todas las ferias a nivel nacional, están presentes en prensa escrita como diarios y revistas, organizan eventos particulares, hacen publicidad televisiva y en algunos casos radial. Por ende, el estimado de la inversión que realizan ronda los \$us. 600 mil o más.

Con estas acciones conseguiremos generar reconocimiento de la empresa "PROMISA S.A" y su marca representada nueva a nivel nacional. Algunos de los desafíos detectados son: Contar con un presupuesto considerablemente menor que los competidores, generar acciones conjuntas entre las unidades de negocios de "PROMISA S.A", Trabajar bajo un plan previamente aprobado con la menor cantidad de modificaciones.

3.2.1. Estudio de Mercado

En Bolivia, el mercado de venta de montacargas se ha estancado debido a las condiciones políticas y económicas que han paralizado muchos puestos de trabajo, además de la disminución del consumo doméstico de automóviles; Esto llevó a las empresas a implementar programas de austeridad.

La dinámica activa de construcción e industrial logra fuertes impactos en el ámbito socioeconómico y de inversión y levantamiento de los mercados importantes, estimulando el desarrollo de otros sectores y creando confianza a inversores privados internos como externos en el país.

La corrupción por otro lado, es causante de paralización y eliminación de planes de obras en el estado. Las empresas revisan cuidadosamente las oportunidades y los riesgos antes de invertir por ello en los primeros trimestres del presente año no ha habido movimientos grandes o importantes de inversión, se nota diferencias significativas con respecto a periodos similares de años pasados.

El segundo y tercer trimestre del año va desarrollando mayor actividad logrando que el mercado de provisión de equipos de movimiento de carga alcance al de años pasados. Sin embargo, la incertidumbre aún es grande y no permite actuar agresivamente en el proceso de recuperación.

Cuando se comparan resultados actuales con anteriores de años pasados, se nota que la inversión privada esté muy inferior y se prevé que esta situación se mantenga durante el año hasta su fin.

Por otro lado, este año y los que vienen podrían resultar mejores debido a que las empresas tienen proyectos inconclusos, planificados a espera de la oportunidad necesaria para continuarlos y/o iniciarlos. Muchos ampliarán sus flotas existentes y otras las renovarán apuntando a optimizar y recuperar lo perdido, esto significa que la importación de equipos de movimiento de carga también recuperará sus números. El mercado lentamente empieza a recuperarse y se espera que, para la segunda mitad del año venidero, se revierta la situación económica en todos los sectores.

La inversión en equipos montacargas sigue siendo necesaria y atractiva, ya que esto permite mejorar tiempos de producción y de logística y transporte, resultando en mayores ganancias para las empresas que mueven mercancías pesadas.

Existen planes de gobierno que incluyen incentivos para las importaciones, excepción de IVA, y entidades financieras como FDI, FNDR que revitalizarán el movimiento económico. Los precios de las maquinarias han incrementado debido a los problemas de las gestiones 2020 y 2021. Esto supone un problema a la adquisición de maquinaria, por lo que los proveedores deben encontrar formas de reducción de precios, o nuevos productos acordes a las necesidades y capacidad de compra de clientes en el país. Productos alternativos, de procedencias distintas a las de primera línea que puedan brindar una opción posible exitosa.

3.2.2. Mercado Consumidor

Los almacenes de las fábricas, empresas, industria vienen tomando tendencias de crecer hacia arriba, es decir usan racks o perfiles de almacenamiento más altos, esto obviamente logra aumentar la capacidad de almacenaje en espacios con menor área y ahorro en costos de terreno construido. Otro aspecto que viene posicionándose son los accesorios para maquinaria que logran facilidad en el manejo, y eficiencia como por ejemplo para manejo de bolsas, big bag, pallets, línea blanca etc.

Algunos sectores de la industria requieren por normativas el uso de equipos limpios no contaminantes al medio ambiente ni a los productos a mover, equipos eléctricos. Estos equipos eléctricos además de no emitir gases contaminantes de combustión interna de algún motor, cuentan también con llantas no neumáticas que aportan más aún a la operación estricta de laboratorios y empresas alimenticias.

Es importante notar que, a pesar de la tecnología vigente y disponible un gran número de clientes en el mercado sienten mayor comodidad con lo ya conocido, equipos montacargas con motores a combustión (gasolina o diésel) por la supuesta facilidad al momento de dar mantenimiento o reparación.

CAPÍTULO 3. Gestión Estratégica y de Marketing

Empresas que trabajan con carga de productos a camiones, distribuidoras, embotelladoras requieren equipos montacargas con llantas neumáticas para uso interno y externo de 2,5 a 3 toneladas de capacidad de carga y hasta 4 metros de altura de elevación de carga. En cambio, las compañías que se dedican a almacenar productos y/o materiales requieren equipos eléctricos de 2 toneladas, pero con alturas de elevación de carga de hasta 12 metros con acceso a trabajos en pasillos angostos y llantas duras / semiduras.

Del mismo modo, existen la opción de equipos contrabalanceados eléctricos, de los cuales los más requeridos son los de 1,5 a 2 toneladas de capacidad de carga. Con alturas de elevación de hasta 5 metros. Los equipos apiladores trabajan bastante bien en almacenes de movimiento fluido, los existen retráctiles, así como con pantógrafo que permite acomodar los paquetes paletizados hasta profundidades de 2 metros.

Como ya mencionado, para uso externo, se utilizan montacargas con motores a combustión y para uso interno en almacenes, los eléctricos con capacidades de levantamiento de hasta 12 metros. Algunos clientes que trabajan en un rubro minero demandan equipos de gran capacidad de carga, los equipos jumbo de hasta 12 toneladas de capacidad de carga, estos trabajan al aire libre, son con motores diésel y neumáticos dobles de dirección.

Existen también equipos para movimiento de material al nivel del piso, estos son los llamados transpaletas, en sus versiones manual y eléctrica que brindan una facilidad y agilidad para desplazar cargas de hasta 3 toneladas de peso y distancias de hasta 100 metros sin interrupción.

Cada empresa tiene algún requerimiento específico de operación por lo que la gama de productos debe ser versátil y completa que logren satisfacer necesidades de todo tipo ya sea estas de variedad de peso de carga, alturas de elevación de carga, motores eléctricos y combustión, uso interno y uso externo, terreno de trabajo, etc.

En la operación de los equipos intervienen personas de distintos niveles en una compañía, desde el operador capacitado en el equipo, el encargado de almacén y/o logística y a los jefes de sector y gerentes de área. Quien lleva la experiencia directa con el equipo es el operador que podrá sentir la facilidad de operación, y los beneficios de trabajar con este equipo. Esta experiencia es transmitida ya sea buena o mala a sus superiores quienes recibirán esa

información como determinante al momento de tomar decisiones de nuevas inversiones y compras.

Un factor importante para lograr esa confianza y satisfacción es el servicio post venta. La empresa representante o vendedora de la máquina debe dar el seguimiento adecuado a la operación y mantenimiento de la máquina ya que podrían presentarse problemas debido a una mala operación o desconocimiento del operador que podrían resultar en conclusiones erróneas que apunten a indicar que la máquina no es buena o no es de calidad.

Generalmente los clientes consumidores de equipos montacargas no llevan un control riguroso de la eficiencia de los equipos trabajando en sus almacenes, es por esto que la sensación de beneficio pesa más al momento de opinar o calificar al equipo. Hacer sentir que la máquina logra reducir tiempos de operación, logra evitar accidentes en personal debido a esfuerzos físicos altos, y que logra reducir costos para incrementar utilidades permitirán a la compañía invertir nuevamente.

3.2.2.1. Operadores

Existen diferencias extremadamente grandes entre los operadores de montacargas altamente experimentados y los operadores novatos. Los operadores de montacargas altamente experimentados se utilizan para la forma en que el montacargas responde a sus comandos y pueden por lo tanto operar el montacargas con facilidad en todas las situaciones. En comparación, los operadores novatos tienen que operar el montacargas mucho más lentamente y tomar precauciones para no averiar el montacargas o la carga. Como se mencionó anteriormente, el uso del montacargas como herramienta del operador siempre se vuelve evidente para el cliente y la experiencia del usuario siempre es un factor en la selección del montacargas. Por lo tanto, es importante reconocer que niveles de habilidad tienen los operadores de montacargas del cliente. Con frecuencia los clientes podrían no haber visto los montacargas de contrapeso utilizados en otras funciones diferentes a las propias, de modo que no están conscientes de la conexión entre el nivel de habilidad del operador y de la operación del montacargas.

3.2.2.2. Resumen de tipos de clientes y sus requerimientos

Las diferencias más importantes entre los tipos de clientes son la escala y el ritmo de las operaciones. El nivel de habilidad de los operadores de montacargas depende en general de si la operación del montacargas es su principal tarea de trabajo, en otras palabras, cuánto utilizan el montacargas en su trabajo diario. La tabla a continuación ilustra las diferencias entre los tipos de clientes y las diferencias de nivel de habilidad relacionadas de los operadores.

3.2.2.3. Ejemplos de caso

Caso 1: Profesionales, cervecería

El cliente entrega productos de cervecería a diferentes clientes en un área geográfica extensa y el nivel de automatización en sus operaciones es muy alto. Además de montacargas, el cliente utiliza una gran cantidad de líneas de transporte automatizadas y vehículos guiados automatizados. Ellos tienen una flota de aproximadamente 150 montacargas más aproximadamente 10 vehículos guiados automatizados. Las operaciones se ejecutan en 3 turnos de 5-6 días a la semana. Las operaciones son en su mayoría ejecutadas en interiores.

Los montacargas de contrapeso se utilizan para transferir tanto tarimas apiladas como vacías. Los montacargas están equipados con terminal de control de almacén, a través de la cuál las tareas se entregan a los operadores de montacargas. Los montacargas también están equipados con horquillas gemelas opcionales, las cuales habilitan el manejo de dos tarimas al mismo tiempo. Debido a las operaciones de 3 turnos, la batería del montacargas es cambiada de 2 a 3 veces en un mes y por lo tanto un mecanismo de intercambio de batería fácil es especialmente importante.

El ritmo de operaciones es constantemente alto y hay temporadas altas cuando se necesita un ritmo de trabajo aún mayor. Los operadores de montacargas son seleccionados para la tarea y operan el montacargas hasta por 7 horas cada día, haciéndolos extremadamente diestros en su trabajo. Ya que el montacargas es su herramienta de trabajo principal, los operadores están altamente motivados en afectar la selección del montacargas.

Como los operadores pasan largos periodos de tiempo en la cabina del montacargas, el asiento es un factor clave para ellos. Al conducir con una carga, es muy común que la carga obstruya la visibilidad del operador al frente del montacargas. Por esta razón, los montacargas también son conducidos en reversa por largas distancias. Por lo tanto, la maniobrabilidad en reversa del montacargas es altamente importante.

Caso 2: Taller de manufactura, básico

El cliente proporciona partes cortadas por soplete y soldadas para la industria metalúrgica. Tienen una flotilla de 3 montacargas de contrapeso, de los cuales 1 es un montacargas de Diesel. Los montacargas de contrapeso se utilizan para trasladar partes y productos con placa de a medio terminar dentro del taller.

El supervisor asigna las tareas de trabajo a los operadores de montacargas verbalmente. Las partes no se encuentran en estantes, pero están almacenadas en tarimas o en el suelo del taller. Los montacargas también se utilizan como soporte al empacar partes y para cargar mercancías en los remolques en el patio del taller. Los camiones están equipados con horquillas estándar y las baterías del montacargas se cargan normalmente sólo cuando el indicador de descarga de la batería muestra que la batería está casi vacía.

El nivel de utilización de los montacargas es sólo una fracción de esto en caso del ejemplo 1 y por lo tanto el nivel de habilidad de los operadores es mucho inferior. Sin embargo, todos los operadores también son capaces de utilizar el montacargas en una forma segura.

En contraste con el caso 1, los operadores tienen que entrar y salir del montacargas tanto como 50 veces cada día, así que el fácil acceso y la salida de la cabina del montacargas es crucial para ellos. También la buena maniobrabilidad y la visibilidad cercana al montacargas son factores importantes cuando hay con frecuencia una gran cantidad de mercancías en el suelo del taller para que los operadores lo tengan en cuenta.

Caso 3: Almacén de venta de material de construcción, básico

Los productos de la empresa se venden en un patio de recogida donde sus clientes pueden ir y ver los productos. La empresa tiene una flotilla de 3 montacargas de contrapeso para operaciones en exteriores más otros cinco montacargas para uso en las instalaciones de ventas interiores. Las operaciones se ejecutan 6 días a la semana.

Para este cliente, la seguridad es un aspecto clave ya que los montacargas se utilizan en un espacio con acceso a clientes. Las horas de operación del montacargas son escasas y hay varios usuarios ocasionales de montacargas. Los operadores que trabajan en el patio de recogida tienen un nivel de habilidad relativamente bueno, pero los montacargas de contrapeso también se utilizan por el personal del almacén que tiene un nivel de habilidad muy bajo. Los operadores de montacargas han recibido capacitación de seguridad, pero no capacitación sobre cómo operar el montacargas de contrapeso. Para este cliente, la velocidad del montacargas es irrelevante.

3.2.2.4. Segmento de Mercado

La lista a continuación proporciona una breve descripción de los diferentes segmentos de clientes y su uso del montacargas.

- **Proceso**

En la industria de procesamiento, el núcleo de negocios de clientes es su procesamiento, el cual se basa en automatización y se soporta por montacargas en este rango de calibre. Los montacargas de contrapeso se utilizan para alimentar material en el proceso y para mover los productos terminados dentro del almacén o al área de carga. Los montacargas también se utilizan para cargar y descargar remolques.

Para estos clientes, la funcionalidad continua de sus procesos es una cuestión clave. Típicamente, el proceso opera ya sea 24 horas completas, un día o al menos en dos turnos. Los operadores de montacargas son altamente calificados en su trabajo debido a sus extensas horas de trabajo. Al conducir con una carga, es muy común que la carga obstruya la visibilidad del operador al frente del montacargas. Por esta razón, los montacargas también

son conducidos en reversa por largas distancias. Por lo tanto, la maniobrabilidad en reversa del montacargas es altamente importante.

- Comercio

En comercio, los clientes tienen grandes cantidades de cargas similares que van a mover, pero más típicamente, hay una amplia gama de diferentes mercancías que van a ser movidas. Los montacargas de contrapeso son utilizados más comúnmente para cargar y descargar mercancías de los remolques. Otro uso común para los montacargas es mover cargas dentro de los almacenes para su manejo (por ejemplo, la longitud solicitada por el cliente final es corta desde un carrete de cable grande o que los productos sean empacados dentro de paquetes de cierto tamaño a partir de un stock grande).

Para estos clientes, la funcionalidad del montacargas en situaciones cambiantes constantemente es un aspecto importante. Los operadores conducen los montacargas sobre una base regular, pero sus horas de operación son solamente fracción de las de la industria de procesamiento. En algunos casos, también el personal de ventas opera los camiones. Su nivel de habilidad en operar el montacargas es típicamente muy bajo. En estos almacenes, no hay necesidad de que el montacargas sea rápido. Es más importante que el montacargas sea fácil y seguro de utilizar aún para operadores con niveles de habilidad bajos y variantes.

- Manufactura

En manufactura, el uso del montacargas es similar al de la industria de procesamiento, pero en la mayoría de los casos las actividades del cliente no están tan organizadas debido al nivel bajo de automatización. Para estos clientes, la versatilidad del montacargas en diferentes situaciones es un aspecto clave. La velocidad del montacargas no es tan importante, pero la sensación de eficiencia puede ser un factor.

- Almacenamiento

El almacenamiento puede ser una parte de un procesamiento o una función de fábrica, pero también puede ser una operación independiente del almacén. El almacenamiento es un trabajo repetitivo típicamente y los operadores de montacargas son con frecuencia usuarios de tiempo completo de montacargas del mismo modo que en la industria de procesamiento.

Debido a la naturaleza permanente de su trabajo, los operadores reciben una gran cantidad de horas de trabajo y rutinas en su uso del montacargas. La eficiencia del montacargas no es medida normalmente, pero es un aspecto importante para los operadores.

- Logística

En logística, los montacargas de contrapeso en este rango de calibre se utilizan normalmente para ayudar en otras actividades y se utilizan típicamente para cargar y descargar mercancías de los remolques. Los montacargas de contrapeso se utilizan en casos donde la capacidad de levantamiento de montacargas menor típicamente de 1,600 kg o 2,000 kg de capacidad no es suficiente.

Tabla 44. Modelo Segmento de Mercado

N.º	Segmento	Perfil del Segmento
1	Proceso	Carga y descarga
2	Comercio	Carga, descarga y transporte
3	Manufactura	Carga y descarga
4	Almacenamiento	Carga, descarga, almacenamiento
5	Logística	Carga y descarga

(Barrientos Fernandez, 2021).

3.2.3. Mercado Competidor

Una ventaja contra la competencia al comercializar equipos estará definida por maquinaria en stock disponible para entrega inmediata. Otro factor importante es el precio que deberá ajustarse a la realidad del cliente y a su capacidad financiera, ofertando algunas opciones de crédito y financiamiento. La marca, el prestigio de la misma y la procedencia toman también su lugar como factores de preferencia al momento de elegir un equipo para compra. En Bolivia existen marcas de primera línea con empresas representantes de las mismas de mucho nivel y experiencia. Existen también aquellas de segundo nivel y por último los que importan equipos de origen chino.

Tabla 45. Importadores y marcas en Bolivia.

Importador	Marca	% Parte.
FINNING	CAT	8
PROMISA S.A.	MITSUBISHI	9
TOYOSA S.A.	TOYOTA	7
IMCRUZ COMERCIAL S.A.	STILL / KOMATSU	10
SERMUR SRL	UNICARRIER / CROWN	8
ELEVA BOLIVIA SRL	LINDE	7
SERVIRACK SRL	HELI / PALETRANS	6
OTROS	CHINOS / USADOS	45
		100

(Barrientos Fernandez, 2021)

Promisa S.A. con la marca de equipos montacargas Mitsubishi posee una marcada competencia, ya que existen empresas grandes y medianas de nombre que han logrado posicionarse en el mercado boliviano, sin embargo, se conocen también aspectos tanto positivos como negativos que nos permiten lograr una ventaja competitiva. A continuación, se detalla un listado de algunas de las empresas consideradas como competencia en la cual se registrará, la ubicación de la empresa, marca comercializada, equipos que comercializan y características principales que añaden y/o quitan valor agregado. Promisa se ve afectado por la competencia directamente pues se compite con factores como precio, calidad, garantías, tiempos de entrega y servicio postventa. En ocasiones el margen de ganancia es mínimo ya que por acaparar mercado se suele otorgar precios bajos dejando utilidades reducidas.

3.2.3.1. Análisis Competitivo

La empresa FINNING BOLIVIA SA, tiene un mercado fuerte por representar a la marca CATERPILLAR de origen americano y finlandés, muy conocida y posicionada. Esta empresa dedica sus operaciones en mayor porcentaje a maquinaria pesada tanto de construcción como de minería, por lo cual, el sector industrial con montacargas no es debidamente atendido en servicio post venta (repuestos, servicio técnico). Cuenta con presencia en el eje troncal del país además de en las ciudades de Potosí y Tarija. Las

CAPÍTULO 3. Gestión Estratégica y de Marketing

empresas, TOYOSA S.A. con su marca de montacargas TOYOTA japonés, e IMCRUZ COMERCIAL S.A. con sus marcas de montacargas STILL americano y KOMATSU japonés, comercializan principalmente líneas de marcas de vehículos, con un fuerte mercado y con políticas de marketing y publicidad agresivas y determinantes, lo cual también es aprovechado para sus divisiones de montacargas.

El servicio post venta de estas marcas es insuficiente, no cuentan con una cantidad de repuestos significativa, manejando tiempos de entrega de entre 30 a 60 días después de puesta la orden. Cuenta con presencia en el eje troncal del país y en las demás 6 ciudades. Cuentan con planes de financiamiento directo.

La empresa SERMUR SRL, cuenta con presencia en el eje troncal del país. Son una empresa mediana que ha logrado comercializar una buena cantidad de maquinaria en el sector industrial, lo que les permite ser conocidos y aprovechar esto para continuar con clientes fidelizados. Reportes recientes indican que bajaron el rendimiento y eficiencia en su servicio para reparaciones y atención de mantenimientos.

La marca NISSAN UNICARRIERS japonés tiene precios relativamente más bajos que las demás marcas. La marca CROWN americano por otro lado, es un producto caro. ELEVA BOLIVIA SRL es una empresa mediana con representación de la marca de montacargas LINDE de origen alemán. La marca es de calidad sobresaliente sin embargo cara y con poca disponibilidad de repuestos y servicio técnico deficiente.

SERVIRACK SRL con su marca de montacargas HELI de origen chino y PALETRANS de origen brasilero, definitivamente cuentan con precios bajos de venta. Sin embargo, la calidad de los productos no tiene comparación con las demás marcas de origen reconocido. De igual manera el servicio post venta es deficiente. Existen empresas y marcas de montacargas de origen chino, como LIUGONG, HANGCHA, ZHONGNENG, que se comercializan en el país con precios muy bajos. La calidad y servicio post venta de estos equipos son muy deficientes. La evaluación planteada en la tabla siguiente muestra a la competencia identificando ventajas y desventajas por proveedor.

Tabla 46. Análisis Competitivo.

CONCEPTO	FINNING CAT	TOYOSA TOYOTA	IMCRUZ STILL/KOMATSU	SERMUR UNICARRIERS	PROMISA MFT
Tráfico de clientes	5	5	5	3	3
Precios	2	3	3	4	3
Reputación	3	3	4	3	4
Calidad de atención	1	2	2	3	4
Ubicación del local	5	4	5	4	5
Aspecto local	5	3	5	2	5
Comodidad del local	5	3	5	2	5
Política de venta	3	3	4	4	4
Garantías	2	2	2	3	4
Disponibilidad del producto	2	3	3	3	2
Imagen	5	3	5	3	5
Promociones	4	2	5	3	3
Aplicaciones TIC*	5	4	5	3	4
Puntajes	47	40	53	40	51

(Barrientos Fernandez, 2021)

3.2.3.2. Ventaja Competitiva

Como mencionado en anterior acápite, las políticas de atención al cliente postventa lograra un valor real en la percepción del propietario de la máquina. Es vital dar la razón de que un cliente que siente que tiene a sus espaldas el respaldo de una empresa formal y responsable que lo acompañará en cualquier situación de problema con el equipo que compró y en el cual invirtió un monto de dinero significativo, resultará en operatividad y mejores resultados financieros a su inversión.

la compañía por otro lado, logra llevar un control y seguimiento de la operatividad de la máquina, garantizando que ésta se desarrolle de acuerdo a diseños de fabricante y de acuerdo a planificación para su uso y mantenimiento tanto preventivo como predictivo. Los beneficios de sus servicios de mantenimiento tendrán un impacto en la gobernanza, la productividad, la mantenibilidad, la seguridad y la inversión; Los aspectos que fidelizan a los clientes y atraen a más consumidores. Estos profesionales se dirigen a clientes B2B y clientes orgánicos, pero se enfocan principalmente en audiencias mayores.

Administración

Los beneficios comienzan incluso cuando se requiere servicio de mantenimiento; lo que significa que está mirando la parte administrativa. Una ventaja que se les ofrecerá es que los términos que obtengan a través de los procedimientos administrativos, tales como órdenes de compra, acceso y cumplimiento, serán revisados con el cliente. De esta forma el pedido es más sencillo de realizar y entregar. Además, se proporcionarán métodos de pago convenientes.

Clientes fidelizados buscan planes de crédito de uno o dos meses, para esto el proveedor debe presentar propuestas de financiamiento que satisfagan la necesidad de la demanda adecuándose a políticas internas definidas.

También proporciona pagos instantáneos. En términos de productividad, el valor que aporta a los clientes con el servicio postventa es la disponibilidad de los equipos. Tiene mucho que ver con las horas de atención al cliente y la reducción del tiempo de inactividad del equipo. Fallas que se presenten en el equipo montacargas representa parada de operación e inactividad en el proceso del cliente. Esto reduce sustancialmente la buena imagen del proveedor ya que el cliente requiere el equipo operativo y/o conocer el tiempo que lo tendrá disponible y prever reemplazo o sustitución de la maquinaria.

La disponibilidad operativa de un montacargas debe superar el 95%. Esto significa que existe solo un 5% de posibilidad de parada del equipo, o si se supone que la máquina trabaja 16 horas al día (2 turnos), 384 horas al mes considerando 24 días hábiles, de estos solo dos turnos (16 horas) deberían considerarse parados por mantenimiento u otra causa. Pueden planificarse para su atención en el tercer turno no operable de cada día. Si el porcentaje de operatividad disminuye a menos de 95% significa que más de dos días se tiene el equipo parado lo que significa una pérdida importante de movimiento de carga, producción y por ende de ingresos económicos.

Por esto es que la proveedora debe contar con un equipo de técnicos especializados para brindar el servicio post venta idóneo. Planificando paradas programadas y logrando operatividad total en los equipos. En algún caso requerirá de cambio de piezas, mejoras en los componentes, y capacitación al personal de planta. Haciendo este trabajo se reducirán

paradas inesperadas y se garantiza ingresos económicos para el propietario y consecuente buena percepción de ellos hacia la proveedora.

Mantenimientos a tiempo

Se trata de brindar servicio técnico para mantenimientos preventivos y correctivos en tiempos adecuados de planificación y parada de máquinas. Con anticipación de por lo menos tres días el proveedor notificará al cliente la necesidad de parada de máquina para la realización de algún mantenimiento planificado. El tiempo requerido dependerá del trabajo a realizar, un mantenimiento preventivo de 250 horas, tomará unas tres horas de trabajo intenso, esto incluye el cambio de filtros de aceite de motor, combustible y aceite de motor además de revisiones en general y engrase de puntos de fricción. Uno de 500 horas tomará 5 horas, uno de 1000 horas 8 horas. Estos son mantenimientos de rutina planificados a realizarse en campo o donde trabaja la máquina, siempre que el cliente cuente con algún sistema de desechos de contaminantes (aceites, filtros sucios). Un mantenimiento general correspondiente a 2000 horas de funcionamiento requiere del traslado de la máquina a talleres del concesionario pues incluirá trabajos de revisión completos y desmontaje de piezas o componentes grandes.

Por otro lado, los mantenimientos predictivos también se programarán con la debida anticipación, conociendo los resultados de las máquinas y/o componentes en funcionamiento el servicio técnico de la concesionaria puede planificar un cambio de algún componente en un cierto tiempo por más que este componente continúe operativo pues según el conocimiento técnico llegara a fallar en cualquier momento y causaría paradas inesperadas.

La compañía debe ser capaz de ofrecer paquetes de mantenimiento tanto preventivo como predictivo, paquetes que incluyan insumos, repuestos y mano de obra, pero por sobre todo la facilidad de poder planificarlos con tiempo y anticipación a los fallos.

Existen clientes con ritmos de trabajo exigentes de tres turnos y paradas reducidas para cambio de operador y/o refrigerio. En estos casos los tiempos de mantenimiento también cambian y deben adecuarse a esas paradas reducidas proponiendo la disponibilidad de dos

técnicos mecánicos que puedan conjuntamente intervenir la máquina en menos tiempo y con mayor eficiencia.

Por último, los trabajos de overhaul, son mantenimientos completos de reparación de componentes grandes cada ciclo de vida a punto de cumplirse. Es decir que una vez que la máquina va acercándose a su final de ciclo de vida, tras un análisis técnico, se puede plantear la reparación y/o cambio de componentes importantes en general logrando de esta manera ampliar la vida útil por un periodo considerable. Si bien la inversión será una poco más grande, es disponer con un equipo durante por lo menos 5 años más. Todo trabajo realizado por el servicio técnico de la compañía debe ir acompañado por una garantía de funcionamiento que cubre desperfectos de componentes y/o reparaciones.

Planes preventivos

Los planes de mantenimiento fijados para un equipo en particular, con un cliente en particular, conociendo sus prestaciones, operaciones, exigencias de operatividad, horas de parada permitidas, ambientes de trabajo, deberán ser ejecutados en completo cumplimiento. Cada 250 horas, cada 500, 750, 1000 y 2000 horas.

Algunas operaciones requieren de la presencia constante de un técnico en campo o en planta determinado por la cantidad de unidades en trabajo. El técnico de planta estará realizando y cumpliendo los planes de mantenimiento y estará disponible para cualquier eventual problema imprevisto. De esta manera como empresa proveedora garantizamos la nula posibilidad de paradas no programadas y pérdidas de producción.

Mantenimiento por seguridad

Todo fabricante dispone de manuales de uso y operación donde se dan las recomendaciones de operación y de seguridad. Existen lugares de operación con alto riesgo, así como operaciones dificultosas y riesgosas. Cualquier evento ocurrido puede causar alguna anomalía en algún componente de la máquina, en caso de ser detectado algún incidente y reportado al técnico especialista, este deberá solicitar un espacio para la

revisión de lo ocurrido y desechar posibles consecuencias que podrían culminar con riesgos de seguridad de operación.

Por otro lado, las marcas de montacargas, constantemente actualizan datos técnicos de funcionamiento y desempeño de componentes, en busca de posibles componentes comprometidos con problemas o fallos prematuros. Cuando uno de estos es detectado, se extiende una campaña de campo que obliga a los distribuidores a revisiones e informes para la autorización de cambios y/o reparaciones cubiertas por el fabricante sin costo para el cliente final. Esto con el fin de garantizar la operatividad y la seguridad de operación de las máquinas.

Por seguridad se deben realizar los mantenimientos preventivos planificados ya que estos incluyen intervenciones y revisiones en sistemas importantes como frenos, neumáticos, sistemas combustibles. La seguridad del personal operativo debe ser una prioridad pues en caso de accidentes son considerados no reparables. Es importante dar a conocer estos aspectos al cliente para que colabore con el cumplimiento de los planes de mantenimiento.

Costos e inversión

Si bien los mantenimientos planificados significan una inversión pues tienen un costo tanto de materiales como de mano de obra, estos significarán costos reducidos si gracias a ellos no se requieren reparaciones de componentes grandes e importantes y realmente caros. Cuando la frecuencia es constante en mantenimientos, se alarga la vida útil de la máquina reduciendo considerablemente la inversión en reparaciones grandes o cambio de componentes.

Otro aspecto importante es el precio de reventa que se obtiene al demostrar, registrar y presentar todos los reportes de mantenimiento realizados en tiempos justos y con técnicos especializados. Estos reportes darán confiabilidad al posible comprador de que la máquina está en buen estado y que ha sido trabajada correctamente. Se convierte en un activo disponible para la venta y recuperación de un 40% mínimamente de la inversión inicial.

Tiempos de respuesta

Uno de los puntos importantes para los clientes es el tiempo de respuesta, el tiempo en el que la compañía da el servicio o entrega un repuesto. Este aspecto llega a ser decisivo al momento de firmar un contrato de prestación de servicios.

En Santa Cruz de la Sierra, La Paz y Cochabamba. Desde Santa Cruz se atienden los departamentos del Beni y Pando, desde La Paz, los departamentos de Oruro y Potosí, y desde Cochabamba los departamentos de Chuquisaca y Tarija. Equipos de trabajo compuestos por 10 técnicos en cada regional permite una celeridad en respuesta, clientes importantes como EMBOL Coca Cola, CBN, PIL, etc., disponen de prioridad y planes de mantenimientos.

Tabla 47. Modelo Ventajas Competitivas.

VENTAJAS COMPETITIVAS	
1	Servicio Post venta
2	Adecuación a procesos administrativos del cliente
3	Mantenimientos a tiempo
4	Planes de mantenimiento preventivo
5	Mantenimientos por seguridad
6	Costo e inversión
7	Tiempo de respuesta

(Barrientos Fernandez, 2021)

3.2.4. Mercado Proveedor

3.2.4.1. Marca Principal y Complementarias

Promisa S.A. tiene una sociedad con proveedores importantes del rubro de la industria – manejo de carga, entre los que se mencionan como principal a Mitsubishi Logisnext Inc., y complementarios: Saur, Palettrans, Etna, TVH y Geomov.

Tabla 48. Promisa S.A. - Marcas representadas.

	MARCA	APLICACIÓN
PRINCIPAL	MITSUBISHI LOGISNEXT INC.	Montacargas línea completa (clase I, II, III, IV, V)
COMPLEMENTO	SAUR	Aditamentos para montacargas
	PALETRANS	Equipos para manipulación manual de carga
	ETNA	Baterías industriales para montacargas
	DONALDSON	Filtros
	TVH	Repuestos para montacargas
	GEOMOV	Telemetría para montacargas

(Barrientos Fernandez, 2021)

3.2.4.1.1. Mitsubishi Logisnext Inc.

Durante más de 25 años, Mitsubishi Forklift Trucks, ha estado a la vanguardia de la tecnología de manipulación de materiales. Su galardonado equipo es líder mundial en la entrega de los mejores camiones montacargas para mejorar la productividad en el sitio. A través de un diseño innovador y tecnología de vanguardia, se establece un estándar que define todo lo que se hace, logrando avances cada vez mayores en el ahorro de combustible y bajas emisiones. Mitsubishi Forklift Trucks, ha construido su reputación sobre la base de la excelente confiabilidad de sus camiones y se apuesta esa reputación en cada montacargas que lleva su nombre.

Fundada en 1937, ML es un proveedor líder de soluciones innovadoras de logística y manejo de materiales, que opera en África, América, Asia, Europa, Medio Oriente y el Pacífico. ML tiene como objetivo apoyar y contribuir a la sociedad a través de avances pioneros en hardware y software. ML es un componente del grupo Mitsubishi Heavy Industries. MHI se estableció en 1884, habiendo sido fundada originalmente como una empresa de construcción naval en 1870 por Yataro Iwasaki. Desde entonces, MHI se ha basado en su herencia de ingeniería para convertirse en un líder mundial en fabricación dedicado al progreso continuo a través del avance tecnológico. Ofrece soluciones integradas para satisfacer las necesidades de la industria en tierra, mar, aire y espacio.

Al mantener a miles de empresas en su máxima productividad, el nombre de Mitsubishi Forklift se ha convertido en sinónimo de calidad, confiabilidad y valor por dinero. Se pueden ver carretillas elevadoras ecológicas distintivas en sitios de construcción y almacenes de todo el mundo, donde las carretillas elevadoras, las carretillas retráctiles, los preparadores de pedidos, los transpaletas y más de Mitsubishi sirven como la columna vertebral de algunas de las actividades más concurridas y exigentes. Diseño innovador, tecnología innovadora y calidad incomparable son los estándares que definen todo lo que hacemos. El equipo de desarrollo de productos es un líder mundial en el logro de la alta dirección. Al mismo tiempo, establecen estándares ecológicos para el ahorro de combustible y las bajas emisiones.

Los materiales duraderos, los sistemas de bajo desgaste y la protección integrada prolongan la vida útil del montacargas y prolongan su vida útil. Mientras tanto, las características de RapidAccess alientan a los empleados a realizar controles de rutina al hacer que el proceso sea rápido y fácil, asegurando un mantenimiento adecuado y, por lo tanto, reduciendo los costos operativos. Con una gama que incluye más de 150 modelos diferentes, cada uno con una amplia gama, se logra proporcionar el camión exacto para necesidades exactas.

La atención al cliente líder en el mercado es una parte esencial del paquete exclusivo de Mitsubishi. Cada distribuidor ha sido seleccionado por sus instalaciones, conocimiento y compromiso de los clientes. Y todos están respaldados por los enormes recursos de la organización global de Mitsubishi. Dondequiera que esté trabajando, en un solo sitio o en todo el país, se brinda el conocimiento y la experiencia local para garantizar la mejor solución posible para el negocio.

En los últimos años, Mitsubishi Forklift Trucks ha ganado tres premios Red Dot por diseño, uniéndose a un ilustre cuadro de honor de ganadores, incluidos BMW, Apple, Porsche y Bose. Desde 1955, el premio Red Dot reconoce productos excepcionales que demuestran que "el diseño es una parte integral de las soluciones de productos innovadores". La contrapesora eléctrica 80v EDiA EX fue nombrada ganadora del Red Dot en 2015, y el jurado afirmó que "...cumple con altas exigencias de ergonomía y

funcionalidad y, por lo tanto, facilita un funcionamiento intuitivo y fluido". En 2016, el SENSiA EX se unió a EDiA en la lista de ganadores, elogiado por estar "... bien concebido hasta el último detalle". También incorpora tecnologías innovadoras para optimizar aún más la comodidad operativa". Y, en 2019, la EDiA EM siguió su ejemplo, impresionando al panel de expertos con su excelente experiencia de usuario y su inteligente diseño funcional.

En los premios anuales a la excelencia de la Asociación de carretillas elevadoras, Mitsubishi Forklift Trucks, ha ganado seis veces. De hecho, fue el primer fabricante en obtener los máximos honores en cada una de las "cuatro grandes" categorías: seguridad, medio ambiente, ergonomía e innovación.

La carretilla retráctil de la serie RBN fue nombrada ganadora del Gran Premio del Premio Fennia por Design Forum Finland por su enfoque de diseño centrado en el ser humano: "Los usuarios fueron el punto de partida para el desarrollo de productos y el diseño de la carretilla retráctil. El resultado fue una carretilla que es fácil de usar y puede personalizarse para adaptarse a las necesidades del conductor". (2021 MLE B.V., 2021)

3.2.4.1.2. Saur

A lo largo de su trayectoria, SAUR ha construido una historia de éxitos y reconocimientos. La empresa comenzó en 1926, cuando el inmigrante alemán Richard Saur abrió un pequeño taller de reparación. El estudio creció y en 1956 Ernesto Sauer, hijo del fundador, se hizo cargo del negocio. Decidido a continuar y hacer crecer el negocio de su padre, comenzó a invertir en nuevos proyectos. Sus esfuerzos dieron sus frutos y hoy Sauer se ha convertido en una referencia de soluciones innovadoras para el movimiento de mercancías en los campos en los que opera.

Historia de SAUR Equipamentos S.A. Comenzó en 1924, cuando Richard Saer, afectado por la devastación y la miseria causada por la Primera Guerra Mundial, decidió emigrar de Alemania a Brasil. Originario de Schneidheim-Heidenheim, en el estado de Württemberg, los inmigrantes alemanes llegaron al puerto de Río de Janeiro el 1 de mayo

de 1924. Luego de que Richard fuera sometido a cuarentena obligatoria por las autoridades sanitarias, abordó un tren en Cruz. En el noroeste del estado de Rio Grande do Sul. Richard hizo el tramo final de su viaje en camión, que lo llevó a la pequeña ciudad de Neu-Württemberg (ahora Panambi, RS).

Decidido a cambiar su destino, Richard sabe que alcanzar sus sueños y ambiciones dependerá de la dedicación, la determinación y, sobre todo, del trabajo duro. Después de dos años duros y difíciles, en 1926 Richard abrió un pequeño taller de reparaciones. La aventura le permitió practicar sus conocimientos de herrería adquiridos en Alemania. En cambio, se fabricaron palas, azadones, hoces, balanzas, estufas de leña, arados y otros artículos domésticos. Con su tecnología, dedicación y creatividad en su trabajo, Richard se convirtió rápidamente en un éxito en la comunidad, lo que le permitió expandir la tienda para servir mejor a sus clientes. En 1928, Richard se casó con Frieda Emma Schieble. El matrimonio tuvo tres hijos: Paulo Carlos Sauer (1928), Ernesto Otto Sauer (1930) e Irmgard Saur (1932).

3.2.4.1.3. Apiladores Paletrans

Especializada en productos para el manejo de materiales, con una experiencia de más de 20 años de mercado, Paletrans fabrica distintos modelos de carretillas elevadoras y de transporte de pallets equipos, diseñados para una variedad de situaciones y exacta de la carga y el trabajo, incluso en pequeñas áreas con espacio limitado manejo. Con una moderna planta y equipo de última generación, Paletrans es el mayor fabricante de carretillas elevadoras y transpaletas manuales de América Latina, exportando sus equipos a más de 20 países.

Bajo costo y fácil mantenimiento son las características de los equipos desarrollados por Paletrans que a través de proyectos eficiente combina los más modernos conceptos de la tecnología global y el rendimiento con fuerza y agilidad en la producción, superando las expectativas de sus clientes y garantizar su satisfacción, ofreciendo productos de calidad y robustez.

3.2.4.1.4. Donaldson Soluciones en Filtración

Donaldson es líder global en filtración. Con alta tecnología y soluciones innovadoras atiende al mercado mundial con una gama de productos de filtración completa para todo tipo de vehículos, pesados, livianos, minería, industria, naval, militar, etc. En 1915 el Sr. Frank Donaldson inventó un filtro de aire que era capaz de retener partículas de polvo ya que un tractor que la tenía se descomponía constantemente a causa de contaminación. Su filtro fue fabricado artesanalmente, pero fue eficaz y dio inicio a una era de fabricación hasta tiempos actuales.

100 años después la marca aun innova en el mercado e incrementa su gama de productos con tecnología de punta proporcionando soluciones de filtración a clientes en todas partes del planeta. Sectores atendidos por la marca como aeroespacial, agrícola, construcción, alimentos, transporte, con máquinas como excavadoras, tractores agrícolas, refrigeradores, cabinas de aviones, plantas procesadoras de alimentos, etc.

En Bolivia la marca Donaldson tiene la representación de la empresa PROMISA S.A. siendo un producto agresivo en ventas por la calidad y precio adecuado con la competencia. Los distribuidores de la compañía mueven el producto en las ciudades capitales de todo el país, logrando pedidos de hasta dos contenedores trimestralmente.

3.2.4.1.5. Fábrica Nacional de Acumuladores Etna

ETNA es una marca de acumuladores de energía eléctrica o baterías industriales. Promisa SA representa la marca como parte de la necesidad hacia montacargas eléctricos. ETNA es una fábrica peruana con amplia experiencia y con tecnología actual. Ofrecen baterías para montacargas tanto de plomo ácido, como de litio. Para toda la amplia gama de montacargas, apiladores, transpaletas eléctricos.

3.2.4.2. Evaluación de Proveedores

La tabla siguiente determina una evaluación de proveedores de acuerdo a características destacadas con calificación del 1 al 5. La sumatoria indica el puntaje total que denota la importancia del proveedor por ser el que maneja mejores precios, plazos, descuentos, disponibilidad, etc.

Tabla 49. Evaluación de Proveedores.

Crterios	MFT	SAUR	PALETRANS	DONALDSON	TVH	ETNA
1. Precios	2	3	4	3	3	3
2. Financiación	5	1	2	5	3	2
3. Plazos	5	1	2	5	4	2
4. Descuentos	4	3	3	5	3	2
5. Disponibilidad	2	2	5	3	4	4
6. Variedad	5	4	4	5	5	5
7. Calidad	5	3	3	5	3	3
8. Rapidez	3	3	5	3	4	3
9. Garantías	5	5	5	5	4	4
10. Servicios	5	4	4	5	4	4
11. Reputación	5	4	4	5	4	4
12. Responsabilidad	5	4	4	5	4	4
Puntajes	51	35	45	51	45	40

(Barrientos Fernandez, 2021)

3.2.5. Proyección de ventas

En base al análisis y conocimiento del mercado, adquirido con los años representando otra marca de equipos montacargas, y tomando como objetivo el cumplimiento del presupuesto comercial marcado por el directorio de la compañía, estimamos una proyección de ventas como sigue:

Tabla 50. Proyección de ventas Gestión 2022.

PRODUCTOS	MESES 1° y 2°	MESES 3° y 4°	MESES 5° y 6°	MESES 7° y 8°	MESES 9° y 10°	MESES 11° y 12°	TOTAL, ANUAL
Clase I							
Unidades vendidas	2		3		3		8
Precio medio por unidad (\$)	55.000,00		45.500,00		60.000,00		160500
Total, de ventas (\$)	110.000,00	0,00	136.500,00	0,00	180.000,00	0,00	426500
Clase II							
Unidades vendidas	1	1		3		3	8
Precio por unidad (\$)	70.000,00	65.000,00		65.000,00		70.000,00	270000
Total, de ventas (\$)	70.000,00	65.000,00	0,00	195.000,00	0,00	210.000,00	540000
Clase III							
Unidades vendidas (\$)		2		3		5	10
Precio por unidad (\$)		25.000,00		35.000,00		22.000,00	82000
Total, de ventas (\$)		50000		105000		110000	265000
Clase IV							
Unidades vendidas	3	1	2	3	2	2	13
Precio por unidad (\$)	35.500,00	38.500,00	35.500	35.500	38.500	38.500	222000
Total, de ventas (\$)	106500	38500	71000	106500	77000	77000	476500
Clase V							
Unidades vendidas	2	2	4	2	4	4	18
Precio por unidad (\$)	33.500,00	35.500,00	42.000,00	60.000,00	33.500,00	38.500,00	243000
Total, de ventas (\$)	67000	71000	168000	120000	134000	154000	714000

(PROMISA S.A., 2021)

3.2.6. Estrategia del Marketing

Se definen estrategias necesarias que irán de acuerdo al plan de cumplir los objetivos propuestos. Estas estrategias serán presentadas a Presidencia para su aplicación.

3.2.6.1. Estrategia del Producto

Durante más de 25 años, Mitsubishi Forklift Trucks ha estado a la vanguardia de la tecnología en la manipulación de cargas. El galardonado equipo de I+D es líder mundial en ofrecer carretillas de máxima calidad para mejorar la productividad in situ.

CAPÍTULO 3. Gestión Estratégica y de Marketing

Con un diseño innovador y la más avanzada tecnología, estableció un estándar que define todo lo que se hace, y evolucionando de forma constante en materia de ahorro de combustible y de reducción de emisiones.

Se ha forjado una reputación sobre la fiabilidad excepcional de las carretillas y se pone en juego dicha reputación con cada carretilla elevadora que lleva el nombre de Mitsubishi. En interiores o fuera, con cargas pesadas, cargas largas, cargas altas, cargas bajas Mitsubishi lo tiene cubierto.

Independientemente de qué carretilla satisfaga sus necesidades, se reconoce el patrimonio de Mitsubishi en cada una de ellas, con las mismas cualidades sensoriales en todas: estructura robusta, fiabilidad, bajo mantenimiento, características inteligentes y el mismo atractivo verde que la define como una marca reconocida.

No es de extrañar que haya conseguido tantos galardones. Más calidad, rendimiento, fiabilidad y más valor por el dinero. Tanto si se busca carretillas con motor de combustión interna o para almacén, Mitsubishi lo tendrá.

Solo Mitsubishi ofrece una especificación generosa de serie, incluyendo montones de características que otros fabricantes solo ofrecen como costosos extras. ¿El resultado? Carretillas contrapesadas y para almacén que hacen que el negocio sea más productivo y rentable.

Carretillas que son más económicas de operar y mantener. Carretillas más ecológicas, más eficientes y más agradables de conducir para el personal. (2021 MLE B.V., 2021).

Tabla 51. Serie de Productos MIT.

N.º	Productos - serie	Características
1	AXiA Apiladores de alto rendimiento con energía y versatilidad	Familia compacta de apiladores, fáciles de usar y extremadamente versátil de apiladores AXiA le da la productividad excepcional que necesita para satisfacer sus metas en cualquier entorno. Es por eso que la AXiA se ha diseñado para ofrecer un gran rendimiento en entornos reducidos, y con capacidades de hasta 1,6 toneladas y alturas de alcance de hasta 5,4 metros, le da la flexibilidad que necesita.
2	EDiA	Todo en la EDiA inspira confianza. Y eso es muy importante, porque la confianza le hace productivo. Cada característica está diseñada para

CAPÍTULO 3. Gestión Estratégica y de Marketing

	Carretillas elevadoras eléctricas rendidoras y precisas.	ayudarle a centrarse en poner la carretilla, y la carga, en el lugar preciso y correcto. Y con bajo mantenimiento, eficacia líder en su clase y nuestra famosa fiabilidad, puede seguir haciéndolo. Una y otra vez.
3	ELEVIA Camiones VNA de alto rendimiento	Construida desde cero con los pasillos estrechos en mente, la gama ELEVIA es lo último en productividad en espacios reducidos. La ingeniería modular significa que cada carretilla de la gama puede adaptarse a las necesidades específicas del cliente y optimizarse para una aplicación específica.
4	GRENDA Carretillas elevadoras robustas y fiables con motor de combustión interna con control avanzado de emisiones	Vista despejada que tanto les gusta a los operarios. También facilita las comprobaciones diarias y reduce a la mitad los costes de servicio. El diseño de seis rodillos no tan solo hace que el mástil sea fuerte, además proporciona una visibilidad imbatible. Se ha tomado el tiempo para pensar en ello a fondo. Y el resultado es una carretilla que es más resistente, más económica en sus operaciones, es un verdadero placer al utilizarla. Todos los que la utilizan están encantados con la GRENDA.
5	TREXIA Potencia, precisión y rendimiento	TREXIA, la carretilla en la que confían aquellos que necesitan máxima resistencia, ofrece potencia, precisión y máxima productividad. Diseñada para una conducción intuitiva, la gama permite a los operarios enfrentarse a cualquier desafío que se les presente.
6	SENSIA Retráctiles y multidireccionales	Trabajar rápido en un espacio reducido. Una carga complicada de 13 metros. Un plazo muy justo sin margen de error. Una cosa es segura: conducir una carretilla retráctil necesita concentración. Es por eso que Mitsubishi Forklift Trucks diseñó su gama SENSIA: una familia de carretillas retráctiles y multidireccionales de alto rendimiento donde cada aspecto ayuda a los operarios a dejar de pensar en los mandos, para que puedan concentrarse en la tarea en cuestión. Literalmente. Los mandos líderes en la industria responden de manera natural a la presión del tacto, mientras que la cabina espaciosa de fácil acceso está libre de distracciones y ofrece una visibilidad excepcional. Nuestra dirección progresiva se siente perfecta a cada velocidad, mientras que la aceleración, el mástil y los giros en curvas se sienten suaves y fáciles. Es simplemente instintiva.
7	PREMIA Transpaletas eléctricos	Los transpaletas PREMIA de Mitsubishi son extremadamente versátiles en tiendas, almacenes y muelles de carga. Su estructura fuerte, bien protegida es resistente y tiene menos piezas de desgaste y componentes que puedan romperse, para una vida útil más duradera y menos mantenimiento. Los costes se reducen aún más por el bajo consumo energético de la PREMIA.

8	VANTiA Carretillas remolcadoras	Estas grúas son una opción popular, gracias a su capacidad para trabajar en una amplia gama de entornos, incluidas aplicaciones de alta intensidad, como fábricas y aeropuertos. Incluso con una carga de remolque de 5000 kg, las grúas de remolque de Mitsubishi ofrecen un rendimiento versátil y líder en su clase, gracias a sus muchas características más inteligentes que incluyen control de tracción inteligente y su entorno de operador líder en su clase.
9	VELiA Recogepedidos	La preparación de pedidos puede ser la fase más costosa y lenta en el manejo de mercancías. Es por eso que es importante sacarle el máximo partido al rendimiento de sus operaciones. Al desarrollar la galardonada familia de recogepedidos de bajo nivel VELiA, con el objetivo principal fue ofrecer una productividad excepcional por medio de una ergonomía y una facilidad de conducción sin rival.

(2021 MLE B.V., 2021)

3.2.6.1.1. Modelos disponibles

Carretillas elevadoras de motor diésel

Las carretillas elevadoras motorizadas Mitsubishi destacan en el manejo de materiales intensivo, versátil y de servicio pesado. Su estructura robusta, control avanzado de emisiones y sistemas inteligentes de gestión del motor se combinan con un diseño inherentemente estable para convertirlas en las favoritas de los conductores, mientras que sus propietarios aprecian las numerosas ventajas para el negocio. La gama sin rival incluye capacidades de carga desde 2,0 a 10,0 toneladas y todos los modelos cuentan con una especificación generosa de características avanzadas de serie.

Tabla 52. Modelos disponibles Carretillas elevadoras de motor Diesel.

N.º	Productos - serie	Características										
1	<p>Serie FD20-35N3 2,0-3,5 toneladas / 4 ruedas</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Modelo</th> <th style="text-align: center;">Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">FD20N3</td> <td style="text-align: center;">2000 kg</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">FD25N3</td> <td style="text-align: center;">2500 kg</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">FD30N3</td> <td style="text-align: center;">3000 kg</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">FD35N3</td> <td style="text-align: center;">3500 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	FD20N3	2000 kg	FD25N3	2500 kg	FD30N3	3000 kg	FD35N3	3500 kg	<p>Visibilidad periférica excepcional</p> <p>Diseñada con un mástil de visión clara, una visibilidad de la punta de las horquillas excepcional y un contrapeso bajo para operaciones más seguras.</p>
Modelo	Cap. de carga											
FD20N3	2000 kg											
FD25N3	2500 kg											
FD30N3	3000 kg											
FD35N3	3500 kg											

2	Serie FD60-100N3 6,0-10 toneladas / 6 ruedas		<p>Integrated Presence System (IPS)</p> <p>La amplia gama de características, como la alarma de freno de estacionamiento y la luz de advertencia, hacen de la TREXiA más segura de operar.</p> <p>Espacioso compartimento para el operario</p> <p>Diseñada para varios tamaños de operario, la cabina TREXiA es cómoda, ergonómica y altamente optimizada</p>
	Modelo	Cap. de carga	
	FD100N3	10000 kg	
	FD60N3	6000 kg	
	FD70N3	7000 kg	
3	Serie FD40-55(C)N3 4,0-5,5 toneladas / 4 ruedas		<p>Diseño con bajo nivel de ruido</p> <p>El nivel de ruido de 86 dBA es uno de los mejores de su clase y aumenta la comodidad del operario durante el turno.</p>
	Modelo	Cap. de carga	
	FD40N3	4000 kg	
	FD45N3	4500 kg	
	FD50N3	5000 kg	
	FD55N3	5500 kg	

(2021 MLE B.V., 2021)

Carretillas elevadoras de GLP

Las carretillas elevadoras motorizadas de GLP Mitsubishi destacan en el manejo de materiales intensivos, versátiles y de servicio pesado.

Su estructura robusta, control avanzado de emisiones y sistemas inteligentes de gestión del motor se combinan con un diseño inherentemente estable para convertirlas en las favoritas de los conductores, mientras que sus propietarios aprecian las numerosas ventajas para el negocio.

Tabla 53. Modelos disponibles Carretillas elevadoras de GLP.

N.º	Productos - serie	Características
1	Serie FGG15-35(C)N 1,5-3,5 toneladas / 4 ruedas	
	Modelo	Cap. de carga
	FG15N	1500 kg
	FG18N	1750 kg
	FG20CN	2000 kg
	FG20N	2000 kg

	<table border="1"> <tr> <td>FG25N</td> <td>2500 kg</td> </tr> <tr> <td>FG30N</td> <td>3000 kg</td> </tr> <tr> <td>FG35N</td> <td>3500 kg</td> </tr> </table>	FG25N	2500 kg	FG30N	3000 kg	FG35N	3500 kg	<p>Control electrónico de velocidad</p> <p>El sofisticado control electrónico diésel permite: dos velocidades predefinidas ajustables, bloqueo de marcha baja (para mayor seguridad en altura o en terreno desigual) y modo de potencia suave (reduciendo el patinaje de las ruedas, conservando los neumáticos y ahorrando combustible).</p> <p>Chasis sellado con placa protectora inferior y cubiertas de las ruedas interiores</p> <p>Un sellado completo de la parte inferior reduce el riesgo de daño por la entrada de objetos extraños, como película retráctil, en el compartimento del motor. También reduce el ruido y elimina los problemas de seguridad provocados por partículas de polvo suspendidas en el aire.</p>						
FG25N	2500 kg													
FG30N	3000 kg													
FG35N	3500 kg													
2	<p>Serie FG40-55(C)N3 4,0-5,5 toneladas / 4 ruedas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FG40N3</td> <td>4000 kg</td> </tr> <tr> <td>FG45N3</td> <td>4500 kg</td> </tr> <tr> <td>FG50CN3</td> <td>5000 kg</td> </tr> <tr> <td>FG50N3</td> <td>5000 kg</td> </tr> <tr> <td>FG55N3</td> <td>5500 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	FG40N3	4000 kg	FG45N3	4500 kg	FG50CN3	5000 kg	FG50N3	5000 kg	FG55N3	5500 kg	
Modelo	Cap. de carga													
FG40N3	4000 kg													
FG45N3	4500 kg													
FG50CN3	5000 kg													
FG50N3	5000 kg													
FG55N3	5500 kg													

(2021 MLE B.V., 2021)

Carretillas elevadoras eléctricas de tres ruedas

Las carretillas elevadoras de tres ruedas normalmente giran en espacios más reducidos pero los modelos de Mitsubishi Forklift Trucks ofrecen un rendimiento preciso y estable en los espacios pequeños que no tiene rival. Un sistema electrónico avanzado garantiza que su funcionamiento intuitivo ofrezca un rendimiento excepcional en los turnos más largos. La gama incluye capacidades de carga desde 1,4 a 2,0 toneladas y todos los modelos cuentan con una especificación generosa de características avanzadas de serie.

Tabla 54. Modelos disponibles Carretillas elevadoras eléctricas de tres ruedas.

N.º	Productos - serie	Características
1	<p>Serie FB14-20A(C)NT 1,4-2,0 toneladas / 3 ruedas 48Voltios / Alimentación AC</p>	<p>Four Wheel Steering</p> <p>Con mayor agarre en espacios reducidos. Los montacargas son capaces de girar sobre su eje.</p>

	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FG40N3</td> <td>4000 kg</td> </tr> <tr> <td>FG45N3</td> <td>4500 kg</td> </tr> <tr> <td>FG50CN3</td> <td>5000 kg</td> </tr> <tr> <td>FG50N3</td> <td>5000 kg</td> </tr> <tr> <td>FG55N3</td> <td>5500 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	FG40N3	4000 kg	FG45N3	4500 kg	FG50CN3	5000 kg	FG50N3	5000 kg	FG55N3	5500 kg	<p>Modos 'Eco' o 'Pro' seleccionables</p> <p>Con dos tipos de trabajo. ECO que logra menores consumos y más lentos para personas iniciantes ya que el manejo es más lento y fácil de controlar. El Modo PRO logra velocidades superiores, definido para personal con conocimiento y práctica.</p>
Modelo	Cap. de carga													
FG40N3	4000 kg													
FG45N3	4500 kg													
FG50CN3	5000 kg													
FG50N3	5000 kg													
FG55N3	5500 kg													
2	<p>Serie FB25-35A(C)N</p> <p>2,5-3,5 toneladas / 3 ruedas</p> <p>80 Voltios / Alimentación AC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FG40N3</td> <td>4000 kg</td> </tr> <tr> <td>FG45N3</td> <td>4500 kg</td> </tr> <tr> <td>FG50CN3</td> <td>5000 kg</td> </tr> <tr> <td>FG50N3</td> <td>5000 kg</td> </tr> <tr> <td>FG55N3</td> <td>5500 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	FG40N3	4000 kg	FG45N3	4500 kg	FG50CN3	5000 kg	FG50N3	5000 kg	FG55N3	5500 kg	<p>Intelligent Cornering System</p> <p>La velocidad será reducida en cuanto se inicie un giro o una curva con suavidad y retomará su velocidad al iniciar el tramo recto nuevamente.</p> <p>Bloqueo del diferencial eléctrico</p> <p>El diferencial le permite al montacargas girar suavemente reduciendo la velocidad en una de las ruedas y aumentando en la otra. Con el bloqueo de diferencial se obtiene un escape a un posible estancamiento o enfangamiento. Esta función debe ser utilizada solo en tramos rectos y por tiempos cortos de operación en emergencia.</p>
Modelo	Cap. de carga													
FG40N3	4000 kg													
FG45N3	4500 kg													
FG50CN3	5000 kg													
FG50N3	5000 kg													
FG55N3	5500 kg													
3	<p>Serie FB40-55(C)N(H)</p> <p>4,0-5,5 toneladas / 4 ruedas</p> <p>80 Voltios / Alimentación AC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FG40N3</td> <td>4000 kg</td> </tr> <tr> <td>FG45N3</td> <td>4500 kg</td> </tr> <tr> <td>FG50CN3</td> <td>5000 kg</td> </tr> <tr> <td>FG50N3</td> <td>5000 kg</td> </tr> <tr> <td>FG55N3</td> <td>5500 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	FG40N3	4000 kg	FG45N3	4500 kg	FG50CN3	5000 kg	FG50N3	5000 kg	FG55N3	5500 kg	
Modelo	Cap. de carga													
FG40N3	4000 kg													
FG45N3	4500 kg													
FG50CN3	5000 kg													
FG50N3	5000 kg													
FG55N3	5500 kg													

(2021 MLE B.V., 2021)

Carretillas elevadoras eléctricas de cuatro ruedas

Los modelos de carretillas eléctricas de Mitsubishi ofrecen un alto rendimiento robusto y preciso en interiores o exteriores. Sus sistemas avanzados garantizan que su funcionamiento intuitivo siga siendo productivo aun en los turnos más largos y su cómodo entorno de trabajo ayuda a contrarrestar la fatiga del operario. La gama incluye

capacidades de carga desde 1,6 a 5,5 toneladas y todos los modelos cuentan con una especificación generosa de características avanzadas de serie.

Tabla 55. Modelos disponibles Carretillas elevadoras eléctricas de 4 ruedas.

N.º	Productos - serie	Características														
1	<p>Serie FB16-20A(C)N</p> <p>1,6-2,0 toneladas / 4 ruedas</p> <p>48 Voltios / Alimentación de AC</p> <table border="1" data-bbox="365 688 691 940"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FB16ACN</td> <td>1600 kg</td> </tr> <tr> <td>FB16AN</td> <td>1600 kg</td> </tr> <tr> <td>FB18ACN</td> <td>1800 kg</td> </tr> <tr> <td>FB18AN</td> <td>1800 kg</td> </tr> <tr> <td>FB20AN</td> <td>2000 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	FB16ACN	1600 kg	FB16AN	1600 kg	FB18ACN	1800 kg	FB18AN	1800 kg	FB20AN	2000 kg	<p>Minivolante</p> <p>El volante es un dispositivo pequeño y de suavidad en operación destacable. No requiere de esfuerzo por parte del operador y se encuentra en una posición que permite un relax en operación.</p> <p>Passive Sway Control</p> <p>La máquina misma amortigua todo salto repentino debido a pisos irregulares o algún material en el piso. El chasis cuenta con amortiguación esto permite además que la carga pueda ser elevada a más altura.</p>		
Modelo	Cap. de carga															
FB16ACN	1600 kg															
FB16AN	1600 kg															
FB18ACN	1800 kg															
FB18AN	1800 kg															
FB20AN	2000 kg															
2	<p>Serie FB25-35A(C)N</p> <p>2,5-3,5 toneladas / 4 ruedas</p> <p>80 Voltios / Alimentación de AC</p> <table border="1" data-bbox="365 1108 691 1360"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FB25ACN</td> <td>2500 kg</td> </tr> <tr> <td>FB25AN</td> <td>2500 kg</td> </tr> <tr> <td>FB30ACN</td> <td>3000 kg</td> </tr> <tr> <td>FB30AN</td> <td>3000 kg</td> </tr> <tr> <td>FB35AN</td> <td>3500 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	FB25ACN	2500 kg	FB25AN	2500 kg	FB30ACN	3000 kg	FB30AN	3000 kg	FB35AN	3500 kg	<p>Doble joystick</p> <p>Los controles de mano tipo joystick permiten la operación fácil y con ergonomía, la elevación y avance en los controles es elemental permitiendo sensibilidad de movimientos altos.</p> <p>Adaptive Lift Control (ALC)</p> <p>La bajada de carga es gobernada por este sistema de control de descarga. Con apoyo de sensores y amortiguadores eléctrico e hidráulicos por más de una brusca orden en la palanca de control el equipo bajara la carga con suavidad.</p>		
Modelo	Cap. de carga															
FB25ACN	2500 kg															
FB25AN	2500 kg															
FB30ACN	3000 kg															
FB30AN	3000 kg															
FB35AN	3500 kg															
3	<p>Serie FB40-55(C)N(H)</p> <p>4,0-5,5 toneladas / 4 ruedas</p> <p>80 Voltios / Alimentación de AC</p> <table border="1" data-bbox="365 1507 691 1799"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FB40N</td> <td>4000 kg</td> </tr> <tr> <td>FB45N</td> <td>4500 kg</td> </tr> <tr> <td>FB50CN</td> <td>4990 kg</td> </tr> <tr> <td>FB50N</td> <td>4990 kg</td> </tr> <tr> <td>FB50NH</td> <td>5000 kg</td> </tr> <tr> <td>FB55NH</td> <td>5500 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	FB40N	4000 kg	FB45N	4500 kg	FB50CN	4990 kg	FB50N	4990 kg	FB50NH	5000 kg	FB55NH	5500 kg	<p>Adaptive Lift Control (ALC)</p> <p>La bajada de carga es gobernada por este sistema de control de descarga. Con apoyo de sensores y amortiguadores eléctrico e hidráulicos por más de una brusca orden en la palanca de control el equipo bajara la carga con suavidad.</p>
Modelo	Cap. de carga															
FB40N	4000 kg															
FB45N	4500 kg															
FB50CN	4990 kg															
FB50N	4990 kg															
FB50NH	5000 kg															
FB55NH	5500 kg															

(2021 MLE B.V., 2021)

Recogepedidos de alto y bajo nivel

Cada modelo ha sido galardonada de recogepedidos VELiA de nivel bajo a alto está diseñado para satisfacer las necesidades de los centros de distribución y las aplicaciones de recolección rápida. Sobresale en aplicaciones de pasillos muy estrechos, incluidas las guiadas y cableadas. Los modelos VELiA en recogepedidos de nivel superior y el VELiA es de bajo nivel. Al unir modos de funcionamiento versátiles y características fáciles de usar, tienen lo necesario para lograr un rendimiento de picking inigualable.

Tabla 56. Modelos disponibles Carretillas elevadoras recoge pedidos.

N.º	Productos - serie	Características										
1	<p>Serie OPB12-25N2</p> <p>1,2-2,5 toneladas</p> <p>24 Voltios / Alimentación AC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PB12N2F</td> <td>1200 kg</td> </tr> <tr> <td>OPB12N2FP</td> <td>1200 kg</td> </tr> <tr> <td>OPB20N2XP</td> <td>2000 kg</td> </tr> <tr> <td>OPB25N2</td> <td>2500 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	PB12N2F	1200 kg	OPB12N2FP	1200 kg	OPB20N2XP	2000 kg	OPB25N2	2500 kg	<p>La eficiencia energética líder en su clase</p> <p>Dado que la VELiA ES es un 14% más eficiente que su competidora más cercana, la VELiA ES le permite trabajar de la forma más eficiente posible.</p> <p>Diseño robusto del recoge pedidos</p> <p>Las exhaustivas pruebas a las que se someten los recoge pedidos VELiA, incluida la certificación de seguridad, incrementan la seguridad y reducen los costes de mantenimiento.</p>
Modelo	Cap. de carga											
PB12N2F	1200 kg											
OPB12N2FP	1200 kg											
OPB20N2XP	2000 kg											
OPB25N2	2500 kg											
2	<p>Serie OPBM10P – OPBH12PH</p> <p>1,0-1,2 toneladas</p> <p>Alimentación AC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>OPBM10P</td> <td>1000</td> </tr> <tr> <td>OPBH12PH</td> <td>1250</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	OPBM10P	1000	OPBH12PH	1250	<p>Colaboración hiper inteligente</p> <p>El sistema SDS (Sensitive Drive System) de los VELiA, adapta el comportamiento de la carretilla al operario y a la aplicación para hacer las operaciones sistemáticamente más fáciles, estables y seguras.</p>				
Modelo	Cap. de carga											
OPBM10P	1000											
OPBH12PH	1250											
3	<p>Serie OPBL10P</p> <p>1,0 toneladas</p> <p>24 Voltios / Alimentación AC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>OPBL10P</td> <td>1000</td> </tr> <tr> <td>OPBL10P</td> <td>1000</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	OPBL10P	1000	OPBL10P	1000	<p>Opción Ion-litio</p> <p>Esta opción proporciona un 40% más de eficiencia que la tradicional de plomo-ácido... y minimiza el riesgo de errores por parte del operario.</p>				
Modelo	Cap. de carga											
OPBL10P	1000											
OPBL10P	1000											

(2021 MLE B.V., 2021)

Carretillas retráctiles y multidireccionales

Estos equipos simplemente marcan el estándar por el cual se juzga a otras carretillas retráctiles. Todas comparten el funcionamiento intuitivo de la SENSiA, su visibilidad sin rival, sus exclusivos sistemas de estabilización del mástil, que ofrecen precisión a las mayores alturas, y mucho más.

Es tanto en su configuración estándar como para almacenamiento en frío, que marca la pauta en su clase, así como la SENSiA EX multidireccional, que destaca con cargas excepcionalmente anchas en pasillos estrechos, está claro por qué las carretillas retráctiles Mitsubishi son tan difíciles de superar.

Tabla 57. Modelos disponibles Carretillas elevadoras retráctiles.

N.º	Productos - serie	Características														
1	<p>Serie RB14-16N2L</p> <p>1,4-1,6 toneladas</p> <p>48 Voltios / Alimentación AC</p> <table border="1" data-bbox="358 1129 699 1262"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RB14N2L</td> <td>1400 kg</td> </tr> <tr> <td>RB16N2L</td> <td>1600 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	RB14N2L	1400 kg	RB16N2L	1600 kg	<p>Pantalla a color de alta visibilidad</p> <p>Completamente antirreflejos, sirve como central de información de la máquina. Es clara y fácil de leer y proporciona detalles de los niveles de rendimiento, indicadores operacionales, descarga de la batería y horas de uso.</p> <p>Mástil con patas de apoyo de 1070 mm</p> <p>Los operarios pueden mantener un control constante de los pallets y de las cargas.</p>								
Modelo	Cap. de carga															
RB14N2L	1400 kg															
RB16N2L	1600 kg															
2	<p>Serie RB14-25N2</p> <p>1,4-2,5 toneladas</p> <p>48 Voltios / Alimentación AC</p> <table border="1" data-bbox="358 1419 699 1717"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RB14N2HS</td> <td>1400 kg</td> </tr> <tr> <td>RB16N2</td> <td>1600 kg</td> </tr> <tr> <td>RB16N2S</td> <td>1600 kg</td> </tr> <tr> <td>RB20N2H</td> <td>2000 kg</td> </tr> <tr> <td>RB20N2X</td> <td>2000 kg</td> </tr> <tr> <td>RB25N2X</td> <td>2500 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	RB14N2HS	1400 kg	RB16N2	1600 kg	RB16N2S	1600 kg	RB20N2H	2000 kg	RB20N2X	2000 kg	RB25N2X	2500 kg	<p>Espacioso compartimento para el operario</p> <p>Liderando la clase en cuanto a tamaño y seguridad. 75 mm más ancho que la competencia y la única máquina que protege los hombros del conductor.</p> <p>Reposabrazos/reposa manos multifuncional</p> <p>Apoya completamente toda la muñeca, el antebrazo, el hombro y la espalda para máximo confort, a la vez que garantiza un control óptimo de la hidráulica.</p>
Modelo	Cap. de carga															
RB14N2HS	1400 kg															
RB16N2	1600 kg															
RB16N2S	1600 kg															
RB20N2H	2000 kg															
RB20N2X	2000 kg															
RB25N2X	2500 kg															
3	<p>Serie RBM20-25N2</p> <p>2,0-2,5 toneladas</p> <p>48 Voltios / Alimentación AC</p>	<p>Dirección de 360 grados</p> <p>Proporciona un funcionamiento sofisticado, suave y controlado.</p>														

	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RBM20N2</td> <td>2000 kg</td> </tr> <tr> <td>RBM25N2</td> <td>2500 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	RBM20N2	2000 kg	RBM25N2	2500 kg	<p>Intelligent Cornering System</p> <p>Este sistema permite un ángulo de giro reduciendo la velocidad, con lo que se logra una maniobrabilidad suave e idónea en curvas principalmente.</p> <p>Stability Support System</p> <p>Este sistema permite la posibilidad de apoyar suavemente la carga una vez posicionada en el último nivel de almacenamiento en los racks. Las funciones hidráulicas mantienen automáticamente un flujo reducido y los sensores de posición calculan el espacio de apoyo.</p>		
Modelo	Cap. de carga									
RBM20N2	2000 kg									
RBM25N2	2500 kg									
<p>Serie RB12-14N3(L)(C) 1,2-1,4 toneladas 48 Voltios / Alimentación AC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RB12N3L</td> <td>1200 kg</td> </tr> <tr> <td>RB14N3C</td> <td>1400 kg</td> </tr> <tr> <td>RB14N3L</td> <td>1400 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	RB12N3L	1200 kg	RB14N3C	1400 kg	RB14N3L		1400 kg	
Modelo	Cap. de carga									
RB12N3L	1200 kg									
RB14N3C	1400 kg									
RB14N3L	1400 kg									
<p>Serie RB16-25N3H(X) 1,6-2,5 toneladas 48 Voltios / Alimentación AC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RB16N3</td> <td>1600 kg</td> </tr> <tr> <td>RB20N3H</td> <td>2000 kg</td> </tr> <tr> <td>RB20N3HX</td> <td>2000 kg</td> </tr> <tr> <td>RB25N3H</td> <td>2500 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	RB16N3	1600 kg	RB20N3H	2000 kg	RB20N3HX	2000 kg	RB25N3H	2500 kg
Modelo	Cap. de carga									
RB16N3	1600 kg									
RB20N3H	2000 kg									
RB20N3HX	2000 kg									
RB25N3H	2500 kg									
<p>Serie RBM20-25N3 2,0-2,5 toneladas 48 Voltios / Alimentación AC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RBM20N3</td> <td>2000 kg</td> </tr> <tr> <td>RBM25N3</td> <td>2500 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	RBM20N3	2000 kg	RBM25N3	2500 kg				
Modelo	Cap. de carga									
RBM20N3	2000 kg									
RBM25N3	2500 kg									

(2021 MLE B.V., 2021)

Apiladores

Los apiladores Mitsubishi son compactos, robustos y extremadamente versátiles. Prácticos para traslación con giros a largas distancias, los apiladores son una opción excelente y rentable para la elevación rápida y segura de paletas, aún en espacios usualmente reducidos. Fáciles de operar, los apiladores Mitsubishi de conductor acompañante y de plataforma son ideales para el manejo exigente en almacenes de cargas de más de 5 m y para operaciones intensivas en muelles de carga. Esta amplia gama incluye modelos de

conductor acompañante, de pie y sentado, todos ellos con dimensiones compactas, un rendimiento intuitivo y sin rival y un valor excelente.

Tabla 58. Modelos disponibles apiladores

N.º	Productos - serie	Características																						
1	<p>Serie SBP10-16N2/12PC 1,0-1,6 toneladas 24 Voltios / Alimentación AC</p> <table border="1" data-bbox="354 590 704 1052"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>BP12N2</td> <td>1200 kg</td> </tr> <tr> <td>SBP12N2I</td> <td>1200 kg</td> </tr> <tr> <td>SBP12N2IR</td> <td>1200 kg</td> </tr> <tr> <td>SBP12N2R</td> <td>1200 kg</td> </tr> <tr> <td>SBP12PC</td> <td>1250 kg</td> </tr> <tr> <td>SBP14N2IR</td> <td>1400 kg</td> </tr> <tr> <td>SBP14N2R</td> <td>1400 kg</td> </tr> <tr> <td>SBP16N2</td> <td>1600 kg</td> </tr> <tr> <td>SBP16N2I</td> <td>1600 kg</td> </tr> <tr> <td>SBP16N2IR</td> <td>1600 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	BP12N2	1200 kg	SBP12N2I	1200 kg	SBP12N2IR	1200 kg	SBP12N2R	1200 kg	SBP12PC	1250 kg	SBP14N2IR	1400 kg	SBP14N2R	1400 kg	SBP16N2	1600 kg	SBP16N2I	1600 kg	SBP16N2IR	1600 kg	<p>Chasis reforzado a prueba de contaminantes</p> <p>Su chasis sellado, combinado con su impermeabilización IP54, aumenta el tiempo de actividad y la productividad.</p> <p>Unidad motriz reforzado</p> <p>Los motores eléctricos reforzados permiten un diseño industrial para trabajo continuo y pesado las coronas están bañados en aceite de gran durabilidad.</p> <p>Chasis compacto</p> <p>El diseño extremadamente compacto del chasis permite que la máquina trabaje en pasillos mucho más estrechos, liberando valioso espacio de almacenamiento y haciendo que se pueda operar de manera más segura.</p>
Modelo	Cap. de carga																							
BP12N2	1200 kg																							
SBP12N2I	1200 kg																							
SBP12N2IR	1200 kg																							
SBP12N2R	1200 kg																							
SBP12PC	1250 kg																							
SBP14N2IR	1400 kg																							
SBP14N2R	1400 kg																							
SBP16N2	1600 kg																							
SBP16N2I	1600 kg																							
SBP16N2IR	1600 kg																							
2	<p>Serie SBV12-16P(I)(S) 1,2-1,6 toneladas 24 Voltios / Alimentación AC</p> <table border="1" data-bbox="354 1205 704 1457"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SBV12P</td> <td>1250 kg</td> </tr> <tr> <td>SBV12P(I)</td> <td>1250 kg</td> </tr> <tr> <td>SBV16P</td> <td>1600 kg</td> </tr> <tr> <td>SBV16P(I)</td> <td>1600 kg</td> </tr> <tr> <td>SBV16P(S)</td> <td>1600 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	SBV12P	1250 kg	SBV12P(I)	1250 kg	SBV16P	1600 kg	SBV16P(I)	1600 kg	SBV16P(S)	1600 kg	<p>La operación es permitida si el timón está en posición de operación vertical, si el timón es movido se elimina la función de movimiento para brindar seguridad.</p> <p>Esto ofrece un funcionamiento suave, silencioso y controlado, una duración prolongada de los turnos y un menor mantenimiento. Ofrece velocidades de hasta 8.5 km/h, incluso bajo carga.</p>										
Modelo	Cap. de carga																							
SBV12P	1250 kg																							
SBV12P(I)	1250 kg																							
SBV16P	1600 kg																							
SBV16P(I)	1600 kg																							
SBV16P(S)	1600 kg																							
3	<p>Serie SBR12-20N 1,2-2,0 toneladas 24 Voltios / Alimentación AC</p> <table border="1" data-bbox="354 1610 704 1808"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SBR12N</td> <td>1200 kg</td> </tr> <tr> <td>SBR16N</td> <td>1600 kg</td> </tr> <tr> <td>SBR16NI</td> <td>1600 kg</td> </tr> <tr> <td>SBR20N</td> <td>2000 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	SBR12N	1200 kg	SBR16N	1600 kg	SBR16NI	1600 kg	SBR20N	2000 kg													
Modelo	Cap. de carga																							
SBR12N	1200 kg																							
SBR16N	1600 kg																							
SBR16NI	1600 kg																							
SBR20N	2000 kg																							

(2021 MLE B.V., 2021)

Transpaletas eléctricas

Los transpaletas Mitsubishi son una solución popular para un manejo seguro, rápido y fácil de cargas en tiendas, almacenes y muelles de carga. Con una estructura extremadamente fuerte, resistente y bien protegida, cuentan con menos piezas que se desgastan y ofrecen un bajo consumo de energía. Diseñadas para trabajar en turnos largos, son fáciles de operar, aun para conductores sin experiencia, y están fabricadas para trabajar de manera fiable incluso en superficies desiguales y condiciones extremas.

Tabla 59. Modelos disponibles Transpaletas eléctricas

N.º	Productos - serie	Características														
1	<p>Serie M25 1,2-2,0 toneladas 24 Voltios / Alimentación AC</p> <table border="1" data-bbox="354 886 711 1134"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MBF25(W)H</td> <td>2500 kg</td> </tr> <tr> <td>MBF25(W)I</td> <td>2500 kg</td> </tr> <tr> <td>MBF25(W)J</td> <td>2500 kg</td> </tr> <tr> <td>MBF25(W)M</td> <td>2500 kg</td> </tr> <tr> <td>MBF25(W)W</td> <td>2500 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	MBF25(W)H	2500 kg	MBF25(W)I	2500 kg	MBF25(W)J	2500 kg	MBF25(W)M	2500 kg	MBF25(W)W	2500 kg	<p>Unidad motriz Los motores y reductores son en materiales de alta resistencia tipo industrial para trabajo severo. Los engranajes en baño de aceite que garantiza una durabilidad alta.</p> <p>Batería y tapas Las baterías de alta capacidad de funcionamiento otorgan durabilidad y operatividad de hasta dos turnos en funcionamiento.</p> <p>Componentes a prueba de agua IP54</p>		
Modelo	Cap. de carga															
MBF25(W)H	2500 kg															
MBF25(W)I	2500 kg															
MBF25(W)J	2500 kg															
MBF25(W)M	2500 kg															
MBF25(W)W	2500 kg															
2	<p>Serie PBP16-20N2(R)(E) 1,6-2,0 toneladas 24 Voltios / Alimentación AC</p> <table border="1" data-bbox="354 1289 711 1579"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PBP16N2</td> <td>1600 kg</td> </tr> <tr> <td>PBP16PD</td> <td>1600 kg</td> </tr> <tr> <td>PBP18N2</td> <td>1800 kg</td> </tr> <tr> <td>PBP20N2</td> <td>2000 kg</td> </tr> <tr> <td>PBP20N2R</td> <td>2000 kg</td> </tr> <tr> <td>PBP20N2E</td> <td>2000 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	PBP16N2	1600 kg	PBP16PD	1600 kg	PBP18N2	1800 kg	PBP20N2	2000 kg	PBP20N2R	2000 kg	PBP20N2E	2000 kg	<p>Componentes eléctricos aislados con sistemas tecnológicos avanzados permiten la nula ingreso de agua y por ende el mínimo riesgo de cortocircuitos.</p> <p>Controlador Los controladores de la máquina son comunicados entre sí por medio de línea CAN que reduce la cantidad de cables y velocidad de funcionamiento.</p> <p>Cabezal del timón ErgoSteer</p>
Modelo	Cap. de carga															
PBP16N2	1600 kg															
PBP16PD	1600 kg															
PBP18N2	1800 kg															
PBP20N2	2000 kg															
PBP20N2R	2000 kg															
PBP20N2E	2000 kg															
3	<p>Serie PBV20PD 2,0 toneladas 24 Voltios / Alimentación AC</p> <table border="1" data-bbox="354 1734 711 1810"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PBV20PD</td> <td>2000 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	PBV20PD	2000 kg	<p>Cabezal del timón protegido de la intemperie, con grado de protección IP65, líder en su clase, equipado con controles situados ergonómicamente al alcance de la mano; para aumentar el confort y reducir el cansancio.</p>										
Modelo	Cap. de carga															
PBV20PD	2000 kg															

Serie PBV/PBF20-25N3(R)(S)	
2,0-2,5 toneladas	
24 Voltios / Alimentación AC	
Modelo	Cap. de carga
BF20N3R	2000 kg
PBF20N3S	2000 kg
PBV20N3	2000 kg
PBF25N3R	2500 kg
PBF25N3S	2500 kg
PBV25N3	2500 kg

(2021 MLE B.V., 2021)

Carretillas remolcadoras

Las carretillas remolcadoras Mitsubishi son una opción popular para una amplia gama de cargas de remolque tanto en entornos limpios como en entornos exigentes, incluyendo las líneas de producción más intensivas, aeropuertos y entornos excepcionalmente limpios, incluyendo hospitales. Aun al remolcar una carga de 3000 kg, las carretillas remolcadoras Mitsubishi ofrecen un rendimiento versátil y líder en su clase, gracias a sus numerosas características como control inteligente de la tracción y entorno líder en su clase para el operario.

Tabla 60. Modelos disponibles Remolcadoras

N.º	Productos - serie	Características						
1	Serie TBR30 – 50N2 3,0-5,0 toneladas 24 Voltios / Alimentación AC <table border="1"> <tr> <td>Modelo</td> <td>Cap. de carga</td> </tr> <tr> <td>TBR30N2</td> <td>3000 kg</td> </tr> <tr> <td>TBR50N2</td> <td>5000 kg</td> </tr> </table>	Modelo	Cap. de carga	TBR30N2	3000 kg	TBR50N2	5000 kg	Sensitive Drive System (SDS) detecta los movimientos de control más rápidos o más lentos del operario y ajusta el rendimiento del recoger pedidos, contribuyendo así a la seguridad y al rendimiento del conductor. La dirección eléctrica avanzada permite un control preciso a todas las velocidades, con reducción automática de la velocidad en curvas y centrado automático de la rueda motriz. El volante Maxius de última generación absorbe las vibraciones y los impactos para garantizar una ergonomía líder en su clase. La tecnología Flying start minimiza el tiempo de aceleración para ofrecer la mejor productividad durante la recogida de pedidos.
Modelo	Cap. de carga							
TBR30N2	3000 kg							
TBR50N2	5000 kg							

(2021 MLE B.V., 2021)

Carretillas VNA

Construida desde cero con los pasillos estrechos en mente, la gama ELEViA es lo último en productividad en espacios reducidos. La ingeniería modular significa que cada carretilla de la gama puede adaptarse a las necesidades específicas del cliente y optimizarse para una aplicación específica.

Tabla 61. Modelos disponibles Carretillas VNA.

N.º	Productos - serie	Características																
1	<p>Serie VNT11-20(XL) 1,1-2,0 toneladas 48/80 Voltios/Alimentación AC</p> <table border="1" data-bbox="358 772 699 1129"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>VNT11</td> <td>1100 kg</td> </tr> <tr> <td>VNT12</td> <td>1200 kg</td> </tr> <tr> <td>VNT13</td> <td>1300 kg</td> </tr> <tr> <td>VNT14</td> <td>1350 kg</td> </tr> <tr> <td>VNT15</td> <td>1500 kg</td> </tr> <tr> <td>VNT15XL</td> <td>1500 kg</td> </tr> <tr> <td>VNT20</td> <td>2000 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	VNT11	1100 kg	VNT12	1200 kg	VNT13	1300 kg	VNT14	1350 kg	VNT15	1500 kg	VNT15XL	1500 kg	VNT20	2000 kg	<p>Hasta 7 capacidades diferentes para elegir</p> <p>Cada modelo de la gama ha sido altamente optimizado para cumplir distintas funciones específicas, ofreciendo un conjunto de características complementarias para las operaciones VNA.</p> <p>Alturas de elevación insuperables</p> <p>Las estanterías de gran altura son fácilmente accesibles, lo que permite un mayor uso del espacio disponible en el almacén.</p> <p>Posicionador de horquillas</p> <p>El operario ajusta fácilmente el espacio entre las horquillas para adaptarse a cada situación.</p>
Modelo	Cap. de carga																	
VNT11	1100 kg																	
VNT12	1200 kg																	
VNT13	1300 kg																	
VNT14	1350 kg																	
VNT15	1500 kg																	
VNT15XL	1500 kg																	
VNT20	2000 kg																	
2	<p>Serie THD13-15N3 1,3-1,5 toneladas 48 Voltios / Alimentación AC</p> <table border="1" data-bbox="358 1276 699 1413"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Cap. de carga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>HD13N3</td> <td>1250 kg</td> </tr> <tr> <td>THD15N3</td> <td>1500 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Cap. de carga	HD13N3	1250 kg	THD15N3	1500 kg	<p>Reducción automática de velocidad</p> <p>Para una operación más segura cuando la carretilla está operando fuera de los pasillos de apilamiento guiados, la velocidad de manejo se reduce automáticamente cuando las horquillas se elevan por encima de cierta altura.</p> <p>Dos carretillas en una</p> <p>Aunque la serie THD13-15N3 es una excelente y eficiente carretilla VNA en el interior de los pasillos, también consigue mantener niveles de agilidad y maniobrabilidad similares a los de una carretilla retráctil cuando está fuera de los pasillos. La ventaja de esto es que no necesita estaciones de P&D, carretillas de suministro y conductores adicionales, ya que esta carretilla puede hacerlo todo. Se beneficia de una gran capacidad de almacenamiento en su lugar de trabajo, pero mantiene la flota al mínimo.</p>										
Modelo	Cap. de carga																	
HD13N3	1250 kg																	
THD15N3	1500 kg																	

. (2021 MLE B.V., 2021)

3.2.6.2. Estrategia de Precios

3.2.6.2.1. Estructura de Precio

Un factor determinante que influye en la decisión de compra de un equipo montacargas es el precio. Para superar este factor se debe aprovechar las relaciones comerciales permanentes con proveedores existentes, equipos, transporte, seguro, etc.

El cálculo para determinar el precio de venta resulta de la sumatoria de los costos y utilidad deseada. La suma de estos factores da lugar a la cantidad mínima a cobrar por el producto o servicio en particular.

Para la determinación del precio final de venta se considerarán factores como:

- Precio de lista del producto,
- Descuentos autorizados sobre el precio de lista del producto,
- Precio de transporte desde fábrica hasta almacenes de Promisa SA,
- Precio de transporte desde almacenes de Promisa S.A. hasta almacenes del cliente
- Seguros de transporte,
- Nacionalización
- Impuestos de ley,
- Accesorios/herramientas,
- Servicio post venta (garantía),
- Utilidad
- Comisión de vendedor y/o free lancer.

Para esto se diseña una planilla Excel donde se incluyen cada uno de estos factores y se consideran en función a cada modelo de equipo y característica en específico:

Tabla 62. Planilla de cálculo de precio final.

ESTRUCTURA DE COSTOS DE EQUIPOS MONTACARGAS			
CLIENTE:	VARIOS	VENTA:	
EQUIPO:	VARIOS	7,00%	
DETALLE		PARCIAL IMPORTE \$US.	TOTAL, IMPORTE \$US.
VALOR CIF ADUANA:			22.099,00
FOB FÁBRICA		20.000,00	
SEGURO		99,00	
FLETE INTERNACIONAL		2.000,00	
TOTAL, SURCHARGE		0,00	
GASTOS NACIONALES:			2.131,49
FLETE NACIONAL	CLIENTE	1.000,00	
SEGURO		0,00	
NACIONALIZACIÓN		331,49	
ACCESORIOS		0,00	
HERRAMIENTAS		0,00	
OTROS GASTOS	INSUMOS	0,00	
GARANTIA SERVICIO TÉCNICO		800,00	
GASTOS DE VENTAS:			53.625,00
UTILIDAD PROMISA		25.000,00	
COMISION VENDEDOR		1.750,00	
GARANTÍA EXTENDIDA		21.500,00	
FREE LANCE		0,00	
Impuestos IUE G.E.		5.375,00	
IMPUESTOS:			14.829,62
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO		12.049,06	
IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES		2.780,55	
PRECIO VENTA TOTAL			92.685,10
TIPO DE CAMBIO			6,96
PRECIO VENTA EN BOLIVIANOS			645.088,30

(PROMISA S.A., 2021)

Donde:

Precio FOB fabrica

El precio FOB (free on board) libre a bordo, que es el valor de la factura del equipo en fábrica y que figura en la planilla de cálculo para la determinación del precio de venta final, viene de aplicar el precio de lista del producto menos los descuentos autorizados.

Precio de lista de productos

El precio de lista de los productos Mitsubishi es variable en cada unidad debido a que los equipos montacargas se los configura de acuerdo a cada requerimiento en particular,

seleccionando tipo de operación, almacén de trabajo, capacidades de carga, altura de elevación de carga, ambiente de trabajo y accesorios que requiera el equipo y/u operación.

La marca mediante su portal para concesionarios cuenta con una plataforma de configuración denominada “Liftnet 2.0”, desde donde se configura el equipo de acuerdo a especificaciones determinadas previamente tras un trabajo de evaluación y asesoramiento que el vendedor comercial realiza.

Una vez configurado y seleccionado el equipo adecuado, el sistema entrega una planilla con precios de lista global. A este precio se le aplicarán los descuentos autorizados de acuerdo a contrato entre Fabricante y Dealer.

Descuentos autorizados

Tras firmar los contratos de representación de marca en Bolivia con Mitsubishi Caterpillar Forklift Americas Inc. (MCFA) se determina el siguiente término de apoyo relevante a los precios de lista para nuevo dealer:

“1. Precios de montacargas nuevos: para brindar apoyo a una entrada agresiva al mercado, MCFA proporcionará el programa de precios preferenciales "Promo 2" hasta el 30 de junio de 2021. Además, si se realizan veinte (25) pedidos de fábrica de Clase I, II, IV o V, en cualquier combinación, desde el inicio de este Acuerdo hasta el 30 de junio de 2021, los precios de la Promoción 2 permanecerán vigentes hasta el 30 de junio de 2022”. (MCF Mitsubishi Caterpillar Forklift America Inc., 2019).

De acuerdo a lo mencionado y notificado mediante carta de Acuerdo de carta de expectativas de MCFA de apoyo del distribuidor de PROMISA - Mitsubishi (16.12.2019 - Extendido desde junio de 2019) – FINAL, se establecen la siguiente tabla de descuentos Dealer Startup.

CAPÍTULO 3. Gestión Estratégica y de Marketing

Tabla 63. Descuentos Dealer Startup.

Class	Family	Model MIT	Level 1			Dealer Startup			
			PROMO 1	PROMO 2	TOTAL	DS1	DS2	Total	LDD
I	Vulcan	FBCS14N – FBCS20N	12%	4%	16%	12%	4%	16%	3%
I	EVOLT	FB25 – FB35N	16%	4%	20%	16%	4%	20%	4%
I	LUNA	FB16PNT – FB20PNT	10%	2%	12%	10%	5%	15%	1%
I	MARS	FBC23N – FBC30LN	10%	4%	14%	10%	4%	14%	2%
I	MERCURY	FBC15 – FBC18N	10%	2%	12%	10%	2%	12%	0%
II	EOS	ESR15 – ESR23 / EDR18	5%	3%	8%	5%	3%	8%	1%
II	HERMES	EOP15N3	5%	3%	8%	5%	3%	8%	2%
II	LLOP	OPB12N2F – OPB25N2P	14%	3%	17%	14%	3%	17%	3%
II	MMRT	RB14N2S – RB25N2X	18%	2%	20%	20%	5%	25%	5%
III	ROCLA Walkie	PBP16N2 – PBP20N2	20%	5%	25%	14%	4%	18%	2%
III	POLARIS	PWR30 – PWR40	8%	2%	10%	8%	2%	10%	2%
III	ROCLA Stacker	SBP12N2 – SBV16N2	14%	4%	18%	14%	4%	18%	5%
IV	APOLLO	FGC35K – FGC70K	12%	4%	16%	12%	4%	16%	4%
IV	VICTORIA	FGC15 – FGC33N	14%	4%	18%	14%	4%	18%	3%
V	ATLAS	FG40N – FG55N	12%	4%	16%	14%	2%	16%	3%
V	HELIOS	FD70NM	12%	2%	14%	12%	4%	16%	1%
V	KIBO	FD100 – FD150NM	12%	4%	16%	12%	4%	16%	2%
V	L21	FG20S – FG30HS	18%	0%	18%	18%	0%	18%	0%
V	MAGELLAN	FG15NM – FG35NM	20%	5%	25%	26%	7%	33%	0%

(MCF Mitsubishi Caterpillar Forklift America Inc., 2019)

En la presente gestión, de acuerdo a objetivos establecidos de comercialización de equipos, existen incentivos que permiten mantenerse en la categoría Premier, de acuerdo a los criterios establecidos en el programa *One Partner Plus*.

Tabla 64. Programa de descuento en equipamiento

Beneficios por clasificación de distribuidor		
Revise la siguiente tabla para ver todos los beneficios disponibles para su concesionario según su clasificación de concesionario CY21.		
Beneficios CY21	Premier	Associate
% del objetivo de BP para 2021 para Clase I, II, III, IV y V combinados*	Matriz de descuento por familia de productos	Matriz de descuento por familia de productos
PAR – Mínimo número de equipos**	1% del WITS del año anterior, u oportunidad de tamaño de la flota	
Protección del precio***	30 Días	
Descuento adicional por consecución de objetivos de piezas	1%	1%

CAPÍTULO 3. Gestión Estratégica y de Marketing

*. Los descuentos están sobre el precio "Factory Net". El descuento Premier está disponible para todos los concesionarios desde el 1 de enero de 2021 hasta el 31 de marzo de 2021. La revisión de desempeño para determinar la elegibilidad de descuento para los siguientes trimestres se completará el día 15 de abril, julio y octubre de 2021 y el 15 de enero de 2022.

** La Solicitud de asistencia de precios (PAR) o LDD se basará en el tamaño del mercado y la oportunidad del tamaño de la flota. Requiere información de margen del competidor y del distribuidor.

***. Mitsubishi Logisnext notificará con 30 días de anticipación los cambios en el precio de lista de nuevos equipos. Con ese aviso, todos los pedidos recibidos dentro de los 30 días posteriores a la fecha de entrada en vigencia del cambio de precio tendrán protección de precio. Los programas de ventas y otras acciones de fijación de precios incluirán información sobre si se aplica la protección de precios.

****. ¡Nuevo en 2021! Si logra su pronóstico de repuestos para el año fiscal 2021 antes de marzo de 2022, obtendrá un descuento adicional del 1% en todos los pedidos de camiones nuevos para el año fiscal 22 que finaliza en marzo de 2023.

Clasificación trimestral		
El rendimiento del distribuidor realizado trimestralmente determinará el descuento por equipo nuevo. Revisión realizada el día 15 después del final del QTR.		
Calificación trimestral CY21	Premier	Associate
% del objetivo de BP para 2021 para las clases I, II, III, IV y V combinadas	>=105%	< 95%
Cuota de mercado Clase I, II, III, IV y V basada en WITS	50% de crecimiento YoY	≤ 0% crecimiento YoY
Descuentos estándar CY21	Matriz de descuento por familia de productos	Matriz de descuento por familia de productos
	1%	1%

(MCF Mitsubishi Caterpillar Forklift America Inc., 2021). Traducido.

Seguro de transporte

El Seguro de Transporte, brinda la protección en el traslado de mercadería, haciendo frente a los riesgos que durante el transporte enfrentan los bienes y la mercancía. En el caso de las importaciones de los equipos será marítima y terrestre. Para nuestros cálculos usaremos la fórmula $=C7*1,2*0,004125$. Donde: C7 es la celda precio FOB Fabrica.

Transporte

Para la determinación del precio de venta final se considera el transporte desde puertas del fabricante, MITSUBISHI CATERPILLAR FORKLIFT AMERICA, INC, 2121 WEST SAM HOUSTON PARKWAY, S/N, HOUSTON - TEXAS, ESTADOS UNIDOS, hasta puertos chilenos Iquique o Arica. Y desde puertos chilenos hasta almacenes generales de la empresa PROMISA SA, en Av. Cuarto Anillo # 4080, Santa Cruz de la Sierra. Los equipos montacargas en función a la cantidad, peso y dimensiones son despachados en contenedores de 20 pies y 40 pies con un precio aproximado de:

Tabla 65. Precio medio transporte

	TRAMO 1 Puerto Houston a Puerto Iquique / Arica	TRAMO 2 Puerto Iquique/Arica a Santa Cruz de la Sierra
CONT 20'	\$us. 2400	\$us. 2000
CONT 40'	\$us. 3400	\$us. 2400

(Barrientos Fernandez, 2021)

El transporte del equipo vendido en territorio nacional se lo realiza con nuestro equipo camión rampla de traslado y personal chofer de camión a cargo de nuestro departamento de Servicio Técnico.

Nacionalización

Este es el acto por el cual la aduana permite a los interesados el retiro y disposición de las mercancías importadas. Este trámite ocurre en los depósitos de aduana. Para nuestra planilla de cálculo usaremos la fórmula de celda de: $=+D6*1,5\%$, donde D6 es la celda de valor CIF Aduana.

Impuestos de ley

Los impuestos de ley vigentes en el país son considerados en la estructura de costos. Promisa S.A. se apega estrictamente a estas leyes cumpliéndolas a cabalidad.

- IVA – Impuesto al Valor Agregado.
- RC IVA – Régimen Complementario al Impuesto al Valor Agregado.
- IT – Impuesto a las Transacciones.
- IUE – Impuesto a las Utilidades de las Empresas.
- Tratamiento de retenciones por compra de servicios y/o bienes no facturados.

Accesorios/herramientas

Con la venta de un equipo montacargas, viene un kit de herramientas básicas destinadas a los trabajos de mantenimiento preventivo y de cambios rutinarios de insumos. Estos montos

llegaran máximo a \$us. 200. En algunos casos los equipos llegar a requerir accesorios que se deban instalar nacionalmente, puede ser, retrovisores, luces destellantes, luces de trabajo, extinguidores, etc. Generalmente debido a que estos, no fueron considerados en la configuración inicial de la máquina.

Servicio post venta (garantía)

Toda venta de maquinaria trasera trae consigo un contrato de garantía de funcionamiento contra todo defecto de fabricación y/o montaje. Esta garantía es otorgada por el fabricante durante un periodo de 1000 horas o 12 meses de funcionamiento desde la fecha de entrega del equipo en almacenes del cliente.

Los términos de esta garantía son explícitamente mencionados en el contrato de venta, entregado al cliente y capacitado para su fiel cumplimiento. Existen posibilidades de extensión del periodo de garantía de 24 meses, 36 hasta 48 meses de funcionamiento. Esto tras algunas exigencias de cumplimiento en lo que respecta a una buena operación y un mantenimiento preventivo riguroso. El cliente se compromete al uso de insumos y repuestos originales del fabricante para evitar cualquier mal funcionamiento. Los componentes cubiertos bajo la cobertura de garantía son: motor (combustión, eléctrico), transmisión, ejes delanteros y traseros, sistemas de control eléctrico y electrónico, componentes sistema hidráulico (cilindros hidráulicos, bombas, motores hidráulicos), y chasis y componentes secundarios como tapas, neumáticos, etc. La garantía prevé cubrir todos los gastos de mano de obra sin costo para el cliente. Esto financieramente significa un costo de personal de servicio técnico para estos trabajos de \$us. 60 por cada mantenimiento, dando un total de \$us. 300 a \$us. 500 como una media general.

Utilidad.

Según los supuestos financieros, se maneja un margen de utilidad inicial de un 15% sobre el precio del producto, el cual no será fijo y dependerá del monto total de la venta, cantidades, clientes y acuerdos pactados con ellos. Debido a que nuestra oferta de productos es amplia y diversa, no tendremos un punto de equilibrio de acuerdo al precio, el punto de equilibrio será

por ventas anuales y se detallará su cálculo en el estudio financiero. En cuanto a condiciones de pago, dependerán de las que el proveedor nos exija, aunque se debe tener la estrategia básica de obtener mayores plazos con los proveedores y optar por reducir la rotación de cartera. En promedio, según supuestos financieros, consideramos 45 días para el pago por parte del cliente, es decir, la rotación de cartera será de 45 días.

Comisión de vendedor y/o freelance.

La comisión de venta que percibe el asesor comercial ha sido definida al momento de la contratación del mismo que es de 5% sobre la utilidad de ventas de equipos a entidades públicas y de 7% sobre la utilidad neta de ventas a instituciones privadas. En la celda se considera la fórmula: $=+C22*C4$, donde C22 es la celda con el dato de la utilidad de venta y C4 la celda de porcentaje definido por el tipo de cliente comprador. El vendedor libre o free lancer recibe un trato especial que también se define una vez realizado el acuerdo de trabajo conjunto. Este monto varía entre un 1 a 1,5% de la venta total facturada.

Garantía extendida

En algunos casos, cuando el cliente así lo requiera se llega a ofertar una garantía extendida a la estándar. Este costo será considerado en la celda C24 en función a los años extendidos en un valor de \$us 1000 a \$us 1500 dólares por año, considerando el modelo y la capacidad del equipo.

3.2.6.2.2. Precio de venta

Considerando los factores del anterior acápite se determina el precio de venta de los equipos /productos más comerciales. Los equipos que no figuran, serán cotizados de igual manera caso por caso. Se toman los modelos más comercializados para la siguiente tabla. Otros modelos de máquina seguirán el mismo tratamiento de cálculo de precio de venta.

Tabla 66. Tabla de precios de venta

PRODUCTO	PRECIO FOB FABRICA	DESCUENTOS AUTORIZADOS	TRANSPORTE Y SEGURO	NACIONALIZACION E IMPUESTOS	GARANTIA	UTILIDAD	COMISION VENDEADOR	PRECIO DE VENTA
FG25NM5	22.000	18700	2200	2860	660	6600	462	31482
FG25N5	23500	19975	2350	3055	705	7050	493,5	33628,5
FG30NM5	26500	22525	2650	3445	795	7950	556,5	37921,5
FG30N5	27400	23290	2740	3562	822	8220	575,4	39209,4
FD40NM	31000	26350	3100	4030	930	9300	651	44361
FD55NM	44500	37825	4450	5785	1335	13350	934,5	63679,5
PBP20N2	22500	19125	2250	2925	675	6750	472,5	32197,5
FB25N	35800	30430	3580	4654	1074	10740	751,8	51229,8
FB30N	38900	33065	3890	5057	1167	11670	816,9	55665,9
ESR15N2	48700	41395	4870	6331	1461	14610	1022,7	69689,7
ESR18N2	55000	46750	5500	7150	1650	16500	1155	78705
RB16N2	53000	45050	5300	6890	1590	15900	1113	75843
SBP12N2	12000	10200	1200	1560	360	3600	252	17172
FB16PNT	33000	28050	3300	4290	990	9900	693	47223
PVB20N	18900	16065	1890	2457	567	5670	396,9	27045,9
PVB25N	22700	19295	2270	2951	681	6810	476,7	32483,7
PWR30	9000	7650	900	1170	270	2700	189	12879
PWR20	8500	7225	850	1105	255	2550	178,5	12163,5

(Barrientos J. M., 2021)

3.2.6.3. Estrategia Comercial

3.2.6.3.1. Herramientas de ventas

MCFA cuenta con una serie de herramientas valiosas para comparar especificaciones, calcular costos de mantenimiento y solicitar demostraciones de montacargas. Estas herramientas serán utilizadas para desarrollar el plan de ventas.

Reporte de disponibilidad

El cálculo del tiempo de entrega comienza después de recibir el pedido y finaliza con el envío desde la fábrica. Los plazos de entrega se calculan para la semana del envío y no incluyen la semana actual. La disponibilidad declarada es para un pedido de unidad; la disponibilidad está sujeta a cambios según la cantidad del pedido.

Las opciones de bajo volumen y las adiciones de TMR / CSM pueden extenderse por encima de los tiempos de entrega. Los plazos de entrega de TMR o CSM comienzan cuando la fábrica programa el pedido. La disponibilidad de los modelos de origen alemán está sujeta a cambios según la configuración, los detalles adicionales del plazo de entrega se indicarán en las opciones al configurar un pedido.

Programa de demostraciones.

El programa de demostraciones de Mitsubishi Logisnext Americas Inc. ofrece a los distribuidores, clientes y proveedores el uso de unidades propiedad de Mitsubishi Logisnext Americas Inc. para demostraciones y para ayudar a prospectar y cerrar nuevos negocios. Para facilitar este proceso, hemos hecho un resumen de procedimientos, además de proporcionar una lista de unidades de la flota de demostración de Mitsubishi Logisnext Americas Inc.

Modificación especial de fabrica

Las Modificaciones Especiales de Fábrica (CSM) desempeña tres papeles principales en Mitsubishi Logisnext Americas Inc.:

- Proporcionar opciones instaladas en fábrica que no aparecen en las listas de precios
- Proporcionar “Kits” no instalados para que sean instalados por el distribuidor de ciertas opciones de la lista de precios y opciones no disponibles en las listas de precios.
- Proporcionar capacidades nominales y placas de datos para los productos Mitsubishi Logisnext Americas Inc. (tanto modelos actuales como obsoletos) con aditamentos instalados por el distribuidor.

Inventario Dealer

Mitsubishi Logisnext Americas Inc. Cuenta con planes de apoyo para la implementación de máquinas en stock en los dealers autorizados. Existen créditos de maquinaria a seis meses de salidos de fábrica para el pago con descuentos especiales. La intención es contar con equipos para entrega inmediata y para la presentación a clientes locales.

LiftNet 2.0

LiftNet 2.0 es un recurso en línea de ventas y servicio para facilitar el proceso desde la cotización hasta el pedido, administración del centro de soporte y mantenimiento de empleados.

La funcionalidad de LiftNet 2.0 está personalizada para adaptarse a cada usuario individual según su función.

Estas son algunas de las funciones disponibles en LiftNet 2.0:

- Partes y Servicio: crear y administrar tickets de soporte.
- Representantes de Ventas: generar propuestas personalizadas para los clientes para todos los productos Mitsubishi Logisnext Americas Inc.
- Coordinadores de Ventas: convertir rápidamente cotizaciones en pedidos con unos cuantos clics.
- Gerentes de Ventas: acceso a todas las actividades relacionadas a cotizaciones desde el panel de control del gerente de ventas.

Guías de recursos SIC

Saber dónde empezar a vender puede resultar una tarea abrumadora. Las Guías de Recursos de la Clasificación Industrial Estándar (SIC) ayudará a empezar. Lo primero y más importante, su distribuidora necesitará identificar en qué industrias enfocarse y por qué siente usted que puede tener éxito al dedicarse a este negocio (esto es, fortalezas del

producto, capacidades de servicio del distribuidor, etc.). ¿Qué industrias tienen la presencia más fuerte en su área?

El número SIC es la manera más fácil de seleccionar industrias específicas en las cuales enfocarse. Existe una variedad de recursos que puede usar para obtener prospectos de clientes e iniciar así su campaña, dependiendo de cuáles son sus objetivos.

Hemos proporcionado las Guías de Recursos SIC. La primera le ayudará a ampliar su negocio en el mercado eléctrico. La segunda se enfoca en expandir su participación de mercado de combustión interna. Y la tercera le da un repaso al mercado de productos para almacenes.

Lithium-Ion

Las baterías de iones de litio son energéticamente eficientes, compactas y duraderas. El tiempo de carga rápido, el mantenimiento nulo y la expectativa de vida extendida le brindan el rendimiento y la confiabilidad que necesita para impulsar su negocio.

- Energía eficiente, con la carga de oportunidad, las baterías de iones de litio pueden funcionar las 24 horas del día, los 7 días de la semana sin la necesidad de detener un turno y cambiar las baterías. El exclusivo sistema de administración de baterías monitorea la energía y ayuda a garantizar operaciones confiables. Incluso bajo requisitos de potencia extremos, la energía total de la batería sigue estando disponible sin una caída de voltaje.
- Mantenimiento de batería cero, las baterías de iones de litio no emiten gas y no necesitan mantenimiento. Esto elimina la necesidad de mantenimiento de riego, servicio de baterías y otros requisitos de infraestructura.

Cada batería de iones de litio viene con una garantía de 5 años para asegurar su inversión.

- No es necesario agregar agua
- No se necesitan áreas o equipos de carga especiales
- Sin olores desagradables de gases o acidificación.
- Supera al plomo-ácido

La comunicación entre la batería y el cargador asegura una carga eficiente para mantener su negocio en movimiento. Las baterías de iones de litio ahorran hasta un 20% más de energía con el frenado regenerativo y una calificación de eficiencia general mejorada.

3.2.6.3.2. Estrategias de ventas

La estrategia de ventas se centrará en la venta personal, que es una de las estrategias más antiguas y eficaces que utilizan los vendedores para convencer a los clientes de que compren productos.

Su propósito es persuadir al comprador para que acepte el punto de vista del vendedor o persuadirlo para que actúe, y puede considerarse como una herramienta de promoción que involucra el contacto humano a través de los medios.

Se buscará una herramienta poderosa para permitir la retroalimentación instantánea de los clientes y lograr el mayor porcentaje de ventas cerradas. A través de esta estrategia, el vendedor no sólo está informado sobre el enfoque personal del producto o servicio que ofrece la empresa y cómo puede satisfacer las necesidades individuales de cada cliente.

Tabla 67. Ventajas y desventajas en canales de distribución.

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Visitas	Vendedores de Promisa S.A. son designados a realizar visitar a clientes específicos en distintas zonas del País.	Se consigue conocer los requerimientos actuales y futuros de los clientes y asesorarlos en el requerimiento adecuado para el trabajo destinado.	Alto costo en movimiento de personal
Freelance	Personal libre que trabaja con empresas locales que requieren de maquinaria.	Personal libre de sueldo y viáticos.	Poco seguimiento personalizado de empresa a empresa.
Publicidad	Publicaciones en medios masivos (redes sociales, revistas especializadas)	Alcance masivo a posibles clientes.	Algunos medios cuestan sumas considerables
Promociones	Lanzamiento de promociones, descuentos, paquetes, etc.	Interés en clientes que valoran oportunidades de negocio.	Costos de inversión.

(Proyecto INCUNA - JICA, 2015)

3.2.6.3.3. Estrategia de Comunicación

La comunicación con el cliente es fundamental para el desarrollo comercial de la marca. Se definen aspectos como papelería, publicidad, promociones, etc.

Tabla 68. Elementos de comunicación y presupuesto.

Componentes	Elementos	Presupuesto (Bs.)
Papelería	Tarjetas personales	500
	Carpetas, Sobres y hojas membretadas	700
	Trípticos o dípticos	1500
	Volantes	1500
	Bolsas o envases impresos	900
Publicidad	Carteles del local	3500
	Banners	3000
	Spot en radio o TV	6000
	Publicidad en periódicos y revistas	2000
	Publicidad en WEB	1000
	Mailing	300
	Productos de merchandising	2500
Promociones	Liquidaciones fin de temporada	4000
	Liquidaciones especiales	3000
	Campañas de descuentos especiales	3000
	Ofertas asociadas	2000
WEB Page	Diseño de mailing	1500
	Hosting y dominios	1500
	Diseños de página web	1500
	Administrador de web	1000
Relaciones públicas	Agente de relaciones	2200
	Representantes	1000
	Promotores	1000
	Vendedores	3500
Redes Sociales	Administrador de red social	1500
	Actualizaciones	1000
	Diseño	1000

(PROMISA S.A., 2021)

La puesta en marcha de las herramientas de comunicación estará a cargo de la gerencia comercial, cuya cabeza definirá los métodos de compra y asignación de presupuesto.

3.2.6.3.4. Estrategia de posicionamiento en el mercado

Desarrollar un plan de publicidad y mercadeo estratégico, basado en dar a conocer las fortalezas de los equipos y permitiendo a la industria el acceso directo de los mismos.

El objetivo se conseguirá implementando las siguientes acciones:

- Desarrollo de una campaña agresiva para confirmar y con mayor fuerza que antes, la presencia de la marca, en el mercado nacional basándose en la representación que se tiene del producto y del post –venta, repuestos y servicio al cliente, esta campaña se desarrollará en medios como prensa y radio, dando a conocer las actividades desarrolladas por la empresa en el mercadeo de la marca, actualizando de forma constante la información que se le muestre al público, por lo menos dos veces al mes.
- Introducción del producto con mejores precios, descuentos especiales, tanto para clientes antiguos, como para clientes nuevos.
- Resaltar en la página web, las principales características de la marca que le darán al cliente seguridad, confiabilidad y tranquilidad para adquirir el producto tales como: ser el primer montacargas eléctrico en obtener el certificado de calidad ISO 9001, además de ser los inventores del montacargas de combustión interna.
- Respaldar vía mail, el soporte que se le da al cliente respecto a la parte técnica y de ventas tanto para partes como para equipos, que generen mayor seguridad (soporte al usuario)
- Realizar un censo de visitantes a la página web.
- La post-venta debe basarse en la confianza que se tiene en los mismos y ofrecer una póliza de garantía atractiva que imposibilite al cliente ver alguna otra opción del mercado. Esta póliza establecerá beneficios para los clientes directa o indirectamente, detallados así: La garantía debe cubrir el costo de la mano de obra de servicios, por un tiempo superior al que presta la competencia más cercana.

CAPÍTULO 3. Gestión Estratégica y de Marketing

- Como muestra de confianza en el producto, se debe de tener un stock de equipos y repuestos bien dotados, para asegurar al cliente respaldo en el servicio y continuidad en el mercadeo que se realice, de igual forma, con esta política el menor tiempo en la entrega de repuestos y equipos.
- Cada equipo vendido tendrá abierta una carpeta como historial de servicio donde se especificarán todos sus detalles técnicos y a partir de allí se le hará seguimiento respectivo de servicio, repuestos cambiados con sus respectivas fechas y todos los datos del equipo, para mayor seguimiento, que posibilite futuras ventas a los mismos clientes y buenas recomendaciones por parte de estos a futuros.
- Hacer seguimiento al cliente de cada equipo vendido, así como tener buena comunicación con el cliente para la programación de los servicios de mantenimiento correspondiente y proponer reparaciones de los mismos.

CAPÍTULO 4

ANALISIS Y GESTION FINANCIERA

En el acápite de análisis financiero, se trabajarán los parámetros del plan de negocios que nos indicarán si es viable y si tendrá retorno favorable. Se determinarán montos de inversión inicial, costos, ingresos y utilidades a través de indicadores financieros. Con esta información la compañía tomará decisiones y acciones para dar inicio a las estrategias planteadas.

4.1. Inversión Total

La inversión inicial vendrá determinada por conocer datos de activos fijos, inversión operativa y capital de trabajo. Se debe considerar que la compañía Promisa S.A. viene de manejar marcas reconocidas de equipos de construcción y además de montacargas. Por lo que prácticamente se tiene disponible toda la infraestructura, know how, personal para el nuevo modelo de negocios con la nueva marca de montacargas Mitsubishi Forklift Trucks.

4.1.1. Activos Fijos

Las inversiones en activos fijos son los bienes de larga duración con los que cuenta la empresa para comenzar su actividad productiva donde son depreciables, excepto los terrenos.

4.1.1.1. Inmuebles.

Actualmente la compañía Promisa S.A., cuenta con instalaciones propias en sus oficinas centrales en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra y regionales en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Cobija. Esto da una ventaja de inversión de inicio para el lanzamiento de las estrategias presentadas en el presente documento.

4.1.1.2. Construcciones.

La regional La Paz requiere de una inversión en construcción de tinglado para el taller técnico. Por otro lado, se plantea la construcción de una oficina independiente para el jefe de Servicio Técnico – Área Montacargas.

Tabla 69. Inversión en Construcciones

Ítem	Detalle	Unidad	Cantidad	P.U. \$us	Total \$us
1	Tinglado metálico	m2	80	100,00	8.000,00
2	Oficina	m2	16	150	2.400,00
Total \$us					10.400,00

(Elaboración Propia)

4.1.1.3. Refacciones

Se plantea una modificación en el diseño del taller mecánico de la regional Cochabamba, mismo que presenta una deficiencia en el acceso debido a una pendiente pronunciada. Las regionales La Paz y Cochabamba, requieren inversión para la refacción de sus talleres con la construcción de fosas de mantenimiento para los equipos montacargas.

Las oficinas de los vendedores comerciales de maquinaria en la regional La Paz, requiere de una separación de ambientes para una mejor atención al cliente.

Tabla 70. Inversión en Refacciones

Ítem	Detalle	Unidad	Cantidad	P.U. \$us	Total \$us
1	Modificación ingreso taller	m2	20	50,00	1000,00
2	Fosas de mantenimiento	unidad	2	600,00	1.200,00
3	Separadores de oficinas	unidad	4	250,00	1.000,00
Total \$us					3.200,00

(Elaboración Propia)

4.1.1.4. Maquinarias

El departamento de repuestos en la oficina central y regionales, maneja repuestos pesados como motores, cilindros hidráulicos, cajas de kit de repuestos, neumáticos, etc. Por tal razón se requiere de nuevos equipos para movimiento de carga, transpaletas manuales de 2.5 ton de capacidad de carga, apoyaran en una primera instancia dentro de los almacenes de repuestos.

Tabla 71. Inversión en Maquinaria

Ítem	Detalle	Unidad	Cantidad	P.U. \$us	Total \$us
1	Transpaleta manual 2.5 ton	unidad	6	500	3.000,00
Total \$us					3.000,00

(Elaboración Propia)

4.1.1.5. Instalaciones

Como se mencionó en anterior acápite, actualmente la compañía cuenta con las instalaciones necesarias para el manejo y comercialización de maquinaria y en específico de montacargas, debido a que anteriormente a la representación actual de la marca MIT, se tenía la representación de otra marca de similares características. No se invertirá en nuevas instalaciones por el momento.

4.1.1.6. Muebles

La nueva oficina para jefatura de servicio técnico en la regional La Paz, las nuevas áreas designadas a nuevos repuestos exclusivos de la nueva marca, espacios para nueva herramienta adquirida y la contratación de nuevo personal comercial y técnico exige una inversión en escritorios, sillas, estantes. En la regional de Cochabamba se considerarán solamente mobiliario de oficina.

Tabla 72. Inversión en Muebles

Ítem	Detalle	Unidad	Cantidad	P.U. \$us	Total \$us
1	Escritorio	pza.	4	450	1.800,00
2	Estante para repuestos	pza.	6	70	420,00
3	Estante para herramientas	pza.	6	90	540,00
4	Sillas de oficina	pza.	8	70	560,00
5	Mesa de reuniones	pza.	2	300	600,00
6	Enseres (cuadros, cortinas, bebederos, etc.)	global	1	500	500,00
Total \$us					4.420,00

(Elaboración Propia)

4.1.1.7. Equipos informáticos

Se prevé la adquisición de equipos de computación para técnicos especialistas debido a que la herramienta de diagnóstico de la marca exige características de software superiores. Además de instalaciones de teléfono en las oficinas de servicio técnico, impresoras, teléfonos celulares.

Tabla 73. Inversión en Equipos Informáticos

Ítem	Detalle	Unidad	Cantidad	P.U. \$us	Total \$us
1	Lap Top core i7	unidad	6	1000	6.000,00
2	Impresora EPSON L200	unidad	3	200	600,00
3	Smartphone Redmi Note 10	unidad	6	200	1.200,00
Total \$us					7.800,00

(Elaboración Propia)

4.1.1.8. Vehículos

Actualmente la compañía cuenta con una flota de vehículos en cada regional designados para las áreas: Comercial, Repuestos y Servicio Técnico. Para cubrir con la nueva demanda de atención comercial, se plantea la adquisición de 3 vehículos (1 para cada regional) con una inversión de:

Tabla 74. Inversión en Vehículos

Ítem	Detalle	Unidad	Cantidad	P.U. \$us	Total \$us
1	Jeep Grand Vitara Suzuki	unidad	3	22.000,00	66.000,00
Total \$us					66.000,00

(Elaboración Propia)

4.1.1.9. Herramientas.

Se plantea la renovación de juegos completos de herramientas para taller de las tres regionales. Además de la adquisición de herramienta especializada de la marca para trabajos específicos y de diagnóstico y programación.

Tabla 75. Inversión en Herramientas

Ítem	Detalle	Unidad	Cantidad	P.U. \$us	Total \$us
1	Herramientas de taller	jgo	3	3000	9.000,00
2	Herramienta de diagnóstico (kit original fabricante)	unidad	3	2000	6.000,00
Total \$us					15.000,00

(Elaboración Propia)

4.1.1.10. Imprevistos.

Con la finalidad de cubrir posibles situaciones no previstas al elaborar el proyecto, se estima una reserva igual al 5% del total de los activos fijos. Al realizar esta previsión se está dando lugar a la posibilidad que se adquirieran un número mayor de equipos o en caso contrario éstos se los adquiriera a un precio mayor al que fue estimado en este documento.

Tabla 76, Inversión Imprevistos

Ítem	Detalle	Total, Inversión en activos fijos	Porcentaje	Total \$us
1	Imprevistos	109.820,00	5%	5.491,00
Total \$us				5.491,00

(Elaboración Propia)

4.1.1.11. Resumen Inversión en Activos Fijos.

Una vez realizados las estimaciones de la inversión en activos fijos, se presenta el cuadro resumen siguiente:

Tabla 77. Resumen Inversión en Activos Fijos

Ítem	Detalle	Total \$us
1	Inmuebles	0,00
2	Construcciones	10.400,00
3	Refacciones	3.200,00
4	Maquinaria	3.000,00
5	Instalaciones	0,00
6	Muebles	4.420,00
7	Equipos informáticos	7.800,00
8	Vehículos	66.000,00
9	Herramientas	15.000,00
10	Imprevistos	5.491,00
TOTAL \$us.		115.311,00

(Elaboración Propia)

4.1.2. Inversión Pre-operativa

Esta es la inversión que incluye gastos antes del plan propiamente dicho, son gastos no tangibles pero importantes en el proyecto para su funcionamiento. Este es un cargo contable que generalmente no implica un pago en efectivo.

En otras palabras, la Inversión diferida que es un desembolso de la etapa Pre-Operativa, para su amortización sufre un prorrateo en varios periodos para efectos de cálculo del impuesto sobre las utilidades de las empresas. Si la etapa Pre-Operativa fuera muy amplia, podría darse el caso de amortizar el Capital en algún momento.

Si el Financiamiento es con capital propio, el interés no constituye un desembolso efectivo, por lo tanto, no se incurre en el rubro de Inversión diferida. Los intereses cargados durante el periodo de pre-operación son parte componente de la inversión diferida, en cambio los

intereses generados después de la puesta en marcha del proyecto, llamado periodo de funcionamiento u operación, forma parte del costo total.

Tabla 78. Inversión Pre-operativa (intangible)

Ítem	Detalle	Total \$us
1	Elaboración del proyecto	2.000,00
2	Constitución legal	1.500,00
3	Gastos de formalización	1.200,00
4	Licencia y permisos	3.000,00
5	Registro de marca	2.800,00
6	Investigación de mercado	1.400,00
7	Capacitación del personal	3.000,00
8	Campaña de marketing inicial	12.000,00
TOTAL \$us.		26.900,00

(Elaboración Propia)

4.1.3. Capital de Trabajo

Esta es una suma de recursos con los que el funcionamiento del negocio es normal o sostenida. El monto debe cubrir compras de materias primas, fabricación, logística, distribución, comercialización. Este será un dinero que se encuentra en estado de circulación durante toda la etapa operativa del plan comercial.

4.1.3.1. Stock Inicial

El modelo de negocio planteado y los convenios firmados con la nueva marca representada exigen la adquisición de un stock mínimo de inicio de 5 equipos montacargas para lanzamiento de marca en el mercado nacional.

Tabla 79. Inversión Stock Inicial

Ítem	Detalle	Unidad	Cantidad	P.U. \$us	Total \$us
1	Montacargas Clase V modelo FG25NM	unidad	2	22.000,00	44.000,00
2	Montacargas Clase V modelo FG30NM	unidad	2	25.500,00	51.000,00
3	Montacargas Clase I modelo FB30N	Unidad	1	42.500,00	42.500,00
				Total \$us	137.500,00

(PROMISA S.A., 2021)

4.1.3.2. Caja y Banco

Para disponer una reserva de fondos es necesario tener un monto para afrontar gastos de servicios y sueldos; dicho monto será considerado en una cantidad equivalente a un 20% de la inversión de stock inicial para pago de los ítems operativos más importantes como ser: sueldos y salarios, servicio básico, material de escritorio, combustible, material de limpieza y uniforme.

4.1.3.3. Imprevistos

Los imprevistos suceden en caso de presentarse datos adicionales, se incluyen los ítems de imprevistos con el 10% del total del monto Caja y Banco.

4.1.3.4. Resumen Capital de trabajo

La tabla siguiente presenta el resumen de la inversión por concepto de capital de trabajo:

Tabla 80. Capital de trabajo

Ítem	Detalle	Total \$us
1	Stock inicial	137.500,00
2	Caja y Banco (20% del stock inicial)	27.500,00
3	Imprevistos (10% de Caja y Banco)	2.750,00
TOTAL \$us.		183.000,00

(PROMISA S.A., 2021)

4.1.4. Resumen Inversión Total

Tabla 81. Inversión Total

Ítem	Detalle	Total \$us
1	Inversión Activos Fijos	115.311,00
2	Inversión Pre-operativa	26.900,00
3	Capital de trabajo	183.000,00
TOTAL \$us.		325.211,00

(PROMISA S.A., 2021)

4.2. Presupuesto de Ingresos y Gastos

Los ingresos son ganancias tanto monetarias como no monetarias, que se juntan y generan en consecuencia un centro de consumo-ganancia. Podemos diferenciarlos entre los que se consiguen por la venta de un producto o por un servicio.

El presente proyecto tiene previsto ofrecer en su primera etapa de implementación los equipos montacargas pedidos como stock y toda la gama de productos para posibles pedidos futuros de acuerdo a requerimiento del cliente.

4.2.1. Ingresos

El cálculo de la proyección de ingresos ha sido tomado considerando la propuesta de ventas planteado al fabricante a inicios de la gestión, que se constituyó en un requisito/compromiso para la representación de la marca. Se ha considerado un incremento anual, tanto en el número de máquinas a vender y en el precio de venta de 20% anual aproximadamente.

Tabla 82. Ingresos proyección a 5 años – Maquinaria

Detalle	Años				
	2022	2023	2024	2025	2026
Cantidad máquinas Mitsubishi	10 unidades	12 unidades	14 unidades	17 unidades	21 unidades
Precio prom. de venta por máquina \$us.	65.900,00	79.080,00	94.896,00	113.875,20	136.650,24
Total, Ingresos \$us.	659.000,00	948.960,00	1.366.502,40	1.967.763,46	2.833.579,38

(PROMISA S.A., 2021)

El manejo de una marca top reconocida mundialmente exige la operación de comercialización de maquinaria con el respectivo servicio Post Venta. Por tanto, en los ingresos también se consideran Ingresos por venta de repuestos, insumos y Servicio Técnico. Se ha tomado un presupuesto inicial de venta fijado con el contrato de representación de marca y un incremento de un 30% anual.

Tabla 83. Ingresos Proyección a 5 años - Repuestos y Servicios

Detalle	Años				
	2022	2023	2024	2025	2026
Repuestos OEM MIT	146.550,00	190.515,00	247.669,50	321.970,35	418.561,46
Repuestos PALETRANS	45.000,00	58.500,00	76.050,00	98.865,00	128.524,50
Repuestos SAUR	40.000,00	52.000,00	67.600,00	87.880,00	114.244,00
Repuestos ETNA	25.000,00	32.500,00	42.250,00	54.925,00	71.402,50
Filtros DONALDSON	12.000,00	15.600,00	20.280,00	26.364,00	34.273,20
Aceites y Grasas	15.000,00	19.500,00	25.350,00	32.955,00	42.841,50
Servicio Técnico	80.000,00	104.000,00	135.200,00	175.760,00	228.488,00
Total, Ingresos \$us.	363.550,00	472.615,00	614.399,50	798.719,35	1.038.335,16

(PROMISA S.A., 2021)

La comercialización de equipos montacargas, repuestos y servicios, genera la oportunidad de equipos complementarios como apiladores eléctricos PALETRANS, baterías industriales para montacargas ETNA, accesorios e implementos para montacargas SAUR, la previsión de comercialización de las líneas ha seguido el mismo razonamiento anterior.

Tabla 84. Ingresos Proyección a 5 años – Complementarios

Detalle	Años				
	2022	2023	2024	2025	2026
Baterías ETNA	84.000,00	100.800,00	120.960,00	145.152,00	174.182,40
Apiladores PALETRANS	150.000,00	180.000,00	216.000,00	259.200,00	311.040,00
Implementos SAUR	30.000,00	36.000,00	43.200,00	51.840,00	62.208,00
Total, Ingresos \$us.	264.000,00	316.800,00	380.160,00	456.192,00	547.430,40

(PROMISA S.A., 2021)

EL total de ingresos, considerando los equipos, repuestos y servicio técnico y complementarios:

Tabla 85. Ingresos Proyección a 5 años

Detalle	Años				
	2022	2023	2024	2025	2026
Maquinaria	659.000,00	948.960,00	1.366.502,40	1.967.763,46	2.833.579,38
Repuestos y Servicios	363.550,00	472.615,00	614.399,50	798.719,35	1.038.335,16
Complementarios	264.000,00	316.800,00	380.160,00	456.192,00	547.430,40
Total, Ingresos \$us.	1.286.550,00	1.738.375,00	2.361.061,90	3.222.674,81	4.419.344,93

(PROMISA S.A., 2021)

4.2.2. Costos Fijos

Son aquellos costos en los que incurre la empresa y que no dependen del volumen de productos o servicios. Los costos fijos deben correr obligatoriamente, aun cuando la empresa opere a media marcha, o no lo haga, razón por la que son tan importantes en la estructura financiera. La empresa considera los siguientes costos tomando en cuenta al personal que exclusivamente se dedicara a la operación de la marca nueva MFT:

Tabla 86. Costos Fijos

Ítem	Detalle	Costo/mes \$us.	Costo/año \$us.
1	GASTOS OPERATIVOS	990,00	11.880,00
2	GASTOS DE PERSONAL Sueldos y salarios Aguinaldos, primas Aportes patronales Subsidios Beneficios sociales Desahucio Comisiones por ventas Cursos de capacitación Gastos médicos y botiquín Ropa y material de trabajo Agasajos al personal y clientes Bonificaciones Vacaciones Aguinaldo esfuerzo por Bolivia	2370,00	28.440,00
3	COMERCIALIZACIÓN Fletes y Transportes Carguíos y Descarguios Seguros de transporte Seguros y Monitoreo de Vehículos Mantenimiento de Vehículos Combustibles y Lubricantes Peajes y Parqueos Gastos de Movilidad Servicios por Terceros en Ventas Publicidad Gastos de viaje	1000,00	12.000,00
4	GASTOS GENERALES Servicio de Comunicación Energía Eléctrica y Agua Refrigerios y atención a clientes Gastos de Computación Alquileres Gastos Legales Material de escritorio e Imprenta Fotocopias y Anillados Cuotas, Suscripciones y Publicaciones Higiene y Limpieza Servicio de Vigilancia	600,00	7.200,00

CAPÍTULO 4. Análisis y Gestión Financiera

	Donaciones Mantenimiento de Inmueble Gastos de Consultorías y Honorarios Sistemas de Información Gastos Varios		
5	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Responsabilidad Social Medio Ambiente	25,00	300,00
6	GASTOS FINANCIEROS	400,00	4.800,00
TOTAL \$us.			64.620,00

(PROMISA S.A., 2021)

4.2.3. Costos Variables

Los costos variables son aquellos que se modifican fundamentalmente de acuerdo a políticas del fabricante anualmente. Generalmente se conoce de un incremento de 3% en maquinaria por año.

Tabla 87. Costos Variables - Máquinas

Detalle	Años				
	2022	2023	2024	2025	2026
Cantidad máquinas	10	12	14	16	18
Costo promedio por máquina \$us.	25.100,00	26.153,00	27.237,60	28.354,70	29.505,40
Total, Costos \$us.	251.000,00	313.836,00	381.326,40	453.675,20	531.097,20

(PROMISA S.A., 2021)

La comercialización de repuestos y servicio técnico representa un costo aproximado de entre un 50% a 60% del valor de venta, considerando los costos de transporte, facturación, etc.

Tabla 88. Costos Variables - Repuestos OEM y Servicio Técnico

Detalle	Años				
	2022	2023	2024	2025	2026
Repuestos OEM MIT	80602,5	104783,25	136218,225	177083,693	230208,8
Repuestos PALETRANS	22500	29250	38025	49432,5	64262,25
Repuestos SAUR	20000	26000	33800	43940	57122
Repuestos ETNA	12500	16250	21125	27462,5	35701,25
Filtros DONALDSON	6000	7800	10140	13182	17136,6
Aceites y Grasas	7500	9750	12675	16477,5	21420,75
Servicio Técnico	40.000,00	52.000,00	67.600,00	87.880,00	114.244,00
Total, Costos \$us.	189.102,50	245.833,25	319.583,23	415.458,19	540.095,65

(PROMISA S.A., 2021)

Como ya mencionado en acápite anterior, la comercialización de la marca acarrea consigo ventas de equipos complementarios como baterías y accesorios /implementos, con costos de. Estos equipos para ser competitivos consumirán un 60% aproximadamente de la venta final.

Tabla 89. Costos Variables – Complementarios

Detalle	Años				
	2022	2023	2024	2025	2026
Apiladores PALETRANS	82500	99000	118800	142560	171072
Baterías ETNA	46200	55440	66528	79833,6	95800,32
Implementos SAUR	16.500,00	19.800,00	23.760,00	28.512,00	34.214,40
Total, Costos \$us.	62.700,00	75.240,00	90.288,00	108.345,60	130.014,72

(PROMISA S.A., 2021)

El resumen de costos total, considerando maquinaria, repuestos y servicio técnico y equipos complementarios se presentan en la tabla a continuación.

Tabla 90. Costos Variables

Detalle	Años				
	2022	2023	2024	2025	2026
Maquinaria	251.000,00	313.836,00	381.326,40	453.675,20	531.097,20
Repuestos y Servicios	189.102,50	245.833,25	319.583,23	415.458,19	540.095,65
Complementarios	62.700,00	75.240,00	90.288,00	108.345,60	130.014,72
Total, \$us.	502.802,50	634.909,25	791.197,63	977.478,99	1.201.207,57

(PROMISA S.A., 2021)

4.2.4. Depreciación

La depreciación es un procedimiento (contable) para la asignación sistemática y razonable del costo histórico de propiedades, planta y equipo, menos el valor de rescate, si lo hubiera, durante el período de tiempo. ((NIF)). Para el cálculo de la depreciación de los activos fijos, se emplea la fórmula de depreciación lineal:

$$D = \frac{V}{n}$$

Donde:

- *D: depreciación*
- *V: valor del activo*
- *n: vida útil (años)*

Tabla 91. Depreciación de los activos fijos

Ítem	Detalle	Total \$us	Tiempo de depreciación (años)	Depreciación anual	Valor Residual
1	Construcciones	10.400,00	10	1.040,00	9.360,00
2	Refacciones	3.200,00	10	320,00	2.880,00
3	Maquinaria	3.000,00	8	375,00	2.625,00
4	Muebles	4.420,00	5	884,00	3.536,00
5	Equipos informáticos	7.800,00	4	1.950,00	5.850,00
6	Vehículos	66.000,00	8	8.250,00	57.750,00
7	Herramientas	15.000,00	4	3.750,00	11.250,00
TOTAL \$us.		115.311,00		16.569,00	93.251,00

(PROMISA S.A., 2021)

4.2.5. Amortización Intangible

Los activos intangibles que tienen una vida útil definida, determinada, que la empresa ha podido determinar de manera razonable el tiempo durante el cual generarán beneficios económicos para la empresa, pueden ser amortizados para reconocer el costo correspondiente. El método para calcular el cargo por amortización diferida es de tipo lineal y se calcula con la fórmula:

$$A = \frac{VAD}{n}$$

Donde:

- *A: cuota anual de amortización*
- *VAD: valor nominal del activo diferido*
- *n: número de años de vida útil del proyecto*

$$A = \frac{26.900}{5} = 5380 \text{ $us}$$

La amortización de la inversión diferida asciende a un monto de 5.380,00 \$us. a recuperarse en 5 años.

4.2.6. Impuestos

4.2.6.1. Impuesto Sobre el Valor Adquirido I.V.A. (13%)

Para calcular el IVA neto a pagar, se hace la diferencia entre el débito fiscal que es el 13% de los ingresos y el crédito fiscal que es el 13% de los costos facturados (representado por el 50% de los costos fijos y el 50% de los costos variables).

Tabla 92. Impuesto al Valor Agregado

Débito IVA (13%)					
Año	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos \$us.	1.286.550,00	1.738.375,00	2.361.061,90	3.222.674,81	4.419.344,93
Total \$us.	167.251,50	225.988,75	306.938,05	418.947,72	574.514,84
Crédito IVA (13%)					
Costos fijos	64.620,00	64.620,00	64.620,00	64.620,00	64.620,00
Impuesto	8.400,60	8.400,60	8.400,60	8.400,60	8.400,60
Costos variables	502.802,50	634.909,25	791.197,63	977.478,99	1.201.207,57
Impuesto	65.364,33	82.538,20	102.855,69	127.072,27	156.156,98
Total \$us.	73.764,93	90.938,80	111.256,29	135.472,87	164.557,58
IVA	93.486,58	135.049,95	195.681,76	283.474,86	409.957,26

(Elaboración Propia)

4.2.6.2. Impuesto a las Transacciones I.T. (3%)

El Impuesto a las transacciones es el 3% de las ventas:

Tabla 93. Impuesto a las transacciones

IT (3%)					
Año	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos \$us.	1.286.550,00	1.738.375,00	2.361.061,90	3.222.674,81	4.419.344,93
Total \$us.	38.596,50	52.151,25	70.831,86	96.680,24	132.580,35

(Elaboración Propia)

4.2.6.3. Impuesto Sobre las Utilidades de las Empresas I.U.E. (25%)

El impuesto a las utilidades de las empresas se calcula en base a las utilidades imponibles en un 25%.

Tabla 94. Impuesto a las Utilidades de las Empresas

IUE (25%)					
Año	2022	2023	2024	2025	2026
Utilidad \$us.	719.127,50	1.103.465,75	1.569.864,28	2.245.195,81	3.218.137,36
Total \$us.	179781,875	275866,438	392466,069	561298,953	804534,34

(Elaboración Propia)

4.2.6.4. Total, impuestos

La suma del IVA, IT e IUE dará como resultado el impuesto total a pagar. La tabla 93 muestra el detalle final del costo total por concepto de impuestos.

Tabla 95. Impuesto total a pagar

IMPUESTO TOTAL					
Año	2022	2023	2024	2025	2026
IVA \$us.	93.486,58	135.049,95	195.681,76	283.474,86	409.957,26
IT \$us.	38.596,50	52.151,25	70.831,86	96.680,24	132.580,35
IUE \$us.	179781,875	275866,438	392466,069	561298,953	804534,34
Total \$us.	313886,95	465090,635	661003,682	943479,053	1349097,95

(Elaboración Propia)

4.3. Evaluación Financiera

En el presente punto se analizarán los indicadores financieros VAN, TIR, PRC Y RBC.

4.3.1. Indicadores Financieros.

Para realizar el análisis de los indicadores financieros, se procede primeramente a realizar un cálculo de flujo de caja y estado resultado, a partir del cual se obtendrán los flujos anuales de la empresa tomando en consideración todos los factores pertinentes. Una vez elaborado el estado resultado se procederá al cálculo de los indicadores, dentro de los cuales se incluye: VAN, TIR, PRC y RBC. El estado de resultados se refleja de la siguiente manera:

Tabla 96. Flujo de caja

Descripción	Nive I	Año 0	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	Total
INVERSIÓN INICIAL		325.211						
Inversión Activos Fijos		115.311						
Inversión Preoperativa		26.900						
Capital de Trabajo		183.000						

CAPÍTULO 4. Análisis y Gestión Financiera

INGRESOS POR VENTAS	2		1.241.550	1.679.875	2.285.012	3.123.810	4.290.820	12.621.067
INGRESOS POR VENTAS STOCK	3		1.161.550	1.575.875	2.149.812	2.948.050	4.062.332	11.897.619
Máquinas MITSUBISHI	4		659.000	948.960	1.366.502	1.967.763	2.833.579	7.775.805
Apiladores PALETRANS	4		150.000	180.000	216.000	259.200	311.040	1.116.240
Implementos SAUR	4		30.000	36.000	43.200	51.840	62.208	223.248
Equipos ETNA	4		84.000	100.800	120.960	145.152	174.182	625.094
Repuestos MITSUBISHI	4		146.550	190.515	247.670	321.970	418.561	1.325.266
Repuestos SAUR	4		40.000	52.000	67.600	87.880	114.244	361.724
Repuestos ETNA	4		25.000	32.500	42.250	54.925	71.403	226.078
Filtros Donaldson	4		12.000	15.600	20.280	26.364	34.273	108.517
Aceites y Grasas	4		15.000	19.500	25.350	32.955	42.842	135.647
INGRESOS POR SERVICIO TÉCNICO	3		80.000	104.000	135.200	175.760	228.488	723.448
Mano de Obra	4		80.000	104.000	135.200	175.760	228.488	723.448
Repuestos Stock	4		0	0	0	0		0
Servicio de Terceros	4		0	0	0	0		0
Material de bodega y repuestos	4		0	0	0	0		0
Vehículos	4		0	0	0	0		0
Movilización y Transporte	4		0	0	0	0		0
INGRESO POR ALQUILERES	3		0	0	0	0	0	0
Alquileres	4		0	0	0	0	0	0
COSTO DE VENTAS	2		562.903	661.099	819.700	1.007.879	1.232.722	4.284.304
COSTO DE VENTAS STOCK	3		522.903	609.099	752.100	919.999	1.118.498	3.922.600
Máquinas MITSUBISHI	4		251.100	313.836	381.326	453.675	531.097	1.931.034
Apiladores PALETRANS			82.500	55.440	66.528	79.834	95.800	380.102
Implementos SAUR	4		16.500	19.800	23.760	28.512	34.214	122.786
Equipos ETNA	4		46.200	55.440	66.528	79.834	95.800	343.802
Repuestos MITSUBISHI	4		80.603	104.783	136.218	177.084	230.208	728.895
Repuestos SAUR	4		20.000	26.000	33.800	43.940	57.122	180.862
Repuestos ETNA	4		12.500	16.250	21.125	27.463	35.701	113.039
Filtros Donaldson	4		6.000	7.800	10.140	13.182	17.136	54.258
Aceites y Grasas	4		7.500	9.750	12.675	16.477	21.420	67.822
COSTO DE SERVICIO TÉCNICO	3		40.000	52.000	67.600	87.880	114.224	361.704
MARGEN BRUTO	0		678.648	1.018.776	1.465.312	2.115.930	3.058.098	8.336.764
% MARGEN BRUTO	0		45	39	36	32	29	34
GASTOS DE PERSONAL	3		28.440	28.440	28.440	28.440	28.440	113.760

COMERCIALIZACIÓN	3		12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	48.000
GASTOS GENERALES	3		7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	28.800
GASTOS FINANCIEROS	2		4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	19.200
GASTOS IMPOSITIVOS	2		320.239	471.743	667.737	950.299	1.357.086	2.410.017
GASTO OPERATIVO	0		372.979	524.483	720.477	1.003.039	1.409.826	2.620.977
FLUJO NETO		- 325.211	305.669	494.293	744.835	1.112.892	1.648.272	4.305.961

(PROMISA S.A.)

- VAN (Valor anual neto): este es una herramienta conocida como valor actual neto y nos permite calcular el valor presente de un flujo de caja que se origina por una inversión. El procedimiento viene dictado por actualizar mediante una tasa el momento actual o determinar una equivalencia en un tiempo para luego compararlos con desembolsos iniciales.

El valor neto actual del proyecto es el valor actual / actual de un flujo de efectivo neto de la propuesta, que se entiende como un flujo de efectivo neto y la diferencia entre el ingreso periódico y el gasto periódico. Para actualizar estos flujos netos, la tasa de descuento se llama expectativas u oportunidades / oportunidades de reemplazo para usarlos, y este es el beneficio mínimo según lo requerido por el proyecto, ayudando a recopilar inversiones y páginas y publicar la página de costos y obtener la ventaja.

El Valor Actual Neto puede ser calculado por:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Donde:

- F_t : son los flujos de dinero de cada periodo t
- I_0 : es la inversión realizada en el momento inicial ($t=0$)
- n : es el número de periodos de tiempo
- k : el descuento de flujos de pago durante el periodo de inversión puede averiguarse mediante el tipo de descuento (k), que es el operando principal en el cálculo del valor actual neto.

Los tipos de descuento aplicables se deducen teniendo en cuenta el principio de coste de oportunidad del tipo de descuento de la mejor alternativa de inversión. También hay que tener en cuenta la inflación. A diferencia del método estático, el cálculo de inversión tiene en cuenta el método del valor actual neto, la evolución de la estructura de los intereses y los intereses acumulados. En cada intervalo de tiempo, según sea necesario, se pueden aplicar los tipos de descuento. En nuestro ejemplo damos por hecho que tenemos la oportunidad de colocar el importe de la inversión a un tipo de interés del 0,5% libre de riesgo en el mercado de capitales. Así pues, utilizamos este tipo de interés como tipo de descuento.

$$VAN = -325.211 + \frac{305.669}{(1 + 0,05)} + \frac{494.293}{(1 + 0,05)^2} + \frac{744.835}{(1 + 0,05)^3} + \frac{1.112.892}{(1 + 0,05)^4} + \frac{1.648.272}{(1 + 0,05)^5}$$

$$VAN = 3.264.700$$

- **TIR (Tasa interna de retorno):** Es una herramienta muy útil, ya que genera un valor cuantitativo a través del cual es posible saber si un proyecto es viable o no, considerando otras alternativas de inversión que podrían ser más cómodas y seguras.

La TIR transforma la rentabilidad de la empresa en un porcentaje o tasa de rentabilidad, el cual es comparable a las tasas de rentabilidad de una inversión de bajo riesgo, y de esta forma permite saber cuál de las alternativas es más rentable. Si la rentabilidad del proyecto es menor, no es conveniente invertir.

El valor de TIR real o adecuado es cuando el resultado de VAN es igual a 0, cuando se obtiene este valor a una tasa de interés “X”, es esa la tasa considerada como el valor de TIR.

La fórmula de Schneider nos permite calcular la tasa interna de retorno es:

$$r = TIR = \frac{-A + \sum_{t=1}^n Q_n}{\sum_{t=1}^n n * Q_n}$$

$$r = TIR = \frac{-325.211 + 288.122 + 452.348 + 681.629 + 1.018.453 + 1.421.818}{1 * 288.122 + 2 * 452.348 + 3 * 681.629 + 4 * 1.018.453 + 5 * 1.421.818}$$

$$r = TIR = 25,7\%$$

- **PRC (Periodo de recuperación de capital):** es un periodo en el que la compañía inicia la etapa de recuperación de inversiones. El PRC es el periodo inicial en el que un flujo de caja cambia de negativo a positivo. Y dependiendo del proyecto y su magnitud el periodo variará. Ejemplo: grandes inversiones = grandes tiempos de recuperación. Lo más común es apuntar a una recuperación de inversión de unos 2 años.

Algunos rangos de acuerdo a los años:

1. 1 año (mucha liquidez)
2. 3 años (media liquidez)
3. 6 años y más (baja liquidez)

Consecuencias:

1. Difícil para enumerar proyectos importantes
2. Es un indicador secundario

- **RBC (Relación beneficio costo):** La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto.

La relación beneficio / costo es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar a una comunidad.

Es la relación entre el valor presente de todos los ingresos del proyecto sobre el valor presente de todos los egresos del proyecto, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto.

$$RBC = \frac{B}{C} = \frac{\text{valor presente de ingresos}}{\text{valor presente de egresos}}$$

- $B = \text{beneficio}$
- $C = \text{costo}$

Cuando se utiliza esta herramienta de evaluación en proyectos privados de inversión, se hace la siguiente interpretación:

$$\frac{B}{C} > 1 : \text{los beneficios son superiores a los sacrificios}$$

El proyecto es viable porque genera aportes económicos y sociales a la comunidad independientemente de que el VPN sea negativo o igual a cero porque el impacto de la inversión es social y no toma en cuenta la rentabilidad.

$$\frac{B}{C} = 1 : \text{los beneficios son iguales a los sacrificios}$$

Es indiferente realizar o no la inversión desde el punto de vista financiero. El proyecto es auto sostenible, concepto que se aplica a los proyectos sociales para que su desarrollo sea ideal.

$$RBC = \frac{9.031.637,55}{4.353.786,51} = 2,07$$

El Valor Actual Neto es positivo, la tasa interna de retorno tiene un porcentaje de 26%, la recuperación de capital en dos años y la relación beneficio / costo de 2,07 \$. El proyecto es altamente factible.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El presente documento ha sido desarrollado para su implementación en la compañía PROMISA S.A. donde el autor actualmente está a cargo de la Gerencia Comercial Nacional. En la actualidad el documento está siendo implementado para el desarrollo de la unidad comercial con la nueva marca de equipos montacargas.

En la sección Introducción del Capítulo 1. Aspectos Generales, se hace una corta mención a los precedentes de desarrollo de la compañía Promisa S.A., se menciona que antes de la gestión 2000, la compañía se hace cargo de la primera representación de montacargas de la marca HYSTER en Bolivia hasta 2018. Desde entonces la compañía ha desarrollado acciones y estrategias comerciales en el mercado nacional en el rubro de equipos de levantamiento de carga. En el año 2019 se inician las gestiones de representación de la marca Mitsubishi Forklift Trucs, en reemplazo de la anterior marca, por lo que el punto de partida es particularmente fácil, con inversión reducida ya que elementos importantes como infraestructura, know how, personal, etc., están ya disponibles. La compañía está reiniciando actividades con una nueva marca y adecuándose a exigencias y condiciones contractuales con la nueva marca de montacargas.

Se planteó el plan de negocios al directorio de la empresa PROMISA SA, y se implementó la propuesta comercial. Se establecieron procedimientos para el proceso comercial de la compañía.

Se establecieron parámetros y herramientas para ejecución de actividades y se desarrolló un método de trabajo funcional, eficiente y eficaz en el área comercial.

Los resultados de los indicadores financieros (VAN, TIR; PRC, RBC) muestran una buena factibilidad del proyecto con tasas de retorno positivos, recuperaciones de capital reducido y beneficios considerables.

Actualmente, el plan en la compañía se ven resultados favorables, se espera tener un balance positivo de primer semestre, tanto en maquinaria, como en servicios post venta y complementarios.

5.2. Recomendaciones

La marca de montacargas MITSUBISHI de origen americano se encuentra dentro de los tres primeros fabricantes en el mundo. Esta situación exige a la compañía estar a la altura para la representación en el país de esta prestigiosa marca. Esto implica inversión, imagen, y por sobre todo garantizar la operatividad en las máquinas. El autor en el documento entregado al directorio, recomienda una inversión reducida pero necesaria para garantizar el prestigio de la marca y de la empresa en el país. Se requiere contar con stock de máquinas, de repuestos y de accesorios, sin dejar de lado productos de merchandising y publicidad.

Es importante mantener y lograr mayores operaciones con productos complementarios que generen un valor añadido a los equipos montacargas.

Cerca del primer semestre de implementado y de realizada una revisión previa de resultados, se recomienda la continuidad de las acciones, impulsando más la publicidad para venta y alquiler de maquinaria. Es importante la realización de una campaña publicitaria con banners, propagandas, y visitas a clientes según planteado en el presente plan.

Analizar resultados parciales y buscar ajustes. Ampliar el estudio en áreas que no se han tocado pero que son importantes para una mejor sostenibilidad. Establecer acciones futuras de cara a la nueva realidad en el país en lo que se refiere a oferta y tecnología.

BIBLIOGRAFÍA

(NIF), N. d. (s.f.). *Norma de Información Financiera (NIF) C6.*

2021 MLE B.V. (2021). *MITSUBISHI FLORKLIFT TRUCKS*. Obtenido de <https://mitforklift.com/es/eu/Awards>

BANCOMEXT. (30 de ABRIL de 2009). *GUIA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS EN COMERCIO EXTERIOR*. Obtenido de GUIA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS EN COMERCIO EXTERIOR: <https://www.entrepreneur.com/article/261974>

Barrientos Fernandez, J. M. (2021). *Elaboracion Propia*.

Barrientos, J. (2019). *BUSINESS PLAN PROMISA S.A. MITSUBISHI FORKLIFT TRUCKS*. Santa Cruz de la Sierra.

Barrientos, J. M. (2021). *Elavoracion Propia en base a INE*. Santa Cruz de la Sierra.

CAMARA NACIONAL DE INDUSTRIAS. (2020). *Informe Evaluacion de la Industria 2020*. Santa Cruz. Elaboración Propia. (s.f.).

Gutierrez, A. (2006). *Factores que determinan el crecimiento industrial en Bolivia*.

<https://www.ine.gob.bo/>. (s.f.).

<https://www.ine.gob.bo/index.php/pib-de-bolivia-registro-un-crecimiento-de-286-al-tercer-trimestre-de-2019/>. (s.f.).

INE. (JULIO de 2020). *INE*. Obtenido de INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA: <https://www.ine.gob.bo/>

JICA, P. I. (s.f.).

KUEHL, L. &. (1998). *PLAN DE NEGOCIOS*.

Logisnext. (2021). Obtenido de Logisnext:

<https://login.mcfdealers.com/Account/LogOn?ReturnUrl=%2flogin.aspx%3fsid%3dMCFPRTL2%26tkn%3dKL13O2PF%26cfg%3dlive-cd%26url%3d%252f&sid=MCFPRTL2&tkn=KL13O2PF&cfg=live-cd&url=%2f>

MCF Mitsubishi Caterpillar Forklift America Inc. (2019). *Latin America Demo Program*.

MCF Mitsubishi Caterpillar Forklift America Inc. (2021). *Partner PLUS 2021 / Sales Discount Policy*.

MUNDIAL, B. (s.f.). *WITS*. HOUSTON, EEUU.

NYTIMES. (s.f.). <https://www.nytimes.com/1992/06/17/business/company-news-details-of-joint-forklift-venture-with-mitsubishi-given.html>. Obtenido de <https://www.nytimes.com/1992/06/17/business/company-news-details-of-joint-forklift-venture-with-mitsubishi-given.html>: <https://www.nytimes.com/1992/06/17/business/company-news-details-of-joint-forklift-venture-with-mitsubishi-given.html>

PROMISA. (septiembre de 2018). *www.promisa.bo/nosotros/*. Obtenido de www.promisa.bo/nosotros/: www.promisa.bo/nosotros/

PROMISA S.A. (2021). *Presupuesto 2021*. Santa Cruz de la Sierra.

PROMISA S.A. (s.f.). *Presupuesto Gestion 2022*.

Proyecto INCUNA - JICA. (2015). *Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio*.

WITS. (2020). *WORLD INTEGRATED TRADE SOLUTION*. Obtenido de <https://wits.worldbank.org/Default.aspx?lang=es>

ANEXOS

ANEXO A. Bussines Plan PROMISA S.A. – Mitsubishi Forklift Trucks



BUSINESS PLAN PROMISA S.A. MITSUBISHI FORKLIFT TRUCKS

CONTENT

History.....	2
I GENERAL DESCRIPTION OF OPERATIONS	
1.1 Mission.....	3
1.2 View.....	3
II BUSINESS PROPOSAL PROMISA S.A. – MITSUBISHI FORKLIFT TRUCKS	
1. Executive Summary.....	4
2. Objectives.....	4
2.1 Commercial Objectives	4
3. Value Proposal.....	5
4. Product and Market.....	5
4.1 Introduction.....	5
4.2 Product.....	6
4.3 Description of the market.....	7
4.4 Entry barriers.....	8
4.4.1 Barriers to entry to the Private Sector Market	8
4.4.2 Barriers to Market Entry of the Public Sector	8
4.5 Key factors of market success	8
5. Competitiveness	10
5.1 Commercial	10
6. Analysis of strengths and weaknesses.....	11
6.1 Commercial.....	11
7. Commercial Strategy.....	11
7.1 Communication Advertising and Promotion of Media	12
7.1.1 Advertising	12
7.2 Public relations	13
7.3 Training	13
7.4 Promotions.....	13
7.5 Strategy	14
7.6 Distribution	14
7.7 Evaluation	14
8. Organization and Human Resources.....	15
8.1 Company address	15
9. Investment.....	15
10. Annexes	15

BUSINESS PLAN

PROMISA S.A. / MITSUBISHI FORKLIFT TRUKS

History

PROMISA S.A. is a modern company, dealer of the most advanced international technology in the field of equipment in the areas of construction, road works and storage. Constituted on May 9, 1986 as a Limited Liability Company with the objective of serving with the highest quality equipment, this is how the representation of the FIATALLIS brand is achieved to introduce this equipment of Brazilian and Italian origin to the Bolivian market, this was in the first years the main representation later replaced by the brand New Holland, also the concession of the famous mark DYNAPAC in compaction equipment and Hyster in forklifts is achieved.

In 2001 it became a Limited Company, with the vision of a corporation in constant growth and definitive consolidation in the Bolivian market, also offering a large stock of spare parts of the represented brands, American filtering elements of the DONALDSON brand, tools of cutting of the ESCO brand and the specialized after-sales service, with the guarantee and backing of our represented. PROMISA S.A. gives security and certainty in the effectiveness of its products and technical assistance, always located at the forefront of modern technology in equipment and systems, with technicians constantly trained in the factory and constantly giving training courses to the operators of our customers.

PROMISA S.A. is a company committed to Corporate Social Responsibility, framed and with full compliance with the laws in all its aspects. Currently PROMISA S.A. It has its own infrastructure, thanks to the efforts of its executives and employees in general, as well as the constant collaboration and trust of its shareholders and directors.

The company is located on the 4th. ring between Av. Beni and Av. Christ Redentor, with its sales offices, show room, stores, workshops, training and administration rooms, also has offices in the cities of Cochabamba address Av. Villazón No. 2401 and La Paz Address Av. March 6 No. 24 between former Taquiña and Bolivia Pampa bridge.

I. GENERAL DESCRIPTION OF OPERATIONS

Promisa S.A., is dedicated to the import, marketing, distribution and provision of services, machinery, equipment and spare parts for construction and storage.

1.1. Mission

We are a human group dedicated to providing machinery, equipment and service, committed to our customers and the development of the country. Our mission is to be known and recognized by our leadership through our passion for high standards, our respect for diversity and our commitment to create exceptional opportunities for personal growth, so that our associates can reach their highest potential both in their career as personal.

1.2. View

We will be, the human group that, driven by passion, provides innovative and comprehensive solutions to our customers, being leaders in the market. Our vision represents our greatest aspiration. It is our purpose and our reason to exist as a company and is reflected in the history we write around the world.

II. BUSINESS PROPOSAL PROMISA S.A. - MITSUBISHI FORKLIFT TRUCKS

1. Executive Summary

The position and prestige achieved over time as a leading company in forklift service, leads to Promisa S.A. look for continuity in the field. Supported in the knowledge and know how Promisa S.A. proposes this business plan to Mitsubishi Forklift Trucks under the following objectives and development.

2. Objectives

Promisa S.A. its main objective is to dedicate, in general, to the activities of the construction and movement of cargo.

- Position itself in the forklift market with the Mitsubishi brand - 2019 management, as a first-class dealer in the sale of forklifts, service and spare parts in Bolivia.
- Position PROMISA SA. as a company concerned with delivering an integral service of excellence, in the brand of cargo movement equipment.
- Through the three existing branches, position PROMISA S.A. as a company with national coverage.
- Meet coordinated objectives with Mitsubishi Forklift Trucks - 2019 management.

2.1. Commercial Objectives

- Increase the coverage of the customer park.
- Recover current forklift users.
- Capture forklift users of other brands.
- Implement a computer system for Management Control and Spare Parts Administration.
- Create an updated database of machinery.
- Seek to serve in the market 75% of the demand for spare parts.
- Capture 70% of the technical service demand

3. Value Proposal

Establish a corporate relationship between Promisa S.A. and Mitsubishi Forklift Trucks in order to obtain mutual benefits with the commercialization of Mitsubishi forklifts in the Bolivian market, taking advantage of the knowledge and experience of Promisa S.A. in the field. And fulfilling goals drawn between both companies.

Values

- Responsibility
- Punctuality
- Creativity and pro activity
- Ethics
- Propitious environment

Policies

- Customer orientation
- Use of resources
- Capitalization of knowledge
- Personal development
- Technological development
- Competitive prices

4. Product and Market

4.1 Introduction

Regardless of the industrial equipment available in the market today, forklifts are possibly one of the most important tools for many entrepreneurs in the industrial world. These equipment, lifters of overweight materials, are what make it possible for companies to move agilely all their heavy loads. Most people know that forklifts are used in indoor warehouses, either with attached or separate warehouses, distribution centers, loading and unloading trucks, transport, stacking and picking. Typically, this machinery at these sites is used to lift or extract pallets, move large, individual or stacked boxes, crates, baskets, drums, equipment, as well as various items that are transported without pallets. Forklift designs vary to maneuver in different types of obstacles and scenarios, including: sidelifts, narrow aisles and areas with very high shelving.

When many consumers think of forklifts for outdoor use, they immediately associate it with lumber zones, large hardware stores, or food wholesalers. The construction works are another common outdoor area; Forklifts with rustic design are commonly used to move heavy construction materials and other items related to it, such as debris containers, garbage and recycling products, as well as portable toilets. With the incorporation of a portable container or a hopper, they are also used to transport and dump materials in larger containers such as garbage dumps, waste dams, or discard areas adjacent to the construction. Forklifts can also be found at docks, container yards, scrap yards, recycling centers and similar areas to move pallets of materials and containers with commercial cargo.

It is important to mention the change that is seen in regards to the use of energy. The fuel more specifically, companies committed to the care of the environment are betting more on clean energy, electric forklifts are the solution, which can be marketed with skill and knowledge, managing to demonstrate the low operating and maintenance cost compared to a forklift with a combustion engine.

4.2. Product:

- Electric stacker stationary operator
- Electric stacker sitting operator
- Electric stackers with pantograph
- Order pickers
- Electric pallet trucks with operator on foot
- Electric pallet trucks with operator on board
- Forklift combustion pneumatic tires
- Forklifts with combustion semi-hard / hard tires
- Manual pallet trucks

4.3. Description of the market

Commercial Area

An important segment are private clients, service companies, storage companies, oil service companies, bottling companies, truck loading and unloading, ceramics factories, cement factories, sawmills, lumber industries and other occasional customers. The country has many industrial parks and projects under development in the country where companies, industries and factories are housed that have forklifts for cargo movement, raw materials, finished products, etc., between warehouses, to load trucks, stack in racks, etc.

Some industrial parks and projects in execution, are mentioned below:

- Kallutaca-Laja. 500 hectares at 36 kilometers from the city of La Paz that will house 105 industrial units. Textile companies, in wood, leather and tannery.
- Darío Ramón Gutierrez industrial park, located outside the ring of the fourth ring in the city of Santa Cruz de la Sierra with an area of 962 hectares and a capacity for 700 companies. Currently with 500 companies.
- Latin American Industrial Park, 20 minutes from the city of Santa Cruz, more than 1800 hectares and capacity for 1488 companies.
- Oruro Industrial Park project in approval.
- Industrial Park of Huajara Oruro, there are more than 20 industrial plants of different areas.
- Santibañez industrial park, with 300 hectares of space and located 34 km from the city of Cochabamba has a capacity to house 380 companies.
- Industrial Park of Potosí project started.
- Amazon Industrial Park in Pando with capacity for 30 companies.

- Lajastambo Industrial Park 20 hectares free zone of the city of Sucre.
- PILAT Industry Park 1000 hectares to install 180 industries in the city of Santa Cruz.
- Montero industrial park with more than 200 hectares located north of the department of Santa Cruz.
- Aprograni-Nemesio Agribusiness Park in Guanajuato, Saavedra In Saavedra, a town 65 kilometers north of Santa Cruz, an ambitious industrial project is planned that will have private investment estimated to reach \$ 10 million. 10,000 square meters the park will have parking with capacity for 140 trucks
- Livito Cotoca-Paila industrial park In the Norte Industrial Complex, 22 kilometers north of the Santa Cruz capital, it was reported that the 32 hectares of 14 Bolivian and foreign companies that operate in Santa Cruz will build warehouses to collect the raw materials they import from Brazil.
- The public company is also a forklift sales center, such as YPFB Ammonia industrialization plant, YPFB Chaco Transporte, EMASA, etc.

4.4. Entry barriers

4.4.1. Barriers to entry to the Private Sector Market

There are no real entry barriers for new competitors to the market in the private sector, however, the price, brand and origin, are important factors when making equipment decisions to buy.

4.4.2. Barriers to Market Entry of the Public Sector

The public sector, being regulated for the acquisition of machinery, the bidders must meet certain requirements to be able to access the presentation of proposals.

4.5. Key factors of market success

The key factors to achieve success in the market are the following:

- Prestige of the brand and the trading company

As mentioned before, the brand of the machine is an important factor when negotiating a sale. The private client, analyzes a lot the brand of the machine and its manufacturing origin, equipment of American, Japanese, European origin are preferred. In the case of Mitsubishi, as the team of American origin would have no impediments or bad reception. Another important factor is the experience and image of the company that commercializes it, Promisa S.A. He has been in the Bolivian market for 32 years, during which time he managed to consolidate himself as one of the leading companies and with very good national acceptance.

- Competitive prices

Definitely the price will be the decisive factor when you want to close a business. Sales management will be coordinated with the factory in order to obtain competitive prices and will seek to reduce prices by taking strategic actions in transportation, utilities, etc.

- Financing

Promisa S.A. it studies the possibility of direct credits, as well as will request to manufactures financing plans if they had them. On the other hand, there are entities in the country that provide financing, the seller will have the capacity to advise and support the process.

- Personalized advice

The client requires support and technical advice when designing their fleet or selecting the right equipment for a particular activity. The seller must have the ability to advise and visit the client.

- Availability of spare parts

An adequate stock of spare parts will give reliability to our clients in the medium term. Having trained technical personnel will determine components of continuous replacement and will be provided to our warehouse with a logic of adequate renovation.

- Delivery time

Delivery times are an important factor for the client, these will be analyzed and efficiency will be sought in order to achieve customer compliance.

- Product warranty and support

The guarantee that manufactures provide to its equipment will be fulfilled and Promisa S.A. As it does with its other brands, it will support with its technical department to guarantee the operation of the machines.

- Advertising

The Mitsubishi brand will be included in our advertising and marketing policies that handle radio, magazines, Facebook, etc.

5. Competitiveness

5.1. Commercial

The forklift market is made up of three types of dealers, which are differentiated by their infrastructure, price, quality and prestige of their products. At the moment there is no company that heads the segment, however, the following FINNING is mentioned for its CATERPILLAR forklift brand, "PROMISA S.A. for his brand HYSTER (which close relations) ", " INCRUZ for his brands STILL-KOMATSU, "TOYOSA for his brand TOYOTA" and then in a second segment with, "SERMUR for his brands NISSAN-CROWN," ELEVA BOLIVIA with his brand LINDE "and" BOLIVIAN TRACTOR for your brand YALE, ". A third group is made up of the new ones in the market, the traders of machinery of Chinese origin who try to enter the market without much success by offering machinery based on prices, without any infrastructure of spare parts and service

FINNING has its own funds for direct financing to the client, however its lack of after sales service is clear. INCRUZ, has had income with its STILL brand, however, it also has deficiencies in technical service attention. Your KOMATSU brand has had very little acceptance. SERMUR, with a poor infrastructure, has sold machinery to customers mainly because of its relatively low prices, however the machines have presented technical problems and the response of this company to these problems has been very slow and deficient. BOLIVIAN TRACTOR with its Yale brand has not shown any movement or presence, and PROMISA SA, which has stood out in the market with its technical service, achieving annual contracts with important companies such as

Embol S.A. Bolivian, Tiger, YPFB, Agripac Customs Deposits, which helps in the sale of machinery in the private sector, the conclusion of the business with HYSTER impede continuity.

Companies that are entering the market with low-quality Chinese products, but with low prices and cheap long-term financing, achieved moderate success for a relatively short time, but have been affected by their performance due to technical problems and the absolute lack of product support. Without exception such companies are simple marketers, unable to provide technical service and spare parts.

6. Analysis of strengths and weaknesses

6.1. Commercial

Strengths:

- Full knowledge of the forklift market, and technical knowledge of its vendors.
- The incorporation of highly qualified and experienced people in the field of the commercialization of forklift machinery, will ensure a rapid and positive transformation of the commercial department of Promisa S.A., giving continuity to the sales growth achieved in the last three years.
- Sales team made up of ideal sellers of professional preference, motivated and trained.
- Professional technical teams and professional mechanics, with good training and experience in heavy machinery and forklifts.
- Aggressive sales policy, based on visits and search of customers in their own environment.

Weaknesses:

- The rebranding of the Promisa company from HYSTER to MITSUBISHI
- Some market sectors will not identify Promisa as the sole MITSUBISHI distributor for Bolivia.
- The CAT Finance of CATERPILAR.

7. Commercial Strategy

The marketing methodology also emphasizes the search for customers where they are, in the "After Sales Service" which will be aimed at achieving both service sales, spare parts, as well as machinery.

The sales generation strategy will be channeled by:

Sales to clients and private companies through a role of scheduled visits, constant and sustained over time (Minimum of 2 visits per day) and a scheduled follow-up according to the Commercial Department's programming and feedback from vendors, each client must be visited at least once every 90 days.

Aggressive participation in bids and direct invitations from the public sector, visiting potential clients before they make their requirement, influencing that the main characteristics of what they request are framed in the characteristics of our equipment. Through the after sales service, with direct contact with customers in the field.

7.1. Communication Advertising and Promotion of Media

In order to continue maintaining the image of a leading company with state-of-the-art forklift technology, the following points have been considered:

7.1.1. Advertising

A series of publications in the year will be made in newspapers and specialized magazines. We know that this type of advertising is more than anything to maintain brand presence in the market and for this the following media plan has been foreseen:

- Newspapers
 - Quarterly publications of ½ page in the most important newspapers of Bolivia:
 - La Razón (La Paz with national coverage)
 - El Deber (Santa Cruz with national coverage)

- Weekly
 - Energy Press, ½ page (Santa Cruz, with national coverage) once a month.

- Magazines
 - Destinations, official magazine of Boliviana de Aviación. Three annual publications of 1 page
 - Bolivian Chamber of Construction (monthly magazine). Three annual publications of 1 page
 - Publications any specific magazine that is of interest to PROMISA.

- Website

Mitsubishi forklift information will be updated on the PROMISA website so that it can be accessed in a friendly way, with practical information and efficient information searches.

7.2. Public relations

A series of breakfasts-works is planned, with the top management of companies, directors of institutions and decision-makers in which technical presentations of each and every machine will be made. These meetings will be held in the cities of La Paz, Cochabamba, Santa Cruz.

7.3. Training

A consistent training plan will be developed on the following aspects: Knowledge of the products, advantages, benefits, comparisons with the most competitive brands, production calculations and strategies and sales techniques. During the first semester the training programs

will be intensive to quickly achieve the appropriate level of knowledge, the collaboration of MITSUBISHI Forklift Trucks will be sought and a team of coaches will be created among the most experienced personnel. General dissemination seminars on MITSUBISHI Forklifts and its product line will be held for all company personnel in order to integrate them into the business.

The courses and seminars programmed by MITSUBISHI Forklift Trucks will be used to complete the instruction and to maintain the level of the expert staff.

7.4. Promotions

- Localized campaigns aimed at recovering users of the line
- Creation of brochures and informative catalogs for clients.
- Offers with spare parts for the first hours of the machine.

7.5. Strategy

- Reinforcement of the MITSUBISHI / PROMISA SA image in the market.
- Launch of binomial MITSUBISHI / PROMISA SA to the Market
- This new brand with characteristics of: A quality product, reliable and high performance and comparative benefits with competitive prices.
 - Permanent technical service in our facilities.
 - Technical service in the field.
 - Network of Regional Offices, agents and traveling staff to guarantee coverage of all regions of the country with a potential market.
 - Development of an advertising campaign according to the objectives pursued
 - Mass Media: newspapers of national circulation
 - Specialized magazines
 - Scheduled demonstrations

7.6. Distribution

Responsibility and competitiveness in the attention of the line of a quality product forces us to face the penetration of a market and directly assume the coverage of the entire territory. Although in a first stage, the operations of PROMISA SA have focused primarily on and from Santa Cruz. The development of an immediate network of agents that will allow us to cover most of the territory with business potential will continue immediately, for this purpose priority will be given to La Paz and Cochabamba, already with infrastructure and regional agents.

7.7. Evaluation

According to the designed plan, the objectives will be reviewed quarterly in their degree of compliance to allow the timely implementation of necessary corrective measures when the results so indicate. Special emphasis will be placed on the control of the development of the fleet of machines and customers, to allow the implementation of specific targeted marketing policies. Development of computer systems to support the management of sales of equipment and machines, and support systems for after-sales management.

8. Organization and Human Resources

8.1. Company address

Promisa S.A. It has an organizational structure that allows us to respond in a timely manner to the needs of all our clients, so that within the organizational structure of the Company we can see a hierarchical, executive and operative operative part, which allow us to fulfill the objectives of the Company.

Promisa S.A. has:

- Shareholders' Meeting
- Directory
- President
- Department managers (Administration & Finance, Marketing, Services, Spare parts)
- Organs Staff (Legal Advice, External Audit)

Each department has an independent structure that allows to meet the needs of both internal and external customers.

9. Investment

Our financial statements and the business plan have been adequate to resolve investments and coordinate with Mitsubishi Forklift Trucks factory objectives and goals for 2019 management.

- Spare parts
- Training (sales staff, technical staff)
- Merchandising
- Advertising

10. Annexes

- Financial statements as of December 31, 2017 and 2016
- Financial statements as of December 31, 2016 and 2015
- History of machinery sales 2013 - 2018

ANEXO B. PROMISA - Authorized Mitsubishi Dealer - 07.22.2021

Logisnext

Mitsubishi Logisnext Americas (Houston)

2121 W. Sam Houston Pkwy. N.
Houston, TX 77043
Phone: 713-365-1000
www.logisnextamericas.com

July 22, 2021

To Whom It May Concern:

This letter confirms that **Proveedora De Maquinaria, Insumos Y Servicios Promisa, S.A. (PROMISA)**, with headquarters located at Avenida Cuarto Anillo entre Avenida Beni Y Cristo Redentor No.4080, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, is an authorized full-service Mitsubishi Forklift Trucks (Mitsubishi) distributor in the Country of Bolivia.

PROMISA may sell Mitsubishi products, goods, and services with the brand names Mitsubishi and Promatch® Parts, including trucks, chassis, attachments, optional features, parts, and exchange components. **PROMISA** is also expected to fully perform servicing tasks on all authorized products, including warranty.

Regards,



David Jarr

General Manager, Dealer Development – Americas
Mitsubishi Caterpillar Forklift America, Inc. (MCFA)
(713) 365-1422 / david.jarr@mefa.com

ANEXO C. PROMISA Dealer Support, MCFA Expectation Letter Agreement – Mitsubishi (12.16.2019 – extended from June 2019) – FINAL



MCFA
2121 W. Sam Houston Pkwy. N.
Houston, TX 77043-2305
Phone (713) 365-1000
Fax (713) 365-1441

December 16, 2019

Roberto Dick Noya - Executive President
Proveedora de Maquinaria, Insumos Y Servicios PROMISA S.A.
Avenida Cuarto Anillo entre Avenida Beni Y Cristo Redentor No.4080
Santa Cruz de la Sierra, Bolivia

Roberto, as we enter into this first Distribution Agreement between Proveedora de Maquinaria, Insumos Y Servicios PROMISA S.A. (PROMISA) and Mitsubishi Caterpillar Forklift America Inc. (MCFA), I am pleased to share the following:

MCFA support to PROMISA

1. **New Truck Pricing:** To provide support to an aggressive market entrance, MCFA will provide the "Promo 2" preferred pricing schedule through June 30, 2021. In addition, if twenty (25) Class I, II, IV or V factory orders are placed, in any combination, from the inception of this Agreement through June 30, 2021, Promo 2 pricing shall remain in effect through June 30, 2022 - Jose Resto (jose.resto@mcfa.com) is MCFA contact.
2. **Marketing Support:** MCFA will provide \$2,500 toward general marketing support, open house events, and related promotional costs to support various campaigns in Bolivia. All designs must meet current Mitsubishi forklift trucks dealer identity guidelines and be pre-approved by MCFA Marketing Communications (Marcom). Kim Carevich (kim.carevich@mcfa.com) is MCFA contact, and deadline to request reimbursement is June 30, 2020.
3. **Facility Signage:** MCFA will provide matching funds up to a maximum of \$2,500 for the actual cost of Mitsubishi forklift trucks facility signage.
 - a. Design must meet current Mitsubishi dealer identity guidelines and be pre-approved by MCFA Marcom.
 - b. Signs must be ordered through the Marcom-approved supplier.
 - c. PROMISA shall work with Marcom to ensure signage meets the appropriate brand identity guidelines.
 - d. Deadline to request signage is June 30, 2020.
 - e. Shannon, myers@mcfa.com is contact.
4. **Sales Literature:** MCFA will provide start-up materials for the Mitsubishi forklift trucks brand to include an initial supply of sales literature (25 of all current printed items) and three Mitsubishi forklift trucks posters at no charge. Dealer should contact Kim Carevich for a complete list of recommended sales literature. The deadline to request items is June 30, 2020.

5. **Service Vehicle Decals:** MCFA will provide at no charge, Mitsubishi forklift trucks logo decals for up to three service vehicles.
 - a. Installation not included.
 - b. Decals must be ordered through the Marcom-approved supplier.
 - c. Shannon Myers is MCFA contact, and deadline to request items is June 30, 2020.

MCFA Expectations of PROMISA

1. **PROMISA Business Plan:** Put forth its best effort to achieve the objectives outlined in the March 20, 2019 business plan (attached by email with this Support Agreement).
2. **Initial New Mitsubishi Forklift Trucks Order:** Place an initial order for a minimum of ten trucks in any combination of Class I, II, IV and V by June 30, 2020.
3. **Parts Purchasing:** Solely utilize OEM parts for Mitsubishi forklift trucks and Promatch parts as its supplier of competitive parts and commodities. PROMISA and MCFA Regional Sales Manager agree to establish a reasonable parts purchase forecast at the time of market entry.

Roberto, if you agree to the terms above, please confirm by signing below in the space provided.

Thank you for your commitment to our Mitsubishi brand of equipment, parts, and service, and know that we look forward to a long-term partnership together.

Regards,



David Jarr - Mitsubishi Caterpillar Forklift America Inc.
General Manager, Dealer Development – Americas, and Latin America Sales

Accepted by: Proveedora de Maquinaria, Insumos Y Servicios PROMISA S.A.

By: _____ Date: _____
Roberto Dick Noya

Mitsubishi Logisnext

PartnerPLUS

2021 | Sales Discount Policy



Latin America New Equipment Program

- 1 -

Mitsubishi Logisnext

2021 Equipment Discount Program

Benefits by Dealer Classification

Review the table below for all benefits available to your dealership based on your CY21 dealer classification.

CY21 Benefits	Premier	Associate
% of 2021 BP Goal for Class I, II, III, IV&V combined ¹	Discount Matrix by Product Family	Discount Matrix by Product Family
PAR – Minimum Number of Trucks ²	1% of prior year WITS, or opportunity of fleet size	
Price Protection ³	30 Days	
Additional discount for Parts Goal Achievement ⁴	1%	1%

¹ Discounts are off the "Factory Net" price. Premier discount is available to all dealers starting January 1st, 2021 thru March 31, 2021.

Performance review to determine discount eligibility for the following quarters will be completed on the 15th day of April, July, and October of 2021, and January 15th, 2022.

² Price Assistance Request (PAR) or LDD will be based on market size and opportunity of fleet size. Requires competitor's and dealer's margin information.

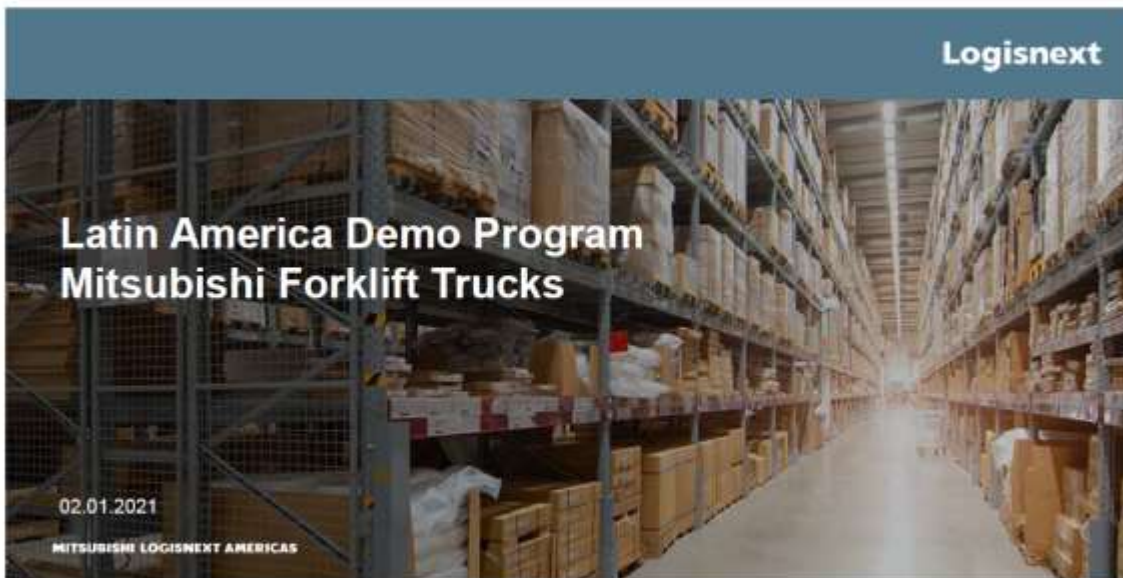
³ Mitsubishi Logisnext will provide 30-day notice for changes in new equipment list price. With that notice, all orders received within 30 days of the effective date of the price change will be price protected. Sales programs and other pricing actions will include information on whether price protection applies.

⁴ New to 2021! By achieving your parts fiscal year 2021 forecast by March, 2022, an additional 1% discount on all new truck orders for FY22 ending March 2023.

Quarterly Qualification

Dealer performance done quarterly will determine new equipment discount. Review done the 15th day after the end of the QTR.

CY21 Quarterly Qualifications	Premier	Associate
% of 2021 BP Goal for Class I, II, III, IV&V Combined OR	>=105%	< 95%
Class I, II, III, IV&V Market Share based on WITS	.50% Growth YoY	≤ 0% Growth YoY
CY21 Standard Discounts	Discount Matrix by Product Family	Discount Matrix by Product Family
Additional discount for Parts Goal Achievement	1%	1%



Description

Logisnext

- The demo program is available for Class I, II and III only.
- The goal is to expose the end customer to the electric products in the Mitsubishi lineup.
- The dealer will have to identify 3 customers and create a demonstration schedule.
- It is required each truck be in the demo fleet for a minimum of 120 days and reach a minimum of six new prospects *, which will be validated by your RSM
- The dealer's open orders in production can be converted into Demo Program prior to shipping (program rules apply).

* A new prospect is defined as one that the dealer has not conducted business with in the prior three years

- Maximum Quantity to order:
 - Class I Counterbalance 2 / year
 - Moving Mast Reach 2 / year
 - Pantographic Reach 2 / year
 - Order Pickers 2 / year
 - Pedestrian Walkies 4 / year
 - End Rider Walkies 4 / year
 - Center Rider 4 / year
 - Stackers 2 / year
 - Tow Tractor 2 / year
- Demo to 6 Customers and a demo surveys per customer is required per unit
- This demo unit will remain in inventory until the surveys are completed
- Special pricing by model and terms are 120 days from shipping.

- Create a Liftnet quote type "Dealer Inventory".
- Request a PAR Discount by identifying it as "LA – Demo Program Discount".
- Submit a customer demo schedule.
- Once surveys are sent back to MLA the unit can be sold.

Class	Family	MIT	Demo Discount
I	Stand-up Counterbalance	FBCS14N - FBCS20N	22%
I	Pneumatic Counterbalanced 80v	FB25 - FB35N	38%
I	Pneumatic Counterbalanced 48v	FB14ANT - FB20ANT	28%
I	3 Wheel Electric	FB16PNT - FB20PNT	20%
I	Mid-Size Electric Cushion	FBC23N - FBC30LN	19%
I	Small Electric Cushion	FBC15 - FBC18LN	19%
II	Pantograph Reach	ESR15 - ESR23 / EDR18	20%
II	High Level Order Picker	EOP15N3	20%
II	Moving Mast Reach	RB14N2S - RB25N2X	28%
III	Low Level Order Picker - Center Ride	OPB12N2F - OPB25N2P	30%
III	Low Level Order Picker - Center Ride	PMCR27M - PMCR36M	10%
III	Walkie - Pedestrian and Platform	PBP16N2 - PBP20N2 PBV20N3 - PBV25N3, PBF20N3 - PBF25N3(R)(S)	27%
III	Walkie - End-Rider	PWR30 - PWR40	10%
III	Walkie - End-Rider	PMCR27M - PMCR36M	10%
III	Tow Tractor	PMT45M	12%
III	Stacker - Pedestrian and Platform	SBP12N2 - SBP16N2SR	26%
III	Stacker - Stand On	SBR12N - SBR20N	26%

CLASS I – Counterbalance



CLASS I

Electric Counterbalance

- FB14ANT-FB20ANT
- FB16ACH-FB20AN

3-Wheel Electric

- FB16PNT-FB20PNT

Small Electric Pneumatic

- FB25N-FB35N

Small Electric Cushion

- FBC15N-FBC18LN

Mid-Size Electric Cushion

- FBC23N-FBC30LN

Stand-Up Counterbalanced

- FBCS14N-FBCS18N

Mitsubishi Forklift Trucks offers a variety of Class I electric counterbalanced cushion tire forklifts that range from 3,000 to 6,500 lbs. in capacity.

ELECTRIC COUNTERBALANCE

- ▶ FB14ANT-FB20ANT
- ▶ FB16ACH-FB20AN

3-WHEEL ELECTRIC

- ▶ FB16PNT-FB20PNT

SMALL ELECTRIC PNEUMATIC

- ▶ FB25N-FB35N

SMALL ELECTRIC CUSHION

- ▶ FBC15N-FBC18LN

MID-SIZE ELECTRIC CUSHION

- ▶ FBC23N-FBC30LN

STAND-UP COUNTERBALANCED

- ▶ FBCS14N-FBCS18N



CLASS II – Warehouse or Narrow Aisle

Logisnext



CLASS II

Pantograph Reach Truck

- ESR15N2-23N2/EDR18N2

Moving-Mast Reach Truck

- RB14N2S-RB25N2X

High-Level Order Picker

- EOP15N3

Mitsubishi Forklift Trucks Class II product offering includes pantograph reach trucks and high-level order pickers that range in capacities from 3,000 to 4,500 lbs.

PANTOGRAPH REACH TRUCK



MOVING-MAST REACH TRUCK



HIGH-LEVEL ORDER PICKER



© MITSUBISHI LOGISTICS AMERICA INC. All Rights Reserved

7

CLASS III – Walkie / Stacker / Tractor

Logisnext



CLASS III

Center Control Rider

- OPB12N2F-OPB25N2P
- PMCR27M-36M

Pedestrian Stand-On Power Pallet Truck

- PBP16N2-PBV20N2

Walkie End-Rider

- PWR20SPWR40
- PWR27M-36M

Pedestrian & Stand-On Fork-Over & Straddle Stacker

- SBP12N2-SBP16N2SR

Stand-On Stacker

- SBR12N-SBR20N

Tow Trucks

- PMT45M

Mitsubishi Forklift Trucks offers a lineup of Class III products, ranging from 2,200 to 6,500 lbs. in capacity, that includes walkies, walkie end riders and walkie stackers.

CENTER CONTROL RIDER



PEDESTRIAN POWER PALLET TRUCK



WALKIE PALLET TRUCK



PEDESTRIAN & STAND-ON FORK-OVER & STRADDLE STACKER



STAND-ON STACKER



PLATFORM POWER PALLET TRUCK



WALKIE END RIDER



LIGHT DUTY FORK-OVER & STRADDLE PEDESTRIAN



HEAVY DUTY STABLE PEDESTRIAN ONLY STACKER



TOW TRUCKS



© MITSUBISHI LOGISTICS AMERICA INC. All Rights Reserved

8



Logisnext
MITSUBISHI LOGISNEXT AMERICAS

ANEXO F. Promatch Parts Program Brochure



We Have Your Forklift Covered

The Promatch® parts program, available exclusively through your authorized Promatch dealer, is designed to be your single source for reliable replacement parts, no matter which forklift brand you operate. With thousands of part numbers, crossing to millions of applications, we have the parts you need to service your entire fleet.

Regardless Of Your Forklift Make And Model, We Have Your Forklift Fleet Covered

- Allis Chalmers
- Baker
- Clark
- Crown
- Daiwo
- Hyster
- Kalmar
- Komatsu
- Linde
- Raymond
- Nissan
- TCM
- Toyota
- Yale



The Promatch® Parts Program

It's all part of the commitment.



Solutions For Demanding Challenges

Every day counts in today's competitive environment. Daily challenges demand absolute performance from your forklift fleet. Let us do what we do best... keep your forklifts performing at their best 365 days a year.

From filters to tires, our parts program offers a solution to all of your needs. With innovative tools and first-class service from your authorized Promatch® dealer, you can relax knowing that you're receiving optimal fleet performance and reliability.



Copyright © 2010 by MFA. All rights reserved. All trademarks are the property of their respective owners. #ECHO

PROMATCH

The Promatch® Parts Program



Rugged

Keep your forklifts running strong with Promatch® parts. Promatch parts are manufactured by some of the best component and original part manufacturers, for example, Baldwin Filters, Cascade Kanhar®, Curtis®, General Electric®, Goodyear®, IMPCO Technologies Inc., and Parker Hannifin Corporation.

Promatch parts are carefully selected and routinely sampled and inspected. This attention to detail is backed by an extensive six-month, unlimited hour warranty.

"We are committed to providing industry-leading customer service. **Your needs come first, with the most comprehensive customer support.**"



PROMATCH

Accessible

The Promatch parts program offers a broad range of parts for all makes and models of forklifts. The ability to single source your parts and service needs allows you to spend less time on your forklift fleet and more time on your business.

Reputable

How does forklift performance affect your productivity? Our trained service technicians, diverse parts inventory, and variety of service options can help reduce your total cost of ownership. We offer everything from the parts you need to service your own forklifts to comprehensive maintenance programs.

In addition to Promatch parts, we provide our customers with planned maintenance programs, fleet management services, new and used equipment, and rental programs.



Línea de Productos de Montacargas Mitsubishi



Un Modelo para cada Aplicación

Hoy en día los clientes de los montacargas Mitsubishi se han percatado del valor del servicio, herramientas y soporte. Respaldo por una motivada red de distribuidores estamos siempre cerca cuando usted nos necesita.

Los montacargas Mitsubishi están diseñados para cualquier demanda en la industria del movimiento de materiales. Sólo escoja el modelo correcto de nuestra versátil línea de productos.

Cada necesidad en el manejo de materiales es diferente y está basada en el tamaño, tipo de producto, horario, bodega y medio ambiente. Los montacargas Mitsubishi tienen muchas opciones para escoger, nuestros expertos están listos para ayudarlo a escoger la opción correcta para su negocio.



Montacargas Eléctricos Contrabalaceados

Conocidos por su velocidad y maniobrabilidad, estos montacargas contrabalaceados son la opción preferida en aplicaciones de pasillo angosto, áreas con almacenamiento al por mayor y áreas comunes de apilado.

Clase I	
FB16PNT-FB20PNT Eléctrico (tres ruedas) - Respaldo	1.6-2.0 T de Capacidad
FBC15N-FBC18N Eléctrico - Sólida	1.5-1.8 T de Capacidad
FBC22N2-FBC30LN2 Eléctrico - Sólida	2.0-3.0 T de Capacidad
FB25N-FB30N Eléctrico - Neumática	2.5-3.5 T de Capacidad
FBC15NS-FBC20NS Montacargas Contrabalaceado del Operador de Pie	1.5-2.0 T Capacity

Retractivil

Nuestra familia de montacargas retractivil, de mástil móvil y de pantógrafo, le ofrecen un gran número de opciones de manejo de materiales especializados. Los montacargas retractivil que van hasta 11.5 metros.

Clase II	
RB14N2S-RB25N2X Retractivil - mástil móvil	1400-2500 Kg de Capacidad
ESR15-23N2Z / EDR18N2 Retractivil - con pantógrafo	1400-2000 Kg de Capacidad

Recogedores de Pedidos

Los modelos disponibles de Recogedor de bajo y alto nivel, están diseñados para trabajos internos y se acoplan a una gran variedad de aplicaciones. Con rangos de capacidad de 1000 a 2000 Kg, estos recogedores ofrecen una alta gama de opciones para reducir y simplificar el proceso del manejo de los materiales.

Clase II	
OPB10NEFP-OPB20NE Recogedor de Pedidos de Bajo Nivel - Volante	1000-2000 Kg de Capacidad
EOP15N3 Recogedor de Pedidos de Alto Nivel	1300 Kg de Capacidad

Apiladores

Con rangos de capacidades de 1200 a 2000 Kg y alturas hasta de 6.3 metros, esta línea de apiladores se acomoda a las bodegas donde el espacio es limitado. La gama completa de productos incluye: Apiladores con operador a pie, en plataforma y modelos con cabina con operador de pie o sentado. Cada modelo está diseñado para satisfacer las necesidades particulares de su negocio.

Clase III	
SBV16N1HS Apilador - Acorrepalante/Plataforma	1800 Kg de Capacidad
SBRT12N-SBR20N Apilador - Operador en Pie	1200-2000 Kg de Capacidad
SPB12N2-SPB16N2SR Recogedor de Pedidos con Plataforma de Bajo Nivel	1200-1800 Kg de Capacidad

Transpaletas Eléctricas de Operador a Pie, a Bordo y con Plataforma

Diseñadas para largas distancias y turnos extensos, los rangos de modelos de las transpaletas eléctricas incluyen con operador a pie o en plataforma, además de modelos con operador a bordo para el traslado. La transpaleta de doble estática es una excelente opción para aplicaciones donde se requiere movimiento rápido y eficiente de estiba sencilla o débil.

Clase III	
PBP16N2-PBP20N2 Transpaletas Eléctricas - A pie	1600-2000 Kg de Capacidad
OPB20N2P / OPB25N2P Transpaletas Eléctricas - Plataforma	2000 Kg de Capacidad

Clase III	
TBR30N Tractor de Almatre	3.0 T de Capacidad

Clase III	
PWR30 PWR40 Transpaleta Eléctrica de Operador a Bordo	3.0/4.0 T de Capacidad
OPB12N2F / OPB12N2FP / OPB20N2 / OPB20N2P / OPB25N2 / OPB25N2P Transpaleta Eléctrica de Control al Centro de Capacidad	1200 / 2000 / 2500 Kg de Capacidad

Gasolina/LP/ Duales

Construidos para trabajar en un gran rango de industrias, los montacargas de Gasolina/LP/Duales le ofrecen un gran maniobrabilidad con excelentes velocidades de elevación. No importa la aplicación o los materiales que se deban apilar, estos montacargas harán el trabajo.

FGC15N-FGC35N Combustión - Sólida	1.5-3.3 T de Capacidad	Clase IV
FGC35N-FGC70K Combustión - Sólida	3.5-7.0 T de Capacidad	
FG15N-FG35N Combustión (Dual) - Neumática	1.5-3.5 T de Capacidad	Clase V
FG15NM-FG35NM (Non-EPA) Combustión (Dual) - Neumática	1.5-3.5 T de Capacidad	
FG20S-FG30S Combustión (S/LP) - Neumática	2.0-3.0 T de Capacidad	
FG40M-FG55M1 Combustión (S/LP) - Neumática	4.0-5.5 T de Capacidad	

Diesel

Con rangos de capacidad desde 2.0 Ton a 15.0 Ton, estos montacargas diesel pueden trabajar en un amplio rango de aplicaciones y climas. Construidos con una transmisión automática y un convertidor de torques de alta capacidad, estos montacargas diesel le ofrecen precisión y una aceleración uniforme que no puede ser superada.

FD20N-FD35N Combustión (Diesel) - Neumática	2.0-3.5 T de Capacidad	Clase V
FD20HS-FD30HS Combustión (Diesel) - Neumática	2.0-3.0 T de Capacidad	
FD40NM-55NM Combustión (Diesel) - Neumática	4.0-5.5 T de Capacidad	
FD70NM Combustión (Diesel) - Neumática	7.0 T de Capacidad	
FD100NM-FD150ANM Combustión (Diesel) - Neumática	10.0-15.0 T de Capacidad	

www.mit-lift.com

NOTA: Las especificaciones de rendimiento pueden variar dependiendo de las tolerancias estándar de fabricación, las condiciones del vehículo, tipo de neumáticos, condiciones de la superficie o suelo y/o de las aplicaciones o ambiente donde se opera. Las carretillas que aparecen pueden no ser estándar. Si quisiera informarse sobre los requisitos de rendimiento específicos y configuraciones disponibles localmente contacte con su distribuidor de carretillas elevadoras de Mitsubishi. Mitsubishi sigue una política de continua mejora de sus productos. Por esta razón, algunos materiales, opciones y especificaciones podrían cambiar sin previo aviso.



© 2018 por MCFE. Todos los derechos reservados. Todas las marcas comerciales registradas son propiedad de sus respectivos propietarios. Es posible que algunos productos se muestren con equipos opcionales.

MFT-PDFS001-12

09/18



ANEXO H. Cotizaciones maquinaria competencia



La Paz, 6 de abril de 2017
CITE No. 303/2017

Señores:
EMBOL S.A.
Atn. Jorge Vega Luna
Jefe de Distribución y Expedición Oriente

Santa Cruz


Ref.: Cotización montacargas Nissan Forklift by Unicarriers

De nuestra mayor consideración:

Por medio de la presente tenemos a bien hacerle llegar a continuación la cotización de montacargas nuevos marca Nissan. Nuestra empresa es distribuidor autorizado de la marca [Nissan Forklift by Unicarriers](#)⁽¹⁾ para el territorio boliviano y por tanto contamos con el servicio de asistencia técnica y provisión de repuestos.


Cotiz. No.:	205/17	Equipo:	Montacargas marca Nissan Forklift by UniCarriers serie Platinum II ⁽¹⁾ modelo PF70DF c/mástil modelo 3F700	Precio unitario:	US \$ 40,000.-
		<p>Principales características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de carga: 3.5 ton @ 50 cm centro de carga - Motor: Nissan K25 inyección electrónica alimentación Dual (Gasolina/GNV)⁽²⁾ - Transmisión: Automática - Dirección: Hidráulica - Llantas: Inflables (Trasera 6.50x10, Delantera 2.50x15) - Mástil: Triple de amplia visibilidad - Altura elevación máxima: 7,000 mm - Altura mástil posición inferior: 3,390 mm - Altura elevación libre: 2,605 mm - Largo uñetas: 1,067 mm - Ancho útil porta-uñetas: 1,020 mm - Ancho total: 1,280 mm - Altura rejilla protectora: 1,220 mm - Ancho pasillo trabajo: 3,900 mm - Aditamentos y/o accesorios: <ul style="list-style-type: none"> o Opción Nissan para trabajo con estantes "Dirve-In", ancho de la cabina del operador de 78.7 cm @ 144.8 cm o Desplazador lateral o Sistema de bloqueo de encendido y apagado automático si el cinturón de seguridad no está accionado o Aceleración controlada con interruptor o Control de velocidad con interruptor 			

* Oficina Principal • Calle Pedro Caballero N° 2037 entre calles 3 y 4, Irpavi • Télf/Fax: (591) 2 272 2911 • La Paz – Bolivia
 • Sucursal Santa Cruz • Radial 27 y Cuarto Anillo (Acera Norte) Téfs. (591) 3 344 7044 – 708 88267
 • Sucursal Cochabamba • Av. Blanco Galindo Km. 2.5 N° 1935, Zona Hipódromo • Télf. (591) 707 31743
 E-mail: consultas@sermur.com • Web Page: www.sermur.com

	<ul style="list-style-type: none"> o Cubierta protectora de policarbonato o Luces delanteras, giro, freno y trasera tipo LED o Luz estroboscópica, alarma de retro, manija giratoria y espejos retrovisores
<p>Parámetros de entrega:</p> 	<p>Garantía: 24 meses calendario (2 años) sin límite de horas Impuestos: Precio incluye factura Provisión de partes y repuestos: Inmediata Asistencia técnica: Dentro primeras 24 horas de solicitada la asistencia Plazo de entrega: 28 semanas calendario ⁽³⁾ Lugar de entrega: Instalaciones del cliente Validez cotización: 10 días hábiles, luego agradeceremos consultar</p>

Cotiz. No.:	206/17	Equipo:	Montacargas marca Nissan Forklift by UniCarriers serie Platinum II® ⁽¹⁾ modelo PF70DF c/mástil modelo 3V470	Precio unitario:	US \$ 38,500.-
		Aditamento:	Aditamento doble posicionador de uñetas y desplazador lateral independiente SAUR modelo P2GDS 32A/1.000		US \$ 13,900.-
		Principales características:	 <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de carga: 3.5 ton @ 50 cm centro de carga - Motor: Nissan K25 inyección electrónica alimentación Dual (Gasolina/GNV) ⁽²⁾ - Transmisión: Automática - Dirección: Hidráulica - Llantas: Inflables (Trasera 6.50x10, Delantera 2.50x15) - Mástil: Triple Optiview® ⁽¹⁾ de máxima visibilidad - Altura elevación máxima: 4,700 mm - Altura mástil posición inferior: 2,320 mm - Altura elevación libre: 1,540 mm - Ancho útil porta-uñetas: 1,335 mm - Ancho total montacargas: 1,280 mm - Ancho pasillo trabajo: 3,900 mm - Aditamentos y/o accesorios: <ul style="list-style-type: none"> o Tercer y cuarto comando hidráulico, sistema de mangueras y poleas para instalación de aditamento doble posicionador de uñetas y desplazador lateral o Sistema de bloqueo de encendido y apagado automático si el cinturón de seguridad no está accionado o Aceleración controlada con interruptor o Control de velocidad con interruptor o Cubierta protectora de policarbonato o Luces delanteras, giro, freno y trasera tipo LED o Luz estroboscópica, alarma de retro, manija giratoria y espejos retrovisores 		
		Características Aditamento:	 <ul style="list-style-type: none"> - Rango apertura de las uñetas externas 650 a 2,050 mm - Uñetas largo 1,000 mm, ancho 80 mm y espesor 60 mm - Capacidad requerida de montacargas 3,500 Kg - Ancho total del aditamento 1,200 mm - Altura de los apoyos de carga 1,400 mm - Peso aditamento 550 Kg - Provisto de desplazador lateral independiente - Mueve 1 o 2 pallets al mismo tiempo - Las uñetas pueden moverse juntas o separadas según sea necesario, de ésta forma se puede garantizar un punto central para agarrar la carga - Fabricadas especialmente para la industria de bebidas 		


• Oficina Principal • Calle Pedro Caballero N° 2037 entre calles 3 y 4, Irpavi • Téli/Fax: (591) 2 272 2911 • La Paz – Bolivia
 • Sucursal Santa Cruz • Radial 27 y Cuarto Anillo (Acera Norte) Téfs. (591) 3 344 7044 – 708 88267
 • Sucursal Cochabamba • Av. Blanco Galindo Km. 2.5 N° 1935, Zona Hipódromo • Télf. (591) 707 31743
 E-mail: consultas@sermur.com • Web Page: www.sermur.com

<p>Parámetros de entrega:</p> 	<p>Garantía: 24 meses calendario (2 años) sin límite de horas Impuestos: Precio incluye factura Provisión de partes y repuestos: Inmediata Asistencia técnica: Dentro primeras 24 horas de solicitada la asistencia Plazo de entrega: 24 semanas calendario Lugar de entrega: Instalaciones del cliente Validez cotización: 10 días hábiles, luego agradeceremos consultar</p>
---	--

• Oficina Principal • Calle Pedro Caballero N° 2037 entre calles 3 y 4, Irapavi • Télf/Fax: (591) 2 272 2911 • La Paz – Bolivia
 • Sucursal Santa Cruz • Radial 27 y Cuarto Anillo (Acera Norte) Télf. (591) 3 344 7044 – 708 88267
 • Sucursal Cochabamba • Av. Blanco Galindo Km. 2.5 N° 1935, Zona Hipódromo • Télf. (591) 707 31743
 E-mail: consultas@sermur.com • Web Page: www.sermur.com

Cotiz. No.:	207/17	Equipo:	Montacargas marca Nissan Forklift by UniCarriers serie Platinum II® ⁽¹⁾ modelo PF70DF c/mástil modelo 2W400	Precio unitario:	US \$ 36,000.-
		Aditamento:	Aditamento "Layer Picker" marca Saur-Tygard modelo TC600S nuevo		US \$ 36,800.-
		Principales características:	 <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de carga: 3.5 ton @ 50 cm centro de carga - Motor: Nissan K25 inyección electrónica alimentación Dual (Gasolina/GNV) ⁽²⁾ - Transmisión: Automática - Dirección: Hidráulica - Llantas: Inflables (Trasera 6.50x10, Delantera 2.50x15) - Mástil: Doble de amplia visibilidad - Altura elevación máxima: 4,000 mm - Altura mástil posición inferior: 2,880 mm - Altura elevación libre: 165 mm - Ancho útil porta-ufetas: 1,020 mm - Ancho total montacargas: 1,280 mm - Ancho pasillo trabajo: 3,900 mm - Aditamentos y/o accesorios: <ul style="list-style-type: none"> o Tercer y cuarto comandos hidráulicos, sistema de mangueras y poleas para instalación de aditamento "Layer Picker" lateral o Sistema de bloqueo de encendido y apagado automático si el cinturón de seguridad no está accionado o Aceleración controlada con interruptor o Control de velocidad con interruptor o Cubierta protectora de policarbonato o Luces delanteras, giro, freno y trasera tipo LED o Luz estroboscópica, alama de retro, manija giratoria y espejos retrovisores 		
		Características Aditamento:	 <ul style="list-style-type: none"> - Seleccionador de camadas lateral - Fijación en cuatro (4) lados de la camada con 4 cilindros hidráulicos - Placas de contacto revestidas con goma - Para pallets con Máx. 1,050 x 1,300 mm Min. 900 x 1,100 mm - Capacidad de carga 540 kg - Alto máximo de la carga hasta 850 mm - Provisto de desplazador lateral - Montaje en montacargas de 3,000 kg - Incluye contrapeso para compensar el esfuerzo lateral - Incluye guía central para refuerzo del mástil, debe ser armado en taller - El montacargas debe estar provisto de mástil doble, no puede ser mástil triple - Incluye soportes para fijación de ruedas en el lado izquierdo del 		

• Oficina Principal • Calle Pedro Caballero N° 2037 entre calles 3 y 4, Irpavi • Télf/Fax: (591) 2 272 2911 • La Paz – Bolivia
 • Sucursal Santa Cruz • Radial 27 y Cuarto Anillo (Acera Norte) Télf. (591) 3 344 7044 – 708 88267
 • Sucursal Cochabamba • Av. Blanco Galindo Km. 2.5 N° 1935, Zona Hipódromo • Télf. (591) 707 31743
 E-mail: consultas@sermur.com • Web Page: www.sermur.com

	chasis - Incluye válvula reguladora de presión, con 4 opciones de fuerza - Incluye kit de repuestos para mantenimiento preventivo
Parámetros de entrega: 	Garantía: 24 meses calendario (2 años) sin límite de horas Impuestos: Precio incluye factura Provisión de partes y repuestos: Inmediata Asistencia técnica: Dentro primeras 24 horas de solicitada la asistencia Plazo de entrega: 24 semanas calendario Lugar de entrega: Instalaciones del cliente Validez cotización: 10 días hábiles, luego agradeceremos consultar

Notas.-

1. Favor seguir los hipervínculos señalados con letras azules y subrayados para poder ver videos demostrativos
2. El montacargas viene de fábrica con el sistema de alimentación Dual. Nuestra empresa realizará la instalación del convertidor GNV locamente ya que en Estados Unidos no se utiliza el combustible GNV, no incluye tanque GNV
3. El incremento en el plazo de entrega se debe a la opción para trabajo con estantes "Dirve-In"

Atentamente,



Victor Murillo
Gerente General

La Paz, 10 de junio de 2021
CITE No. 482/2021

Señores:
YACIMIENTOS PETROLIFEROS FISCALES BOLIVIANOS
Atn. Ing. Henry Josue Lapaca Mollo

Cochabamba

Ref.: Cotización montacargas eléctrico Crown Equipment

De nuestra mayor consideración:

De acuerdo a lo solicitado tenemos a bien hacerle llegar a continuación la cotización de montacargas eléctrico marca Crown Equipment⁽¹⁾ de origen norteamericano. La marca Crown Equipment es líder mundial en la fabricación de trilaterales, montacargas, carretillas, recoge-pedidos, apiladores y transpaletas eléctricas y manuales. Para tal efecto le hacemos conocer que nuestra empresa es distribuidor autorizado para Bolivia de ésta prestigiosa marca y por tanto garantizamos el servicio de asistencia técnica y provisión de repuestos.

Cotización No.	Tipo	Descripción	Precio unitario (Bs.)
<u>582/21</u> ⁽²⁾	Equipo	Montacargas eléctrico cuatro ruedas marca Crown serie C-B modelo CB40X-7 ⁽³⁾	557,148.-
	Accesorio	Batería adicional 80V / 930 Ah	85,260.-
	Aditamento	Uñetas telescópicas marca <u>Saur</u> ⁽¹⁾ modelo <u>2,5T 180CT</u> ⁽¹⁾	87,000.-
	Servicio	Suscripción anual servicio telemetría SmarLift ⁽⁴⁾	3,970.-

Atentamente,



Victor Murillo
Gerente General

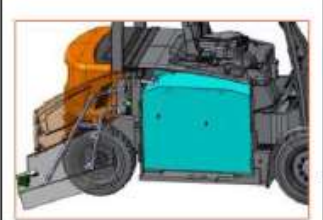




1. Favor seguir el hipervínculo señalado para poder ver videos demostrativos
2. Favor seguir el hipervínculo para ser enviado a la cotización o características correspondientes
3. Precio incluye batería, cargador de baterías y asesoramiento para la instalación del cargador de batería
4. El servicio debe ser renovado anualmente
5. Favor seguir el hipervínculo para poder acceder al documento indicado

• Oficina Principal • Calle Pedro Caballero N° 2037 entre calles 3 y 4, Irpavi • Tel./Fax (591) 2 272 2911 • La Paz - Bolivia
• Sucursal Santa Cruz • Radial 27 y Cuarto Anillo (Acera Norte) • Tel. (591) 3 344 7044 - 708 88267
• Sucursal Cochabamba • Av. Blanco Galindo Km. 2.5 N° 1935, Zona Hipódromo • Tel. (591) 4 444 8955 - 701 19171
E-mail: consultas@sermur.com • Web Page: www.sermur.com







Cotiz. No.:	582/21	Equipo:	Montacargas eléctrico cuatro ruedas marca Crown serie C-B modelo CB40X-7 ⁽³⁾	Precio unitario (Bs.):	557,148.-
		Accesorio:	Batería adicional 80V / 930 Ah		85,260.-
		Aditamento:	Uñetas telescópicas marca Saur⁽¹⁾ modelo 2.5T 180CT⁽¹⁾		87,000.-
Características equipo:					
		Operador:	Sentado		
		Capacidad de carga montacargas nominal:	4,000 Kg @ 500 mm		
		Capacidad de carga montacargas+aditamento uñeta telescópica:	3,601 Kg @ 600 mm		
		Capacidad de carga montacargas+aditamento uñeta telescópica:	1,813 Kg @ 1,750 mm		
		Motores eléctricos:	Doble -Tracción AC / 10 kW Hidráulico AC / 28 kW		
		Batería:	80V / 930 Ah		
		Cargador de baterías:	Alta frecuencia / alimentación 380V		
		Dirección:	Hidrostática		
		Tipo de llantas:	Super elástica (SE)		
		Número de llantas:	2x / 2		
		Medida llantas:	250-15 (delantera) 7.00-12 (trasera)		
		Largo del equipo (sin uñetas):	2,957 mm		
		Ancho del equipo:	1,470 mm		
		Tipo de mástil:	Triple de amplia visibilidad		
		Altura elevación máxima:	4,700 mm		
		Altura mástil posición inferior:	2,290 mm		
		Altura elevación libre (con respaldo de carga):	1,090 mm		
		Altura del mástil extendido (con respaldo de carga):	5,980 mm		
Selección de controles hidráulicos:	Mini-levers				
Inclinación mástil	6° adelante 9° atrás				
Radio de giro:	2,620 mm				
Luz al piso, con carga en el mástil:	120 mm				

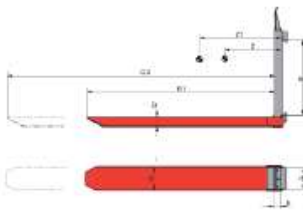


• Oficina Principal • Calle Pedro Caballero N° 2037 entre calles 3 y 4, Irpavi • Tel./Fax (591) 2 272 2911 • La Paz - Bolivia
 • Sucursal Santa Cruz • Radial 27 y Cuarto Anillo (Acera Norte) • Tel. (591) 3 344 7044 - 708 88267
 • Sucursal Cochabamba • Av. Blanco Galindo Km. 2.5 N° 1935, Zona Hipódromo • Tel. (591) 4 444 8955 - 701 19171
 E-mail: consultas@sermur.com • Web Page: www.sermur.com

	Luz al piso, centro distancia entre ejes:	160 mm
	Altura respaldo de carga:	1,219 mm
	Velocidad de desplazamiento:	15 km/h (con carga) 16 km/h (sin carga)
	Velocidad de elevación:	350 mm/s (con carga) 470 mm/s (sin carga)
	Velocidad de descenso:	480 mm/s (con carga) 450 mm/s (sin carga)
	Pendiente máxima superable:	17% (con carga) 27% (sin carga)
	Freno de servicio:	Pedal / hidráulico
	Freno de parqueo:	Manual / mecánico
	Aditamentos y/o accesorios:	Desplazador lateral
		Cuarta válvula hidráulica p/instalación aditamento
		Visualizador digital de peso de carga aproximado
		Luces delanteras tipo LED
		Luz trasera combinada de retro y frenos tipo LED
		Luz trasera tipo LED
	Luz estroboscópica tipo LED	
	Alarma de retro	
	Conector 12V y puerto USB (5V)	
	Manija giratoria y espejos retrovisores	
Características especiales Crown: 	Controles hidráulicos "Mini-levers" Sistema de cambio de batería (SLIO):	El control rápido, preciso e infinitamente controlable de la punta del dedo hace que el trabajo sea eficiente y sin esfuerzo para el operador Operación hidráulica múltiple posible al mismo tiempo. Control de velocidad individual para operación multi-hidráulica Movimiento hidráulico suave y continuo. Movimiento hidráulico en proporción a la carrera de la perilla del dedo a velocidades lentas y altas. Mejora de la reacción hidráulica oportuna. Menos dependiente de la temperatura del aceite hidráulico y el peso de la carga Esto permite que la batería se mueva por el costado del compartimiento de la

		<p>batería para un intercambio más fácil y rápido</p> <p>Sistema de elevación lateral de entrada y salida (SLIO)</p> <p>Trabaja con espacios exclusivos para horquillas o ñietas debajo de la batería para cambio rápidos de baterías utilizando otro montacargas</p>
<p><i>Características trabajo al aire libre:</i></p>  		<p>Apto para reemplazar montacargas a combustión interna de acuerdo con normas ambientales</p> <p>Nuestra innovadora tecnología de motores de tracción e hidráulico AC elimina los carbones de motor y el conmutador, lo que reduce los mantenimientos y disminuye el costo operativo general</p> <p>Protección contra el polvo y el agua. Previene la penetración de partículas de polvo y humedad del exterior</p> <p>Cubierta frontal e inferior del motor de tracción</p> <p>Todos los cables y conectores relacionados con el controlador y los motores están sellados con silicona</p>
<p><i>Eje motriz, chasis y techo protector, freno de disco refrigerado por aceite</i></p>  		<p>Eje de transmisión doble resistente y duradero. El eje motriz doble está controlado por un controlador de accionamiento integrado. El eje de transmisión doble transfiere de manera efectiva la potencia y el par del motor de tracción al accionamiento final para un funcionamiento suave y silencioso</p> <p>Chasis y techo protector robustos. El montacargas robusto, confiable y duradero cuenta con el análisis de sistema de Modelado de Elementos Finitos (FEM) que se utiliza como primer paso en su diseño. El techo protector de diseño robusto es anisométrico y proporciona la máxima resistencia debido a su perfil de sección especial</p> <p>Freno de disco refrigerado por aceite (ODB). El sistema ODB es prácticamente libre de mantenimiento y está totalmente cerrado para una máxima protección contra la contaminación.</p>

• Oficina Principal • Calle Pedro Caballero N° 2037 entre calles 3 y 4, Irpavi • Tel./Fax (591) 2 272 2911 • La Paz - Bolivia
 • Sucursal Santa Cruz • Radial 27 y Cuarto Anillo (Acera Norte) • Tel. (591) 3 344 7044 - 708 88267
 • Sucursal Cochabamba • Av. Blanco Galindo Km. 2,5 N° 1935, Zona Hipódromo • Tel. (591) 4 444 8955 - 701 19171
 E-mail: consultas@sermur.com • Web Page: www.sermur.com

		<ul style="list-style-type: none"> Este freno tiene un intervalo de servicio 5 veces más largo que el freno de balatas
<p>AUTO STOP</p>	<p><i>Seguridad mejorada</i></p>	<p>Operator Sensing System (OSS): Cada vez que el operador abandona el asiento, el desplazamiento y la elevación del montacargas se restringirán</p>
		<p>Bloqueo de descenso: Si el operador baja del montacargas o apaga el montacargas, no se permitirá bajar el mástil</p>
		<p>Anti-retroceso: El controlador evita que el montacargas retroceda durante 5 segundos cuando el equipo se detiene en una pendiente</p>
		<p>Interruptor parada emergencia: Proporciona la característica estándar para una operación más segura</p>
		<p>Indicador cinturón de seguridad: Si no está abrochado el cinturón de seguridad, el indicador de advertencia parpadeará en el panel de control</p>
		<p>Velocidad en curvas: El sistema de detección de ángulo controla la velocidad de desplazamiento en giros bruscos. Reduce automáticamente la velocidad de desplazamiento</p>
	<p><i>Ergonomía</i></p>	<p>Alarma batería baja: La elevación se limita para proceder a cargar la batería cuando llega al 80% de descarga</p>
		<p>Protección térmica: Al elevarse por encima de la temperatura límite, el rendimiento de controlador/motores se limita para protegerlos</p>
		<p>Modo tortuga: La velocidad del montacargas es limitada por seguridad sin reducir el rendimiento del mástil</p>
		<p>Guardian Stability System (GSS): Protege dinámicamente al operador y la carga para reducir el riesgo de accidentes</p>
		<p>Nivelación automática de inclinación: Lleva fácilmente el mástil a la posición vertical mediante la detección del ángulo de inclinación, mientras el mástil avanza.</p>
		<p>Se activa mediante un interruptor instalado en la palanca de inclinación</p>

Características aditamento uñetas telescópicas: 	Ancho uñeta (C):	165 mm
	Espesor uñeta (E):	45 mm
	Espesor del telescópico (D):	56 mm
	Largo uñeta recogida (G1):	1,350 mm
	Largo uñeta avanzada (G2):	2,350 mm
	Centro de gravedad recogido (Z):	487 mm
	Centro de gravedad avanzado (Z1):	708 mm
	Peso aproximado (par uñetas):	219 Kg
	Caudal aceite hidráulico:	15-30 l/min
	Presión máxima:	150 bar
ISO/ITA:	3	
Pintura:	Poliuretano alifático 90\110 µm	
Parámetros de entrega: 	Garantía:	12 meses calendario sin límite de horas
	Impuestos:	Precio incluye factura
	Provisión de partes y repuestos:	Repuestos alta rotación (filtros, llantas) entrega inmediata Demás repuestos entrega 10 días hábiles
	Asistencia técnica:	Dentro primeras 24 horas de solicitada la asistencia
	Plazo de entrega:	4 meses calendario
	Lugar de entrega:	Instalaciones del cliente
	Capacitación:	Incluye capacitación de manejo y mantenimiento preventivo
	Manuales:	Manual de Operación y Mantenimiento Manual de Partes
	Forma de pago:	A convenir
	Validez cotización:	10 días hábiles, luego agradecemos consultar
Documentación de respaldo⁽⁶⁾: 	Catálogo del producto:	Catálogo especificaciones técnicas serie C-B Catálogo características técnicas serie C-B
	Catálogo del aditamento:	Catálogo uñetas telescópicas Saur
	Certificados:	Certificado de garantía equipos Crown Equipment

• Oficina Principal • Calle Pedro Caballero N° 2037 entre calles 3 y 4, Irapavi • Tel./Fax (591) 2 272 2911 • La Paz - Bolivia
 • Sucursal Santa Cruz • Radial 27 y Cuarto Anillo (Acera Norte) • Tel. (591) 3 344 7044 - 708 88267
 • Sucursal Cochabamba • Av. Blanco Galindo Km. 2.5 N° 1935, Zona Hipódromo • Tel. (591) 4 444 8955 - 701 19171
 E-mail: consultas@sermur.com • Web Page: www.sermur.com

Ref.: Proforma de Transpaleta eléctrica, Marca STILL.-

En atención a su solicitud en base a la información entregada por su prestigiosa empresa, tenemos el agrado de presentar nuestra oferta con la Proforma de Cotización del equipo:

Modelo ERX 27, Transpaleta eléctrica robusta.



Líder en Intralogística



CALIDAD EN MOVIMIENTO

FABRICADO EN BRASIL

PRESENTACION DEL EQUIPO

ERX es la transpaleta eléctrica que combina la ergonomía, la velocidad y robustez. Es el equipo ideal para la manipulación de materiales horizontal y carga y descarga de camiones y contenedores, incluidos niveladoras de trabajo muelles. El ERX ahora con el sistema opcional de dirección asistida eléctrica, lo que mejora aún más la ergonomía del operador, ideal para operaciones con maniobras en espacios reducidos.

FUERZA

- ✓ Chasis resistente y robusto, ideal para las aplicaciones de transporte de mercancías más variadas.
- ✓ Potente sistema de accionamiento con motor de corriente alterna trifásica y encapsulado, sin necesidad de mantenimiento.
- ✓ Sistema hidráulico de alto rendimiento que permite una excelente velocidad de elevación, incluso con la máxima carga las horquillas, generando una alta productividad.

PRECISION

- ✓ Dos modos de velocidad seleccionables simplemente ayudando ojal permiten lograr equipos de alta productividad con la máxima velocidad y luego trabajar con una suave aceleración y el frenado, características ideales para maniobrar en espacios reducidos, la manipulación de las cargas sensibles o que pasa por zonas con unidad de las personas.

- ✓ El accionamiento de la elevación, descenso, la aceleración, el frenado y la bocina se controla con precisión y se puede realizar con una sola mano.

ERGONOMIA

- ✓ Sistema de dirección asistida eléctrica garantiza mayor comodidad y seguridad en el funcionamiento.
- ✓ Superando el campo de visión ofrece agilidad, seguridad y ergonomía.
- ✓ Piso con piso anti-estrés alivia la tensión en las articulaciones del operador.
- ✓ Los pies del operador se colocan dentro de la consola del equipo, que les permite estar siempre seguro.
- ✓ Sustitución de la batería se realiza hacia los lados, donde las diapositivas de la batería en los rodillos después del extravamento sistema de seguridad, que proporcionan seguridad, flexibilidad y ergonomía.
- ✓ Pantalla electrónica para facilitar la visualización íntegra en un único indicador marcador de descarga de la batería de instrumentos, contador de horas y fallos para un diagnóstico rápido.

SEGURIDAD

- ✓ Electrónica de frenado regenerativo. Al soltar el acelerador o invertir el sentido de la marcha, la transpaleta se frena y parte de la energía de su movimiento se utiliza para alimentar la batería, aumentando su autonomía.
- ✓ Freno de estacionamiento electromagnético, desencadenado cuando la rueda está en la posición de reposo o en posición horizontal, lo que garantiza una gran seguridad.
- ✓ Una dirección precisa y una excelente estabilidad lateral proporcionan una seguridad extrema tanto en el desplazamiento de largas distancias como cuando se realizan maniobras en espacios reducidos.
- ✓ Sistema anti-retroceso, donde el carro de plataforma no baja sin ser mandado al parar en las rampas.

OPCIONES

- ✓ Preparación para el trabajo en los frigoríficos
- ✓ Longitud de hasta 2.400 mm horquillas
- ✓ Ruedas en tándem



Especificaciones Técnicas

Tipo	Máquina base	ERK-27
	Capacidad de carga nominal	2.750 KG
Chasis	Plataforma	Plataforma fija
	Medidas horquillas	L/A/h 1150/172/680mm
	Rejilla de protección de carga	Altura 1800 mm anchura 760
Datos técnicos	Rodillos de carga	Poliuretano/ tándem 85x80 mm
	Ruedas - rueda motriz	poliuretano 230 x 75 mm
	Elevación Máxima h3	152 MM
	Dirección	Timón estándar
	Instrumento combinado	Batería húmeda y desconexión elev.
	Color	RAL2000/RAL9006
	Documentación	1 Documentación
	Ancho de pasillo	2.428 MM
	Radio de giro	1.997 MM
Batería	Número de baterías por máquina	1
	Fabricante de baterías	Hawker
	Tipo mantenimiento de batería	Poco mantenimiento
	Batería	24V 500 Ah, STILL
Cargador	Cargador	E 20/60
	Tiempo de carga	Tiempo de carga 7 - 8,5 h.
	Conexión a red	E 230V 50Hz.
Equipo suplementario	Bastidor cambio/transporte batería	1 Un. para ERX 27

INVERSION

Condición Comercial DDP (Incluye Delivery desde la Aduana hasta el armado y entrega del equipo en los Almacenes de su empresa en Santa Cruz).

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANT.	PRECIO UNITARIO USD	Descuento especial en USD	TOTAL USD
01	Transpaleta eléctrica, Marca STILL, Modelo ERX-27. Incluye 01 Batería, 01 Cargador.	1	21,500.-	1.700.-	19.800.-
Garantía: 1 año o 2000 Hrs. garantía STILL contra defectos de fábrica. Lugar de entrega: Hasta su empresa. Condición pago: Pago Contra entrega del equipo y la factura. Precio incluye: Factura por la venta. Condiciones de venta: Pedido a fábrica. Incluye: Capacitación en el manejo del equipo. Entrega: Orden de compra, 20 días de entrega de la unidad.			Nota Importante: IMCRUZ ofrece los servicios de: ★ Servicio Técnico Especializado ★ Stock de repuestos originales. ★ Taller de Mantenimiento. Servicio de Post Venta INSITU		

Sin otro particular, lo saludamos muy atentamente y quedamos a la espera de sus gratas noticias.

Atentamente,

Josue Pinto Antelo
 Ejecutivo de Ventas de Equipos
 Industriales
 E-mail: jpinto@imcruz.com
 Cel.: 7619664
 Santa Cruz – Bolivia



CLIENTE: SERVIMOTOR S.R.L.
ATN.: SERVIMOTOR S.R.L.
E-mail: josemanbar.ing@gmail.com
Cel.: 67709898

Oferta: PC-0816
FECHA: 29 DE MAYO DEL 2020
Validez Oferta: Valida 20 DIAS.

Ref.: Proforma de Montacarga eléctrico, Marca STILL.-

En atención a su solicitud en base a la información entregada por su prestigiosa empresa, tenemos el agrado de presentar nuestra oferta con la Proforma de Cotización del equipo:

Modelo RX 50-16, Montacarga eléctrico.



Lider en Intralogística



FABRICADO EN BRASIL

PRESENTACION DEL EQUIPO

La más grande de las pequeñas.

La RX 50 es la carretilla de contrapeso de tres ruedas accionada eléctricamente con accionamiento de rueda trasera más compacta de su clase. Se integra perfectamente en la familia de carretillas E STILL. La RX 50 es especialmente adecuada para la carga y descarga de camiones, contenedores, vagones, así como para el transporte de pallets en el almacén.

Puntos destacables:

- Motor de tracción trifásico de 24 voltios con accionamiento de rueda trasera.
- Consumo energético extremadamente bajo en todas las fases de trabajo.
- Si el cliente lo solicita se puede preparar para realizar operaciones penetrantes con rack Drive in.

Especificaciones Técnicas

Tipo	Máquina base Capacidad de carga nominal Anchura máxima Extracción de batería Neumáticos delanteros Neumáticos traseros	RX 50-16 1.600 KG 993 MM Sin extracción de batería SE-SIT,180/70-8 Simpl.SE-SIT,180/70-8
Mástil	Mástil y Altura construcción Elevación libre h2 Elevación nominal h3 Altura máxima h4 Carga a elevación máxima Porta horquillas Puntas horquilla Inclinación Hidráulica adicional Acoplamientos hidráulicos	Triple 2.625 MM 2.230 MM 6.070 MM 6.650 MM 800 KG Desplazador integral 980 mm Form A Horquillas. 1200 x100x40mm A 3/5 grados Simples para triple Conexión directa derecha
Espacio de conductor	Altura tejadillo protección Retrovisor, exterior Accionamiento hidráulico Asiento del conductor Control de traslación Llave de contacto Pantalla Cuenta horas Indicador de descarga	Alto 2080 mm Izquierda y derecha, irrompible Un mando / acción hidráulica MSG 65 tapizado en cuero articulado Un pedal tipo 530 Configuración pantalla normal Solo elevar y trasladar Indicador de desc. con desconexión
Datos técnicos	Sistema de iluminación Activación instrumento de iluminación Luces de advertencia Activación luces advertencia Faros de trabajo traseros Activación FT trasero Dispositivo de advertencia Sistema asistencia Clavija de máquina Color Rótulo y Documentación Radio de Giro Ancho de pasillo	Halógeno, normal Mediante interruptor Faro de destellos en tejadillo Mediante interruptor Halo, en TPC, arriba, derecha en marcha atrás Señal de aviso con marcha atrás Límite de velocidad al c.en curvas 160 A DIN 43589 Schaltbau, LV Seguridad -naranja/gris negro Español 1.458 MM. 3.239 MM.
Batería	Número de baterías por máquina Fabricante de baterías Mantenimiento de batería Peso de la batería Batería Clavija batería	1 HAWKER Poco mantenimiento 676 kg 24V 8PzS 875 Ah, STILL 160 A DIN Schaltbau LV
Cargador	Cargador Tiempo de carga Seguridad de corriente Peso Rendimiento nom. conexión kVA Dimensiones Conexión a red Conector de red	JLW D24/150 A Tiempo de carga 7 - 8,5 h. 16 A 55,00 KG 4,70 KW 500x490x690 mm E 380V 50Hz. CEE 16 c. conductor N

INVERSION

Condición Comercial **DDP** (Incluye Delivery desde la Aduana hasta el armado y entrega del equipo en los Almacenes de su empresa en Santa Cruz)

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANT.	PRECIO UNITARIO USD	Descuento Especial Aporte de fabrica	TOTAL USD
01	Montacarga eléctrico, Marca STILL, Modelo RX50-16. Incluye 01 Bateria , 01 Cargador .	1	41,000. -	2,000. -	39,000. -
Garantía: 1 año ó 2000 Hrs. garantía STILL contra defectos de fábrica. Lugar de entrega: Hasta los almacenes de su empresa. Condición de pago: Contado, credito bancario y Leasing . Precio incluye: Factura por la venta. Condiciones de venta: Pedido a Fábrica. Incluye: Capacitación en el manejo del equipo. Entrega: 20 días una vez confirmada la compra			Nota Importante: IMCRUZ ofrece los servicios de: Servicio Técnico Especializado Stock de repuestos originales. Taller de Mantenimiento. Servicio de Post Venta IN SITU		

Servicio de Post Venta:

- ✓ Personal de IMCRUZ dará la capacitación para la operatividad de los equipos eléctricos STILL.
- ✓ El servicio de Post Venta IN SITU, ya sea con el mantenimiento preventivo o cualquier cambio de piezas o repuesto original, con la finalidad de brindarle un servicio rápido tenemos a disposición varios vehiculos equipados con repuestos y herramientas, junto a 3 personas con bastante de experiencia en las maquinarias eléctricas STILL.

Por otro lado, hacemos notar que **STILL Alemania** tiene para todos sus procesos de fabricación el aval de:

- ✓ El Certificado de Gestión de Calidad ISO 9.001, avalado por Germanischer Lloyd Certification GMBH.



Señores:
YACIMIENTOS PETROLIFEROS FISCALES BOLIVIANOS

Estimados:

De acuerdo a lo conversado adjuntamos nuestra oferta por un Montacargas Eléctrico con llantas neumática, de 3,5 TON,

1 Equipo Montacarga Clase I, modelo EP35N

CARACTERÍSTICAS:

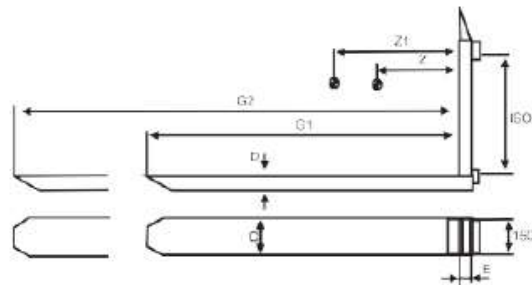
Montacargas marca CATERPILLAR, modelo EP35N, equipado con capacidad de motor de accionamiento (clasificación 60 min) (36/48 voltios), con 16,1 HP. Capacidad en el centro de la carga nominal de 3.500 Kg. y en el centro de la carga-distancia de 500 mm.



ESPECIFICACIONES TECNICAS

Modelo montacargas		EP35N
Capacidad de carga	Q kg	3500
Distancia del centro de carga	c mm	500
Dimensiones de horquilla (espesor, ancho, largo)	e / a / l mm	45x125x1070
Carro de horquilla para norma DIN 15 173, A/B/no		3A
Voltaje/capacidad de batería en 5 horas de descarga	V/Ah	80 / 700-775
Capacidad del motor de tracción (trabajo corto de 60 min.)	kW	2 x 8 kW
Dimensiones de llantas, delanteras	pcs/ mm	23 x 10 - 12
Dimensiones de llantas, traseras	pcs/ mm	18 x 7 - 8
Ancho total	b1/b2 mm	1190
Velocidad de desplazamiento, con/sin carga	km/h	18/18

Modelo	Capacidad (Kg) CGC mm			C	D	G1	G2	ISO	E	CG	CG	CG	Peso (kg/par)
	600	1.450	1.750	mm	mm	mm	mm	(Engate)	mm	Z (mm)	Z1 (mm)	Z1 (mm)	
3.5 T 180 T.1	3500	1450	1200	165	56	1350	2350	3	50	465	700	230	



GARANTÍA:

*Garantía por 1 año o 2.000 Hrs.



PROPUESTA ECONOMICA

Ítem Nro	Descripción	Modelo	Año	Precio de Lista (Sus.)	Precio Oferta (Sus.)	Procedencia
1	Montacargas eléctrico	EP35N	2021	75.000.-	65.000.-	Finlandia
2	Horquillas Telescópicas	3,5 T 180 T.1	2021	20.000.-	15.000.-	Brasil
				TOTAL	80.000.-	

Nota.- El precio incluye IVA (13%)

TIEMPO DE ENTREGA

4 a 5 meses

LUGAR DE ENTREGA

Sucursal Finning Cochabamba

CAPACITACION

En operación y mantenimiento, en las instalaciones del cliente.

VALIDEZ DE LA OFERTA

La oferta es válida por 15 días a partir de la fecha, pasado esta fecha no garantizamos la disponibilidad de estos equipos, por lo que la reserva de estos equipos está condicionada a recibir su confirmación por escrito con una orden de compra o anticipo de 20% del valor del equipo.

Sin otro particular lo saludamos muy atentamente y quedamos a la espera de sus noticias.

Jorge Rafael Canedo Escobar
 Representante Comercial
 Construction & Forestal Power Systems
 FINNING BOLIVIA S.A.
 Celular: 67710401
 jorge.canedo@finning.com



