



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

**TEMA:**

Plan de Negocio de implementación de servicio de Carro Taller en la empresa VULCANTYRE en el sector vía a Daule del km 1 hasta el km 17 de la ciudad de Guayaquil para el primer semestre del 2018.

**AUTOR:**

De La Torre Villalobos, Efrén Cesar

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

**TUTOR:**

Pérez Cepeda, Maximiliano Bolívar, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador**

**13 de septiembre del 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **De La Torre Villalobos Efrén Cesar**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Pérez Cepeda, Maximiliano Bolívar, Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Salazar Santander, Janett María, Mgs.**

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **De La Torre Villalobos, Efrén Cesar**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Plan de Negocio de implementación de servicio de Carro Taller en la empresa VULCANTYRE en el sector vía a Daule del km 1 hasta el km 17 de la ciudad de Guayaquil para el primer semestre del 2018**, 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 13 del mes de septiembre del año 2017**

**EL AUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**De La Torre Villalobos, Efrén Cesar**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **De La Torre Villalobos, Efrén Cesar**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de Negocio de implementación de servicio de Carro Taller en la empresa VULCANTYRE en el sector vía a Daule del km 1 hasta el km 17 de la ciudad de Guayaquil para el primer semestre del 2018**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2017**

**EL AUTOR:**

f. \_\_\_\_\_  
**De La Torre Villalobos, Efrén Cesar**

# REPORTE URKUND

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la fortaleza, paciencia y sabiduría que se necesita para culminar con éxito una meta trazada.

Agradezco de manera muy especial a mi tía, Dra. Olivia De La Torre quién me apoyo para la terminación de mi carrera, así como el apoyo incondicional de mi familia, quien supo entender en todo momento el sacrificio que conlleva alcanzar nuestros objetivos, metas, que son gratificantes para el desarrollo personal y familiar de todo individuo.

Así mismo agradezco a cada uno de los profesores que durante los 4 años de la carrera supieron transmitir sus conocimientos, experiencias y demás valores agregados que me han servido en mi vida profesional.

Al Ing. Maximiliano Pérez, gracias por el tiempo y guía para la realización de mi proyecto.

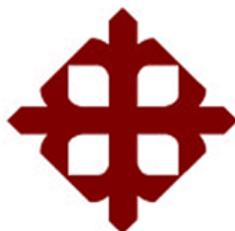
## DEDICATORIA

Dedico el trabajo de este proyecto primeramente a Dios, el creador de todas las cosas, el que me dio fuerzas cuando más lo necesitaba, de igual manera a mis Padres a quien les debo mi vida y mi formación como persona el inculcar mis valores y la humildad con la que debo encarar cada uno de mis logros y derrotas.

Se lo dedico de manera especial a mis hijos que supieron comprender los momentos que no pude estar con ellos.

A mi Tía la Dra. Olivia De La Torre Terranova que me apoyo de una manera especial a que esto finalice como lo estoy haciendo en este momento.

Para cada uno de ellos y demás personas que de una u otra forma me ayudaron a llegar a la meta.



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

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**LCDA. JANETT MARÍASALAZAR SANTANDER, MGS.**  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**LCDA. MAGALY NOEMÍ GARCÉS SILVA, MSC.**  
COORDINADORA PROCESO DE TITULACIÓN

f. \_\_\_\_\_

**ING. DIEGO FERNANDO LARREA VALENCIA**  
OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CALIFICACIÓN**

---

f. \_\_\_\_\_

**PÉREZ CEPEDA, MAXIMILIANO BOLÍVAR, MGS.**

TUTOR

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
JUSTIFICACIÓN.....	3
OBJETIVO GENERAL.....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	5
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>6</b>
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	6
1.1. Actividad de la empresa .....	6
1.2. Misión, visión.....	6
1.3. Descripción del producto o servicio .....	6
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>8</b>
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA.....	8
2.1. Población, muestra .....	8
2.2. Selección del método muestral .....	8
2.3. Técnicas de recolección de datos .....	9
2.4. Presentación de los resultados .....	11
2.5. Análisis e interpretación de los resultados .....	18
2.6. Análisis Externo .....	18
2.6.1. Análisis PESTA.....	18
2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado .....	22

2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter.....	23
2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global.....	25
2.6.5. Mercado meta .....	26
2.6.6. Perfil del consumidor .....	27
2.7. Análisis interno .....	28
2.7.1 Cadena de valor .....	28
2.7.2 Benchmarking .....	29
2.8. Diagnóstico.....	30
2.8.1. Análisis FODA matemático .....	30
2.8.2. Análisis CAME .....	31
2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff.....	32
2.8.4. Mapa estratégico de objetivos .....	33
2.8.5. Conclusiones .....	34
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>36</b>
PLAN ESTRATÉGICO.....	36
3.1. Objetivos Comerciales .....	36
3.2. Plan comercial y de marketing .....	37
3.2.1. Estrategias de ventas .....	37
3.3. Función de la Dirección de Ventas.....	38
3.4. Organización de la Estructura de Ventas .....	39
3.5. Previsiones y cuotas de venta .....	40
3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de previsiones .....	40
3.5.2. Procedimiento para las previsiones .....	41

3.5.3. Métodos de previsión de ventas.....	41
3.5.4. Cuotas de venta.....	41
3.5.5. Método de Krisp.....	43
3.5.6. Presupuestos de Ventas .....	43
3.6 Organización del territorio y de las rutas .....	44
3.6.1. Establecimiento de los territorios .....	44
3.6.2. Gestión rentable y revisión de los territorios .....	44
3.6.3. Construcción de rutas .....	44
3.6.4. Métodos y tiempos: Productividad en ruta .....	46
3.7. Realización de las Estrategias de Venta .....	47
3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación .....	47
3.8. Remuneración de los vendedores.....	48
3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos.....	48
3.8.2. Primas y otros incentivos similares .....	49
3.8.3. Sistemas mixtos.....	49
3.8.4. Sistemas colectivos .....	49
3.8.5. Gastos de viaje .....	49
3.8.6. Delimitación de los gastos del vendedor .....	50
3.9. Control de ventas y de vendedores.....	50
3.9.1. Control del volumen de ventas.....	50
3.9.2. Control de otras dimensiones de la venta .....	50
3.9.3. Evaluación de vendedores.....	50

3.9.4. Cuadro de mando del Director de Ventas .....	50
3.10. Ventas especiales.....	51
3.11. Marketing mix .....	52
3.11.1. Producto o servicio .....	52
3.11.2. Precio .....	52
3.11.3 Plaza (Distribución).....	53
3.11.4. Publicidad y Promoción.....	53
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>54</b>
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO .....	54
4.1. Hipótesis de partida .....	54
4.1.1 Capital inicial .....	54
4.1.2 Política de financiamiento.....	55
4.1.3 Costo de Capital.....	55
4.1.4 Impuestos .....	56
4.2 Presupuesto de Ingresos.....	56
4.2.1 Volúmenes .....	56
4.2.2 Precios .....	56
4.2.3 Ventas esperadas .....	57
4.3 Presupuesto de Costos .....	57
4.3.1 Materia Prima .....	57
4.3.2 Mano de Obra Directa .....	57
4.3.3 Costos Indirectos de Fabricación .....	58
4.3.4 Costos esperados .....	58

4.4	Análisis de Punto de Equilibrio .....	59
4.5	Presupuesto de Gastos .....	61
4.6	Factibilidad financiera.....	63
4.6.1	Análisis de ratios .....	63
4.6.2	Valoración del plan de negocios.....	63
4.6.3	Análisis de sensibilidad .....	64
4.7.	Sistema de control .....	64
4.7.1.	Cuadro de mando integral.....	64
4.7.2.	Planes de contingencia .....	65
	<b>CAPITULO V .....</b>	<b>66</b>
	<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL.....</b>	<b>66</b>
5.1.	Base Legal.....	66
5.2.	Medio Ambiente .....	68
5.3.	Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir....	68
5.4.	Política de responsabilidad corporativa.....	68
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>69</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 ¿Las actividades de la empresa implican distribución de productos con flota de vehículos propia? .....	11
Tabla 2 ¿Cómo gestiona el mantenimiento de sus neumáticos? (Implica reparación, marcación, rotación y cambio de llantas) .....	12
Tabla 3 ¿Con qué frecuencia les hace mantenimiento a los neumáticos? ...	13
Tabla 4 Al momento de dar mantenimiento a los neumáticos, ¿a qué le da mayor prioridad? .....	14
Tabla 5 ¿Dónde realiza la reparación de los neumáticos de la empresa? ...	15
Tabla 6 Si a alguno de los vehículos de la flota se le daña un(os) neumático(s) en ruta dentro de la ciudad de Guayaquil, ¿qué acción realiza? .....	16
Tabla 7 Aproximadamente, ¿cuántas llantas maneja al año? .....	17
Tabla 8 ¿De cuántos vehículos se compone la flota de la empresa? .....	17
Tabla 9 ¿Conoce usted algún servicio de Carro Taller? .....	17
Tabla 10 Matriz Pesta .....	21
Tabla 11 Estudio del sector .....	22
Tabla 12 Matriz de perfil del consumidor .....	27
Tabla 13 Benchmarking .....	30
Tabla 14 Matriz EFE .....	30
Tabla 15 Matriz EFI .....	31
Tabla 16 Análisis CAME .....	32
Tabla 17 Matriz de crecimiento de Ansoff .....	33
Tabla 18 Previsión mes final año 2018 por vendedor .....	42

Tabla 19 Cuota de ventas mensual año 2018 por vendedor .....	42
Tabla 20 Cuota de ventas anual por vendedor .....	43
Tabla 21 Presupuesto de ventas .....	43
Tabla 22 Distribución de tiempos de visita a clientes .....	44
Tabla 23 Distribución de tiempos de servicio de Carro Taller final de año 2018 .....	45
Tabla 24 Distribución de tiempos del servicio Carro Taller final de año 2022 .....	45
Tabla 25 Metas de visitas quincenales por ruta .....	47
Tabla 26 Sueldos y comisiones .....	49
Tabla 27 Formato de control de volumen de ventas .....	50
Tabla 28 Cuadro de Mando Integral del Director de Ventas.....	51
Tabla 29 Precios de servicios de Carro Taller.....	53
Tabla 30 Inversión en activos fijos .....	54
Tabla 31 Gastos de lanzamiento de producto.....	54
Tabla 32 Total de inversión inicial.....	55
Tabla 33 Porcentajes de financiamiento .....	55
Tabla 34 Cálculo de Costo Promedio Ponderado de Capital .....	55
Tabla 35 Volúmenes de unidades proyectadas a vender en 5 años .....	56
Tabla 36 Precios de proyectados en 5 años .....	56
Tabla 37 Ventas proyectadas en 5 años .....	57
Tabla 38 Costos de materia prima proyectados a 5 años .....	57
Tabla 39 Costos de mano de obra directa para el año 2018.....	58
Tabla 40 Costos esperados a 5 años .....	59

Tabla 41 Ventas proyectadas en 5 años con PVP promedio .....	59
Tabla 42 Punto equilibrio anual a 5 años .....	60
Tabla 43 Punto equilibrio año 2018 .....	60
Tabla 44 Gastos administrativos anuales .....	61
Tabla 45 Gastos de ventas anuales.....	61
Tabla 46 Pago de deuda anual .....	61
Tabla 47 Tabla de amortización.....	62
Tabla 48 Indicadores financieros .....	63
Tabla 49 Flujo de efectivo a 5 años .....	63
Tabla 50 Análisis de sensibilidad .....	64
Tabla 51 Cuadro de mando integral del proyecto .....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 ¿Las actividades de la empresa implican distribución de productos con flota de vehículos propia? .....	11
Figura 2 ¿Cómo gestiona el mantenimiento de sus neumáticos? (Implica reparación, marcación, rotación y cambio de llantas) .....	12
Figura 3 ¿Con qué frecuencia les hace mantenimiento a los neumáticos? ..	13
Figura 4 Al momento de dar mantenimiento a los neumáticos, ¿a qué le da mayor prioridad? .....	14
Figura 5 ¿Dónde realiza la reparación de los neumáticos de la empresa? ..	15
Figura 6 Si a alguno de los vehículos de la flota se le daña un(os) neumático(s) en ruta dentro de la ciudad de Guayaquil, ¿qué acción realiza? .....	16
Figura 7 ¿Conoce usted algún servicio de Carro Taller? .....	17
Figura 8 Gráfico PESTA .....	21
Figura 9 Análisis de las fuerzas de Porter.....	23
Figura 10 Estimación de mercado potencial y demanda global .....	26
Figura 11 Cadena de valor .....	28
Figura 12 Mapa estratégico de objetivos .....	34
Figura 13 Área Estratégica .....	38
Figura 14 Área Gestionaria.....	39
Figura 15 Área estratégica.....	46
Figura 16 Descripción de puesto de trabajo del asesor comercial .....	47
Figura 17 Punto de equilibrio año 2018 .....	60

## RESUMEN

El propósito de este trabajo es describir el plan de negocios de la empresa VULCANTYRE con la función de Carro Taller, el mismo que llevará a cabo con el fin de ampliar su modelo de negocio con respecto a servicios relacionados a neumáticos. Prosiguiendo con la descripción del plan, se comienza desde la segmentación e investigación de mercado, la descripción del servicio, planes estratégicos, estudio de factibilidad y responsabilidad social. Viéndose la segmentación e investigación de mercado se definirá cuál será el mercado objetivo y características de las preferencias del consumidor. Examinando la descripción del servicio se darán detalles y alcance de las actividades a realizarse por el carro taller. A través de los planes estratégicos, se despliegan las actividades relativas a la promoción y cobranza del servicio. A partir del estudio de factibilidad, se determinan los montos de inversión y la rentabilidad del proyecto. En la parte de responsabilidad social se describe los lineamientos legales a seguir en la parte jurídica y medio ambiental, además se plantea cómo el proyecto se alinea a las políticas del plan del buen vivir. Dentro de los resultados esperados de la implementación del plan de negocios del servicio de carro taller, VULCANTYRE busca aumentar sus ventas, obtener nuevos clientes y ofrecer estos servicios complementarios a las reparaciones y reencauche de neumáticos ya ofrecidos.

***Palabras Claves: plan de negocio, neumáticos, carro taller, servicio complementario, reparaciones, reencauche***

## **ABSTRACT**

The purpose of this work is to describe the business plan of VULCANTYRE Company with the Auto Shop function, the one that will carry on with the finality of enhancing its business model with regard of tire related services. Continuing with the description of the plan it begins from the market segmentation and investigation, service description, strategic plans, feasibility study and social responsibility. Looking into the market segmentation and investigation it will be defined which is the target market and characteristics of the consumer preferences. Examining the service description, it will be given the details and extend of the activities to be realized by the auto shop. Through the strategic plans, the activities related to promotion and money collection of the service are unfolded. From the feasibility study, there are determined the investment amounts and the project profitability. In the social responsibility part, it is described the legal and environmental lineaments, additionally how the project is aligned to the good living national plan. Within the expected results of the implementation of the Auto Shop business plan, VULCANTYRE seeks to increase its revenue, to obtain new clients and to offer their other complementary services to the repairing and retreading of tires already offered.

***Keywords: business plan, tires, auto shop, complementary service, repairing, retreading***

## **INTRODUCCIÓN**

La empresa VULCANTYRE viene trabajando paso a paso en el tema de neumáticos, la misma tuvo sus comienzos comprando cascots (llanta apta para el reencauche) para venderlas a las reencauchadoras, luego sus actividades se expandieron con: reparaciones de llantas, seguimiento de flotas, reencauche e importación de llantas nuevas para vehículos de transporte pesado.

VULCANTYRE implementará el servicio de Carro Taller, con la finalidad de incrementar ventas y cartera de clientes; este servicio lo darán a los dueños de vehículos de transportes pesados como cooperativas, empresas con flotas de vehículos o choferes particulares que necesiten: el cambio y reparación de llantas, marcación del lateral o rotación del neumático en el punto donde se encuentre, ya sea porque no puede movilizar el vehículo, por estar reparándose, esté guardado o el cliente necesite el servicio a domicilio.

Con este plan se desea anexar el servicio de carro taller al portafolio de servicios de la empresa, como prestación incluida en cualquier compra de una llanta nueva, de reencauche o reparada; esto sumado a un efectivo plan de marketing, con claras políticas de créditos y cobranzas, se podrán realizar los objetivos establecidos.

El proyecto se da con una baja inversión, con el objeto de obtener resultados sinérgicos con los otros servicios, acompañado de una tasa interna de retorno positiva y sirviendo como una forma de remediación ambiental, similar al reencauche, al ser una forma de mantenimiento de activos y reuso.

## JUSTIFICACIÓN

El gobierno del Ec. Rafael Correa a partir del 2011 puso énfasis en la industria de los neumáticos con un enfoque sistémico, generando lineamientos y políticas acerca de esta industria, tanto en el origen de la llanta al realizarse la importación, cuando se alarga su vida al reencauchar o reparar y al efectuarse su disposición final.

En conformidad con lo anteriormente expuesto, como parte de las medidas de importación de neumáticos, se crea la Resolución No. 009-2014 del Consejo de Comercio Exterior en la que se establece que la importación de neumáticos nuevos comienza a depender de un índice de llantas reencauchadas, esto es aplicado a las sub-partidas arancelarias de los tipos utilizados en autobuses y camiones.

Al mismo tiempo, dentro de las políticas de reutilización de los neumáticos, generadas por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), desde el año 2011 realiza el “Proyecto de desarrollo productivo de la industria del reencauche”, que tiene como uno de sus objetivos dinamizar la cadena del reencauche, el mismo que es visto como una forma de reuso semejante a las reparaciones de llantas, del cual se derivan las siguientes acciones para regularizar este sector productivo:

- Elaboración del marco técnico a través de la NTE INEN 2582, 2581 en el año 2011 y del RTE INEN 067: “Proceso de Reencauche de Neumáticos” en el año 2012.
- Según el Acuerdo Ministerial del MIPRO No.11337 emitido en el año 2011, se establece el registro de empresas reencauchadoras que poseen un certificado de conformidad, emitido por un organismo de certificación de producto designado, de que la empresa cumple con los requisitos de la NTE INEN 2582.
- A través del Decreto Ejecutivo No. 1327 del año 2012, se establece que las instituciones públicas deben reencauchar los neumáticos utilizados en vehículos livianos y de transporte pesado, para lo cual utilizarán únicamente los servicios de empresas reencauchadoras certificadas.

Por otra parte, al expedirse el Acuerdo No. 020 del Ministerio de Ambiente “Instructivo para la Gestión Integral de Neumáticos Usados” en el año 2013, se establece que las empresas fabricantes o importadoras de neumáticos, deben realizar un plan de manejo ambiental de los mismos, poniendo al reuso primero en el orden de prioridad de gestión por sobre el reciclaje y el coprocesamiento.

Como resultado de este conjunto de leyes y políticas, al ser obligatorias, han generado un crecimiento desbocado de nuevas empresas de reencauche, creando por el momento, una alta competencia también en el segmento de reparación de llantas dado que las mismas regularmente ofrecen servicios de reparación (parchado) de neumáticos como valor agregado hacia sus clientes. La competencia siempre es útil, pero es complicado sobrellevarla por la posibilidad de entrar en una guerra de precios en la cual salen perdiendo todos los que participan en ella.

Por consiguiente, con este proyecto la empresa busca diferenciarse a través de mejoras en la atención al cliente e innovación en servicios que abran nuevos segmentos de mercado sin aumentar en gran manera los recursos disponibles para poder atender de forma diferente a su mercado meta; los dueños de vehículos de transporte pesado que se encuentren en la ciudad de Guayaquil en la zona de vía a Daule.

## **OBJETIVO GENERAL**

Incrementar aproximadamente un 20% en ventas en el año 2022 en VULCANTYRE mediante la implementación del Servicio de Carro Taller en el sector vía a Daule.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Es importante que los objetivos específicos se cumplan a cabalidad para el correcto desarrollo del proyecto; los mismos son:

1. Identificar en el estudio de mercado, las preferencias del consumidor en cuanto a los servicios a ser brindados por el Carro Taller.
2. Incrementar alrededor de un 25% en la cartera de clientes.

Los clientes actuales de VULCANTYRE generalmente son transportistas de contenedores, empresas que tienen una flota de vehículos y clientes independientes que son dueños de su unidad y realizan trabajos que se dedican a la entrega de productos varios alrededor de todo el país.

3. Aumentar el servicio de reparaciones en un 25% aproximadamente.

El servicio de reparaciones es brindado actualmente a distribuidores que recogen carcasas.

4. Acrecentar el servicio de reencauche cerca de un 20%.

El reencauche está manejado mayoritariamente con distribuidores de carcasas.

5. Identificar alrededor de un 5% de carcasas a ser recuperadas a través de reparación en pilas de desecho de empresas.

Las carcasas son recuperadas de una pila de desechos y se evita su eliminación o disposición final.

## **LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

- Línea de Facultad de Especialidades Empresariales de Tendencias de mercado de consumo final:

La línea de investigación de la Facultad de Especialidades Empresariales de la carrera de Administración de Ventas que corresponde al plan de negocio es la número uno que se enfoca en las tendencias de mercado de consumo final.

# **CAPÍTULO I**

## **DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

### **1.1. Actividad de la empresa**

La empresa VULCANTYRE S.A. es una empresa que presta servicios relacionados con llantas desde octubre del año 2010 en Mapasingue Oeste, Av. 3ra #137 y Vía a Daule; empezando con actividades de comercialización de cascotes (llantas usadas para ser reencauchadas), para posteriormente tener los servicios de reparación y reencauche de neumáticos, cumpliendo con normas INEN de calidad y manteniendo un sistema de gestión de calidad.

### **1.2. Misión, visión**

La empresa tiene como misión proveer servicios a clientes que requieran reparación o reencauche de sus neumáticos realizados de forma técnica, con personal capacitado y cumpliendo parámetros de calidad normativos.

La visión de la empresa es ofrecer servicios integrales relacionados a neumáticos que sean atractivos a los clientes en su conjunto y sean sinérgicamente rentables para VULCANTYRE.

### **1.3. Descripción del producto o servicio**

El servicio de Carro Taller consiste en poder brindar a los clientes actuales y futuros un servicio completo de vulcanización que les brindará seguridad a la hora de marcar, reparar, rotar o cambiar un neumático a domicilio; pues en uno de estos eventos es cuando puede producirse una pérdida total o daño parcial en las llantas, generando altos gastos a las empresas que mantienen flotas de vehículos, dado que los costos de los neumáticos en una flota son el segundo rubro más significativo, solamente superado por la gasolina.

En relación con las actividades productivas, estas serán llevadas a cabo por una persona calificada con las herramientas específicas y

especializadas para realizar el trabajo en el punto donde se encuentre el cliente, dentro de la ciudad de Guayaquil y lo realice en el menor tiempo posible, minimizando tiempo y dinero al cliente por tener un camión fuera de servicio y no poder despachar sus productos en los tiempos establecidos.

En cuanto al servicio, este será realizado con los estándares de calidad de la norma INEN 2582: "Neumáticos reencauchados" sección reparación, recomendaciones de los fabricantes de las unidades de reparación (parches) y procedimientos internos de la empresa. Asimismo, otorgando un servicio y atención personalizado, con tiempos de respuesta dentro de la brevedad posible.

## **CAPÍTULO II**

### **ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA**

En relación con el estudio de mercado se hará una recopilación y análisis de información que permita tomar decisiones. De acuerdo a Muñiz (2014), debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

#### **2.1. Población, muestra**

Considerando como población al conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. (Pineda et al 1994:108), se escoge como tal al número de empresas comprendidas en el sector vía a Daule, desde el km 1 al 17, y sus alrededores cuyo giro de negocio tenga relación a la producción y/o distribución de productos para lo que tendrían tener una flota de vehículos pequeña, mediana, grande o tercerizada; lo que arrojó una población de 153 empresas. Con el objetivo de recopilar estos datos, fue utilizada la información de Google mapas más los datos que aparecen al momento de la investigación en las páginas web de las empresas de ese sector, como se muestra en el anexo A.

Con respecto a la muestra, Balestrini (2006), señala que: “una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible. (p.141)”. Por lo tanto, se escogerá una muestra para poder trabajar con menores recursos que tomando toda la población.

#### **2.2. Selección del método muestral**

El muestreo aleatorio simple es generalmente aplicado en investigaciones sobre poblaciones pequeñas, especialmente si son de universos pequeños y diferenciados. (Rodríguez Osuna, 1991)

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

N = tamaño de la población = 153 empresas acorde al anexo A.

$\sigma$  = desviación estándar de la población = 0,5

Z = Valor del nivel de confianza = 1,96 (95% de confianza)

e = límite aceptable de error = 10%

n = tamaño de la muestra = 54 empresas

### **2.3. Técnicas de recolección de datos**

Una encuesta, de acuerdo con García Ferrando (1993), es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

Se realiza una encuesta con los trabajadores de las empresas que manejan las operaciones o logística, la misma consta de nueve preguntas que se han considerado como las mínimas necesarias, para conocer la situación real que nos puede proyectar el servicio de carro taller en lo que a gustos, necesidades e importancia tienen para nuestros clientes este nuevo servicio de la empresa VULCANTYRE.

La encuesta consta de nueve preguntas con las cuales se espera recopilar la información necesaria para programar las propuestas y tener capacidad suficiente para desarrollar los procesos y entregas; las preguntas que se realizaron son las siguientes:

1. ¿Las actividades de la empresa implican distribución de productos con flota de vehículos propia?  
Nota: Si la respuesta es negativa se termina la encuesta.
2. ¿Cómo gestiona el mantenimiento de sus neumáticos? (Implica reparación, marcación, rotación y cambio de llantas).
  - a) Técnico/mecánico de la empresa.
  - b) Visita a tecnicentro.
  - c) Vulcanizador visita empresa.
  - d) Otro.
3. ¿Con qué frecuencia le hace mantenimiento a los neumáticos?
  - a) Mensualmente.
  - b) Quincenalmente.
  - c) Semanalmente.
  - d) Cuando sea necesario.
4. Al momento de dar mantenimiento a las llantas, ¿a qué le da mayor prioridad?
  - a) Cercanía/Rapidez en servicio.
  - b) Mano de obra calificada.
  - c) Herramientas adecuadas para realizar los trabajos.
  - d) Bajo precio.
5. ¿Dónde realiza la reparación de las llantas de la empresa?
  - a) Vulcanizadora informal.
  - b) Empresa especializada en reparación de llantas.
  - c) Reencauchadora.
  - d) Otro lugar.
6. Si a alguno de los vehículos de la flota se le daña un(os) neumático(s) en ruta dentro de la ciudad de Guayaquil, ¿qué acción realiza?
  - a) Chofer/colaborador coloca llanta(s) de emergencia.

- b) Se contacta a un vulcanizador cercano para el cambio y reparación de llanta(s).
- c) Se espera a que otro compañero de la flota dé asistencia.
- d) Otra acción.

7. Aproximadamente, ¿cuántas llantas maneja al año?

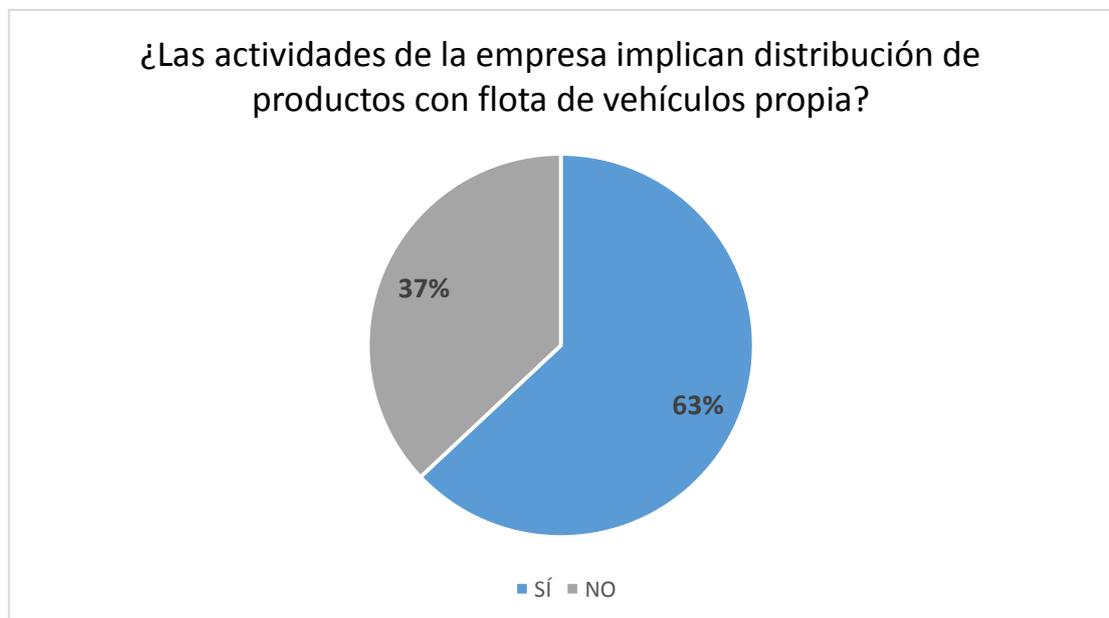
8. ¿De cuántos vehículos se compone la flota de la empresa?

9. ¿Conoce usted algún servicio de Carro Taller?

#### 2.4. Presentación de los resultados

**Tabla 1** ¿Las actividades de la empresa implican distribución de productos con flota de vehículos propia?

Opciones de respuesta	Porcentaje	Unidades
SÍ	63%	34
NO	37%	20
<b>Total General</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>

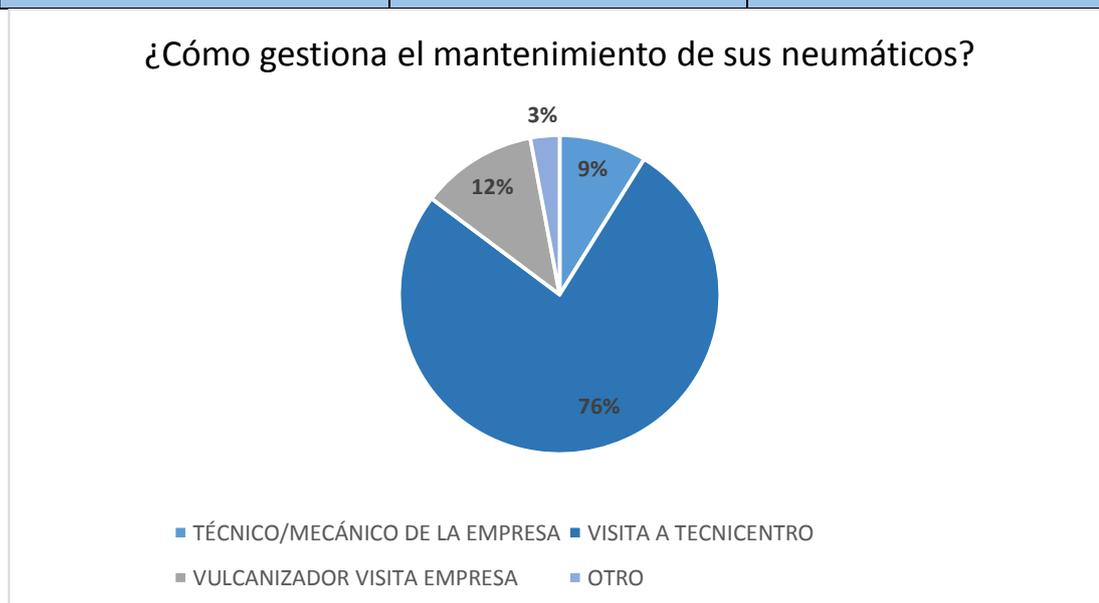


**Figura 1** ¿Las actividades de la empresa implican distribución de productos con flota de vehículos propia?

Los encuestados que respondieron negativamente a la primera pregunta no continúan con la encuesta.

**Tabla 2** ¿Cómo gestiona el mantenimiento de sus neumáticos? (Implica reparación, marcación, rotación y cambio de llantas)

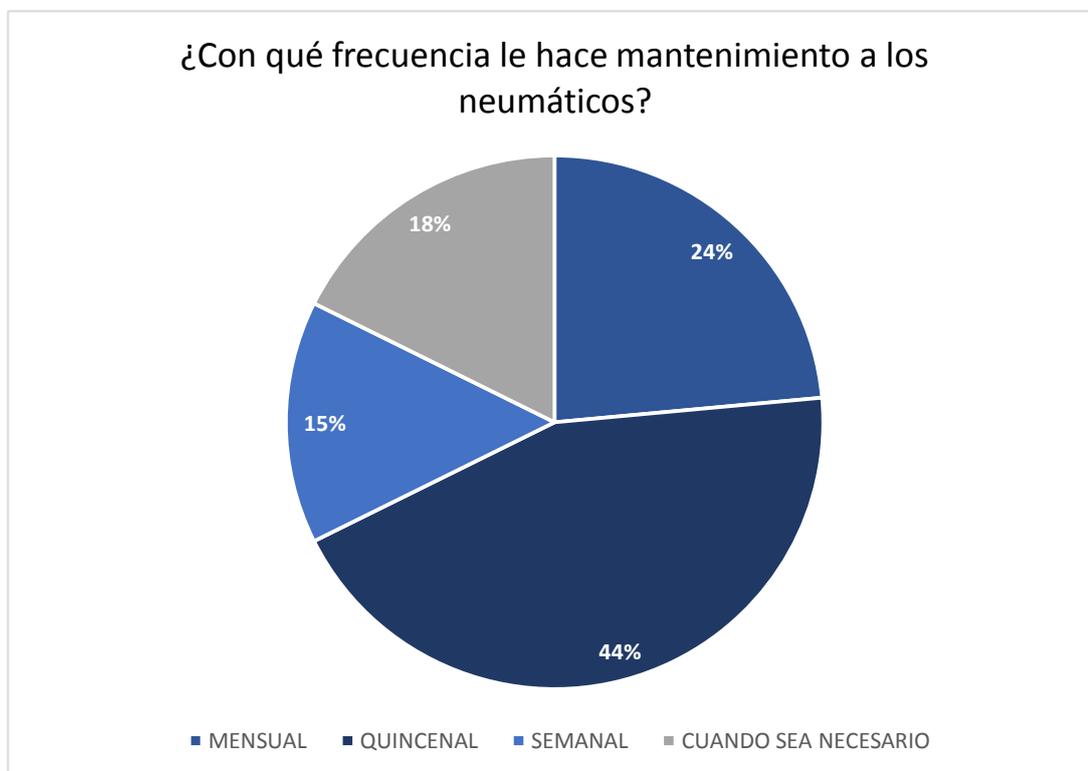
Opciones de respuesta	Porcentaje	Unidades
TÉCNICO/MECÁNICO DE LA EMPRESA	9%	3
VISITA A TECNICENTRO	76%	26
VULCANIZADOR VISITA EMPRESA	12%	4
OTRO	3%	1
<b>Total General</b>	<b>100%</b>	<b>34</b>



**Figura 2** ¿Cómo gestiona el mantenimiento de sus neumáticos? (Implica reparación, marcación, rotación y cambio de llantas)

**Tabla 3 ¿Con qué frecuencia les hace mantenimiento a los neumáticos?**

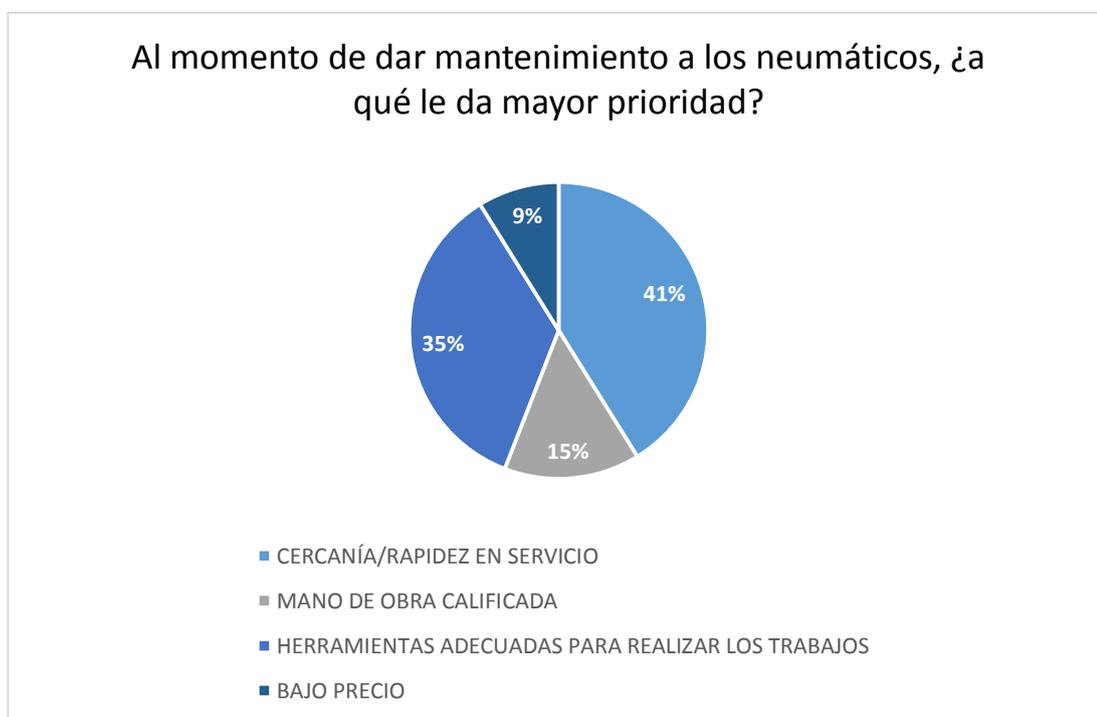
Opciones de respuesta	Porcentaje	Unidades
MENSUAL	24%	8
QUINCENAL	44%	15
SEMANAL	15%	5
CUANDO SEA NECESARIO	18%	6
<b>Total General</b>	<b>100%</b>	<b>34</b>



**Figura 3** ¿Con qué frecuencia les hace mantenimiento a los neumáticos?

**Tabla 4** Al momento de dar mantenimiento a los neumáticos, ¿a qué le da mayor prioridad?

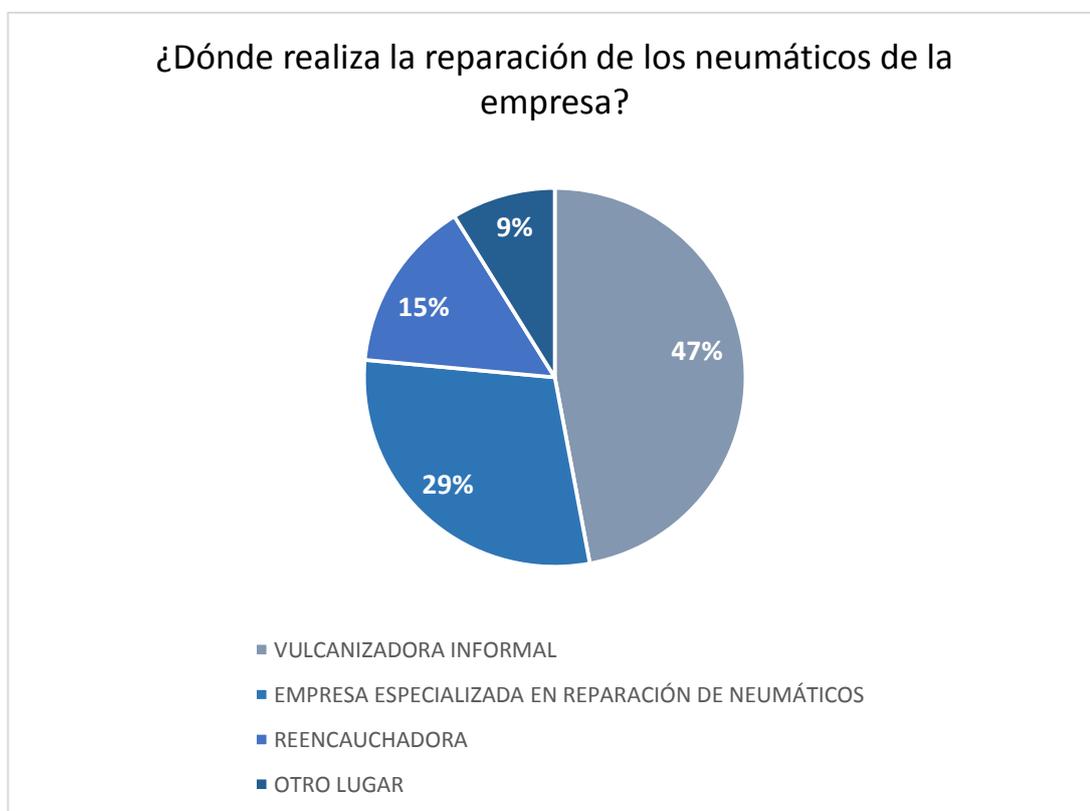
Opciones de respuesta	Porcentaje	Unidades
CERCANÍA/RAPIDEZ EN SERVICIO	41%	14
MANO DE OBRA CALIFICADA	15%	5
HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA REALIZAR LOS TRABAJOS	35%	12
BAJO PRECIO	9%	3
<b>Total General</b>	<b>100%</b>	<b>34</b>



**Figura 4** Al momento de dar mantenimiento a los neumáticos, ¿a qué le da mayor prioridad?

**Tabla 5** ¿Dónde realiza la reparación de los neumáticos de la empresa?

Opciones de respuesta	Porcentaje	Unidades
VULCANIZADORA INFORMAL	47%	15
EMPRESA ESPECIALIZADA EN REPARACIÓN DE NEUMÁTICOS	29%	10
REENCAUCHADORA	15%	5
OTRO LUGAR	9%	3
<b>Total General</b>	<b>100%</b>	<b>34</b>

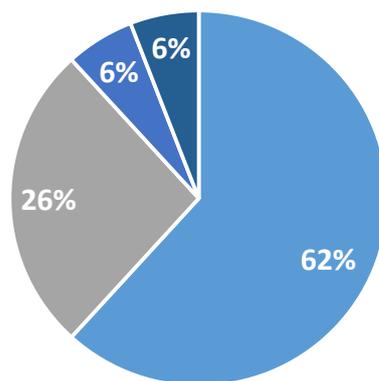


**Figura 5** ¿Dónde realiza la reparación de los neumáticos de la empresa?

**Tabla 6** Si a alguno de los vehículos de la flota se le daña un(os) neumático(s) en ruta dentro de la ciudad de Guayaquil, ¿qué acción realiza?

Opciones de respuesta	Porcentaje	Unidades
CHOFER/COLABORADOR COLOCA LLANTA(S) DE EMERGENCIA	62%	21
SE CONTACTA A UN VULCANIZADOR CERCANO PARA EL CAMBIO Y REPARACIÓN DE NEUMÁTICOS	26%	9
SE ESPERA QUE OTRO COMPAÑERO DE LA FLOTA DÉ ASISTENCIA	6%	2
OTRA ACCIÓN	6%	2
<b>Total General</b>	<b>100%</b>	<b>34</b>

**Si a alguno de los vehículos de la flota se le daña un(os) neumático(s) en ruta dentro de la ciudad de Guayaquil, ¿qué acción realiza?**



- CHOFER/COLABORADOR COLOCA LLANTA(S) DE EMERGENCIA
- SE CONTACTA A UN VULCANIZADOR CERCANO PARA EL CAMBIO Y REPARACIÓN DE LLANTAS
- SE ESPERA QUE OTRO COMPAÑERO DE LA FLOTA DÉ ASISTENCIA
- OTRA ACCIÓN

**Figura 6** Si a alguno de los vehículos de la flota se le daña un(os) neumático(s) en ruta dentro de la ciudad de Guayaquil, ¿qué acción realiza?

**Tabla 7** Aproximadamente, ¿cuántas llantas maneja al año?

Promedio	Cantidad acumulada
41,44	1.409

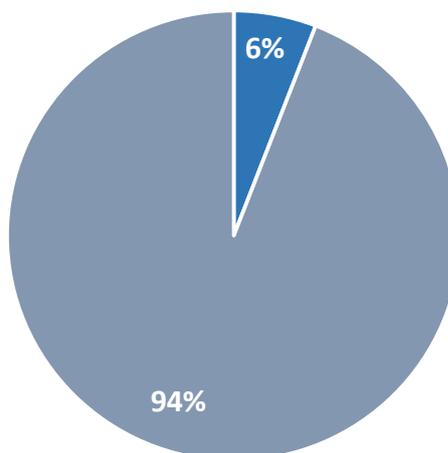
**Tabla 8** ¿De cuántos vehículos se compone la flota de la empresa?

Promedio	Cantidad acumulada
5,32	181

**Tabla 9** ¿Conoce usted algún servicio de Carro Taller?

Opciones de respuesta	Porcentaje	Unidades
SÍ	6%	2
NO	94%	32
<b>Total General</b>	<b>100%</b>	<b>34</b>

¿Conoce usted algún servicio de Carro Taller?



■ SÍ ■ NO

**Figura 7** ¿Conoce usted algún servicio de Carro Taller?

## **2.5. Análisis e interpretación de los resultados**

Una vez realizada la encuesta esta es interpretada para conocer cómo se encuentra el mercado y poder realizar correctivos para el desarrollo de la propuesta de negocio.

Mediante la encuesta realizada a personas que están de manera directa con el negocio de sus servicios, podemos interpretar que un 64% de los encuestados son elegibles como clientes potenciales. Estos en su mayoría dan mantenimiento a sus neumáticos en tecnicentros de manera quincenal o mensual, prefiriendo la cercanía y herramientas adecuadas para el efecto. Esto nos indica que se podría aprovechar este mercado por el servicio en sitio que daría VULCANTYRE.

A su vez, para el manejo de las reparaciones de neumáticos un porcentaje cercano a la mitad prefiere a los vulcanizadores informales y en caso de un daño en ruta, el chofer de la unidad es el encargado de poner las llantas de emergencia seguido de un vulcanizador cercano con un 26%; estos usuarios que prefieren a los vulcanizadores informales para estas actividades serían a los que VULCANTYRE debería dirigir también sus operaciones de Carro Taller.

Al evaluar las respuestas de las preguntas 7 y 8 podemos estimar el movimiento que tendría el mercado seleccionado de vía a Daule y con la última establecemos que el servicio es muy poco conocido, por lo que se podría usufructuar con el nuevo servicio ofrecido.

## **2.6. Análisis Externo**

### **2.6.1. Análisis PESTA**

El análisis PESTA es una herramienta utilizada para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición y dirección de un negocio.

PESTA está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos y Ambientales, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad; para cada

factor se plantean las situaciones actuales o futuras que afecten positiva o negativamente a la empresa. (Chapman A., 2006)

### **Factores Políticos**

Los factores políticos son importantes, pues en cualquier momento pueden existir reformas a las leyes que pueden generar problemas para la consecución del éxito con que se cumplan los resultados esperados.

Así, por ejemplo, en más de una ocasión han existido inconvenientes que cambian todo el armado de un proyecto, incluso han cerrado negocios por alguna modificación en las leyes.

### **Factores Económicos**

Según el ministro coordinador de la Política Económica, Diego Martínez, en el año 2016 la economía ecuatoriana tuvo una variación negativa de crecimiento de un -1,5% y para el 2017 se tiene una tasa de crecimiento previsto de 1,4%; a lo que hay que añadir también que el IVA volvió al 12% y se eliminaron las salvaguardas (Ecuador Inmediato, 2017).

Los problemas económicos son los que marcan la pauta en el negocio, pues la economía se encuentra en recuperación y lento crecimiento, por lo que la solvencia y la liquidez son importantes para el desarrollo del proyecto.

Así como muchos negocios son solventes, los grandes problemas de liquidez pueden hacer que cierre, aunque tenga una muy buena proyección de desarrollo; es por esto la importancia de buenas decisiones a la hora de mantener créditos con banca o claras ideas a la hora de invertir.

### **Factores Sociales y Demográficos**

Dentro de los factores sociales podemos enumerar las tendencias de consumo globales del 2017, según Euromonitor International; las más representativas para el proyecto serían que los consumidores desean compras más rápidas y un servicio de post compra.

Estamos en momentos en que los consumidores y la industria buscan más servicios que brinden rapidez y facilidades para mejorar sus operaciones.

### **Factores Tecnológicos**

La tecnología en el área de los auto-servicios enfocados hacia las llantas no es muy variable dado que no ha habido grandes cambios en la tecnología de los neumáticos.

El fuerte de la empresa VULCANTYRE estaría en adquirir maquinaria y herramientas confiables para diferenciarse frente al competidor alterno como lo son los vulcanizadores empíricos, que pululan en toda la ciudad de Guayaquil.

### **Factores Ambientales**

En conformidad al Acuerdo No. 020 del Ministerio de Ambiente “Instructivo para la Gestión Integral de Neumáticos Usados”, se establece que las empresas fabricantes o importadoras de neumáticos, son responsables por estos desechos especiales y deben realizar un plan de manejo ambiental sobre estos, poniendo al reuso como primero en el orden de prioridad de gestión, por sobre el reciclaje o reprocesamiento.

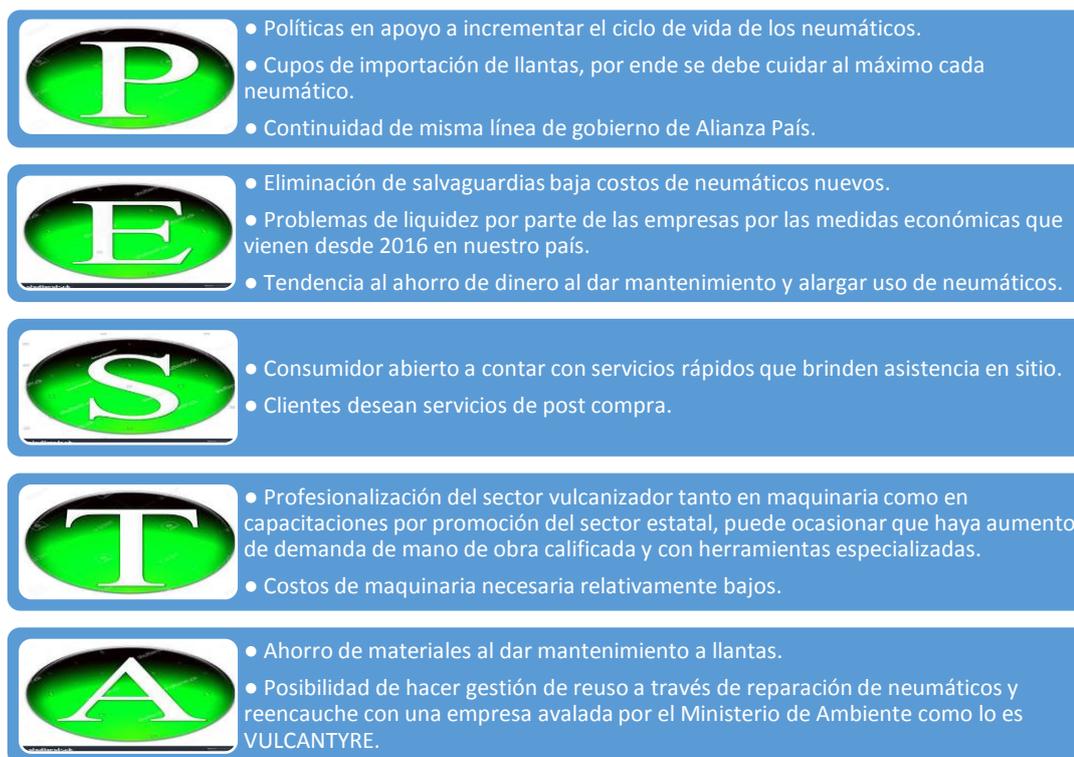


Figura 8 Gráfico PESTA

## Matriz PESTA

Tabla 10 Matriz Pesta

VARIABLES	VALORACIÓN					TRASCENDENCIA		
	MP	PO	IN	NE	MN	A	M	B
Muy positivo	MP							
Positivo	PO							
Indiferente	IN							
Negativo	NE							
Muy negativo	MN							

VALORACIÓN	
0 - 5	POCO IMPORTANTE
6 - 10	IMPORTANTE
11 - 15	MUY IMPORTANTE

VARIABLES	VALORACIÓN					TRASCENDENCIA		
	MP	PO	IN	NE	MN	A	M	B
<b>POLÍTICO</b>								
Leyes de apoyo a reencauche y reuso.		3					2	6
Cupos de importación de neumáticos.	3						2	6
Continuidad gobierno de Alianza País.			5				1	5
<b>ECONÓMICO</b>								
Eliminación de salvaguardias baja costos de neumáticos nuevos.				4		3		-12
Reducción de IVA al 12% .		3					3	9
Recuperación económica lenta.			3				2	6
Problemas de liquidez en empresas.				4		3		-12
Tendencia al ahorro de dinero al dar mantenimiento.		3					3	9
<b>SOCIAL</b>								
Consumidor abierto a contar con servicios rápidos.		3					2	6
Clientes desean servicios de post compra.		3					2	6
<b>TECNOLÓGICO</b>								
Profesionalización del sector vulcanizador en maquinaria.		3					1	3
Costos de maquinaria necesaria relativamente bajos.		3					3	9
<b>AMBIENTAL</b>								
Ahorro de materiales al dar mantenimiento a llantas.		2					2	4
Gestión de reencauche por un gestor autorizado.		3					3	9

## 2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado

Para analizar el sector y la dimensión del mercado, se realiza una evaluación de las empresas que en su enfoque tienen estrategias comunes o similares, lo que incluye, estrategias de posicionamiento, de producción, de precio, de objetivos de mercado, de distribución, etc. Estas empresas están identificadas como “grupo estratégico” (Mascarenhas e Aaker, 1989).

Dicho lo anterior, se agrupa a las empresas que actualmente operan con un giro de negocio similar en la vía a Daule y que representarían una amenaza para VULCANTYRE, en una matriz de grupo estratégico. Para este estudio se utilizarán los siguientes indicadores de valoración:

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

**Tabla 11** Estudio del sector

Criterios	Reencauchadoras vía a Daule (Durallanta, Ecuaneumáticos, Gtrack, Recamic, Rencaplus)	Empresas de reparación de llantas (Gomasdim)	Tecnicentros	Vulcanizadoras informales
Calidad percibida	5	5	4	3
Equipamiento	4	2	4	1
Precio competitivo	2	2	3	5
Servicio en sitio (dentro de las empresas)	2	1	1	1
Experiencia profesional	5	5	4	2
Atención personalizada	2	1	2	1

Acorde con la información obtenida en la matriz, las reencauchadoras de la vía a Daule son la principal amenaza por su calidad percibida, sus equipamientos y experiencias profesionales; sin embargo, sus principales falencias son los precios competitivos, el servicio en sitio y la atención personalizada, dado que generalmente se enfocan a realizar trabajos por volumen a clientes mayoristas.

Las empresas de reparación de llantas tienen una calidad percibida y experiencia personal reconocidas, mas carecen de equipamiento para brindar servicios en sitio.

Luego están los tecnicentros, que, si bien tienen una calidad percibida, equipamiento y experiencia profesional percibida como buena, no poseen servicio en sitio ni una buena atención personalizada.

Por otra parte, las vulcanizadoras informales ganan en precio competitivo y tienen una calidad profesional percibida como regular porque es algo a lo que los clientes están acostumbrados.

### 2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter

Según Porter (1982), “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”. A través del análisis de las fuerzas de Porter, VULCANTYRE podrá realizar un análisis externo para aprovechar oportunidades y hacer frente a amenazas detectadas.

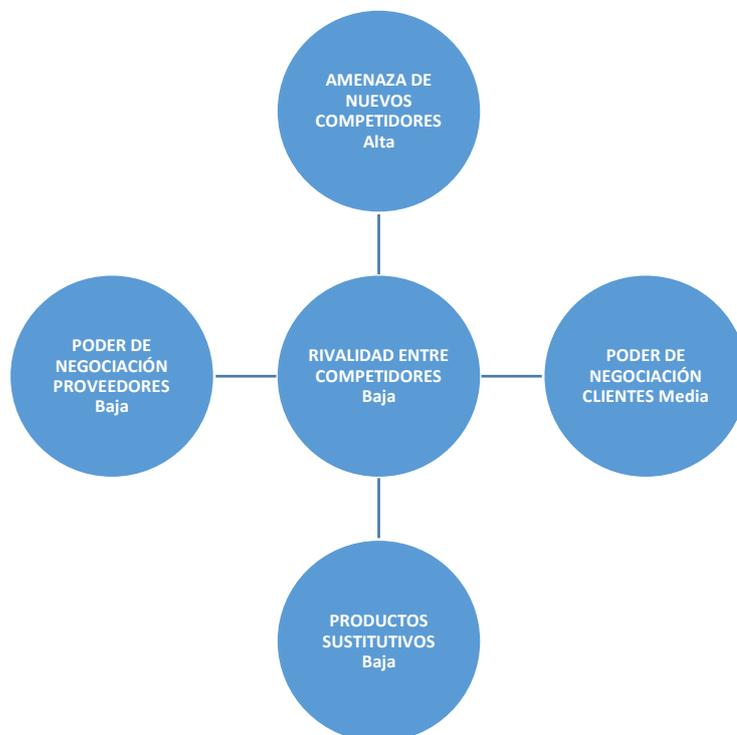


Figura 9 Análisis de las fuerzas de Porter

#### a) Amenaza de nuevos competidores entrantes: Alta

La amenaza de nuevos competidores es alta ya que existen algunas reencauchadoras en el sector que si se decidieran podrían hacer las mismas actividades del Carro Taller dadas las habilidades técnicas y bajas

necesidades de capital al ya contar con equipamiento necesario; sin embargo, tendrían que realizar un cambio en los canales de distribución y ampliar su giro de negocio.

Para las empresas de reparación de neumáticos y los tecnicentros sería un poco más complicado por la mayor inversión que deberían realizar, tanto en vehículos, mano de obra y en maquinaria.

Si bien, puede haber una alta competencia, VULCANTYRE puede hacer la diferencia dando servicio en sitio y atención personalizada.

#### **b) Poder de negociación de los compradores: Media**

En cuanto al poder de negociación, este sería medio, ya que, aunque de manera diferente, existen empresas que dan este tipo de servicio siempre y cuando el cliente esté dispuesto a llevar el vehículo a realizarlo.

Al dar el servicio de Carro Taller VULCANTYRE espera lograr un plus diferenciador atrayente hacia los clientes y ofrecer sus productos con descuentos por llevarlos en conjunto e incluso dar servicios “gratis”.

#### **c) Poder de negociación de los proveedores: Media**

Con respecto al poder de negociación de los proveedores, a pesar de que no existen muchos proveedores de maquinarias especializadas e insumos para mantenimiento y reparación de neumáticos, al haber tantas empresas de reencauche y tecnicentros, los precios se mantienen estables.

No obstante, como son pocos los proveedores que traen materia prima de calidad, sí tienen cierta influencia sobre los precios.

#### **d) Productos sustitutos: Baja.**

La amenaza de productos sustitutos en podría ser en parte los servicios de vulcanizadores informales y los tecnicentros que encontramos a lo largo de la vía a Daule.

Cabe recalcar que los vulcanizadores son empíricos y sus métodos de cambio o reparación de llantas no tienen punto de comparación al que

VULCANTYRE pretende a sus clientes, pues utilizará herramientas confiables y personal calificado para el trabajo, dando como resultado el alargamiento de la vida útil de los neumáticos de las flotas de vehículos.

Al mismo tiempo, los tecnicentros no cuentan con los conocimientos de reparación de llantas ni el servicio a domicilio; factores que pondrían la balanza a favor de VULCANTYRE.

#### **e) Rivalidad entre competidores: Baja**

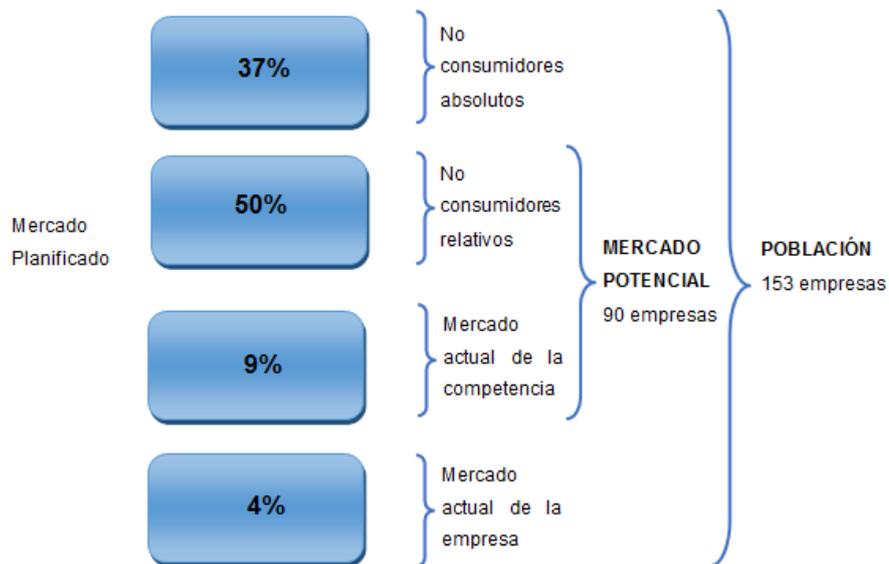
Actualmente las empresas que dan este tipo de servicio son las reencauchadoras grandes a clientes corporativos que mensualmente les representan una cantidad interesante de reencauches; sin embargo, no lo ven como una parte importante de su negocio, sino como un servicio adicional.

También existe una persona que se dedica exclusivamente a dar servicio de Carro Taller, dando asistencia en sitio y en caso de emergencias; mas no posee la maquinaria para realizar correctamente las reparaciones y tiene que tercerizar esa parte del negocio.

VULCANTYRE entraría a este mercado con la infraestructura y maquinaria adecuada para solventar los requerimientos que tengan las empresas para el cuidado y mantenimiento de sus neumáticos dentro de sus empresas.

#### **2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global**

Para Bouquerel (1961), un mercado es un conjunto de ofertas y demandas relativas a un bien determinado. Con el objeto de estimar el mercado potencial, este se clasificará en partes e acuerdo a la siguiente figura:



**Figura 10** Estimación de mercado potencial y demanda global

**Mercado actual de la empresa.** - VULCANTYRE contaría con los clientes actuales de reparación y reencauche ubicados en la vía a Daule para brindarles los nuevos servicios del Carro Taller.

**Mercado actual de la competencia.** - El mercado actual de la competencia son las empresas grandes con flotas de vehículos a los que les dan servicio las reencauchadoras como parte de su gestión de darles servicios adicionales en contraparte a la cantidad de reencauches que estas representan.

**Mercado de los no consumidores relativos.** - Son clientes que tienen que realizar los mantenimientos y reparaciones de las llantas de su flota de vehículos en tecnicentros o vulcanizadoras.

**Mercado de los no consumidores absolutos.** - Son empresas que no poseen flotas de vehículos propias, dado que no son necesarias para sus operaciones o contratan a una empresa externa para esos servicios.

**Mercado potencial.** - Está conformado por el mercado de no consumidores relativo y el mercado actual de la competencia; son todas las empresas que poseen una flota de vehículos propia para realizar sus operaciones y les dan mantenimiento a las llantas de sus unidades.

### 2.6.5. Mercado meta

Según Leyda (2016), un mercado meta se conoce como el grupo de clientes que ha seleccionado la empresa para dirigir sus estrategias de

marketing y ventas con el objetivo de satisfacer sus necesidades y ser más eficientes que la competencia. Establecido lo anterior, el mercado meta de VULCANTYRE está conformado por empresas de tamaño mediano y grande que posean una flota vehicular propia para realizar sus operaciones logísticas; por lo que deberá planificar estrategias para llegar a estos clientes.

### 2.6.6. Perfil del consumidor

De acuerdo a Mercado (2004), el consumidor, es aquel que utiliza las mercancías o artículos que compra ya sean bienes o servicios producidos. VULCANTYRE identifica las pautas y comportamientos de compra de los consumidores utilizando la siguiente tabla:

**Tabla 12** Matriz de perfil del consumidor

<b>Geográficas</b>	<b>Datos</b>
País	Ecuador
Región	Costa
Provincia	Guayas
Clima	Cálido/Húmedo
<b>Demográficas</b>	<b>Datos</b>
Edad	Indiferente
Sexo	Indiferente
Religión	Indiferente
Nacionalidad	Todas
<b>Socioeconómica</b>	<b>Datos</b>
Ingreso	Indiferente
Instrucción	Indiferente
Ocupación	Logística/Servicios
<b>Psicográficos</b>	<b>Datos</b>
Clase social	Empresas grandes y medianas
Estilos de vida y valores	Indiferente
Personalidad	Indiferente
<b>Conductuales</b>	<b>Datos</b>
Beneficios buscados	Tercerizar y agilizar servicios de mantenimiento
Tasa de uso	Mensual o quincenal
Nivel de lealtad	Medio alto

## 2.7. Análisis interno

### 2.7.1 Cadena de valor

Para Porter (2006), la cadena de valor es una herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

Las actividades de la cadena de valor se dividen en:

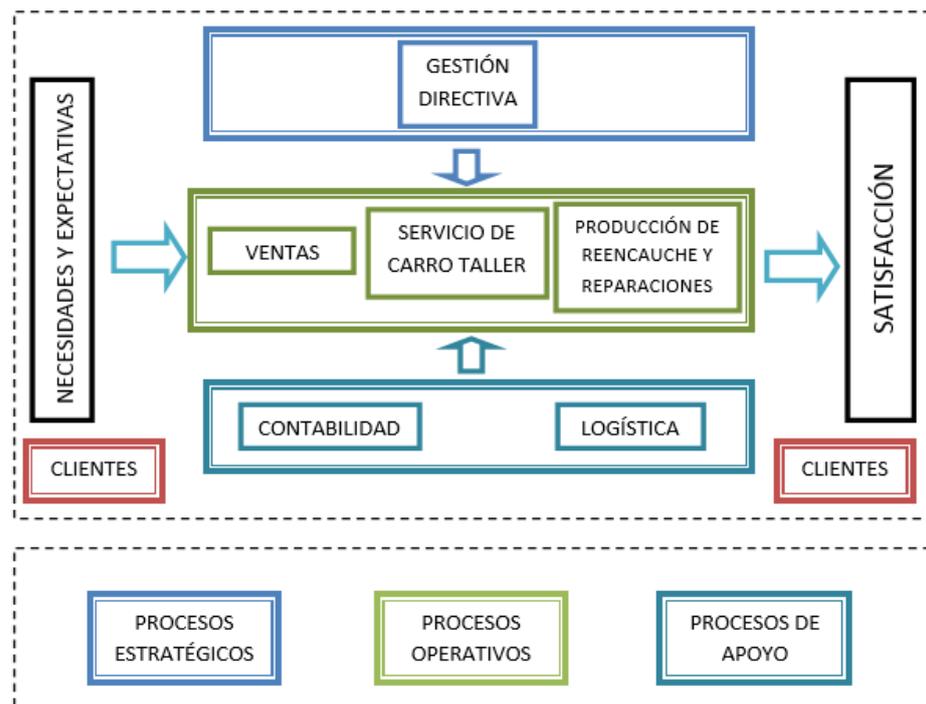


Figura 11 Cadena de valor

A continuación, se describen una por una las actividades.

#### 1. Procesos estratégicos

**Gestión directiva:** Se encarga de la toma de decisiones estratégicas y financieras de VULCANTYRE.

#### 2. Procesos operativos

**Ventas:** Cuenta con dos vendedores para las visitas a los clientes y el administrador de la empresa funge como Jefe de Ventas, este también realiza el marketing y estrategias publicitarias.

**Servicio de Carro Taller:** Esta vendría a ser una nueva actividad de los procesos operativos, VULCANTYRE ofrecerá los servicios del Carro Taller más un análisis de flotas gratuito para ofrecer mayor valor hacia los clientes.

**Producción de reencauche y reparaciones:** Estas actividades son con las que se ha venido desempeñando VULCANTYRE desde sus comienzos, por ende, tiene una gran experiencia al realizarla.

### **3. Procesos de apoyo**

**Contabilidad:** Controla y registra los ingresos y egresos de la empresa.

**Logística:** Esta se maneja con vehículos de VULCANTYRE y proveedores de servicios de transporte, con el servicio de Carro Taller se ampliaría la flota de vehículos.

#### **2.7.2 Benchmarking**

El benchmarking según Spendollini (1992), es el continuo y sistemático proceso de identificar, analizar y adaptar las mejores prácticas de la industria que puedan a la organización a un nivel de desempeño superior.

Para el análisis se considerarán a las siguientes empresas junto al estado actual de VULCANTYRE: tecnicentro CONTI TRUCK CENTER, Reencauchadora Ecuaneumáticos, reparación de neumáticos Gomasdín (esta no se encuentra ubicada en la vía a Daule) y una vulcanizadora informal.

Se utilizará la siguiente escala de valoración:

0. Inexistente
1. Muy mala

2. Mala
3. Regular
4. Buena
5. Muy buena

**Tabla 13** Benchmarking

ACTIVIDADES	PUNTUACIÓN					ANÁLISIS
	CONTI TRUCK CENTER	ECUANEUMÁTICOS	GOMASDIN	VULCANIZADORA INFORMAL	VULCANTYRE	
Rotación de llantas, alineación y balanceo.	5	2	0	3	0	Incurcionar
Atención en sitio.	0	2	0	2	0	Incurcionar
Marca reconocida en Guayaquil.	5	3	4	0	2	Mejorar
Precio competitivo.	3	3	4	5	4	Competir
Calidad percibida.	5	5	5	2	4	Mejorar
Servicio de reparación.	2	1	5	5	5	Competir
Servicio complementario de reencauche.	3	5	0	0	5	Competir

## 2.8. Diagnóstico

### 2.8.1. Análisis FODA matemático

El análisis matemático de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una versión que busca reducir la subjetividad del análisis tradicional.

Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que tiene una estrategia para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa.

**Tabla 14** Matriz EFE

MATRIZ EFE (Factores externos)			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>AMENAZAS</b>			
1. De fácil implementación por la competencia.	30%	4	1,2
2. Disminución de precios de neumáticos hace que el mantenimiento sea menos atractivo para el cliente.	10%	2	0,2
3. Empresa no es reconocida en el sector vía a Daule.	10%	3	0,3
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Competencia no ha mostrado interés en atender este mercado.	20%	4	0,8
2. Clientes más susceptibles a ser fidelizados por ser pionero en brindarles el servicio.	20%	3	0,6
3. Gobierno brinda políticas de reuso de neumáticos.	10%	3	0,3
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>		<b>3,40</b>
Calificación entre 1 y 4		4	Muy importante
		3	Importante
		2	Poco importante
		1	Nada importante

Tabla 15 Matriz EFI

<b>MATRIZ EFI</b> <b>(Factores internos)</b>			
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>50%</b>		
1. VULCANTYRE hace una baja inversión en publicidad.	20%	2	0,4
2. No se tiene experiencia previa de brindar servicio a esta escala, sólo de manera puntual.	10%	1	0,1
3. No se cuenta con alianzas estratégicas con clientes de la zona.	20%	2	0,4
<b>FORTALEZAS</b>	<b>50%</b>		
1. Personal calificado para el trabajo.	10%	4	0,4
2. Herramientas y equipos apropiados para la labor.	10%	4	0,4
3. Se ofrecería un portafolio de servicios amplio con respecto a neumáticos.	10%	3	0,3
4. Respaldo en calidad al tener la certificación INEN en reencauche.	10%	4	0,4
5. Empresa con todos los requerimientos legales en regla.	10%	4	0,4
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>		<b>2,80</b>
<b>Calificación entre 1 y 4</b>	4	Fortaleza mayor	
	3	Fortaleza menor	
	2	Debilidad mayor	
	1	Debilidad menor	

El FODA matemático en la matriz EFE da un resultado de 3,4 lo que se puede interpretar como que VULCANTYRE puede hacer frente a las amenazas utilizando las oportunidades. Así mismo la matriz EFI da una valoración de 2,8 representando una mayor posibilidad de afrontar correctamente las debilidades utilizando las fortalezas internas.

### 2.8.2. Análisis CAME

El propósito del análisis CAME, según Weihrich, H. (2004) es obligar a los líderes a analizar la situación de su organización y a planear estrategias, tácticas y acciones, para el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales. Este análisis se realiza con los factores del FODA y

pretende conseguir estrategias para: corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

**Tabla 16** Análisis CAME

	FORTALEZAS "F"	DEBILIDADES "D"
	1. Personal calificado para el trabajo.	1. VULCANTYRE hace una baja inversión en publicidad.
	2. Herramientas y equipos apropiados para la labor.	2. No se tiene experiencia previa de brindar servicio a esta escala, sólo de manera puntual.
	3. Se ofrecería un portafolio de servicios amplio con respecto a neumáticos.	3. No se cuenta con alianzas estratégicas con clientes de la zona.
	4. Respaldo en calidad al tener la certificación INEN en reencauche. 5. Empresa con todos los requerimientos legales en regla.	
OPORTUNIDADES "O"	ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O)
1. Competencia no ha mostrado interés en atender este mercado. 2. Clientes más susceptibles a ser fidelizados por ser pionero en brindarles el servicio. 3. Gobierno brinda políticas de reuso de neumáticos.	<b>F3-01:</b> Aprovechar el portafolio de servicios para entrar con clientes nuevos que no han sido tomados en cuenta. <b>F4-02:</b> Utilizar la certificación en reencauche y sistema de gestión de calidad para dar mayor seguridad al cliente y fidelizarlos en los otros servicios.	<b>D1-03:</b> Tomar ventaja de las políticas del gobierno en favor del servicio a brindar. <b>D2-02:</b> Al ser pionero en el servicio en el sector se establece el estándar de calidad del mismo.
AMENAZAS "A"	ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A)	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)
1. De fácil implementación por la competencia. 2. Disminución de precios de neumáticos hace que el mantenimiento sea menos atractivo para el cliente. 3. Empresa no es reconocida en el sector vía a Daule.	<b>F4-A1:</b> Los competidores como tecnicentros, de reparación de neumáticos y vulcanizadores informales, no tendrían un respaldo de calidad de su servicio.	<b>D3-A1:</b> Establecer alianzas estratégicas con las empresas para evitar un adelantamiento de la competencia. <b>D1-A3:</b> Realizar un trabajo de posicionamiento de marca y de servicios en los clientes de vía a Daule.

### 2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff

En concordancia a lo expuesto por Manuera (2012), “La matriz de crecimiento de Ansoff, [...] ayuda a la identificación de oportunidades de crecimiento en dos variables de una empresa, como puede ser en función del mercado o en función del producto”.

Tabla 17 Matriz de crecimiento de Ansoff

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	NUEVOS	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	EXISTENTES	Desarrollo de mercados	Diversificación 

Considerando que VULCANTYRE brindará un nuevo servicio en un mercado que no ha desarrollado, se deberá decantar por una estrategia de diversificación. La estrategia se enfocará en atraer a los clientes de la vía a Daule a través de estrategias publicitarias enfocadas a las necesidades de los clientes y brindar los servicios del Carro Taller como parte de su portafolio de ventas.

#### 2.8.4. Mapa estratégico de objetivos

Para los autores Kovacevic & Reynoso (2010) el mapa estratégico consiste en una serie de representaciones gráficas de cómo la empresa piensa desarrollar su estrategia y un modelo de cómo pretende agregar valor en los próximos tres a cinco años.

Como establece Kaplan & Norton (2004), la estructura del mapa estratégico se compone de cuatro perspectivas:

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** En esta se identifican los activos intangibles más importantes para la estrategia y que apoyan a los procesos de creación de valor.

**Perspectiva de los procesos:** Está conformada por las componentes que producen valor a los clientes, y las que mejoran procesos y reducen costos.

**Perspectiva del cliente:** Describe la forma en que la empresa creará valor diferenciado para los clientes y cuáles son los clientes que desea conseguir.

**Perspectiva financiera:** Señalan si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuye a la mejora de los resultados económicos.

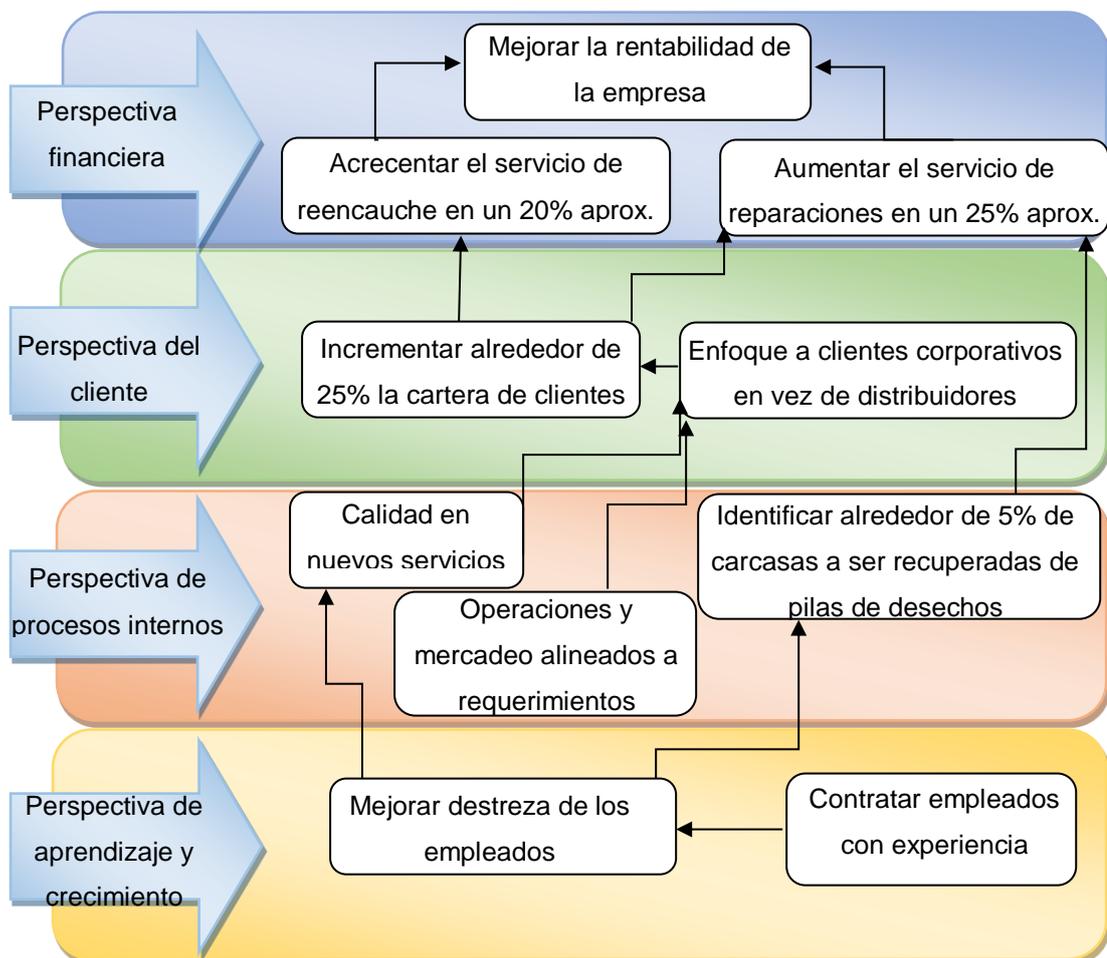


Figura 12 Mapa estratégico de objetivos

### 2.8.5. Conclusiones

De los análisis anteriores se concluye que VULCANTYRE tiene las fortalezas necesarias para desarrollar los servicios de Carro Taller y ocupar el desatendido mercado de vía a Daule dejando de lado a competidores como tecnicentros, reparadores de neumáticos y vulcanizadores informales,

diferenciándose por calidad. Para este efecto debe alinear sus operaciones de tal forma que brinde servicios de un alto estándar de calidad operativa y que estén alineados con los requerimientos de los clientes.

Por otra parte, debe trabajar con los nuevos clientes en publicidad enfocada para posicionarse en el mercado y formar alianzas estratégicas para disminuir el impacto que nuevos competidores puedan ocasionar.

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN ESTRATÉGICO**

#### **3.1. Objetivos Comerciales**

##### **Objetivo general**

Incrementar las ventas aproximadamente un 20% mediante la venta de los servicios del Carro Taller y los otros servicios de VULCANTYRE para el año 2022.

##### **Objetivos específicos**

- A) Aumentar el posicionamiento de la marca VULCANTYRE en medios digitales y el sector empresarial de Guayaquil.
- B) Ofrecer continuamente la nueva línea de servicios del Carro Taller a 34 empresas de la vía a Daule en el primer año.
- C) Diseñar alianzas estratégicas con empresas de la zona.

##### **Objetivos operacionales**

- A1) Añadir los nuevos servicios en la página web de la empresa para enero de 2018.
- A2) Agregar ubicación de la empresa en Google Maps en enero de 2018.
- A3) Posicionar en buscador Google mediante 4 palabras clave de Google Adwords con pago por clic que direcciona a la página web de VULCANTYRE en enero de 2018.
- A4) Imprimir 400 volantes y tarjetas de presentación que serán entregados en empresas de vía a Daule de forma trimestral.
- B1) Realizar una carta de presentación y catálogo de servicios de la empresa en enero de 2018.

B2) Programar y cumplir al 100% un cronograma de visitas a empresas de acuerdo a rutas establecidas hasta febrero de 2018.

B3) Completar al 100% datos de interés de empresas una vez realizadas las visitas del cronograma hasta febrero de 2018.

C1) Formular 3 estrategias de promociones comerciales del Carro Taller que generen un vínculo a mediano y largo plazo con las empresas hasta marzo de 2018.

C2) Ofrecer en conjunto servicios asociados como reparación de neumáticos y reencauche desde marzo de 2018.

## **3.2. Plan comercial y de marketing**

### **3.2.1. Estrategias de ventas**

Pride y Ferrell (2005), refieren que las estrategias de ventas son el núcleo de un plan de acción para emplear los recursos y ventajas de la empresa, a fin de lograr sus metas en ventas.

Existen dos tipos de estrategias, las estrategias de crecimiento vertical que se utilizan cuando se incrementan ventas con clientes ya establecidos y las de crecimiento horizontal usadas cuando se buscan nuevos clientes; esta última es el caso de VULCANTYRE dado que ingresará a un nuevo mercado.

Las estrategias de venta a ser usadas en el proyecto son:

- 1) Descuentos en primeros servicios.
- 2) Agendamiento y visita a empresas del sector por dos vendedores capacitados en los costos y beneficios de los servicios a ofrecer.
- 3) Entrega de folleto de servicios a los encargados de las empresas.
- 4) Gorras para vendedores ambulantes del sector.
- 5) Banners posicionados en los distribuidores de VULCANTYRE.

6) Anuncios semanales en el diario de mayor circulación nacional.

### 3.3. Función de la Dirección de Ventas

Dada el pequeño tamaño de la estructura de VULCANTYRE el Administrador tendrá las atribuciones de Director de Ventas, detalladas por áreas como sigue:

#### a. Área Estratégica

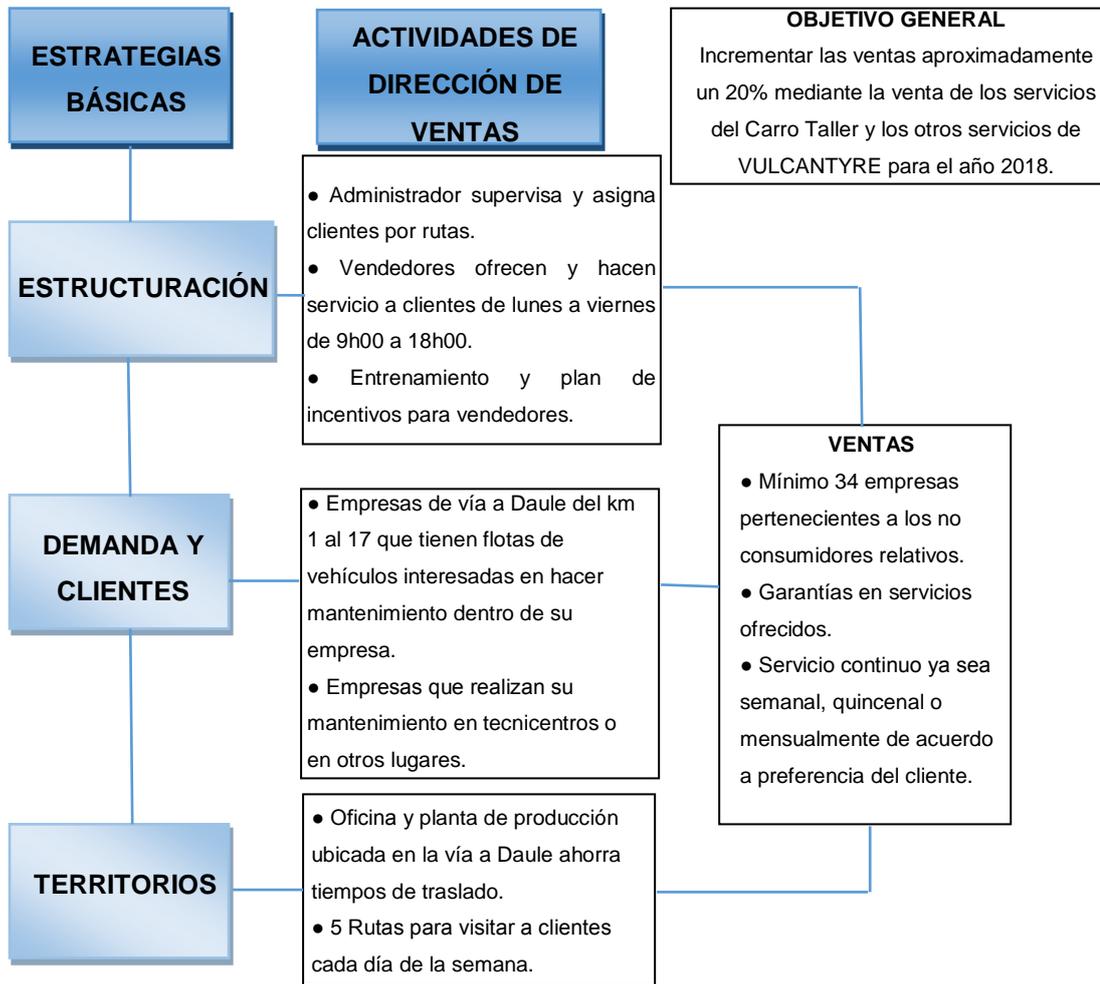


Figura 13 Área Estratégica

## b. Área Gestionaria



Figura 14 Área Gestionaria

## c. Área de control

El Director de Ventas controlará el número de visitas efectuadas versus las planeadas, la efectividad de las visitas, las causas por las que no se realizan las aperturas de algunos clientes y el volumen de ventas.

### 3.4. Organización de la Estructura de Ventas

La estructura de ventas de VULCANTYRE será de dos vendedores dado que el sector escogido de Guayaquil no es tan amplio y la cantidad de clientes es manejable por ambas personas semanal o quincenalmente, dependiendo de las necesidades del cliente. Posteriormente cuando el cliente sea fijo, las programaciones de los servicios se podrán realizar por oficina como apoyo logístico.

## **Tipo de estructura**

VULCANTYRE posee una estructura de ventas vertical anteriormente establecida que será utilizada tanto para la oferta de los nuevos servicios como para ofrecer reencauche.

## **Rol del Director de Ventas y de los vendedores**

El Director de Ventas deberá realizar las siguientes actividades:

- Establecer objetivos y metas de ventas.
- Crear de rutas y cronograma de visitas.
- Desarrollar estrategias de venta.
- Analizar los requerimientos y sugerencias de los clientes.
- Supervisar que se cumplan los objetivos.
- Realizar informes para el gerente de la empresa.

Por su parte, los vendedores/técnicos realizarán las siguientes acciones:

- Atender las necesidades de los clientes.
- Cumplir con las rutas y objetivos asignados.
- Recopilar información relevante de los clientes de contacto, potencial de venta y cobro.
- Efectuar todas las tareas operativas relativas al Carro Taller.

## **Sistemas y acciones de ventas**

El sistema de ventas será personal de tipo industrial, se trabajará con dos vendedores que también realizarán actividades operativas de chofer y operador de Carro Taller, posteriormente el personal de oficina podrá programar visitas y efectuar ventas.

### **3.5. Previsiones y cuotas de venta**

#### **3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones**

Tomando en consideración que VULCANTYRE ingresa a un nuevo mercado con un nuevo servicio, no se puede hacer una comparación con

años anteriores, por lo que se buscará una participación de mercado del sector vía a Daule.

Estableciendo un 38% del mercado potencial, equivalente a 34 empresas durante el primer año, se considera un potencial de ventas de \$4.824 para el mes final del primer año entre los dos vendedores.

### **3.5.2. Procedimiento para las previsiones**

Dado que no se posee información histórica, se establece un procedimiento basado en la encuesta del capítulo anterior para obtener datos del entorno, potencial de mercado y de ventas.

### **3.5.3. Métodos de previsión de ventas**

El método a ser utilizado es el de intención de compra. De acuerdo a. Mendoza (2004): “esta técnica se basa en la toma de la muestra de los clientes para preguntar sobre la intención de compra de los productos durante un periodo específico de tiempo, luego todas las respuestas se concilian en un solo pronóstico”

### **3.5.4. Cuotas de venta**

Estableciéndose que se contará con dos vendedores en una sola zona de la ciudad, esta se dividirá en dos zonas con la misma cantidad de clientes para establecer metas iguales.

**Tabla 18** Previsión mes final año 2018 por vendedor

VARIABLES / SERVICIOS	VENTAS							Total Previsión mes final del 2018
	Precio unitario	Proyección de empresas	Cantidad de llantas promedio	Probabilidad de daño mensual	Cantidad de vehículos promedio	Periodicidad	Cantidad mensual	
Rotación	\$15	17			5,32	Mensual	1	\$ 1.357
Cambio	\$10	17			5,32	Semestral	0,17	\$ 151
Marcación	\$3	17	41,44			Semestral	0,17	\$ 352
Rescate	\$20	17		3,3%	5,32	Mensual	1	\$ 59
Reparación	\$25	17	41,44	3,5%		Mensual	1	\$ 616
								\$ 2.535

Se prevé que los clientes utilizarán al menos una vez al mes los servicios del Carro Taller.

**Tabla 19** Cuota de ventas mensual año 2018 por vendedor

CRECIMIENTO	6%	6%	8%	8%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	6%	6%	
	PROYECCIÓN DE VALORES A VENDER DEL AÑO 1												
MESES / SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 2018
Rotación	\$ 81	\$ 163	\$ 271	\$ 380	\$ 516	\$ 651	\$ 787	\$ 922	\$ 1.058	\$ 1.194	\$ 1.275	\$ 1.357	\$ 8.655
Cambio	\$ 9	\$ 18	\$ 30	\$ 42	\$ 57	\$ 72	\$ 87	\$ 102	\$ 118	\$ 133	\$ 142	\$ 151	\$ 962
Marcación	\$ 21	\$ 42	\$ 70	\$ 99	\$ 134	\$ 169	\$ 204	\$ 240	\$ 275	\$ 310	\$ 331	\$ 352	\$ 2.247
Rescate	\$ 4	\$ 7	\$ 12	\$ 17	\$ 23	\$ 29	\$ 34	\$ 40	\$ 46	\$ 52	\$ 56	\$ 59	\$ 379
Reparación	\$ 37	\$ 74	\$ 123	\$ 173	\$ 234	\$ 296	\$ 358	\$ 419	\$ 481	\$ 542	\$ 579	\$ 616	\$ 3.933
	\$ 152	\$ 304	\$ 507	\$ 710	\$ 963	\$ 1.217	\$ 1.471	\$ 1.724	\$ 1.978	\$ 2.231	\$ 2.383	\$ 2.535	\$ 16.176

**Tabla 20** Cuota de ventas anual por vendedor

			20%	20%	20%
<b>AÑOS / SERVICIOS</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Rotación	\$ 8.655	\$ 17.660	\$ 21.192	\$ 25.430	\$ 30.516
Cambio	\$ 962	\$ 1.962	\$ 2.355	\$ 2.826	\$ 3.391
Marcación	\$ 2.247	\$ 4.585	\$ 5.502	\$ 6.603	\$ 7.923
Rescate	\$ 379	\$ 774	\$ 929	\$ 1.115	\$ 1.338
Reparación	\$ 3.933	\$ 8.024	\$ 9.629	\$ 11.555	\$ 13.866
	<b>\$ 16.176</b>	<b>\$ 33.006</b>	<b>\$ 39.607</b>	<b>\$ 47.528</b>	<b>\$ 57.034</b>

En el primer año se proyecta tener una base de 17 clientes por vendedor, la misma que se mantiene y se incrementa en un 20% anualmente a partir del tercer año.

### 3.5.5. Método de Krisp

Considerando que para realizar el método Krisp se deben establecer cuotas por zonas y mantener un histórico de ventas, este no será efectuado por no cumplirse el segundo requisito y porque se entrará a un nuevo mercado con unos nuevos servicios.

### 3.5.6. Presupuestos de Ventas

Para el presupuesto de ventas se considera que se contratará a dos vendedores para atender a los clientes de la zona escogida.

**Tabla 21** Presupuesto de ventas

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Descripción de Gastos</b>	<b>Anual</b>	<b>Anual</b>	<b>Anual</b>	<b>Anual</b>	<b>Anual</b>
Salario acordado	5400,00	5460,48	5521,64	5583,48	5646,01
IESS Empleado (9,45%)	510,3	516,02	521,79	527,64	533,55
IESS Empleador (11,15%)	602,1	608,84	615,66	622,56	629,53
Décimo Tercero	450,00	455,04	460,14	465,29	470,50
Décimo Cuarto	450,00	455,04	460,14	465,29	470,50
Fondos de Reserva (a partir del 13er mes)		455,04	460,14	465,29	470,50
Sueldo a recibir por Empleado	5789,70	6309,58	6380,25	6451,71	6523,97
<b>Sueldo a pagar por Empleador</b>	<b>6827,10</b>	<b>7354,40</b>	<b>7432,57</b>	<b>7511,62</b>	<b>7591,55</b>
<b>VIÁTICOS</b>					
Alimentación	528,00	528,00	528,00	528,00	528,00
Movilización	1320,00	1320,00	1320,00	1320,00	1320,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>8675,10</b>	<b>9202,40</b>	<b>9280,57</b>	<b>9359,62</b>	<b>9439,55</b>
<b>TOTAL POR 2 VENDEDORES</b>	<b>17350,20</b>	<b>18404,81</b>	<b>18561,15</b>	<b>18719,24</b>	<b>18879,10</b>

### 3.6 Organización del territorio y de las rutas

#### 3.6.1. Establecimiento de los territorios

Dado que no se posee información cuantitativa sobre los posibles montos de ventas que pueda arrojar cada cliente, se divide el territorio por número de clientes potenciales (no consumidores relativos) más los clientes que actualmente atiende la empresa y los clientes actuales de la competencia.

#### 3.6.2. Gestión rentable y revisión de los territorios

La rentabilidad y extensión de los territorios se verificará, y en caso de ser necesario se modificará, midiendo la rentabilidad que arrojen las rutas diarias y la demanda de tiempo que tomen los clientes que se encuentren en esta. Es deseable que cada zona maneje alrededor de un  $20\pm 5\%$  de las cuotas de venta.

#### 3.6.3. Construcción de rutas

Cada zona está dividida con un color para cada día de la semana, la calle conocida como vía a Daule será la divisoria entre un vendedor y otro. Cada zona tendrá entre 9 y 10 clientes diarios del listado de empresas industriales en vía a Daule más los que sean encontrados y agregados por los asesores comerciales.

Además, se considera los tiempos estimados que se demora un vendedor industrial en hacer el contacto, la gestión de venta dentro de las instalaciones del cliente y el tiempo que le lleva realizar las tareas operativas del Carro Taller.

**Tabla 22** Distribución de tiempos de visita a clientes

<b>Venta Clientes industriales</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Minutos</b>
Traslado	5
Espera	15
Traslado interior de empresa	5
Gestión de venta	20
Imprevistos	5
<b>Total</b>	<b>50</b>

**Tabla 23** Distribución de tiempos de servicio de Carro Taller final de año 2018

OPERATIVIDAD DICIEMBRE 2018			
VARIABLES / SERVICIOS	Cantidad mensual estimada	Minutos promedio de actividad	Horas promedio de actividad mensual
Rotación	90	20	30,1
Cambio	15	20	5,0
Marcación	117	3	5,9
Rescate	3	60	3,0
Reparación	25	5	2,1
			<b>46,1</b>

**Tabla 24** Distribución de tiempos del servicio Carro Taller final de año 2022

OPERATIVIDAD DICIEMBRE 2022			
VARIABLES / SERVICIOS	Cantidad mensual estimada	Minutos promedio de actividad	Horas promedio de actividad mensual
Rotación	188	20	62,5
Cambio	31	20	10,4
Marcación	243	3	12,2
Rescate	6	60	6,2
Reparación	51	5	4,3
			<b>95,5</b>

Se estima que estos tiempos de operatividad al estar divididos entre varias empresas que requieren los servicios en diferentes días y horarios, más el hecho de no tener a toda su flota dispuesta al mismo tiempo, altere significativamente esta valoración.

A medida que el vendedor/técnico atienda a más clientes, este deberá agendar las próximas visitas y/o serán programadas con personal de oficina.



Figura 15 Área estratégica

#### 3.6.4. Métodos y tiempos: Productividad en ruta

La zona se trabajará en un auto de la empresa, durante el día se realizarán trabajos anteriormente programados y se retornará a las oficinas de VULCANTYRE a dejar órdenes de servicio. Cabe recalcar que, dada la dificultad y especialización de la venta industrial del servicio ofrecido, no necesariamente tiene una demanda semanal, por lo tanto, se puede completar las visitas quincenalmente por zona.

Tabla 25 Metas de visitas quincenales por ruta

Asesor Comercial	Objetivo Mínimo 2018		
Frecuencia quincenal	# Ventas concretadas	# Visitas	% Efectividad
Ruta 1	4	10	
Ruta 2	3	10	
Ruta 3	3	9	
Ruta 4	4	10	
Ruta 5	3	9	
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>48</b>	

### 3.7. Realización de las Estrategias de Venta

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

Como VULCANTYRE actualmente no posee fuerza de ventas, se escogerán a dos asesores comerciales en un proceso de reclutamiento de tres etapas.

##### 1) Preparación de la acción de reclutamiento

Se tiene como preparación para el reclutamiento a la descripción de puesto de trabajo de los asesores comerciales, la misma que describe las especificaciones del cargo relacionadas con la experiencia laboral y académica, las competencias que están relacionadas a las habilidades, las funciones, actividades y tareas relacionadas con el puesto, las cualidades relacionadas al carácter y los valores.

		DESCRIPCION DEL PUESTO DEL ASESOR COMERCIAL	D-GH-01 VERSION 1 10/08/2017
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener experiencia de mínimo 6 meses trabajando en una vulcanizadora o autoservicio como operario.</li> <li>Título de bachiller.</li> <li>Licencia de conducir tipo B.</li> </ul>		
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo con el área administrativa y el área comercial.</li> <li>Identificar y resolver las necesidades de los clientes.</li> <li>Poseer capacidad de manejar objeciones.</li> <li>Mostrar habilidades manuales para el manejo de herramientas y operación de máquinas.</li> <li>Orientación a objetivos.</li> </ul>		
FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar nuevos clientes de acuerdo a objetivos.</li> <li>Conocer los servicios de la empresa y asesorar cabalmente a los clientes.</li> <li>Conducir y hacer todas las funciones del Carro Taller.</li> <li>Realizar visitas para hacer gestión de cobro.</li> <li>Registrar el cumplimiento de actividades en reportes.</li> </ul>		
CUALIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>Responsabilidad.</li> <li>Habilidad de persuasión.</li> <li>Compromiso con la empresa.</li> </ul>		

Figura 16 Descripción de puesto de trabajo del asesor comercial

## **2) Acción del reclutamiento**

Para el reclutamiento se anunciará el puesto de trabajo en un sitio web de búsqueda de empleo y a través de un anuncio en un diario de amplia circulación en Guayaquil publicado un día domingo.

Se hará la recepción de las hojas de vida durante una semana laboral, se contrastarán con la descripción del puesto de trabajo y se procederá a las entrevistas en primer lugar con el Director de Ventas quien seleccionará a seis personas (una terna por cada puesto de trabajo) para que en una segunda entrevista con el Gerente General de VULCANTYRE sea seleccionado el candidato a contratar. En esta última entrevista se hace una breve inducción sobre el cargo, la empresa, las obligaciones y el salario. Este proceso tiene una duración total de dos semanas.

## **3) Recibimiento del personal nuevo**

Como recibimiento a los nuevos asesores comerciales se les hace una inducción ampliada sobre la empresa más una capacitación formal acerca de los servicios que oferta y una capacitación técnica de las actividades del Carro Taller.

Durante las cuatro primeras semanas el Director de Ventas realizará un acompañamiento a los vendedores/técnicos durante los recorridos por las diferentes zonas diarias.

A lo largo del primer trimestre el Director de Ventas evaluará constantemente a los asesores y decidirá su permanencia o discontinuidad con la empresa.

### **3.8. Remuneración de los vendedores**

#### **3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos**

El sueldo establecido será de \$450 más comisiones sobre los excedentes de ventas del mes.

**Tabla 26** Sueldos y comisiones

<b>SBU</b>	<b>\$450,00</b>	
<b>Componentes</b>	<b>%</b>	<b>\$</b>
Décimo Tercer sueldo	8,33%	37,50
Décimo Cuarto sueldo	8,33%	31,25
Fondos de Reserva	8,33%	37,50
Aportación patronal	11,15%	50,18
<b>Total</b>	<b>40,80%</b>	<b>183,60</b>
Aportación personal	9,45%	42,53
<b>Total</b>	<b>31,85%</b>	<b>143,33</b>
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2 AL 5</b>
Salario neto sin comisiones	<b>\$476,23</b>	<b>\$513,73</b>
<b>Facturación</b>	Variable mensualmente	
<b>Porcentaje de comisiones</b>	4% aplicada a excedente de cuota de venta del mes	

### **3.8.2. Primas y otros incentivos similares**

VULCANTYRE no ofrece primas u otros incentivos similares a los asesores comerciales.

### **3.8.3. Sistemas mixtos**

Como se mencionó anteriormente el sistema de compensación de los asesores es mixto. Además de depender de exceder la cuota de venta mensual, tendrá como condición una recuperación de cartera de un 85% y entrará en efecto al cuarto mes de entrada el vendedor.

### **3.8.4. Sistemas colectivos**

Por su estructura mínima VULCANTYRE no establece sistemas colectivos.

### **3.8.5. Gastos de viaje**

Debido a la cercanía de las rutas con la oficina de VULCANTYRE se destina \$5,00 diarios para el traslado de los vendedores hacia la zona y de regreso a las oficinas para realizar la retroalimentación con el Director de Ventas.

### 3.8.6. Delimitación de los gastos del vendedor

No se contemplan los gastos adicionales de los vendedores, en caso de requerir algún equipamiento para entrar a los recintos industriales, este deberá ser solicitado al Director de Venta para que coordine su compra con el área administrativa.

### 3.9. Control de ventas y de vendedores

#### 3.9.1. Control del volumen de ventas

Se realizará un control mensual del volumen de ventas por vendedor y por ruta. Esto indicará el cumplimiento y la rentabilidad por ruta trabajada.

Tabla 27 Formato de control de volumen de ventas

RUTAS	CUOTA (%)	CUOTA (\$)	RESULTADO	DIFERENCIA	DIFERENCIA (%)
RUTA 1					
RUTA 2					
RUTA 3					
RUTA 4					
RUTA 5					
<b>TOTAL</b>					

#### 3.9.2. Control de otras dimensiones de la venta

Se utilizará las metas de visitas quincenales por ruta, vista anteriormente, para verificar la cantidad y efectividad de las visitas realizadas. Posteriormente se analizarán las causas de los no pedidos en conjunto con los asesores para tomar decisiones.

#### 3.9.3. Evaluación de vendedores

Se evaluará semanalmente a cada vendedor de acuerdo a los resultados de sus volúmenes de venta y a las metas de visitas.

#### 3.9.4. Cuadro de mando del Director de Ventas

Para tener un control de las actividades y rendición de cuentas del Director de Ventas, se empleará un cuadro de mando integral. Según Scaramussa (2010), el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de

aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio.

El cuadro de mando del Director de Ventas se utilizará como una herramienta para controlar que el cumplimiento de los objetivos se realice, este establece cuatro perspectivas diferentes, la forma en la que serán medidos los objetivos y las metas fijadas para cada uno de ellos como se verá a continuación:

**Tabla 28** Cuadro de Mando Integral del Director de Ventas

	CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FECHA DE REVISIÓN	META
Perspectiva Financiera	Incrementar las ventas de VULCANTYRE	% de aumento en ventas	Ventas actuales/Ventas año anterior (en el mismo periodo)	Anual	≥ 120%
	Aumentar la cuota de mercado	% de Clientes de base de datos de mercado potencial	# de nuevos clientes/# de clientes de base de datos	Anual	≥ 37,7%
Perspectiva del Cliente	Retener y fidelizar a los clientes	% de clientes que recontratan mensualmente	# de clientes que recontratan/ # de clientes totales	Trimestral	≥ 50%
	Satisfacer a los clientes	% de clientes satisfechos	1 - (# de clientes con quejas/ # de clientes totales)	Semestral	≥ 80%
Perspectiva de Procesos	Optimizar procesos de seguimiento y recuperación de cartera	% de clientes en mora por más de 3 meses	# de clientes en mora por más de 3 meses/ # de clientes totales	Cuatrimestral	≤ 20%
	Optimizar el proceso comercial	Eficiencia del proceso de ventas	Gastos de la fuerza de ventas/ Total de ventas	Trimestral	≤ 20%
Perspectiva de Recursos Humanos	Focalizar en la atención del cliente	% de empleados formados en esta competencia	# Empleados formados/ # de empleados totales	Anual	100%
	Desarrollar competencias	% de inversión en formación	Inversión en formación/ Total de inversión	Anual	≤ 3%

### 3.10. Ventas especiales

El servicio será ofrecido en la medida de lo posible será ofrecido como un producto con precios estandarizados y resaltando los beneficios de ahorro de tiempo y dinero al realizarlos dentro de su empresa.

Al ser un servicio nuevo, al comienzo podrá considerarse ventas especiales por la promoción de entrada al mercado que se efectuará.

### **3.11. Marketing mix**

El Marketing mix según la Asociación Americana de Marketing en 1984 lo definió como el proceso de planificación y ejecución del concepto Precio, Promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización.

#### **3.11.1. Producto o servicio**

El servicio Carro Taller será un servicio que se lanzará al mercado y será incorporado al portafolio de los productos ya existentes, se trabajará con los vendedores para la introducción de este servicio y promocionarlo de la manera más efectiva.

Dicho servicio se manejará en primera instancia con los clientes actuales como un servicio complementario a la hora de entregar las llantas.

Dentro de las políticas de créditos para este servicio este será con pagos de contado; para ciertas empresas que manejen flotas de vehículos, se podrán realizar mediante órdenes de servicio y al final del día ingresando las facturaciones correspondientes.

#### **3.11.2. Precio**

Para determinar los precios de un producto, es necesario contar con datos de producción, gastos administrativos, gastos de ventas e incrementar una ganancia; pero en este caso como estamos hablando no de un producto sino de un servicio debemos de contar con tres aspectos principales para la fijación de los precios como lo son:

- La demanda
- Función de costos y
- Los precios de la competencia

Dicho esto, hemos puesto los siguientes precios a los servicios del carro taller:

**Tabla 29** Precios de servicios de Carro Taller

PRODUCTOS	PRECIOS
ROTACIÓN DE LLANTAS	\$15
CAMBIO DE LLANTAS	\$10
MARCACIÓN DE LLANTAS	\$3
RESCATE	\$20
REPARACIÓN DE LLANTAS	\$25

Estos precios no varían mucho en relación a los que actualmente se mantienen en los puestos empíricos de los vulcanizadores y autoservicios, esto puede acarrear que una preferencia hacia VULCANTYRE por parte de los clientes puesto que se dará un mejor servicio a un mismo precio, al ser a domicilio y porque se integra servicios que generalmente se encuentran en los locales de ambos competidores.

Cabe recalcar que los precios pueden elevarse de acuerdo a las dimensiones del vehículo y en el caso concreto de las reparaciones de acuerdo a los daños y dimensiones de la llanta.

### **3.11.3 Plaza (Distribución)**

El servicio de carro taller abastecerá al sector de vía a Daule, especializándose en las empresas que mantienen flotas de vehículos; la venta se realizará de manera directa.

### **3.11.4. Publicidad y Promoción**

El servicio del carro taller se promocionará por medio de anuncios en buscadores a través de Adwords, página web, y a través de hojas volantes en la vía a Daule.

Se hará énfasis en las empresas que manejan flotas de vehículos y se hará referencia al ahorro de tiempo y el auxilio inmediato para que el transporte quede operativo y pueda llegar a su destino sin pérdida de tiempo operativo.

## CAPÍTULO IV

### ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

#### 4.1. Hipótesis de partida

##### 4.1.1 Capital inicial

El capital inicial se desglosa de la siguiente forma:

**Tabla 30** Inversión en activos fijos

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS						
Cantidad	ACTIVO	Valor de Adquisición Individual	Valor de Adquisición Total	Vida Útil	Depreciación Anual %	Depreciación Anual
<b>EQUIPOS</b>						
4	GATA HIDRÁULICA TIPO BOTELLA DE 20 TONELADAS	\$ 100,00	\$ 400,00	3	33%	\$ 133,33
8	EMBANQUE PARA VEHÍCULOS 4 TONELADAS	\$ 50,00	\$ 400,00	3	33%	\$ 133,33
2	JUEGO DE HERRAMIENTAS (LLAVES, DADOS, PALANCAS)	\$ 200,00	\$ 400,00	3	33%	\$ 133,33
2	CAJA DE HERRAMIENTAS CON RUEDAS	\$ 25,00	\$ 50,00	3	33%	\$ 16,67
2	LLAVE PISTOLA DE IMPACTO NEUMÁTICA	\$ 200,00	\$ 400,00	2	50%	\$ 200,00
4	MOTORTOOL	\$ 100,00	\$ 400,00	2	50%	\$ 200,00
2	CONEXIONES ELÉCTRICAS	\$ 30,00	\$ 60,00	3	33%	\$ 20,00
			\$ 2.110,00			\$ 836,67
<b>MAQUINARIA DE PRODUCCIÓN</b>						
2	VEHÍCULO USADO	\$ 6.000,00	\$ 12.000,00	5	20%	\$ 2.400,00
2	COMPRESOR DE 300 LITROS, 5 HP Y 220V	\$ 1.250,00	\$ 2.500,00	5	20%	\$ 500,00
2	CAÑÓN DE AIRE COMPRIMIDO 18 LITROS Y 8 BAR	\$ 400,00	\$ 800,00	5	20%	\$ 160,00
2	DESENLLANTADORA NEUMÁTICA	\$ 1.720,00	\$ 3.440,00	10	10%	\$ 344,00
			\$ 18.740,00			\$ 3.404,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			\$ 20.850,00			\$ 4.240,67

**Tabla 31** Gastos de lanzamiento de producto

GASTOS DE LANZAMIENTO DEL PRODUCTO			
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Diseño de Campaña de	\$ 400,00	1	\$ 400,00
Stands para feria	\$ 300,00	2	\$ 600,00
Roll Ups	\$ 100,00	2	\$ 200,00
Tripticos	\$ 0,25	300	\$ 75,00
Volantes	\$ 0,15	300	\$ 45,00
Afiches A3 Full Co	\$ 1,25	100	\$ 125,00
Google Adwords	\$ 400,00	1	\$ 400,00
Revistas	\$ 300,00	1	\$ 300,00
Impulsadoras	\$ 150,00	2	\$ 300,00
<b>TOTAL GASTO DE LANZAMIENTO</b>			<b>\$ 2.445,00</b>

**Tabla 32** Total de inversión inicial

Meses a empezar (antes de producir o vender)	Inversión en Capital de Trabajo			Total de Inversión Inicial	
	1	Valor Mensual Costos Fijos	\$ 2.308,75	\$ 2.308,75	Inversión en Activos Fijos
1	Valor Mensual Costos Variables	\$ 384,67	\$ 384,67	Inversión en Capital de Trabajo	\$ 2.693,42
<b>CAPITAL DE TRABAJO TOTAL</b>			<b>\$ 2.693,42</b>	Gastos de Constitución e Instalación	\$ -
				Gastos de Lanzamiento del Producto	\$ 2.445,00
				<b>TOTAL</b>	<b>\$ 25.988,42</b>

La inversión inicial es de \$25.988,42 sumando los costos de equipos y maquinaria, gastos de lanzamiento de producto e inversión en capital de trabajo.

#### 4.1.2 Política de financiamiento

**Tabla 33** Porcentajes de financiamiento

<b>Financiamiento de la Inversión Inicial:</b>		<b>\$ 25.988,42</b>
Recursos Propios	\$ 6.497,11	<b>25%</b>
Recursos de Terceros (CFN)	\$ 19.491,32	<b>75%</b>
		<b>100%</b>

#### 4.1.3 Costo de Capital

Esta herramienta financiera nos permite calcular el rendimiento mínimo que debería tener el proyecto dado el costo promedio de sus fuentes de financiamiento.

**Tabla 34** Cálculo de Costo Promedio Ponderado de Capital

<b>FÓRMULA</b>	
$CPPC = K_e * \frac{C_a}{C_a + C_d} + K_d(1 - t) * \frac{C_d}{C_a + C_d}$	
Ke = Tasa de costo de oportunidad de los accionistas, se puede obtener de la estimación del ROE	34%
Ca = Capital aportado por los accionistas	\$ 6.497,11
Cd = Capital aportado por la deuda financiera	\$ 19.491,32
Kd = Tasa de costo de la deuda financiera	9,24%
t = Tasa de impuesto a la renta	22%
<b>CPPC =</b>	<b>13,9%</b>

El proyecto debe obtener una rentabilidad mayor a 13,9% del capital invertido para comenzar a ser rentable.

#### 4.1.4 Impuestos

El impuesto a aplicarse es el de 22% de impuesto a la renta.

### 4.2 Presupuesto de Ingresos

#### 4.2.1 Volúmenes

Los volúmenes de unidades proyectadas de venta son los siguientes:

**Tabla 35** Volúmenes de unidades proyectadas a vender en 5 años

UNIDADES PROYECTADAS A VENDER EN 5 AÑOS					
Incremento en ventas proyectado			20%	20%	20%
	2018	2019	2020	2021	2022
ROTACIÓN DE LLANTAS	1.154	2.355	2.826	3.391	4.069
CAMBIO DE LLANTAS	192	392	471	565	678
MARCACIÓN DE LLANTAS	1.498	3.057	3.668	4.402	5.282
RESCATE	38	77	93	111	134
REPARACIÓN DE LLANTAS	315	642	770	924	1.109
<b>VENTAS TOTALES EN UNIDADES</b>	<b>3.197</b>	<b>6.523</b>	<b>7.828</b>	<b>9.394</b>	<b>11.272</b>

Se estima que a partir del tercer año las ventas crezcan en un 20% anual en relación al año anterior.

#### 4.2.2 Precios

Debido a que los precios son influidos directamente por factores externos, los precios serán mantenidos durante cinco años. No obstante, este podrá ser revisado anualmente y ajustado, haciendo un estudio de mercado previo.

**Tabla 36** Precios de proyectados en 5 años

PRECIO DE VENTA PROYECTADO EN 5 AÑOS					
Precios / Años	2018	2019	2020	2021	2022
ROTACIÓN DE LLANTAS	\$15	\$15	\$15	\$15	\$15
CAMBIO DE LLANTAS	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
MARCACIÓN DE LLANTAS	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3
RESCATE	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20
REPARACIÓN DE LLANTAS	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25

### 4.2.3 Ventas esperadas

De acuerdo a los volúmenes y a los precios establecidos en los dos literales anteriores, se obtienen las siguientes cifras de ventas esperadas:

Tabla 37 Ventas proyectadas en 5 años

VENTAS DEL PRODUCTO PROYECTADAS EN 5 AÑOS					
UNIDADES X PRECIOS	2018	2019	2020	2021	2022
ROTACIÓN DE LLANTAS	\$ 17.310,22	\$ 35.319,45	\$ 42.383,34	\$ 50.860,00	\$ 61.032,00
CAMBIO DE LLANTAS	\$ 1.923,36	\$ 3.924,38	\$ 4.709,26	\$ 5.651,11	\$ 6.781,33
MARCACIÓN DE LLANTAS	\$ 4.494,58	\$ 9.170,66	\$ 11.004,80	\$ 13.205,76	\$ 15.846,91
RESCATE	\$ 758,80	\$ 1.548,25	\$ 1.857,90	\$ 2.229,48	\$ 2.675,38
REPARACIÓN DE LLANTAS	\$ 7.865,52	\$ 16.048,66	\$ 19.258,39	\$ 23.110,07	\$ 27.732,09
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>\$ 32.352,48</b>	<b>\$ 66.011,40</b>	<b>\$ 79.213,68</b>	<b>\$ 95.056,42</b>	<b>\$ 114.067,70</b>

### 4.3 Presupuesto de Costos

#### 4.3.1 Materia Prima

Los costos de materia prima son únicamente aplicados al servicio de reparación, para lo que se utilizan parches acordes a los daños en los neumáticos. Se estima que un costo promedio de parche es de \$3,00 y en promedio lleva 1,4 parches, de acuerdo a los registros de producción de reparaciones en VULCANTYRE, dando un costo de \$4,20 por servicio de Reparación.

Tabla 38 Costos de materia prima proyectados a 5 años

MATERIA PRIMA					
TIPO DE COSTO	2018	2019	2020	2021	2022
PARCHES VARIOS	2.265,27	4.673,78	5.671,35	6.881,85	8.350,71

#### 4.3.2 Mano de Obra Directa

Dado que ya se mantenía una estructura en VULCANTYRE sólo se tomará en consideración a los 2 vendedores/técnicos que serán quienes realicen todas las actividades del Carro Taller.

**Tabla 39** Costos de mano de obra directa para el año 2018

ROLES DE PAGO / Gastos en Sueldos y Salarios												
Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Comisiones / año	13ro Sueldo / año	14to Sueldo / año	Vacaciones / año	Fondo de Reserva / año	Aporte Patronal / año	Aporte al IESS/ año	SECAP	IECE	Gasto / año
VENDEDOR 1	\$ 450,00	\$ 5.400,00	\$ 0,00	\$ 450,00	\$ 375,00	\$ 225,00	\$ 450,00	\$ 602,10	\$ 510,30	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 7.556,10
VENDEDOR 2	\$ 450,00	\$ 5.400,00	\$ 0,00	\$ 450,00	\$ 375,00	\$ 225,00	\$ 450,00	\$ 602,10	\$ 510,30	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 7.556,10
GASTO EN SUELDOS Y SALARIOS	\$ 900,00	\$ 10.800,00	\$ 0,00	\$ 900,00	\$ 750,00	\$ 450,00	\$ 900,00	\$ 1.204,20	\$ 1.020,60	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 15.112,20

### 4.3.3 Costos Indirectos de Fabricación

En la reparación aparecen otros costos asociados por el desgaste de las herramientas utilizadas, otros insumos consumidos, el trabajo de los operarios actuales de VULCANTYRE para esas tareas y además el uso de la cámara de vulcanización. Esto arroja un costo adicional de \$3,00 por servicio de Reparación.

### 4.3.4 Costos esperados

Los costos esperados se calculan sólo en el caso de la reparación de llantas ya que es la única actividad que puede considerarse como productiva, las demás son actividades de servicio.

**Tabla 40** Costos esperados a 5 años

<b>UNIDADES PROYECTADAS A VENDER EN 5 AÑOS</b>					
<b>Incremento en ventas proyectado</b>	20%		20%	20%	
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
ROTACIÓN DE LLANTAS	1.154	2.355	2.826	3.391	4.069
CAMBIO DE LLANTAS	192	392	471	565	678
MARCACIÓN DE LLANTAS	1.498	3.057	3.668	4.402	5.282
RESCATE	38	77	93	111	134
REPARACIÓN DE LLANTAS	315	642	770	924	1.109
<b>VENTAS TOTALES EN UNIDADES</b>	<b>3.197</b>	<b>6.523</b>	<b>7.828</b>	<b>9.394</b>	<b>11.272</b>
<b>COSTOS UNITARIOS</b>					
PARCHES VARIOS	\$ 4,20	\$ 4,25	\$ 4,29	\$ 4,34	\$ 4,39
COSTO INDIRECTO REPARACIÓN DE LLANTAS	\$ 3,00	\$ 3,03	\$ 3,07	\$ 3,10	\$ 3,14
<b>COSTO UNITARIO REPARACIÓN</b>	<b>\$ 7,20</b>	<b>\$ 7,28</b>	<b>\$ 7,36</b>	<b>\$ 7,44</b>	<b>\$ 7,53</b>
<b>COSTO UNITARIO PROMEDIO</b>	<b>\$ 0,69</b>	<b>\$ 0,70</b>	<b>\$ 0,70</b>	<b>\$ 0,71</b>	<b>\$ 0,72</b>
<b>COSTOS ESPERADOS</b>					
ROTACIÓN DE LLANTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAMBIO DE LLANTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MARCACIÓN DE LLANTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RESCATE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
REPARACIÓN DE LLANTAS	\$ 2.265,27	\$ 4.673,78	\$ 5.671,35	\$ 6.881,85	\$ 8.350,71
<b>COSTOS ESPERADOS</b>	<b>\$ 2.265,27</b>	<b>\$ 4.673,78</b>	<b>\$ 5.671,35</b>	<b>\$ 6.881,85</b>	<b>\$ 8.350,71</b>

#### 4.4 Análisis de Punto de Equilibrio

**Tabla 41** Ventas proyectadas en 5 años con PVP promedio

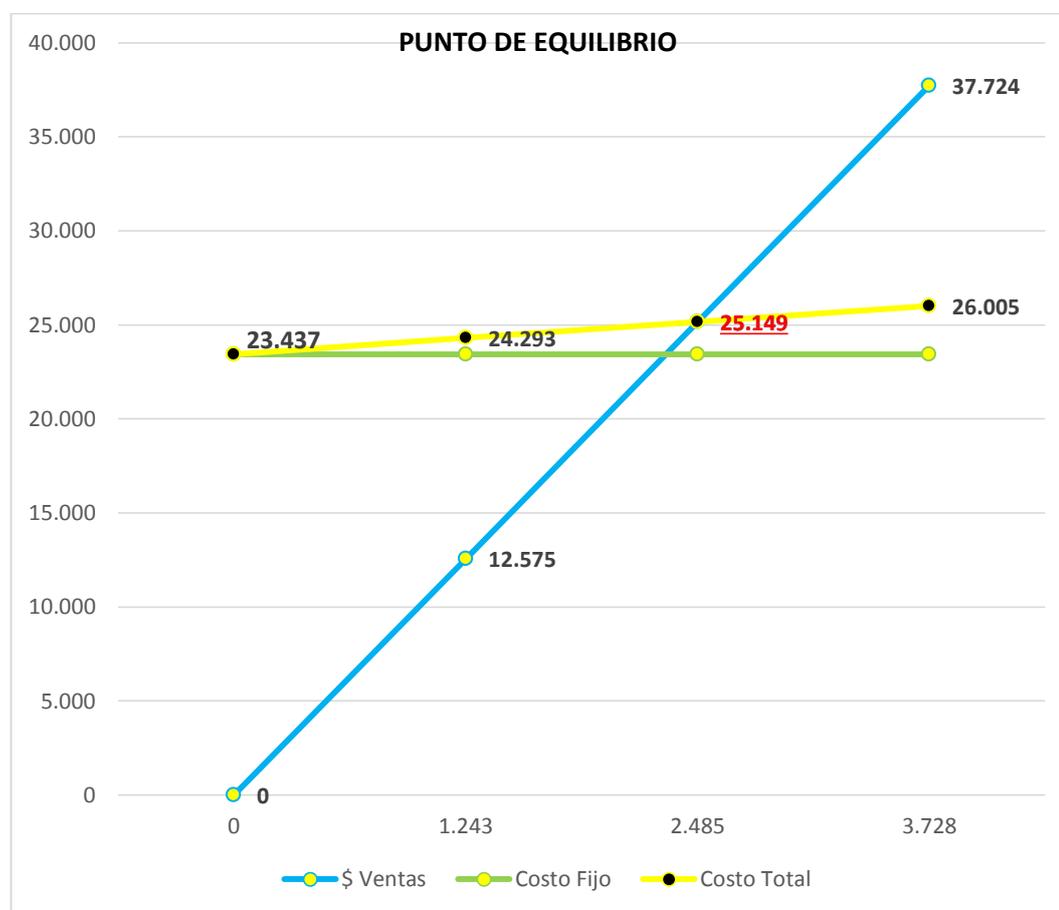
<b>VENTAS DEL PRODUCTO PROYECTADAS EN 5 AÑOS</b>					
<b>UNIDADES X PRECIOS</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
ROTACIÓN DE LLANTAS	\$ 17.310,22	\$ 35.319,45	\$ 42.383,34	\$ 50.860,00	\$ 61.032,00
CAMBIO DE LLANTAS	\$ 1.923,36	\$ 3.924,38	\$ 4.709,26	\$ 5.651,11	\$ 6.781,33
MARCACIÓN DE LLANTAS	\$ 4.494,58	\$ 9.170,66	\$ 11.004,80	\$ 13.205,76	\$ 15.846,91
RESCATE	\$ 758,80	\$ 1.548,25	\$ 1.857,90	\$ 2.229,48	\$ 2.675,38
REPARACIÓN DE LLANTAS	\$ 7.865,52	\$ 16.048,66	\$ 19.258,39	\$ 23.110,07	\$ 27.732,09
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>\$ 32.352,48</b>	<b>\$ 66.011,40</b>	<b>\$ 79.213,68</b>	<b>\$ 95.056,42</b>	<b>\$ 114.067,70</b>
<b>PVP PROMEDIO</b>	<b>10,12</b>	<b>10,12</b>	<b>10,12</b>	<b>10,12</b>	<b>10,12</b>

**Tabla 42** Punto equilibrio anual a 5 años

P. EQUILIBRIO	2018	2019	2020	2021	2022
Precio Venta	\$ 10,12	\$ 10,12	\$ 10,12	\$ 10,12	\$ 10,12
Coste Unitario	\$ 0,69	\$ 0,70	\$ 0,70	\$ 0,71	\$ 0,72
Gastos Fijos Año	\$ 23.437,20	\$ 24.286,05	\$ 25.173,72	\$ 26.102,13	\$ 27.073,25
Punto de equilibrio U/Año	2485	2577	2674	2775	2880
Punto de equilibrio U/mes	207	215	223	231	240

**Tabla 43** Punto equilibrio año 2018

Datos para el gráfico				
	CERO	MENOS 50%	EQUILIBRIO	MÁS 50%
Q Ventas	0	1.243	<b>2.485</b>	3.728
\$ Ventas	0	12.575	<b>25.149</b>	37.724
Costo Variable	0	856	1.712	2.568
Costo Fijo	23.437	23.437	23.437	23.437
Costo Total	23.437	24.293	<b>25.149</b>	26.005
Beneficio	-23.437	-11.719	<b>0</b>	11.719



**Figura 17** Punto de equilibrio año 2018

El punto de equilibrio es de 2485 unidades anuales en el primer año, las mismas que quedan estrechamente ligadas al mix de productos y el porcentaje deseado de cada uno de ellos para que se cumpla.

## 4.5 Presupuesto de Gastos

Tabla 44 Gastos administrativos anuales

<b>Gastos Administrativos</b>		
<b>Rubro</b>	<b>Gasto / mes</b>	<b>Gasto / año</b>
SEGUROS	\$ 400,00	\$ 400,00
PAPELERIA	\$ 50,00	\$ 600,00
MATRÍCULA DE VEHÍCULOS	\$ 500,00	\$ 500,00
MANTENIMIENTO DE 2 VEHICULOS	\$ 300,00	\$ 3.600,00
OTROS GASTOS	\$ 50,00	\$ 600,00
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 1.300,00</b>	<b>\$ 5.700,00</b>

Tabla 45 Gastos de ventas anuales

<b>Presupuesto Publicitario / Gastos de Ventas</b>					
<b>MEDIO</b>	<b>COSTO/PAUTA</b>	<b># DE PAUTAS /MES</b>	<b>INVERSIÓN MENSUAL</b>	<b>MESES A INVERTIR</b>	<b>Gasto / año</b>
Tripticos	\$0,25	100	\$25,00	3	\$75,00
Google Adwords Pago por click	\$0,80	50	\$40,00	12	\$480,00
Pagina Web Mantenimiento	\$50,00	1	\$50,00	3	\$150,00
Cuñas Radiales	\$7,50	40	\$300,00	2	\$600,00
<b>GASTOS DE VENTAS</b>					<b>\$ 1.305,00</b>

Tabla 46 Pago de deuda anual

<b>Pago de la Deuda Anual</b>					
<b>Años</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Amortización	\$ 3.779,63	\$ 3.838,03	\$ 3.897,35	\$ 3.957,58	\$ 4.018,73
Pago por Intereses	\$ 285,57	\$ 227,16	\$ 167,85	\$ 107,62	\$ 46,46
<b>Pago de Deuda</b>	<b>\$ 4.065,19</b>				

Tabla 47 Tabla de amortización

CAPITAL (CFN)		\$ 19.491,32			
TASA DE INTERÉS CFN		9,24%			
NÚMERO DE PAGOS		10			
FECHA DE INICIO		30-ene.-18			
CUOTA MENSUAL		\$ 2.032,60			
INTERESES DEL PRÉSTAMO		\$ 834,65			
Año	Pago	Capital	Amortización	Interés	Dividendos
0	0	\$ 19.491,32	-	-	-
1	1	\$ 17.608,75	\$ 1.882,57	\$ 150,03	\$ 2.032,60
	2	\$ 15.711,69	\$ 1.897,06	\$ 135,54	\$ 2.032,60
2	3	\$ 13.800,03	\$ 1.911,66	\$ 120,94	\$ 2.032,60
	4	\$ 11.873,66	\$ 1.926,37	\$ 106,22	\$ 2.032,60
3	5	\$ 9.932,45	\$ 1.941,20	\$ 91,39	\$ 2.032,60
	6	\$ 7.976,31	\$ 1.956,14	\$ 76,45	\$ 2.032,60
4	7	\$ 6.005,11	\$ 1.971,20	\$ 61,40	\$ 2.032,60
	8	\$ 4.018,73	\$ 1.986,37	\$ 46,22	\$ 2.032,60
5	9	\$ 2.017,07	\$ 2.001,66	\$ 30,93	\$ 2.032,60
	10	\$ 0,00	\$ 2.017,07	\$ 15,53	\$ 2.032,60
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 19.491,32</b>	<b>\$ 834,65</b>	<b>\$ 20.325,97</b>

## 4.6 Factibilidad financiera

### 4.6.1 Análisis de ratios

Tabla 48 Indicadores financieros

Indicadores Financieros						
RATIOS FINANCIEROS		2018	2019	2020	2021	2022
<b>Ratios de Liquidez</b>						
Liquidez o Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente	en veces	6,1	3,5	4,9	6,0	6,9
Liquidez Seca o Prueba Ácida = (Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	en veces	6,1	3,5	4,9	6,0	6,9
Capital de Trabajo	en dinero	5.192	28.333	58.986	98.737	149.491
Indice de liquidez = (Activos Corrientes / Pasivo corriente)	en veces	6	4	5	6	7
<b>RATIOS DE ENDEUDAMIENTO</b>						
Endeudamiento o Apalancamiento = Pasivo / Activo Pasivo / Patrimonio	en porcentaje	68%	43%	28%	19%	15%
	en veces	2,0	0,8	0,4	0,2	0,2
Cobertura 1 = Utilidad Operativa / Gastos Financieros	en veces	11,6	148,7	269,0	547,3	1625,6
Cobertura 2 = (Flujo de Efectivo + Servicio de Deuda) / Servicio de Deuda		1,5	8,9	9,4	11,8	14,7
<b>RATIOS DE ACTIVIDAD (Uso de Activos)</b>						
Rotación de Activos = Ventas / Activos	en veces	1,3	1,2	1,0	0,8	0,7
<b>Ratios de Rentabilidad</b>						
Margen Bruto = Utilidad Bruta / Ventas Netas	en porcentaje	93%	93%	93%	93%	93%
Margen Operacional = Utilidad Operacional / Ventas Netas	en porcentaje	10%	51%	57%	62%	66%
Margen Neto = Utilidad Neta / Ventas Netas	en porcentaje	9%	51%	57%	62%	66%
ROA = Utilidad Neta / Activos	en porcentaje	12%	63%	54%	48%	43%
ROE = Utilidad Neta / Patrimonio	en porcentaje	36%	109%	74%	59%	50%
<b>OTROS INDICADORES</b>						
Punto de Equilibrio ( en Dinero )	en dinero	25.149	26.081	27.057	28.078	29.148
Generación de Empleo	en porcentaje	91%	128%	205%	450%	-5199%
<b>Identidad de Dupont:</b>						
a) Utilidad Neta / Ventas	Margen Neto	9%	51%	57%	62%	66%
b) Ventas / Activos	Rotación Activos	1,3	1,2	1,0	0,8	0,7
c) ROA = a) * b)		12%	63%	54%	48%	43%
d) Deuda / Activos	Apalancamiento	68%	43%	28%	19%	15%
e) 1 - Apalancamiento		32%	57%	72%	81%	85%
f) ROE = c) / e)		38%	111%	75%	59%	51%

### 4.6.2 Valoración del plan de negocios

Tabla 49 Flujo de efectivo a 5 años

Flujo de Efectivo						
	AÑO 0	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad antes Imptos Renta		3.017,70	33.559,36	44.978,36	58.791,18	75.479,73
(+) Gastos de Depreciación		4.240,67	4.240,67	4.240,67	4.240,67	4.240,67
(+) Gastos de amortización		489,00	489,00	489,00	489,00	489,00
(-) Inversiones en Activos		0	0	0	0	0
(-) Amortizaciones de Deuda		3.779,63	3.838,03	3.897,35	3.957,58	4.018,73
(-) Pagos de Impuestos		0,00	1.016,96	11.309,50	15.157,71	19.812,63
Variación CxC		1.348,02	1.402,46	550,10	660,11	792,14
<b>Flujo Neto</b>	100%	<b>-25988,42</b>	<b>2.619,72</b>	<b>32.031,57</b>	<b>33.951,09</b>	<b>55.585,89</b>
<b>Pay Back del flujo</b>		<b>-23.368,70</b>	<b>8.662,87</b>	<b>42.613,95</b>	<b>86.359,40</b>	<b>141.945,29</b>
TMAR			7,72%			
VAN			\$ 102.034,04			
TIR			75,81%			
AÑO DE RECUPERACIÓN			1			

### 4.6.3 Análisis de sensibilidad

Para analizar la sensibilidad del proyecto se plantean tres escenarios, uno normal, uno pesimista donde las unidades vendidas decrezcan un 40% y uno optimista donde las unidades vendidas tengan un crecimiento del 25%.

Tabla 50 Análisis de sensibilidad

	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO OPTIMISTA
<b>TMAR</b>	7,72%	7,72%	7,72%
<b>VAN</b>	\$ 102.034,04	\$ 15.398,52	\$ 155.611,37
<b>TIR</b>	75,81%	19,71%	106,74%
<b>AÑO DE RECUPERACIÓN</b>	1	2	1

En los tres casos se observa que el proyecto tiene viabilidad.

### 4.7. Sistema de control

#### 4.7.1. Cuadro de mando integral

En lo que respecta al cuadro de mando integral de todo el proyecto, este se asemeja al del Director de Ventas puesto que este realiza funciones muy importantes para el logro de los objetivos de la empresa.

Tabla 51 Cuadro de mando integral del proyecto

VULCANTYRE	CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FECHA DE REVISIÓN	META	PLAN DE CONTINGENCIA
Perspectiva Financiera	Aumentar el beneficio neto	Beneficio neto	Utilidad después de impuestos	Semestral	≥ 10%	A
Perspectiva del Cliente	Retener y fidelizar a los clientes	% de clientes que recontratan mensualmente	# de clientes que recontratan/ # de clientes totales	Trimestral	≥ 50%	B
	Satisfacer a los clientes	% de clientes satisfechos	1 - (# de clientes con quejas/ # de clientes totales)	Semestral	≥ 80%	C
Perspectiva de Procesos	Optimizar procesos de seguimiento y recuperación de cartera	% de clientes en mora por más de 3 meses	# de clientes en mora por más de 3 meses/ # de clientes totales	Cuatrimestral	≤ 20%	D
	Optimizar el proceso comercial	Eficiencia del proceso de ventas	Gastos de la fuerza de ventas/ Total de ventas	Trimestral	≤ 20%	E
Perspectiva de Recursos Humanos	Incrementar competencias y atención al cliente para aumentar resultados	Productividad de los empleados	Ingresos por empleado actuales/Ingresos por empleado del año pasado	Anual	≥ 20%	F

#### **4.7.2. Planes de contingencia**

En caso de no alcanzarse los objetivos previstos se implementarán las siguientes estrategias relacionadas al cuadro de mando integral:

- A) Vender activos de uno de los autos del Carro Taller con su herramental.
- B) Cambiar en estrategias de marketing; si el problema persiste, búsqueda de nuevos clientes en otras zonas.
- C) Realizar un análisis de causas junto a los clientes insatisfechos y una campaña de retoma de imagen corporativa.
- D) Cambiar en políticas de crédito y análisis más riguroso de crédito de clientes.
- E) Recortar gastos más importantes de ventas e incrementar ventas.
- F) Evaluar objetivamente a los empleados y a los procesos que siguen.

## **CAPITULO V**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

#### **5.1. Base Legal**

- **Valores, transparencia y gobernabilidad**

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008

Capítulo segundo

Sección octava

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

- **Público interno**

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008

Capítulo sexto

Sección tercera

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria. El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley. Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley.

El reglamento interno de trabajo de VULCANTYRE detalla los deberes y obligaciones tanto de empleados como del empleador, basándose en el CÓDIGO DEL TRABAJO.

- **Consumidores y clientes**

LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

Capítulo II Derechos y obligaciones de los consumidores

Art. 4.- Derechos del Consumidor. - Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes: [...]

4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar [...]

8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios [...]

Art. 22.- Reparación Defectuosa. - Cuando un bien objeto de reparación presente defectos relacionados con el servicio realizado e imputables al prestador del mismo, el consumidor tendrá derecho, dentro de los noventa días contados a partir de la recepción del bien, a que se le repare sin costo adicional o se reponga el bien en un plazo no superior a treinta días, sin perjuicio a la indemnización que corresponda. Si se hubiere otorgado garantía por un plazo mayor, se estará a este último.

Las reparaciones de neumáticos a efectuarse se realizarán de acuerdo a los límites establecidos en la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2582:2011.

## **5.2. Medio Ambiente**

ACUERDO MINISTERIAL 020 DEL MINISTERIO DE AMBIENTE (2013).

INSTRUCTIVO PARA LA GESTION INTEGRAL DE NEUMATICOS USADOS.

Art. 25.- Todo proceso de tratamiento de neumáticos usados se realizará conforme la Normativa Técnica Ecuatoriana INEN y la Normativa Ambiental aplicable en el siguiente orden de prioridad:

- a) Reuso [...]
- b) Reciclaje, y,
- c) Coprocesamiento

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

Del Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021 se considera el objetivo 5: impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.

**Beneficiarios directos:** empresas del sector vía a Daule con flotas de vehículos con las que desarrollan sus operaciones.

**Beneficiarios indirectos:** población general de Guayaquil y zonas aledañas que se favorecen de los servicios brindados por los beneficiarios directos y por la gestión ambiental realizada por VULCANTYRE.

## **5.4. Política de responsabilidad corporativa**

La presente política establece los lineamientos para el accionar de la empresa VULCANTYRE en todas las actividades productivas que desarrolla, así como su compromiso con el mejoramiento social, económico y ambiental del Ecuador.

La mejora social se dará al momento en que VULCANTYRE desarrolle de manera técnica, profesional y con atención personalizada a sus clientes, elevando así los estándares de calidad y servicio que se tenían anteriormente en el mercado.

El mejoramiento económico vendrá de la mano de la gestión preventiva y correctiva de los neumáticos en las empresas donde se labora, además del ahorro que le supone el servicio a domicilio.

La mejora ambiental se realizará a través de las reparaciones de los neumáticos y su adecuado alargamiento de uso a través de las rotaciones de los mismos. Así mismo VULCANTYRE ayudará a las empresas a que desarrollen una apropiada disposición final de los neumáticos como parte de su responsabilidad extendida.

## **CONCLUSIONES**

El plan de negocios brinda los lineamientos para que VULCANTYRE expanda sus actividades relacionadas a los neumáticos a través del servicio de Carro Taller comenzando por el sector escogido de vía a Daule.

El estudio de mercado permite establecer las preferencias y una estimación de la demanda potencial que tendrían los nuevos servicios; al mismo tiempo, en el análisis de los factores influyentes externos e internos se puede establecer que la empresa está en capacidad de competir con sus diversos rivales potenciales.

Los objetivos comerciales están respaldados por la formulación de estrategias y controles establecidos.

La evaluación financiera del proyecto da resultados de VAN y de TIR que satisfacen las pretensiones económicas de la empresa a pesar de no extender en forma tan amplia sus operaciones.

Diferenciarse lo más posible de los competidores con mayor probabilidad de convertirse en adversarios directos, en este caso, otras empresas reencauchadoras.

Dado que el personal de ventas será básicamente técnico, se recomienda tener un acompañamiento y respaldo por parte del Director de Ventas y de personal de oficina de forma constante.

A medida que el proyecto se desarrolle de manera satisfactoria en la zona de vía a Daule, debe considerarse la expansión de las operaciones a otras zonas de Guayaquil y sus alrededores; además el proyecto puede complementarse con el aumento de ventas de los productos y servicios que ya posee la empresa.

## REFERENCIAS

- Ambiente, M. d. (2013). *Instructivo para la gestion integral de neumáticos usados*. Quito.
- Balestrini, M. (2002). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: BL consultores y asociados.
- Bouquerel, F. (1961). *El estudio de mercado al servicio de la empresa*. Madrid: Aguilar.
- Chapman, A. (2006). *Análisis DOFA y análisis PEST*.
- De Canales, F., Luz de Alvarado, E., & Pineda, B. (1986). *Metodología de la Investigación*. Limusa.
- Ecuadoriano, G. (2011). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Obtenido de [www.normalizacion.gob.ec](http://www.normalizacion.gob.ec)
- Garcia Fernando, M. (1993). *La Encuesta*. Madrid.
- Ibañez, J., & Alvira, F. (1993). *El análisis de la realidad social metodos y tecnicas*. Madrid.
- Kaplan, R. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Asset into Tangible Outcomes*. Boston.
- Kovacevic, A., & Reynoso, A. (2010). *El diamante de la excelencia*. Santiago: Aguilar Chilena de ediciones s.a.
- Leyda, A. (2016). *Marketing en Esencia*. Buenos Aires: Granica.
- Manuera, A. (2012). *Estrategias de Marketing*. Madrid: Esic.
- Mascarenhas, B., & Aaker, D. (1989). *Mobility barriers and strategic groups*.
- Mendoza, C. (2004). *Presupuesto para empresas de manufacturas*. Barranquilla: Uninorte.
- Mercado, S. (2004). *Mercadotecnia Programada*. Mexico: Limusa.

- Nacional, G. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Semplades.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). *On Competition*. A. Harvard Business Review.
- Pride, W., & Ferrel, O. (2005). *Marketing*. Mexico: McGraw Hill.
- Rodriguez, O. (1993). *Metodos de Muestreo*. Madrid.
- Scaramussa, S. (2010). La Contribución del Banced Scorecard como instrumento de gestion estrategica en apoyo a la gerencia. *Vision*.
- Thompson, A. (1998). *Dirección y Administración Estratégica*. Mexico: MacGraw Hill.

# ANEXOS

## ANEXO A

Listado de empresas en vía a Daule desde el Km 1 al 17					
#	Nombre	Actividad	Teléfono (04)	Correo	Relación Carro Taller
1	MAVIJU	Iluminación LED, material eléctrico	3712520		Sí
2	MOTORDESA	Distribuidora de partes de motos	2003069		Sí
3	BIC ECUADOR	Bolígrafos BIC	3713100		Sí
4	BUNDE CATERING	Servicio de comida	2005048		Sí
5	MIGPLAS S.A.	Fundas y rollos de polietileno	6017323		Sí
6	DEPORPAS	Repuestos automotrices	2004140		Sí
7	DON DIEGO	Distribución de embutidos	2854259		Sí
8	DUMILESA S.A.	Helados Sorbetto	2000753	<a href="mailto:sorbettoinfo@sorbetto.ec">sorbettoinfo@sorbetto.ec</a>	Sí
9	MEGAHIERRO	Venta materiales de construcción en hierro	2148187		Sí
10	FRIGO MAPASINGUE	Distribución Helados Pingüino			Sí
11	LABORATORIO QUIROZ	Productos cosméticos	2857365		Sí
12	INDUCOM	Venta de bombas, motoredutores	6026390		Sí
13	CASA DEL CABLE	Innfraestructura tecnológica casera	3712400		Sí
14	SKYCOMPANY S.A.	Importación y fabricación local de materiales	2001609		Sí
15	PLASTIFUN S.A.	Rollos y fundas plásticas	2003412	<a href="mailto:ronquillo@plastifun.com.ec">ronquillo@plastifun.com.ec</a>	Sí
16	YOBEL LOGISTIC S.A.	Actividades lógicas	6008500		Sí
17	MATRIFLEXO S.A.	Matrickería para industria flexográfica	2013337	<a href="mailto:glc@matrifexo.com">glc@matrifexo.com</a>	Sí
18	ECUACOCOA	Productos derivados del cacao	2351133		Sí
19	DELTA PLASTIC C.A.	Envases plásticos	2854849	<a href="mailto:info@deltaplastic.com.ec">info@deltaplastic.com.ec</a>	Sí
20	SIMPLE SOLUCIONES IMPLEMENTADAS CIA LTDA	Envases plásticos	2013725	<a href="mailto:finanzas@simple.com.ec">finanzas@simple.com.ec</a>	Sí
21	PLASTICOS KOCK S.A.	Envases plásticos, tubos de PVC	2854180		Sí
22	SGS DEL ECUADOR S.A.	Certificaciones, cursos, revisiones técnicas	2252300		Sí
23	INTACO ECUADOR	Insumos de Construcción	3731555		Sí
24	KIMBERLY CLARK	Fabricación productos higiene personal	3702000		Sí
25	PROMESA	Distribución ferreterías	6001000		Sí
26	DIESEL POWER	Venta de repuestos diesel	2004282		Sí
27	AGARISMAL	Insumos Agropecuarios	5111316		Sí
28	SERFLEX	Servicios flexográficos	2004344		Sí
29	MAQUINARIAS HENRIQUES C.A.	Maquinaria y repuestos	2254300		Sí
30	REGASA ALL NATURAL	Agua embotellada y refrescos	3901234		Sí
31	UNICOL S.A.	Balanceado	2593420		Sí
32	DISVASARI S.A.	Mochilas Vasari y Mozioni	2251163		Sí
33	IVAN BOHMAN C.A.	Importación y distribución maquinaria	6044000		Sí
34	CARTOPEL	Empaques en cartón corrugado	2255705		Sí
35	DULCENAC	Fabricación cereales y golosinas	3907205		Sí
36	KELLOGG	Fabricación cereales	3084468		Sí
37	INDUSTRIAS LÁCTEAS TONI	Productos lácteos	6017148	<a href="mailto:dipor_guayaquil@dipor.com">dipor_guayaquil@dipor.com</a>	Sí
38	PICCA	Productos de plástico, zapatos	3700800		Sí
39	ACERIMALLAS	Láminas de acero perforadas	2261758		Sí
40	TEXTILES SAN ANTONIO	Confeción de prendas de vestir	2251602		Sí
41	ALUMINIOS PACIFIC	Puertas y ventanas de aluminio	2191223		Sí
42	KFC PLANTA	Procesamiento de alimentos	3720900		Sí
43	ECUALIQUIDOS	Agua montaña	2250875		Sí
44	SERGEVSA	Acero inoxidable	2253463		Sí
45	PLASTICHIME S.A.	Fundas plásticas	2652084		Sí
46	MOLINOS CHAMPION	Balanceado	6002840		Sí
47	DIPAC	Productos de acero	2113779		Sí
48	PLÁSTICOS ECUATORIANOS	Envases plásticos	3703600		Sí
49	PROQUILARV	Productos químicos para industria y hogar	2250074		Sí
50	INDUSTRIAS ALES	Productos alimenticios y de limpieza	1800-212121	<a href="mailto:info@ales.com.ec">info@ales.com.ec</a>	Sí
51	TESALIA CBC	Agua y bebidas gaseosas	3710200		Sí
52	DIPRELSA	Materiales eléctricos	2121065		Sí
53	LABORATORIOS ACROMAX	Laboratorio químico farmacéutico	2289356		Sí
54	MECANOS	Venta de maquinaria agrícola	2651000		Sí
55	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN NESTLÉ	Distribución productos alimenticios de consumo	2331546		Sí
56	SOUTH PACIFIC SEAFOOD S.A. SOPASE	Empacadora de camarón	2264674	<a href="mailto:info@sopase.com">info@sopase.com</a>	Sí
57	COMBLANC DEL ECUADOR S.A.	Manufactura y distribución de confitería y bebidas	3906464	<a href="mailto:info@comblanc-ecuador.com">info@comblanc-ecuador.com</a>	Sí
58	RECYNTER	Reciclaje de materiales	2113645		Sí
59	TRANSCABA S.A.	Transportes para carga pesada	2244315		Sí
60	ESTRUCTURAS KLAERE	Ingeniería de estructuras metálicas	2114378		Sí
61	PROCEPLAS	Tuberías plásticas	2113700		Sí
62	INTERCIA S.A.	Reciclaje de materiales	3712240		Sí
63	GRAFIMPAC S.A.	Imprenta	2114034		Sí
64	QUIMISER S.A.	Productos Químicos	2113955	<a href="mailto:info@quimiser.com.ec">info@quimiser.com.ec</a>	Sí
65	FLEXNET S.A.	Logística y distribución	3713030		Sí
66	HOHESA	Hormigones Hércules	2628205	<a href="mailto:info@hohesa.com.ec">info@hohesa.com.ec</a>	Sí
67	GLOBANDINA	Servicios logísticos	3711570		Sí
68	INDURAMARKET	Venta de productos Indura	6008639		Sí
69	INDUELECTRIC	Ingeniería eléctrica en alta, media y baja tensión	093771162		Sí
70	DANEC S.A.	Alimentos, limpieza	2113103		Sí
71	NUTEC S.A.	Plásticos, metales, papeles, químicos	2113400		Sí
72	FRIGOPESCA	Empacadora de camarón	2112034		Sí
73	EMPACADORA AROMALI	Empacadora de camarón	2113065		Sí
74	TORPLAS S.A.	Diseño de Productos plásticos y fabricación de	2113141		Sí
75	POLIGRUP	Industria plástica	2113850		Sí
76	TROPICALIMENTOS S.A.	Productos alimenticios	2445266	<a href="mailto:info@fadesa.com">info@fadesa.com</a>	Sí
77	QUIMPAC S.A.	Inyección de Plásticos, Proceso de Empaques,	2687237	<a href="mailto:infoquimpac@grupoquimpac.com">infoquimpac@grupoquimpac.com</a>	Sí

## ANEXO A

78	BASSA LABORATORIOS	Productos dermatológicos y dermacosméticos	2113013		Sí
79	COMERCIALIZADORA COILE S.A.	Productos agrícolas y madereros	2280839		Sí
80	INDUSTRIA ANDINA DE TRANSFORMADORES S.A.	Transformadores	3702700		Sí
81	FARMAGRO S.A.	Plaguicidas y productos veterinarios	1800-327624		Sí
82	LABORATORIOS WEIR	Productos químicos de uso médico y familiar	2113040		Sí
83	IPAC	Acero	3702120		Sí
84	GRUPO GRÁFICO ABAD	Imprenta	3714210		Sí
85	GRUPO MENA	Plásticos de prolipropileno, alta y baja densidad	2113704		Sí
86	TRILEX	Fundas y etiquetas para banano	2113705		Sí
87	HIEBLOSA	Hielo en escamas	2113428		Sí
88	EMPACADORA CRUSTAMAR	Empacadora de camarón	2113261	<a href="mailto:lmartinez@crustamar.ec">lmartinez@crustamar.ec</a>	Sí
89	OCEANICE	Hielo en escamas, transporte pesado	0999422629	<a href="mailto:oceanice@hotmail.es">oceanice@hotmail.es</a>	Sí
90	TRANSPSUR	Transportes para carga pesada	0986843734		Sí
91	SOLVESA	Insumos químicos	3704040		Sí
92	INCABLE	Cables enrollados	2113815		Sí
93	PLATAYUC S.A.	Productos con plátano y yuca	2103023		Sí
94	LODISAL S.A.	Logística, distribución y almacenamiento	2593290	<a href="mailto:info@odisal.com">info@odisal.com</a>	Sí
95	SUMESA	Productos alimenticios	2103170	<a href="mailto:1800@sumesa.com.ec">1800@sumesa.com.ec</a>	Sí
96	BARRILITOS OK	Bebidas gaseosas	2103260		Sí
97	PROFRUTAS	Frutas congeladas	3082756	<a href="mailto:gerencia@pro-frutas.com">gerencia@pro-frutas.com</a>	Sí
98	PLASTIUNIVERSAL	Útiles escolares Carioca	2103715	<a href="mailto:info@plastiuniversal.com">info@plastiuniversal.com</a>	Sí
99	BODEGAS UNICOMER	Artefacta			Sí
100	YUPI DISNAC S.A.	Frituras	1800-000271		Sí
101	Industrial BARCINO & SOVI	Productos en acero y poliuretano	0992688680	<a href="mailto:canudasvilardebo@gmail.com">canudasvilardebo@gmail.com</a>	Sí
102	COMEXPORT	Depósito aduanero público	2103064	<a href="mailto:jtapia@comexport.grcal.com">jtapia@comexport.grcal.com</a>	Sí
103	TRANSBEL S.A.	Venta al por menor de perfumes, artículos cosméticos	022272089		Sí
104	PROVEQUIIM	Productos químicos para industria	2103708		Sí
105	TREBOL VERDE	Catering	2591700		Sí
106	PLASTICOS DEL LITORAL	Utensilios plásticos	2100070		Sí
107	CALBAQ S.A.	Fabricación de productos de limpieza	2103001		Sí
108	LINDE GAS	Gases industriales	023998900	<a href="mailto:tencionclientes.lg.ec@linde.com">tencionclientes.lg.ec@linde.com</a>	Sí
109	TIOSA SA	Elaboración de pan y otros productos de panadería	2100433		Sí
110	DINATEK	Motores a diesel, generadores	6006756		Sí
111	CORPORACION AZENDE	Bebidas alcohólicas	2103174		Sí
112	GRUPASA	Fabricación de cartón	2100430		Sí
113	TÍA CDF	Centro de distribución a minimercados			Sí
114	DEGERENCIA	Alimentos marca Naturísimo	500166		Sí
115	NOVAWORLD S.A	Productos en poliestireno	2103927		Sí
116	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN BAQUE		0994501595		Sí
117	BODEGAS BOFLEX	Mangueras de polietileno	2103729		Sí
118	BABYS S.A.	Biberones y accesorios para bebés	2100076		Sí
119	CORDIALSA	Productos alimenticios	2136736		Sí
120	ECUASAL	Producción de sal	5000666	<a href="mailto:compras@ecuasal.com">compras@ecuasal.com</a>	Sí
121	GALAPESCA	Atún en lata StarKist	2115077		Sí
122	ECUAPOLIURETANOS	Productos con poliuretano y poliurea	2103772		Sí
123	TRANSESTIBA	Transporte y carga	2567741		Sí
124	AUTOMEKANO	Venta de camiones y maquinaria pesada	3901033		Sí
125	TAIRI S.A.	Productos de plástico para hogar e industria	2160457		Sí
126	SOYODA S.A.	Importación de ferretería y maquinaria	3702890		Sí
127	TRANSMAR	Cacao en grano y semielaborados	6005560	<a href="mailto:info@transmargroup.com">info@transmargroup.com</a>	Sí
128	PROTISA	Productos de papel de higiene personal	5000274		Sí
129	CARTORAMA	Cartón corrugado		<a href="http://cartorama.com.ec/registro-de-provee">cartorama.com.ec/registro-de-provee</a>	Sí
130	TERCON S.A.	Terminal de contenedores	2160213		Sí
131	INDULAC	Productos lácteos	2160560		Sí
132	DIFARE	Distribuidora farmacéutica	2160044		Sí
133	TRANSPORT S.A.	Transporte de carga pesada	5001950		Sí
134	DUREXPORTA	Exportación de mango, banano y plátano	5012200		Sí
135	INPROEL	Equipos y materiales eléctricos	3728700		Sí
136	ECUAEMPAQUES S.A	Suministros de oficina	2593880		Sí
137	PINTURAS UNIDAS	Fabricación de pinturas	2590280		Sí
138	AJECUADOR	Refrescos, sodas	2598910		Sí
139	FUNDAMETZ S.A.	Recuperación de baterías y metales	5012093		Sí
140	TUBOSISTEMAS S.A.	Tubos de plástico	2162001		Sí
141	EXPOTUNA	Procesamiento de atún	2162121	<a href="mailto:info@expotuna.com">info@expotuna.com</a>	Sí
142	FERMAGRI S.A.	Comercialización de fertilizantes	2162155	<a href="mailto:info@fermagri.ec">info@fermagri.ec</a>	Sí
143	SALCEDO MOTORS	Venta de maquinaria pesada y camiones	2597220		Sí
144	COLGATE PALMOLIVE	Productos de higiene personal	3703900		Sí
145	CERVECERÍA NACIONAL	Elaboración de cerveza	2162088		Sí
146	QUIMPAC ECUADOR	Químicos derivados de sal	2162660		Sí
147	INTEROC	Insumos para agricultura e industria	3712000		Sí
148	ALPINA	Productos lácteos	2103551		Sí
149	LICOSA	Proyectos de ingeniería civil	2162272		Sí
150	SUPRAPLAST	Etiquetas, empaques y trazabilidad	5000102		Sí
151	IMETECO	Metalmecánica industrial	2162724		Sí
152	INALECSA	Productos alimenticios	2162040		Sí
153	CENTRO ACERO	Importadora y procesadora de acero	2162067		Sí



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, De La Torre Villalobos, Efrén Cesar, con C.C: # 0914711015 autor/a del trabajo de titulación: **Plan de Negocio de implementación de Servicio de Carro Taller en la empresa VULCANTYRE en el sector vía a Daule del km.1 hasta el km.17 de la ciudad de Guayaquil para el primer semestre del 2018**, 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, 13 de septiembre de 2017

f. \_\_\_\_\_

Nombre: De La Torre Villalobos, Efrén Cesar

C.C: 0914711015



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Plan de negocio de implementación del Servicio de Carro Taller en la empresa VULCANTYRE en el sector vía a Daule del km.1 hasta el km.17 de la ciudad de Guayaquil para el primer semestre del 2018		
<b>AUTOR(ES)</b>	De La Torre Villalobos Efrén Cesar		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Mgs. Pérez Cepeda Maximiliano Bolívar		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Ventas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Administración de Ventas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	13 de septiembre de 2017	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	# 74
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Estudio de Mercado, Estudio económico y financiero, Responsabilidad Social		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Plan de Negocios, Neumáticos, Carro Taller, Servicio complementario, reparaciones, reencauche		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>El propósito de este trabajo es describir el plan de negocios de la empresa VULCANTYRE con la función de Carro Taller, el mismo que llevará a cabo con el fin de ampliar su modelo de negocio con respecto a servicios relacionados a neumáticos. Prosiguiendo con la descripción del plan, se comienza desde la segmentación e investigación de mercado, la descripción del servicio, planes estratégicos, estudio de factibilidad y responsabilidad social. Viéndose la segmentación e investigación de mercado se definirá cuál será el mercado objetivo y características de las preferencias del consumidor. Examinando la descripción del servicio se darán detalles y alcance de las actividades a realizarse por el carro taller. A través de los planes estratégicos, se despliegan las actividades relativas a la promoción y cobranza del servicio. A partir del estudio de factibilidad, se determinan los montos de inversión y la rentabilidad del proyecto. En la parte de responsabilidad social se describe los lineamientos legales a seguir en la parte jurídica y medio ambiental, además se plantea cómo el proyecto se alinea a las políticas del plan del buen vivir. Dentro de los resultados esperados de la implementación del plan de negocios del servicio de carro taller, VULCANTYRE busca aumentar sus ventas, obtener nuevos clientes y ofrecer estos servicios complementarios a las reparaciones y reencauche de neumáticos ya ofrecidos.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-85772372	<b>E-mail:</b> efrendelatorrevillalobos@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Garcés Silva, Magaly Noemí		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206953 Ext. 5046		
	<b>E-mail:</b> magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			