

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

TEMA:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL
LUBRICANTE GUARDOL ECT 10W30 MARCA PHILLIPS 66 DE LA
EMPRESA ECONOMI S.A., EN EL NICHO DE HDMO (ACEITE DE MOTOR
PARA TRABAJO PESADO) DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PARA EL
AÑO 2017.**

AUTOR:

Sánchez Gonzabay, Adrián Fernando

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
Ingeniero en Administración de Ventas**

TUTORA:

Ing. Avilés Landín, Mercedes Alexandra

Guayaquil, Ecuador

27 de agosto del 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por Sánchez Gonzabay Adrián Fernando como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

TUTORA

f. _____

Ing. Mercedes Alexandra Avilés Landín

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Lcda. Janett Salazar Santander, Mgs.

Guayaquil, a los 27 días del mes de agosto del año 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Sánchez Gonzabay Adrián Fernando

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, Plan de negocios para la comercialización del lubricante Guardol ECT 10W30 marca Phillips 66 de la empresa Economi S.A., en el nicho de HDMO (Aceite de motor para trabajo pesado) de la ciudad de Guayaquil, para el año 2017, previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 27 días del mes de agosto del año 2016

EL AUTOR

Firmado digitalmente por

Adrián Fernando Sánchez Gonzabay
Estudiante de la Carrera Administración de Ventas
Institución: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
Email: adfer1981@gmail.com



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

AUTORIZACIÓN

Yo, Sánchez Gonzabay Adrián Fernando

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, Plan de negocios para la comercialización del lubricante Guardol ECT 10W30 marca Phillips 66 de la empresa Economi S.A., en el nicho de HDMO (Aceite de motor para trabajo pesado) de la ciudad de Guayaquil, para el año 2017, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 27 días del mes de agosto del año 2016

EL AUTOR:

Firmado digitalmente por

Adrián Fernando Sánchez Gonzabay

Estudiante de la Carrera Administración de Ventas

Institución: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Email: adfer1981@gmail.com

ESPACIO PARA REPORTE URKUND

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la vida, salud y perseverancia para poder lograr esta meta, a mi esposa Ing. Paola Soria, a mi hijo Adrián y a mi hija Isabel por los fines de semana que estuve ausente y comprender que ese sacrificio es para un mejor porvenir, a mis padres Efraín Sánchez y Beatriz Gonzabay que junto a mis hermanos Alex y Verónica y a mi sobrino Xavier Zambrano siempre confiaron en que terminaría mi carrera, a la universidad por darme las herramientas para ser un profesional, a los profesores de la carrera por compartir sus conocimientos y experiencias, a mi tutora de tesis Ing. Mercedes Avilés, al exdirector Ing. Guillermo Viteri y a la actual directora de la carrera Lcda. Janett Salazar les quedo muy agradecido por el apoyo brindado y poder hacer de mí una mejor persona.

Adrián Fernando Sánchez Gonzabay.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por ser pilar fundamental de mi existencia, a mi esposa e hijos por apoyarme siempre en mis estudios, a mis padres que supieron inculcarme los valores para ser de mi un hombre de bien, a mis hermanos y a mi sobrino por ser una parte importante en mi desarrollo profesional y personal.

Adrián Fernando Sánchez Gonzabay.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Mercedes Alexandra Avilés Landín

TUTOR

f. _____

Lcda. Janett Salazar Santander, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. Com. Mariela Sempértégui Cali

COORDINADORA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

CALIFICACIÓN

f. _____

Ing. Mercedes Alexandra Avilés Landín

TUTOR

ÍNDICE GENERAL

TÍTULO	
CERTIFICACIÓN	
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	
AUTORIZACIÓN.....	
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	VIII
CALIFICACIÓN.....	IX
ÍNDICE GENERAL	X
ÍNDICE DE TABLAS.....	XVI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XX
RESUMEN	XXII
ABSTRACT.....	XXIII
INTRODUCCIÓN	24
JUSTIFICACIÓN.....	26
OBJETIVO GENERAL.....	28
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	28
CAPÍTULO I	29
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	29
1.1 Actividad de la empresa.....	29
1.2 Misión, visión.....	29

1.3 Descripción del producto o servicio.	30
CAPÍTULO II	34
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA.....	34
2.1. Población, muestra.	34
2.2. Selección del método muestral.....	34
2.3. Técnicas de recolección de datos.	36
2.4. Presentación de los resultados.....	38
2.5. Análisis e interpretación de los resultados.	55
2.6. Análisis externo.....	55
2.6.1. Análisis Pesta.	55
2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado.	62
2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter.....	64
2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global.	68
2.6.5. Mercado meta.....	71
2.6.6. Perfil del consumidor.....	71
2.7. Análisis interno.....	72
2.7.1 Cadena de valor.	72
2.7.2. Benchmarking.....	74
2.8. Diagnostico.	75
2.8.1. Análisis DAFO.	75
2.8.2. Análisis CAME.....	80
2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff.....	82
2.8.4. Mapa estratégico de objetivos.	83

2.8.5. Conclusiones.....	84
CAPÍTULO III.....	85
PLAN ESTRATÉGICO.....	85
3.1. Objetivos Comercial.....	85
3.2. Plan comercial y de marketing.....	85
3.2.1. Estrategias de ventas.....	85
3.3. Función de la Dirección de Ventas.....	85
3.4. Organización de la Estructura de Ventas.....	86
3.5. Previsiones y cuotas de venta.....	87
3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones.....	88
3.5.2. Procedimiento para las provisiones.....	89
3.5.3. Métodos de previsión de ventas.....	89
3.5.4. Cuotas de Ventas.....	95
3.5.5. Presupuestos de Ventas.....	96
3.6 Organización del territorio y de las rutas.....	96
3.6.1. Establecimiento de los territorios.....	96
3.6.2. Gestión rentable y revisión de los territorios.....	98
3.6.3. Construcción de rutas.....	98
3.7. Realización de las Estrategias de Venta.....	100
3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación.....	100
3.8. Remuneración de los vendedores.....	101
3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos.....	101

3.8.2. Primas y otros incentivos similares.....	101
3.8.3. Sistemas mixtos.....	101
3.8.4. Gastos de viaje.....	102
3.8.5. Delimitación de los gastos del vendedor.....	102
3.9. Control de ventas y de vendedores.....	102
3.9.1. Control del volumen de ventas.....	102
3.9.2. Control de otras dimensiones de la venta.....	103
3.9.3. Evaluación de vendedores.....	104
3.9.4. Cuadro de mando del Director de Ventas.....	105
3.10. Ventas especiales.....	105
3.11. Marketing mix.....	105
3.11.1. Producto.....	105
3.11.2. Precio.....	106
3.11.3 Plaza.....	107
3.11.4. Promoción.....	107
CAPÍTULO IV.....	109
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	109
4.1. Hipótesis de partida.....	109
4.1.1 Capital inicial.....	109
4.1.2 Política de financiamiento.....	109
4.1.3 Costo de Capital.....	109
4.1.4 Impuestos.....	110
4.2 Presupuesto de Ingresos.....	110

4.2.1 Volúmenes.....	112
4.2.2 Precios.....	115
4.2.3 Ventas esperadas.....	116
4.3 Presupuesto de Costos.....	118
4.3.1 Materia Prima.....	118
4.3.2 Mano de Obra Directa.....	120
4.3.3 Costos Indirectos de Fabricación.....	122
4.3.4 Costos esperados.....	123
4.4 Análisis de Punto de Equilibrio.....	124
4.5 Presupuesto de Gastos.....	125
4.6 Factibilidad financiera.....	127
4.6.1 Análisis de ratios.....	127
4.6.2 Valoración del plan de negocios.....	128
4.6.3 Análisis de sensibilidad.....	130
4.7. Sistema de control.....	131
4.7.1. Cuadro de mando integral.....	131
4.7.2. Planes de contingencia.....	132
CAPITULO V.....	133
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	133
5.1. Base Legal.....	133
5.2. Medio Ambiente.....	133
5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir.....	134

5.4. Política de responsabilidad corporativa.....	134
CONCLUSIONES	135
RECOMENDACIONES.....	136
REFERENCIAS	137
GLOSARIO	141
ANEXOS.....	143

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Viscosidad de aceite para transportes de pasajeros	39
Tabla 2. Uso de viscosidad en transportes de pasajeros	40
Tabla 3. Tipo de aceite usado en transportes de pasajeros	41
Tabla 4. Uso de aceite por marca en transporte de pasajeros	42
Tabla 5. Motivo de uso de lubricante en transportes de pasajeros.	43
Tabla 6. Frecuencia del cambio de aceite en transportes de pasajeros.....	44
Tabla 7. Conocimiento de beneficios del lubricante en transporte de pasajeros	45
Tabla 8. Sobre uso de lubricante en transportes de pasajeros	46
Tabla 9. Viscosidad de aceite para transportes de carga	47
Tabla 10. Uso de viscosidad en transportes de carga	48
Tabla 11. Tipo de aceite usado en transportes de carga	49
Tabla 12. Uso de aceite por marca en transporte de carga	50
Tabla 13. Motivo de uso de lubricante en transportes de carga	51
Tabla 14. Frecuencia del cambio de aceite en transportes de carga	52
Tabla 15. Conocimiento de beneficios del lubricante en transporte de carga.	53
Tabla 16. Sobre uso de lubricante en transportes de carga	54
Tabla 17. Matriz PESTA	61
Tabla 18. Participación del mercado de principales competidores.....	62
Tabla 19. Matriz de Grupo Estratégico.....	63
Tabla 20. Matriz de Factores Internos.....	67

Tabla 21. Pronóstico de ventas.....	71
Tabla 22. Perfil del consumidor.....	72
Tabla 23. MATRIZ EFI-VALORACION (FACTORES INTERNOS).....	76
Tabla 24. MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS).....	78
Tabla 25. Matriz CAME.....	81
Tabla 26. Pronóstico de ventas.....	89
Tabla 27. Venta de galones de aceite durante el primer semestre 2016. ...	90
Tabla 28. Ventas primer semestre 2016.....	91
Tabla 29. Ventas proyectadas 2do. Semestre 2016.....	92
Tabla 30. Previsión Anual 2017.....	93
Tabla 31. Nueva cuota galonaje 2017.....	94
Tabla 32. Cuotas por vendedor año 2017.....	95
Tabla 33. Presupuesto de Ventas 2017.....	96
Tabla 34. Clientes clasificados de acuerdo al monto de facturación.....	97
Tabla 35. Tiempos de visita por categoría de clientes.....	98
Tabla 36. Frecuencia de visitas mensuales.....	99
Tabla 37. Cálculo de ingresos fijos y variables.....	102
Tabla 38. Control de presupuesto al día.....	103
Tabla 39. Frecuencia de compras de clientes.....	103
Tabla 40. Presentaciones del producto.....	107
Tabla 41. Inversiones en activos físicos.....	109
Tabla 42. Presupuesto de ingresos Guardol ECT.....	111
Tabla 43. Presupuesto de ingresos por venta línea total de lubricantes. ...	111

Tabla 44. Volúmenes (Galonaje neto) Año 2017 y siguientes de Guardol ECT.....	112
Tabla 45. Volúmenes por presentación (Unidades) Guardol ECT Año 2017 y siguientes.....	113
Tabla 46. Volumen de ventas de lubricantes Año 2017 y siguientes, línea completa (En unidades de galón).....	114
Tabla 47. Precio unitario de lubricantes por presentación para Año 2017 y siguientes.....	115
Tabla 48. Ventas esperadas para Guardol ECT.	116
Tabla 49. Ventas esperadas para línea completa de lubricantes.	117
Tabla 50. Costo línea completa de lubricantes.	118
Tabla 51. Costo del lubricante Guardol ECT.....	119
Tabla 52. Detalle anual Plantilla de trabajadores.....	120
Tabla 53. Costo Anual de Plantilla de trabajadores	121
Tabla 54. Costos Indirectos línea lubricantes completa.....	122
Tabla 55. Costos Proyectados Guardol ECT.	123
Tabla 56. Punto de equilibrio.....	124
Tabla 57. Gastos Administrativos.....	125
Tabla 58. Gastos Comerciales.	126
Tabla 59. Crecimiento de ventas.....	127
Tabla 60. Margen Grosso.....	127
Tabla 61. Margen Operativo.....	127
Tabla 62. Margen Neto.....	128
Tabla 63. Estado de Resultados Proyectado (Sin gastos financieros).	128

Tabla 64. Valoración económica.	129
Tabla 65. Análisis de sensibilidad.	130
Tabla 66. Cuadro de mando integral, Perspectivas Financieras y de clientes.	131
Tabla 67. Cuadro de mando integral, Perspectivas de procesos y de aprendizaje y crecimiento.....	132

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Guardol ECT SAE 10W30 Phillips 66 en presentación galón americano	31
Gráfico 2. Propiedades físicas-químicas del producto en pruebas de laboratorio	33
Gráfico 3. Viscosidad de aceite para transportes de pasajeros.....	39
Gráfico 4. Uso de viscosidad en transportes de pasajeros.....	40
Gráfico 5. Tipo de aceite usado en transportes de pasajeros.....	41
Gráfico 6. Uso de aceite por marca en transporte de pasajeros.	42
Gráfico 7. Motivo de uso de lubricante en transportes de pasajeros.....	43
Gráfico 8. Frecuencia del cambio de aceite en transportes de pasajeros	44
Gráfico 9. Conocimiento de beneficios del lubricante en transporte de pasajeros	45
Gráfico 10. Sobre uso de lubricante en transportes de pasajeros.....	46
Gráfico 11. Viscosidad de aceite para transportes de carga.	47
Gráfico 12. Uso de viscosidad en transportes de carga	48
Gráfico 13. Tipo de aceite usado en transportes de carga.	49
Gráfico 14. Uso de aceite por marca en transporte de carga.	50
Gráfico 15. Motivo de uso de lubricante en transportes de carga.	51
Gráfico 16. Frecuencia del cambio de aceite en transportes de carga.....	52
Gráfico 17. Conocimiento de beneficios del lubricante en transporte de carga.	53
Gráfico 18. Sobre uso de lubricante en transportes de carga.....	54
Gráfico 19. Análisis PESTA.....	56

Gráfico 20. Determinación del mercado potencial.	68
Gráfico 21. Proceso de orden de compra	74
Gráfico 22. Matriz ANSOFF	82
Gráfico 23. Mapa Estratégico.	83
Gráfico 24. Organización de la estructura de ventas.	87
Gráfico 25. Participación de las marcas de lubricantes dentro del mercado ecuatoriano	88
Gráfico 26. Formato de rutero.	99
Gráfico 27. Distribución de Pareto.....	104
Gráfico 28. Logotipo Phillips 66	106
Gráfico 29 Guardol ECT SAE 10W30 y Banner promocional	106
Gráfico 30. Bolso promocional y ambiental Guardol ECT.....	108

RESUMEN

La oferta de aceites para HDMO (Heavy Duty Motor Oil = aceite de motor para trabajo pesado) durante los últimos años en el Ecuador ha ido en franco crecimiento gracias a la aparición en el mercado de nuevas marcas tanto nacionales como extranjeras, esto ha ido de la mano con las facilidades que se han brindado a los gremios de transportistas para que actualicen su parque automotor mediante el plan RENOVA del Gobierno Nacional, el cual incluye la chatarrización de las unidades antiguas previo a la entrega de un incentivo económico para la adquisición de nuevas unidades, conforme a este crecimiento de unidades nuevas también ha ido de la mano el incremento de la demanda de lubricantes para el mantenimiento de las mismas, sean estos para su uso en el motor, caja de cambios, transmisiones, direcciones hidráulicas, etc., siendo el aceite de motor el lubricante con mayores ventas debido a que este rota en una mayor proporción en comparación con los demás lubricantes. En el mercado ecuatoriano el aceite de motor más utilizado en este segmento es de un grado de viscosidad 15w40, el cual muchas veces es recomendado por mecánicos con conocimientos empíricos en el mantenimiento de motores y no se rigen sobre los manuales de usuario de los fabricantes, así mismo existe el desconocimiento del usuario final sobre la existencia de otras viscosidades, entre ellas el grado 10W30, es por esto que este Plan de Negocios para la comercialización del lubricante Guardol ECT 10W30 marca Phillips 66 de la empresa Economi S.A., en el nicho de HDMO (aceite de motor para trabajo pesado) de la ciudad de Guayaquil está orientado a incrementar la participación del producto en el mercado y a cambiar esta cultura de desconocimiento, y así permitirá a los dueños de transportes y maquinarias ahorrar en el mantenimiento de los mismos, debido a los múltiples beneficios que brinda el producto.

Palabras clave: Lubricante, aceite de motor, grado de viscosidad, desgaste, trabajo pesado, plan de negocio.

ABSTRACT

The supply of oils HDMO (Heavy Duty Motor Oil) in recent years in Ecuador has been growing steadily according to the appearance on the market of new domestic and foreign brands, this has gone with the facilities that have been provided to transport unions to update its fleet by RENOVA plan of the National Government, which includes the scrapping of the prior to delivery of a financial incentive for acquiring new old units under this new unit growth has also been accompanied by increased demand for lubricants for their maintenance, whether for use in the engine, gearbox, transmission, power steering, etc., It is the engine oil lubricant with increased sales because this rotates at a higher rate compared to other lubricants. In the Ecuadorian market motor oil most used in this segment is a viscosity grade 15W40, which is often recommended by mechanics with empirical knowledge on engine maintenance and are not governed on the user manuals of manufacturers, so there is the same lack of knowledge of end-user about the existence of other viscosities, including the degree 10W30 is why this Business Plan for marketing lubricant Guardol ECT 10W30 mark Phillips 66 company Economi SA, in the placement of HDMO (motor oil for heavy-duty) of the city of Guayaquil is aimed at increasing the participation of the product on the market and change this culture of ignorance, and this allow the owners of transport and machinery save on maintenance thereof, because of the many benefits offered by the product.

Keywords: Heavy duty motor oil, lubricant, engine, viscosity grade, foreign brands, market.

INTRODUCCIÓN

La oferta de aceites para HDMO (Heavy Duty Motor Oil = aceite de motor para trabajo pesado) durante los últimos años en el Ecuador ha ido en franco crecimiento gracias a la aparición en el mercado de nuevas marcas tanto nacionales como extranjeras, esto ha ido de la mano con las facilidades que se han brindado a los gremios de transportistas para que actualicen su parque automotor mediante el plan RENOVA del Gobierno Nacional, el cual incluye la chatarrización de las unidades antiguas previo a la entrega de un incentivo económico para la adquisición de nuevas unidades, según lo indica la ANT (Agencia Nacional de Tránsito) en su página web (Agencia Nacional de Tránsito, 2016).

Conforme a este crecimiento de unidades nuevas también ha ido de la mano el incremento de la demanda de lubricantes para el mantenimiento de las mismas, sean estos para su uso en el motor, caja de cambios, transmisiones, direcciones hidráulicas, etc., siendo el aceite de motor el lubricante con mayores ventas debido a que este rota en una mayor proporción en comparación con los demás lubricantes.

La función principal de un aceite o lubricante es evitar el roce entre superficies metálicas en movimiento, al lubricar un motor, sus piezas quedan protegidas por una película de aceite permitiendo que se deslicen suavemente, de esta forma:

- Si el roce disminuye, se necesita menos fuerza para mover las piezas.
- Si las piezas están protegidas, se desgastan menos.
- Si las superficies en movimiento se deslizan suavemente, hay menor riesgo de sobrecalentamiento.
- Si las piezas metálicas están bien lubricadas, hacen menos ruido al deslizarse o chocar entre ellas.
- Si las superficies están aceitadas, al entrar en movimiento resbalan y no tiritan (Liqui Moly, 2006).

En el mercado ecuatoriano el aceite de motor más utilizado en este segmento es de un grado de viscosidad 15w40, el cual muchas veces es

recomendado por mecánicos con conocimientos empíricos en el mantenimiento de motores y no se rigen sobre los manuales de usuario de los fabricantes, así mismo existe el desconocimiento del usuario final sobre la existencia de otras viscosidades, entre ellas el grado 10W30.

Es por esto que este Plan de Negocios para la comercialización del lubricante Guardol ECT 10W30 marca Phillips 66 de la empresa Economi S.A., en el nicho de HDMO (aceite de motor para trabajo pesado) de la ciudad de Guayaquil está orientado a incrementar la participación del producto en el mercado y a cambiar esta cultura de desconocimiento, y así permitirá a los dueños de transportes y maquinarias ahorrar en el mantenimiento de los mismos, debido a los múltiples beneficios que brinda el producto.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el aceite Guardol ECT SAE 10W30 tiene una participación de aproximadamente el 2% dentro del volumen total de ventas de la compañía en su segmento de aceites para motores pesados por lo que se puede trabajar en el crecimiento de ventas del producto aprovechando entre otros factores la renovación del parque automotor pesado.

Según el Anuario 2014 de la Asociación de Empresas Automotrices, el parque automotor nuevo en la provincia del Guayas es de 32.373 unidades, de los cuales un 9.13% corresponde al transporte pesado entre buses y camiones (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2014). El consumo per cápita de estas unidades es de 10 galones de aceite al mes, lo que representaría un total de 29.560 galones de consumo. La compañía en la actualidad tiene una venta promedio mes de 190 galones del aceite Guardol ETC 10W30 que es orientado a unidades nuevas del segmento HDMO, el mayor volumen está concentrado en la viscosidad 15w40 con 9500 galones mensuales, debido a que tanto usuarios finales como el canal de reventa han crecido con la cultura de que el 15W40 es el único aceite para este segmento, desconociendo los beneficios que pueden ganar con un aceite 10W30 , con lo que se refleja el mercado potencial para este tipo de aceite y que el presente plan de negocios tiene como objetivo desarrollar las estrategias comerciales para obtener una participación de al menos el 20% del total de las ventas del segmento de aceites para motores pesados..

El presente plan está acorde con los objetivos planteados en el Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017), el mismo que en el objetivo 10 plantea: “Impulsar la transformación de la matriz productiva”; el cual nos reta a conformar nuevas industrias con alta productividad, competitivas, sostenibles, sustentables y diversas; que en la cadena que generen, no dejen de lado la visión territorial y la inclusión económica (SENPLADES, 2013).

La política del inciso 10.3, literal b “Fomentar la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios, para mejorar su

prestación y contribuir a la transformación productiva” (SENPLADES, 2013). Al contribuir en el progreso económico, en este caso las asociaciones, empresas y federaciones de transporte pesado, se fomentará su progreso y mejores condiciones de trabajo al tener su maquinaria (en este caso las flotas) en condiciones óptimas.

Así mismo, este Plan de Negocios se presenta como una contribución académica a las necesidades del aparato productivo del país; en conformidad con una de las políticas descritas en el objetivo 4, en el inciso 4.4, literal k que expresa: “Re direccionar la oferta académica y el perfil de egreso de profesionales creativos y emprendedores para vincularse con las necesidades del aparato productivo nacional en el marco de la transformación de la matriz productiva y el régimen del Buen Vivir” (SENPLADES, 2013).

Este trabajo tiene por tanto pertinencia legal, económica, social y académica; en lo operativo, el desarrollo e implementación de este Plan de Negocio permitirá desarrollar e incrementar las ventas del producto Guardol ECT SAE 10W30 para motores HDMO en gran parte a sus múltiples beneficios para con el medio ambiente y el ahorro en el costo de mantenimiento de la maquinaria que lo usa.

OBJETIVO GENERAL

Incrementar la rentabilidad de la empresa ECONOMI S.A. con la mejora en la comercialización del producto PHILLIPS 66 GUARDOL ECT 10W30, para captar el 20% de participación en las ventas del segmento de transporte pesado de la empresa en la ciudad de Guayaquil durante el año 2017.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el potencial de mercado, participantes y canales de distribución para el aceite Guardol ECT 10W30.

- Diseñar el plan estratégico en base a las necesidades del segmento de mercado HDMO.

- Realizar el análisis de factibilidad económico y financiero del plan estratégico.

- Identificar y establecer la política de responsabilidad corporativa dentro del marco del Buen Vivir.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este Plan de Negocios se enmarca dentro de los lineamientos de las Tendencias de Mercado de Consumo Final, debido a que se analizaremos el comportamiento de las ventas del producto en el mercado durante el último periodo comercial, así mismo las opiniones de consumidores, canal de la reventa y de los gremios de transportistas acerca de los requerimientos y beneficios que necesiten obtener del mismo.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1. Actividad de la empresa.

ECONOMI S.A. es una empresa fundada en la ciudad de Guayaquil el 15 de mayo del año 2000, siendo su presidente el Sr. Justo González, la empresa se dedica a la comercialización y venta de lubricantes y filtros para vehículos livianos y pesados, así como una amplia línea de productos para el mantenimiento de vehículos, tales como bujías, refrigerantes, líquidos de frenos, luminarias, silicones y ambientales.

En un principio, la atención y cobertura de la empresa solo estaba focalizada en la ciudad de Guayaquil y sus alrededores, en el año 2008 comenzó a expandir su atención a la zona Austral del país, así como a las demás provincias de la Costa, con excepción de Esmeraldas. En junio de ese año, ECONOMI S.A. se convierte en distribuidor exclusivo para el territorio ecuatoriano de los productos fabricados por la petrolera americana CONOCO PHILLIPS, entre los cuales se encontramos a los lubricantes Phillips 66, Conoco, 76 Lubricants y Kendall.

A partir del año 2010 incrementó su cobertura mediante la apertura de una oficina de negocios en la ciudad de Quito, para mantener una mejor atención en la parte norte del país tanto en la Sierra, Oriente y la provincia de Esmeraldas.

1.2. Misión, visión.

ECONOMI S.A. es parte de un conglomerado de empresas de propiedad del Sr. Justo González y comparte su misión y visión con la empresa INVERNEG S.A., por lo que la primera es cultivar la vocación de servicio, comprometerse a ofrecer a sus colaboradores, clientes y proveedores un marco de transparencia comercial que los distingue por sus prácticas de respeto, ética y honestidad; y su Visión es ser los mejores, más allá de pretender ser los primeros.

1.3. Descripción del producto o servicio.

Phillips 66 Guardol ECT 10W30.

Phillips 66 Guardol ECT 10W30 (Tecnología de emisión compatible) es un aceite para motores diésel con un aditivo especial de protección llamado Liquid Titanium (Titanio líquido), es de una calidad superior a los lubricantes de su segmento, este aceite es desarrollado para su uso en motores diésel de cuatro tiempos, especialmente para motores diseñados a partir del año 2007. Está formulado para ser compatible con sistemas de post-tratamiento de gases de escape que utilizan un filtro de partículas diésel (DPF), catalizadores de oxidación diésel, sistemas de reducción catalítica selectiva (SCR) (DOC). Puede ser usado en motores diésel con tecnologías anteriores a 2007 y en flotas que posean motores a gasolina.

Phillips 66 Guardol ECT está formulado con una mezcla de bases sintéticas y bases del Grupo II de alta calidad y un paquete de aditivos patentados para proporcionar una protección sobresaliente en motores diésel nuevos y antiguos. Está fortificada con el exclusivo aditivo de Liquid Titanium para una mejor resistencia a la oxidación y protección contra el desgaste. Esta mejora de aditivo proporciona una mayor protección al motor a través de un escudo de titanio fuertemente unida y formada sobre la superficie de partes críticas del motor, lo que reduce el desgaste y ayuda a prolongar la vida de los componentes.

Phillips 66 Guardol ECT tiene una excelente dispersión del hollín para proteger contra el desgaste abrasivo y el espesamiento del aceite, y asegura una buena capacidad de bombeo a baja temperatura incluso con aceite altamente cargado de hollín. Proporciona una excelente protección contra la corrosión de soporte y protege contra la formación de lodos y barnices. La formulación de mezcla sintética proporciona una mayor estabilidad térmica a altas temperaturas y propiedades mejoradas a baja temperatura en comparación con los aceites de motor de diésel convencionales.

Phillips 66 Guardol ECT cumple o supera los requisitos de rendimiento de Categorías de Servicio API CJ-4 y SN, y está aprobado por las últimas especificaciones de OEM (Fabricantes de equipo original) para uso en motores

diésel de bajas emisiones. Es compatible para su uso en la API de aceites de motor de categorías anteriores "C", o especificaciones de OEM anteriores. Está formulado para uso en motores que operan con combustibles diésel con un contenido de azufre de hasta 500 ppm (partes por millón).

Gráfico 1. Guardol ECT SAE 10W30 Phillips 66 en presentación galón americano.



Fuente: Archivo de imágenes de Economi S.A.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Aplicaciones.

- Para camiones diésel equipados con dispositivos EGR y de post- tratamiento de gases de escape, para cumplir con las normas de emisión 2007/2010.

- Equipos diésel con motores más viejos, no EGR convencionales o motores ACERT.

- Para motores de máquinas de construcción, movimiento de tierras y minería.

- Flotas mixtas con vehículos diésel y vehículos a gasolina

Phillips 66 Guardol ECT tiene licencia o certificado OEM para:

- Servicio API CJ-4, CI-4 con CI-4 PLUS, CI-4, CH-4, SN.

- Cummins CES 20081.
- Detroit Diesel DFS 93K218.
- Mack EO-O Premium Plus.
- Mercedes-Benz Hoja 228,31.
- MTU MTL 5044 Tipo 2.1.
- Renault VI RLD-3.
- Volvo VDS-4.

Phillips 66 Guardol ECT cumple o excede los requisitos de:

- ACEA E9-08, E7-08.
- Oruga ECF-3, ECF-2, ECF-1-a.
- Chrysler MS-10902.
- Ford WSS-E-M2C1717.
- JASO DH-2.
- Mercedes-Benz Hoja 228.3.

Características y beneficios.

- Excelente protección para los nuevos motores diésel de bajas emisiones y motores diésel más antiguos.

- Especialmente formulado para proteger los dispositivos de tratamiento posterior de gases de escape.

- Exclusivo aditivo de protección Liquid Titanium que ofrece una mayor resistencia a la oxidación y protección contra el desgaste del motor.

- Excepcional control de hollín para la protección contra el desgaste abrasivo y el espesamiento del aceite de hollín.

- Excelente resistencia a la viscosidad y la descomposición térmica a altas temperaturas.
- Protege contra la formación de lodos y barnices.
- Protege contra el óxido y la corrosión que provoca.
- Excelente capacidad de bombeo a baja temperatura con aceite cargado de hollín.
- Buena resistencia a la formación de espuma y aireación.

Propiedades técnicas del producto.

Mediante pruebas de laboratorio, se ha realizado un análisis físico-químico del mismo con los siguientes resultados:

Gráfico 2. Propiedades físicas-químicas del producto en pruebas de laboratorio.

Guardol ECT® Motor Oil with Liquid Titanium®	
Propiedades típicas	
Grado SAE	10W-30
Gravedad específica @ 60°F	0.872
Densidad, lbs/gal @ 60°F	7.26
Color, ASTM D1500	L 4.0
Punto de inflamación (COC), °C (°F)	226 (439)
Punto de fluidez, °C (°F)	-40 (-40)
Viscosidad, Cinemática	
cSt @ 40°C	80.0
cSt @ 100°C	12.2
Índice de viscosidad	149
Viscosidad para rotación en frío, cP	
@ (°C)	(-25)
Alta Temperatura/Alta Esquileo Viscosidad, cP @ 150°C	3.6
Cenizas sulfatadas, ASTM D874, % peso	0.95
Número Básico Total (TBN), ASTM D2896	9.5
Titanio, % peso	0.010
Cinc, % peso	0.126

Fuente: Archivo técnico de Economi S.A.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

El estudio efectuado en el presente trabajo, tiene como objetivo determinar el mercado real al cual irá dirigido el producto GUARDOL ECT SAE 10W30, así como también analizar los factores que influirán y serán determinantes en el crecimiento de las ventas del producto, por otra parte conocer cuáles son las tendencias del mercado de lubricantes y la demanda de los posibles compradores.

2.1. Población, muestra.

Según Tamayo y Tamayo, "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" (Tamayo y Tamayo, 1997)

La propuesta abarca a las empresas de transporte pesado, las cuales cuentan con una población de 419 cooperativas de transporte, de los cuales 35 son cooperativas de pasajeros (Union de Cooperativas de Transportes de Pasajeros de la Provincia del Guayas, 2016) y las restantes 384 son de carga (Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador, 2016).

Se conoce como muestra al grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico (Tamayo y Tamayo, 1997).

A efectos de tener una mejor representación de cada sector (pasajero y carga), en el presente proyecto se manejará una muestra por cada uno de estos sectores, debido a que podrían tener diferentes comportamientos de compras, con un margen de error del 5% y un intervalo de confianza del 95%.

2.2. Selección del método muestral.

Debido a que cada uno de los elementos de la población tiene la misma probabilidad de formar parte de la muestra, se ha escogido el tipo de muestro población se ha optado por la técnica del Muestreo Simple Aleatorio.

Por lo tanto, la selección de la muestra de las cooperativas de transporte pesado para determinar el uso y beneficios del lubricante usado en sus motores es:

$$n = \frac{Z(Z)(p)(q)N}{e(e)(N-1)+(p)(q)(Z)Z}$$

Donde

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

Z= Nivel de confianza

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

e= Error de estimación

Muestra transporte-pasajeros.

$$n = \frac{Z(Z)(p)(q)N}{e(e)(N-1)+(p)(q)(Z)Z}$$

$$n = \frac{(1,96)(1,96)(0,5)(0,5)(35)}{(0,05)(0,05)(35-1)+(0,5)(0,5)(1,96)(1,96)}$$

$$n = \frac{33,614}{0,085+0,9604}$$

n= 32,15419935

n= 32

Muestra transporte-carga.

$$n = \frac{(1,96)(1,96)(0,5)(0,5)(384)}{(0,05)(0,05)(384-1)+(0,5)(0,5)(1,96)(1,96)}$$

$$n = \frac{368,7936}{0,9575+0,9604}$$

n= 192,2884405

n= 192

2.3. Técnicas de recolección de datos.

La recolección de la información se la hizo a través de una encuesta dirigida a las diferentes cooperativas de transporte pesado, tanto de carga como de pasajero, con el objetivo de conocer sus puntos de vista respecto a las marcas de lubricantes

presentes en el mercado y sus hábitos al momento de dar mantenimiento a sus vehículos, para lo cual se utilizó un cuestionario con 8 preguntas cerradas, las cuales se detallan a continuación:

1.- ¿Qué viscosidad de aceite emplea Ud. para el mantenimiento de su motor?

10w30 ()

15w40 ()

40 ()

25w50 ()

Desconoce ()

2.- ¿Por qué usa Ud. esa viscosidad?

Porque lo recomienda el manual del propietario ()

Porque lo recomienda el lubricador ()

Por costumbre ()

3.- Al momento de elegir el aceite para su mantenimiento, Ud. prefiere:

Aceite Mineral ()

Aceite Semi-sintético ()

Aceite Sintético ()

4.- ¿Cuál de las siguientes marcas de lubricantes usa Ud. para el mantenimiento de su motor?

URSA ()

AMALIE ()

KENDALL ()

CASTROL ()

MOBIL ()

OTRO ()

5- ¿Por qué razón utiliza esa marca de lubricante?

Por la procedencia ()

Por el precio ()

Por la calidad ()

6.- ¿Con qué frecuencia Ud. realiza el cambio de aceite de motor?

Cada 3000 Km. ()

Cada 5000 Km. ()

Cada 8000 Km. ()

7.- ¿Conoce Ud. los beneficios de usar un aceite SAE 10W30 frente a otras viscosidades?

Sí ()

No ()

8.- ¿Le gustaría a Ud. utilizar un lubricante que extienda sus intervalos de cambio de aceite y además le permita maximizar la protección de su motor y ahorrar combustible, como es el caso del lubricante PHILLIPS 66 GUARDOL ECT SAE 10W30?

Si ()

No ()

2.4. Presentación de los resultados.

Después de haber realizado las encuestas a los transportistas de pasajeros y de carga se obtuvieron los siguientes resultados para el primer sector indicado:

1.- ¿Qué viscosidad de aceite emplea Ud. para el mantenimiento de su motor?

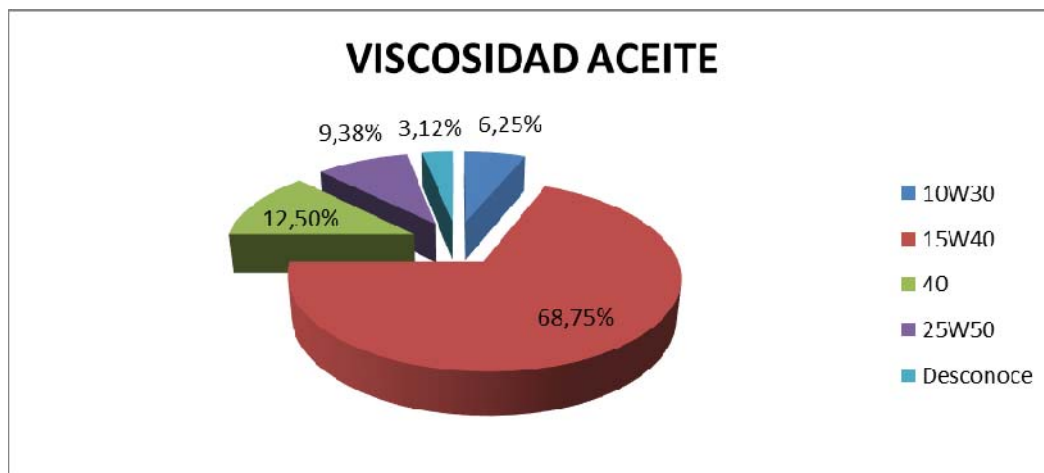
Tabla 1. Viscosidad de aceite para transportes de pasajeros.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
10W30	2	6,25
15W40	22	68,75
40	4	12,5
25W50	3	9,38
Desconoce	1	3,12
TOTAL	32	100

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Gráfico 3. Viscosidad de aceite para transportes de pasajeros.



Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Más de la mitad de la muestra continúa con la tendencia de la viscosidad 15w40 o más, desconociendo que hay una viscosidad que puede trabajar de una mejor manera con su motor.

2.- ¿Por qué usa Ud. esa viscosidad?

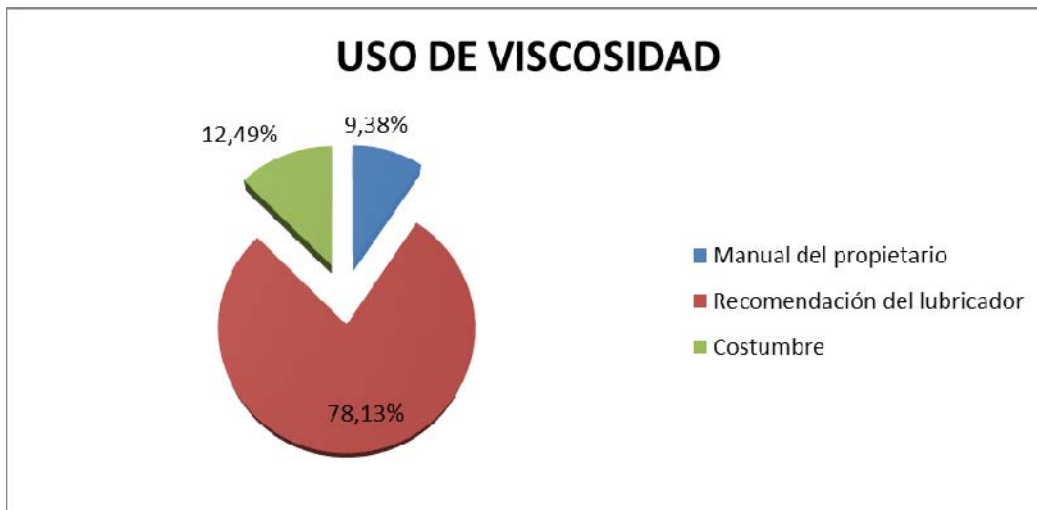
Tabla 2. Uso de viscosidad en transportes de pasajeros.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Manual del propietario	3	9,38
Recomendación del	25	78,13
Costumbre	4	12,49
TOTAL	32	100

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Gráfico 4. Uso de viscosidad en transportes de pasajeros.



Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

La gran mayoría de transportistas no consulta su manual de propietario, dejando la elección de su viscosidad en manos del lubricador, el cual recomienda la viscosidad de acuerdo a su conocimiento empírico.

3- Al momento de elegir el aceite para su mantenimiento, Ud. prefiere:

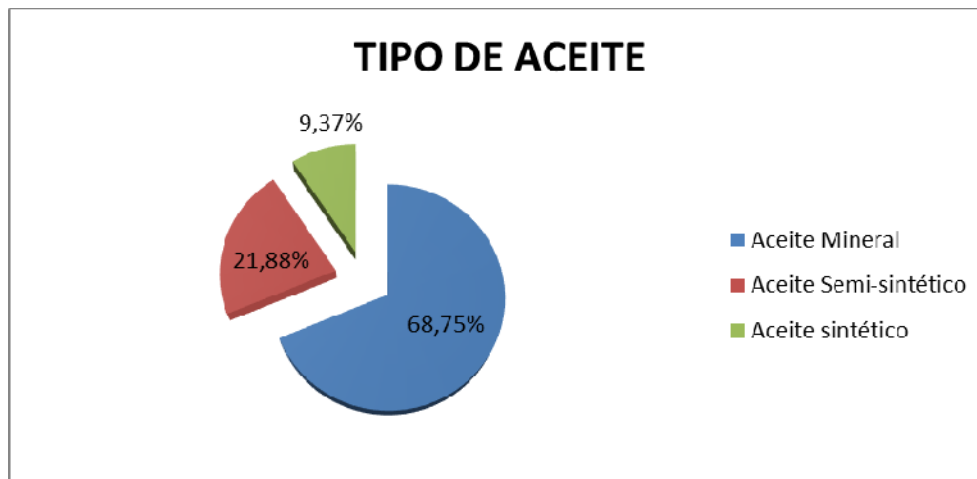
Tabla 3. Tipo de aceite usado en transportes de pasajeros.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Aceite Mineral	22	68,75
Aceite Semi-sintético	7	21,88
Aceite sintético	3	9,37
TOTAL	32	100

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Gráfico 5. Tipo de aceite usado en transportes de pasajeros.



Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Existe gran parte del mercado que desconoce nuevas tecnologías en la fabricación de los aceites, lo que hace que tengamos que implementar alguna campaña de información para actualizar conocimientos.

4.- ¿Cuál de las siguientes marcas de lubricantes usa Ud. para el mantenimiento de su motor?

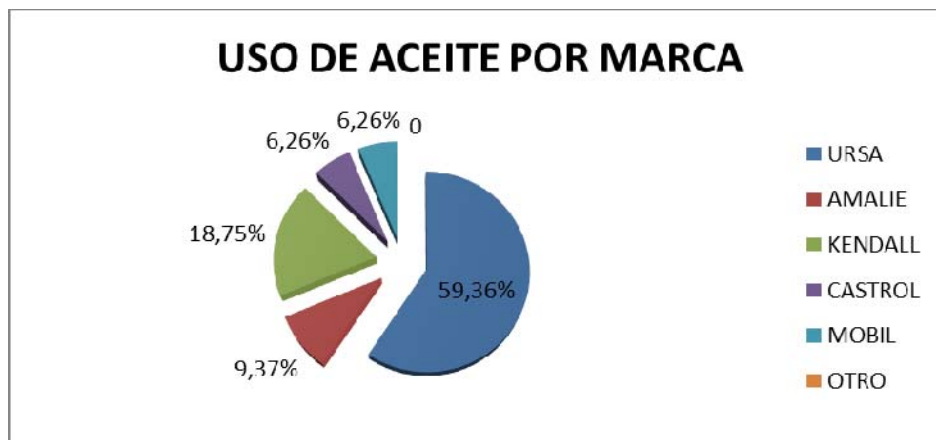
Tabla 4. Uso de aceite por marca en transporte de pasajeros.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
URSA	19	59,36
AMALIE	3	9,37
KENDALL	6	18,75
CASTROL	2	6,26
MOBIL	2	6,26
OTRO	0	0
TOTAL	32	100

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Gráfico 6. Uso de aceite por marca en transporte de pasajeros.



Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

La empresa Chevron con su producto URSA (fabricación nacional) domina gran parte del mercado y así mismo el aceite Kendall es el importado con más presencia.

5.- ¿Por qué razón utiliza esa marca de lubricante?

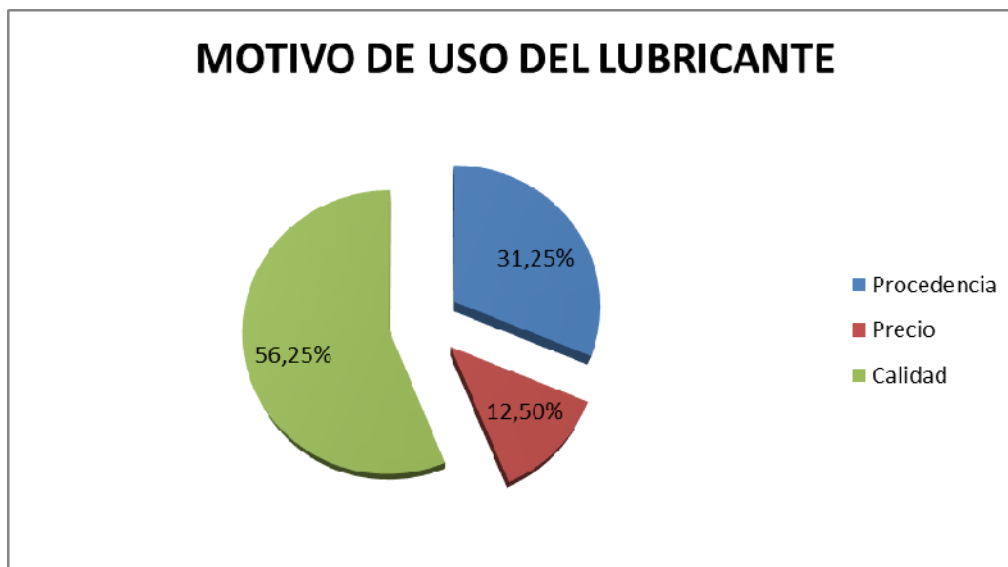
Tabla 5. Motivo de uso de lubricante en transportes de pasajeros.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Procedencia	10	31,25
Precio	4	12,50
Calidad	18	56,25
TOTAL	32	100

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Gráfico 7. Motivo de uso de lubricante en transportes de pasajeros.



Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Más de la mitad de los usuarios piensa que su marca preferida es de una alta calidad, por eso le dan un peso mayor frente a otros parámetros tales como el precio y la calidad.

6.- ¿Con qué frecuencia Ud. realiza el cambio de aceite de motor?

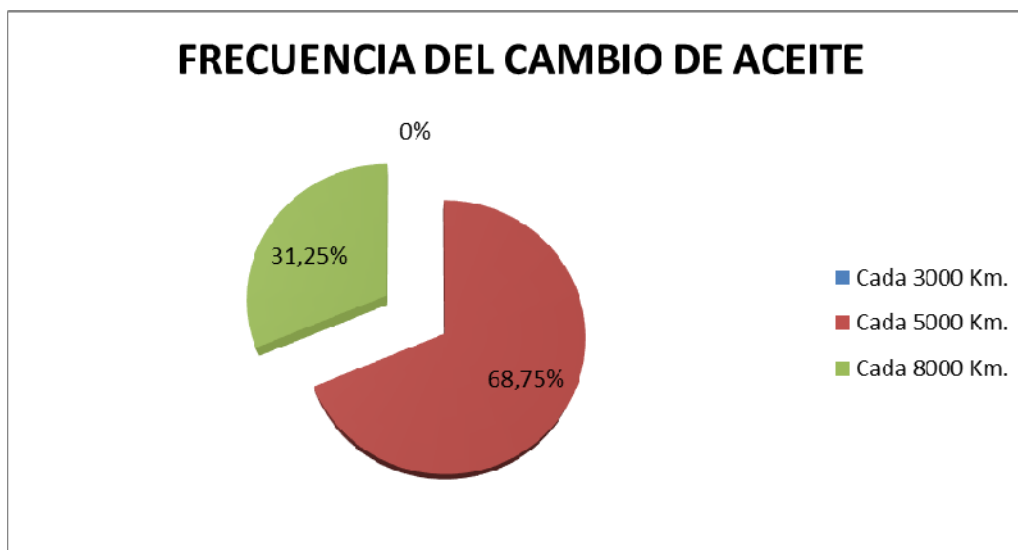
Tabla 6. Frecuencia del cambio de aceite en transportes de pasajeros.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Cada 3000 Km.	0	0
Cada 5000 Km.	22	68,75
Cada 8000 Km.	10	31,25
TOTAL	32	100

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Gráfico 8. Frecuencia del cambio de aceite en transportes de pasajeros.



Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Debido al recorrido de los transportes, el kilometraje usado como referencia para los cambios de aceite es de 5000 Km., esto va de la mano con el tipo de aceite usado, ya sea mineral, semi-sintético o sintético.

7.- ¿Conoce Ud. los beneficios de usar un aceite SAE 10W30 frente a otras viscosidades?

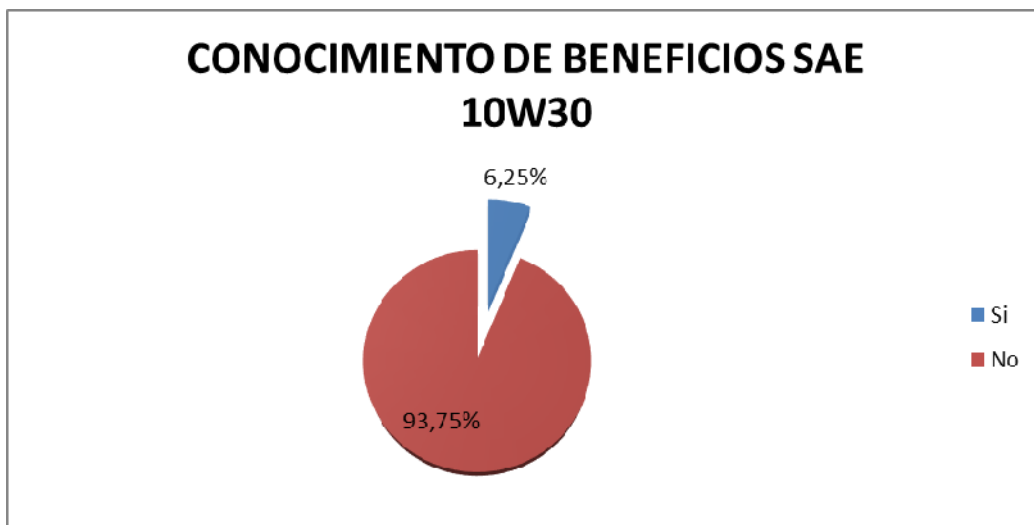
Tabla 7. Conocimiento de beneficios del lubricante en transporte de pasajeros.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	2	6,25
No	30	93,75
TOTAL	32	100

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Gráfico 9. Conocimiento de beneficios del lubricante en transporte de pasajeros.



Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Al no conocer los beneficios de usar un SAE 10w30, los transportistas están perdiendo la oportunidad de brindar mejores condiciones de trabajo a sus herramientas de trabajo.

8.- ¿Le gustaría a Ud. utilizar un lubricante que extienda sus intervalos de cambio de aceite y además le permita maximizar la protección de su motor y ahorrar combustible, como es el caso del lubricante Phillips 66 Guardol ECT SAE 10W30?

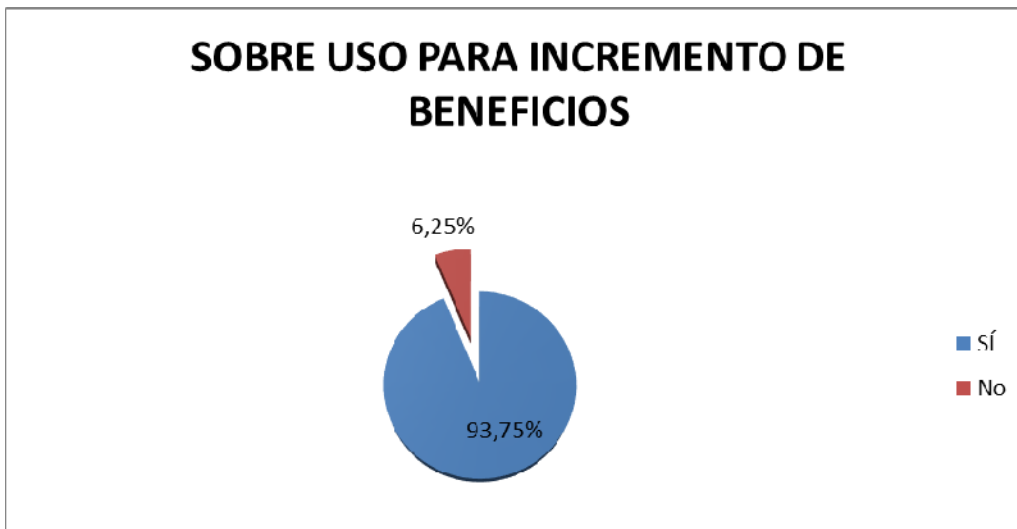
Tabla 8. Sobre uso de lubricante en transportes de pasajeros.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	30	93,75
No	2	6,25
TOTAL	32	100

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Gráfico 10. Sobre uso de lubricante en transportes de pasajeros.



Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Los transportistas muestran apertura al producto debido a los múltiples beneficios que les proporcionaría, lo que se traduce en ahorro de dinero y extender la vida útil de los motores de sus unidades.

Transportes de carga.

Para la muestra de los transportes de carga obtuvimos los siguientes resultados:

1.- ¿Qué viscosidad de aceite emplea Ud. para el mantenimiento de su motor?

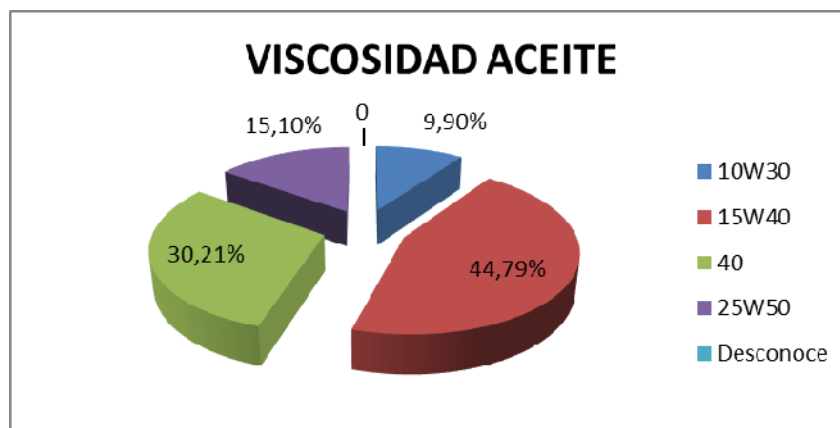
Tabla 9. Viscosidad de aceite para transportes de carga.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
10W30	19	9,90
15W40	86	44,79
40	58	30,21
25W50	329	15,10
Desconoce	0	0
TOTAL	192	100

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Gráfico 11. Viscosidad de aceite para transportes de carga.



Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

En el segmento de los transportistas de carga vemos un incremento en el consumo del aceite SAE 40 en detrimento del 15W40, debido quizás a la antigüedad de la maquinaria.

2.- ¿Por qué usa Ud. esa viscosidad?

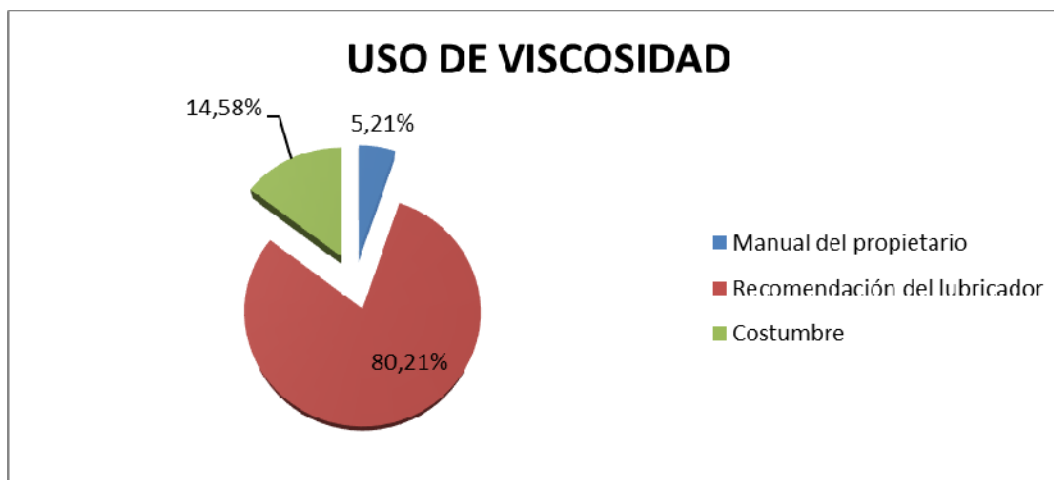
Tabla 10. Uso de viscosidad en transportes de carga.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Manual del propietario	10	5,21
Recomendación del lubricador	154	80,21
Costumbre	28	14,58
TOTAL	192	100

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Gráfico 12. Uso de viscosidad en transportes de carga.



Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Al igual que en el segmento de pasajeros, la gran mayoría de transportistas no consulta su manual de propietario, dejando nuevamente la elección de su viscosidad en manos del lubricador.

3.- Al momento de elegir el aceite para su mantenimiento, Ud. prefiere:

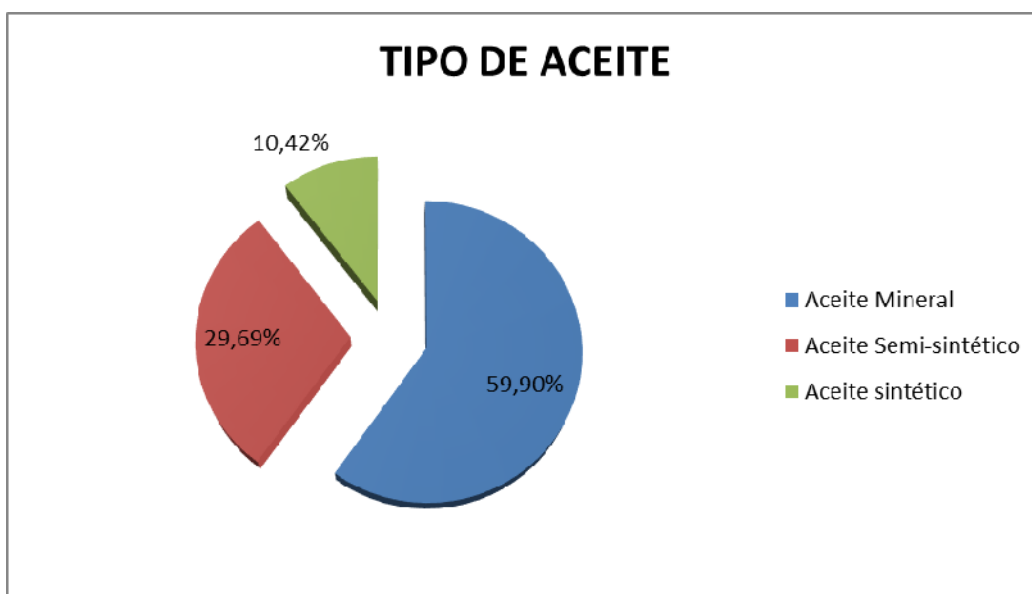
Tabla 11. Tipo de aceite usado en transportes de carga.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Aceite Mineral	115	59,90
Aceite Semi-sintético	57	29,69
Aceite sintético	20	10,42
TOTAL	192	100

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Gráfico 13. Tipo de aceite usado en transportes de carga.



Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

La mayoría desconoce los beneficios de un aceite semi-sintético o sintético, falta información en este campo, incluso hay transportista que no conoce cuál es la diferencia entre estos tipos de aceite.

4.- ¿Cuál de las siguientes marcas de lubricantes usa Ud. para el mantenimiento de su motor?

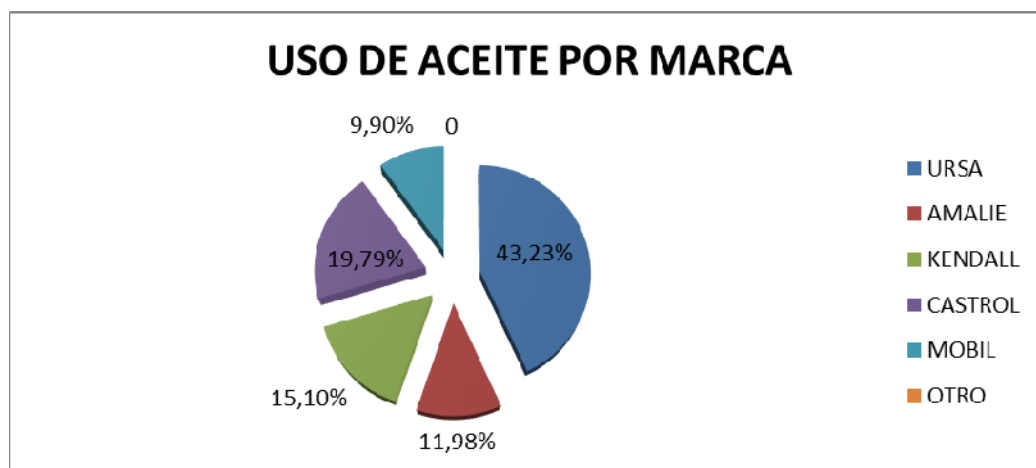
Tabla 12. Uso de aceite por marca en transporte de carga.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
URSA	83	43,23
AMALIE	23	11,98
KENDALL	29	15,10
CASTROL	38	19,79
MOBIL	19	9,90
OTRO	0	0
TOTAL	192	100

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Gráfico 14. Uso de aceite por marca en transporte de carga.



Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

En este sector al parecer recuperan algo de mercado marcas que llevan años en el mercado como CASTROL y MOBIL, sin embargo URSA sigue siendo el líder.

5.- ¿Por qué razón utiliza esa marca de lubricante?

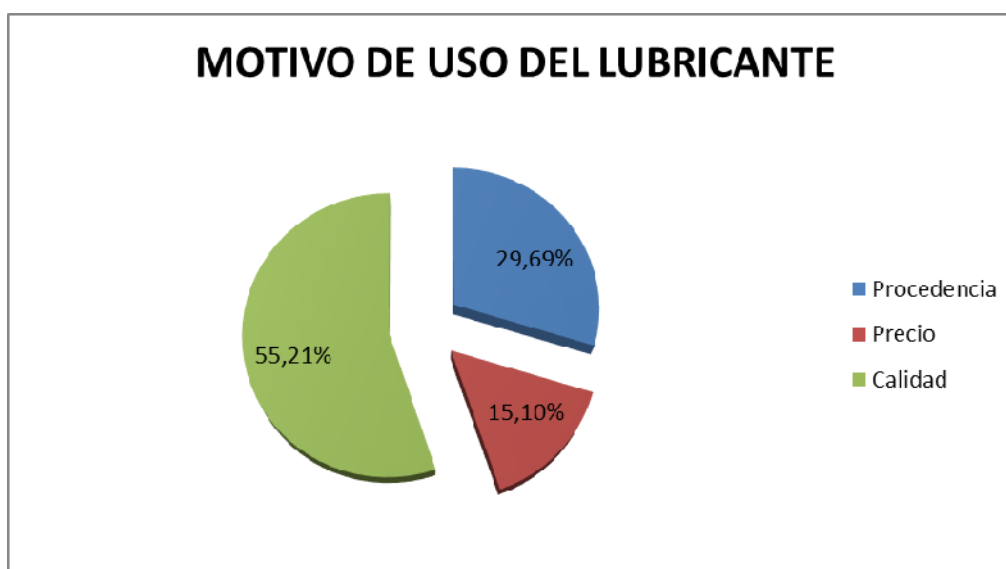
Tabla 13. Motivo de uso de lubricante en transportes de carga.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Procedencia	57	29,69
Precio	29	15,10
Calidad	106	55,21
TOTAL	192	100

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Gráfico 15. Motivo de uso de lubricante en transportes de carga.



Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Más de la mitad de los usuarios piensa que su marca preferida es de una alta calidad, por eso le dan un peso mayor frente a otros parámetros tales como el precio y la calidad, al igual que en el segmento pasajeros.

6.- ¿Con qué frecuencia Ud. realiza el cambio de aceite de motor?

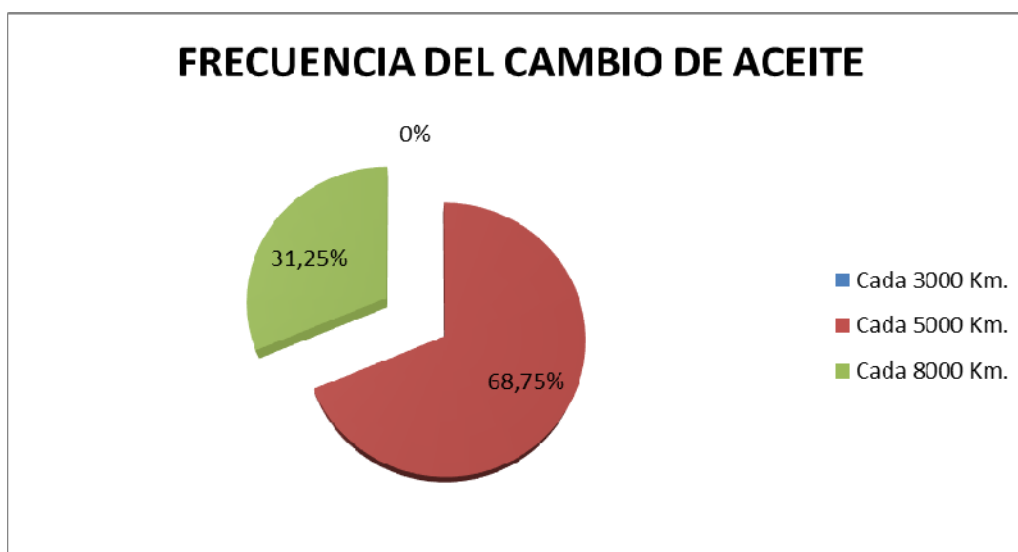
Tabla 14. Frecuencia del cambio de aceite en transportes de carga.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Cada 3000 Km.	0	0
Cada 5000 Km.	173	90,10
Cada 8000 Km.	19	9,90
TOTAL	192	100

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Gráfico 16. Frecuencia del cambio de aceite en transportes de carga.



Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Debido al recorrido de los transportes, el kilometraje usado como referencia para los cambios de aceite es de 5000 Km., esto va de la mano con el tipo de aceite usado, a los aceites semi-sintéticos y sintéticos le dan un kilometraje adicional.

7.- ¿Conoce Ud. los beneficios de usar un aceite SAE 10W30 frente a otras viscosidades?

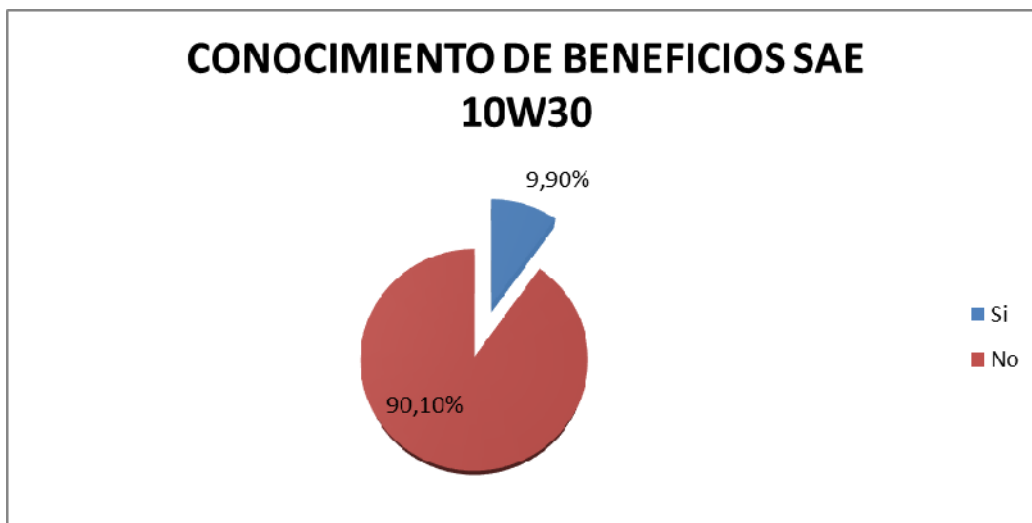
Tabla15. Conocimiento de beneficios del lubricante en transporte de carga.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	10	9,90
No	90	90,10
TOTAL	192	100

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Gráfico 17. Conocimiento de beneficios del lubricante en transporte de carga.



Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Son pocos los transportistas que conocen los beneficios de este tipo de aceite, la costumbre y malas asesorías los llevan a que les impongan el tipo de aceite.

8.- ¿Le gustaría a Ud. utilizar un lubricante que extienda sus intervalos de cambio de aceite y además le permita maximizar la protección de su motor y ahorrar combustible, como es el caso del lubricante Phillips 66 Guardol ECT SAE 10W30?

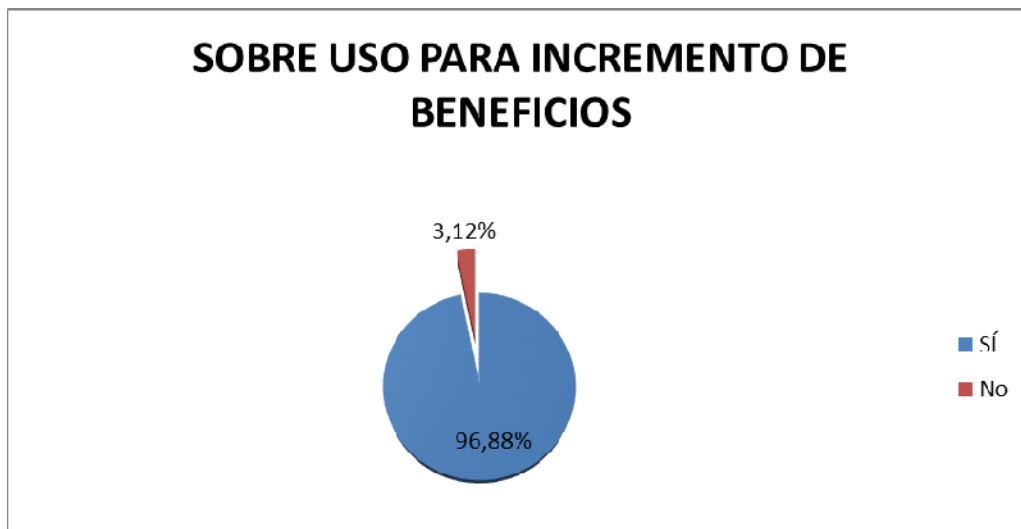
Tabla 16. Sobre uso de lubricante en transportes de carga.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	186	96,88
No	6	3,12
TOTAL	192	100

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Gráfico 18. Sobre uso de lubricante en transportes de carga.



Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Igual que el segmento pasajero, los de carga muestran apertura al producto debido a los múltiples beneficios mencionados anteriormente.

2.5. Análisis e interpretación de los resultados.

Luego del analizar los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los diversos transportistas, tanto de pasajeros como de carga, se puede concluir que:

- Muchos transportistas desconocen la viscosidad de aceite recomendada para sus vehículos, ya que confían en lo que recomienda el muchacho lubricador.
- Los lubricantes con más tiempo en el mercado lideran las preferencias entre los transportistas.
- Los transportistas dan prioridad a la calidad del producto por encima del precio.
- Hay mucho desconocimiento sobre la viscosidad 10W30 y sobre todo de sus beneficios.
- Los transportistas muestran apertura a probar el aceite Guardol ECT SAE 10W30.

2.6. Análisis externo.

Para poder llevar a cabo este plan de negocios, es necesario analizar las variables externas que tengan un impacto considerable sobre la actividad de la empresa, con el fin de minimizar los riesgos o amenazas detectadas, así como potenciar o maximizar las oportunidades que se presenten.

2.6.1. Análisis Pesta.

El análisis PESTA (Político, Económico, Social y Tecnológico) identifica los factores del entorno general que van a afectar a la empresa, analizando el macro entorno en que se desenvuelve, permite diseñar la posición estratégica de la organización, determinando los factores que puedan influenciar tanto en la oferta como en la demanda.

Gráfico 19. Análisis PESTA.



Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Factores políticos.

Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las leyes y decretos que expida el Gobierno de turno en nuestro país pueden ser beneficiosos o perjudiciales para la empresa, debido a que pueden normar el campo en la cual se desenvuelve (Martinez Danie, Milla Artemio, 2012).

El escenario político en este año pre-electoral hace que las empresas analicen muy bien cualquier inversión, debido a la posibilidad de que el Gobierno saliente expida nuevas leyes para favorecer a un posible Gobierno continuista, o en su caso perjudicar a uno de línea opositora.

Lo acontecido en el país a raíz del terremoto del 16 abril de 2016 y sus réplicas han obligado al Gobierno a expedir leyes que afectan el comercio debido al aumento de impuestos como el IVA del 12% al 14% lo que conlleva un aumento de precios para el usuario final.

Las salvaguardias económicas adoptadas por el régimen que han sido extendidas hasta el primer semestre del 2017 según la resolución No. 006-2016 adoptada el 29 de abril del 2016 por el Comité de Comercio Exterior COMEX, esto con el afán de seguir equilibrando la Balanza de Pagos, así mismo la baja del precio del petróleo hace que el Gobierno busque la manera de reponer estos recursos vía decretos económicos urgentes para grabar con más impuestos productos en el mercado, lo que puede acarrear una priorización de las compras de los consumidores, dejando a un lado el mantenimiento de vehículos.

El sector automotor, también tiene problemas con las importaciones, ya que desde el 2011 cumple regulaciones que limitan la importación de autos vía cupos y aranceles, la normativa 116 del COMEX está demorando el ingreso de repuestos como compresores para aires acondicionado, mangueras para radiadores y lubricantes, según Jaime Cucalón, presidente de la Asociación Ecuatoriana Automotriz (A.E.A.) (El Universo C.A., 2014).

Pese a esto, el Gobierno ecuatoriano firmó el decreto 1145, el cual obliga a los dueños de unidades de transporte pesado a someter sus unidades a destrucción si sus vehículos tienen más de 20 años de vida útil y a la vez impulsa a los Gremios de transporte pesado a acceder a las líneas de crédito de la Corporación Financiera Nacional (CFN) dentro del Plan Renova.

El posible incremento de las tarifas de transporte público en Guayaquil a partir del mes de Agosto de 2016 según lo anunciado por el Alcalde de Guayaquil, Ab. Jaime Nebot, también tendrá incidencia en nuestro mercado, debido a que se obligará a los transportistas a mejorar sus unidades y a un mejor mantenimiento de las mismas (El Universo C.A., 2016).

Factores económicos.

El crecimiento económico del Ecuador para el año 2016 está alrededor del 0.4% debido al constante declive de los precios del petróleo, según el gerente del

Banco Central (El Universo C.A., 2016), contrastando a lo manifestado en un inicio por el Gobierno que sostenía iba a ser de alrededor 1%, cifra muy baja comparado con otros países latinoamericanos, en especial Colombia (2.5%) y Perú (3.7%).

Esto marca una tendencia hacia la contracción económica, según el FMI (Fondo Monetario Internacional) en su informe anual incluso ya habla de un decrecimiento para el país del 4.5% para el presente año y del 4.3% para el 2017 (El Universo C.A., 2016).

A nivel de la empresa en lo referente a la demanda del producto, la misma ha marcado cierta estabilidad comparando los periodos 2016 y 2015, en gran parte debido al precio del mismo, el cual no ha sufrido incrementos e incluso se ha reducido, en gran parte debido a que al ser un derivado del petróleo se ha visto afectado por la tendencia a la baja del precio del barril, lo que ha permitido un incremento en las utilidades de la empresa.

Uno de los principales componentes de la canasta familiar son los rubros relacionados al sector de transporte con una participación del 13,6%. La inflación de este sector es mucho más baja que para la economía en general en los últimos meses, ya que su tasa de variación se mantiene relativamente estable. Este índice se ve únicamente afectado por las variaciones en los costos de los repuestos y equipos necesarios para el desenvolvimiento del sector. Este valor podrá tener algunas variaciones en función de los ajustes que se realizarán a los costos de las tarifas del servicio de transporte público (Ekos, 2014).

Otro punto importante es el uso del Dinero Electrónico, actualmente ya hay cerca de 20 mil establecimientos en los que se puede utilizar este sistema según Diego Martínez, Gerente del Banco Central del Ecuador. (El Universo C.A., 2016), por lo que el Gobierno aspira en el corto plazo poder dinamizar la economía a través de incentivos tributarios a los que usen este sistema y suplir la ausencia del dólar físico en el mercado.

Factores sociales.

El Estado está obligado a democratizar de forma organizada y responsable los medios de producción no vinculados al sector financiero, bajo consideraciones de asociatividad, inclusión y responsabilidad ambiental (SENPLADES, 2013).

El Plan Nacional del Buen Vivir, indica como obligación del Gobierno 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 (SENPLADES, 2013)

El desarrollo del sector de transporte y logística es considerado prioritario por el Gobierno Nacional como condición necesaria para el cambio de la matriz productiva. Los servicios de transporte y logística afectan de forma transversal a muchos de los sectores de la economía y son un componente básico para la competitividad sistémica (Instituto de Promoción de exportaciones e inversiones, 2015).

Es así que en los últimos años, el transporte se ha convertido en el motor de movimiento de la economía y en un sector fundamental desde el punto de vista social y económico, ya que no solo permite potenciar el acceso a recursos, bienes e insumos, también es una actividad esencial para el desarrollo de las relaciones humanas (Ekos, 2014).

Factores tecnológicos.

Los factores tecnológicos tienen una gran importancia en el crecimiento de una empresa, debido a que contribuyen a la mejora de la producción de bienes y servicios, otorgando un mayor beneficio al usuario final.

Así en el Ecuador a partir del 1 de enero de 2015 se implementó la Facturación Electrónica, lo que permite una mayor agilidad para efectos de deducción de impuestos, cuida el medio ambiente al eliminar el formato físico, lo que ayuda también al almacenamiento y cuidado de las mismas, eliminando el peligro de pérdida del documento.

Otro punto importante es el uso del Dinero Electrónico, el cual es promovido por el Gobierno con el fin de poder dinamizar la economía y suplir la ausencia del dólar físico en el mercado. Actualmente ya hay cerca de 20 mil establecimientos en los que se puede utilizar este sistema según Diego Martínez, Gerente del Banco Central del Ecuador. (El Universo C.A., 2016)

En lo referente al lubricante, la próxima generación de lubricantes para motores pesados con nuevas especificaciones API CK-4 y FA-4 llegarán en diciembre de 2016 por lo que surgen oportunidades de mercado producto de estos cambios e innovaciones.

La nueva especificación CK-4 está alineada con las características tradicionales de protección del CJ-4 y a su vez la FA-4 será la nueva categoría para los aceites con eficiencia de combustible (llámese ahorro), y será específica para los grados " XW-30 ", por lo que el Guardol ECT pertenecerá a esta clasificación.

Factores ambientales.

En el año 2010, el Ministerio de Ambiente lanza el Plan Nacional de Calidad del Aire que surge de la necesidad de cumplir con la Constitución de la República del Ecuador. Esta establece que el Estado protegerá el derecho de la población a vivir en un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice un desarrollo sustentable. Velará para que este derecho no sea afectado y garantizará la preservación de la naturaleza y alcanzar las metas establecidas en el Plan Nacional para el Buen Vivir (Ministerio del Ambiente, 2010).

Al ser un producto de última generación, el Guardol ECT SAE 10W30 protege el medio ambiente debido a que su uso es recomendado en motores que cuentan con el sistema de control de emisiones, que son fabricados a partir del año 2006, y a su vez para motores con años de fabricación anteriores proporciona una mayor eficiencia que se ve reflejada en una menor contaminación (humo negro) en sus sistemas de escape. La mejora en las especificaciones del lubricante van de la mano con los objetivos del fabricante el cual busca una reducción media global del 15% para el año 2018 de las emisiones de CO2 ya su vez la reducción de las emisiones de gases efecto invernadero (Phillips 66 Lubricants, 2016).

Tabla 17 Matriz PESTA

Muy positivo	MP	VALORACION	
Positivo	PO	0-5	POCO IMPORTANTE
indiferente	IN	6-10	IMPORTANTE
Negativo	NE	11-15	MUY IMPORTANTE
Muy negativo	MN		

VARIABLES	VALORACION					TRASCENDENCIA			
	MP	PO	IN	NE	MN	A	M	B	
POLÍTICO									
Año pre-electoral		5				3			15
Incentivos por parte del Gobierno		4				3			12
Impuestos a importaciones	5					3			15
Impuestos a causa de terremoto	5					2			10
ECONÓMICO									
Evolución del PIB	5					3			15
Demanda del Producto	5						2		10
Contracción económica	5					3			15
Facturación electrónica		4					2		8
SOCIAL									
Inclusión dentro de los sectores de la producción	5					3			15
Parte del cambio de Matriz Productiva		4				3			12
Actividad de desarrollo social y humano		4				3			12
TECNOLÓGICO									
Desarrollo tecnológico para producción		4					2		8
Dinero electrónico		4				2			8
Nueva especificación de lubricantes CK-4	5					3			15
AMBIENTAL									
Plan Nacional del Aire	5					3			15
Sistema de control de emisiones		4					2		8
Industria limpia	5					3			15
Reducción de contaminación	5					2			10

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado.

Este estudio es importante, debido a que se tiene que identificar y agrupar las empresas con comportamientos similares a Economi S.A., es lo que se conoce como grupos estratégicos (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

El análisis de estos grupos permitirá:

- Agrupaciones estratégicas que identifican barreras de entrada.
- Agrupaciones estratégicas que identifican posiciones competitivas.
- Agrupaciones estratégicas que identifican el rumbo de las estrategias de las empresas.
- Agrupaciones estratégicas que identifican tendencias del sector.

Para realizar el análisis de los grupos es necesario realizar una matriz de grupos estratégicos que nos permitirá valorar comparativamente la posición de los distintos competidores en base a los factores clave de éxito (Martinez & Milla, 2012), además de identificar a empresas que pertenecen al mismo sector y que se convierten en competencia o de las que se puedan convertir en amenazas para el grupo estratégico.

Entre las empresas que prestan servicios similares a los de Economi S.A. encontramos a:

Tabla 18. Participación del mercado de principales competidores.

EMPRESA	PRODUCTO	PARTICIPACIÓN DE MERCADO
Conauto C.A.	Ursa TDX	19,4%
Lubrisa S.A.	Gulf	10,9%
Vepamil S.A.	Mobil	8%
PDV	PDV	7,7%

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Matriz de grupo estratégico.

Indicadores de evaluación:

- 1 Muy mala.
- 2 Mala.
- 3 Regular.
- 4 Buena.
- 5 Muy buena.

Tabla 19. Matriz de Grupo Estratégico.

CRITERIOS	CONAUTO	LUBRISA	VEPAMIL	PDV
Imagen de la marca	5	4	4	3
Presentación	5	5	5	4
Precio	4	5	5	3
Políticas de crédito	4	4	4	3
Cobertura	4	5	5	3
Experiencia de vendedores	4	4	4	4
Post-venta	3	4	5	3

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Si bien el producto de Conauto es bien visto por el mercado, esta queda en desventaja frente a Lubrisa y Vepamil en cuanto al servicio al cliente y cobertura, siendo este el fuerte en estas empresas, y PDV todavía tiene muchos aspectos en que mejorar para estar al nivel de las otras 3 empresas.

2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter.

El propósito del análisis de los consumidores es predecir el comportamiento de los rivales más cercanos (Grant, 2006), por eso en el análisis de mercado es muy importante considerar a quienes podrían ser la competencia, como en el caso de Chevron y su producto Ursa, el cual como se ha visto, lidera el mercado con el 19,4% de las ventas, analizar sus fortalezas que podrían ser una barrera infranqueable para el producto, y sus debilidades que podrían ser el punto donde el producto se fortalezca y tenga la venia del consumidor final.

Análisis de las Fuerzas de Porter.

Mediante este análisis se describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas, cada una tiene un efecto en la capacidad de la empresa en su afán de competir en algún mercado.

a) La amenaza de nuevos entrantes.

En el mercado ecuatoriano cada cierto tiempo se registra el ingreso de nuevas marcas de lubricantes, ya sean de procedencia nacional o extranjera. Entre las fuentes principales de barreras de entradas tenemos:

- Economías de escala: Mediante el aumento de unidades producidas, se producirá la disminución de los costos de producción, algo que para una empresa nueva en el mercado demorará algún tiempo llegar a este punto.

- Diferenciación del producto: El producto es una mezcla de Bases Sintéticas Grupo III y minerales Grupo II que cumple los últimos requerimientos API CJ-4/SN, lo que implica una fuerte línea de calidad por cumplir para cualquier producto nuevo.

- Necesidades de Capital: Se necesita una fuerte inversión económica para poder importar el producto o en su caso, las bases para su formulación en el país, lo que crea una fuerte barrera a superar.

- Costes de cambio de proveedor: Si se trata de captar mercado mediante alguna "promoción" esta es cargada al precio final para el consumidor.

- Acceso a los canales de distribución: El acceso de nuevos competidores a los puntos de ventas puede ser dificultoso debido a que estos pueden tener convenios o compromisos con las empresas líderes.

- Desventajas en costes independientes de la escala: Las empresas presentes en el mercado pueden tener convenio con sus proveedores, los cuales le permitirían bajar sus costos independientemente del aumento de su producción o de unidades vendidas.

Aunque el ingreso de marcas extranjeras están siendo limitadas debido al cupo de importaciones que asigna el Gobierno, en el caso de las nacionales, se pueden dar las apariciones de marcas clase "B", creadas por las empresas ya dedicadas a este negocio para no exponer a su producto estrella a alguna guerra de precios, calidad, etc. Debido a esto se puede inferir que es alta la posibilidad de que se presenten nuevos competidores en este mercado de lubricantes.

b) El poder de negociación de los clientes.

Los clientes en este mercado tienden a exigir un mejor precio al comprar por grandes volúmenes, así también al comparar precios entre un proveedor y otro, ocasionando una guerra de precios hacia abajo. Esto da al cliente cierta ventaja al momento de negociar con las empresas, por lo que su poder de negociación es relativamente alto.

c) El poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores pueden ejercer influencia en determinado sector presionando subidas de precio, acortando tiempos de entrega o variando la calidad de los productos.

En este caso, la empresa se compromete con el proveedor a cumplir con un cupo de compras para poder manejar un precio adecuado para poder salir a negociar con clientes y sub-distribuidores, por lo que es la empresa la que considera los volúmenes de compra, lo que da como resultado un bajo nivel de negociación al proveedor.

d) Productos sustitutivos.

La posible sustitución del producto por otro de similares características puede generar cambios significativos en el corto plazo.

Por el momento todavía no se ha encontrado un sustituto para el aceite de motor, todos los vehículos independientemente del combustible que necesiten, ya sea gasolina o diésel usan un lubricante para poder funcionar en óptimo estado, la amenaza de un sustituto para los lubricantes de motor es muy baja.

e) Rivalidad entre competidores.

La rivalidad entre competidores se da a notar por la existencia de estrategias para ganar posición en el mercado, estas pueden ser de guerras de precios, de publicidad o el aumento de promociones para los consumidores.

En este campo antes de una guerra de precio de lubricantes, se utiliza como un instrumento de competencia la comercialización de filtros de aceite, un producto que es complemento del lubricante, lo que llama mucho la atención a los consumidores, debido a que a más de la calidad del lubricante, exigen que este tenga un buen complemento en el filtro.

Entre los principales lubricantes rivales del Guardol ECT SAE 10W30 tenemos a:

- Kendall Super DAX de la empresa Inverneg.
- Ursa Iso Sync de la empresa Conauto.
- Amalie de la empresa Filtrocorp.
- Mobil Delvac de la empresa Vepamil.
- Gulf Supreme Duty XLE de la empresa Lubrisa.

Tabla 20. Matriz de Factores Internos.

Factores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Debilidades	50%		
Cobertura	0,15	2	0,3
Post venta	0,2	2	0,4
Vendedores no calificados	0,1	2	0,2
Portafolio de productos	0,05	1	0,05
Fortalezas	50%		
Años en el mercado	0,15	3	0,45
Alta inversión en publicidad	0,2	4	0,8
Costos operativos bajos	0,15	3	0,45
Totales	100%		2,65

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Para realizar esta tabla se calificó en una escala del 1 al 4, donde 1 y 2 son las debilidades menor y mayor respectivamente; 3 y 4 las fortalezas menor y mayor.

El factor de fortaleza más importante es: **Alta inversión en publicidad**, lo cual queda demostrado en las diferentes transmisiones deportivas que se emiten en

señal abierta, tanto en radio como en TV, en la cual se aprecian propagandas de Kendall, Ursa y Amalie.

El factor de debilidad más importante es: **Post venta**, lo cual indica que hace falta a un seguimiento al cliente luego de que este ha hecho su compra para conocer su nivel de satisfacción con el producto.

Como el índice total es mayor a 2,5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar sus debilidades de una manera adecuada, basándose en sus fortalezas logrará estabilizarse y sacar un mejor provecho a estas dificultades, si el índice fuera menor a 2,5 la empresa sería débil a nivel interno.

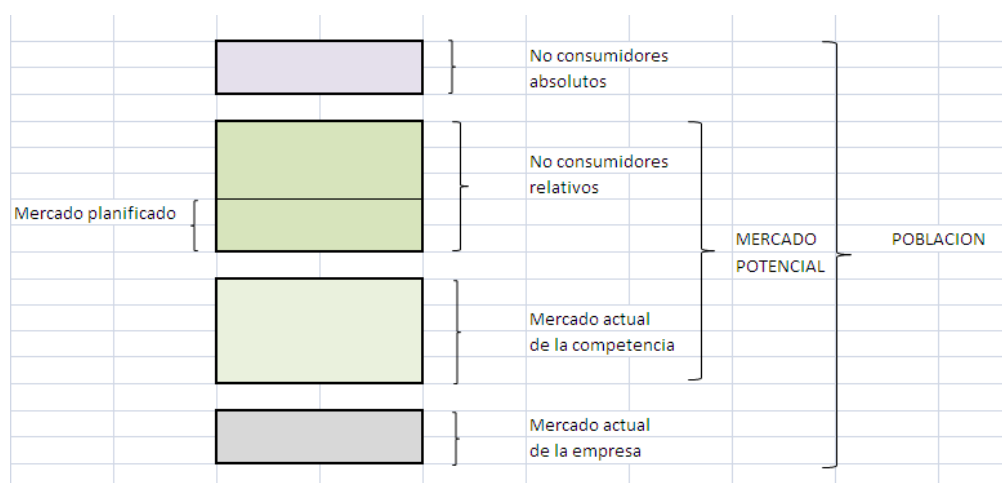
2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global.

La estimación del mercado potencial supone el conocimiento del tamaño, crecimiento y estructura del mercado en general, así mismo de cada uno de los segmentos que lo integran de manera particular.

Para poder estimar o conocer el mercado potencial se debe clasificar el mercado en aquellas partes que lo hagan gestionable desde el punto de vista del marketing (Comisión Académica Carrera de Administración de Ventas, 2016).

Su representación gráfica divide claramente la población en:

Gráfico 20. Determinación del mercado potencial.



Fuente: (Comisión Académica Carrera de Administración de Ventas, 2016).

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Donde:

El mercado actual tanto de la empresa como de su competencia define la cantidad de venta que se están produciendo en ese segmento, localizado geográficamente en un determinado periodo. En Guayaquil habría una demanda de 488.530 galones de aceite mensuales, de los cuales Economi S.A. con el Guardol ECT solo tiene cerca del 0,07% de esa demanda, dejando la diferencia en manos de las diversas empresas competidoras.

El mercado de los no consumidores relativos se refiere a aquellos que todavía no consumen el producto, pero que cumple con el perfil para que en algún momento lo pueda consumir. Al año se matriculan cerca de 2.956 unidades nuevas de transportes pesados, lo que podría incrementar la demanda del galonaje en 29.560 unidades al mes.

El mercado planificado hace énfasis en la necesidad de fijar objetivos de mercado de la organización, en este caso fijaremos nuestra expectativa de crecimiento (20% de crecimiento) en el segmento de los consumidores relativos

El mercado de los no consumidores absolutos se refiere a los que no consumen el producto durante el período de estudio, en este caso los vehículos livianos

Determinación del mínimo de unidades de consumo potenciales

Todo vehículo que use diésel como combustible y que requiera una especificación API CJ4 o anterior en su lubricante.

Esto representa el 11,18% del total de vehículos matriculados, en la provincia del Guayas existen 437.138 vehículos matriculados, de los cuales 48.853 son vehículos a diésel (INEC, 2013).

Determinación del número de ocasiones de uso al año.

Las unidades realizan los cambios cada 5.000 Km., generalmente esto lo recorren en 15 días, por lo que al mes realizarían 2 cambios de aceite (Se emplearían 10 galones de aceite).

$48.853 \times 10 \text{ Glnes.mes} \times 12 \text{ meses año} = 5'862.360 \text{ Glnes. al año.}$

Determinación de la tasa de consumo por ocasión de uso.

Referencia caneca de 5 galones americanos. El mercado potencial sería de 1'172.472 canecas al año.

Estimación del mercado potencial máximo realizable.

Tasa de desarrollo = 0.7

MPMR= $1'172.472 \times 0.7 = 820.730,4$ Canecas al año.

Estimación del mercado potencial máximo actual.

Tasa de difusión = 0.8

MPMA= $820.730,40 \times 0.8 = 656.584,32$ Canecas al año.

Estimación de la demanda global.

Tasa de realización= 0.6

Demanda Global= $656.584,32 \times 0.6 = 393.950,59$ Canecas al año.

Participación del mercado.

En el mercado de Guayaquil se mueve la cifra de \$ 105'350.006 anuales en ventas de lubricantes (Loor & Valdiviezo, 2015), a su vez Economi S.A. factura en promedio anual en el producto Guardol ECT SAE 10W30 la cifra de \$ 27.360 aprox. por lo que la relación Venta real de la empresa / Venta total de la industria es de 0.00026 lo que traducido en porcentajes es apenas el 0.026% de la participación total.

Pronóstico de ventas.

Para este cálculo se utilizará el método de mínimos cuadrados, usando los históricos de ventas de lubricante de la empresa, para proyectar las ventas desde el año 2016 al 2020.

Tabla 21. Pronóstico de ventas.

Método de mínimos cuadrados					
	$y = a + bx$	$a = (\Sigma y)/n$	$b = \Sigma(x \cdot y)/x^2$		
	Años	Unidades x	Ventas de la empresa Y	x^2	$x \cdot y$
2011	1	-2	\$ 1.043.520,00	4	-2087040
2012	2	-1	\$ 2.226.444,00	1	-2226444
2013	3	0	\$ 2.345.215,00	0	0
2014	4	1	\$ 2.412.000,00	1	2412000
2015	5	2	\$ 2.413.440,00	4	4826880
	Totales		\$ 10.440.619,00	10	2925396
n=	5				
a= $(\Sigma y)/n$	2088123,80		Ecuación	→	y= 2088123,80+292539,60X
b= $\Sigma(x \cdot y)/x^2$	292539,60				
2016	6	3	\$ 2.965.742,60		
2017	7	4	\$ 3.258.282,20		
2018	8	5	\$ 3.550.821,80		
2019	9	6	\$ 3.843.361,40		
2020	10	7	\$ 4.135.901,00		

Fuente: (Comisión Académica Carrera de Administración de Ventas, 2016).

Elaborado por: Adrián Sánchez.

2.6.5. Mercado meta.

Es el segmento de mercado al que se decide captar, satisfacer y servir, estableciendo un plan de marketing para su atención, con el afán de obtener una determinada utilidad o beneficio.

Para este plan de negocios, el mercado meta será el de los transportistas pesados, sean de carga o de pasajeros, ya que cuenta con un amplio parque automotor, el cual necesita constantes mantenimientos, así mismo captar el segmento de los vehículos nuevos del gremio.

2.6.6. Perfil del consumidor.

Mediante el siguiente perfil podremos tener una mejor idea de los consumidores:

Tabla 22. Perfil del consumidor.

PERFIL TRANSPORTISTA	
EDAD	Mayores de 18 años
SEXO	Indistinto
PAIS	Ecuador
PROVINCIA	Guayas
CIUDAD	Guayaquil
TIPO DE EMPRESAS	Compañías y Cooperativas de carga y/o pasajeros
ESPECIALIZACION	Transporte pesado
OCUPACIÓN	Choferes Profesionales con licencia de manejo tipo E
INSTRUCCION	Secundaria
INGRESOS	\$1500 mensuales

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

2.7. Análisis interno.

2.7.1 Cadena de valor.

La cadena de valor es una útil herramienta que disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales (Medina Giopp, 2005).

Actividades Primarias.

Estas son las actividades que están inmersas en la creación física del producto, en la venta y transferencia al comprador, así como el soporte posterior a la misma. Aquí se distinguen cinco categorías:

Logística interna: Mensualmente el departamento de importaciones se reúne para analizar el stock de producto, en caso de necesitar una reposición, genera la respectiva orden de compra al proveedor Conoco-Phillips y procede a realizar la

respectiva importación, la cual en el mejor de los casos demora entre dos a tres meses en arribar al país.

Operaciones: Una vez que arriban los contenedores con el producto, estos pasan el proceso de reconocimiento por parte de la Aduana del Ecuador y se alista su salida a las bodegas de almacenaje de la empresa, en las cuales se recibe el producto para su revisión individual y verificar si están en óptimas condiciones para ser comercializado, posteriormente es perchado y habilitado para su venta

Logística externa: La empresa para la distribución del producto se ha organizado de tal manera que todo pedido que sea facturado hasta las 12H00 sea entregado hasta las 18H00 del mismo día, pedidos facturados posterior a esa hora son entregados durante la mañana del día siguiente; se posee una flota de 5 camiones para cubrir toda la ciudad de Guayaquil, para lo cual se ha dividido la ciudad en cuatro cuadrantes, similar a la empleada por el Municipio para la denominación alfanumérica de las calles y avenidas.

Marketing y ventas: Economi S.A. cuenta con una fuerza de ventas de 26 asesores comerciales a nivel nacional, de los cuales 8 están destinados a atender la zona de Guayaquil y sus aledaños, con una atención personalizada; posee un departamento de marketing que planifica promociones mensuales para que los asesores tengan apoyo en sus ventas, presencia en ferias, contrataciones de impulsadoras para incentivar la rotación del producto en los puntos de ventas, etc.

Servicios: La empresa pone a disposición de sus clientes su departamento de Call Center, el cual está integrado por 7 agentes para que también puedan realizar sus pedidos telefónicamente en caso de algún requerimiento de urgencia y no puedan contactar con su asesor designado, así mismo brinda el seguimiento respectivo a los pedidos realizados hasta el momento de su entrega.

Actividades de apoyo.

Economi S.A. siempre está en constante renovación de sus equipos y sistemas con el fin de integrar todas sus áreas y brindar un óptimo servicio tanto al cliente externo como interno. Cuenta actualmente con el software ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales) Microsoft Dynamics AX que enlaza bajo un solo sistema de información los departamentos de

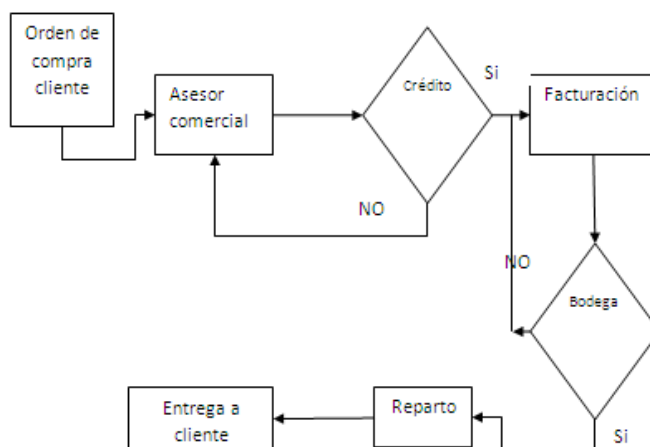
inventarios, logística, contabilidad y recursos humanos, así mismo planifica cursos, seminarios y capacitaciones para todo su personal y que estos mantengan sus conocimientos actualizados.

2.7.2. Benchmarking.

Consiste en comparar las actividades de la empresa contra las de la competencia, así como con empresas líderes en otros campos, para analizar sus estrategias y planes que hayan tenido éxito y en lo posible poderlos replicar o adaptar a las necesidades del negocio.

Actualmente el proceso de una orden de compra de un cliente solicitada a un asesor comercial es el que se muestra en la siguiente figura:

Gráfico 21. Proceso de orden de compra.



Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

La orden pasa del asesor comercial al departamento de crédito vía pedido físico o por correo electrónico, el cual verifica si el cliente se encuentra al día en sus obligaciones, en caso de estarlo pasa a facturación, de lo contrario se devuelve al asesor para que realice la gestión de cobro; una vez en facturación se pasa el requerimiento a bodega el cual confirma el stock del mismo, de haber stock se procede con el despacho y se entrega a reparto para su entrega al cliente, en caso de no haber stock se regresa a facturación para que haga los ajustes correspondientes.

En el mercado existen empresas que han simplificado este proceso, otorgándoles a los asesores comerciales un PDA (Personal Digital Assistant – Asistente Personal de Ayuda) en la cual pueden consultar stock y validar si el cliente puede hacer una compra o no, ante lo cual directamente pasan su requerimiento a bodega para su despacho, lo que provoca que haya un ahorro de tiempo y recursos, tanto económicos como humanos en este proceso, al simplificar algunos pasos que existen en el flujo grama de Economi S.A.

2.8. Diagnostico.

2.8.1. Análisis DAFO.

El análisis DAFO permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar al producto.

El modelo DAFO Matemático es una nueva versión que reduce la subjetividad del DAFO, mediante la asignación de un nivel de importancia a cada componente de la misma, ya que no todas tienen la misma importancia, ni tienen el mismo impacto frente a los acontecimientos futuros para la empresa.

Fortalezas.

- Distribuidor exclusivo de lubricante de marca extranjera posicionada en el mercado automotriz.
- Potencial tecnológico de la marca.
- Asesoramiento a sus clientes sobre el tipo de productos que deben comprar.
- Experiencia en el mercado.
- Análisis o evaluación de seguimiento a la compra del producto (post venta).

Debilidades

- Falta de promoción de la marca.
- Falta de enfoque del equipo de marketing para dar a conocer el producto.
- Estrictas políticas de crédito a clientes.

- Falta de departamento de servicio al cliente (compras de mostrador).

Oportunidades.

- Alto índice de automóviles en el país.
- Incremento de demanda del producto debido a nuevas tecnologías.
- Incrementar presencia en el mercado existente debido al posible aumento de las ventas.
- Cubrir las necesidades de consumo de lubricantes.

Amenazas.

- Ingreso de nuevas marcas y competidores en el mercado.
- Estrategias agresivas de promoción y publicidad de marcas competidoras como URSA, KENDALL, AMALIE, RIMULAX.
- Situación económica actual del país, dado que existe la posibilidad de nuevas restricciones a las importaciones y la creación de nuevos impuestos a las mismas.
- Variación de precios del petróleo.

Tabla 23. MATRIZ EFI-VALORACION
(FACTORES INTERNOS)
EMPRESA ECONOMI S.A.

VALORACIÓN	1	Menor debilidad
	2	Mayor debilidad
	3	Menor fortaleza
	4	Mayor fortaleza

FORTALEZAS			
	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
Marca extranjera posicionada en el mercado	0,05	4	0,20
Análisis o evaluación de seguimiento a la compra del producto (post venta).	0,05	3	0,15
Potencial tecnológico de la marca	0,10	3	0,30
Asesoramiento a sus clientes sobre el tipo de productos que deben comprar	0,2	4	0,80
Experiencia en el mercado	0,10	4	0,40
			1,85
DEBILIDADES			
Falta de promoción de la marca.	0,2	2	0,40
Falta de enfoque del equipo de marketing para dar a conocer el producto.	0,05	1	0,05
Estrictas políticas de crédito a clientes	0,15	1	0,15
Falta de departamento de servicio al cliente (compras de mostrador).	0,10	1	0,10
	1,00		0,70
		TOTAL	2,55

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

El análisis sectorial a través de la matriz EFI indica:

Como la calificación total es mayor a 2,50, nos indica que la empresa está en condiciones adecuadas de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando sus fortalezas para enfrentar las debilidades.

La fortaleza más importante es:

- El asesoramiento a sus clientes sobre el tipo de productos que deben comprar.

Y su debilidad más importante es:

- Falta de promoción de la marca.

Tabla 24. MATRIZ EFE
(FACTORES EXTERNOS)
EMPRESA ECONOMI S.A.

VALORACIÓN	1	Nada importante
	2	Poco importante
	3	Importante
	4	Muy importante

OPORTUNIDADES			
	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
Alto índice de automóviles en el país.	0,15	4	0,60
Incremento de la demanda del producto debido a nuevas tecnologías.	0,10	3	0,30
Incrementar presencia en mercado existente.	0,2	4	0,80
Cubrir las necesidades de consumo de lubricantes	0,05	4	0,20
			1,90
AMENAZAS			
Ingreso de nuevas marcas y competidores en el mercado.	0,10	2	0,20
Estrategias agresivas de promoción y publicidad de marcas competidoras.	0,10	2	0,20
Situación económica actual del país.	0,15	1	0,15
Variación precios del petróleo	0,15	1	0,15
	1,00		0,70
		TOTAL	2,60

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

El análisis sectorial a través de la matriz EFE indica:

Como la calificación total es mayor a 2,50, nos indica que la empresa está en condiciones adecuadas de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando sus oportunidades para enfrentar las amenazas.

Las amenazas más importantes son:

- Ingreso de nuevas marcas y competidores en el mercado
- Estrategias agresivas de promoción y publicidad de marcas competidoras.

Y su oportunidad más importante es:

- Incrementar presencia en mercado existente.

2.8.2. Análisis CAME.

El análisis CAME está orientado a:

- Corregir las debilidades de la empresa.
- Afrontar las amenazas.
- Mantener las fortalezas.
- Explorar nuestras oportunidades.

Las estrategias para este análisis serán:

Tabla 25. Matriz CAME.

	<p>FORTALEZAS</p> <p>El asesoramiento a sus clientes sobre el tipo de productos que deben</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Falta de promoción de la marca.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Incrementar presencia en mercado existente.</p>	<p>F – O</p> <p>Estrategia MAX-MAX</p> <p>Mantener el nivel de información a clientes para que puedan conocer beneficios del producto y que elijan el adecuado para sus motores.</p>	<p>D – O</p> <p>Estrategia MIN –MAX</p> <p>Incrementar anuncios en medios de comunicación masiva para dar a conocer el producto.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>Ingreso de nuevas marcas y competidores en el mercado.</p> <p>Estrategias agresivas de promoción y publicidad de marcas.</p>	<p>F - A</p> <p>Estrategia MAX – MIN</p> <p>Informar y comparar la calidad del producto frente a los de la competencia</p>	<p>D – A</p> <p>Estrategia MIN –MIN</p> <p>A manera de que se incremente la publicidad, hay que ir de la mano con testimoniales de clientes</p>

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff.

La Matriz de ANSOFF trata sobre la relación que hay entre el binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para dar origen a una estrategia de expansión o diversificación. El criterio general es que primero se deben agotar todas las instancias posibles de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación (Comisión Académica Carrera de Administración de Ventas, 2016).

Gráfico 22. Matriz ANSOFF.



Fuente: (Comisión Académica Carrera de Administración de Ventas, 2016).

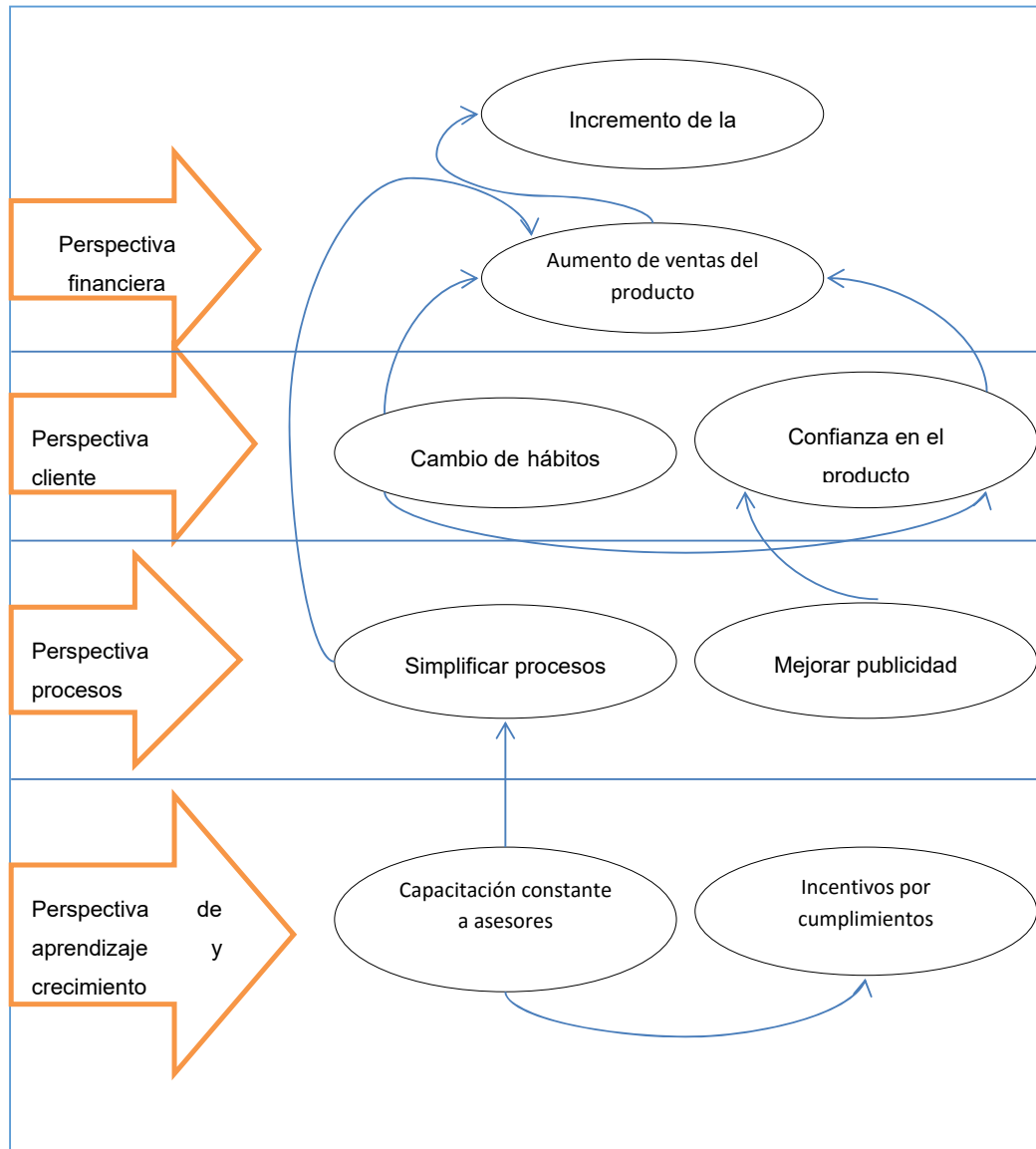
Elaborado por: Adrián Sánchez.

Debido a que el Guardol ECT SAE 10W30 es un producto ya existente en el mercado, se tiene que trabajar con una estrategia de desarrollo de producto a través de una campaña de información para que nuestros clientes potenciales tengan conocimiento de los beneficios que tendrían sus motores utilizando el mismo y muchos reconsideren su opinión de utilizar una viscosidad acorde a la que piden los fabricantes.

2.8.4. Mapa estratégico de objetivos.

El mapa estratégico debe proporcionar de manera clara, coherente y uniforme la estrategia de una empresa, con el fin de establecer objetivos e indicadores y a su vez poderlos gestionar y poder ejecutarla (Comisión Académica Carrera de Administración de Ventas, 2016).

Gráfico 23. Mapa Estratégico.



Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

2.8.5. Conclusiones.

Luego de haber realizado el análisis DAFO, CAME y la matriz de crecimiento de ANSOFF se concluye que:

- Debido a que Economi S.A. es una empresa sólida en el mercado de lubricantes, y sus años en el mercado han servido para forjar una relación de confianza con sus clientes debido a la calidad de productos que provee para el mantenimiento de los vehículos, así como en la asesoría y servicio post venta, el lubricante puede apalancar a su favor todo este conjunto de fortalezas de la empresa, para poder llegar al mercado de una manera eficaz.
- Muestra señales de debilidad frente a sus competidores en lo que respecta a publicidad en medios de comunicación masivos, por lo que los beneficios del producto no llegan a ser conocidos por el mercado.
- Se necesita aplicar estrategias de marketing para poder llegar de una mejor manera al mercado meta y poder cautivar a los que todavía están con la duda de utilizar el producto.
- Con una buena difusión del producto y sus características a través de testimoniales y estudios de rendimiento del lubricante en transportes seleccionados se podrá ayudar a la fuerza de ventas para el cumplimiento de las metas.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Objetivos Comercial.

Incrementar en el 20% la participación del producto en el segmento de los lubricantes de transporte pesado de la empresa, lo que implica pasar de una venta anual promedio de 2.280 galones (\$ 27.360) a 22.800 galones (\$ 273.600).

Para llevar a cabo este objetivo se implementará las visitas de los asesores comerciales a las diferentes cooperativas de transporte pesados, sean de carga o de pasajeros, a las lubricadoras, tecnicentros y talleres que tengan entre sus clientes a este segmento de transportación e identificar el comportamiento del consumidor final en cuanto a la compra del producto, para poder incentivar el consumo del mismo mediante promociones o controles de rendimiento; y realizar un análisis y estudio de precios que ofrece la competencia para en lo posible no entrar en una guerra de precios y poder mantener un margen de utilidad aceptable para la empresa.

3.2. Plan comercial y de marketing.

3.2.1. Estrategias de ventas.

Se aplicará una estrategia de crecimiento horizontal, la misma que se refiere a la búsqueda de nuevos clientes, en este caso la cobertura a través de los asesores de las *cooperativas* de transporte pesado, lubricadoras, tecnicentros, talleres y puntos de ventas que tengan su ubicación en la ciudad de Guayaquil.

3.3. Función de la Dirección de Ventas.

En Economi S.A. la Dirección de Ventas recae en la figura de su Gerente Comercial, designado a su vez por el Presidente Ejecutivo.

Entre sus funciones están:

- Designar al jefe y al supervisor de ventas.
- Supervisa la contratación de los asesores comerciales.
- Elaboración del presupuesto anual de la empresa.
- Diseña el plan de marketing de la empresa.

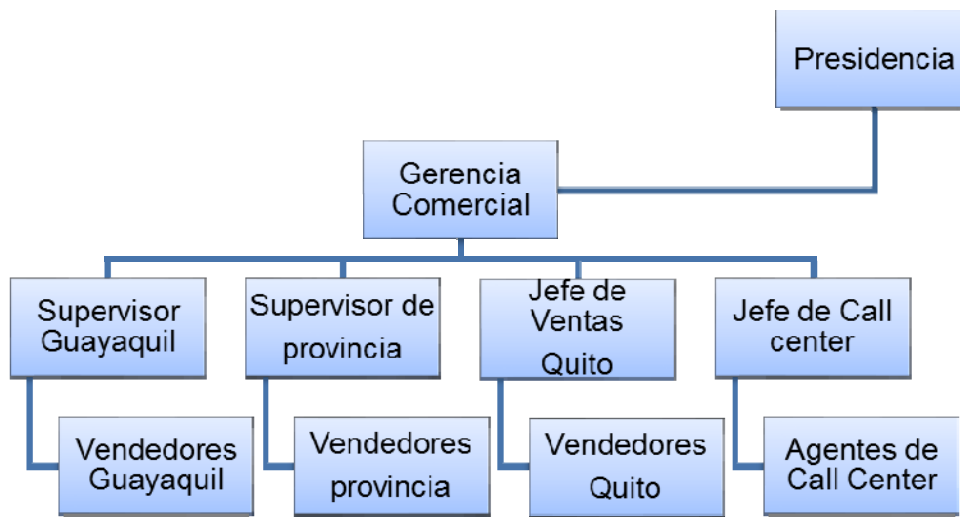
- Diseña las estrategias comerciales a aplicar por los asesores comerciales.
- Planifica promociones.
- Monitoreo diario de cumplimientos de presupuestos.
- Análisis y requerimiento de mercadería a importaciones.
- Visita a clientes potenciales para conocer sus necesidades.
- Elaboración de tablas de remuneración e incentivos para los asesores comerciales.
- Asignación de zonas y rutas.
- Aprobaciones y descuentos especiales para negociaciones de volumen.

3.4. Organización de la Estructura de Ventas.

Economi S.A. se desenvuelve dentro del mercado de distribución de lubricantes y filtros para vehículos livianos, semipesados y pesados. Dentro de su cartera de clientes se encuentran lubricadoras, talleres, tecnicentros y empresas de transporte.

La oficina matriz de la empresa se encuentra ubicada en Guayaquil, cuenta con un staff de 14 vendedores, de los cuales 8 son destinados a cubrir la zona urbana y sus alrededores, los restantes atienden las zonas de Manabí, Los Ríos, El Oro, Loja y la zona del Austro (Cuenca y Azogues). Ambos grupos reportan a su respectivo supervisor. Para soporte del equipo de ventas existe el departamento de Call Center que cuenta con su respectiva jefatura y 7 agentes. La sucursal ubicada en la ciudad de Quito cuenta con 18 vendedores para atender la zona Sierra norte y central, Esmeraldas, Santo Domingo y el Oriente ecuatoriano, los cuales reportan también a un jefe de ventas.

Gráfico 24. Organización de la estructura de ventas.



Fuente: Economi S.A.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

La estructura de la empresa responde a una organización de tipo vertical, donde la comunicación es lineal en la cadena de mando desde los vendedores hacia arriba y viceversa; el sistema que se emplea para comercializar el producto es el de la venta personal, la cual surge por el contacto directo que hay entre el asesor y el cliente, el mismo que generalmente se lleva a cabo en el local del comprador, por lo que, entra en la clasificación de la venta domiciliaria.

3.5. Previsiones y cuotas de venta.

Para la elaboración de las previsiones y cuotas del año 2017 se trabajó con el cálculo de la demanda realizada en el capítulo anterior, basada en los datos históricos de la empresa desde el año 2011 hasta el 2015, se proyectó las ventas para un período de 5 años (2016 incluido).

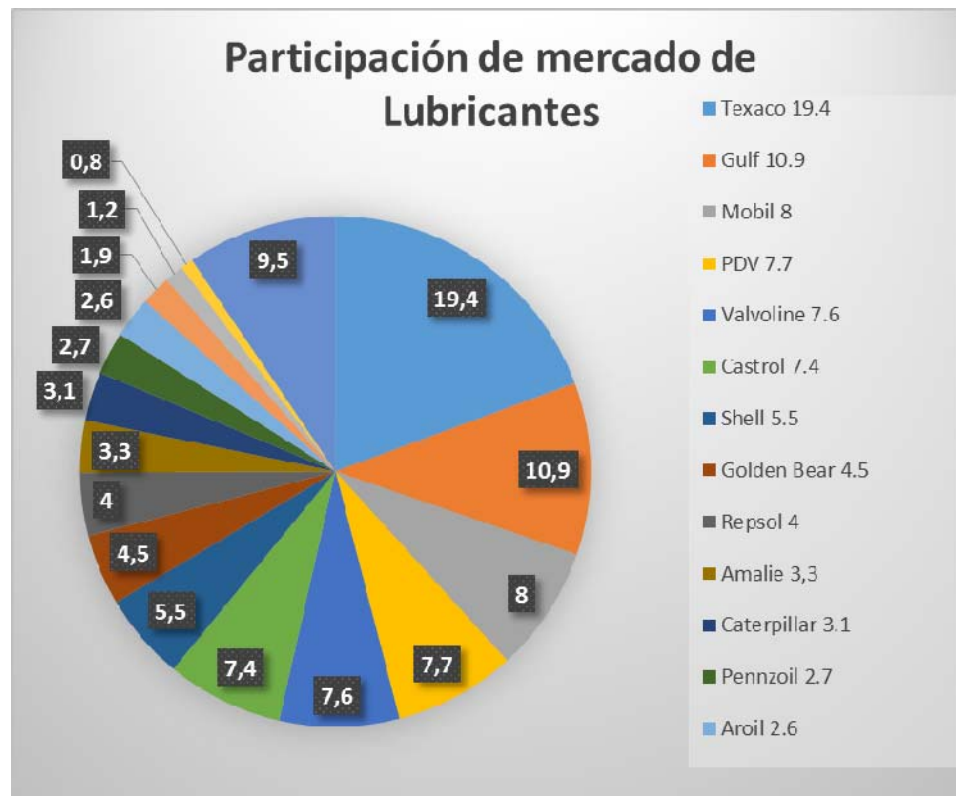
Al momento de realizar este Plan de Negocios, ya se cuenta con cifras del primer semestre 2016, por lo cual se realizará el seguimiento respectivo en vista de cumplir el presupuesto del año en curso. Con estos datos se procederá a calcular la cuota de venta para el año 2017

3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de previsiones.

Anualmente, el mercado ecuatoriano demanda alrededor de 25 millones de galones de aceite, de los cuales el 65,83% corresponden a los lubricantes de uso automotriz, lo restante es para los lubricantes industriales, según datos de la AEA (Asociación Ecuatoriana Automotriz, 2011), lo que refleja un gran potencial de mercado a nivel de Guayaquil y Quito, que son las ciudades que concentran el mayor número de automotores (INEC, 2013).

En el siguiente gráfico se puede observar la participación de las marcas de lubricantes dentro del mercado ecuatoriano:

Gráfico 25. Participación de las marcas de lubricantes dentro del mercado ecuatoriano.



Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

La participación de la empresa en el mercado de lubricantes es de apenas el 0,8%, en un mercado que mueve cerca de \$ 300 millones (precio promedio galón

\$12), lo que le da un potencial de ventas de aproximadamente 2 millones y medio de dólares.

3.5.2. Procedimiento para las previsiones.

Para realizar las previsiones generales, el Gerente Comercial se reúne con los Jefes y Supervisores de ventas, con los cuales analiza las cifras obtenidas durante el período comercial, causales que hayan influido en el cumplimiento o no del presupuesto, el potencial de mercado actual y el potencial de la fuerza de ventas; de los que previamente los jefes y supervisores se han nutrido de sus opiniones y experiencia en el campo para poder fijar nuevos cupos. Una vez armonizados estos puntos, se procede con la aprobación de las previsiones.

3.5.3. Métodos de previsión de ventas.

Mediante la técnica de los mínimos cuadrados se logró la proyección de ventas para los años 2016 – 2020.

Tabla 26. Pronóstico de ventas.

Método de mínimos cuadrados					
	$y = a + bx$	$a = (\Sigma y)/n$	$b = \Sigma(x.y)/x^2$		
	Años	Unidades x	Ventas de la empresa Y	x^*x	x^*y
2011	1	-2	\$ 1.043.520,00	4	-2087040
2012	2	-1	\$ 2.226.444,00	1	-2226444
2013	3	0	\$ 2.345.215,00	0	0
2014	4	1	\$ 2.412.000,00	1	2412000
2015	5	2	\$ 2.413.440,00	4	4826880
	Totales		\$ 10.440.619,00	10	2925396
n=	5				
a= $(\Sigma y)/n$	2088123,80		Ecuación	→	y= 2088123,80+292539,60X
b= $\Sigma(x.y)/x^2$	292539,60				
2016	6	3	\$ 2.965.742,60		
2017	7	4	\$ 3.258.282,20		
2018	8	5	\$ 3.550.821,80		
2019	9	6	\$ 3.843.361,40		
2020	10	7	\$ 4.135.901,00		

Fuente: (Comisión Académica Carrera de Administración de Ventas, 2016).

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Previsión segundo semestre 2016:

Se presentan los valores esperados para el 2016, así como las ventas en galones ya obtenidas en el primer semestre, se toma un promedio de \$12 por galón para calcular los galones estimados para el año 2016

Tabla 27. Venta de galones de aceite durante el primer semestre 2016.

VENTAS ESTIMADAS 2016	\$2.965.742,60
GALONES estimados 2016	247145
GALONES ESTIMADO 1ER SEMESTRE	107933
GALONES ESTIMADO 2DO SEMESTRE	139212

VENTAS REALES 1ER SEMESTRE 2016																		
MES	ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO		
VENDEDOR	PRESUPUESTO	VENTA	CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO	VENTA	CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO	VENTA	CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO	VENTA	CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO	VENTA	CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO	VENTA	CUMPLIMIENTO
1	1840	1308	71,09%	1900	1911	100,58%	2100	2461	117,19%	2793	2091	74,87%	2800	1122	40,07%	2900	2972	102,48%
2	1700	984	57,88%	2154	2255	104,69%	2381	1533	64,38%	2494	2159	86,57%	2267	2788	122,98%	2494	1840	73,78%
3	1500	1126	75,07%	1326	1605	121,04%	1654	1322	79,93%	1700	1650	97,06%	2200	1800	81,82%	2200	1750	79,55%
4	1800	83	4,61%	1200	408	34,00%	1500	1245	83,00%	1950	1413	72,46%	2400	2676	111,50%	2500	2306	92,24%
5	1913	845	44,17%	2423	1572	64,88%	2678	1847	68,97%	2806	2095	74,66%	2551	3737	146,49%	2806	4082	145,47%
6	1750	1840	105,14%	2492	1674	67,17%	2755	213	7,73%	2886	1850	64,10%	2173	933	42,94%	2600	1567	60,27%
7	1400	1125	80,36%	1800	752	41,78%	1950	1467	75,23%	1950	834	42,77%	1950	1787	91,64%	2050	901	43,95%
8	2174	2403	110,53%	2754	1735	63,00%	3044	3053	100,30%	3189	3500	109,75%	2899	3272	112,87%	3187	3936	123,50%
TOTAL	14077	9714	69,01%	16049	11912	74,22%	18062	13141	72,75%	19768	15592	78,87%	19240	18115	94,15%	20737	19354	93,33%

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

El resumen del primer semestre 2016 se aprecia en el siguiente cuadro, en el cual se muestra el peso del presupuesto del mes respecto al galonaje semestral y al galonaje anual, el porcentaje de cumplimiento mensual, en el cual ya se aprecia un desfase de 20.105 galones, así mismo los factores que pudieron haber influido en el no cumplimiento del presupuesto mensual.

Tabla 28. Ventas primer semestre 2016.

VENTAS REALES 1ER SEMESTRE 2016	PESO ANUAL	PESO SEMESTRAL	PRESUPUESTO 2016	VENTAS REALES	EFICACIA	COMENTARIOS POR NO CUMPLIMIENTO
ENERO	5,70%	13,04%	14077	9714	69,01%	INICIO DE AÑO/INVENTARIO
FEBRERO	6,49%	14,87%	16049	11912	74,22%	ATRASO EN PAGOS DE CLIENTES
MARZO	7,31%	16,73%	18062	13141	72,75%	ATRASO EN PAGOS DE CLIENTES
ABRIL	8,00%	18,32%	19768	15592	78,87%	TERREMOTO
MAYO	7,78%	17,83%	19240	18115	94,15%	INC. IVA, CLIENTES SE ABASTECIERON
JUNIO	8,39%	19,21%	20737	19354	93,33%	SALIDA DE 2 VENDEDORES
	TOTAL	100,00%	107933	87828	DIFERENCIA	20105

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

A través del método Krisp se calcula la nueva cuota para el 2do. Semestre, la cual incluye el desfase en galonaje del primero

Tabla 29. Ventas proyectadas 2do. Semestre 2016.

METODO KRISP								
PRONOSTICO 2DO. SEMESTRE 2016	PESO ANUAL	PESO SEMESTRAL	PRESUPUESTO 2016	CUOTA 1	INDICE DE EFICACIA	CUOTA2	DIFERENCIA	CUOTA 3
JULIO	9,00%	15,98%	22243	25455,39	0,8	20364,31	2966,61	23330,93
AGOSTO	10,50%	18,64%	25950	29697,96	0,85	25243,26	3461,05	28704,31
SEPTIEMBRE	9,00%	15,98%	22243	25455,39	0,85	21637,08	2966,61	24603,70
OCTUBRE	9,00%	15,98%	22243	25455,39	0,9	22909,85	2966,61	25876,47
NOVIEMBRE	11,00%	19,53%	27186	31112,15	0,95	29556,54	3625,86	33182,40
DICIEMBRE	7,83%	13,90%	19351	22146,19	0,95	21038,88	2580,95	23619,84
TOTAL 2DO. SEMESTRE			139212	159317,00		140749,93		159317,64
TOTAL ANUAL	100,00%		247145					
2DO SEMESTRE + DIFERENCIA 1ER SEMESTRE			159317					
DIFERENCIA CUOTA 1- CUOTA 2		18567,07						
					PARAMETRO DE EFICACIA			
					MENOR A 69.01	0,8		
					69.01- 78	0,85		
					78.1-90	0,9		
					91-100	0,95		
					MAYOR A 100	1		

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Previsión Anual 2017:

Una vez terminado la proyección para el 2do semestre 2016, se procede al cálculo del peso que tiene cada mes sobre el galonaje anual:

Tabla 30. Previsión Anual 2017.

PESO REAL CON AJUSTES	MES
3,93%	ENERO
4,82%	FEBRERO
5,32%	MARZO
6,31%	ABRIL
7,33%	MAYO
7,83%	JUNIO
9,44%	JULIO
11,61%	AGOSTO
9,96%	SEPTIEMBRE
10,47%	OCTUBRE
13,43%	NOVIEMBRE
9,56%	DICIEMBRE

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Nuevamente a través del método Krisp y basados en la proyección de ventas para el año 2017 se realiza el cálculo de la cuota mensual, la misma que se refleja en la columna de CUOTA 3, pero como el objetivo es pasar del 2% al 20% en la venta del producto dentro de la línea de pesados, procedemos a segmentar la cuota, la misma en que el segmento liviano representa el 52% y el pesado el 48%, con lo cual se procede a calcular el incremento y reflejar la nueva cuota del galonaje mensual.

Tabla 31. Nueva cuota galonaje 2017.

MES	%	CUOTA 1	EFICACIA	CUOTA 2	DIFERENCIA	CUOTA 3	CUOTA LIVIANOS	CUOTA TOTAL PESADOS	2% actual Guardol	CUOTA PESADOS SIN GUARDOL	Incremento al 20% GUARDOL	Nueva cuota pesados	Nueva cuota galonaje mensual
ENERO	3,93%	10672	0,8	8538	558	9096	5.276	3.820	76	3.744	764	4.508	9.784
FEBRERO	4,82%	13087	0,85	11124	684	11808	6.849	4.960	99	4.860	992	5.852	12.701
MARZO	5,32%	14437	0,85	12272	755	13027	7.555	5.471	109	5.362	1.094	6.456	14.011
ABRIL	6,31%	17130	0,9	15417	896	16313	9.461	6.851	137	6.714	1.370	8.085	17.546
MAYO	7,33%	19902	0,9	17912	1041	18952	10.992	7.960	159	7.801	1.592	9.393	20.385
JUNIO	7,83%	21263	0,9	19137	1112	20249	11.744	8.504	170	8.334	1.701	10.035	21.780
JULIO	9,44%	25632	0,95	24351	1340	25691	14.901	10.790	216	10.574	2.158	12.733	27.633
AGOSTO	11,61%	31536	1	31536	1649	33185	19.247	13.938	279	13.659	2.788	16.446	35.694
SEPTIEMBRE	9,96%	27031	0,95	25679	1414	27093	15.714	11.379	228	11.151	2.276	13.427	29.141
OCTUBRE	10,47%	28429	1	28429	1487	29916	17.351	12.565	251	12.313	2.513	14.826	32.177
NOVIEMBRE	13,43%	36456	1,05	38278	1906	40185	23.307	16.878	338	16.540	3.376	19.916	43.223
DECIEMBRE	9,56%	25950	0,95	24652	1357	26009	15.085	10.924	218	10.705	2.185	12.890	27.976
VTA PRONOSTICO		271524		257324	14200	271524							292.051
VENTAS ESTIMADAS 2017	\$3.258.282,20		PARAMETRO DE EFICACIA										
GALONES estimados 2017	271524		menor a 4%	0,8									
			entre 4.01-6	0,85									
			6.01-8	0,9									
			8.01-10	0,95									
			10.01-12	1									
			mayor a 12	1,05									

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

3.5.4. Cuotas de Ventas.

A través del método Krisp se presenta las cuotas de ventas por vendedor para el año 2017:

Tabla 32. Cuotas por vendedor año 2017.

VENDEDOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	PESO 1ER SEMESTRE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1	1279	1504	1629	3008	2967	3046	13,96%	3858	4983	4068	4492	6034	3906	
2	1182	1705	1847	2325	2402	2619	12,56%	3470	4482	3659	4040	5427	3513	
3	1043	1049	1283	1777	2331	2311	10,18%	2813	3633	2966	3275	4400	2848	
4	1251	950	1164	1522	2543	2626	10,45%	2888	3730	3045	3363	4517	2924	
5	1330	1918	2077	2256	2703	2947	13,75%	3800	4909	4007	4425	5944	3847	
6	1216	1972	2137	1992	2302	2731	12,84%	3547	4582	3741	4131	5549	3591	
7	973	1424	1513	898	2066	2153	9,38%	2593	3349	2734	3019	4056	2625	
8	1511	2179	2361	3769	3072	3347	16,88%	4664	6025	4919	5431	7296	4722	
TOTAL	9784	12701	14011	17546	20385	21780		27633	35694	29141	32177	43223	27976	
Galonaje 1er semestre							96207	Galonaje 2do. Semestre						195844
Presupuesto 2016 1er semestre														
VENDEDOR	ENERO	PESO ENERO	FEBRERO	P 2	MARZO	P3		ABRIL	P4	MAYO	P5	JUNIO	P6	
1	1840	13,07%	1900	11,84%	2100	11,63%		2793	17,14%	2800	14,55%	2900	13,98%	
2	1700	12,08%	2154	13,42%	2381	13,18%		2159	13,25%	2267	11,78%	2494	12,03%	
3	1500	10,66%	1326	8,26%	1654	9,16%		1650	10,13%	2200	11,43%	2200	10,61%	
4	1800	12,79%	1200	7,48%	1500	8,30%		1413	8,67%	2400	12,47%	2500	12,06%	
5	1913	13,59%	2423	15,10%	2678	14,83%		2095	12,86%	2551	13,26%	2806	13,53%	
6	1750	12,43%	2492	15,53%	2755	15,25%		1850	11,35%	2173	11,29%	2600	12,54%	
7	1400	9,95%	1800	11,22%	1950	10,80%		834	5,12%	1950	10,14%	2050	9,89%	
8	2174	15,44%	2754	17,16%	3044	16,85%		3500	21,48%	2899	15,07%	3187	15,37%	
TOTAL	14077		16049		18062			16294		19240		20737		

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

3.5.5. Presupuestos de Ventas.

Una vez conocido el galonaje presupuestado para el 2017, se procede a calcular el volumen de ventas, con un precio referencial de \$ 12 el galón.

Tabla 33. Presupuesto de Ventas 2017.

PRESUPUESTO 2017		
MES	Galonaje	Ventas \$
ENERO	9784	\$ 117.402,26
FEBRERO	12701	\$ 152.412,86
MARZO	14011	\$ 168.137,79
ABRIL	17546	\$ 210.553,11
MAYO	20385	\$ 244.623,50
JUNIO	21780	\$ 261.354,86
JULIO	27633	\$ 331.601,03
AGOSTO	35694	\$ 428.324,52
SEPTIEMBRE	29141	\$ 349.690,82
OCTUBRE	32177	\$ 386.127,51
NOVIEMBRE	43223	\$ 518.673,27
DICIEMBRE	27976	\$ 335.707,26
TOTAL	292051	\$ 3.504.608,81

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

3.6 Organización del territorio y de las rutas.

Se cuenta con aproximadamente 1000 clientes en la zona de Guayaquil y sus alrededores, lo que da un promedio de entre 100 y 125 clientes por cada uno de los 8 vendedores, estos visitan entre 8 y 10 clientes por día de lunes a viernes, dentro de una jornada de 8 horas laborables.

3.6.1. Establecimiento de los territorios.

El manejo de clientes es de acuerdo a su ubicación geográfica. La oficina de Guayaquil ha dividido a la ciudad y sus alrededores en 7 zonas geográficas para que sus vendedores se concentren en cada una de ellas y mejoren sus índices de cobertura y eficiencia. La empresa cuenta con un vendedor corporativo, el cual es especializado en atención a industrias y consumidores finales. La asignación es la siguiente:

Vendedor 1: Zona Norte de Guayaquil (Sauces, Alborada, Guayacanes, Garzota, Samanes, Orquídeas, Urdesa)

Vendedor 2: Zona Sur de Guayaquil (desde la calle Portete, 25 de Julio hasta el Puerto Marítimo) y aledaños Playas, Posorja y Provincia de Sta. Elena.

Vendedor 3: Zona Centro de Guayaquil (de este a oeste: Malecón Simón Bolívar hasta Estero Salado – calle 17, de norte a sur: Calle Loja, Julián Coronel hasta calle Portete).

Vendedor 4: Zona Oeste de Guayaquil (Suburbio desde la calle 17 hasta la Vía a la Costa).

Vendedor 5: Zona Perimetral Guayaquil (Perimetral, Autopista, Pascuales; Bastión, vía a Daule) y aledaños (Durán, Nobol, Daule, Balzar, Colimes).

Vendedor 6: Aledaños: Virgen de Fátima, Marcelino Maridueña, Naranjito, Milagro, Yaguachi.

Vendedor 7: Aledaños: El Triunfo, La Troncal, Bucay, Naranjal, Puerto Inca.

Vendedor 8: Clientes corporativos e industriales.

Los clientes son clasificados de acuerdo a su monto de facturación, así mismo se asigna su frecuencia de visita mensual, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 34. Clientes clasificados de acuerdo al monto de facturación.

Desde	Hasta	Categoría
\$ 0	\$ 300	C
\$ 301	\$ 1000	B
\$ 1001	\$ 3000	A
\$ 3001	\$ 5000	AA
\$ 5000 o más		AAA

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Cada zona trata de mantener un equilibrio en lo referente a clientes AA y AAA, debido a que como se pudo observar en las cuotas, los galonajes de aceite son equilibrados entre todos los vendedores.

3.6.2. Gestión rentable y revisión de los territorios.

Cada vendedor es responsable de organizar su territorio bajo la tutela del supervisor, teniendo en cuenta la optimización de sus tiempos de recorridos, ser eficiente y eficaz en sus visitas, con el fin de en lo posible aumentar su número de visitas, prospectar clientes nuevos e invertir su tiempo en los posibles negocios de volumen con algún cliente puntual que se presente.

3.6.3. Construcción de rutas.

Preparación y proyecto.

De acuerdo a información histórica los tiempos de visita a clientes están establecidos de la siguiente manera:

Tabla 35. Tiempos de visita por categoría de clientes.

Tipo de cliente	Tiempo estimado de visita
AAA	50 min
AA	50 min
A	40 min
B	25 min
C	15 min

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

El tiempo de movilización entre cliente y cliente se estima en 15 min y la media de visita al cliente en 36 min, por lo que la jornada de 8 horas (480 minutos) abarcaría la visita de 9 clientes diarios (480/51), así también la frecuencia de visitas se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 36. Frecuencia de visitas mensuales.

Categoría	Frecuencia Visitas mensuales
C	2
B	4
A	6
AA	8
AAA	8

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Prueba y establecimiento definitivo.

El vendedor trabajará con el siguiente formato de rutero, el cual servirá para detallar su plan de visitas diario, tanto dentro como fuera de la ciudad, el mismo que servirá como herramienta fundamental para su control de visitas y ventas.

Gráfico 26. Formato de rutero.

Zona-Sector-Ciudad:		Fecha:							
No. De cliente	Hora de llegada donde el cliente	Cliente	Contacto	Visitó	No Visitó	VENTAS	COBRANZAS	Motivo de No compra	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
				Total					

Fuente: Archivo de Economi S.A.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

3.7. Realización de las Estrategias de Venta.

3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación.

Cuando se trata de reclutar vendedores nuevos, ya sea por expansión, o para llenar alguna vacante por resultados, renuncia, jubilación, etc., la empresa tiene su perfil a la hora de escoger al reemplazo.

Perfil del vendedor:

- Formación académica.
- Experiencia profesional.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Estudio Psicológico.
- Facilidad de palabra
- Dispuesto a ganar sueldo fijo más comisiones.

Acción de reclutamiento:

La recepción de las hojas de vida de los candidatos se realiza vía correo electrónico, una vez que se ha publicado el anuncio respectivo en los portales de empleo en internet y en los diarios de la localidad.

Una vez cerrado el proceso anterior se procederá al análisis de la documentación recibida para seleccionar al candidato más idóneo.

Recibimiento del personal nuevo.

La inducción al vendedor nuevo se realiza en un período de 2 semanas, la primera destinada a dar a conocer el funcionamiento de la empresa, tanto en lo administrativo, logístico y comercial; y en la capacitación respecto al producto y el portafolio disponible, y en la segunda semana se organizan salidas con otros vendedores para que se familiarice con ruteros y documentación de apoyo al momento de visitar clientes.

3.8. Remuneración de los vendedores.

La empresa otorga a sus vendedores un sistema de pago fijo más las comisiones que generen sus ventas a los clientes, reconociendo adicionalmente un rubro por la movilización y depreciación del vehículo, el cual es revisado anualmente.

3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos.

El pago de la empresa como se menciona anteriormente está compuesto por:

- Fijo: Un sueldo básico unificado.
- Comisiones: % sobre la facturación global de lubricante.
- Incentivos: Cuando se sobrepasan los presupuestos, se reconoce una bonificación fija dependiendo del nivel del sobrecumplimiento.

3.8.2. Primas y otros incentivos similares.

Existe el denominado "Pool" en el cual se reconoce un valor adicional si entre todos los vendedores llegan al cumplimiento global de la empresa, así ellos no hayan cumplido individualmente el objetivo.

3.8.3. Sistemas mixtos.

Componente fijo:

- Salario básico unificado.

Componente variable:

- 1% sobre la facturación global del lubricante.

Para mayor comprensión se procede a graficar el sistema mixto de remuneración: Si el vendedor X cierra su mes de venta con los siguientes resultados: \$45000 en facturación de lubricantes, su tabla de ingresos será:

Tabla 37. Cálculo de ingresos fijos y variables.

INGRESOS	
SBU	\$ 366,00
13er. Sueldo	\$ 30,49
14to. Sueldo	\$ 30,49
Vacaciones	\$ 17,06
Fondos de Reserva	\$ 30,49
Aportación Patronal	\$ 40,81
Total	\$ 515,33
Aporte Personal(-)	\$ 34,59
total	\$ 480,74
Facturación	\$ 45.000,00
Comisión 1%	\$ 450,00
Salario total	\$ 930,74

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

3.8.4. Gastos de viaje.

Rubro que se reconoce por los gastos que puede incurrir el vendedor en su gestión de ventas.

3.8.5. Delimitación de los gastos del vendedor.

Gastos de comida y hospedaje (Para viajes fuera de la ciudad).

Combustible.

Gastos por gestión (Peajes, parqueos).

Mantenimiento mecánico del vehículo.

3.9. Control de ventas y de vendedores.

3.9.1. Control del volumen de ventas.

Se realiza mediante un reporte diario en donde constan las unidades presupuestadas por vendedor, las unidades vendidas hasta el día, su porcentaje de cumplimiento, el total de la facturación, el costo de la venta, el Profit (ganancia generada a la empresa) y el margen de ganancia que se va acumulando.

Tabla 38. Control de presupuesto al día.

CUMPLIMIENTO GALONAJE MENSUAL							
Día 26 de 30							
VENDEDOR	GALONAJE PRESUPUESTO	GALONAJE VENDIDO	CUMPLIMIENTO	VENTAS MONTO	COSTO	PROFIT MONTO	MARGEN
1	2000	1500	75,00%	\$ 18.000,00	\$ 13.500,00	\$ 4.500,00	25,00%
2	1900	1200	63,16%	\$ 14.400,00	\$ 10.800,00	\$ 3.600,00	25,00%
3	1800	1600	88,89%	\$ 19.200,00	\$ 14.400,00	\$ 4.800,00	25,00%
4	2200	2000	90,91%	\$ 24.000,00	\$ 18.000,00	\$ 6.000,00	25,00%
TOTAL	7900	6300	79,75%	\$ 75.600,00	\$ 56.700,00	\$ 18.900,00	25,00%

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

3.9.2. Control de otras dimensiones de la venta.

Distribución de Pareto.

Según Vilfrido Pareto, un sociólogo y economista italiano, el 80% de la riqueza se repartía en una parte pequeña de la población, específicamente en el 20%, por eso se denominó a esta regla la ley del 80/20.

En Economi S.A. se cumple esta ley, porque al hacer una distribución de la frecuencia de compras de los clientes tenemos en promedio los siguientes resultados:

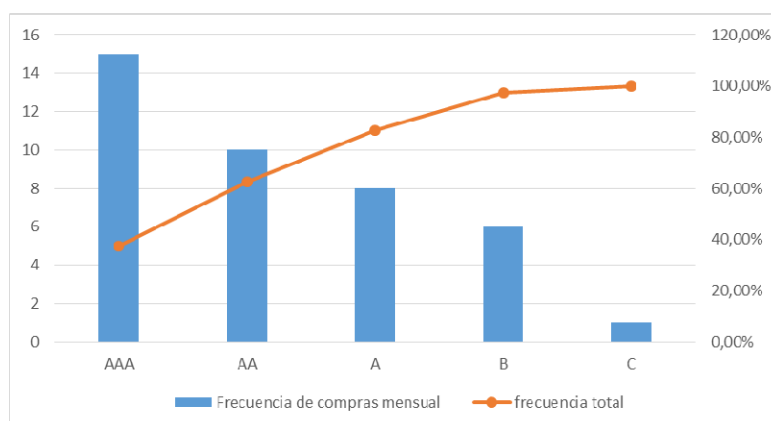
Tabla 39. Frecuencia de compras de clientes.

Categoría de cliente	Frecuencia de compras mensual	acumulada	Frecuencia relativa	frecuencia total
AAA	15	15	37,50%	37,50%
AA	10	25	25,00%	62,50%
A	8	33	20,00%	82,50%
B	6	39	15,00%	97,50%
C	1	40	2,50%	100,00%
TOTAL	40			

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Gráfico 27. Distribución de Pareto.



Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

El 82,50% de las compras las realizan los clientes tipo “A”, ya sean A, AA, AAA, dejando el restante 17,50% para los clientes B y C.

Es por esto que este segmento A se lleva el mayor porcentaje de la facturación, lo que lleva a hacerse la pregunta de que si la empresa no estará atendiendo o no está dando la importancia debida a los clientes de los segmentos restantes, lo óptimo sería hacer crecer a los clientes tipo B para tener opciones de reemplazo en caso de que algún cliente A se retire o se deje de atender, y a su vez comenzar a depurar a los del segmento C, viendo si todavía es factible su atención.

3.9.3. Evaluación de vendedores.

Para evaluar a los vendedores, a más de los controles en cuanto al cumplimiento de metas, se implementa la **eficacia en la cobertura de la cartera**, la misma que debe cubrir un parámetro mínimo, para asegurar que el vendedor no solo esté vendiendo y cumpliendo el presupuesto con su cartera actual de clientes, ya que de ser este el caso, la empresa debería incrementar el valor presupuestado, puesto que el potencial de la zona es mayor al estimado, además que se estaría dando oportunidad a la competencia de atender a los clientes donde el vendedor no está llegando.

Se deberán efectuar seguimientos y evaluaciones constantes a los vendedores, para verificar el cumplimiento del presupuesto asignado, en caso de no cumplirlo se pueden considerarse algunas opciones como la de rotar o cambiar de zona.

Solo en casos que la gerencia considere necesarios se procederá a la separación del trabajador de la empresa, acción que representa un gasto para Economi S.A., ya que esto conlleva un costo de indemnización y en la selección y capacitación del nuevo vendedor.

3.9.4. Cuadro de mando del Director de Ventas.

Es un resumen de las actividades de controles de las cuales se ha venido tratando en el capítulo, ya sea el control diario de ventas, cobertura de zona, el manejo de cuotas y su cumplimiento. Todo esto deberá ser manejado por alguna herramienta o sistema que permita la consulta ágil y en línea de lo que está aconteciendo con las ventas de la empresa.

3.10. Ventas especiales.

Economi S.A., posee un departamento de Call Center, el cual es el encargado de brindar soporte a la gestión de los vendedores y gestionar pedidos que hagan los clientes al llamar directamente a la empresa.

Por el momento, el Call Center no tiene una cartera específica para gestionar ventas, trabaja en base a los resultados que estén generando los vendedores, si alguna zona o vendedor está con problemas en el cumplimiento de las metas, el departamento comienza a gestionar ventas telefónicas a manera de “apoyo” a la gestión del vendedor.

3.11. Marketing mix.

Mediante el uso del Marketing Mix se brindan las herramientas para alcanzar las metas de la empresa. Se definirán mediante las llamadas “4 P del marketing” (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

3.11.1. Producto.

Guardol ECT SAE 10W30 Premium Synthetic Blend, aceite semisintético para motores diésel que necesiten la norma API CJ4/SN o anteriores.

Marca PHILLIPS 66 Lubricants, en sus presentaciones de Cuarto americano, Galón, Caneca de 5 galones y Tambor de 55 galones.

Gráfico 28. Logotipo Phillips 66



Fuente: Archivo Economi S.A.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Gráfico 29 Guardol ECT SAE 10W30 y Banner promocional.



Fuente: Archivo Economi S.A.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

3.11.2. Precio.

Debido a la baja del precio del petróleo durante el último año, y a las previsiones como las de la Agencia Internacional de la Energía la cual indica que el

mismo no se recuperará en el corto plazo (El Nacional, 2016), Economi S.A. ha estimado los precios (sin IVA) de su producto en:

Tabla 40. Presentaciones del producto.

PRESENTACIÓN	PRECIO
Tambor de 55 Galones	\$660
Caneca de 5 Galones	\$60
Galón 3,75 Litros	\$12
Cuarto Americano 946 ml	\$3

Fuente: Archivo.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Estos precios cubren los costos de importación y comercialización del producto, dejando un margen de ganancia aceptable a la empresa, así mismo tiene un precio competitivo si se toma en cuenta el precio por galón de la competencia, que es alrededor de \$ 13.

Implementando una estrategia de penetración, se mantendrán los precios bajos con el fin de ganar participación el mercado y poder generar el incremento en la ganancia a través del incremento de los volúmenes vendidos.

3.11.3 Plaza.

Economi S.A. hará la distribución del producto en la ciudad de Guayaquil mediante una comercialización directa con las cooperativas de transporte de carga y pasajeros, y en el campo de lubricadoras, tecnicentros y talleres, estas servirán de intermediario para llegar al consumidor final.

Transporte y distribución de la mercadería hacia las cooperativas y puntos de venta estará a cargo del departamento de Logística, la cual cuenta con una flota de 5 camiones para cubrir toda la ciudad.

3.11.4. Promoción.

Durante el primer semestre del año 2017 se procederá a publicitar el producto y la marca en:

Radio: Mediante contratación de espacios en programas deportivos y en transmisiones deportivas.

Revistas: Especialmente las que tengan llegada al segmento transportista.

Folletos: Distribuidos gratuitamente por los vendedores en los diferentes puntos de venta.

Redes sociales: Anuncios en Facebook, Twitter e Instagram.

Se confirmará la asistencia a la Feria Anual de Transportación a realizarse en el mes de Junio 2017, para hacer presencia con nuestro Stand y tratar de captar potenciales clientes entre los asistentes.

En lo referente a cooperativas de transporte, lubricadoras y puntos de venta, se implementará la estrategia Push-Pull, con el objetivo de incrementar el nivel de compra y a su vez ayudar a rotar el stock, mediante la entrega de material POP (bolsos, plumas llaveros, etc.) al consumidor final.

Gráfico 30. Bolso promocional y ambiental Guardol ECT.



Fuente: Archivo Economi S.A.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1. Hipótesis de partida.

Economi S.A. cuenta con una sólida estructura física, logística y financiera para afrontar la ejecución de este plan de negocios, posee activos fijos cercanos a los 4 millones de dólares, y sus accionistas siempre están dispuestos a invertir en propuestas que aporten al incremento de los beneficios de la empresa.

4.1.1 Capital inicial.

La empresa cuenta con inversiones en activos fijos, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 41. Inversiones en activos físicos.

ACTIVOS FIJOS	
Edificios	\$ 1.157.398
Terrenos	\$ 2.450.000
Vehículos	\$ 80.000
Muebles y enseres	\$ 68.756
Equipos de Computación	\$ 40.000
Equipos de bodega	\$ 9.475
Equipos de comunicación	\$ 8.279
Equipos de oficina	\$ 850
TOTAL	\$ 3.814.758

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

4.1.2 Política de financiamiento.

La empresa con sus recursos monetarios, será su propia fuente de financiamiento.

4.1.3 Costo de Capital.

Para saber el rendimiento mínimo que tendrá la inversión, se necesita saber el Costo del Capital, el cual se calcula a través del método del Modelo de Valoración de Activos de Capital (MVAC o CAPM), cuya fórmula es:

$$MVAC = rf + \beta * rm + rp.$$

Donde:

R_p = Tasa de rendimiento de un activo libre de riesgo generalmente el riesgo país expresado en porcentajes, el cual al 31 de julio de 2016 es de 877 puntos, es decir el 8,77% (Banco Central del Ecuador, 2016).

β = Es la medida de riesgo con respecto al portafolio de mercado, el cual se extrae de la página de índices de Damodarán (Aswath Damodaran, 2016). Este índice para el mercado de lubricantes es de 0,65

R_m = Tasa de rendimiento que representa el “premio” del mercado, el cual según la consultora Duff & Phelps es del 5,5% (Duff & Phelps, 2016).

R_f = Tasa libre de riesgo, el cual según Duff & Phelps es del 4%, considerando que la única inversión libre de riesgo son los Bonos del Tesoro de Estados Unidos (Duff & Phelps, 2016).

Por lo tanto:

MVAC= 16,35% deberá ser el rendimiento mínimo de la inversión.

4.1.4 Impuestos.

Actualmente para lograr la utilidad neta del ejercicio se debe de tomar en cuenta el Impuesto a la Renta, el cual es del 22% y la participación de los trabajadores que es del 15% de la utilidad operativa en el caso de no haber gastos financieros.

4.2 Presupuesto de Ingresos.

Para el presupuesto de ingresos del año 2017 se consideró como base las ventas proyectadas del año 2016, en las siguientes tablas se puede apreciar el ingreso mensual presupuestado tanto de la línea Guardol ECT como la de los demás lubricantes que conforman el portafolio de lubricantes de motor de Economi S.A., donde las unidades son medidas en Galones Americanos, y el precio de venta promedio es de \$12

Tabla 42. Presupuesto de ingresos Guardol ECT.

2017		
MES	Unidades	Ventas
ENERO	764	\$9.168,64
FEBRERO	992	\$11.902,83
MARZO	1.094	\$13.130,88
ABRIL	1.370	\$16.443,34
MAYO	1.592	\$19.104,10
JUNIO	1.701	\$20.410,76
JULIO	2.158	\$25.896,70
AGOSTO	2.788	\$33.450,41
SEPTIEMBRE	2.276	\$27.309,44
OCTUBRE	2.513	\$30.154,99
NOVIEMBRE	3.376	\$40.506,28
DICIEMBRE	2.185	\$26.217,38
TOTAL	22.808	\$273.695,74

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Tabla 43. Presupuesto de ingresos por venta línea total de lubricantes.

Galonaje	Unidades	Ventas
ENERO	9.784	\$117.402,26
FEBRERO	12.701	\$152.412,86
MARZO	14.011	\$168.137,79
ABRIL	17.546	\$210.553,11
MAYO	20.385	\$244.623,50
JUNIO	21.780	\$261.354,86
JULIO	27.633	\$331.601,03
AGOSTO	35.694	\$428.324,52
SEPTIEMBRE	29.141	\$349.690,82
OCTUBRE	32.177	\$386.127,51
NOVIEMBRE	43.223	\$518.673,27
DICIEMBRE	27.976	\$335.707,26
TOTAL	292.051	\$3.504.608,81

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

4.2.1 Volúmenes.

Los volúmenes a manejar del producto durante el año 2017 y siguientes son:

Tabla 44. Volúmenes (Galonaje neto) Año 2017 y siguientes de Guardol ECT.

PRESUPUESTO 2017

EN GALONES AMERICANOS GUARDOL ECT SAE 10W30

Crecimiento Esperado	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	
MES	2017	2018	2019	2020	2021
ENERO	764	779	795	811	827
FEBRERO	992	1.012	1.032	1.053	1.074
MARZO	1.094	1.116	1.138	1.161	1.184
ABRIL	1.370	1.398	1.426	1.454	1.483
MAYO	1.592	1.624	1.656	1.689	1.723
JUNIO	1.701	1.735	1.770	1.805	1.841
JULIO	2.158	2.201	2.245	2.290	2.336
AGOSTO	2.788	2.843	2.900	2.958	3.017
SEPTIEMBRE	2.276	2.321	2.368	2.415	2.463
OCTUBRE	2.513	2.563	2.614	2.667	2.720
NOVIEMBRE	3.376	3.443	3.512	3.582	3.654
DICIEMBRE	2.185	2.228	2.273	2.319	2.365
TOTAL	22.808	23.264	23.729	24.204	24.688

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Los volúmenes por presentación del producto serán:

Tabla 45. Volúmenes por presentación (Unidades) Guardol ECT Año 2017 y siguientes.

PRESENTACION (EN UNIDADES)	2017	2018	2019	2020	2021
Litro Americano	4.105	4.187	4.271	4.356	4.443
Galón Americano	5.702	5.816	5.932	6.051	6.172
Caneca de 5 Galones	3.193	3.257	3.322	3.388	3.456
Tambor de 55 Galones	2	2	2	2	2

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

El volumen de la línea completa de lubricantes será:

Tabla 46. Volumen de ventas de lubricantes Año 2017 y siguientes, línea completa (En unidades de galón).

Crecimiento		2%	2%	2%	2%
Galonaje	2017	2018	2019	2020	2021
ENERO	9.784	9.979	10.179	10.382	10.590
FEBRERO	12.701	12.955	13.214	13.478	13.748
MARZO	14.011	14.292	14.578	14.869	15.166
ABRIL	17.546	17.897	18.255	18.620	18.992
MAYO	20.385	20.793	21.209	21.633	22.066
JUNIO	21.780	22.215	22.659	23.113	23.575
JULIO	27.633	28.186	28.750	29.325	29.911
AGOSTO	35.694	36.408	37.136	37.878	38.636
SEPTIEMBRE	29.141	29.724	30.318	30.925	31.543
OCTUBRE	32.177	32.821	33.477	34.147	34.830
NOVIEMBRE	43.223	44.087	44.969	45.868	46.786
DICIEMBRE	27.976	28.535	29.106	29.688	30.282
TOTAL	292.051	297.892	303.850	309.927	316.125

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

4.2.2 Precios.

Con un costo unitario de venta de \$9,50 por galón y con un margen de utilidad del 20,83%, empleando la fórmula:

$$\text{Precio de Venta} = \text{Costo unitario de venta} / 1 - \text{Margen de Utilidad}$$

Se obtiene un precio de venta de \$12 el galón de aceite. El margen de ganancia se mantendrá en los siguientes años, tomado en cuenta que tanto el precio y costo de venta tendrán un incremento del 3,5% anual por motivos de inflación.

Tabla 47. Precio unitario de lubricantes por presentación para Año 2017 y siguientes.

	2017	2018	2019	2020	2021
PRECIO UNITARIO					
Litro Americano	\$3,00	\$3,10	\$3,21	\$3,33	\$3,44
Galón Americano	\$12,00	\$12,42	\$12,85	\$13,30	\$13,77
Caneca de 5 Galones	\$60,00	\$62,10	\$64,27	\$66,52	\$68,85
Tambor de 55 Galones	\$659,98	\$683,08	\$706,98	\$731,73	\$757,34

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

4.2.3 Ventas esperadas.

Una vez que tenemos el precio del producto y las cantidades a vender se obtiene como ventas esperadas lo siguiente:

Tabla 48. Ventas esperadas para Guardol ECT.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRECIO UNITARIO					
Litro Americano	\$3,00	\$3,10	\$3,21	\$3,33	\$3,44
Galón Americano	\$12,00	\$12,42	\$12,85	\$13,30	\$13,77
Caneca de 5 Galones	\$60,00	\$62,10	\$64,27	\$66,52	\$68,85
Tambor de 55 Galones	\$659,98	\$683,08	\$706,98	\$731,73	\$757,34
PRESENTACION (EN UNIDADES)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Litro Americano	4.105	4.188	4.271	4.357	4.444
Galón Americano	5.702	5.816	5.932	6.051	6.172
Caneca de 5 Galones	3.193	3.257	3.322	3.389	3.456
Tambor de 55 Galones	2	2	2	2	2
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Litro Americano	\$12.315,90	\$13.001,89	\$13.726,10	\$14.490,64	\$15.297,77
Galón Americano	\$68.421,65	\$72.232,74	\$76.256,10	\$80.503,57	\$84.987,62
Caneca de 5 Galones	\$191.580,63	\$202.251,67	\$213.517,09	\$225.409,99	\$237.965,33
Tambor de 55 Galones	\$1.368,43	\$1.444,65	\$1.525,12	\$1.610,07	\$1.699,75
TOTAL	\$273.686,62	\$288.930,96	\$305.024,42	\$322.014,28	\$339.950,47

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Tabla 49. Ventas esperadas para línea completa de lubricantes.

Galonaje	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ENERO	\$117.402,26	\$123.937,44	\$130.840,75	\$138.128,58	\$145.822,34
FEBRERO	\$152.412,86	\$160.896,89	\$169.858,85	\$179.319,99	\$189.308,11
MARZO	\$168.137,79	\$177.497,15	\$187.383,74	\$197.821,02	\$208.839,65
ABRIL	\$210.553,11	\$222.273,51	\$234.654,15	\$247.724,38	\$261.522,63
MAYO	\$244.623,50	\$258.240,42	\$272.624,42	\$287.809,60	\$303.840,59
JUNIO	\$261.354,86	\$275.903,13	\$291.270,93	\$307.494,72	\$324.622,18
JULIO	\$331.601,03	\$350.059,53	\$369.557,85	\$390.142,22	\$411.873,14
AGOSTO	\$428.324,52	\$452.167,12	\$477.352,83	\$503.941,38	\$532.010,92
SEPTIEMBRE	\$349.690,82	\$369.156,29	\$389.718,30	\$411.425,61	\$434.342,02
OCTUBRE	\$386.127,51	\$407.621,23	\$430.325,73	\$454.294,88	\$479.599,10
NOVIEMBRE	\$518.673,27	\$547.545,12	\$578.043,39	\$610.240,40	\$644.230,79
DICIEMBRE	\$335.707,26	\$354.394,34	\$374.134,10	\$394.973,37	\$416.973,39
TOTAL	\$3.504.608,81	\$3.699.692,19	\$3.905.765,05	\$4.123.316,16	\$4.352.984,87

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

4.3 Presupuesto de Costos.

El presupuesto de costos hace mención a las salidas de dinero efectivo que dan como resultado las actividades de operación del negocio.

4.3.1 Materia Prima.

Para el caso de Economi, su materia prima es el lubricante importado de EEUU, el cual tiene un costo de \$ 9,50 por galón en el primer año, después se contempla un incremento anual del 3,5% por motivos de inflación o alguna posible salvaguardia.

Tabla 50. Costo línea completa de lubricantes.

			2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Crecimiento Esperado Ventas			2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Crecimiento Esperado Costos			3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo aceite	Unidad	\$ 9,50	\$ 9,83	\$ 10,18	\$ 10,53	\$ 10,90
Unidades a vender	Galón	292.051	297.892	303.850	309.927	316.125
Total costo Mercadería		\$ 2.774.482	\$ 2.929.021	\$ 3.092.167	\$ 3.264.401	\$ 3.446.228

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Tabla 51. Costo del lubricante Guardol ECT.

COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Litro Americano	\$ 9.769,90	\$ 10.314,08	\$ 10.888,58	\$ 11.495,07	\$ 12.130,44
Galón Americano	\$ 54.169,00	\$ 57.186,21	\$ 60.371,49	\$ 63.734,18	\$ 67.284,17
Caneca de 5 Galones	\$151.667,50	\$160.115,38	\$169.033,81	\$178.448,99	\$188.388,60
Tambor de 55 Galones	\$ 1.045,00	\$ 1.103,21	\$ 1.164,66	\$ 1.229,53	\$ 1.298,01
TOTAL	\$216.651,40	\$228.718,88	\$241.458,52	\$254.907,76	\$269.101,22

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

4.3.2 Mano de Obra Directa

Economi S.A. cuenta con una plantilla de 26 trabajadores, divididos entre la sección administrativa y la comercial, en las siguientes tablas se puede observar el costo de dicha plantilla:

Tabla 52. Detalle anual Plantilla de trabajadores.

Personal Comercial	Cantidad	Sueldo mes	Sueldo año	XIII	XIV	IESS	F.Reserva	Ttl por pers.	Total
Gerente comercial	1	\$2.000	\$ 24.000	\$ 2.000	\$ 366	\$ 2.676	\$ 2.000	\$ 31.042	\$ 31.042
Jefe Logística	1	\$800	\$ 9.600	\$ 800	\$ 366	\$ 1.070	\$ 800	\$ 12.636	\$ 12.636
Jefe Bodega	1	\$800	\$ 9.600	\$ 800	\$ 366	\$ 1.070	\$ 800	\$ 12.636	\$ 12.636
Jefe Call Center	1	\$1.000	\$ 12.000	\$ 1.000	\$ 366	\$ 1.338	\$ 1.000	\$ 15.704	\$ 15.704
Agentes de Call Center	3	\$600	\$ 7.200	\$ 600	\$ 366	\$ 803	\$ 600	\$ 9.569	\$ 28.706
Vendedores	8	\$600	\$ 7.200	\$ 600	\$ 366	\$ 803	\$ 600	\$ 9.569	\$ 76.550
Supervisores	1	\$1.000	\$ 12.000	\$ 1.000	\$ 366	\$ 1.338	\$ 1.000	\$ 15.704	\$ 15.704
Asesor técnico	1	\$800	\$ 9.600	\$ 800	\$ 366	\$ 1.070	\$ 800	\$ 12.636	\$ 12.636
Total Comercial	17								\$ 205.616
Personal Administrativo									
Presidente	1	\$3.000	\$ 36.000	\$ 3.000	\$ 366	\$ 4.014	\$ 3.000	\$ 46.380	\$ 46.380
Gerente Administrativo	1	\$1.500	\$ 18.000	\$ 1.500	\$ 366	\$ 2.007	\$ 1.500	\$ 23.373	\$ 23.373
Auxiliar	1	\$400	\$ 4.800	\$ 400	\$ 366	\$ 535	\$ 400	\$ 6.501	\$ 6.501
Tesorero	1	\$400	\$ 4.800	\$ 400	\$ 366	\$ 535	\$ 400	\$ 6.501	\$ 6.501
Mantenimiento	1	\$366	\$ 4.392	\$ 366	\$ 366	\$ 490	\$ 366	\$ 5.980	\$ 5.980
Jefe de Crédito	1	\$1.000	\$ 12.000	\$ 1.000	\$ 366	\$ 1.338	\$ 1.000	\$ 15.704	\$ 15.704
Bodega Auxiliares	2	\$366	\$ 4.392	\$ 366	\$ 366	\$ 490	\$ 366	\$ 5.980	\$ 11.959
Cobradores	1	\$400	\$ 4.800	\$ 400	\$ 366	\$ 535	\$ 400	\$ 6.501	\$ 6.501
Total Administrativo	9								\$ 122.900

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Tabla 53. Costo Anual de Plantilla de trabajadores.

Incremento Anual Nómina		3%	3%	3%	3%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal Administrativo	\$ 122.900	\$ 126.587	\$ 130.384	\$ 134.296	\$ 138.325
Personal de ventas	\$ 205.616	\$ 211.784	\$ 218.138	\$ 224.682	\$ 231.423
Total	\$ 328.516	\$ 338.371	\$ 348.522	\$ 358.978	\$ 369.747

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

4.3.3 Costos Indirectos de Fabricación.

Debido a que el producto es importado de Estados Unidos, las etiquetas del producto vienen escritas en idioma inglés, lo que provoca que al arribar al país se haga un proceso de re etiquetado, según lo dispuesto por el Ministerio de Industrias (El Comercio, 2016), esto genera un gasto indirecto que debe ser parte de los costos de ventas.

Tabla 54. Costos Indirectos línea lubricantes completa.

Etiquetado del Producto						
Costo etiqueta y etiquetado	\$0,05					
Crecimiento Esperado Ventas			2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Unidades a vender	Galón	292.051	297.892	303.850	309.927	316.125
Total Costo Etiquetado		\$14.602,54	\$14.894,59	\$15.192,48	\$15.496,33	\$15.806,26

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

4.3.4 Costos esperados.

Los costos proyectados del producto por los próximos 5 años son:

Tabla 55. Costos Proyectados Guardol ECT.

COSTOS UNITARIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Litro Americano	\$ 2,38	\$ 2,46	\$ 2,55	\$ 2,64	\$ 2,73
Galón Americano	\$ 9,50	\$ 9,83	\$ 10,18	\$ 10,53	\$ 10,90
Caneca de 5 Galones	\$ 47,50	\$ 49,16	\$ 50,88	\$ 52,66	\$ 54,51
Tambor de 55 Galones	\$ 522,50	\$ 540,79	\$ 559,72	\$ 579,31	\$ 599,58
PRESENTACION (EN UNIDADES)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Litro Americano	4.105	4.187	4.271	4.356	4.443
Galón Americano	5.702	5.816	5.932	6.051	6.172
Caneca de 5 Galones	3.193	3.257	3.322	3.388	3.456
Tambor de 55 Galones	2	2	2	2	2
COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Litro Americano	\$ 9.769,90	\$ 10.314,08	\$ 10.888,58	\$ 11.495,07	\$ 12.130,44
Galón Americano	\$ 54.169,00	\$ 57.186,21	\$ 60.371,49	\$ 63.734,18	\$ 67.284,17
Caneca de 5 Galones	\$151.667,50	\$160.115,38	\$169.033,81	\$178.448,99	\$188.388,60
Tambor de 55 Galones	\$ 1.045,00	\$ 1.103,21	\$ 1.164,66	\$ 1.229,53	\$ 1.298,01
TOTAL	\$216.651,40	\$228.718,88	\$241.458,52	\$254.907,76	\$269.101,22

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

4.4 Análisis de Punto de Equilibrio.

El Punto de Equilibrio permite determinar las unidades que necesita vender la empresa para cubrir los costos incurridos sin generar una utilidad, es decir las unidades que tiene que vender para ni ganar ni perder dinero. Mediante la siguiente fórmula se puede determinar el mismo:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \text{Costo Fijo Total} / \text{Precio Unitario} - \text{Costo Variable unitario}$$

Por lo tanto, el punto de equilibrio sería:

Tabla 56. Punto de equilibrio.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Unitario	\$12,00	\$12,42	\$12,85	\$13,30	\$13,77
Costo Variable Unitario	\$9,50	\$9,83	\$10,18	\$10,53	\$10,90
Costo Fijo Total (Sueldos y gastos de oficina)	\$368.537,75	\$378.858,94	\$389.485,11	\$400.425,32	\$411.688,89
Punto de Equilibrio (Galones anuales)	147.415	146.419	145.435	144.464	143.505
Punto de Equilibrio (\$\$)	\$1.768.980	\$1.818.523,98	\$1.868.839,75	\$1.923.712	\$1.976.063,85

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

4.5 Presupuesto de Gastos.

Se distinguen 2 tipos de gastos: Administrativos que incluyen sueldos, servicios básicos y lo que se necesita para tener operativa la empresa, y comerciales como el gasto de marketing que incluye propaganda, publicidad, etc., no se presentan gastos financieros debido a que la empresa no mantiene préstamos de ningún tipo.

Tabla 57. Gastos Administrativos.

Gastos Administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos personal administrativo	\$ 122.900	\$ 125.358	\$ 127.865	\$ 130.422	\$ 133.031
Energía eléctrica	\$ 4.680	\$ 4.774	\$ 4.869	\$ 4.966	\$ 5.066
Agua potable	\$ 2.706	\$ 2.760	\$ 2.815	\$ 2.872	\$ 2.929
Celular, internet, teléfono	\$ 3.000	\$ 3.060	\$ 3.121	\$ 3.184	\$ 3.247
Guardianía	\$ 9.600	\$ 9.792	\$ 9.988	\$ 10.188	\$ 10.391
Impuestos	\$ 2.100	\$ 2.142	\$ 2.185	\$ 2.229	\$ 2.273
Papelería	\$ 1.200	\$ 1.224	\$ 1.248	\$ 1.273	\$ 1.299
Depreciación Activo Fijo administrativo.	\$ 16.736	\$ 16.736	\$ 16.736	\$ 16.736	\$ 16.736
Total Gastos Administrativos	\$ 162.922	\$ 165.845	\$ 168.828	\$ 171.869	\$ 174.972

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Tabla 58. Gastos Comerciales.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Marketing	\$ 17.522	\$ 18.498	\$ 19.529	\$ 20.617	\$ 21.765
Gastos de despacho	\$ 35.045	\$ 36.997	\$ 39.058	\$ 41.233	\$ 43.530
Comisiones	\$ 35.045	\$ 36.997	\$ 39.058	\$ 41.233	\$ 43.530
Movilización	\$ 1.200	\$ 1.212	\$ 1.224	\$ 1.236	\$ 1.249
Depreciación AF ventas	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
Total Gastos Venta	\$ 97.812	\$ 102.704	\$ 107.868	\$ 113.319	\$ 119.073

Comisiones Vendedor		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión	1% de las ventas					
Ventas		\$3.504.492	\$3.699.692	\$3.905.765	\$4.123.316	\$4.352.985
Comisiones Vendedor		\$ 35.045	\$ 36.997	\$ 39.058	\$ 41.233	\$ 43.530

Movilización vendedor		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual	1%					
# vendedores	8					
Movilización		\$ 1.200	\$ 1.212	\$ 1.224	\$ 1.236	\$ 1.249

gastos de despacho		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
costo del despacho	1,00% de las ventas					
Total		\$35.044,92	\$36.996,92	\$39.057,65	\$41.233,16	\$43.529,85

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

4.6 Factibilidad financiera.

4.6.1 Análisis de ratios.

Crecimiento de Ventas: El crecimiento anual de ventas será del 5,57%, el cuál es el resultado de:

$$((\text{Ventas Año 2} - \text{Ventas Año 1}) / \text{Ventas Año 1}) * 100$$

Tabla 59. Crecimiento de ventas.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas netas	\$ 3.504.492	\$ 3.699.692	\$ 3.905.765	\$ 4.123.316	\$ 4.352.985
Crecimiento		5,57%	5,57%	5,57%	5,57%

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Margen Grosso: Mide la utilidad que deja cada dólar de venta después de cubrir los costos relacionados al producto. Es la relación ente la Utilidad Bruta y las ventas.

Tabla 60. Margen Grosso.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas netas	\$ 3.504.492	\$ 3.699.692	\$ 3.905.765	\$ 4.123.316	\$ 4.352.985
(=) Utilidad Bruta	\$ 509.791	\$ 543.993	\$ 580.267	\$ 618.737	\$ 659.528
MARGEN GROSSO	14,55%	14,70%	14,86%	15,01%	15,15%

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Margen Operativo: Mide la utilidad que deja cada dólar de venta después de cubrir los costos relacionados al funcionamiento de la empresa. Es la relación entre la Utilidad Operacional y las ventas.

Tabla 61. Margen Operativo.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas netas	\$ 3.504.492	\$ 3.699.692	\$ 3.905.765	\$ 4.123.316	\$ 4.352.985
(=) Utilidad Operativa	\$249.057,43	\$275.442,73	\$303.571,58	\$333.548,15	\$365.482,59
MARGEN OPERATIVO	7,11%	7,45%	7,77%	8,09%	8,40%

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Margen Neto: Mide la utilidad que deja cada dólar de venta después de cubrir los costos relacionados a producción, administración y luego de pagar al estado. Es la relación entre la Utilidad Neta y las ventas del período.

Tabla 62. Margen Neto.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas netas	\$3.504.491,99	\$3.699.692,19	\$3.905.765,05	\$4.123.316,16	\$4.352.984,87
(-) Utilidad neta	\$179.943,99	\$199.007,38	\$219.330,47	\$240.988,54	\$264.061,17
MARGEN NETO	5,13%	5,38%	5,62%	5,84%	6,07%

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

4.6.2 Valoración del plan de negocios.

Se refiere a la determinación de que el plan de negocios cree o no cree valor, se mide a través de 3 indicadores: el VAN (valor actual neto), TIR (tasa interna de retorno) y período de recuperación de la inversión.

Tabla 63. Estado de Resultados Projectado (Sin gastos financieros).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas netas	\$ 3.504.492	\$ 3.699.692	\$ 3.905.765	\$ 4.123.316	\$ 4.352.985
(-) Costo de ventas	\$ 2.980.098	\$ 3.140.805	\$ 3.310.305	\$ 3.489.083	\$ 3.677.651
(-)Costos Indirectos	\$ 14.603	\$ 14.895	\$ 15.192	\$ 15.496	\$ 15.806
(=) Utilidad Bruta	\$ 509.791	\$ 543.993	\$ 580.267	\$ 618.737	\$ 659.528
(-) Gastos Administrativos	\$ 162.922	\$ 165.845	\$ 168.828	\$ 171.869	\$ 174.972
(-) Gastos Venta	\$ 97.812	\$ 102.704	\$ 107.868	\$ 113.319	\$ 119.073
Total Gastos	\$ 260.734	\$ 268.550	\$ 276.696	\$ 285.189	\$ 294.046
(=) Utilidad Operativa	\$ 249.057	\$ 275.443	\$ 303.572	\$ 333.548	\$ 365.483
(-) Gastos financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(=) Utilidad antes de imp.	\$ 249.057	\$ 275.443	\$ 303.572	\$ 333.548	\$ 365.483
(-) Participación empleados	\$ 37.359	\$ 41.316	\$ 45.536	\$ 50.032	\$ 54.822
(=)Utilidad después de particip.	\$ 211.699	\$ 234.126	\$ 258.036	\$ 283.516	\$ 310.660
(-)Impuesto a la renta	\$ 31.755	\$ 35.119	\$ 38.705	\$ 42.527	\$ 46.599
(=) Utilidad neta	\$ 179.944	\$ 199.007	\$ 219.330	\$ 240.989	\$ 264.061

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Tabla 64. Valoración económica.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(=)NOPAT		\$179.943,99	\$199.007,38	\$219.330,47	\$240.988,54	\$264.061,17
(+)Depreciación		\$16.736,00	\$16.736,00	\$16.736,00	\$16.736,00	\$16.736,00
(-)Capital de Trabajo	\$542.572,43	\$28.135,82	\$29.657,33	\$31.262,42	\$32.955,71	\$0,00
(+)Recuperación Capital trabajo						\$664.583,71
(=)FCL	-\$542.572,43	\$168.544,18	\$186.086,04	\$204.804,05	\$224.768,83	\$945.380,89
(=)FLUJO ACUMULADO	-\$542.572,43	-\$374.028,25	-\$187.942,21	\$16.861,84	\$241.630,66	\$1.187.011,55

Ke (Tasa de descuento)	16,35%
VAN	\$ 435.958,19
TIR	38,48%
Año de recuperación	3er año.

Tasa libre de riesgo		4%
Tasa de premio de mercado		5,50%
Beta		0,65
Riesgo país		8,77%

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Como el VAN es mayor a cero, el plan de negocios está creando valor, así mismo al tener un TIR positivo de 38,48%, el cual es mayor a la tasa de descuento, está mostrando un gran rendimiento del mismo. El proyecto recupera la inversión al tercer año, porque es en este periodo en que el flujo acumulado del negocio se torna positivo.

4.6.3 Análisis de sensibilidad.

Consiste en simular escenarios posibles que podrían afectar a la empresa, modificando variables que afecten al VAN. En la siguiente tabla se simulan los escenarios pesimista, base o ideal y el optimista.

Tabla 65. Análisis de sensibilidad.

Factor	Unidades vendidas	VAN	Precio canal	VAN	Ciclo de cobro(en días)	VAN
1,1	321.256	\$570.214,94	\$13,20	\$1.317.226,46	105	\$278.583,69
1,05	306.654	\$503.087,18	\$12,60	\$876.739,15	90	\$357.270,94
1	292.051	\$435.958,19	\$12	\$435.958,19	75	\$435.958,19
0,9	262.846	\$301.703,89	\$10,80	-\$444.722,75	60	\$514.645,44
0,8	233.641	\$167.448,37	\$9,60	-\$1.325.697,36	45	\$593.332,69
	PESIMISTA		BASE		OPTIMISTA	
Variable	Factor	Valor	Factor	valor	factor	valor
Precio	0,95	\$11,40	1	\$12	0,95	\$11,40
Cantidad	1,01	294.972	1	292.051	1,15	335.859
VAN	\$4.788,98		\$435.958,19		\$131.119,55	

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Se escogen como variables de análisis al precio, las unidades vendidas y el ciclo de cobro, en lo que respecta a las unidades vendidas, si se vende más de las unidades presupuestadas el VAN sigue creciendo, por lo que generará más valor al accionista, si las ventas disminuyen un 20%, el VAN seguirá dando valor al proyecto pero en una menor proporción.

El precio demuestra ser una variable sensible, si se produce una rebaja del mismo sin incrementar las ventas, hace que el VAN disminuya, restándole valor y volviendo no viable el proyecto. En cuanto al ciclo de cobro si se aumentan los días el VAN disminuye, pero seguirá dando valor al proyecto, pero si se acortan los días de cobro, el VAN aumentará.

Del análisis de los escenarios pesimista y optimista, se puede concluir que una promoción en precios debe de ir acompañada de un incremento en las unidades vendidas, para que el VAN siga siendo positivo, aunque este disminuya.

4.7. Sistema de control.

4.7.1. Cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral (CMI) permitirá apreciar las estrategias aplicadas por la empresa de una forma coherente y clara., el CMI tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados desde todas las perspectivas desde las que se puede observar una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas (Kaplan & Norton, 1996).

Tabla 66. Cuadro de mando integral, Perspectivas Financieras y de clientes.

	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FECHA DE REVISIÓN	META	PLAN DE CONTINGENCIA
Perspectiva financiera	Incrementar la utilidad de la empresa	Rentabilidad	Ventas - Costos e impuestos	Semestral	Crecer el 20%	Bajar costos de ventas
	Aumentar los ingresos por clientes	Ingresos por ventas	Ventas / No. Total de clientes	Mensual	Crecer el 10%	Ampliar cobertura
Perspectiva de clientes	Fidelización de clientes	No. De clientes a los que se vuelve a actualizar datos	N Clientes que actualizan / No. Total clientes	Trimestral	Menos del 5%	Aumentar los incentivos para las compras
	Captar nuevos clientes	% de ingresos de nuevos clientes	Facturación clientes nuevos / Total facturación	Trimestral	Al menos el 5% de la facturación	Ampliar cobertura

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

Tabla 67. Cuadro de mando integral, Perspectivas de procesos y de aprendizaje y crecimiento.

	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FECHA DE REVISIÓN	META	PLAN DE CONTINGENCIA
Perspectiva de procesos	Optimizar tiempos de entrega de mercadería	% de reclamaciones registradas por retrasos	No. Reclamos / Total de entregas	Trimestral	Menos del 3%	Incremento de flota vehicular
	Optimizar el proceso Facturación	Eficiencia Facturación	Pedidos facturados hasta hora límite / Pedidos recibidos hasta hora límite	Trimestral	Mayor al 90%	Mover la hora límite
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Especialización en el servicio al cliente	% de empleados con formación en esta competencia	No. Empleados Formados / Total Empleados	Anual	Mayor al 75%	Talleres de servicio al cliente
	Tasa de renuncias	% de empleados que renuncian	No. De empleados que renuncian/ Total empleados	Anual	Menor al 10%	Mejorar el clima laboral

Fuente: Propia.

Elaborado por: Adrián Sánchez.

4.7.2. Planes de contingencia.

En caso de que la empresa no logre llegar a la meta establecida o no cumpla los objetivos previstos se tendrá en cuenta las siguientes estrategias de apoyo:

Si las ventas no marchan al ritmo deseado, se hará énfasis en la aplicación del plan de suvenires para hacer que el cliente incremente sus compras.

Ver la posibilidad de extender los plazos de pago, ya que como se demuestra en los análisis de sensibilidad, este no tiene un fuerte impacto sobre el VAN, lo que haría más atractivo al cliente hacer compras por volumen.

CAPITULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1. Base Legal.

El sistema económico del Ecuador actualmente se fundamenta en la postura de la importancia del ser humano sobre el capital, con un importante cuidado de la naturaleza y el medio ambiente (El Ciudadano, 2014).

Esto se demuestra en el capítulo cuarto, sección primera, de la soberanía económica, de la Constitución Política de la República del Ecuador, en su artículo 283 que habla 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.

5.2. Medio Ambiente.

En el capítulo segundo, sección segunda acerca del derecho al ambiente sano, la Constitución de la República manifiesta:

“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, del derecho al ambiente sano. Art. 15.

Economi S.A. cumple con lo establecido en el presente artículo, al comercializar productos que con un buen manejo al ser desechados, evitan la contaminación de ecosistemas y del medio ambiente.

5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir.

Teniendo como referencia los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, entre los beneficiarios directos e indirectos tenemos:

- **Beneficiarios directos:** Se tiene como beneficiarios directos a la empresa, debido a que a través de la venta de este producto representa un aumento del ingreso de la misma, lo que contribuye a que aumente sus ganancias que serán distribuidos entre los accionistas y trabajadores como manda la ley, a los propietarios de vehículos de transporte pesado, debido a que sus unidades estarán protegidas y tendrán una mayor vida útil.
- **Beneficiarios indirectos:** Las personas que se transportan y se movilizan en estos vehículos.

5.4. Política de responsabilidad corporativa.

Economi S.A. tiene como responsabilidad corporativa:

- **Compromiso y cumplimiento con el cliente:** Mediante la ejecución de sus labores con responsabilidad y guardando siempre las normas de calidad para cumplir con sus clientes en cuanto a entrega inmediata de sus productos y respetando los términos de pago en los cuales se hicieron los negocios.
- **Productos de calidad:** Ofreciendo un portafolio de productos que satisfagan los requerimientos de los clientes, para que generen un valor agregado para ellos y que vaya más allá del uso original del mismo.
- **Servicio al cliente:** Mostrando vocación y entusiasmo en hacer de la compra del cliente una completa experiencia de servicio, mediante la cordialidad, amabilidad y respeto al mismo.

CONCLUSIONES

La implementación del presente plan de negocios permitirá:

- Incrementar las ventas del Guardol ECT SAE 10W30 hasta alcanzar el 20% de participación en el total de las ventas del segmento de lubricantes pesados de la empresa, lo que generará mayores ingresos a Economi S.A.
- La ejecución de planes de estímulo al canal de distribución generará un mayor compromiso con la marca, lo que se verá reflejado en el aumento de los volúmenes de compra y rotación del producto en sus puntos de venta.
- El uso de este producto importado que cumple las máximas normas del mercado y el prestigio de la empresa que lo fabrica y de la que lo distribuye en el país aseguran la máxima satisfacción del usuario final al usarlo en su vehículo, al incrementar su rendimiento y protección a los mismos.
- La tendencia de los nuevos vehículos pesados para transporte de pasajeros y carga de usar lubricantes más finos y con mejor tecnología hacen el escenario ideal para el aumento de la demanda del lubricante, lo que queda demostrado en la predisposición de los dueños de transportes según las encuestas realizadas.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación de este plan de negocios para llevar a cabo el crecimiento de la línea del producto Guardol ECT SAE 10W30, con lo que se podrá ganar participación de mercado, mejorando los ingresos, con lo cual se beneficiará la empresa y sus trabajadores.
- Trabajar muy de cerca con los canales de distribución, para que estos lleguen a ser verdaderos asesores técnicos de sus clientes al momento de recomendar el uso de algún lubricante, esto será de gran ayuda para lo que se planea con el producto a través de sus estrategias de ventas.
- Orientar a que la publicidad y las promociones que implemente la empresa haga un énfasis especial en dar a conocer al cliente las viscosidades de aceite en el mercado, así como su importancia, para lograr el posicionamiento deseado del producto en la mente del usuario final, apalancándose también en el prestigio de la marca.

REFERENCIAS

1. Instituto de Promoción de exportaciones e inversiones. (2015). www.proecuador.gob.ec. Obtenido de www.proecuador.gob.ec: <http://www.proecuador.gob.ec/sector11/>
2. Agencia Nacional de Tránsito. (09 de mayo de 2016). www.ant.gob.ec. Obtenido de www.ant.gob.ec: <http://www.ant.gob.ec/index.php/servicios/plan-renova/que-es-plan-renova#.V6Fj7eh97IU>
3. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2014). <https://sites.google.com/site/aeadeecuador/>. Obtenido de <https://sites.google.com/site/aeadeecuador/>: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFPbnxhZWFKZWVjdWFkb3J8Z3g6M2JiZjM1NTUyNzZjY5Ng>
4. Asociación Ecuatoriana Automotriz. (2011). Estadísticas del sector automotriz en Ecuador. Guayaquil: AEA.
5. Aswath Damodaran. (01 de enero de 2016). Betas by Sector (US). Obtenido de [Betas by Sector \(US\)](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html): http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
6. Banco Central del Ecuador. (31 de julio de 2016). <https://contenido.bce.fin.ec>. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec>: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
7. Comisión Académica Carrera de Administración de Ventas. (2016). Estructura Modelo de Negocio. Guayaquil: UCSG.
8. Constitución de la República del Ecuador (2008) Asamblea Constituyente. Capítulo segundo, sección segunda, Ambiente sano. Art. 15.
9. Constitución de la República del Ecuador (2008) Asamblea Constituyente. Capítulo cuarto, sección primera, soberanía económica. Art. 283.
10. Duff & Phelps. (31 de enero de 2016). <http://www.duffandphelps.com/>. Obtenido de <http://www.duffandphelps.com/>:

<http://www.duffandphelps.com/assets/pdfs/publications/valuation/coc/us%20erp%20and%20risk%20free%20rate%20table%2031jan2016.pdf>

11. Ekos. (29 de diciembre de 2014). *www.ekosnegocios.com*. Obtenido de *www.ekosnegocios.com*:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5095>
12. El Ciudadano. (24 de noviembre de 2014). *www.elciudadano.gob.ec*. Obtenido de *www.elciudadano.gob.ec*: <http://www.elciudadano.gob.ec/la-supremacia-del-trabajo-humano-por-rafael-correa-presidente-de-la-republica/>
13. El Comercio. (12 de febrero de 2016). <http://www.elcomercio.com/>. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/>:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/importadores-podran-etiquetar-reetiquetar-productos.html>
14. El Nacional. (22 de febrero de 2016). <http://www.el-nacional.com/>. Obtenido de <http://www.el-nacional.com/>: http://www.el-nacional.com/economia/AIE-Precios-petroleo-recuperaran-plazo_0_798520187.html
15. El Universo C.A. (30 de marzo de 2014). *www.eluniverso.com*. Obtenido de *www.eluniverso.com*:
<http://www.eluniverso.com/noticias/2014/03/30/nota/2519376/menos-opciones-tras-reglas-importar>
16. El Universo C.A. (25 de mayo de 2016). *www.eluniverso.com*. Obtenido de *www.eluniverso.com*:
<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/05/25/nota/5599494/probable-incremento-pasajes-urbanos-guayaquil-partir-agosto>
17. El Universo C.A. (23 de febrero de 2016). *www.eluniverso.com*. Obtenido de *www.eluniverso.com*:
<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/02/23/nota/5423421/ecuador-recorta-proyeccion-crecimiento-su-economia-2016-menos-1>
18. El Universo C.A. (12 de abril de 2016). *www.eluniverso.com*. Obtenido de *www.eluniverso.com*:

- <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/04/12/nota/5520138/economia-ecuador-caera-45-este-2016-segun-fmi>
19. El Universo C.A. (15 de junio de 2016). *www.eluniverso.com*. Obtenido de *www.eluniverso.com*:
<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/06/15/nota/5637573/hau-20000-sitios-donde-hacer-transacciones-dinero-electronico-dice>
 20. Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador. (2016). *www.fenatrape.org*. Obtenido de *www.fenatrape.org*:
http://www.fenatrape.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=129
 21. Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.
 22. INEC. (2013). *Anuario de Estadísticas de Transportes*. Quito: INEC.
 23. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Estrategia Corporativa*.
 24. Liqui Moly. (28 de agosto de 2006). <http://www.liqui-moly.cl/>. Obtenido de [http://www.liqui-moly.cl/](http://www.liqui-moly.cl/commerce2/noticia_despliegue.php?id=23&menu=y):
http://www.liqui-moly.cl/commerce2/noticia_despliegue.php?id=23&menu=y
 25. Loor, S., & Valdiviezo, S. (2015). *Comercialización del lubricante REV OIL 15w40 marca Golden Bear de la empresa Lubrilaca, en el segmento de transportes pesado de la ciudad de Guayaquil, para el año 2016*. Guayaquil: Repositorio digital UCSG.
 26. Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.
 27. Medina Giopp, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. INTEC.
 28. Ministerio del Ambiente. (2010). *www.ambiente.gob.ec*. Obtenido de *www.ambiente.gob.ec*:
<http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/libro-calidad-aire-1-final.pdf>

29. Phillips 66 Lubricants. (2016). *Introducción de niveles de servicio CK4-FA4*. Guayaquil: Archivo Economi S.A.
30. Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.
31. SENPLADES. (2013). *www.senplades.gob.ec*. Obtenido de www.senplades.gob.ec:
<http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
32. Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación Científica*. México D.F.: Limusa S.A.
33. Union de Cooperativas de Transportes de Pasajeros de la Provincia del Guayas. (2016). *www.uctpg.com*. Obtenido de www.uctpg.com:
<http://www.uctpg.com/socias/contacto-cooperativas/>

GLOSARIO

ACEA

Es la Asociación de Constructores Europeos de Automóviles, encargados de elaborar las normas que deben cumplir los lubricantes para su uso en vehículos europeos.

ACEITES MULTÍGRADOS

Lubricantes diseñados para trabajar en aplicaciones donde los cambios de temperaturas son constantes.

ACERT

Tecnología avanzada de reducción de emisiones de combustión, es una tecnología que reduce las emisiones desde la cámara de combustión.

ADITIVOS

Compuestos formulados para ser integrados al lubricante y mejorar su desempeño.

API

Instituto Americano del Petróleo, entidad que regula las normas que deben cumplir los lubricantes para su uso en motores diésel o gasolina.

BARNICES

Disolución de aceites o sustancias resinosas en un disolvente, que se volatiliza o se seca al aire mediante evaporación de disolventes o la acción de un catalizador.

BASES MINERALES

Componente presente en los lubricantes, que de acuerdo a su tipo pueden ser de origen convencional (refinado por solventes) o Hidrocraqueado.

BASES SEMISINTÉTICAS

Componente presente en los lubricantes, los cuales resultan de la combinación de una base mineral con una base sintética.

BASES SINTÉTICAS

Componente presente en los lubricantes, los cuales tienen origen a través de síntesis química.

CATALIZADOR

Sustancia que está presente en una reacción química en contacto físico con los reactivos, y acelera, induce o propicia dicha reacción sin actuar en la misma.

CENIZAS

Es el producto de la combustión de algún material.

DIÉSEL

Hidrocarburo líquido compuesto principalmente por parafinas y utilizado como combustible en sistemas de calefacción y motores diésel.

DISPOSITIVOS EGR

Son válvulas de recirculación de gases de escape para minimizar la contaminación producida por la combustión del diésel en los motores.

ESTABILIDAD TÉRMICA

Es la forma de medir la capacidad de soportar cargas a una temperatura determinada.

FILTRO

Elemento que sirve para retener elementos que contaminan al lubricante.

FRICCIÓN

Es el rozamiento entre dos cuerpos o superficies en contacto.

HOLLÍN

Sustancia negra, muy fina y grasienta, que forma el humo y queda adherida a la superficie por donde este sale.

ÍNDICE DE VISCOSIDAD

Medida que muestra la relación entre la temperatura y la viscosidad de un lubricante.

LIQUID TITANIUM

Aditivo exclusivo de Phillips 66 para proteger a los motores del desgaste y corrosión.

LUBRICACIÓN

Es el proceso que sirve para reducir el rozamiento entre dos superficies que se encuentran muy próximas y en movimiento una respecto de la otra, interponiendo para ello una sustancia entre ambas denominada lubricante.

LUBRICANTE

Es una sustancia (gaseosa, líquida o sólida) que reemplaza una fricción entre dos piezas en movimiento.

OXIDACIÓN

Fenómeno químico en virtud del cual se transforma un cuerpo o un compuesto por la acción de un oxidante.

VISCOSIDAD

Es la resistencia de un elemento o sustancia a fluir.

ANEXOS

OVEROL GUARDOL ECT PARA LUBRICADORES



GUARDOL ECT BANER PUBLICITARIO



ANUNCIO GUARDOL ECT EN REVISTA BUENA VÍA

ACEITE PARA MOTORES A DIESEL
GUARDOL ECT.
SEMISINTÉTICO

CON LA PROTECCIÓN EXCLUSIVA DEL **LIQUIDO TITANIUM**

Importado y Distribuido por:
ECONOMI S.A.

Guayaquil: Urb. La Herradura Mz. 5 Solar 7 Tels:
PBX: 04-3-713000, Call Center: 04-3-712880
Quito: Av. El Inca 2033 y Guepi • Teléfono: PBX: 02-2-466800
Email: contactcenter.gye@economisa-ec.com

The advertisement features a dark blue background with a person in a blue uniform pouring oil from a grey jug into a diesel engine. On the left, there is a large white bucket and a smaller grey jug, both labeled 'GUARDOL ECT'. A circular logo with an American flag is visible. The text 'LIQUIDO TITANIUM' is in a stylized font at the top right. The bottom section contains contact information for Economi S.A. in Guayaquil and Quito.

GUARDOL ECT EN FERIA DE TRANSPORTISTAS



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Sánchez Gonzabay Adrián Fernando, con C.C: # 0916214315 autor del trabajo de titulación: “Plan de negocios para la comercialización del lubricante Guardol ECT 10W30 marca Phillips 66 de la empresa Economi S.A., en el nicho de HDMO (Aceite de motor para trabajo pesado) de la ciudad de Guayaquil, para el año 2017” previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 27 de agosto de 2016

Firmado digitalmente por

Adrián Fernando Sánchez Gonzabay

Estudiante de la Carrera Administración de Ventas

Institución: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Email: adfer1981@gmail.com

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de negocios para la comercialización del lubricante Guardol ECT 10W30 marca Phillips 66 de la empresa Economi S.A., en el nicho de HDMO (Aceite de motor para trabajo pesado) de la ciudad de Guayaquil, para el año 2017		
AUTOR(ES)	Adrián Fernando Sánchez Gonzabay		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Mercedes Alexandra Avilés Landín		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Administración de Ventas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Administración de Ventas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	27 de agosto de 2016	No. DE PÁGINAS:	148
ÁREAS TEMÁTICAS:	VENTA Y COMERCIALIZACIÓN DE LUBRICANTES		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	LUBRICANTE, ACEITE DE MOTOR, GRADO DE VISCOSIDAD, DESGASTE, TRABAJO PESADO, PLAN DE NEGOCIO		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>La oferta de aceites para HDMO (Heavy Duty Motor Oil = aceite de motor para trabajo pesado) durante los últimos años en el Ecuador ha ido en franco crecimiento gracias a la aparición en el mercado de nuevas marcas tanto nacionales como extranjeras, esto ha ido de la mano con las facilidades que se han brindado a los gremios de transportistas para que actualicen su parque automotor mediante el plan RENOVA del Gobierno Nacional, el cual incluye la chatarrización de las unidades antiguas previo a la entrega de un incentivo económico para la adquisición de nuevas unidades, conforme a este crecimiento de unidades nuevas también ha ido de la mano el incremento de la demanda de lubricantes para el mantenimiento de las mismas, sean estos para su uso en el motor, caja de cambios, transmisiones, direcciones hidráulicas, etc., siendo el aceite de motor el lubricante con mayores ventas debido a que este rota en una mayor proporción en comparación con los demás lubricantes. En el mercado ecuatoriano el aceite de motor más utilizado en este segmento es de un grado de viscosidad 15w40, el cual muchas veces es recomendado por mecánicos con conocimientos empíricos en el mantenimiento de motores y no se rigen sobre los manuales de usuario de los fabricantes, así mismo existe el desconocimiento del usuario final sobre la existencia de otras viscosidades, entre ellas el grado 10W30, es por esto que este Plan de Negocios para la comercialización del lubricante Guardol ECT 10W30 marca Phillips 66 de la empresa Economi S.A., en el nicho de HDMO (aceite de motor para trabajo pesado) de la ciudad de Guayaquil está orientado a incrementar la participación del producto en el mercado y a cambiar esta cultura de desconocimiento, y así permitirá a los dueños de transportes y maquinarias ahorrar en el mantenimiento de los mismos, debido a los múltiples beneficios que brinda el producto.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-6025294	E-mail: adfer1981@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Sempértegui Cali, Mariela Johanna		
	Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046		
	E-mail: mariela.sempertegui@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			