



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TÍTULO:**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DEL PRODUCTO *CIAR OIL 15W40*, DE LA EMPRESA LUBRICANTES Y LACAS EN UN 50% EN LAS LUBRICADORAS DEL SECTOR NORTE DEL CANTÓN GUAYAQUIL.**

**AUTORES:**

**CARLOS ALBERTO CARRILLO PICO  
JUAN CARLOS MOCHA JARAMILLO**

**TUTOR:**

**Ec. JUAN GABRIEL LÓPEZ VERA MBA.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Carlos Alberto Carrillo Pico y Juan Carlos Mocha Jaramillo, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingenieros en administración de ventas.

**TUTOR (A)**

---

**Ec. JUAN GABRIEL LÓPEZ VERA MBA.**

**DIRECTOR DELA CARRERA**

---

**ING. GUILLERMO VITERI**

**Guayaquil, a los 21 días del mes de Febrero del año 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Nosotros, CARLOS ALBERTO CARRILLO PICO y  
JUAN CARLOS MOCHA JARAMILLO**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación plan de negocios para incrementar las ventas del producto ciar oil15w40, de la empresa lubricantes y lacas en un 50% en las lubricadoras del sector norte del cantón Guayaquil. Previo a la obtención del Título de Ingenieros en administración de ventas, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 21 días del mes de Febrero del año 2015**

**LOS AUTORES**

**Carlos Alberto Carrillo Pico, Juan Carlos Mocha Jaramillo**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**AUTORIZACIÓN**

**CARLOS ALBERTO CARRILLO PICO Y JUAN CARLOS MOCHA  
JARAMILLO**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DEL PRODUCTO CIAR OIL 15W40, DE LA EMPRESA LUBRICANTES Y LACAS EN UN 50% EN LAS LUBRICADORAS DEL SECTOR NORTE DEL CANTÓN GUAYAQUIL**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 21 días del mes de Febrero del año 2015**

**LOS AUTORES:**

---

**CARLOS ALBERTO CARRILLO PICO**

---

**JUAN CARLOS MOCHA JARAMILLO**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, a nuestra madre María, por la oportunidad de la vida y la superación, por la gracia de cumplir este objetivo que será para su entero servicio.

A mi familia, primero a mis padres por la formación y el amor, a mis hermanos por el apoyo, a mi esposa y mis hijos por su paciencia y la fuerza que me dan.

A mis maestros, a nuestro tutor por el apoyo, la guía y los aportes para que se logre culminar este proyecto. A mi compañero, Juan Carlos, quien me acompañó en este reto pero que gracias a su colaboración hemos llegado al final.

### **Carlos Alberto**

A Dios por sobre todas las cosas, por tenerme con salud, darme la fuerza y fe que necesitaba para culminar este proyecto.

A mis padres Juan y Silvia por ser mi apoyo incondicional en los momentos que más los necesitaba aconsejándome y alentándome a seguir adelante siempre. A mis hermanos Henry, Omar y Víctor por estar siempre a mi lado.

A mi esposa Karolyn por todos los fines de semana lejos de ella y por saber suplir mi ausencia ante nuestro hijo durante el largo proceso y fines de semana sin mí.

A mi tutor y a todos los docentes a quienes les reitero mi eterno agradeciendo por todos los conocimientos adquiridos, por guiarnos y orientarnos profesionalmente para cumplir con éxito este objetivo.

A mi amigo Carlos gracias por su ayuda, por su apoyo y confianza para entre los dos cumplir nuestra meta.

A todos ustedes gracias

### **Juan Carlos**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico con gran amor a mis padres, por creer en mí y darme todo el apoyo a pesar de las adversidades, a mis hermanos por estar a mi lado en este sueño que en algún momento parecía imposible.

A mi esposa Shirley, por ser la luz y el motor de mi vida, el impulso que necesite en los momentos difíciles, a mis hijos Carlos Manuel y María Gabriela, por ser mi mayor motivo para vivir, a ellos para que puedan ver que nada es imposible mientras Dios nos de la vida.

Cada esfuerzo, cada minuto entregado a este trabajo está dedicado con mi mayor amor a todos cuantos he mencionado y a mis amigos y compañeros por la gran aventura que hemos compartido.

### **Carlos Alberto**

Dedico el presente trabajo a mi hijo Carlitos porque eres el motivo y esa fuerza que necesitaba para culminar con éxito este logro. Porque a tu corta edad aun no entendías mi larga ausencia cada fin de semana que me alejaba de ti robándote tiempo valioso para estar juntos Quiero demostrarte hijo con mi ejemplo que siempre sigas adelante, que siempre cumplas todo lo que te propongas y que con amor, dedicación, esfuerzo y sacrificio todo se puede.

Con amor

Tu papi

### **Juan Carlos**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**CALIFICACIÓN**

---

**Ec. Juan Gabriel López Vera MBA**

**TUTOR**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	II
<b>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD</b> .....	III
<b>AUTORIZACIÓN</b> .....	IV
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	V
<b>DEDICATORIA</b> .....	VI
<b>CALIFICACIÓN</b> .....	VII
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT .....	XV
INTRODUCCIÓN .....	1
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	3
JUSTIFICACIÓN .....	5
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	7
CAPITULO I .....	8
1. SEGMENTACION .....	8
1.1 MACRO SEGMENTACION.....	8
1.2 MICRO SEGMENTACIÓN .....	11
1.3 PERFIL DEL CONSUMIDOR .....	12



CAPITULO II .....	13
2. INVESTIGACION DE MERCADO.....	13
2.1 ANALISIS PEST .....	13
2.2 ANÁLISIS PORTER.....	20
2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	29
2.4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	32
2.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	43
CAPITULO III.....	44
3. PRODUCTO O SERVICIO.....	44
3.1 CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO.....	44
3.2 CADENA DE VALOR.....	47
3.3 ANÁLISIS DAFO.....	50
CAPITULO IV.....	55
4. PLANES ESTRATÉGICOS.....	55
4.1 PLAN DE VENTAS.....	55
4.2 POLITICA DE PEDIDOS.....	58
4.3 POLITICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA .....	59
4.4 MARKETING MIX.....	72
CAPITULO V.....	77
5. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO .....	77
5.1 DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL.....	77
5.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTOS .....	77
5.3 FACTIBILIDAD FINANCIERA.....	83
5.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	85

5.5 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	87
CAPITULO VI.....	90
6. RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	90
6.1 BASE LEGAL .....	90
6.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
6.2.1 CONCLUSIONES.....	94
6.2.2 RECOMENDACIONES .....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 micro segmentación .....	12
Tabla 2 Propiedades técnicas del producto.....	46
Tabla 3 Matriz estratégica.....	53
Tabla 4 Garantías con bienes inmuebles.....	63
Tabla 5 Garantías sin bienes inmuebles .....	64
Tabla 6 Tipo de clientes y cupos .....	66
Tabla 7 Calificación de clientes .....	67
Tabla 8 Precio por presentación.....	73
Tabla 9 Inversión inicial.....	77
Tabla 10 Ingresos proyectados.....	78
Tabla 11 Costos proyectados.....	78
Tabla 12 Gastos administrativos proyectados.....	79
Tabla 13 Estado de resultados .....	79
Tabla 14 Balance General .....	80
Tabla 15 Flujo de efectivo.....	82
Tabla 16 Evaluación económica VAN y TIR.....	83
Tabla 17 Punto de equilibrio.....	84
Tabla 18 Análisis sensibilidad pesimista .....	85
Tabla 19 Análisis sensibilidad optimista .....	86

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 macro segmentación.....	8
Ilustración 2 venta anual de lubricantes por marca .....	10
Ilustración 3 Análisis PEST.....	13
Ilustración 4 análisis Porter.....	21
Ilustración 5 Competencia CONAUTO .....	26
Ilustración 6 Competidor CEPSA.....	26
Ilustración 7 competidor VEPAMIL.....	27
Ilustración 8 Formato de entrevistas .....	29
Ilustración 9 Cadena de Valor .....	47
Ilustración 10 Análisis DAFO.....	50
Ilustración 11 Estructura del departamento comercial .....	56
Ilustración 12 Imagen del producto .....	72
Ilustración 13 Imagen del canal .....	73
Ilustración 14 campaña promocional .....	76

## RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo incrementar las ventas del producto lubricante Ciar Oil 15w40 para motores de inyección diésel en las lubricadoras del sector norte de la ciudad de Guayaquil, el cual es comercializado por la compañía Lubricantes y Lacas y en la actualidad posee muy poca demanda.

El propósito principal de este proyecto es convertir en socios estratégicos a nuestros canales de distribución estos son: lubricadoras, tecni-centros, tecni-servicios, de esta manera el producto logre posicionarse en el mercado, el canal incremente su rentabilidad, el consumidor final adquiera un producto de alta calidad a un precio competitivo y sea el de primera elección al momento de realizar la compra.

La recopilación de información para el esquema del proyecto se obtuvo mediante el sistema de muestras de tipo no probabilístico, y se eligió a criterio del investigador a los 10 clientes más representativos para realizar una entrevista individual semi estructurada y tomar su experiencia en el mercado de lubricantes a diésel y de esta manera conocer criterios de compra, gustos, preferencias y necesidades del consumidor final.

Una vez realizado el análisis se determinó que los principales clientes están predispuestos a formar parte del impulso promocional y publicitario que la empresa va a realizar de forma agresiva para incrementar y posicionar en el mercado el producto en mención y se logren los objetivos de ventas planteados. Estas estrategias se enfocaran principalmente en incentivar y motivar a los propietarios de los canales, a proporcionar todo el material publicitario disponible y capacitación al personal de servicio del punto de venta, esto sumado a otras estrategias internas dentro de la organización darán como

resultado un trabajo integral Empresa-Canal, para alcanzar los resultados esperados.

El crecimiento deseado se ampara en los lineamientos establecidos por la CIA Lubricantes y Lacas a través de su sistema de asignación de presupuestos, el mismo que es un 10% anual, alcanzando en un periodo de 5 años el 50% de incremento sobre las ventas actuales, es decir; lograr aproximadamente 80.500 galones al termino del proyecto. Como valor agregado que confiere este producto es la calidad de sus bases o materia prima, lo amigable al medio ambiente al reducir considerablemente las emisiones de CO<sub>2</sub> de los motores de inyección diésel, así como también alargar el periodo entre cambio y cambio otorgando al consumidor final ahorro de tiempo y dinero.

## ABSTRACT

This business plan aims to increase sales of lubricant product Ciar Oil 15W40 motor diesel injection in lubricadoras the northern sector of the city of Guayaquil, which is marketed by the company Lubricants and Coatings and today has very little demand.

The main purpose of this project is to become strategic partners our distribution channels they are: lubricadoras, tecnicentros, Tecniservicios, so the product achieves market positioning, channel increase its profitability, the consumer purchases a product high quality at a competitive price and be the first choice at the time of purchase.

Gathering information for the project outline was obtained by the sampling system not probabilistic, and judgment of the investigator chose the 10 most representative clients for semistructured individual interviews and take your experience in the lubricants market diesel and thus make buying criteria, tastes, preferences and needs of the consumer.

Once completed the analysis determined that the main customers are predisposed to be part of the promotional and advertising initiative that the company will perform aggressively to increase and position in the market the product in question and sales objectives posed are achieved. These strategies will focus primarily on encouraging and motivating channel owners to provide all marketing materials available and training service personnel point of sale, this added to other internal strategies within the organization will result in a comprehensive work company-Canal, to achieve the expected results.

The desired growth relies on the guidelines established by the cia Lubricants and Coatings through its system of allocating budgets, it is 10% annually, reaching over a period of five years 50% increase over current sales ie; achieve

approximately 80,500 gallons at the end of the project. As an added value afforded by this product is the quality of their bases or raw material, environmentally friendly to significantly reduce CO2 emissions from diesel injection engines as well as lengthen the period between changes giving the final consumer saving time and money.



## INTRODUCCIÓN

Un lubricante es una película que separa dos superficies (las cuales se pueden encontrar en constante movimiento), a fin de disminuir el impacto directo, el desgaste protegiendo al motor de fricciones o daños. Son derivados de petróleo mezclados con aditivos para realzar su calidad. Las bases lubricantes marcan el tipo de Viscosidad, la resistencia a la oxidación, y el punto de fluidez que tendrá el producto final para establecer su aplicación, uso y calidad. Estas Bases pueden ser, minerales o sea, aquellas derivadas del petróleo y sintéticas es decir elaborada con sustancias químicas. (Albarracin, 2007)

En el mercado ecuatoriano se venden un total de 23 millones de galones anuales de lubricantes, cifra en la que está incluida la producción nacional y los aceites importados, según datos proporcionados por el Colegio de Ingenieros Mecánicos del país al año (Diario hoy, 2006). El total de galonaje se encuentra distribuido entre el mercado de reventa y el sector industrial. Las proyecciones de ventas de lubricantes en el mercado ecuatoriano para el presente año, están estimadas a incrementarse en un 1,5%, siendo un porcentaje bajo, debido a la dependencia de los precios internacionales del petróleo.

Es importante puntualizar, que si bien es cierto del total de lubricantes vendidos en el Ecuador, el 70% corresponde a la producción local, sin embargo las bases y aditivos provienen de los productores más importantes de estos insumos como: Lubrizol e Infinium, de EEUU y Venezuela respectivamente, razón por la cual los precios se modifican acorde a las variaciones de valor del petróleo.

El presente Plan de negocios se concibe con el objetivo de incrementar las ventas del producto **CIAR OIL 15W40**, porque las otras líneas de comercialización de la empresa Lubricantes y Lacas, como son línea para motores a gasolina, línea para transmisiones automáticas y mecánicas se mantienen en la proyección de las ventas; mientras que, la participación del producto **CIAR OIL 15W40 para motores a diesel**, se ha calculado en apenas 4% de participación del mercado.

Este trabajo contiene 6 capítulos; en el primero se identificó el segmento de mercado al cual se dirigirá el plan de negocios, así como también las necesidades del mercado meta, sus preferencias y aspectos relevantes que llevan al consumidor final a la elección de un lubricante, de esta manera afianzar las relaciones comerciales con los socios estratégicos y canales de distribución, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

En el capítulo dos se efectuó una investigación de mercado, previo análisis de la situación actual de mercado, que obliga al consumidor a tener preferencia por productos económicos y de buena calidad, se presenta como una gran oportunidad para el producto *CIAR OIL 15W40 (Golden Bear)*, debido a que se conjugan dos características: Calidad a un buen precio.

En el capítulo siguiente se destacó las características del producto / servicio a ofrecer, identificando el FODA del mismo y su cadena de valor. Posteriormente, se elaboraron las estrategias que se aplicaran para incrementar las ventas de lubricantes, para luego evaluar financieramente la viabilidad económica de la puesta en marcha del plan de negocios.

Finalmente, se analizó la influencia e impacto del plan de negocios según el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.

## **DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

Lubricantes y Lacas Cía. Ltda. Se dedica a la comercialización y venta de lubricantes para motores de combustión interna. Mantiene cobertura geográfica en todo el territorio nacional a través de la Venta directa y de sub distribuidores; dentro del portafolio de productos que ofrece se encuentra la línea de lubricantes para vehículos a diésel, misma que en la actualidad reporta una baja participación en el mercado y las ventas no son las esperadas.

El objetivo del plan de negocios es aumentar las ventas de la línea diésel en las lubricadoras del norte de la ciudad de Guayaquil, aplicando estrategias diferenciadoras que permitan fidelizar al consumidor final e incrementar la participación de la marca Golden Bear en el mercado.

El proyecto logra verificar a través de una investigación de mercado la factibilidad y viabilidad del mismo siguiendo los pasos que permitan alcanzar los resultados esperados. Lubricantes y lacas en la actualidad se posiciona como una empresa solida económicamente siendo la marca Golden Bear una de las más vendidas y ubicadas entre las 5 primeras de preferencia en el país.

El gran beneficiario de este proyecto es el consumidor final, a quien se le brindará la opción de utilizar un lubricante de alta tecnología, elaborado bajo estrictos estándares de calidad, permitiéndole proteger el motor de su vehículo y disminuir los periodos de mantenimiento dando como resultado ahorro de tiempo y dinero. Por otra parte se contribuye en la economía del país, al brindar una opción de trabajo a muchos microempresarios, que forman parte de su red de distribuidores. Finalmente, la empresa ya que al incrementar las ventas, mejora sus niveles de rentabilidad.

Con el presente plan de negocios se espera obtener una mejor participación en el mercado y mejorar el posicionamiento del producto tanto en los canales de distribución como en la mente del consumidor.

## JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las compañías comercializadoras de lubricantes, se encuentran ante un complejo escenario económico, en el que se conjugan diferentes variables como las nuevas normas de importación, aranceles más altos, nuevas políticas de restricción, adelanto de los procesos tecnológicos, las cuales han estructurado un complejo ambiente competitivo.

Cada organización debe implementar nuevos mecanismos sobre la base de aptitudes proactivas que le permitan adelantarse a los cambios y que estos mismos no ocasionen problemas en el curso de la empresa. En la línea de lubricantes los principales cambios van de la mano con la evolución de los motores automotrices de línea diésel, diseñados cada vez, más complejos y con exigentes normas y parámetros de calidad. Si revisamos los datos de la industria mecánica automotriz en los últimos años, nos daremos cuenta que los carros con mayor éxito comercial son los que vienen equipados con motor diésel, los cuales arrasan en ventas en comparación con los motores a gasolina, debido a que, el motor diésel entrega más torque y mejor rendimiento de consumo, lo que lo vuelve más eficiente. Por otra parte, con los años se ha vuelto más silencioso y limpio en materia de emisiones de CO<sub>2</sub>; dándole un ventaja ecológica. Además, ahora puede desarrollar una potencia competitiva, porque en el mercado deportivo existes vehículos de alta gama equipados con este motor. Este panorama se concibe como una potencial oportunidad de aumentar las ventas de nuestro producto de fabricación local: ciar oil 15w40 para vehículos a Diesel, con el objeto de satisfacer la demanda creciente de los consumidores, ofreciendo un lubricante diferenciador y de alta calidad.

La diferenciación del producto se basa en la materia prima importada exclusivamente desde Europa, la misma que cumple exigentes normas de calidad y cuentan con el aval de ACEA (Asociación de constructores europeos

automotrices). Luego de un riguroso análisis se consideró como meta al mercado de Guayaquil, dado el alto porcentaje de circulación de buses de transporte urbano, transportación pesada, cooperativas de transporte, entre otros.

## **OBJETIVO GENERAL**

Incrementar las ventas del producto Ciar Oíl 15w40 para motores a diésel, en un 50% para las lubricadoras del sector norte de la ciudad de Guayaquil.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

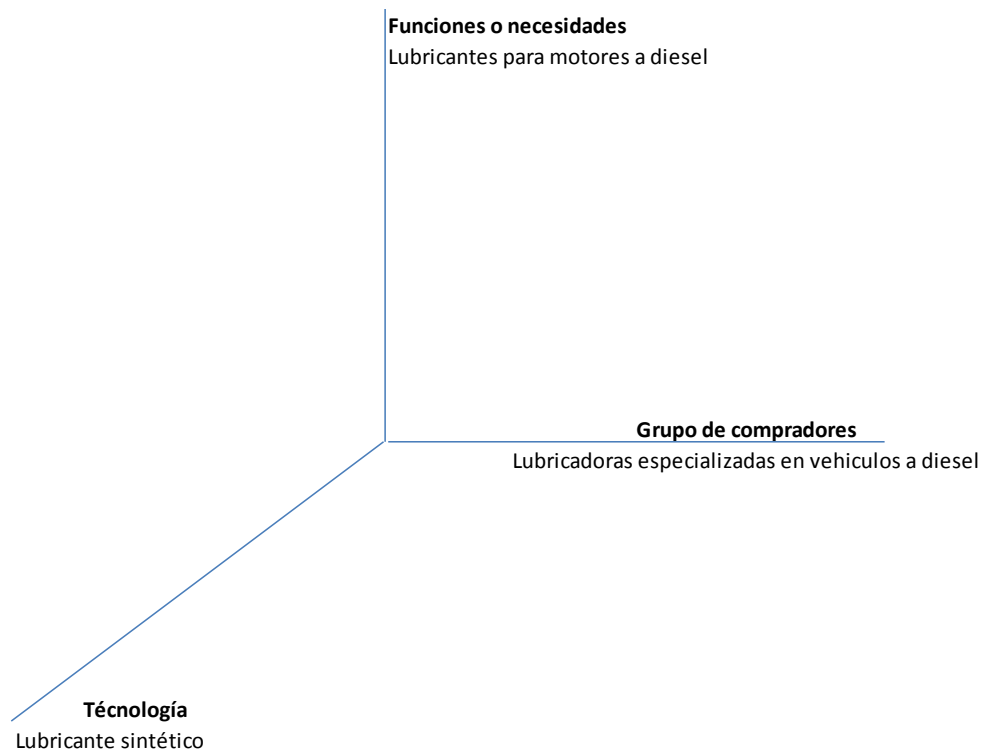
- Realizar la segmentación del mercado para identificar el mercado meta y el perfil del consumidor
- Hacer una investigación de mercado en base a un análisis del entorno, para conocer gustos y preferencias del consumidor, identificando los principales competidores y selección de la muestra.
- Definir el foda del producto, su cadena de valor y barreras de entrada.
- Diseñar estrategias que permitan poner en práctica el plan de negocios.
- Evaluar financieramente la viabilidad de la implementación del plan de negocios.
- Medir el impacto del plan de negocios según el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.

# CAPITULO I

## 1. SEGMENTACION

### 1.1 MACRO SEGMENTACION

Ilustración 1 macro segmentación



Autores: Juan Carlos Mocha, Carlos Carrillo



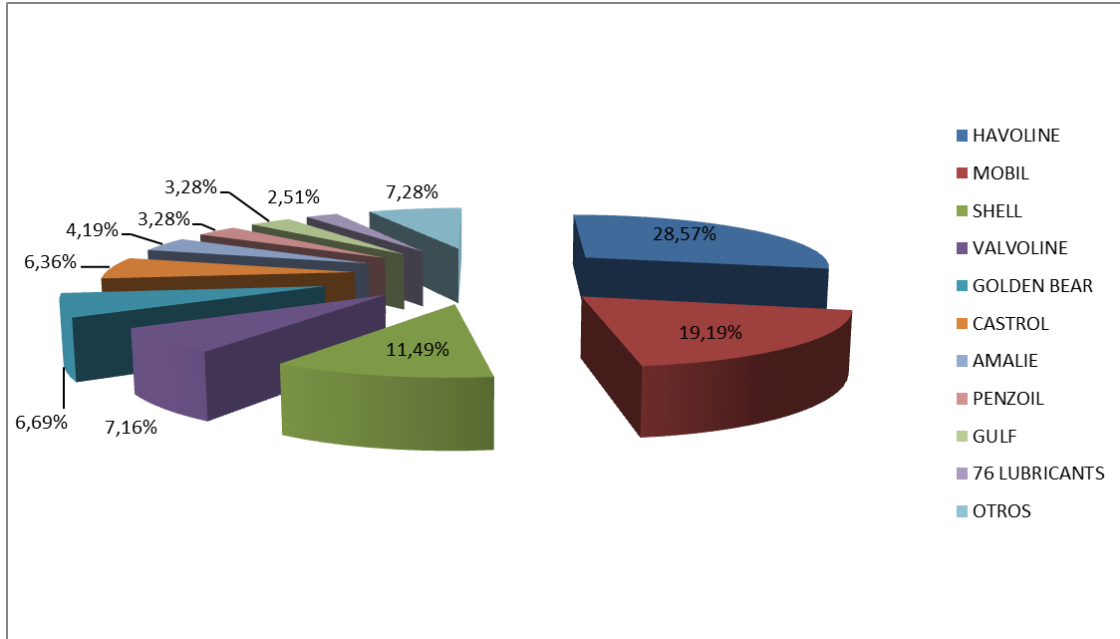
Según Rivera Camino, J & López-Rua Garcillán, M. (2012), *“la macro segmentación es la dimensión estratégica de la segmentación y sirve para que la empresa determine su producto-mercado, defina con quien va a competir y exprese su compromiso por mantener un posicionamiento en el mercado”*.

En el Ecuador cada año el sector automotriz crece aproximadamente un 8% según datos proporcionados por la (AEA) Asociación Ecuatoriana Automotriz. En consecuencia, surge la necesidad de mantener los vehículos en óptimas condiciones, lo que dará como resultado el incremento de la demanda de los lubricantes.

Una de las líneas que más demanda tiene, es la de motores de diesel que en su gran mayoría la conforman el transporte de carga pesada y pública. El producto de la línea a diesel Ciar Oil15w40, está elaborado con bases sintéticas y altos estándares internacionales, lo que permite reducir el desgaste y la fricción del motor.

## Ilustración 2 venta anual de lubricantes por marca

### VENTA ANUAL DE LUBRICANTES POR MARCAS EN EL ECUADOR



Fuente: Colegio de Ingenieros Mecánicos de Pichincha.  
Autores: Juan Carlos Mocha , Carlos Carrillo.

De acuerdo a información del Colegio de Ingenieros Mecánicos de Pichincha en el año 2012, el mercado de lubricantes en el país estuvo liderado por Texaco (Havoline) con una participación del 28,57% , detrás encontramos a Mobil con el 19,08% y Shell con 11,43 % , luego Valvoline y Golden Bear con el 6,69 % del total del mercado, en consecuencia, son las marcas más representativas.

Más abajo se encuentran marcas como Castrol con el 6,36%, Amalie con 4,19%, Penzoil y Gulf con el 3,28 % y el resto del mercado está compartido por marcas más pequeñas como 76 Lubricants, kendall motor oíl, GP , etc.

Según esta información de ventas se observa que los más preferidos son Chevron-Texaco, Exxon Mobil, Shell, Valvoline y Golden Bear los cuales sumados hacen aproximadamente el 73 por ciento del mercado total. Todas estas compañías multinacionales cuentan con producción y planta propia local, como es el caso de Texaco, PDV, Gulf para la elaboración y comercialización en todo el país.

## **1.2 MICRO SEGMENTACIÓN**

Actualmente el número de clientes de la compañía Lubricantes y lacas en todo el país es de 1100 donde están consideradas lubricadoras, almacenes de repuestos, talleres automotrices, concesionarias de vehículos, etc. De esta cifra el 40% corresponden a clientes de la ciudad de Guayaquil, y de estos el 30% es decir 132 pertenecen a la zona norte, de estas 25 son especializadas en motores a diesel que son el objeto de este estudio.

**Tabla 1 micro segmentación**

<b>Base de segmentación</b>	<b>DATOS</b>
Edad	Mayores a 25 años
Sexo	Indistinto
País	Ecuador
Provincia	Guayas
tipo de local	Lubricadora, tecnicentro, autoservicio, para motores a diesel.
Dimensión	350 m2
Galonaje	400 - 600 mes

<b>Base de segmentación</b>	<b>DATOS</b>
Edad	Mayores a 18 años
Sexo	Indistinto
País	Ecuador
Provincia	Guayas
Ocupación	Chofer profesional, licencia tipo E.
Ingreso	Mayor a 600
Transporte	Pesado

### **1.3 PERFIL DEL CONSUMIDOR**

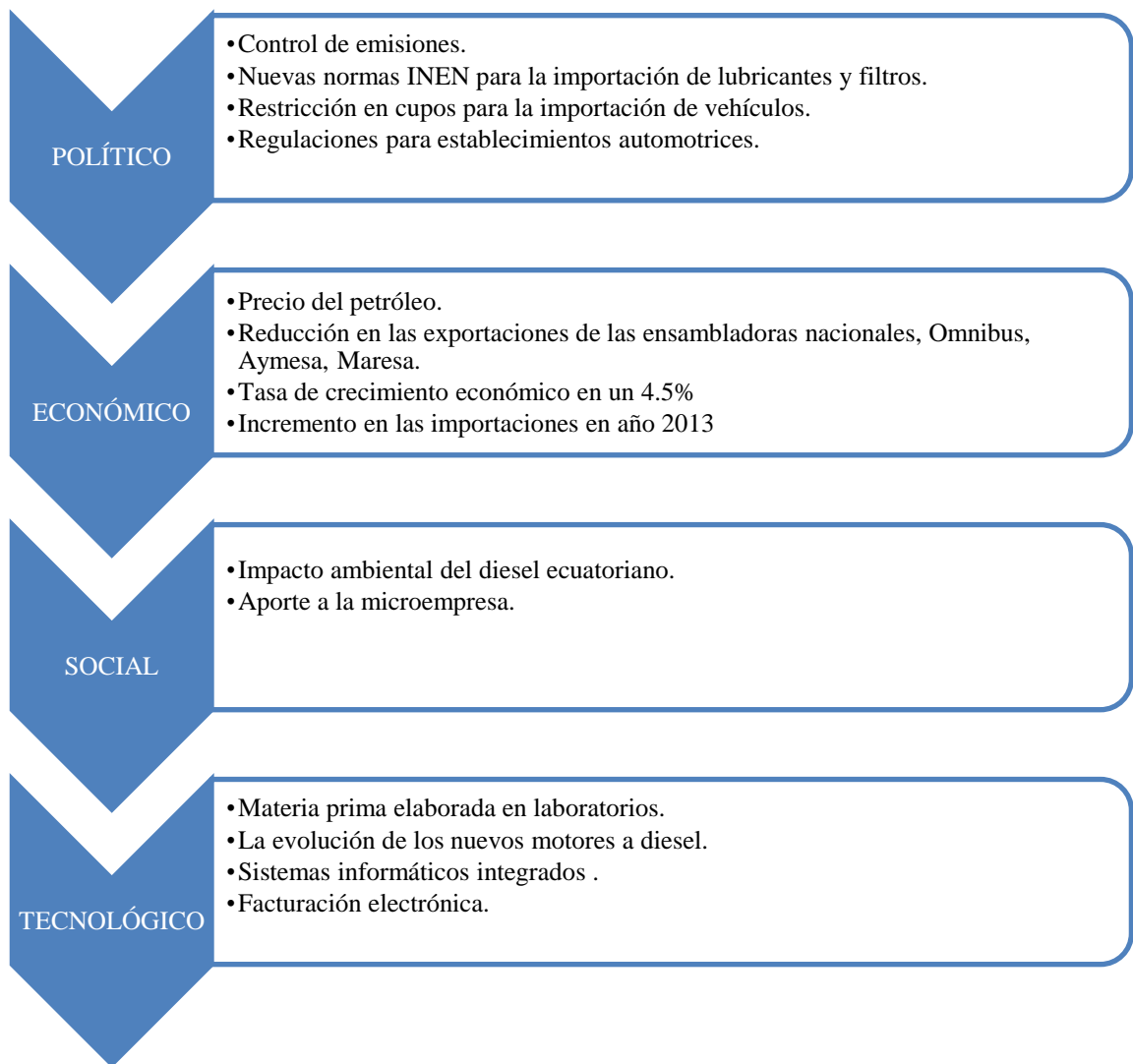
Lubricadoras del sector norte de la ciudad de Guayaquil, legalmente constituidas, equipadas y especializadas en la atención de vehículos de transporte pesado con motores a diesel, es decir buses urbanos, buses para transportación escolar y de personal, camiones de todo tipo de carga que tengan dos o más ejes, las mismas que realicen un promedio de 20 a 30 cambios al día en vehículos a diesel y cuyo galonaje mensual sea de aproximadamente de 400 a 600 galones, con un área operativa mínima de 350 m2.

## CAPITULO II

### 2. INVESTIGACION DE MERCADO

#### 2.1 ANALISIS PEST

##### Ilustración 3 Análisis PEST



Elaborado por: Juan Carlos Mocha – Carlos Carrillo

Para Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C. & Ferrer, C. (2006) “el *análisis Pest* consiste en la delimitación, descripción, valoración y jerarquización de las oportunidades y amenazas que para una empresa pueden provenir de los factores estratégicos de carácter político, económico, social y tecnológico”. Es decir el análisis Pest identifica los componentes externos o del entorno que pueden afectar el desarrollo de las empresas.

## **ANÁLISIS POLÍTICO**

Uno de los cambios drásticos y que afectan el mercado de los lubricantes a nivel general es la nueva política gubernamental que tiene que ver con la sustitución de importaciones para suplir estos productos con mercancías fabricadas nacionalmente en el marco del nuevo cambio de la matriz productiva en la que se enfoca en la actualidad el gobierno nacional.

Para lograr este objetivo entro en vigencia desde el 3 de diciembre la norma # 116 del Comex (Comité de Comercio Exterior), que involucra la restricción de importaciones, al exigir certificados Inem de reconocimiento a productos en general y también a lubricantes. Aunque la parte gubernamental indica que no hay desabastecimiento ni encarecimiento, lo real es que dichas normas afectaron el ingreso de materias primas como las bases minerales, sintéticas y aditivos para la elaboración de lubricantes.

Uno de los sectores más importantes para el mercado de lubricación es el parque automotor del Ecuador, y desde el 2011 rigen las regulaciones que limitan la importación de autos vía cupos y aranceles, y la norma 116 está retardando el ingreso de repuestos automotrices y también de lubricantes, la resolución dictada por este organismo el 20 de Diciembre del 2014 indica que la restricción para la importación de vehículos y sus partes será del 57% hasta el 31 de Diciembre del 2015.

En lo concerniente a emisiones provenientes de vehículos pesados el Ministerio del Ambiente por medio del Plan nacional de la calidad del aire nos indica *“El Estado protegerá el derecho de la población a vivir en un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice un desarrollo sustentable. Velara para que este derecho no sea afectado y garantizara la preservación de la naturaleza y alcanzar las metas establecidas en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017”*. Lo que significa que el principal objetivo es alcanzar una gestión ambiental adecuada de la calidad del recurso aire para proteger la salud humana.

De esta manera se establecen controles rigurosos a las emisiones ocasionadas por vehículos pesados a diésel y entre los factores que intervienen en la contaminación encontramos:

- Motores con tecnología caducada
- Alto contenido de azufre en el diésel
- Mala calidad de bases lubricantes

En la actualidad el problema de la transportación pública enfrenta a Gobierno y Municipios en cuanto a las competencias de tránsito y a la fijación de la tarifa, en lo concerniente a lo segundo es algo que afecta directamente en el negocio de los lubricantes debido a que los precios de los insumos necesarios para realizar el trabajo han tenido un incremento significativo en los últimos años ( repuestos automotrices, llantas, lubricantes ) y la tarifa de transportación se encuentra congelada hasta la actualidad en el valor de 0,25 centavos.

Por otro lado desde diciembre del 2011 el sector transporte recibe de parte del Gobierno Nacional una compensación económica por concepto de la llamada “media tarifa” valor que no alcanza a cubrir los desperfectos que se

generan del alto uso de las unidades de transportación pública, ni a cancelar valores por mantenimiento de dichas unidades. Estos valores en la mayoría de los casos provocan que los choferes tengan que recurrir al crédito en las lubricadoras, tecnicentros, lubricentros, etc.

## **ANÁLISIS ECONÓMICO**

El crecimiento económico del Ecuador ha sido sostenido en los últimos años. Al mes de Agosto de 2014 la balanza comercial registró un superávit de USD 590.8 millones, estos valores revelan que el comercio internacional del Ecuador tuvo una recuperación de 150.2 %, si se coteja con el saldo comercial del mismo periodo en el año anterior, que fue de USD -1,177 millones.

Este año el Fondo Monetario Internacional (FMI), anuncio en su reporte que de acuerdo a apreciaciones de la entidad, la economía ecuatoriana crecerá un 4,2 % en el 2014 y prevé una subida del 3.5 % para 2015. Hasta julio y pese a las restricciones decretadas por el Gobierno, las importaciones totales no aumentaron cotejadas con las de igual lapso del año anterior. Uno de los rubros que más creció (9%) fue el de combustibles y lubricantes.

La balanza comercial petrolera entre los meses de enero a agosto de 2014 presentó un saldo favorable de 5,432.6 millones, 2% más que lo obtenido en los 8 primeros meses del año 2013. Este incremento se debe al aumento del volumen exportado, a pesar que el precio del barril disminuyo en 3,4%.

En el mercado de lubricantes esta caída del precio del petróleo provoca una estabilidad y en algunos casos una leve mejora en los valores de comercialización de derivados y de las bases minerales por parte de las grandes petroleras, de esta manera los importadores y fabricantes de lubricantes obtienen mejores costos para la elaboración y posterior venta del producto terminado.



Como consecuencia de esta baja en los precios del crudo la economía ecuatoriana se ve afectada y se prevé por parte del Gobierno Nacional un serio ajuste a la inversión pública, es decir que habrá menos obras lo que traerá como resultado menos dinero circulante. En nuestro mercado si bien es cierto el precio se estabilizara pero el escenario no es el idóneo para crecer y se volverá demasiado competitivo al haber poca demanda y mucha oferta de lubricante.

### **ANÁLISIS SOCIAL**

*“Con la Constitución de 2008, Ecuador asume el liderazgo mundial en el reconocimiento de los derechos de la naturaleza, como respuesta concluyente al estado actual y alineando todos sus esfuerzos al respeto integral de su existencia, a su sustentación y a la recreación de sus ciclos vitales y procesos evolutivos (arts. 71-74). Esta propuesta se enmarca en un contexto en el que la misión del gobierno se orienta a la consecución de los principios y derechos del Buen Vivir o Sumak Kawsay (art. 14). Razón por la cual, son primordiales la interculturalidad y la armonía con la naturaleza, con un giro en la visión dominante de la naturaleza, concebida solo como provisor de recursos a un rumbo más completo y biocéntrico, en el que la naturaleza es precisada como “el espacio donde se realiza la vida” (Plan Nacional del Buen Vivir, art. 71)*

Es así que en el año 2010, se crea el Plan Nacional de la Calidad del Aire (PNCA), que tiene como objetivos minimizar las emisiones que se originan tanto de fuentes móviles, como de fuentes fijas. Actualmente en el Ecuador no se tiene datos estadísticos sobre la calidad del aire, razón por la cual se ha tomado como referencia la ciudad de Quito, que en el año 2004 creó la Corporación de mejoramiento del aire de Quito (CORPAIRE) por iniciativa del Municipio del distrito Metropolitano de Quito, empresa que tiene entre sus funciones la operación de la Red Metropolitana de Monitoreo Atmosférico (REMMAQ), la revisión técnica vehicular y el desarrollo del índice Quiteño de calidad del aire. En la ciudad de Cuenca el monitoreo de la calidad del aire está a cargo la

empresa de Telecomunicaciones, agua potable y alcantarillado de Cuenca (ETAPA). En la ciudad de Guayaquil no existe una empresa que se encargue de monitorear la calidad del aire.

El Plan Nacional de la Calidad del Aire (PNCA), consta de tres programas con sus respectivos proyectos, para su adecuado desarrollo, estos son: Control y vigilancia de la calidad del aire, mejoramiento de la calidad del aire y prevención de su deterioro y las medidas para ser aplicadas durante los estados de alerta.

El programa uno, que es del control y vigilancia de la calidad del aire tiene en el proyecto 9 y 10 como objetivo principal regular las emisiones que se originan de los vehículo, por lo cual, se tiene planificado realizar controles técnico – mecánicos de los vehículos en todas las ciudades del Ecuador, también mejorar la calidad de los combustible producidos en el país, por consiguiente, la calidad de los lubricantes que se utilizan.

El municipio de Guayaquil a través de la Agencia de Tránsito Municipal (ATM) y la concesionaria SGS, empezó la revisión técnica en esta ciudad a partir del 01 de Julio del 2014 las misma que realiza las siguientes pruebas: los vehículos livianos son sometidos a tres secciones. 1.- luxómetro, emisiones de gases, fonómetro y defectos visuales. 2.- en la fosa está el medidor de holguras. 3.- alineador al paso, velocímetro, banco de suspensión y frenómetro.

A diferencia de los vehículos pesados que tienen revisiones en las secciones 1.- luxómetro, emisiones de gases, sonómetro y defectos visuales. 2.- frenómetro y alineador al paso y 3.- en la fosa está el medidor de holguras. Lo que muestra que la ejecución del *Plan Nacional de la Calidad del Aire (PNCA)*, está en marcha también es esta ciudad.

Por lo mencionado anteriormente es preciso que los motores de los vehículos se encuentren en óptimas condiciones de funcionamiento para reducir

las emisiones, para esto se necesita que se utilicen combustibles de excelente calidad, algo que el presente gobierno está promoviendo, el otro factor es que el lubricante que se usa para el mantenimiento del vehículo cumpla con ciertas especificaciones para un mejor desempeño.

Por otro lado el Plan Nacional del Buen Vivir, indica en el objetivo 10, literal a.- “Establecer mecanismos para la incorporación de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas y de servicios, en cadenas productivas vinculadas directa o indirectamente a los sectores prioritarios, de conformidad con las características productivas por sector, la intensidad de mano de obra y la generación de ingresos”. Es importante resaltar que el actual gobierno busca fortalecer la microempresa y el emprendimiento, otorgándole a este sector el apoyo necesario para su desarrollo, desde capacitación técnica hasta económico.

### **ANÁLISIS TECNOLÓGICO**

El término tecnología es de origen griego, que en resumen podríamos traducir como el estudio de algo, o destreza. Es decir, que podría definirse como el conjunto de conocimientos técnicos que facilitan que el ser humano se adapte al medio ambiente. A lo largo de la historia se han venido dando importantes descubrimientos y avances científicos los mismos que fueron aprovechados por los grandes países, pero, con el desarrollo de las comunicaciones y el internet esos conocimientos se difundieron a otros países generando el desarrollo de estos. El Ecuador como el resto de países también ha venido realizando importantes avances, debido a que, las empresas multinacionales implementaron procesos y programas que eran aplicados países más desarrollados. El sector comercial es uno de los que más fue beneficiado por el avance tecnológico, pues, se sirve de muchas herramientas para tener una relación directa con el consumidor final.

Los ERP (Enterprise resource planning), *es una completa herramienta de gestión de la empresa donde todo lo necesario está integrado en una misma aplicación; son sistemas de planificación de recursos empresariales integran y manejan diferentes procesos de las compañías como son: inventario, producción, contabilidad, facturación, pedidos, despachos de mercadería etc.* (Sánchez Castelló, 2009).

La facturación electrónica cumple la misma función que la facturación tradicional, solamente que se reemplaza lo físico por soportes informáticos. Este proceso electrónico igual que el tradicional garantiza la autenticidad de los documentos emitidos por medio de firmas electrónicas.

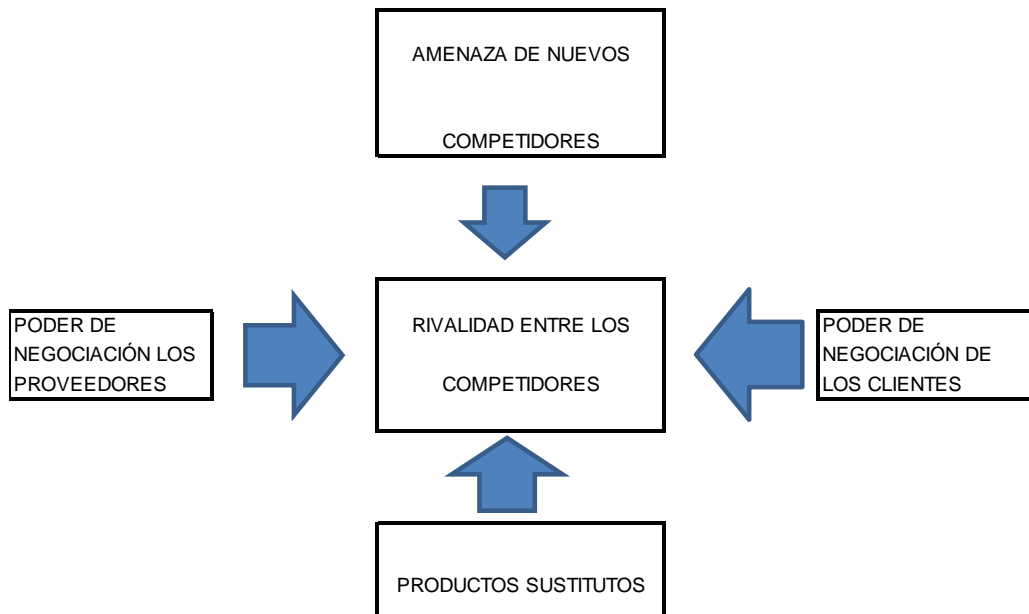
El Servicio de Rentas Internas (SRI), a partir del 1 de Enero del año 2015 puso en marcha esta modalidad para todos los contribuyentes especiales, contribuyentes que tengan autorización para imprimir de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios, es decir, a nivel nacional todo aquel que genere una factura debe hacerlo electrónicamente, el fin de esta norma es preservar el medio ambiente, agilizar los procesos y registrar todas las transacciones y recaudar los impuestos de mejor manera. Los sistemas de planificación de recursos actualmente en el país ofrecen la opción de la facturación electrónica, así mismo, otras empresas dedicadas al desarrollo tecnológico han colocado diferentes opciones que se ajustan a varios sectores.

Las bases sintéticas son productos elaborados para dar mejores prestaciones que las bases minerales normales, las ventajas sobre las bases minerales están en que brindan una mayor estabilidad térmica y resistencia a la oxidación del lubricante, mejor índice de viscosidad, alto desempeño, mayor soporte a la presión, fricción y la volatilidad.

## **2.2 ANÁLISIS PORTER**

## Ilustración 4 análisis Porter

### EL DIAMANTE DE PORTER



Elaborado por: Carlos Carrillo - Juan Carlos Mocha

### AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

Es importante resaltar que la amenaza para la llegada de nuevos competidores es alta. El mercado ecuatoriano es muy apetecible para el ingreso de nuevas marcas de lubricantes. En la actualidad existen marcas importantes de renombre internacional que compiten con las producidas nacionalmente. El estado ecuatoriano tomó medidas para contrarrestar este ingreso al implementar cupos a las importaciones de lubricantes terminados lo que limitará el comercio de marcas americanas como Kendall Motor Oil, Amalie ; Penzoil, 76 lubricants , YPF , entre otras.

Al mismo tiempo el Gobierno ecuatoriano a través de la empresa

Petroecuador lanzo al mercado su marca propia Lubricantes Petrocomercial.

### **Barreras de entrada**

- Economía de escala. Reducción de los costos de producción al incrementar la producción
- Diferenciación del producto. base sintética grupo 3 importada de Europa y cumplimiento de las normas ACEA para lubricantes a Diesel. Fuerte barrera de entrada para nuevos entrantes.
- Experiencia en el sector, la empresa tiene varios años en el mercado, razón por la cual tiene una ventaja en caso de que algún nuevo competidor decida hacerse presente.
- Acceso a los canales de distribución. A pesar de que existen varios canales para distribuir el producto, el acceso para un nuevo competidor puede tornarse muy difícil o inaccesible, porque las empresas y marcas existentes tienen convenios de preferencia con los puntos de ventas.
- Identificación de la marca. Se debe tener presente el posicionamiento alcanzado durante los años de presencia que tiene el producto en el mercado, a pesar de que no es la esperada, tiene una ubicación importante, lo que sería muy difícil de flanquear para un nuevo competidor.
- Alta inversión. Para un nuevo actor en el mercado le sería muy difícil ingresar con una nueva marca, porque necesita un importante capital, para poder operar, entre los más importantes podemos citar los siguientes: costos de producción, capital para comprar las bases sintéticas y gastos de importación, permisos especiales para el manejo del producto, distribución y almacenaje, etc.

## **PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES**

Se puede calificar alto este punto. *“A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse”* (Olmo Diaz, 2009).

El mercado de lubricantes es altamente competitivo y los clientes tienen la opción de elegir entre un sin número de marcas prefiriendo en la mayor parte de los casos aquellas que mejores precios, incentivos y descuentos les ofrezcan. En la ciudad de Guayaquil son pocas las lubricadoras bien tecnificadas que se especialicen en mantenimiento de vehículos pesados, por esta razón la mayoría de las marcas compiten para que su producto sea el de mayor consumo en dicho establecimiento. Esto hace que el producto se concentre en pocos puntos de ventas y el poder de negociación esté de parte de los compradores, sin olvidar también que estos influyen de manera directa en el momento que el consumidor final se decide por algún lubricante.

## **PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES**

*“Un mercado o segmento del mercado no será atractivo si los proveedores estén bien organizados gremialmente, tengan recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido”,* (Amaya, 2005). *“La situación siempre se complica aún más si los insumos que nos proveen son claves para nuestra empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo”* (Cajilima,

2012).

La principal materia prima para la elaboración de lubricantes a diésel son las bases minerales derivadas de la refinación del petróleo, sumadas a las bases sintéticas que son producidas especialmente en Europa. Actualmente existe una gran variedad de proveedores internacionales como PDV ( petróleos de Venezuela ); Shell internacional ; Chevron Texaco ; Conoco Phillips ; entre otras, por lo que las empresas fabricantes pueden escoger el proveedor según el tipo de lubricante y la calidad con que el producto saldrá al mercado.

Las bases sintéticas como mencionábamos solo son producidas en Europa y son pocas las empresas nacionales que las importan debido a los altos costos con que se comercializan. Lubricantes y Lacas importa su materia prima de Lubrizol empresa líder a nivel internacional en venta de aditivos y bases para la fabricación de lubricantes. Por las razones anteriormente mencionadas y en base a la teoría que se estudia, se determina que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

## **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

*“Un mercado o segmento nunca será atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria”.* (Porter, 1980).

En lo referente a los lubricantes para motor sean estos a diésel o gasolina, no existen productos sustitutos debido a que todo vehículo necesita de un lubricante para el rendimiento óptimo de su motor. Existen muchos en el



mercado, diversos precios y diferentes grados de viscosidad tanto importados como nacionales pero hasta la fecha no se ha ofertado ningún producto sustituto del lubricante automotriz.

El consumidor final se ve obligado al uso de la marca de lubricante de su preferencia para realizar el mantenimiento de su vehículo según las especificaciones indicadas en el manual del fabricante, por lo tanto la amenaza es baja.

## **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

*“Para toda empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.”(Porter, 1980).*

Existe un número alto de marcas de empresas comercializadoras de lubricantes que compiten entre sí, entre ellas grandes multinacionales que cuentan con los recursos suficientes para inversión en campañas publicitarias, agresivas promociones, ofertas de precios e impulsaciones en sitio. La mayoría de competidores enfocan sus estrategias en promociones, afectando directamente el precio, sin embargo no es el principal atractivo para el consumidor final de un vehículo a Diesel que por sus altos costos de mantenimiento y por el trabajo que estos vehículos realizan prefieren en gran parte de los casos primero la calidad y garantía que el producto ofrece por encima del valor a cancelar.

A continuación un análisis de los competidores principales:

### Ilustración 5 Competencia CONAUTO

CONAUTO



Chevron Global lubricants representada en el Ecuador por Conauto S.A a través de su marca Ursa TDX es el líder actual en el mercado de lubricantes a Diesel posicionándose como el de mayor elección por parte del consumidor final. Conauto es una empresa con más de 100 años en el mercado ecuatoriano de capital Suizo – Ecuatoriano con infraestructura y cobertura comercial a nivel nacional, sus canales son lubricadores, tecnicentros y talleres, su fortaleza se basa en el prestigio de la marca y su presencia de muchos años, razón por la cual no realizan promociones al consumidor final, las dirigen generalmente a los propietarios de las lubricadoras.

### Ilustración 6 Competidor CEPESA

CEPSA



Establecida en el país en el año 1958, inicio como una empresa dedicada a la venta de derivados de petróleo, comenzando con las marcas Esso y Mobil.

En el año 1997 Castrol International le entrega la distribución de sus productos y en la actualidad tiene representación comercial en casi todo el Ecuador. El producto ancla es el Tecton Global 15w40 con un aditivo especial llamado Viscus. Sus principales canales de distribución son las lubricadoras, tecnicentros y talleres, las estrategias de comercialización que utilizan son publicidad en medios y promociones en el punto de venta dirigidas hacia el consumidor final.

### Ilustración 7 competidor VEPAMIL



Comienza sus actividades en el país en el año 1993, ofreciendo mantenimiento preventivo, asesoría técnica y capacitación en todo lo referente al área automotriz. Es comercializadora de la marca Mobil para todo el territorio ecuatoriano y cuenta con una amplia línea de productos para satisfacer los diferentes segmentos de mercado. Su producto Mobil Delvac 15w40 fue por muchos años líder en el mercado nacional. Así mismo, los canales de distribución que utiliza son principalmente las lubricadoras, tecnicentros y talleres, en la comercialización realizan promociones en el punto de venta, promotoras de producto de manera esporádica para que el cliente prefiera su marca al momento del cambio, también capacitan en el área técnica a los empleados que realizan los mantenimientos en las lubricadoras.

Haciendo un breve resumen basados en las teorías del Michael Porter, es importante que la empresa pueda combinar un liderazgo en los costos y una diferenciación, sea esta última en producto, imagen, servicio, distribución, etc. De esta manera, la empresa podrá desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

## 2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La selección de la muestra es de tipo no probabilístico o dirigido, donde el investigador o grupo de encuestadores tienen la decisión sobre quién dirigir la investigación, lo que se determinó tomando en consideración a los puntos más representativos del sector que es objeto de estudio, es así que se estableció realizar entrevistas semi-estructuradas a 10 clientes y tomar su experiencia en el mercado, opiniones acerca de los consumidores finales. Por tal razón, se las realizará a los propietarios de las lubricadoras seleccionadas, las mismas que serán codificadas y los resultados se analizarán de acuerdo al número de mayor frecuencia en sus respuestas.

### Ilustración 8 Formato de entrevistas

ENTREVISTA	
¿Qué opina usted sobre la marca Golden Bear y de su línea de lubricantes para motores a diesel?	
¿Desde su punto de vista cual es la marca de lubricantes para motores a diesel que tiene mayor demanda, y por qué?	
¿Qué razones los motivarían a usted a impulsar el lubricante Golden Bear en su establecimiento?	
¿Cuál es su frecuencia de compra?	
¿Cuál es el monto aproximado de su pedido?	
¿Qué aspectos considera usted que debería mejorar la empresa lubricantes y lacas?	
Precio	<input type="text"/>
Logística	<input type="text"/>
Servicio	<input type="text"/>
Publicidad	<input type="text"/>
Promociones	<input type="text"/>
Crédito	<input type="text"/>

Elaborado por: Juan Carlos Mocha – Carlos carrillo

## **FUENTES SECUNDARIAS DE INFORMACIÓN**

Para el mejor desarrollo presente plan de negocios se ha considerado tomar como referencia datos de otras fuentes para reforzar la información que se ha adquirido por medio de las entrevistas realizadas a los propietarios de las lubricadoras.

Las fuentes que se consideraron fueron estudios anteriores realizados para el sector de lubricantes en Ecuador y que muestran las preferencias y factores que influyen en el cliente final al momento de realizar el mantenimiento a su vehículo.

### **TEMA DE TESIS:**

“Análisis de factibilidad de introducir en el mercado ecuatoriano una marca nueva de lubricantes automotrices fabricada localmente”

### **Elaborado por:**

**Ing. Julio Egas Mendoza**

Guayaquil, 11 de Marzo del 2014

### **Fidelidad de marca de lubricante**

El 97% de los entrevistados (384) ya ha decidido la marca de aceite que le va a poner a su vehículo antes de realizar el cambio, el principal factor de su decisión radica en la costumbre de uso de la marca de lubricante y en segundo lugar la calidad del producto (pag.45).

### **Viscosidad del lubricante utilizado**

De la muestra notamos que un 32% no conoce que tipo de viscosidad debe utilizar para su motor, y aquellos que conocen 68% no reconocen la importancia de una buena elección para su vehículo (pag.41).

### **Hábitos en la selección de la marca de lubricante**

El 83% ya ha decidido qué tipo de aceite usar mientras que el 10% aun no y el 7% no decide que usar. De este 83% el 41% es por costumbre y el 19% por calidad (pag.38).

### **Atributos de la marca utilizada**

Las motivaciones para el cambio de marca de lubricantes son: calidad, garantía, precio, recomendación del mecánico, comodidad del local. Donde la calidad y el precio son dos factores importantes en la elección de la marca de lubricantes (pag.40).

### **Motivos de compra del consumidor respecto a una marca de lubricantes**

Los resultados de la encuesta realizada a distintas personas sobre el motivo de compra de una determinada marca de lubricante, dio como resultado que los puntos de decisión del cliente los determinan la publicidad y promoción de una marca específica, mientras que, otro factor importante es la fidelidad del cliente a una marca de lubricantes específica, pero también hay que resaltar la importancia de la persona y el lugar donde se realiza el cambio al momento de recomendar un lubricante.

## **2.4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.**

### **Objetivos de la investigación de mercado.**

- Conocer el punto de vista de los clientes más reconocidos del sector de lubricadoras sobre la empresa lubricantes y lacas y su producto Ciar Oil 15W40.
- Determinar la relación que existe entre el canal de distribución y los clientes finales.
- Conocer los motivos que incentivan al cliente (canal) para impulsar el producto en su línea a diesel.



**ENTREVISTA A PROPIETARIOS DE LUBRICADORAS ESPECIALIZADAS  
EN LINEA DIESEL CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

Nombre del entrevistado: Sr Tarquino Coba Coba

Nombre de la lubricadora: Lubricadora Tarquino Jr.

**¿Qué opina usted sobre la marca Golden Bear y de su línea de lubricantes para motores a diesel?**

*Son buenos, de calidad, vendo Golden hace años y no he tenido problemas aunque la línea que más sale es gasolina.*

**¿Desde su punto de vista cual es la marca de lubricantes para motores a diesel que tiene mayor demanda, y por qué?**

*Castrol 25w60, porque los buses que vienen son viejos y piden lubricantes para motores de alto recorrido.*

**¿Qué razones los motivarían a usted a impulsar el lubricante Golden Bear en su establecimiento?**

*Cuando la empresa enviaba impulsadoras se movía más, además una franela o gorra por cada balde tendría mayor demanda.*

**¿Qué aspectos considera usted que debería mejorar la empresa lubricantes y lacas?**

PRECIO

LOGISTICA

SERVICIO

PUBLICIDAD

PROMOCIONES X

CREDITO

**¿Cuál es su frecuencia de compra y monto de pedidos?**

*1000 galones mensuales aprox \$ 15000 dol*

**ENTREVISTA A PROPIETARIOS DE LUBRICADORAS ESPECIALIZADAS  
EN LINEA DIESEL CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

Nombre del entrevistado: Ing. Wimper Torres P.

Nombre de la lubricadora: Tecnicentro Leonela 2

**¿Qué opina usted sobre la marca Golden Bear y de su línea de lubricantes para motores a diesel?**

*No tiene mayor demanda, porque mis clientes ya tienen su lubricante tradicional.*

**¿Desde su punto de vista cual es la marca de lubricantes para motores a diesel que tiene mayor demanda, y por qué?**

*En mi negocio el que más demanda tiene es el URSA 15W40 y PENZOIL, por la calidad y tradición*

**¿Qué razones los motivarían a usted a impulsar el lubricante Golden Bear en su establecimiento?**

*Para incrementar la línea Golden a Diesel en mi loca, se necesita que el chofer lo conozca y sepa que tiene mayores beneficios que los demás, hacer más promoción*

**¿Qué aspectos considera usted que debería mejorar la empresa lubricantes y lacas?**

PRECIO X

LOGISTICA

SERVICIO

PUBLICIDAD

PROMOCIONES X

CREDITO

**¿Cuál es su frecuencia de compra y monto de pedidos?**

*800 galones mensuales aprox 10000 dol*

**ENTREVISTA A PROPIETARIOS DE LUBRICADORAS ESPECIALIZADAS  
EN LINEA DIESEL CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

Nombre del entrevistado: Sr Jorge Vargas

Nombre de la lubricadora: Lavadora y Lubric Vargas

**¿Qué opina usted sobre la marca Golden Bear y de su línea de lubricantes para motores a diesel?**

*Aquí no se vende porque a mí no me lo piden, yo solo compro lo que me pide el cliente. Tengo Golden a gasolina y no he tenido problemas ni reclamos.*

**¿Desde su punto de vista cual es la marca de lubricantes para motores a diesel que tiene mayor demanda, y por qué?**

*PDV y CASTROL pero el 25w60 para los buses viejos, URSA también piden bastante, la razón es la tradición.*

**¿Qué razones los motivarían a usted a impulsar el lubricante Golden Bear en su establecimiento?**

*Si la empresa me ayuda a mover el producto con promociones y capacitación a mis empleados, podría hacer cambiar al usuario de marca, hacer que se conozca más.*

**¿Qué aspectos considera usted que debería mejorar la empresa lubricantes y lacas?**

PRECIO

LOGISTICA

SERVICIO

PUBLICIDAD

PROMOCIONES X

CREDITO X

**¿Cuál es su frecuencia de compra y monto de pedidos?**

*450 galones mensuales aprox 7000 dol*

**ENTREVISTA A PROPIETARIOS DE LUBRICADORAS ESPECIALIZADAS  
EN LINEA DIESEL CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

Nombre del entrevistado: Sr Johnny Cabrera

Nombre de la lubricadora: Lubricadora Cabrera

**¿Qué opina usted sobre la marca Golden Bear y de su línea de lubricantes para motores a diesel?**

*Son buenos de calidad a buen precio, vengo comprando ya años y mis clientes no me han reclamado nada. Creo que la Ing. Aguila está haciendo un buen trabajo.*

**¿Desde su punto de vista cual es la marca de lubricantes para motores a diesel que tiene mayor demanda, y por qué?**

*En este sector como es popular barrio pobre, solo se vende más aceite barato aunque algunos piden aceites importados. Los que muevo más son URSA y KENDALL, aunque su precio es similar lo prefieren para no arriesgarse a usar una marca diferente.*

**¿Qué razones los motivarían a usted a impulsar el lubricante Golden Bear en su establecimiento?**

*Que venga una promotora y se quede aquí un mes para que con regalos al chofer lo haga cambiar de marca, pero esa chica debe de estar preparada y capacitada, también dar más capacitación a los empleados que atienden.*

**¿Qué aspectos considera usted que debería mejorar la empresa lubricantes y lacas?**

PRECIO

LOGISTICA

SERVICIO

PUBLICIDAD

X

PROMOCIONES

X

CREDITO

**¿Cuál es su frecuencia de compra y monto de pedidos?**

*600 galones mensuales aprox 8000 dol*

**ENTREVISTA A PROPIETARIOS DE LUBRICADORAS ESPECIALIZADAS  
EN LINEA DIESEL CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

Nombre del entrevistado: Sra. Lilia Gutiérrez

Nombre de la lubricadora: Lubricadora Salazar

**¿Qué opina usted sobre la marca Golden Bear y de su línea de lubricantes para motores a diesel?**

*A mi criterio son lubricantes buenos, tengo dos buses que solo ponen Golden y no he tenido problemas. Nadie me ha reclamado así que pienso que trabajan bien.*

**¿Desde su punto de vista cual es la marca de lubricantes para motores a diesel que tiene mayor demanda, y por qué?**

*Yo atiendo a algunas cooperativas de buses porque mi esposo es chofer y lo que más se vende es URSA y CASTROL, de ahí PDV. Esas son las que más se venden, lo hacen porque son las que más promociones tienen.*

**¿Qué razones los motivarían a usted a impulsar el lubricante Golden Bear en su establecimiento?**

*Ellos ponen la misma marca siempre, si yo quisiera vender más Golden que me den buen precio y promociones para cambiar de marca al dueño.*

**¿Qué aspectos considera usted que debería mejorar la empresa lubricantes y lacas?**

PRECIO X

LOGISTICA

SERVICIO

PUBLICIDAD

PROMOCIONES X

CREDITO

**¿Cuál es su frecuencia de compra y monto de pedidos?**

*250 galones mensuales aprox 3000 dol*

## **ENTREVISTA A PROPIETARIOS DE LUBRICADORAS ESPECIALIZADAS EN LINEA DIESEL CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

Nombre del entrevistado: Sr Víctor Urgiles

Nombre de la lubricadora: Lubricadora Urgiles

**¿Qué opina usted sobre la marca Golden Bear y de su línea de lubricantes para motores a diesel?**

*No tiene mayor venta porque creo que le falta que se promocione más. Recién la compañía está sacando propaganda y eso es positivo pero aún falta.*

**¿Desde su punto de vista cual es la marca de lubricantes para motores a diesel que tiene mayor demanda, y por qué?**

*Aquí lo que se vende es lo que el cliente pide, por lo general en diésel lo que más sale es URSA y PDV, muchos los usan porque siempre han puesto esa misma marca.*

**¿Qué razones los motivarían a usted a impulsar el lubricante Golden Bear en su establecimiento?**

*Como le decía promocionar más el producto, ir a las cooperativas de buses para que lo conozcan, regalen baldes a los choferes para que vengan y lo pidan en mi local.*

**¿Qué aspectos considera usted que debería mejorar la empresa lubricantes y lacas?**

PRECIO

LOGISTICA

SERVICIO

PUBLICIDAD

PROMOCIONES X

CREDITO

**¿Cuál es su frecuencia de compra y monto de pedidos?**

*800 galones mensuales aprox 10000 dol*

**ENTREVISTA A PROPIETARIOS DE LUBRICADORAS ESPECIALIZADAS  
EN LINEA DIESEL CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

Nombre del entrevistado: Sr Ángel Torres Vidal

Nombre de la lubricadora: Tecnicentro Leonela 1

**¿Qué opina usted sobre la marca Golden Bear y de su línea de lubricantes para motores a diesel?**

*El lubricante es muy bueno, buena presentación, buen precio.*

**¿Desde su punto de vista cual es la marca de lubricantes para motores a diesel que tiene mayor demanda, y por qué?**

*Lo que más se vende es URSA y PDV por tradición y porque entre los usuarios del sector se comentan que marca usar .*

**¿Qué razones los motivarían a usted a impulsar el lubricante Golden Bear en su establecimiento?**

*Mejorar el precio. Que me den buen precio y lo vendo.*

**¿Qué aspectos considera usted que debería mejorar la empresa lubricantes y lacas?**

PRECIO X

LOGISTICA

SERVICIO

PUBLICIDAD

PROMOCIONES X

CREDITO

**¿Cuál es su frecuencia de compra y monto de pedidos?**

*600 galones mensuales aprox 8000 dol*

**ENTREVISTA A PROPIETARIOS DE LUBRICADORAS ESPECIALIZADAS  
EN LINEA DIESEL CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

Nombre del entrevistado: Sr José Sánchez Sánchez

Nombre de la lubricadora: Lubricentro Fran Sam

**¿Qué opina usted sobre la marca Golden Bear y de su línea de lubricantes para motores a diesel?**

*Son de buena calidad, limpia bien el motor y menos desgaste.*

**¿Desde su punto de vista cual es la marca de lubricantes para motores a diesel que tiene mayor demanda, y por qué?**

*Castrol 25w60, porque es para buses y volquetas más antiguas aunque el precio no es barato, otra razón es que usan el producto por recomendación.*

**¿Qué razones los motivarían a usted a impulsar el lubricante Golden Bear en su establecimiento?**

*Promociones en el precio y el apoyo de la empresa en técnicas de ventas y especificaciones del producto.*

**¿Qué aspectos considera usted que debería mejorar la empresa lubricantes y lacas?**

PRECIO X

LOGISTICA

SERVICIO

PUBLICIDAD

PROMOCIONES

CREDITO

**¿Cuál es su frecuencia de compra y monto de pedidos?**

*500 galones mensuales aprox 7500 dol*



**ENTREVISTA A PROPIETARIOS DE LUBRICADORAS ESPECIALIZADAS  
EN LINEA DIESEL CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

Nombre del entrevistado: Sr Ismael Castro Urgilez

Nombre de la lubricadora: Lubricentro tres hermanos

**¿Qué opina usted sobre la marca Golden Bear y de su línea de lubricantes para motores a diesel?**

*La línea de lubricantes a diésel Golden bear no tiene mucha demanda porque el consumidor final no lo pide, debido a que, no se le hace suficiente promoción.*

**¿Desde su punto de vista cual es la marca de lubricantes para motores a diesel que tiene mayor demanda, y por qué?**

*Rimula 15w40 de Shell, por el precio al público y por la calidad.*

**¿Qué razones los motivarían a usted a impulsar el lubricante Golden Bear en su establecimiento?**

*Mejorar la publicidad y que vengan impulsadoras, camisetas y promociones.*

**¿Qué aspectos considera usted que debería mejorar la empresa lubricantes y lacas?**

PRECIO

LOGISTICA

SERVICIO

PUBLICIDAD X

PROMOCIONES X

CREDITO

**¿Cuál es su frecuencia de compra y monto de pedidos?**

*200 galones mensuales aprox 3000 dol*

**ENTREVISTA A PROPIETARIOS DE LUBRICADORAS ESPECIALIZADAS  
EN LINEA DIESEL CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

Nombre del entrevistado: Sr Mesías Córdova Sánchez

Nombre de la lubricadora: Lubricadora Córdova

**¿Qué opina usted sobre la marca Golden Bear y de su línea de lubricantes para motores a diesel?**

*El producto cumple con todas las especificaciones y la marca es de garantía para los clientes.*

**¿Desde su punto de vista cual es la marca de lubricantes para motores a diesel que tiene mayor demanda, y por qué?**

*La marca CASTROL por la calidad.*

**¿Qué razones los motivarían a usted a impulsar el lubricante Golden Bear en su establecimiento?**

*Mejorar el precio y hacer más promociones y apoyo de la empresa para que el producto tenga mayor rotación.*

**¿Qué aspectos considera usted que debería mejorar la empresa lubricantes y lacas?**

PRECIO X

LOGISTICA

SERVICIO

PUBLICIDAD X

PROMOCIONES X

CREDITO

**¿Cuál es su frecuencia de compra y monto de pedidos?**

*600 galones mensuales aprox 8000 dol*

## **2.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

Considerando los resultados de las entrevistas, realizada a los clientes más representativos de las lubricadoras especializadas en el servicio y atención a los vehículos con motores a diesel, ubicados en el sector norte de la ciudad de Guayaquil se determina lo siguiente:

El prestigio, calidad y marca de la empresa lubricantes y lacas con su marca Golden Bear es reconocida en los clientes objetos del presente estudio, así mismo la gestión que realiza la gerencia y el personal comercial que los atiende. Por otro lado, se puede confirmar resultados de la presente investigación con los datos tomados como referencia para realizar el presente proyecto, es decir las mismas marcas se ubican como preferencia del consumidor final al momento del cambio.

Los volúmenes de compra promedio que manejan es de 580 galones que representa aproximadamente \$7.733 mensuales, las marcas que lideran este sector son URSA y CASTROL, las que mayormente son preferidas por el consumidor final por el tiempo que tienen en el mercado, y el prestigio que tienen.

Los clientes están dispuestos a ser parte del plan de impulso para el producto Ciar Oil 15W40, lo que solicitan a la empresa es que realice una campaña publicitaria más agresiva para que el consumidor final conozca el producto, que se les otorgue un mayor margen de ganancia y que se implementen planes de incentivo para quienes cumplan con los objetivos trazados.

## **CAPITULO III**

### **3. PRODUCTO O SERVICIO**

#### **3.1 CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO**

Ciar Oil Syntehtic Blend es un lubricante sintético que cumple con excelentes estándares de calidad, diseñado especialmente para exceder el rendimiento de motores a diésel de 4 tiempos, que operen en condiciones severas y busquen intervalos de cambios más extendidos.

Contiene un alto porcentaje de bases sintéticas que poseen una estructura molecular optima y en conjunto con un exclusivo paquete de aditivos de la más alta tecnología, le proveen al producto una remarcada protección a la corrosión, control de cenizas, protección al desgaste a la oxidación, una buena bombeabilidad a bajas temperaturas. Sus altos niveles de detergencia, dispersión y reservas alcalinas han sido estructurados tomando en cuenta las severas condiciones de trabajo a las cuales son sometidos los lubricantes en los motores a diésel que adoptan las válvulas de recirculación de gases de escape o sistema EGR.

#### **CALIDAD**

- Ciar Oil Diesel syntethic blend alcanza para motores a diésel la calidad API CJ-4 / CI-4 PLUS CI-4/SN
- Cumple y excede los rigurosos requerimientos de los mas prestigiosos productores de motores a diésel de 4 tiempos, incluyendo normas europeas como : ACEA E9-08, ACEA E7-04, MB 228.31, MAN M3575, MTU 2.1 , VOLVO VDS-4, VOLVO VDS-3, MACK EO-O PREMIUN PLUS 07, RENAULT TRUCK RLD-3, CUMMINS CES 20081, CAT ECF-2, CAT

ECF-1, DETROIT DIESEL DDC 93K218, DEUTZ DQC 111-10 LA.

- Para motores a gasolina API SN / SM
- Cumple con el nivel militar MIL-L2104E/46152D

### **APLICACIONES**

- Motores de combustión interna de 4 tiempos a diésel que operan en condiciones extremas: del transporte de pasajeros y de carga, agroindustrias, de la construcción, marinos, estacionarios e industriales y de minería.
- Motores de camiones a diésel que tienen sistema de recirculación de gases EGR.
- Motores de flotas de transporte que requieran un mayor intervalo en el periodo de cambios.

**Tabla 2 Propiedades técnicas del producto**

**PROPIEDADES TÉCNICAS**

VISCOCIDAD Cst 40° C	123
VISCOCIDAD Cst 100° C	16,2
Índice de viscosidad	141
C.C.S Cp	6200 cp a – 20° C
PUMPING VISCOCITY CP	20400 Cp a – 25 ° C
HTHS Cp @ 150 C	4,55
NOACK	8,00%
POUR POINT C°	- 36
FLASH POINT	240 ° C
TBN	8,8
CENIZAS SULFATADAS	0,98 % Wt

Fuente: Lubricantes y Lacas

### 3.2 CADENA DE VALOR

Ilustración 9 Cadena de Valor



Autores: Carlos Carrillo - Juan Carlos Mocha

## **CADENA DE VALOR**

La cadena de valor puede ser descrita como un conjunto de eslabones que representan los diversos procesos que se llevan a cabo en una organización para proporcionar al consumidor un producto y un servicio de calidad. (Humberto Cantú, 2001)

### **Actividades Primarias**

Logística Interna: La primera actividad de la cadena de valor es la logística interna que es la manera en que las empresas gestionan y administran la manera de recibir y almacenar las materias primas para crear el producto. Lubricantes y Lacas importa vía marítima desde los EEUU y Europa bases lubricantes tipo 2 y tipo 3 que son recibidas en centros de almacenamiento en la planta industrial de Lubrival. Aquí las bases son separadas por su calidad en tanques con capacidad de 100.000 galones.

Operaciones: La siguiente etapa es la de mezclado, donde la materia prima (bases lubricantes) a través de un análisis de formulación técnica se combina con aditivos especiales para la creación del producto final acorde al requerimiento del técnico, sea este lubricantes para motores a gasolina o diésel o de transmisiones mecánicas o automáticas. Este llenado final se lo realiza en las diferentes presentaciones sean estos tanques de 55 galones, baldes de 5 galones, galon americano y litros.

Logística externa : Una vez terminado el producto, la actividad siguiente en la cadena de valor es la logística de salida, donde el producto sale de la planta de fabricación y se transporta por medio de contenedores a las bodegas de la empresa para luego ser entregado a distribuidores, lubricentros, tecnicentros, concesionarias, etc .



Marketing y Ventas : Lubricantes y Lacas cuenta con un equipo de ventas a nivel nacional compuesto por 25 asesores comerciales que son asignados a cada provincia del país, además de distribuidores que son encargados de colocar el producto en lugares blindados específicamente para ellos. El departamento de marketing es el encargado de dar apoyo al área comercial a través de publicidad pautada, material pop, etc.

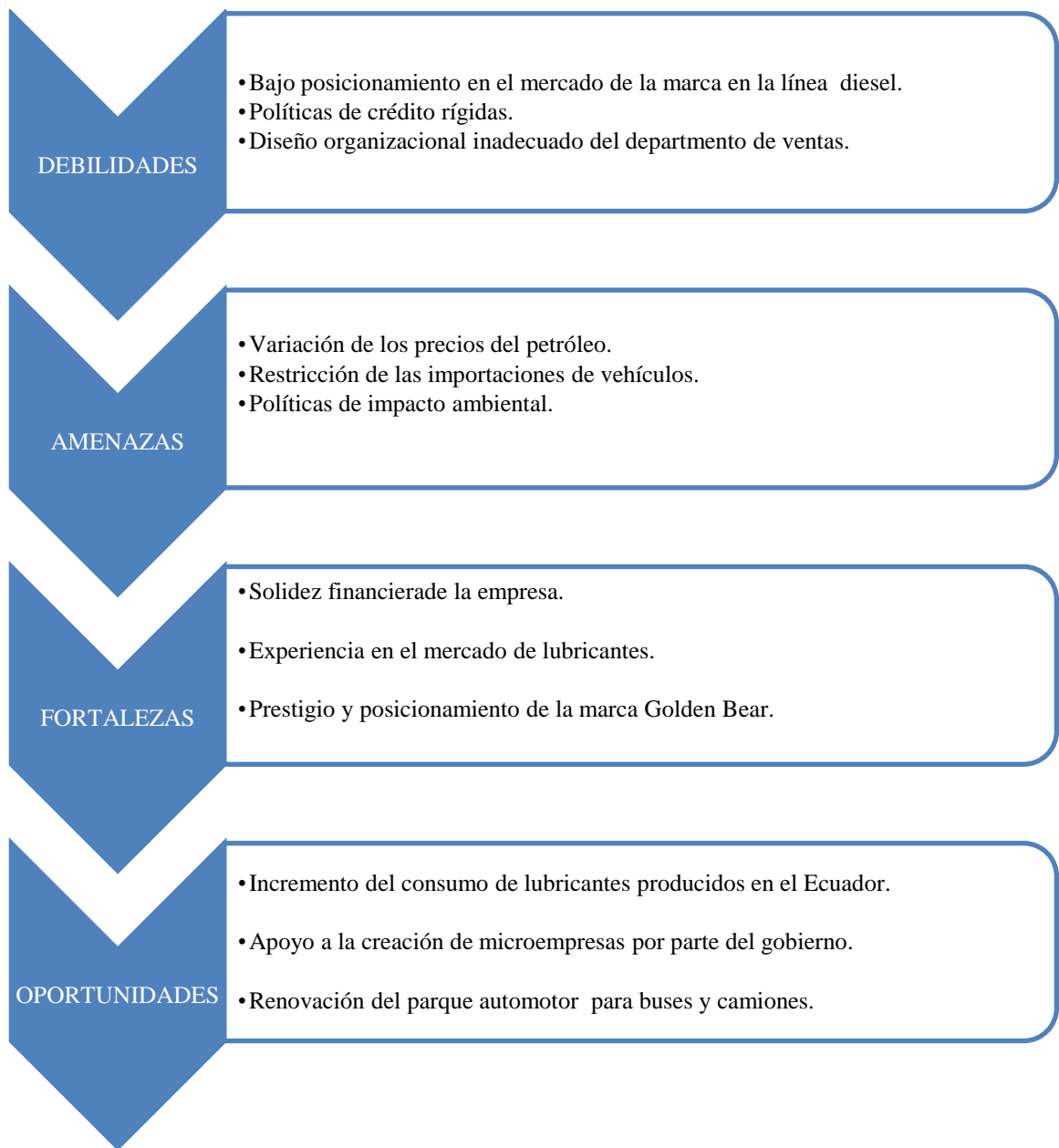
Servicios : El servicio es la actividad final en la cadena de valor, Lubricantes y Lacas cuenta con mercaderistas que son las encargadas de visitar constantemente a los clientes y realizar una labor post venta observando la rotación del producto, colocación en percha, actividades de preventa, y cualquier otra información de interés para la empresa.

### **Actividades de Apoyo**

Como actividades de apoyo Lubrilaca cuenta con una infraestructura acorde a los requerimientos técnicos para una labor optima, provee además de equipos actualizados tecnológicos al área comercial lo que le permite a los asesores estar en constante contacto con las diferentes áreas de la compañía, sean estas área de crédito, cobranzas, facturación, bodega, entre otros. Su departamento de recursos humanos es el encargado de proveer personas debidamente capacitadas ofreciéndoles un plan de carrera, capacitaciones, charlas, seminarios internacionales e incentivos para alcanzar los objetivos planteados y llegar hacer profesionales especializados en el área de lubricantes.

### 3.3 ANÁLISIS DAFO

Ilustración 10 Análisis DAFO



Elaborado por: Juan Carlos Mocha – Carlos Carrillo.

## **DEBILIDADES**

Entre las debilidades de la empresa se ha anotado la baja participación de mercado que posee el producto en su línea a diesel, la misma que es el fundamento del presente plan de negocios, razón por la cual, más adelante se detallarán las estrategias que se utilizarán para contrarrestar este problema.

Otro factor que se resalta es que la empresa actualmente mantiene una rígida política de crédito para las lubricadoras, lo que retrasa un poco las operaciones normales.

El diseño inadecuado y poco operativo del departamento de ventas, consecuencia del crecimiento que tuvo la empresa, lleva a reorganizarlo para que se ajuste a las necesidades actuales.

## **AMENAZAS**

La variación de los precios del petróleo a pesar de que en la baja no afecta de manera directa al costo producto si tendrá un gran impacto a nivel económico, razón por la cual, se debe estar atentos al momento de elaborar presupuestos de ventas para el año 2015.

La restricción para las importaciones de los vehículos es un factor que afecta de manera directa al consumo de lubricantes, con la resolución del COMEX dictada el 29 de diciembre del año 2014 en la que indica la reducción de las importaciones de vehículos y partes en un 57% hasta el 31 de Diciembre del 2015, el mercado se verá afectado, razón por la cual, hay que tomar medidas para minimizar su impacto en los ingresos de la empresa.

A pesar de que el producto está elaborado para reducir las emisiones de los vehículos, las medidas de impacto ambiental podrían ser dirigidas a las lubricadoras, quienes actualmente son el canal de comercialización de Ciar Oil 15W40. Y muchos de estos locales no están adecuados para procesar

correctamente los residuos que afecten directamente al ambiente, por consiguiente estos podrían verse afectados al tener que realizar cambios en sus instalaciones y equipos para que los desechos se canalicen de manera que no afecten negativamente el medio ambiente.

## **FORTALEZAS**

Una de las mayores fortalezas de la empresa es que cuenta con solidez financiera y puede realizar sus operaciones sin ningún problema.

Una trayectoria de más de 40 años en el mercado de lubricantes hace que lubricantes y lacas sea una empresa experimentada que conoce todos los detalles que intervienen desde la elaboración hasta que el producto llega a manos del consumidor final.

A pesar de que la línea a diesel tiene una baja participación en el mercado, Golden Bear en general se presenta como una marca posicionada en la mente del consumidor, herramienta que se utilizará como base para impulsar la línea que actualmente presenta anomalías.

## **OPORTUNIDADES**

La mayor parte de los lubricantes que se comercializan en el Ecuador son importados como producto final, pocas son las empresas que elaboran el producto dentro del país, por lo que, al restringir las importaciones de productos elaborados en el exterior, muchas de esas marcas tendrían problemas de stock y se generaría mayor demanda del producto Ciar Oil 15W40.

Las lubricadoras al pertenecer a personas naturales, podrían acceder al financiamiento actual que el gobierno otorga a micro empresarios, con el fin de adecuar o modernizar los establecimientos que se usan para el mantenimiento de los vehículos en el Ecuador, esto generará mayores oportunidades de crecimiento, La Corporación Financiera Nacional (CFN), clasifica a este como

actividad financiable, por lo que pueden acceder a éste crédito para mejorar sus instalaciones.

El sector de la transportación pesada, es objeto de renovación por parte de la agencia nacional de tránsito (ANT) en conjunto con la Corporación Financiera Nacional (CFN) y el Ministerio de Transportes y Obras Públicas (MTO), otorgando créditos a los propietarios de vehículos pesados que tengan el 15% de componente nacional, es decir que los buses y camiones que hayan cumplido con su vida útil deberán ser reemplazados, por lo tanto, estas unidades deberán mantenerse en óptimas condiciones de funcionamiento, es donde el producto Ciar Oil 15W40 de Golden Bear aportará al cuidado de los nuevos motores.

## ESTRATEGIAS

**Tabla 3 Matriz estratégica**

OPORTUNIDADES	Estrategias O/F	Estrategias O/D
(O)	Se aprovechará el prestigio de la marca, capacidad financiera y experiencia en el mercado de lubricantes para realizar una campaña de apoyo para las lubricadoras centradas en el buen servicio al cliente, CRM, campañas y promociones para el producto Ciar Oil 15W40 línea a diesel	Se implementará un plan de capacitación a los puntos de venta tanto al personal administrativo como operativo que incluirá técnicas de ventas, administración, servicio al cliente, manejo del CRM, servicio post venta.
		Se revisarán las políticas de créditos actuales y se buscará alternativas de pago, para dar mayor facilidad a los clientes.
		El departamento de ventas tendrá una reestructuración en sus funciones, de manera que, aporte con ideas para obtener los objetivos trazados.
AMENAZAS	Estrategias A/F	Estrategias A/D
(A)	La implementación del CRM será fundamental para mejorar la relación entre la empresa y las lubricadoras, dándoles el mayor apoyo posible para que impulsen la marca Golden Bear de forma preferencial.	Se realizará un monitoreo constante a los clientes por medio del CRM y la información proporcionada personal de ventas para tomar correctivos ante cualquier amenaza que se presente.
	Se realizarán campañas resaltando los beneficios del producto Ciar Oil 15W40 y su bajo impacto ambiental.	

Elaborado por: Carlos Carrillo - Juan Carlos Mocha

Para que los objetivos del presente plan de negocios se puedan alcanzar es importante que se tomen en cuenta las estrategias plasmadas; La marca Golden Bear tiene un gran prestigio, lo que se debe aprovechar para impulsar las ventas de su línea a diesel, por otro lado, es vital crear en los propietarios de los puntos de venta una cultura orientada al servicio al cliente y que se apliquen enfoques modernos de administración, esto sumado a las campañas promocionales y de incentivos se puede lograr que el plan se realice con éxito, finalmente, los controles y monitoreos deben ser constantes para que todo lo planificado se cumpla en los tiempos indicados.

## **CAPITULO IV**

### **4. PLANES ESTRATÉGICOS**

La implementación del siguiente plan estratégico para la compañía lubricantes y lacas, tiene como finalidad optimizar los recursos, posicionar el producto en el mercado y fidelizar a los clientes, para incrementar los ingresos de la empresa. Con el siguiente plan se busca beneficiar tanto a lubricantes y lacas como también al personal del departamento comercial.

#### **4.1 PLAN DE VENTAS**

El objetivo principal del presente plan de ventas es alcanzar en un periodo de cinco años el 50% de las ventas actuales, es decir 80.500 galones, por consiguiente aumentar la participación del mercado de lubricantes a diesel en un 30%, actualmente la venta es de 40.250 galones anuales y la participación es del 6,65%.

Los propietarios de las lubricadoras serán parte de un plan de incentivos que adicional al descuento otorgado por la empresa al cumplir con su presupuesto asignado, y por cumplir las normas a seguir y que se detallan dentro del presente plan, se los premiará con un viaje internacional, una vez al año con todos los gastos pagados por la empresa lubricantes y lacas.

Se llevara a cabo un plan de incentivos para los vendedores que consiste en la entrega de un bono en efectivo de \$150.00 por cumplimiento del presupuesto, además un descuento del 70 % en el costo del paquete de viajes, para que el asesor acompañe a sus clientes en la promoción anual de viaje empresarial internacional.

## Ilustración 11 Estructura del departamento comercial

### ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL LUBRICANTES Y LACAS



Elaborado por: Carlos Carrillo - Juan Carlos Mocha

## **FUNCIONES DEL GERENTE COMERCIAL DE LA EMPRESA LUBRICANTES Y LACAS.**

### **Función general**

Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos de la compañía, supervisando el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los productos.

### **ii. Funciones específicas**

- Definir, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mejor posición en el mercado de lubricantes.
- Definir y proponer los planes de marketing, y venta de la Empresa.



- Organizar el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción y venta de los servicios que ofrece la compañía.
- Investigar y analizar la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la Empresa lubricantes y lacas.
- Realizar el presupuesto anual de la Gerencia Comercial y controlar su ejecución.
- Controlar que los objetivos, planes y programas se cumplan en los plazos y condiciones establecidos.
- Establecer ventajas competitivas donde se ofrezcan los servicios y productos de la Empresa, procurando obtener mejor participación del mercado.
- Colaborar en equipos de trabajo que le sean asignados, así como realizar otras funciones afines al cargo que le sean encargadas por el Gerente General.

## **FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE VENTAS PARA A EMPRESA LUBRICANTES Y LACAS**

- Planificar los objetivos y estrategias de su equipo de ventas.
- Desarrollar una estructura de organización adecuada para alcanzar los objetivos establecidos.
- Seleccionar personal de ventas.
- Formar y hacer retroalimentación al equipo de ventas.
- Motivar al equipo para que desarrolle el trabajo lo mejor posible, apoyarlos en la capacitación al personal de los canales de distribución.
- Evaluar y controlar el cumplimiento de los objetivos.

## **FUNCIONES DEL VENDEDOR DE LA EMPRESA LUBRICANTES Y LACAS.**

- Prospectar nuevos clientes.
- Mantener y retener la cartera de clientes asignada.
- Diversificar el portafolio de productos en los clientes actuales.
- Conocer los productos de la empresa y sus especificaciones técnicas.
- Conocer el mercado de sus clientes y asesorarlos con técnicas básicas de atención y servicio al consumidor final.
- Organizar, planificar y ejecutar sus objetivos.
- Capacitarse constantemente en las técnicas necesarias cuando la compañía lo indique.
- Dar un excelente servicio a sus clientes, apoyado en el CRM.
- Administrar eficientemente su cartera de clientes.
- Informar sobre la competencia y sus estrategias.
- Supervisar la correcta exhibición de los productos en el punto de venta.

## **4.2 POLITICA DE PEDIDOS**

### **Relativas a la aprobación de pedidos**

La persona designada por la Gerencia y/o Jefatura de Crédito y Cobranza para aprobar los pedidos debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Los pedidos se tienen que analizar con extremo cuidado siguiendo el procedimiento autorizado, sin que esto represente atrasos en la logística.
- No se puede aprobar un pedido si hay cheque protestado

- En situaciones que pongan en riesgo los intereses de la compañía suspenderá la aprobación del pedido y se transferirá a análisis de crédito.
- Si el pedido dice entregar a una persona o en una dirección diferente a la ficha, se le solicita al cliente confirmación preferiblemente por escrito y previamente se le hace firmar la factura al cliente que consta ingresado en la ficha de nuestro sistema de cómputo.
- Si el cliente tiene buen historial de pago se puede exceder máximo en hasta en el 10% del cupo en USD\$.
- La persona encargada de la aprobación de pedidos debe hacer diariamente cierre de pedidos.

### **4.3 POLITICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA**

#### **Documentos que maneja el Departamento de Créditos y Cobros**

- Solicitud de ingreso de Datos( Solicitud de Crédito)
- Pedidos
- Facturas despachadas
- Cheques Protestados
- Pagaré
- Nota de Crédito y Nota de Débito
- Recibos de Cobros
- Reportes de Cobranza
- Diarios Contables

## DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO

### **Relativas a la solicitud de ingreso de datos**

Todos los aspirantes a ser clientes de la Compañía deben pasar por un proceso de análisis de crédito con la finalidad de establecer una vínculo seguro que no afecte los intereses ni reputación de la Compañía.

Las solicitudes deben cumplir con los siguientes requisitos

- Solicitud de crédito firmada. (Obligatorio)
- Registro único del contribuyente. (Obligatorio)
- Cédula del cliente(Obligatorio)
- Planilla de agua, impuesto predial y/o escritura de compra venta.
- Copias de las facturas de proveedores
- Escritura de Constitución, nombramiento del Representante legal y Estatutos vigentes, en el caso de ser persona jurídica.
- Referencias Bancarias
- Historial y fotos del establecimiento
- Fotos local y percha (Obligatorio)

Cada uno de los documentos acompañantes de la Solicitud de Ingreso de Datos el vendedor o la persona que hace la gestión con el cliente debe solicitar al cliente el original de cada uno de ellos, si el cliente no desea entregar original, a estos documentos originales (NO A UNA COPIA), sacar copia o

tomar fotos, escanear, para de esta manera evitar suplantaciones de identidad, estafas, fraudes, etc.

El vendedor para la apertura de un nuevo prospecto debe conocer al representante Legal no solamente a un encargado, y cuando ya es cliente si a partir de la tercera visita no encuentra al representante legal hecho cargo del negocio, informar por escrito a Jefe de Crédito.

Las solicitudes de ingreso de datos deberán pasar por un proceso de validación de datos de acuerdo a los procedimientos vigentes (Procedimiento CC-CRE004) antes de ser enviadas para análisis del comité de crédito.

Tanto la información como la documentación de los datos de los aspirantes a ser clientes y de los clientes, suscrita en la solicitud de ingreso de datos debe ser fidedigna, de comprobarse que se ha presentado información falsa, se considerará como FALTA GRAVE al Reglamento Interno, tal como lo indica en el Art. 28 “Normas para vendedores”, donde dará lugar a la petición inmediata del visto bueno ante el Inspector del Trabajo (Manual de procedimiento Lubricantes y lacas).

### **Relativas al Comité de Crédito**

El Comité de crédito constituye el órgano rector de las condiciones de venta con las cuales se aceptan a los aspirantes a clientes y se actualizan los cupos a los clientes existentes de la empresa. Su conformación está dada por la Jefatura de crédito y cobranza, Gerencia de Venta y la Gerencia General con la asistencia del analista de crédito. El comité de crédito se reunirá física y/o virtualmente los días necesarios de acuerdo a la cantidad de solicitudes de ingreso de datos pendientes de aprobar.

Las atribuciones del comité de crédito son las siguientes:

1.-Aceptar y/o negar como cliente a los aspirantes

2.-Determinar las condiciones de venta de los nuevos clientes:

Ventas de contado:

- Contra entrega
- Pago anticipado en efectivo
- Pago anticipado con cheque
- Contado 8 días
- Contado 30 días
- Contado precio de crédito

Ventas a crédito:

- De 5 a 30 días.
- De 31 a 60 días.
- De 30, 61 a 90 días.
- De 30, 60, 90 a 120 días.

3.- Establecer cupos de contado y/o crédito de acuerdo a la capacidad de endeudamiento estimada en base a la información proporcionada por el cliente y confirmada por el departamento de análisis de crédito. La tabla referencial para estos casos es la siguiente:

**Tabla 4 Garantías con bienes inmuebles**

**Tabla de garantías**

<b>Cliente con bienes inmuebles</b>		
<b>Tiempo de operaciones</b>	<b>Cupo Máximo en US\$</b>	
	<b>Aspirante</b>	<b>Cliente</b>
Mínimo 6 meses (Sin actividad económica adicional más de un año)	500.00	800.00
Mínimo 6 meses (Con actividad económica adicional más de un año)	700	1200
De 1 a 2 años	800.00	1,500.00
De 3 a 5 años	2,500.00	5,000.00
De 6 a 9 años (*)	5,000.00	15,000.00
De 10 años en adelante (*)	8,000.00	20,000.00

Fuente: Lubricantes y Lacas

*(\*) En estos rangos de cupo será obligatoria la solicitud de pagaré firmado por el aspirante y/o clientes.*

Es primordial que el comité de crédito considere que por el tipo de negocios que manejan los clientes un porcentaje alto no cuenta con información en burós de crédito, principalmente porque su endeudamiento está dado con prestamistas informales y su capacidad de endeudamiento es de esquiva estimación. Para lo cual es necesario que el monto del cupo sea evaluado con las siguientes ponderaciones:

Cientes con respaldo de bienes inmuebles: se les otorgará el cupo dependiendo de su capacidad de endeudamiento comprobado con sus referencias comerciales, facturas de proveedores y el tiempo de operatividad del negocio

Clientes que no cuenten con respaldo de bienes inmuebles: se los otorgará el cupo de crédito en relación al tiempo de operatividad del negocio comprobada con sus referencias comerciales/bancaria e información del RUC. La tabla base para la asignación de cupos es la siguiente:

**Tabla 5 Garantías sin bienes inmuebles**

<b>Tabla de garantías</b>		
<b>Cliente sin bienes inmuebles</b>		
<b>Tiempo de operaciones</b>	<b>Cupo Máximo en US\$</b>	
	<b>Aspirante</b>	<b>Cliente</b>
Mínimo 6 meses (Sin actividad económica adicional más de un año)	300.00	500.00
Mínimo 6 meses (Con actividad económica adicional más de un año)	500.00	800
De 1 a 2 años	800.00	1000.00
De 3 a 5 años (*)	1,200.00	3,000.00
De 6 a 9 años (*)	1,500.00	4,000.00
De 10 años en adelante (*)	3,000.00	10,000.00

Fuente: Lubricantes y Lacas

(\*) *En estos rangos de cupo será obligatoria la solicitud de pagaré firmado por el aspirante y/o clientes.*

Clientes con depósito en efectivo anticipado: no cuentan con cupos ya que éste es determinado por la capacidad adquisitiva del cliente en el momento de la compra.

Cliente cheque contra entrega y/o anticipado: no cuenta con un cupo fijo , se autorizará el despacho de acuerdo al tiempo y al saldo promedio confirmado



de su cuenta corriente, tomando en cuenta que su actividad económica comprobada en el R.UC . sea superior a un año. El cupo máximo para estos casos será de US\$1,500.00.

Tantos clientes con depósito en efectivo anticipado o cheque contra entrega/anticipado es usado también como condición de venta en los casos de clientes de crédito que por solicitud del comité de crédito se requiera la entrega previa de un cheque que asegure el pago en los plazos de crédito otorgado o aquellos que no cuentan con buenas referencias al momento del análisis de crédito.

4.- Solicitar la instrumentación de garantías en los casos que considere apropiado y obligatoriamente en las siguientes situaciones:

Pagaré a la orden.-Se solicitan a los clientes que no tienen bienes inmuebles que respalden su actividad. El pagaré debe ser firmado conjuntamente con su cónyuge de ser el caso y cumplir con las formalidades vigentes en las leyes mercantiles.

Garante solidario: Se solicitan obligatoriamente cuando el cliente tiene menos de un año de operaciones y no cuenta con bienes inmuebles. Tanto el garante como el cliente deben firmar pagaré a la orden, y demostrar con documentos que poseen bienes inmuebles.

En los casos de aspirantes y/o clientes que soliciten un cupo superior al estimado y no se encuentren dentro de los rangos de obligatoriedad del pagaré será potestad del comité de crédito instrumentar un pagaré para aprobar el cupo solicitado.

Hipoteca abierta: Se solicitan garantías reales a los clientes cuyos cupos ascienden y/o superan los US\$20,000.00. Así también los clientes que considere el comité de crédito como riesgosos.

5.- Renovar los cupos de clientes por medio de la actualización de datos validados por el departamento de análisis de crédito y el historial de compras/pagos que a la fecha mantenga en la Compañía.

6.- Determinar en conjunto con la Gerencia General el porcentaje de incremento de cupo cuando exista incremento en la lista de precios.

**Relativas a los Tipos de Clientes:**

Se definen los tipos de clientes por: Cupo y por Comportamiento de pago.

1.- Los clientes mantienen la siguiente clasificación de acuerdo a su cupo:

**Tabla 6 Tipo de clientes y cupos**

TIPO	CUPO
AA	\$40000 en adelante
A	\$20.000 a \$39.999
BB	\$10.000 a \$19.999
B	\$2.500 a \$9.999
CC	\$1000 a \$2.499
C	\$501 a \$999
D	100 a 500

Fuente: Lubricantes y Lacas

Los cupos y las condiciones de aprobación se valida cada seis meses y/o cuando se considere necesario.

2.- En la siguiente tabla constan los diferentes tipos de Clientes con sus cupos, acompañados por los signos que reflejan el comportamiento de pago. Cabe recalcar que los clientes AA, A y BB se pueden manejar con el mismo rango de plazos, el cual está indicado en la tabla.

**Tabla 7 Calificación de clientes**

<b>Tipo de Cliente</b>	<b>Rango de Cupo Mes</b>	<b>Plazo de Pago</b>
AA	\$40000 EN ADELANTE	++: 30, 60, y hasta 90 días
A	\$ 20.000 a \$ 39999	+ : 60 y hasta 120 días
BB	\$ 10.000 a \$ 19999	-: hasta 135 días
B	\$ 2.500 a \$9999	++: 30, 60, y hasta 90 días  + : 60 y hasta 90 días  - : hasta 100 días
CC	\$ 1.000 a \$2499	++: 30, 60, y hasta 75 días + : 60 y hasta 75 días - : hasta 90 días.
C	\$ 501 a \$999	++: 30 y 60 días. + : 45 y/o 60 días. -: hasta 75 días
D	\$ 100 a \$500	++: 30 + : 30 y/o 45 -: hasta 60 días

- Una vez establecido el cupo se asignará los signos que representan el comportamiento de pago para cada cliente.

Tipos de clientes acompañados con signo “++”: Corresponden a clientes que pagan dentro de los plazos autorizados en la política de crédito y cobranza.

Tipos de clientes acompañados con signo “+”: Corresponden a clientes que pagan con máximo 30 días de mora de su plazo establecido.

Tipos de clientes acompañados con signo “-”: Corresponden a clientes quienes tienen definido un porcentaje de descuento menor al establecido según su plazo de pago. Estos clientes son incluidos en esta clasificación cuando su historial de crédito difiere de las políticas de cobranza.

\*Los signos que acompañan a los tipos de clientes pueden modificarse y están dados por su comportamiento de pago, si un cliente por tres ocasiones consecutivas dentro de un año calendario observa comportamientos contrarios al signo asignado, será reasignado este cliente con el signo que corresponde a su comportamiento de pago.

Los plazos de crédito serán activados mensualmente al perfil de cada cliente y dentro de un mes calendario. Si el cliente no completa el 90% del cupo USD\$ automáticamente su plazo de crédito retrocede un paso en la escala y así sucesivamente.

El vendedor debe analizar del prospecto o del cliente la capacidad de compra, el capital con el cual trabaja, la seguridad de retorno de los recursos de la empresa, y de acuerdo a esto ofrecer el precio al cliente y máximo puede ofrecer el precio de 600 galones crédito sin perjuicio de que sea aprobado o no,

previo a la documentación que presente de respaldo para ser verificado por la empresa. Solo con el cupo asignado por Lubrilaca puede negociar por encima de este precio siempre y cuando el cupo se lo permita. De lo contrario el vendedor será penalizado con un memo a la carpeta

### **Relativas al cierre del crédito**

Se cerrará el crédito a clientes en los siguientes casos:

- Cierre de actividades y/o cambio sustancial de su línea de negocio.
- Perjuicio a la Compañía por estafa comprobada y/o clientes que su irregularidad en los pagos y/o con cheques protestados busca timar a la Compañía y/o al resto del mercado.
- Cliente con más de seis meses de mora con capacidad de pago disponible que no cumple su compromiso de pago por apatía y mala cultura de pago.
- Clientes cuyo saldos pendientes son dados de baja por no pago.
- Por quiebra reportada y/o eminente del negocio.
- Por fallecimiento del propietario quedando el negocio sin personal acreditado para hacerse cargo de la operatividad.

### **Relativas a la recepción de pedidos del cliente**

Los vendedores harán la negociación de descuentos y plazos con sus clientes de acuerdo a los parámetros autorizados y receptaran los pedidos de productos, los mismos que serán replicados mediante el sistema web al departamento de crédito. Los pedidos son identificados por un único número que guarda secuencia asignado automáticamente por el sistema web.

Para la recepción de pedidos el vendedor previamente verificará que el cliente cumpla con lo siguiente:

- Disponer de cupo para el pedido.
- Estar al día en sus pagos.
- Confirmar que días promedios de pago estén de acuerdo a las políticas de cobranza.
- No estar bloqueado por inactividad o falta de datos.

Si tiene algún impedimento en los puntos arriba indicados el vendedor gestionará conjuntamente con el cliente y el departamento de análisis de crédito o cobranza respectivamente, las gestiones necesarias para la regularización del cliente.

Si el pedido requiere algún precio o plazo especial lo gestionará con Gerencia General para conseguir la aprobación.

Si el cliente requiere que se le entregue en una dirección diferente a la establecida o a otra persona, el vendedor le pedirá un requerimiento por escrito el cual debe llevar la firma del cliente y crédito deberá constatar con el mismo y

pedir autorización a Gerencia, si esta aprueba tendrá que primero el vendedor llevar la factura para que la firme el cliente y de ahí se despacha.

Cuando la empresa cuente con un sistema web en línea, los vendedores recepcarán e ingresarán de sus clientes los pedidos de productos en sitio, para que en línea el departamento de crédito pueda analizarlos

Los vendedores tienen que vender con responsabilidad, sabiendo que son los que conocen la realidad a fondo de sus clientes.

## 4.4 MARKETING MIX

### Producto

Ciar Oil 15W40, lubricante sintético para motores a diesel que cumplen las normas internacionales API CJ4 y ACEA E9-08.

#### Ilustración 12 Imagen del producto



Fuente: Lubricantes y Lacas

### Precio

El precio establecido por la compañía lubricantes y lacas en sus diferentes presentaciones, otro factor determinante son los precios del petróleo, los valores se detallan en la siguiente tabla:



**Tabla 8 Precio por presentación**

DESCRIPCIÓN	PVD
Balde 5 gls.	\$ 80,59
Mini balde 2.5 gls.	\$ 41,08
Galón americano	\$ 18,56
Litros	\$ 5,00

Fuente: Lubricantes y Lacas

## Plaza

Para el desarrollo del presente plan de negocios, la empresa lubricantes y lacas tiene como socios estratégicos a las lubricadoras, tecnicentros, concesionarias y talleres en general, para la comercialización de su producto Ciar Oil 15W40.

**Ilustración 13 Imagen del canal**



Fuente: Lubricantes y Lacas

## **Promoción**

Las estrategias de promoción que se utilizarán para el cumplimiento del proyecto actual se realizará de la siguiente manera:

### **A LOS PROPIETARIOS DE LAS LUBRICADORAS**

- ✓ Buen precio y que el margen sea lo suficientemente atractivo al propietario del local.
- ✓ Incentivo anual de viajes al exterior (sistema todo incluido) a los propietarios que cumplan con el galonaje establecido en los meses que dure la promoción.
- ✓ Evento de confraternidad dirigido a todos los propietarios de los puntos de ventas de la ciudad de Guayaquil a realizarse en local adecuado a determinarse.

A través de estas estrategias se involucra al canal de distribución a la consecución de las metas propuestas, haciéndolos sentir un socio estratégico de la marca para que a su vez sea el primer propulsor en la venta de la misma.

### **EN LAS LUBRICADORAS**

- ✓ Los puntos de venta de la cadena de distribución deberá tener disponibles el material POP correspondiente a la marca Golden Bear y su producto Ciar Oil 15W40.
- ✓ La ubicación del producto Ciar Oil 15W40 en las respectivas perchas, deberán estar colocados en puntos estratégicos de cada local para que sean visualizados con facilidad por parte de los clientes.
- ✓ Gestionar e incentivar al propietario del local para que sus colaboradores induzcan a los clientes a comprar la marca Golden Bear. Esto dependerá de los distintos premios otorgados a los propietarios de los locales y del

incentivo a los empleados por la colocación de los productos de la línea a diesel.

## **DE SERVICIO AL CLIENTE**

Para tener una adecuada atención y retroalimentación de nuestros clientes es necesaria la correcta utilización del CRM y el call center destinado a cumplir las siguientes funciones:

- ✓ Línea gratuita 1800- LUBRILACA
- ✓ Recepción de pedidos por parte de nuestros clientes y distribuidores
- ✓ Información de promociones, eventos, nuevos productos, etc.
- ✓ Respuesta inmediata a las inquietudes y quejas del consumidor final y del canal de distribución.
- ✓ Utilizar el call center ( centro de llamadas) para la creación de una base de datos de los distribuidores y consumidores finales, mediante el software aplicando las técnicas del Customer Relationship management (Gestión de la relación con los clientes).

## **AL CONSUMIDOR FINAL.**

- ✓ Exhibiciones y demostraciones con impulsadoras en los puntos de venta.
- ✓ Recompensas a clientes habituales o aquellos que por primera vez adquieren nuestros productos (tickets de comida rápida, órdenes de compra, etc.).
- ✓ Regalos por la compra de la marca Golden Bear en su línea a diesel (plumas, franelas, gorras, ambientales, etc.)

Con estas estrategias se busca fidelizar al consumidor final apuntando a que adquiera Ciar Oil 15W40, lo pruebe en su vehículo y se quede con la marca.

## AL DEPARTAMENTO COMERCIAL

- ✓ Capacitación constante a través de talleres, seminarios, charlas técnicas, etc.
- ✓ Visitas guiadas a la planta de producción para que el asesor conozca los procesos de producción.
- ✓ Plan de incentivos por metas cumplidas, es decir bonos en efectivo por cumplimiento del presupuesto y viaje anual con clientes de la compañía.

**Ilustración 14 campaña promocional**



Fuente: Lubricantes y Lacas

## CAPITULO V

### 5. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

#### 5.1 DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

Para la inversión inicial se determinó la cantidad de \$ 37.500, con el fin de impulsar las ventas por medio de activaciones e incentivos, estos valores se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 9 Inversión inicial**

Plan de Negocios de la empresa LUBRICANTES Y LACAS						
CALENDARIO DE INVERSIONES						
<b>Pre-operacionales</b>						
Publicidad y promoción xxx xxx	37.500					
<b>Total Pre-operacionales</b>	<b>37.500</b>	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>37.500</b>	-	-	-	-	-

Elaborado por: Carlos Carrillo - Juan Carlos Mocha

#### 5.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTOS

Para el presupuesto del presente plan de negocios se consideró como base las ventas del año 2014, a eso se le sumaron los objetivos que la empresa consideran necesarios para su operación, es decir el margen de ganancia que los accionistas consideran beneficioso para sus intereses.

**Tabla 10 Ingresos proyectados**

<b>Plan de Negocios de la empresa LUBRICANTES Y LACAS</b>					
<b>INGRESOS PROYECTADOS</b>					
<b>Productos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Cantidades (En Unidades)</b>					
Ciar Oil 15W40	54.951	60.449	66.498	73.153	80.472
<b>Total</b>	<b>54.951</b>	<b>60.449</b>	<b>66.498</b>	<b>73.153</b>	<b>80.472</b>
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>					
Ciar Oil 15W40	18,56	18,67	18,88	19,17	19,56
<b>Total</b>	<b>18,56</b>	<b>18,67</b>	<b>18,88</b>	<b>19,17</b>	<b>19,56</b>
<b>Ingresos (En US\$)</b>					
Ciar Oil 15W40	1.019.742	1.128.881	1.255.300	1.402.320	1.573.780
<b>Total</b>	<b>1.019.742</b>	<b>1.128.881</b>	<b>1.255.300</b>	<b>1.402.320</b>	<b>1.573.780</b>

Elaborado por: Carlos Carrillo - Juan Carlos Mocha

**Tabla 11 Costos proyectados**

<b>Plan de Negocios de la empresa LUBRICANTES Y LACAS</b>					
<b>COSTOS PROYECTADOS</b>					
<b>Productos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Cantidades (En Unidades)</b>					
Ciar Oil 15W40	54.951	60.449	66.498	73.153	80.472
<b>Total</b>	<b>54.951</b>	<b>60.449</b>	<b>66.498</b>	<b>73.153</b>	<b>80.472</b>
<b>Costo Unitario (En US\$)</b>					
Ciar Oil 15W40	12,99	13,07	13,21	13,42	13,69
<b>Total</b>	<b>12,99</b>	<b>13,07</b>	<b>13,21</b>	<b>13,42</b>	<b>13,69</b>
<b>Costos (En US\$)</b>					
Ciar Oil 15W40	713.820	790.217	878.710	981.624	1.101.646
<b>Total</b>	<b>713.820</b>	<b>790.217</b>	<b>878.710</b>	<b>981.624</b>	<b>1.101.646</b>

Elaborado por: Carlos Carrillo - Juan Carlos Mocha

**Tabla 12 Gastos administrativos proyectados**

Plan de Negocios de la empresa LUBRICANTES Y LACAS					
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS PROYECTADOS					
Descripción	1	2	3	4	5
Sueldos Administrativos	53.394	56.063	58.866	61.810	64.900
Energía Eléctrica	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700
Agua	300	300	300	300	300
Teléfono	600	600	600	600	600
Arriendo	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Seguros (incendios, siniestros, cobranzas)	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
<b>Total Gastos administrativos</b>	<b>221.394</b>	<b>224.063</b>	<b>226.866</b>	<b>229.810</b>	<b>232.900</b>

Elaborado por: Carlos Carrillo - Juan Carlos Mocha

**Tabla 13 Estado de resultados**

**Estado de Resultados**

	Pre-Operacional	1	2	3	4	5
Ventas	-	1.019.742	1.128.881	1.255.300	1.402.320	1.573.780
Costos de Ventas	-	-713.820	-790.217	-878.710	-981.624	-1.101.646
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>-</b>	<b>305.923</b>	<b>338.664</b>	<b>376.590</b>	<b>420.696</b>	<b>472.134</b>
Gastos Administrativos y de Ventas	-	-221.394	-224.063	-226.866	-229.810	-232.900
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-</b>	<b>84.529</b>	<b>114.601</b>	<b>149.723</b>	<b>190.886</b>	<b>239.234</b>
Ingresos por Intereses	-	-	-	-	-	-
(Gastos por Intereses)	-	-4.048	-3.397	-2.651	-1.797	-820
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-</b>	<b>80.481</b>	<b>111.204</b>	<b>147.072</b>	<b>189.089</b>	<b>238.414</b>
Impuestos a la Renta	22%	-	-17.706	-24.465	-32.356	-41.600
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-</b>	<b>62.775</b>	<b>86.739</b>	<b>114.716</b>	<b>147.489</b>	<b>185.963</b>
Tasa de crecimiento en Ventas (anual)	---	---	11%	11%	12%	12%
Margen Bruto	---	30%	30%	30%	30%	30%
Margen operativo	---	8%	10%	12%	14%	15%
Margen neto	---	6%	8%	9%	11%	12%

Elaborado por: Carlos Carrillo - Juan Carlos Mocha

En la tabla anterior es posible apreciar que el margen bruto tiene una constante (30%) durante los cinco años, de esta manera se mantienen los porcentajes normales del sector de los lubricantes. Para el margen operativo se puede ver un incremento anual, directamente este rubro está relacionado con las operaciones que se deben realizar para el proceso de fabricación, distribución y ventas del producto y todos los gastos que esto implica. Por último, el margen neto tiene un crecimiento anual dentro de los rangos normales que estima este mercado, guardando relación con el rubro anterior.

**Tabla 14 Balance General**

**Balance**

Política de Crédito	60	60	60	60	60	
Política de Inventario	45	45	45	45	45	
Política de Pagos	90	90	90	90	90	
<b>Activos</b>						
Efectivo	-	-73.380	3.752	106.534	239.375	407.533
Cuentas por Cobrar	-	167.629	185.570	206.351	230.518	258.704
Inventario	-	28.468	34.448	41.685	50.450	61.054
<b>Total de Activos Corrientes</b>	-	<b>122.717</b>	<b>223.770</b>	<b>354.570</b>	<b>520.343</b>	<b>727.291</b>
Propiedades, Planta y Equipos, neto	-	-	-	-	-	-
Gastos de Constitución de la empresa	37.500	-	-	-	-	-
Amortización Gastos Preoperacionales	-	30.000	22.500	15.000	7.500	-
<b>Total Activos</b>	<b>37.500</b>	<b>152.717</b>	<b>246.270</b>	<b>369.570</b>	<b>527.843</b>	<b>727.291</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>						
Cuentas por Pagar	-	56.936	68.895	83.370	100.900	122.108
Deudas de corto plazo	4.495	5.146	5.892	6.745	7.723	-
<b>Total de Pasivos a corto plazo</b>	<b>4.495</b>	<b>62.082</b>	<b>74.787</b>	<b>90.116</b>	<b>108.622</b>	<b>122.108</b>
Deudas de largo plazo	25.505	20.359	14.468	7.723	-	-
Otros pasivos de largo plazo	-	-	-	-	-	-
<b>Total de Pasivos a largo plazo</b>	<b>25.505</b>	<b>20.359</b>	<b>14.468</b>	<b>7.723</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total de Pasivos</b>	<b>30.000</b>	<b>82.442</b>	<b>89.255</b>	<b>97.838</b>	<b>108.622</b>	<b>122.108</b>
Utilidades retenidas	-	62.775	149.515	264.231	411.721	597.683
Capital pagado	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>37.500</b>	<b>152.717</b>	<b>246.270</b>	<b>369.570</b>	<b>527.843</b>	<b>727.291</b>

Elaborado por: Carlos Carrillo - Juan Carlos Mocha



En el balance general se pueden observar las políticas de crédito, de pagos y de inventario, estos dependen en primer lugar de que la materia prima es importada y por lo tanto se ha logrado que los proveedores internacionales puedan otorgar hasta 90 días de crédito para la empresa lubricantes y lacas, porque el tiempo y proceso que se llevan para la elaboración del producto tienen un tiempo importante. Así mismo, los días de inventario dependen del convenio que se tiene con la empresa que realiza el *blending* (mezcla) del producto y los tiempos de distribución a los canales. Los días de crédito a los canales otorgados por la compañía están dados para que la operación sea viable y estar dentro de los plazos esperados.

**Tabla 15 Flujo de efectivo**

**Estado de Flujos de Efectivo**

<b>Pre-Operacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Efectivo al Inicio del Periodo</b>	-	-73.380	3.752	106.534	239.375
<b>Flujo de Efectivo por Operaciones</b>					
Ingreso Neto	62.775	86.739	114.716	147.489	185.963
Depreciación	-	-	-	-	-
<i>Cambio en las cuentas del Balance</i>					
(Incremento en Cuentas por Cobrar)	-167.629	-17.941	-20.781	-24.168	-28.185
(Incremento en Inventario)	-28.468	-5.980	-7.238	-8.765	-10.604
Incremento en Cuentas por Pagar	56.936	11.959	14.475	17.529	21.208
Cambio en otros activos y pasivos de largo plazo	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
<b>Total Flujo de Efectivo por Operaciones</b>	<b>-68.886</b>	<b>82.278</b>	<b>108.673</b>	<b>139.586</b>	<b>175.882</b>
<b>Flujo de Efectivo por Inversiones</b>					
(Compras Netas de PPE)	-37.500	-	-	-	-
Ventas de Activos Fijos	-	-	-	-	-
<b>Total de Flujo de Efectivo por Inversiones</b>	<b>-37.500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Flujo de Efectivo por Financiamientos</b>					
Inversiones de Capital (patrimoniales) obtenidas	7.500	-	-	-	-
Préstamos obtenidos	30.000	-	-	-	-
(Pagos a Deudas)	-	4.495	5.146	6.745	7.723
<b>Total Flujo de Caja por Financiamientos</b>	<b>37.500</b>	<b>-4.495</b>	<b>-5.146</b>	<b>-6.745</b>	<b>-7.723</b>
Total incremento (disminución en el Flujo de Caja)	-	-73.380	77.132	132.841	168.159
<b>Efectivo al Final del Periodo</b>	<b>-</b>	<b>-73.380</b>	<b>3.752</b>	<b>106.534</b>	<b>407.533</b>

Elaborado por: Carlos Carrillo - Juan Carlos Mocha

## 5.3 FACTIBILIDAD FINANCIERA

### PERIODO DE RECUPERACIÓN, VALOR ACTUAL NETO (VAN), TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).

En la factibilidad financiera se aprecian valores favorables para la inversión y la viabilidad del presente proyecto, los valores de VAN mayor a cero y la TIR superior a la tasa de descuento requisito fundamental para los inversionistas, el año de recuperación se centra en el número 3.

**Tabla 16 Evaluación económica VAN y TIR**

#### Evaluación económica del proyecto

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	\$ -37.500	\$ -73.380	\$ 77.132	\$ 102.781	\$ 132.841	\$ 168.159
Flujo de caja acumulado		\$ -110.880	\$ -33.748	\$ 69.034	\$ 201.875	\$ 370.033
Valor de Salvamento						\$ -
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	\$ -37.500	\$ -110.880	\$ -33.748	\$ 69.034	\$ 201.875	\$ 370.033
Tasa de Descuento	13%					
VAN	178.589					
TIR	66%					
Año de recuperación	3					

Elaborado por: Carlos Carrillo - Juan Carlos Mocha

## PUNTO DE EQUILIBRIO

**Tabla 17 Punto de equilibrio**

Ciar Oil 15W40	1	2	3	4	5
Precio Unitario (En US\$)	18,56	18,67	18,88	19,17	19,56
Costo Variable Unitario (En US\$)	4,20	4,62	5,08	5,59	6,15
Costo Fijo Total (En US\$)	482.912	510.808	540.596	572.420	606.432
Punto de Equilibrio (unidades - año)	33.641	36.350	39.195	42.165	45.246
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	2.803	3.029	3.266	3.514	3.771

Elaborado por: Carlos Carrillo - Juan Carlos Mocha

## 5.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el análisis de sensibilidad se ha considerado para el escenario pesimista un decrecimiento de un 30% en el margen de ganancias y un 5% en las unidades, lo que da como resultado que el VAN es negativo, la TIR con valor cero y que se obtendrían pérdidas en los cinco años.

**Tabla 18 Análisis sensibilidad pesimista**

**Evaluación económica del proyecto pesimista**

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	-37500	-151851,44	-32069,90	-22342,84	-11339,09	1120,22
Flujo de caja acumulado		-189351,44	-221421,34	-243764,18	-255103,27	-253983,05
Valor de Salvamento						0,00
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	-37500	-189351,44	-221421,34	-243764,18	-255103,27	-253983,05

Tasa de Descuento	11%
-------------------	-----

VAN	-201757,8508
-----	--------------

TIR	0
-----	---

Año de recuperación	5
---------------------	---

Elaborado por: Carlos Carrillo - Juan Carlos Mocha

Para el escenario optimista se consideró el 50% para el margen de ganancia y el 15% en las unidades, este resultado permite apreciar como el VAN esta en positivo, la TIR tiene valores superiores a la tasa de descuento y el flujo es positivo desde el primer año, con lo cual las ganancias serían recuperadas en el año uno.

**Tabla 19 Análisis sensibilidad optimista**

**Evaluación económica del proyecto optimista**

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	-37500	177727,92	431704,77	513468,35	612876,97	734219,75
Flujo de caja acumulado		140227,92	571932,69	1085401,03	1698278,01	2432497,75
Valor de Salvamento						0,00
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	-37500	140227,92	571932,69	1085401,03	1698278,01	2432497,75

Tasa de Descuento	17%
-------------------	-----

VAN	1205271,435
-----	-------------

TIR	579%
-----	------

Año de recuperación	1
---------------------	---

Elaborado por: Carlos Carrillo - Juan Carlos Mocha

## 5.5 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

### INDICADORES A EVALUAR CUMPLIMIENTO.

Todo proyecto debe ser controlado y medido paso a paso para que se cumplan los objetivos trazados en el mismo, por esta razón, se determinó utilizar como herramienta de medición el balanced Scorecard, es decir, que esta metodología tendrá cuatro pilares fundamentales para el control y la evaluación del presente plan. Estos pilares son: indicadores financieros, indicadores de clientes, indicadores de proceso interno y de aprendizaje y crecimiento.

#### Indicadores financieros.

Para medir el cumplimiento de los objetivos desde la parte financiera, se lo medirá el ROE, es decir, la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios.

$$\text{ROE: } \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{FONDOS PROPIOS}}$$

#### Indicadores de clientes.

En este punto se implementarán los siguientes indicadores de medición:

Satisfacción de clientes: Mensualmente el departamento comercial realizará un análisis del nivel de satisfacción de los clientes (canales de distribución), donde se medirá la gestión y el servicio de los vendedores y de la empresa.

VISITA FRECUENTE	%
ENTREGA PUNTUAL	%
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	%

Ventas por clientes: Las cuotas mensuales son el punto principal de todo proyecto de negocios, por lo tanto, la empresa lubricantes y lacas seguirá muy de cerca que el cumplimiento de estas metas se cumplan dentro de los tiempos establecidos.

PRESUPUESTO DE VENTAS  
VENTAS REALIZADAS

### **Indicadores por proceso interno.**

Estos indicadores contribuirán de gran manera para transformar la empresa y sus canales de distribución, con el objetivo de brindar al cliente el mejor resultado:

Auditoría medio ambiental: Lubricantes y Lacas conscientes de las políticas ambientales actuales, tendrá una medición para que los canales de distribución formen parte de esta política por lo que, se evaluará el correcto manejo de los desechos.

GALONES FACTURADOS  
GALONES DESECHADOS

### **Indicadores de aprendizaje y crecimiento:**

El presente plan de comercialización tiene como objetivo principal transformar a sus canales de distribución y estos tengan una vocación de servicio al cliente, brindado de esta manera un valor agregado. El recurso humano es clave para este objetivo, por este motivo, se implementarán los siguientes indicadores:



Productividad de los empleados: para que el personal pueda ser beneficiado con el indicador anterior (incentivos), será medido según su función y área.

PRESUPUESTO DE VENTAS  
CUMPLIMIENTO DE VENTAS

## CAPITULO VI

### 6. RESPONSABILIDAD SOCIAL

#### 6.1 BASE LEGAL

El nuevo sistema económico del Ecuador tiene fundamentalmente una postura humanista y ecológica, donde no sólo es importante el desarrollo productivo al que se añade el valor agregado con máxima eficiencia, sino que además debe primar el respeto profundo a los seres humanos y a la naturaleza.

Esto se declara en el capítulo cuarto de la Constitución que habla en la sección primera acerca de la soberanía económica:

*“Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir...”* Constitución de la República del Ecuador (2008) Asamblea Constituyente. *Capítulo cuarto, sección primera, soberanía económica. Art. 283*

Se afirma además en el capítulo segundo, sección segunda acerca del derecho al ambiente sano:

*“Art. 15.- El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en Detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua. Se prohíbe el desarrollo, producción, tenencia, comercialización, importación, transporte, almacenamiento y uso de armas químicas, biológicas y nucleares,*

*de contaminantes orgánicos persistentes altamente tóxicos, agroquímicos internacionalmente prohibidos, y las tecnologías y agentes biológicos experimentales nocivos y organismos genéticamente modificados perjudiciales para la salud humana o que atenten contra la soberanía alimentaria o los ecosistemas, así como la introducción de residuos nucleares y desechos tóxicos al territorio nacional.”* Constitución de la República del Ecuador (2008) Asamblea Constituyente. *Capítulo segundo, sección segunda, Ambiente sano.* Art. 15

Partiendo de estos antecedentes, la empresa LUBRICANTES Y LACAS desarrolla el plan de responsabilidad social, considerando:

- **Valores, transparencia y gobernabilidad**

Lubricantes y Lacas tiene como valores corporativos:

**Cumplimiento:** Mediante la realización de nuestra labor con compromiso y acorde con las características de control de calidad. En nuestra actividad, este valor se refleja de manera especial en la Puntualidad, Entrega inmediata, Responsabilidad y Organización con que tratamos a nuestros clientes.

**Agilidad:** La facilidad y soltura con las cuales nos desarrollamos en nuestras labores y funciones, atendiendo de manera fluida, satisfactoria y confortable a nuestros clientes.

**Servicio:** El personal de ventas refleja el entusiasmo, la vocación y el sentido de satisfacción propio por la asistencia a nuestros clientes. Mediante la afectividad, cordialidad, respeto y amabilidad por sobre todas las cosas.

**Compromiso:** Surge de la convicción personal y profesional en torno a los beneficios que trae el desempeño responsable y organizado de las actividades a cargo de cada asesor comercial de Lubrilaca.

**Innovación:** Poner en práctica la creatividad del personal en cuanto a redefinición y / o reinención de nuevos productos, estrategias, actividades y funciones con proyección de mejora.

**Excelencia:** Todo el personal es altamente calificado, capacitado y especializado en su labor, para ofrecer al cliente los mejores resultados buscando la satisfacción de sus necesidades.

**Honestidad y Transparencia:** Son la base de la relación con nuestros Clientes y Proveedores, garantizando la integridad, el respaldo y seguridad.

- **Público Interno**

Lubricantes y lacas cuenta con 65 empleados directos y con 200 socios estratégicos en la ciudad de Guayaquil.

- **Medio ambiente**

Lubricantes y lacas consciente del impacto ambiental que se produce por el uso descontrolado de papel, ha implementado un plan de ahorro donde se imprime en papel lo estrictamente necesario, para esto la implantación de un sistema ERP es fundamental, la mayoría de procesos y reportes se realizarán de manera digital, disminuyendo así el uso de papel.

- **Proveedores**

La empresa Lubricantes y Lacas comparte con sus proveedores cuenta con procesos para el aseguramiento de la calidad, las normas iso9000, además

de valores y objetivos que es brindar al cliente final un producto de excelentes características y beneficios.

- **Consumidores y Clientes**

Se respeta el principio de igualdad que se expresa en la Constitución, de tal manera que no existe diferenciación por raza, sexo, orientación sexual o política, creencias, de los clientes. A todos se les brinda un servicio de calidad.

- **Comunidad**

Con la implementación del presente plan de negocios se señalan dos tipos de beneficiarios:

**Beneficiarios directos:** El Gerente Comercial, un Supervisor, cinco Vendedores; por parte de la empresa LUBRICANTES Y LACAS y el personal administrativo y operativo de veinticinco Lubricadoras que forman la canal de distribución; los cuales ascienden a un número total de cien personas.

**Beneficiarios Indirectos:** Se consideran aquí los usuarios de las lubricadoras, estimados en dos mil personas, consumidoras del producto; además de la empresa Andec que recolecta el aceite oxidado para reutilizarlo en otros procesos.

## 6.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.2.1 CONCLUSIONES

La aplicación del presente plan de negocios permitirá:

- a) El incremento de las ventas en un 10% anual, por consiguiente, un 50% al final del quinto año, lo que generará mayores ingresos a la empresa lubricantes y lacas.
- b) Como resultado directo del incremento de ventas, aumenta la participación del mercado a un 30% aproximadamente, al final de los cinco años.
- c) Con la implementación de los incentivos dirigidos a los propietarios y empleados de los canales de distribución, se logrará un mayor compromiso, lo que incide directamente en la mejora del servicio que actualmente ofrecen.
- d) Es indiscutible el alto potencial que posee la marca en el territorio ecuatoriano, debido a la fortaleza económica de la empresa y a la materia prima de excelente calidad con la que la compañía elabora cada uno de los productos, así como también el manejo adecuado de las formulas y parámetros internacionales que nos aseguran que una vez que el producto haya sido utilizado en los vehículos que circulan en la ciudad, su rendimiento será el óptimo para el consumidor final.
- e) Las entrevistas realizadas permitieron conocer la predisposición a la aplicación de las estrategias establecidas, así como también a los incentivos y demás promociones que se desarrollaran para lograr el objetivo planteado. De esta manera los canales se convierten en socios estratégicos trabajando de manera conjunta y ofrecerán todo el soporte

necesario para que el consumidor final prefiera el producto por sobre el resto de marcas.

- f) Se determinó además que existe un alto y creciente mercado de lubricantes diesel, debido a la llegada de nuevos vehículos con motores de última tecnología, que requieren aceites sintéticos con altos estándares de calidad, inclusive con normas europeas y el producto Ciar Oil 15w40 cumple y excede con dichas normas.

## **6.2.2 RECOMENDACIONES**

Es recomendable la implementación del presente plan de negocios, para lograr el incremento de las ventas del producto Ciar Oil 15w40; aumentar la participación del mercado y lo que es más importante crear en los propietarios una conciencia de servicio.

Por otro lado, los canales de distribución de los productos Golden Bear, deben trabajar para que la administración aplique enfoques modernos que les permita obtener mejores ingresos, y de esta manera puedan impulsar las estrategias de ventas que diseña la empresa Lubricantes y Lacas.

Las promociones, publicidad, y demás estrategias (material pop, impulsadoras y promotoras) que se implementen en los puntos de ventas, serán el soporte que el actual proyecto necesitaría, para la consecución de los resultados anteriormente descritos; es decir, incremento en las ventas, presencia de marca en los canales, alto nivel de recordación de la marca Golden bear, y la utilización por parte del consumidor final de productos de alta calidad, que permitan el cuidado de los motores, lo que generara ahorro de tiempo y de dinero.



## BIBLIOGRAFIA

1. Albarracín, P. (2007). *Tribología y Lubricación Industrial y Automotriz*. Medellín: Editorial Omega Cuarta Edición.
2. Amaya, J. (2005). *Gerencia, Planeación & Estrategia. Fundamentos, modelo y software de planeación*. Colombia: Universidad Santo Tomás de Aquino
3. Cantú Delgado, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad. Segunda Edición*. México: Editorial Mc. Graw Hill
4. Cajilima, M. (2012). *Creación de la microempresa look dedicada a la venta de ropa para dama en la ciudad de cuenca*. (Tesis de grado, Universidad Tecnológica Israel). Recuperado de <http://186.42.96.211:8080/jspui/bitstream/123456789/75/1/Tesis%20final.pdf>
5. Constitución de la República del Ecuador (2008) Asamblea Constituyente. *Capítulo segundo, sección segunda, Ambiente sano*. Art. 15
6. Constitución de la República del Ecuador (2008) Asamblea Constituyente. *Capítulo cuarto, sección primera, soberanía económica*. Art. 283
7. Reporte del Colegio de Ingenieros Mecánicos de Pichincha (2012)
8. David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación
9. Diario Hoy, reportaje: Venta de lubricantes al Colegio de Ingenieros Mecánicos del Ecuador, publicado el 28 de agosto de 2006.
10. Egas Mendoza, J. (2014). *Análisis de factibilidad de introducir en el mercador ecuatoriano una marca nueva de lubricantes automotrices fabricada localmente*. (Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). Recuperado de

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/2193/1/T-UCSG-POS-MAE-43.pdf>

11. Goodstein, L., Nolan, T. & Pfeiffer, W. (1998) *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: McGraw Hill-Interamericana S. A.
12. Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C. & Ferrer, C. (2006). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Editorial Paraninfo
13. Murillo, M. (2011). *Organización en tu empresa. Organización Estructural*. Guadalajara-Jalisco: Editorial Promex
14. Olmo Díaz, C. (2009). *Calidad y excelencia en la gestión de las pymes españolas*. España: Escuela de negocios-Fundación EOI
15. Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017
16. Plan Nacional de la calidad del aire. Recuperado de <http://www.guayaquil.gob.ec/>
17. Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria
18. Porter, M. (2009). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. México: Ediciones Deusto S.A.
19. Rivera Camino, J., & López-Rua Garcillán, M. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y Aplicaciones- Tercera edición*. Madrid: ESIC Editorial
20. Sánchez Castelló, J. (2009). *Estudio para la implantación de un ERP en una empresa textil*. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de: [http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/42924/PFC\\_AntonioAguilarSanchez.pdf?sequence=1](http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/42924/PFC_AntonioAguilarSanchez.pdf?sequence=1)
21. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Strickland III, A. (2013). *Administración Estratégica. Teorías y casos. Décimo octava edición*. México: McGraw Hill-Interamericana Editores S.A.

## GLOSARIO

➤ **ACEA**

Asociación Europea de Constructores de Automóviles. Organización encargada de establecer los requerimientos mínimos que han de cumplir los lubricantes por medio de los parámetros de la ACEA.

➤ **ACEITES MULTÍGRADOS**

Lubricantes que poseen dos o más grados de viscosidad, formulados con paquete de aditivos mejorados.

➤ **ADITIVOS**

Son compuestos formulados para brindar propiedades mejoradoras a los lubricantes.

➤ **API**

Instituto Americano de Petróleo. Organización encargada de clasificar los lubricantes en función de las exigencias a las que estarán expuestos.

➤ **AZUFRE**

Compuesto que está presente en la mayoría de aceites bases minerales.

➤ **BASES MINERALES**

Es el nombre dado al componente principal en la formulación del lubricante, producido por la refinación del petróleo.

➤ **CENIZAS**

Residuo inorgánico que resulta de la combustión que queda en el lubricante.

➤ **COEFICIENTE DE FRICCIÓN**

Numero empírico que deriva de la división entre la fuerza de la fricción entre dos cuerpos por la fuerza.

➤ **COMBUSTIBLE DIESEL**

Combustible líquido utilizado en motores diésel, cuyo proceso de ignición tiene lugar sin chispa como resultado de la compresión de la mezcla de aire y la inyección del combustible.

➤ **CONTAMINACIÓN AMBIENTAL**

Contaminación producida en los lubricantes tales como polvo, humedad del aire, productos químicos y energía térmica.

➤ **DEPÓSITOS**

Materiales insolubles en el lubricante que resultan de la oxidación y la descomposición del aceite y la contaminación externa.

➤ **DETERGENTE**

Componente en los lubricantes automotrices que ayuda a controlar la formación de depósitos en los anillos y la corrosión manteniendo en suspensión las partículas insolubles.

➤ **FILTRO**

Dispositivo o sustancia porosa usada como tamiz para la limpieza de fluidos removiendo material en suspensión.

➤ **FRICCIÓN**

Fuerza de rozamiento entre dos superficies en contacto, o la fuerza que se opone al inicio del movimiento.

➤ **ÍNDICE DE VISCOSIDAD**

Medida del cambio de la viscosidad de los lubricantes al variar la temperatura.

➤ **LUBRICACIÓN**

Es la acción de reducir la fricción entre dos superficies solidas con deslizamiento relativo entre sí para que no ocurra desgaste y daño entre ellas.

➤ **LUBRICANTE**

Sustancia animal, vegetal o mineral que en cualquier estado sea susceptible de reducir la fricción cuando se interpone entre dos cuerpos en movimiento.

➤ **OXIDACIÓN**

Proceso por el cual el lubricante pierde sus propiedades debido al efecto del oxígeno en su compuesto químico

➤ **VISCOCIDAD**

Medida de la resistencia interna de un fluido a desplazarse o la resistencia del fluido a fluir.

➤ **ZINC**

Elemento químico que está presente en la composición de aditivos utilizados en los lubricantes para evitar desgaste de los motores.

## **ANEXOS**