



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
REENCAUCHE DE LLANTAS”**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de Ingeniería Comercial mención Administración de Empresas y Finanzas.

**Profesor Guía**  
Ing. Xavier Oviedo

**Autores**  
María Belén Ramos Villacreses  
Eduardo Daniel Valdez Bravo

**2010**  
**Quito**

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente.

Ing. Xavier Oviedo

CI: 170471624-8

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LOS ESTUDIANTES**

Declaramos que este trabajo es original de nuestra autoría que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Ma. Belén Ramos

CI: 171675210-8

Daniel Valdez

CI: 171584231-4

## **AGRADECIMIENTO**

Queremos dejar plasmado nuestro más sincero agradecimiento a nuestro profesor guía, el Ing. Xavier Oviedo, por confiar y saber conducir nuestras ideas para obtener un trabajo merecedor.

Belén y Daniel

**DEDICATORIA**

A Dios por ser el guía en el camino de mi vida y darme fuerza y sabiduría para emprender los proyectos propuestos, A mis padres por darme la oportunidad de estudiar y a mis hermanas por creer en mí,

Y en especial a mi hija y esposo quienes me apoyaron incondicionalmente y me dieron la fuerza necesaria para lograr lo cumplido.

Ma. Belén R.

**DEDICATORIA**

A mis amigos por su constante apoyo y guía,

Y a mis padres y hermanas por ser parte de mi crecimiento personal de cada día, esto es un reflejo de nuestro esfuerzo y el principio de muchos logros más gracias a ustedes.

Daniel V.

## RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios consiste en la creación de una empresa que brinde servicios de reencauche de llantas a nivel nacional, para esto se necesita conocer su viabilidad comercial y financiera, de esta manera se determinara con certeza la capacidad de generar recursos que aseguren un importante retorno de inversión.

Los índices económicos analizados tienen una tendencia favorable para el futuro negocio. El sector automotriz crece anualmente en promedio de 10% a 15%, lo que representa una oportunidad para este negocio, debido al notable incremento de la demanda de llantas.

En el micro entorno se prevé que la futura empresa tendrá una rivalidad media entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación con los proveedores, una baja amenaza de productos sustitutos y un alto poder de negociación con los compradores.

El estudio de mercado realizado mediante fuentes primarias y secundarias, ha determinado que los clientes objetivo de la empresa serán todos los vehículos de categoría “pesados” a nivel nacional, principalmente en las ciudades de Quito y Guayaquil. Mediante encuestas se obtuvo que el 85% de los clientes se encuentran dispuestos a contratar este servicio de reencauche de llantas.

La empresa iniciará sus funciones con una estructura organizacional jerárquica-funcional, conformada por 13 colaboradores en el área administrativa y 12 en el área operativa. El talento humano estará basado en principios, valores y políticas que permitirán tener un mejor ambiente organizacional y por ende mayor capacidad de consecución de objetivos.

Las estrategias de marketing fueron planteadas según la forma de comportamiento y toma de decisiones de los cliente para ello se segmentó geográfica y psicograficamente, la cual nos permite enfocar de mejor manera las estrategias de una primera instancia en diferenciación y posicionamiento y alcanzar el valor agregado y crecimiento comercial propuesto. También, la empresa contará con un “mix” de comunicación que contiene varias estrategias para promocionar el servicio. La inversión necesaria para poner al negocio en marcha se ha estimado un valor de US\$ 479.533,26. En base a los ingresos esperados, costos y gastos previstos el negocio es financieramente rentable teniendo así, en el flujo de caja esperado un VAN de US\$ 429.667 y un TIR de 32,25%.

## ABSTRACT

The business plan consists in creating a company that would provide the service of tires retreading national wide. In order to do this we need to know the financial and commercial viability so that we can be certain that the resources we make would create an important investment.

The economic rates are propitious for the future of the company. The growth in the automotive field is of a 10% to 15%, which represent an opportunity because of the high demand of tires in the country.

For the future company it's micro environment would be: an average competition existent, the threat of new competition, the power of negotiation with the suppliers, low menace of substitute products, and a high power of negotiation with the buyers.

The market research was done with primary and secondary sources, which have determined that, the target clients for the company are the vehicles in the category of "heavy" that are mainly in Quito and Guayaquil. In the poll 85% of the people that have this kind of vehicles would hire our company.

The company would have a hierarchical functional organizational structure that would be formed by 13 members in the administrative area and 12 members in the operational area. The human talent would be based in principals, values and politics that would allow a great working environment to achieve the following objectives.

The marketing strategies were raised according to the behavior and decision making of the client. For this we segment the clients geographically and psychographic which allows us to focus on the strategies for differentiation, positioning, aggregated value and commercial growth purpose. The company will also have a mix in communication which contains several strategies to promote the service.

The main investment we need to start the company would be of US\$ 479.533,26. According to the expected incomes, the cost and expenses estimated the project is financially profitable. In the cash flow we have an expected VAN of US\$ 429.667 and a TIR of 32, 25%.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
1. ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	1
1.3 OBJETIVOS .....	1
1.3.1 Objetivo General.....	1
1.3.2 Objetivos Específicos .....	1
1.4 HIPÓTESIS .....	2
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>3</b>
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	3
2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR .....	3
2.1.1 Antecedentes.....	3
2.1.2 Situación Actual .....	4
2.1.3 Situación Futura.....	6
2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....	7
2.2.1 Antecedentes.....	7
2.2.2 Situación Actual .....	9
2.2.3 Situación Futura.....	10
2.3 ANÁLISIS DEL NEGOCIO .....	11
2.3.1 Antecedentes.....	11
2.3.2 Situación Actual .....	11
2.3.3 Situación Futura.....	14
2.4 VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL NEGOCIO.....	14
2.4.1 Variables Económicas .....	15
2.4.1.1 Impuestos, regulaciones de importación y ambiente macroeconómico ...	15

2.4.2	Variables Políticas .....	15
2.4.2.1	Estabilidad política, regulación gubernamental .....	15
2.4.2.2	Nivel de gasto del gobierno .....	15
2.4.3	Variables Sociales y Culturales .....	16
2.4.3.1	Conducta del consumo .....	16
2.4.4	Variables Ecológicas y de Calidad.....	16
2.4.4.1	Existencia de controles y normas de calidad.....	16
2.4.4.2	Legislación ambiental.....	16
2.4.4.3	Existencia de control de procesos (cadena de valor) .....	17
2.4.5	Variables Tecnológicas.....	17
2.4.5.1	Personal especializado y entorno tecnológico y logístico .....	17
2.5	FUERZAS DE PORTER.....	18
2.5.1	Amenaza de nuevos competidores.....	18
2.5.2	Poder de negociación de proveedores.....	18
2.5.3	Poder de negociación de clientes .....	19
2.5.4	Ingreso de productos sustitutos.....	19
2.5.5	Rivalidad entre competidores.....	19
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>.....</b>	<b>21</b>
3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	21
3.1	INTRODUCCIÓN .....	21
3.2	PROBLEMA GERENCIAL.....	21
3.3	SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	21
3.4	PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN .....	22
3.5	HIPÓTESIS .....	22
3.6	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	22
3.6.1	Objetivo general .....	22
3.6.2	Objetivos específicos .....	22

3.7	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	23
3.7.1	Primarias.....	23
3.7.2	Secundarias .....	23
3.8	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
3.8.1	Investigación cualitativa .....	23
3.8.1.1	Entrevistas con expertos.....	23
3.8.1.2	Objetivos de las Entrevistas .....	23
3.8.1.2.1	Objetivo General .....	23
3.8.1.2.2	Objetivos Específicos .....	24
3.8.1.3	Entrevistas.....	24
3.8.1.3.1	Entrevistados del área de operaciones.....	24
3.8.1.3.2	Entrevistados del área comercial.....	25
3.8.1.3.3	Entrevistados del área de marketing.....	26
3.8.1.3.4	Entrevistados del área financiera .....	27
3.8.1.3.5	Entrevista con Cliente .....	29
3.8.1.4	Conclusiones de las Entrevistas .....	30
3.8.2	Investigación cuantitativa .....	30
3.8.2.1	Encuestas .....	30
3.8.2.2	Objetivos de las encuestas.....	31
3.8.2.2.1	Objetivo General .....	31
3.8.2.2.2	Objetivos Específicos .....	31
3.8.2.3	Definición de la muestra .....	31
3.8.2.4	Población objetivo .....	33
3.8.2.5	Conclusiones de la encuesta.....	33
3.8.2.6	Conclusión General .....	38
3.9	OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO .....	39
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>41</b>
4.	LA EMPRESA .....	41
4.1	INTRODUCCIÓN .....	41

4.2	OBJETIVO GENERAL .....	41
4.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	41
4.4	GERENCIAMIENTO .....	42
4.4.1	Visión.....	43
4.4.2	Misión.....	43
4.4.3	Valores y Principios.....	43
4.4.4	Políticas Principales .....	45
4.4.4.1	Política de salud .....	45
4.4.4.2	Política de seguridad.....	45
4.4.4.3	Política ambiental .....	45
4.4.4.4	Política de calidad .....	45
4.4.4.5	Código de conducta .....	45
4.4.4.6	Políticas y directrices establecidas por Gerencia.....	46
4.4.4.7	Desviaciones de las políticas y procedimientos.....	46
4.4.5	Organigrama .....	46
4.4.6	Marketing y Ventas.....	47
4.4.6.1	Objetivos, Estrategias y Políticas .....	47
4.4.6.1.1	Área de Marketing .....	47
4.4.6.1.2	Área de Ventas.....	48
4.4.7	Finanzas y Contabilidad .....	49
4.4.7.1	Objetivos, Estrategias y Políticas .....	49
4.4.7.1.1	Área de Finanzas y Contabilidad.....	49
4.4.8	Producción y Operaciones .....	50
4.4.8.1	Objetivos, Estrategias y Políticas .....	50
4.4.8.1.1	Área de Producción y Operaciones.....	50
4.5	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....	51
4.6	SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL .....	51
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>.....</b>	<b>52</b>

5. PLAN DE MARKETING .....	52
5.1 OPORTUNIDAD .....	52
5.1.1 Introducción .....	52
5.1.2 Objetivos del Plan de Marketing.....	52
5.1.2.1 Objetivo General.....	52
5.1.2.2 Objetivos Específicos .....	53
5.2 Marketing Estratégico.....	53
5.2.1 Mercado Objetivo y Mercado Potencial.....	53
5.2.2 Segmentación .....	53
5.2.2.1 Geográfica .....	53
5.2.2.2 Psicográfico (gustos y preferencias): .....	53
5.2.3 Estrategias .....	53
5.2.3.1 Diferenciación .....	53
5.2.3.2 Posicionamiento.....	54
5.3 Marketing Táctico (Marketing Mix) .....	55
5.3.1 Producto .....	55
5.3.1.1 Beneficio Básico .....	55
5.3.1.1.1 Servicio .....	55
5.3.1.2 Producto Real.....	55
5.3.1.2.1 Marca .....	55
5.3.1.2.2 Calidad.....	55
5.3.1.2.3 Empaque .....	56
5.3.1.2.4 Diseño .....	56
5.3.1.2.5 Características.....	57
5.3.1.3 Producto Aumentado.....	57
5.3.1.3.1 Crédito.....	57
5.3.1.3.2 Envío.....	57
5.3.1.3.3 Garantía.....	57
5.3.2 Precio.....	58

5.3.2.1	Costos.....	58
5.3.2.2	Punto de Equilibrio.....	58
5.3.2.3	Precio .....	58
5.3.3	Plaza .....	58
5.3.3.1	Estructura y niveles de los canales .....	58
5.3.3.2	Decisiones sobre los miembros del canal.....	59
5.3.3.2.1	Selección .....	59
5.3.3.2.2	Manejo .....	59
5.3.3.2.3	Motivación .....	60
5.3.3.2.4	Evaluación .....	60
5.3.4	Promoción .....	61
5.3.4.1	Mezcla Promocional.....	61
5.3.4.1.1	Publicidad.....	61
5.3.4.1.2	Promociones de Venta.....	61
5.3.4.1.3	Marketing Directo .....	61
5.3.4.1.4	Ventas Personales.....	62
5.3.5	Relaciones Fuertes y Rentables.....	62
5.3.5.1	PRM con intermediarios de marketing.....	63
5.3.5.2	CRM con clientes seleccionados .....	63
<b>CAPÍTULO VI .....</b>		<b>64</b>
6.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	64
6.1	SUPUESTOS FINANCIEROS .....	64
6.2	ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA.....	64
<b>CAPÍTULO VII .....</b>		<b>70</b>
7.	ACCIONES DE CONTINGENCIA.....	70
7.1	INTRODUCCIÓN .....	70
7.2	ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN .....	70
7.2.1	Fallas de la administración del sistema de producción .....	70
7.2.2	Manejo óptimo de la administración del sistema de producción	70

7.3	IMPREVISTOS NATURALES .....	71
7.3.1	Desastres Naturales.....	71
7.3.2	Nuevas oportunidades ante desastres naturales .....	71
7.4	NUEVOS ENTRANTES .....	71
7.4.1	Amenaza de nuevos entrantes (empresas o tecnología).....	71
7.4.2	Contrarrestar amenaza de nuevos entrantes (empresas y tecnología).....	71
7.5	CUMPLIMIENTO POR PARTE DE PROVEEDORES .....	72
7.5.1	Falta de cumplimiento por parte del proveedor .....	72
7.5.2	Tácticas para eliminar el riesgo de incumplimiento del proveedor	72
	<b>CAPÍTULO VIII .....</b>	<b>73</b>
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	73
8.1	CONCLUSIONES.....	73
8.2	RECOMENDACIONES.....	75
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>76</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>78</b>

# **CAPÍTULO I**

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

Actualmente, la industria de Reencauche de llantas es muy rentable, debido a que el mercado al que se encuentra dirigido es amplio y diverso; el parque automotor pesado crece en promedio anual el 11%, lo que da un indicio del volumen de llantas en el mercado se encuentra en constante crecimiento, además en este segmento se encuentran renovando sus llantas constantemente, por otro lado, el tipo de vehículos a los que va dirigido éste servicio, se encuentran en continuo trabajo, lo que provoca que estos requieran una rotación constante de llantas, por lo general se habla de cinco cambios en promedio por vehículo pesado. Anualmente, debido a los trabajos forzosos que deben desarrollar en ámbitos, como por ejemplo, la construcción, el transporte de mercadería, entre otros, el reencauche hacen que el negocio sea rentable y la oportunidad de negocio sea cada vez mayor.

### **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Éste plan de tesis, ha sido elaborado con la finalidad de obtener el título de Ingeniería Comercial, y a su vez, como un proyecto para implantarlo a futuro.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios que permita evaluar la factibilidad de poner en marcha una empresa de reencauche de llantas al frío en la ciudad de Quito y conocer si éste es viable comercial y financieramente.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar una investigación del entorno en el cual se desarrollará el negocio.
- Efectuar una investigación de mercados con el fin de conocer opiniones de expertos acerca de la industria y establecer las principales preferencias de los clientes potenciales.
- Crear la empresa estableciendo objetivos y políticas que se mantendrán en el corto y mediano plazo.



- Diseñar un plan de marketing con el propósito de emplear las mejores estrategias que permitan a la empresa desempeñarse exitosamente en el mercado.
- Realizar un análisis financiero que compruebe la viabilidad del plan.
- Definir acciones de contingencia en caso de presentarse inconvenientes durante el funcionamiento de la empresa.

#### **1.4 HIPÓTESIS**

Se puede implantar una empresa de reencauche de llantas al frío en la ciudad de Quito, que cumpla con las características de entrega a tiempo, calidad y seguridad y que sea viable comercial y financieramente.

## CAPÍTULO II

### 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Conforme a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) el negocio se clasifica de la siguiente manera:

Clasificación del sector, industria y negocio de reencauche de llantas:

<b>Sector</b>	<b>D.3.</b>	<b>Manufacturera<sup>1</sup></b>
<b>Industria</b>	<b>D.3551.</b>	<b>De llantas y cámaras</b>
<b>Negocio</b>		<b>Reencauche de llantas</b>

#### 2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

##### 2.1.1 Antecedentes

En América Latina el sector manufacturero representa cerca del 17% de la actividad económica. En Ecuador este porcentaje es similar, sin embargo, en los últimos 7 años, la industria nacional ha crecido por encima del promedio regional, en donde la economía se concentra y se encuentra en un desarrollo sostenido lo que permite presentar un ambiente favorable para el establecimiento de posibles negocios en este sector.<sup>2</sup>

A partir del año 2000 empezó a mejorar la situación económica del sector, siendo así que el Valor Agregado Manufacturero del Ecuador creció a valores corrientes al 8,6% anual hasta el año 2004, por otra parte también en este período las exportaciones del sector manufacturero se vieron incrementadas al 8% anual<sup>3</sup>.

Además este sector constituye la segunda actividad que más impuesto a la renta genera luego del petróleo, y el que más recursos destina a la división real de la economía (familias y empresas privadas), por ende, establece uno de los sectores más importantes de la economía nacional.<sup>4</sup>

La provisión de bienes y servicios de calidad, la generación de empleo (directo e indirecto), el pago de salarios e impuestos, el aporte a la seguridad social, la

<sup>1</sup>Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), página web:

[http://www.mundobyg.com/capital/demo/suscriptor/ayuda/clasificaci%C3%B3n\\_de\\_las\\_empresascla.htm](http://www.mundobyg.com/capital/demo/suscriptor/ayuda/clasificaci%C3%B3n_de_las_empresascla.htm), consultado al 7 de octubre de 2009.

<sup>2</sup> Boletín Económico Stanford, Cámaras Industriales; Sector Manufactura y Minas

<sup>3</sup> Índices porcentuales de exportaciones en el Ecuador, página web:

<http://www.mic.gov.ec/utepi/Competitividad2008.pdf>, consultado al 7 de octubre de 2009.

<sup>4</sup> Boletín Económico Stanford, Cámaras Industriales; Sector Manufactura y Minas

generación de divisas por concepto de exportaciones, y los encadenamientos productivos, son algunos de los elementos que posicionan a este sector como uno de los más importantes para el desarrollo del Ecuador.<sup>5</sup>

Cabe mencionar que el nivel de exportaciones no ha sido el deseado debido a la falta de inversión local (humana, capacitación, infraestructura, tecnología, entre otros), lo que se traduce en una debilidad en términos de competitividad.

### **2.1.2 Situación Actual**

Actualmente, al encontrarse las importaciones restringidas, la industria manufacturera a generado empleo a muchos sectores, pues varios de los productos que antes se importaban ahora son muy costosos y en muchos casos se encuentran agotados.<sup>6</sup>

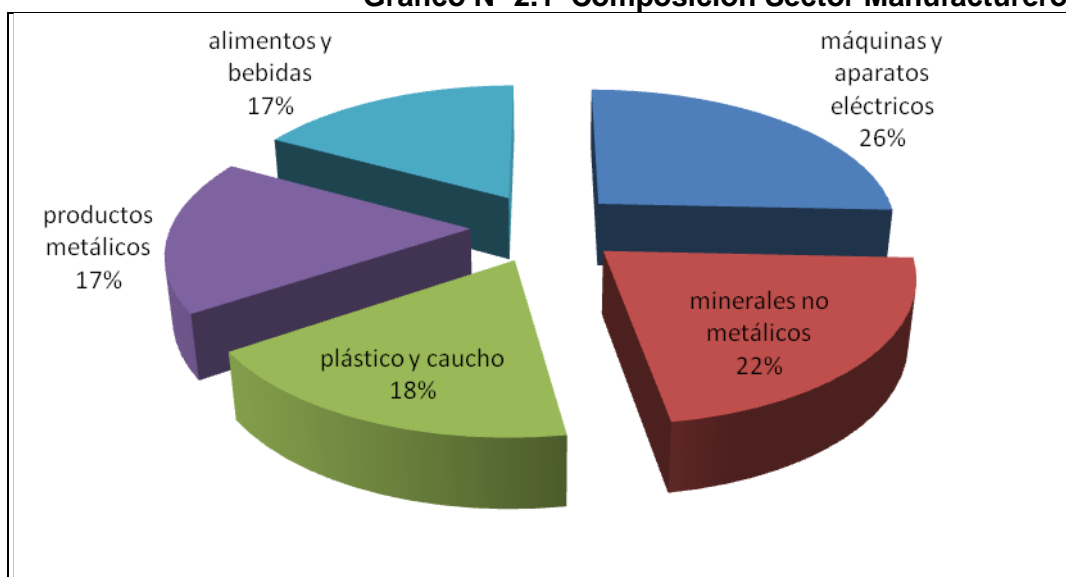
De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, el sector manufacturero facturó, en 2008, el 24,7% del total de ventas (\$54.145 MM) del sector societario. Este rubro ha crecido a una tasa promedio anual de 14,7%, inferior a la tasa que presentó el universo societario en su conjunto (17,3% anual). Las ventas del sector pasaron de \$5.113 MM en el año 2000 a \$13.358 MM en 2008. De este valor, el 40% correspondió al segmento de alimentos y bebidas, seguido de fabricación de máquinas y aparatos eléctricos 13,2% (incluye automotriz), productos químicos 9,8%, productos de papel y cartón 8,6% entre los principales, como se puede observar en el gráfico a continuación:

---

<sup>5</sup> Boletín Económico Stanford, Cámaras Industriales; Sector Manufactura y Minas

<sup>6</sup> Estadísticas de importaciones y exportaciones del Ecuador, página web:

<http://www.mic.gov.ec/utepi/Competitividad2008.pdf>, <http://www.expreso.ec/ediciones/2009/04/24/economia/la-manufactura-se-fortalece/Default.asp>, consultado al 7 de octubre de 2009.

**Gráfico N° 2.1 Composición Sector Manufacturero**

**Fuente:** Superintendencia de Compañías<sup>7</sup>, 2009.

**Elaboración:** Autores

En el año 2008, el sector societario ecuatoriano canceló, por concepto de sueldos y salarios, una cifra de \$3.681 MM, de los cuales, el 25,7% (\$947 MM) provinieron del sector manufacturero, el sector de mayor aporte en este rubro. Le siguieron en importancia comercio (25,3%), actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler (15,9%), transporte y comunicaciones (9,3%), entre los principales. De igual manera, fue la actividad que más aportó por concepto de seguridad social, por un monto equivalente a \$128 MM.

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, en 2008, la actividad económica de las diferentes sociedades del país generó un impuesto a la renta de \$906 MM (este rubro es inferior al registrado por el SRI, debido a que parte del sector petrolero no se incluye en el societario). La industria manufacturera generó un impuesto de \$218 MM, correspondiente al 24,1% del monto global. Le siguieron en importancia el sector de minas y canteras (24%), comercio (21,1%), transporte y comunicaciones (12,7%) y actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler (7,9%), entre los principales.

Entre 2000 y 2008, las exportaciones de productos manufacturados (excluyendo derivados de petróleo) han representado 18,6% del total de exportaciones. Estos bienes han crecido a una tasa promedio anual de 16,3% al pasar de \$924 MM en 2000 a \$3.099 MM en 2008. En este período, los productos manufacturados de alimentos y bebidas constituyeron el 44,7% del total de exportaciones no petroleras.

<sup>7</sup>Boletín Anuario N° 30, 2008, página web, <http://www.bce.fin.ec> consultado al 10 de octubre de 2009

Esto quiere decir que la concentración en este sector al seguir esta tendencia tiene perspectivas locales y globales con mejores condiciones que otros sectores.<sup>8</sup>

### 2.1.3 Situación Futura

En el futuro a corto plazo, el sector manufacturero tiene indicios de no verse afectado debido a las limitaciones de importaciones, puesto que el país deberá generar productos similares a los que se acostumbraban traer de otros países, para ello se deberá invertir en tecnología, capacitación, procesos y dependerá mucho de la capacidad y calidad de la producción.

Por otro lado en el mediano y largo plazo si se verá afectado puesto que no se deberá dejar que se cree una demanda insatisfecha de dichos productos, pero al momento no se puede conseguir inversión fácilmente a causa de la disminución de los créditos, los mismos que son cobrados a plazos muy cortos y a tasas de interés muy altas.

A pesar de su importante contribución a la economía y al empleo del país, se enfrentan varios retos que requieren de la activa participación de los empresarios, del Estado y de los consumidores para los años venideros. Los aspectos más relevantes se detallan a continuación:

Mayor integración e innovación: A mayor grado de integración internacional, aumenta el efecto multiplicador de la economía. De acuerdo al Reporte de Competitividad Global 2008, el Ecuador se encuentra en la posición 88 de un total de 125 economías en cuanto al grado de integración (redes de negocios). En la región, su ubicación asciende al décimo tercer lugar.

Mejoramiento de la competitividad: Las empresas deben procurar ser más eficiente en el uso de sus recursos, especialmente en época de crisis. Sin embargo, existen factores transversales que mejoran la competitividad global y que pasan por el accionar del Estado y de las políticas que este aplique. Estos factores son: la infraestructura, nivel de tecnología, nivel de educación, entre otros.

Facilidad para hacer negocios: En la última revisión del "Doing Bussines" 2008, del Banco Mundial, Ecuador ocupa el puesto 136 de un total de 181 economías a nivel mundial. La creación de un ambiente facilitador de negocios genera un aumento de competitividad sistémica que a su vez causa una reducción de costos y aumento de la productividad, incentiva la inversión y promueve el emprendimiento individual.

---

<sup>8</sup> Informe sobre indicadores de manufactura, minas, comercio y servicios del INEC con corte al 31 de Diciembre del 2008.

Estabilidad económica y apertura comercial: Las empresas necesitan contar con un escenario de certidumbre en el largo plazo, esto implica por tener leyes claras que incentiven la inversión nacional y extranjera, y el compromiso del Gobierno de mantener una política económica estable, sostenible y sustentada en la dolarización.<sup>9</sup>

A partir de esto, la importancia radica en invertir en alta tecnología y mantener constantemente capacitados a los empleados; estos son dos factores fundamentales para el desarrollo, eficiencia y crecimiento óptimo del sector, dadas las condiciones actuales.

## **2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA<sup>10</sup>**

### **2.2.1 Antecedentes**

La industria de cámaras y llantas se encuentra muy ligada con la división automotriz. El mismo que ha sido más dinámico a partir del año 2001 dadas las nuevas condiciones económicas (dolarización) y el patrón de consumo de los ecuatorianos, es decir la desconfianza de mantener el dinero en el sector financiero que se traslado en crecientes niveles de consumo, estas condiciones se conjugaron, dando lugar a una expansión en las ventas de automotores nuevos; dicha división incluye: repuestos, combustibles, llantas, lubricantes, talleres y negocios relacionados como seguros, dispositivos de rastreo y financiamiento automotriz. De manera que tiene un fuerte impacto en la economía, liderando el segmento de consumo. La industria automotriz aporta a la generación de valor agregado, a la creación de fuentes de trabajo y a la recaudación fiscal.

Se presenta a continuación la tendencia que ha tenido esta industria, la cual se relaciona directamente con el consumo de llantas en el segmento de interés<sup>11</sup>:

---

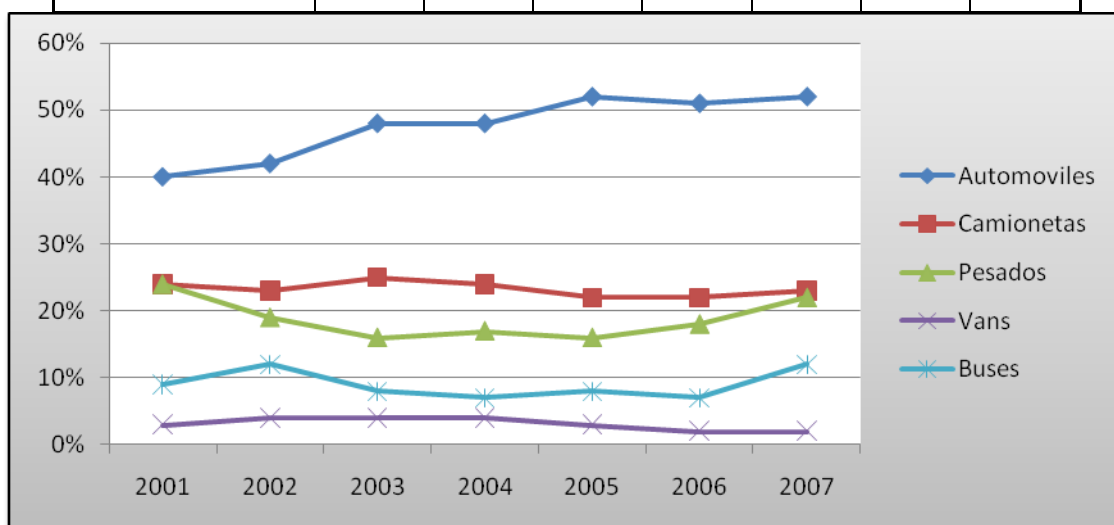
<sup>9</sup> Análisis Sectoriales del segundo trimestre del 2009 de la Banca Privada (Departamento de Riesgos).

<sup>10</sup> Tomado de: La Cámara de la Pequeña Industria y del Banco Central del Ecuador.

<sup>11</sup> Datos obtenidos del informe de la Calificadora de Riesgos BankWatch Ratings S.A.

Gráfico N° 2.2 Tendencia Sector Automotriz

Tipo de Vehículo	AÑO						
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Automóviles	40%	42%	48%	48%	52%	51%	52%
Camionetas	24%	23%	25%	24%	22%	22%	23%
Pesados	24%	19%	16%	17%	16%	18%	22%
Vans	3%	4%	4%	4%	3%	2%	2%
Buses	9%	12%	8%	7%	8%	7%	12%



**Fuente:** BankWatch Ratings S.A.<sup>12</sup>, 2009.

**Elaborado:** Autores

Adicionalmente se detallan las fluctuaciones del volumen de importaciones de llantas:

- Entre los años 2000 y 2001, incrementó en 14%.
- Del 2001 y 2002, se produjo un decremento en 6%.
- Y entre los años 2002 y 2003, no hubo variación.<sup>13</sup>
- Desde el año 2004 en adelante las variaciones no fueron significativas.

Un punto importante es que el COMEXI estableció restricciones a la importación de llantas similares a las que se producen en el país, como medida de protección a la industria nacional.

De esta manera la industria de llantas podría ser muy competitiva en relación a

<sup>12</sup> Boletín Anuario N° 30, 2008, página web: <http://www.bce.fin.ec>, consultado al 10 de octubre de 2009.

<sup>13</sup> <http://www.comexi.gov.ec/resoluciones2004.shtml>, resolución no. 237, el consejo de comercio exterior e inversiones.

precios, variedad de labrado de las llantas y a calidad de las mismas, para esto se debe tener la tecnología en maquinaria necesaria.

### **2.2.2 Situación Actual**

Durante el año 2008, la producción nacional de ensamblaje de automotores creció 14.5% anual; mientras las importaciones de vehículos decayeron 5.8% en el mismo período. De acuerdo a la AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador), en el año 2008 se vendieron 91.778 unidades, es decir que en el Ecuador en promedio hay 13 personas por vehículo, lo cual indica que existe un mercado potencial interesante comparando con otros mercados de Latinoamérica para repuestos y llantas.

Es también importante mencionar que en el mismo año, las ventas de llantas ascendieron a 1 870 000 unidades de las cuales al servicio de reencauche se estima un 10% (187 000 unidades), en este negocio el porcentaje de reencauche más alto se encuentra en el segmento de buses y transporte pesado teniendo un incremento significativo en el segmento de camiones ligeros en base a las condiciones actuales del país.

En el año 2008 en el Ecuador se llegó a vender 400 000<sup>14</sup> llantas para camión de las cuales el 55% fueron importadas y con la característica que eran llantas radiales, pues al estar perdiendo más del 50% de participación en el mercado, la empresa ERCO se ha decidido invertir en una planta de producción para la elaboración de llantas radiales para camión<sup>15</sup>.

En la importación de llantas radiales para camión la empresa Michelin es la marca líder pues cuenta con una participación del mercado del 18%, y por otro lado existen otras marcas que tienen menor porcentaje de participación pero por ello no menos importantes, estas son Goodyear, Bridgeston, Chengshan, entre otras.

Por otro lado, el mercado automotor y el de llantas es muy dinámico, con fuerte competencia entre marcas de todos los orígenes (nacionales e importados) y exigencias de servicios postventa, pues un tema común entre los empresarios, es fortalecer sus operaciones consolidando marcas, solidificando la red de atención y servicio al cliente, que a corto plazo se convertirán en su principal fuente generadora de ingresos, especialmente si la industria espera una desaceleración en la

---

<sup>14</sup> <http://www.revistalideres.ec/2009-05-18/Mercados/Noticia-Principal/LD090518P18MERCADOSLLANTAS.aspx>, consultado al 21 de octubre de 2009.

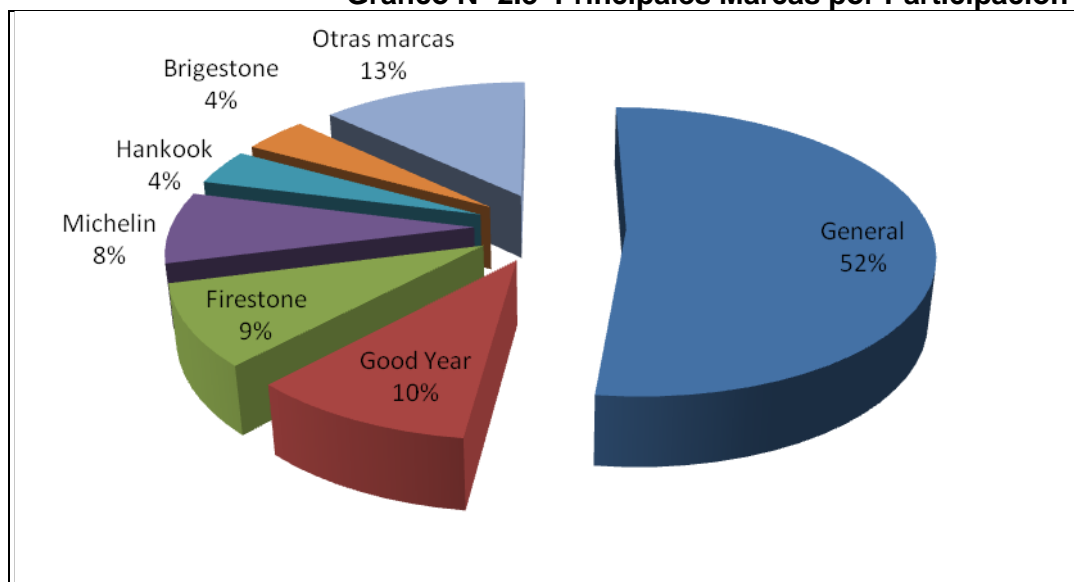
<sup>15</sup> <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/noticias-ecuador/el-negocio-de-las-llantas-rueda-mas-en-2008-298667-298667.html>, consultado al 13 de octubre de 2009.



colocación de nuevas unidades a futuro, dada la condición actual del país (salida de la crisis económica y fuerte intervención del estado en el sector privado).

A continuación se indica la participación de mercado de las principales marcas:

**Gráfico N° 2.3 Principales Marcas por Participación**



**Fuente:** BankWatch Ratings S.A.<sup>16</sup>, 2009.

**Elaborado:** Autores

### 2.2.3 Situación Futura<sup>17</sup>

Para el año 2009 se prevé un descenso en ventas en cuanto a lo que es automotores livianos dados las condiciones actuales de mercado con un estimado de 80.000 automotores a nivel nacional (113.000 en el 2008).

Cabe mencionar que a pesar de la contracción de esta industria no se espera un descenso significativo en ventas de vehículos pesados debido al incremento en el sector de la construcción pública como parte del plan actual de gobierno.

A mediados del año 2009, se firmó un acuerdo de apoyo para el fortalecimiento de la industria automotriz, con la finalidad de que sean más competitivos en el mercado ecuatoriano, este acuerdo se lo llevó a cabo entre la Corporación Andina de Fomento, la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana e impulsado por la multinacional General Motors, de esta manera podrán tomar estándares de calidad y servicio con la implementación tecnológica necesaria, para que de esta manera puedan ofertar al mercado a precios competitivos.

<sup>16</sup>Boletín Anuario N° 30, 2008, <http://www.bce.fin.ec>, consultado al 13 de octubre de 2009

<sup>17</sup>Análisis sectorial; previsiones futuras – LAVCA, Latinoamérica de Vehículos, cita, jueves 22 de octubre de 2009.

Mediante esta implementación se intentará generar más empleo a nivel nacional puesto que está planteado un crecimiento de la industria debido a la demanda que se espera por parte del mercado ecuatoriano y más tarde del extranjero.

Por otro lado es importante recalcar que en el futuro la industria de llantas va a tener que presentar cambios estructurales en su forma de operar que mantiene ya que si se limitan las importaciones, el país deberá generar productos similares que se acostumbraban traer de otros países. Para ello se deberá invertir en tecnología, capacitación, procesos, y de esta manera satisfacer a la demanda con productos nacionales.

## **2.3 ANÁLISIS DEL NEGOCIO**

### **2.3.1 Antecedentes**

El negocio del reencauche de llantas se inició en la década de los noventa y aproximadamente hace diez años (1999) empezaron a perfeccionar los procesos de reencauche, donde su maquinaria no era manejada con tecnología de punta y sus empleados no tenían un amplio conocimiento del proceso, es por eso que el producto final tenía fallas siendo así que calificaban al reencauche como inseguro, de mala calidad y no se confiaba en éste servicio, debido a esto no tuvo mucha acogida, siendo así que el segmento de llantas reencauchadas se encontraba en niveles bajos con un alto potencial de clientes a la espera de un servicio de reencauche de seguridad, calidad y garantía.

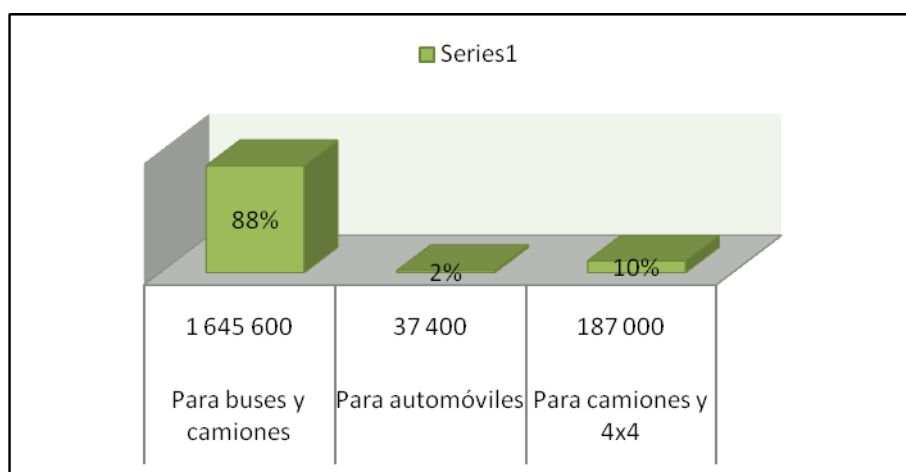
Al pasar de los años y en la actualidad este proceso se ha refinado de tal forma que el producto final cumple con varios estándares de calidad, donde los clientes actuales y potenciales (aunque no todos) perciben un producto que cumple con sus requerimientos y la tendencia ha ido cambiando debido a la concientización sobre el ahorro y eficiencia que representa el reencauche de llantas, el porcentaje de reencauche ha seguido incrementando con una participación del 40% con perspectivas de crecimiento continuo.

### **2.3.2 Situación Actual**

Como se mencionó anteriormente existió un incremento importante de ventas de llantas en 2008, por lo que esto beneficia en parte al negocio del reencauche en el segmento de vehículos pesados puesto al ahorro y beneficio que este presenta.

El cliente se verá motivado a cuidar sus carcasas para poder reencaucharlas, generando más utilidades a su negocio y al éste de reencauche de llantas. A continuación se presenta un cuadro con la distribución entre los diferentes segmentos con la participación en reencauche:

**Gráfico Nº 2.4 Segmentación por Tipo de Vehículo**



**Fuente:** BankWatch Ratings S.A.<sup>18</sup>, 2009.

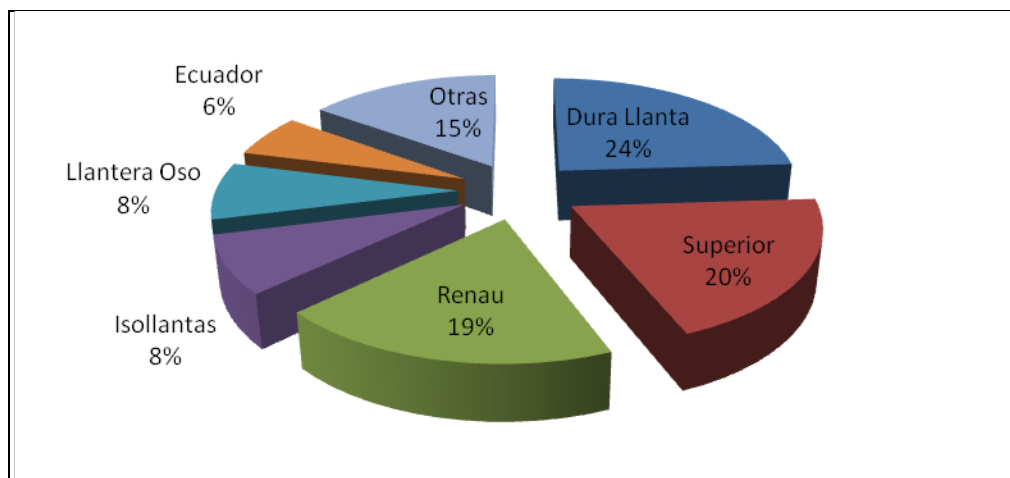
**Elaborado:** Autores

Actualmente existen 11 empresas de reencauche en el país y se concentran en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Loja<sup>19</sup>. Estas empresas dan el servicio de reencauche con el sistema “al frío” que consiste en bandas pre curadas que se colocan en la carcasa de la llanta. Estas empresas han concentrado su negocio en el segmento de llantas para buses y camiones dando una rentabilidad bruta de entre el 35% y 50% dependiendo de la maquinaria y el número de empleados que maneje la empresa.

En los siguientes cuadros se observa la participación de mercado de las principales empresas que actualmente se dedican entre otros servicios y productos al reencauche:

<sup>18</sup> Boletín Anuario Nº 30, 2008, <http://www.bce.fin.ec>, consultado al 13 de octubre de 2009.

<sup>19</sup> <http://www.revistalideres.ec/2009-05-18/Mercados/Noticia-Principal/LD090518P18MERCADOSLLANTAS.aspx>

**Gráfico N° 2.5 Principales Marcas por Participación**

**Fuente:** BankWatch Ratings S.A.<sup>20</sup>, 2009.

**Elaborado:** Autores

Por otro lado en base a la información obtenida, se identificó que la mejor manera de comercializar este producto es a través de canales de distribución, quienes ya tienen desarrollando el proceso logístico y su manejo es óptimo, de esta manera no se deberá de invertir en el desarrollo este tramo del negocio.

Existen varios canales de distribución para llantas, estos pueden ser indirectos como es el caso de Conauto y directos como lo han desarrollado las grandes corporaciones como en el caso de Continental General Tire (fábrica local e importación de llantas de varios países para completar el portafolio de productos), quienes poseen varios puntos de venta en todo el país. También existen otros puntos de venta de llantas como es el caso de los importadores de las marcas más conocidas a nivel mundial y un lugar distinto donde se concentra la mayoría de puntos de venta son los locales comerciales que ofertan varias marcas y son distribuidores de los mayoristas e importadores, finalmente existen los grandes almacenes de productos para vehículos en general, tal es el caso de Megamaxi y varias estaciones de servicio como lavadoras de autos y demás relacionadas. La mayoría de los puntos de venta antes mencionados ofertan llantas nuevas y reencauchadas<sup>21</sup>.

Existe una tendencia en los últimos tres años del crecimiento del servicio de reencauche para buses y camiones, ya que el costo de una llanta reencauchada da

<sup>20</sup> Boletín Anuario N° 30, 2008, <http://www.bce.fin.ec>, consultado al 10 de octubre de 2009

<sup>21</sup> Análisis sectorial; Mercado de Llantas – LAVCA, Latinoamérica de Vehículos, cita, jueves 22 de octubre de 2009.

un ahorro real entre el 40% y el 50% con relación al valor de una llanta nueva. Es importante mencionar que las condiciones de rendimiento y durabilidad entre una llanta nueva y una reencauchada son iguales, y el costo por kilómetro que debe recorrer una llanta es menor en la llanta reencauchada donde se puede apreciar un ahorro significativo para el usuario. Por otro lado es preciso señalar que las llantas radiales, puede ser reencauchar en un promedio de tres veces por llanta dependiendo su utilización.

El proceso de reencauche al frío para el segmento de buses y camiones es un mercado explotable y con grandes proyecciones ya que es un segmento sensible a grandes cambios en los valores a reponer para un buen mantenimiento de las unidades, en donde los combustibles no tienen variación, pero si los lubricantes, repuestos y llantas.

Así la posibilidad de reencauchar en éste tipo de llantas para éste transporte por la diferencia de costo y el rendimiento al ser mejor que el de una llanta nueva, tendrá por seguro un crecimiento interesante en los próximos años y se estima que podrá incrementarse en éste segmento a las 400.000 unidades anuales de reencauche, es decir con un incremento de alrededor del 50% de lo que se reencaucha actualmente<sup>22</sup>.

### **2.3.3 Situación Futura**

En base a las proyecciones de la industria y específicamente en el segmento de llantas se prevé un continuo crecimiento dadas las ventajas proporcionadas al consumidor final y un mejor manejo de los recursos de las compañías.

Estos factores son fundamentales ya que si las medidas actuales emitidas tanto por el organismo regulador como por el gobierno en general, como cuotas de importación y aranceles llegaran a cambiar, se mantendrían los clientes, ya que perciben como superior el producto y se mitiga el riesgo de compra de llantas nuevas.

Es así que el negocio del reencauche de llantas al momento es muy alentador tanto como para iniciarlo con créditos oportunos, como para ganar un gran porcentaje de mercado debido a las restricciones a las importaciones.

## **2.4 VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL NEGOCIO**

---

<sup>22</sup> Análisis Sectoriales del segundo trimestre del 2009 de la Banca Privada (Departamento de Riesgos).

## **2.4.1 Variables Económicas**

### **2.4.1.1 Impuestos, regulaciones de importación y ambiente macroeconómico**

En la actualidad los factores de importación no representan perjuicio alguno al encontrarse restringida por aranceles como impuestos y cuotas máximas de importación a las llantas nuevas, dejando así una brecha oportuna para el negocio, entre oferta y demanda, la cual se encuentra en continuo crecimiento, haciendo así el negocio más atractivo con la aparición de esta demanda insatisfecha<sup>23</sup>.

## **2.4.2 Variables Políticas**

### **2.4.2.1 Estabilidad política, regulación gubernamental**

La regulación y disminución de las importaciones al Ecuador ha tenido efectos negativos y positivos.

Por un lado son negativos puesto que para este negocio es indispensable la importación de la materia prima (bandas pre curadas de rodamiento) ya que el Ecuador, no tiene la maquinaria necesaria para la fabricación de las mismas la cual depende mucho de su manufactura para que no tenga fallas graves o leves al momento de reencauchar la llanta.

Y por otro lado es positivo ya que el gobierno mediante la implementación de este proyecto da apoyo a los pequeños productores para que puedan desarrollar su empresa puesto que la competencia puede vender en el país pero a precios mucho mayores y en general a la producción nacional para fomentar la exportación.

### **2.4.2.2 Nivel de gasto del gobierno**

Actualmente esta variable es atractiva puesto que el gobierno actual se encuentra en continua reparación y construcción de carreteras a nivel nacional con un presupuesto de alrededor US\$ 353 millones, por lo que las constructoras se ven obligadas a mantener en condiciones óptimas sus llantas y así tener un mejor desempeño de su trabajo y entrega en tiempos previstos, si estas no cumplen las características necesarias, las empresas acuden a reencauchar sus llantas a un precio razonable (a partir de un 30% menor a las llantas nuevas) y su calidad es igual a una llanta nueva.

---

<sup>23</sup> Informe trimestral con corte 30-09-09 de la Calificadora de Riesgos BankWatch Ratings S.A

Ya que el desgaste natural de las llantas y el cuidado de las carcasas es el adecuado con carreteras en buenas condiciones, representa un aspecto positivo para el negocio tanto en el aspecto de previsiones (desgaste promedio 60.000 Km) como el uso de carcasas optimas para el reencauche (disminución del porcentaje de rechazo).

### **2.4.3 Variables Sociales y Culturales**

#### **2.4.3.1 Conducta del consumo**

Por una parte se encuentra como variable positiva, puesto que los consumidores se ven motivados para reencauchar sus llantas si el precio de las llantas nuevas es creciente, por lo que el negocio tendría una continua demanda.

Por otra parte se encuentra como variable negativa, ya que los clientes no tienen una cultura para mantener en buen estado a sus llantas lo que permitiría un mayor número de reencauches, pues si se maltrata a la llanta, las carcasas se dañan totalmente y se desprenden los anillos, en esas circunstancias las llantas no pueden ser reencauchadas, por otro lado es importante mencionar que en el Ecuador es complicado mantener las llantas en óptimas condiciones debido al mal estado de las vías provocando que las llantas se dañen con mayor rapidez y éste sea irreparable, también cabe señalar que los clientes que no conocen bien del reencauche esperan que la banda de rodamiento se agote totalmente y desechan la carcasa sin saber que estas pueden tener al menos una vida más, puesto que para este proceso es necesario dejar unos dos milímetros para que la carcasa no se deteriore.

### **2.4.4 Variables Ecológicas y de Calidad**

#### **2.4.4.1 Existencia de controles y normas de calidad**

Constituye un estándar para las operaciones diarias, ya que deben ser capaces, como empresa, cumplir con un mínimo de requerimientos especialmente para constituir la compañía, instalar la fabrica, brindar seguridad, y calidad, que son establecidos por ley y adicionalmente brindar un valor agregado que supere las expectativas, por lo que esta variable es considerada como estratégica para fidelizar al cliente.

#### **2.4.4.2 Legislación ambiental**

Es una variable que restringe su ubicación, puesto que existe una ordenanza municipal la cual impide establecer el negocio fuera de una zona industrial a causa

de la emanación de gases tóxicos de las llantas al momento del proceso del reencauche.

Se considera en parte negativa para el negocio por la limitación al momento de situar el establecimiento por lo que no permite como estrategia de penetración en el mercado.

#### **2.4.4.3 Existencia de control de procesos (cadena de valor)**

Debe ser tomada en cuenta para la generación de valor al producto, ahorro en las diferentes fases de producción (energía, desechos, tiempos de entrega, entre otros) y así maximizar la capacidad de los procesos mediante el diseño, la implementación y probar la eficacia operativa de controles establecidos sobre las actividades rutinarias.

### **2.4.5 Variables Tecnológicas**

#### **2.4.5.1 Personal especializado y entorno tecnológico y logístico**

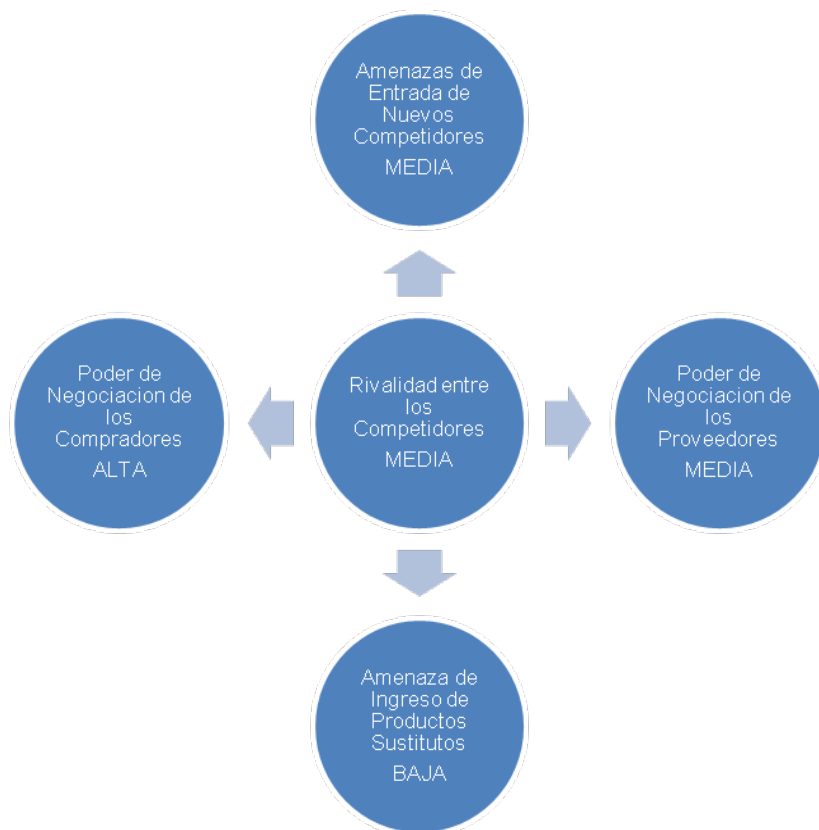
Es considerada como una variable negativa para el negocio porque al momento no existe una oferta amplia de personal capacitado y especializado en los procesos del reencauche. Existen expertos en el medio que pueden capacitar a los obreros, en un tiempo de 2 a 3 meses para que ellos puedan desarrollar su trabajo en óptimas condiciones.

En cuanto al entorno ecológico se evaluó que bajo los estándares que se disponen; la maquinaria, los procesos y la calidad de la materia prima, los niveles de contaminación es mínimo en comparación a la competencia y cabe mencionar que en términos generales la re-utilización de la carcassas de llantas ayuda al medio ambiente ya que disminuye la necesidad de compra de llantas nuevas.

La variable logística comprende los términos de planificación estratégica con los cuales se ingresará a este mercado, de qué forma, como mantener la participación de mercado y posteriormente como crecer en el mismo.



## 2.5 FUERZAS DE PORTER



**Elaborado:** Autores

### 2.5.1 Amenaza de nuevos competidores

El mercado es relativamente atractivo ya que esta barrera se ha evaluado como media en base a la inversión inicial (USD\$ 479.533) y la disposición de factores necesarios para ingresar a la industria como maquinaria, instalaciones (adecuación de la maquinaria), conocimiento técnico (Procesos), disponibilidad de locaciones pertinentes a la manufactura (Regulaciones Internas), entre otros.

### 2.5.2 Poder de negociación de proveedores

De igual manera se ha evaluado como medio al poder de negociación con proveedores ya que los requerimientos de materia prima para el negocio (reencauche de llantas) cuenta con todo tipo de proveedores lo que es una ventaja para el negocio, puesto que al no tener una restricción de proveedores la empresa consigue tener a su favor el poder de negociación. Si un proveedor no satisface las necesidades o estándares requeridos, siempre se puede acceder a otro.

Cabe mencionar que los principales proveedores provienen de Colombia y Brasil al tener una calidad superior de las bandas pre-curadas necesarias para el proceso de producción, en donde en los países de origen de igual manera se tiene un margen de negociación amplio dado el número de empresas dependientes de este negocio.

### **2.5.3 Poder de negociación de clientes**

Existen gran variedad de segmentos y clientes potenciales además de la demanda actual; principalmente vehículos grandes y medianos por lo está diversificación permite tener un mayor control sobre la cartera. Cabe mencionar que en el segmento de vehículos pesados se encuentran los mayores réditos para el negocio por lo que la obtención de varios clientes en este segmento sería la óptima para el negocio, aunque la generación de ingresos por volumen presenta también una estrategia importante. Es por esto que se ha evaluado como alta al poder de negociación de los competidores.

### **2.5.4 Ingreso de productos sustitutos**

La industria se ve afectada principalmente para los sustitutos perfectos (llantas nuevas) debido a la restricción de importaciones vigente, por lo que esta variable se encuentra a favor.

En términos generales es importante definir que además el reencauche también es un servicio complementario y por lo tanto mientras existan llantas nuevas también genera negocio para el reencauche, lo que además de ser menos atractivo el producto sustituto, el incremento del mismo genera más oportunidades de negocio al reencauche, con eso se concluye que esta amenaza baja.

### **2.5.5 Rivalidad entre competidores**

Existe un riesgo que se ha evaluado como medio por parte de aquellas compañías grandes que disponen de recursos para ingresar a esta línea de negocio por lo que es importante saber diferenciarse para la obtención de la fidelidad de los clientes.

Finalmente se encuentra que en éste análisis se puede establecer que:

- La generación de negocio no se ve afectada significativamente por factores de la industria como sustitutos o venta de vehículos y llantas.
- Hay que monitorear con cuidado las actividades de la competencia para poder tomar decisiones más acertadas.

- Es posible diferenciarse mediante un adecuado manejo de los recursos, principalmente los mencionados en las barreras de entrada.
- Actualmente la competencia cuenta con clientes fieles a su marca, por lo que al momento de entrar en este negocio, es necesario buscar clientes potenciales con el fin de fidelizarlos y que el resto de clientes vaya conociendo ésta marca y se vean atraídos a la misma y la empiecen a adquirir.

## **CAPÍTULO III**

### **3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se encontrarán, cuáles son las necesidades y deseos que los clientes potenciales buscan en el reencauche de llantas, para de esta manera poder determinar el porcentaje de participación de mercado y la oportunidad de crecimiento futuro en el negocio.

Se llevará a cabo un análisis de factores clave, como lo son los cuantitativos y cualitativos, de esta manera se podrá establecer una diferenciación para éste servicio, la cual sea atractiva al cliente.

Para ello se determinaran las necesidades de información, de esta manera se podrá establecer porcentajes de participación de mercado en el negocio del reencauche de llantas, el tamaño que se requiere que tengan las instalaciones de la planta para que ésta cubran la capacidad necesaria de demanda.

#### **3.2 PROBLEMA GERENCIAL**

Determinar cuáles son los clientes a los que el negocio va dirigido, cuáles son sus necesidades, deseos y cuál es el porcentaje de participación de mercado que se va abarcar.

#### **3.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN**

Para una certera obtención de información, será necesario buscar y tomar varias fuentes confiables para validarlas entre ellas.

Para esto se pueden tomar datos internos de la empresa, pero al no ser un negocio en marcha no se tienen datos históricos que proporcionen información real.

Por esta razón se hizo la investigación en base a dos parámetros:

Inicialmente se realizó inteligencia de mercados, es decir llevar a cabo la investigación en fuentes externas y por otro lado mediante investigación de mercados, la cual consiste en elaborar entrevistas para conocer cuáles son los requerimientos de los clientes para implantar el futuro negocio, las cuales se validarán al momento de realizar las encuestas.

### **3.4 PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN**

Conocer quiénes son los clientes, y ellos que buscan en éste servicio de reencauche de llantas, para ello, se llevará a cabo un plan de investigación el cual consta de dos partes, las cuales ayudan a ratificarse entre sí y de esta manera poder obtener resultados seguros.

Por un lado, en la parte cualitativa, se realizaron entrevistas a expertos y a un cliente significativo para éste negocio de reencauche de llantas, y por otro lado la parte cuantitativa, en la cual se efectuaron entrevistas al número de clientes necesario, según la muestra obtenida, para tener una perspectiva certera de lo que los clientes quieren de este servicio de reencauche.

Por otro lado, se podrá determinar el porcentaje de participación en el mercado en el negocio de reencauche de llantas, según la demanda existente por parte de los clientes.

### **3.5 HIPÓTESIS**

Las hipótesis a comprobar son las siguientes:

- El reencauche de llantas es una alternativa de menor precio en relación a las llantas nuevas.
- Los clientes buscan un servicio de alta calidad y durabilidad, en relación a la competencia.

### **3.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.6.1 Objetivo general**

Conocer las necesidades y deseos del segmento de clientes, pre definido en el capítulo anterior, es decir de vehículos pesados, excluyendo transporte agrícola.

#### **3.6.2 Objetivos específicos**

- Evidenciar mediante inteligencia de mercados, realizada en el capítulo del entorno, cuan factible es determinar la oportunidad del negocio del reencauche, dentro del sector y la industria pre-definidos.
- Conocer a través de la investigación de mercados, mediante los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa, si el negocio es atractivo para el cliente.

## **3.7 FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **3.7.1 Primarias**

- Entrevistas con expertos
- Encuestas a clientes potenciales
- Información proporcionada por gente del medio

### **3.7.2 Secundarias**

- Recortes de prensa
- Artículos de Internet
- Revistas especializadas
- Empresas especializadas

## **3.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.8.1 Investigación cualitativa**

#### **3.8.1.1 Entrevistas con expertos**

Las entrevistas se efectuaron por medio del método Delphi, desarrollado por el autor Jon Landeta, escrito en el libro que lleva el mismo nombre “El Método Delphi”, se las realizó a nueve expertos, con el fin de poder compararlas entre tres grupos importantes para el desarrollo del negocio, estos son: financiero, marketing y operaciones.

Se deben determinar aspectos claves para la toma de decisiones con criterios amplios, reforzados con el nivel de experiencia de dichos expertos. Cabe mencionar que con este método se observan los aspectos en los cuales concuerdan y difieren dichos expertos, además se establecen los puntos sobresalientes de los temas tratados y aquellos que hay que descartar.

#### **3.8.1.2 Objetivos de las Entrevistas**

##### **3.8.1.2.1 Objetivo General**

Conocer las características específicas del proceso, técnicas y tácticas del área comercial, financiera y de marketing para el negocio de reencauche de llantas.

También, saber cómo son manejadas las estrategias que son implementadas en base al mercado y a la competencia, igualmente conocer el manejo de su estructura financiera (capital de trabajo, liquidez, rentabilidad, manejo de cuentas por cobrar y pagar).

#### **3.8.1.2.2 Objetivos Específicos**

- Conocer las estrategias y tácticas más comunes utilizadas para la distribución y venta de llantas reencauchadas.
- Saber cuál es la rotación promedio de reencauche de llantas, de los clientes potenciales.
- Percibir los patrones de consumo, los gustos y preferencias que tienen los clientes, en cuanto a las características de una llanta, al momento de reencaucharla.
- Saber qué tipo de llantas utilizan los clientes.

#### **3.8.1.3 Entrevistas**

##### **3.8.1.3.1 Entrevistados del área de operaciones**

- Mario Noroña, Gerente de Operaciones, empresa Llantera Oso.
- Pedro Andrade, Gerente de Operaciones, empresa Caucho Sierra.
- Gil Marín, Gerente Operativo, empresa Isollanta.

Los expertos de éste grupo, concuerdan en sus respuestas, a excepción del proceso de manufactura que requiere de mayor cuidado.

Es interesante conocer las pautas para establecer un precio para el reencauche, pero lo que más delimita a éste, es el costo de la materia prima, es por esta razón que algunas empresas tienen más utilidad que otras, otra razón se debe a la calidad de su producto es decir que es mejor y por ello pueden establecer un margen de utilidad mayor, sin embargo, no se debe dejar de lado que la demanda es quien establece el precio finalmente. Si el producto tiene un precio demasiado elevado los clientes preferirán dirigirse a la competencia.

Por otro lado, no se puede establecer que proceso del reencauche es en el que se debe tener mayor cuidado, puesto que cada experto contestó según su experiencia en el negocio, pero es importante recalcar que cada paso se lo debe desarrollar con mucha precaución, para que en conjunto, el producto final se encuentre en excelentes condiciones y los resultados sean de óptima calidad, así esto garantiza al

cliente una vida duradera del reencauche y seguridad, para el que lo utilice y su entorno.

Todas las empresas tienen en mente el implementar constantemente y en todas las áreas de producción, los controles de calidad, algunas empresas aplican el control de calidad mediante procesos, creando así una curva de mejoras continuas, lo que les lleva a ser proactivos e incrementar así su participación de mercado.

Es indispensable dar una constante capacitación a los empleados, para que estos tengan mayores aptitudes en cuanto al manejo de la maquinaria, y también debido al constante avance tecnológico y las nuevas tendencias. De ésta manera los empleados, no se sentirán, si se da un cambio, incómodos e incapaces.

No se debe concebir a la capacitación como un gasto sino como una inversión, pues entre mejor capacitados se encuentren, sus logros y respuestas serán mayores y mejores.

Finalmente es preciso conocer sobre las restricciones y parámetros municipales actuales, puesto que las plantas de reencauche no se pueden ubicar en cualquier lugar, se tienen restricciones de zonas industriales para evitar el impacto ambiental por la emisión de gases de alta contaminación.

#### **3.8.1.3.2 Entrevistados del área comercial**

- Santiago Abellán, Gerente Comercial, empresa Durallanta.
- Martín Escobar, Gerente General, empresa Caucho Sierra.
- Felipe Paredes, Gerente Comercial, empresa Isollanta.

Los expertos en las entrevistas, en muchos casos concuerdan y en otros no.

Es importante recalcar que para tener altos volúmenes en ventas no solo es necesario encontrarse bien posicionado en el mercado, sino tener vendedores que en verdad difundan la marca, es por esta razón que no solo se les debe dar incentivos, sino que cumplan con casos de ventas para poder medir el volumen de las mismas y las expectativas futuras de éstas.

Los casos de ventas pueden ir ligados a presupuestos mensuales e incluso en varias empresas lo hacen semanalmente, pero éstos deben ser alcanzables para motivar al vendedor y así sean más efectivos, también ayudando así para la planificación del inventario y conocer con exactitud la rotación del mismo, de esta manera no se experimentarían desfases.

Se puede ver que para tener un mejor posicionamiento y reconocimiento es necesario tener una marca asociada bien posicionada, pues el mercado del



reencauche ya tiene varios años y las primeras empresas que iniciaron este negocio tienen la mayor parte del mercado, es decir que el reconocimiento de la marca es lo más importante frente a la competencia y así permanencia en el mercado.

Para poder mantenerse frente a la competencia, es importante cumplir con los objetivos marcados, y cumplir con los ofrecimientos al cliente, como por ejemplo la entrega a tiempo, mediante ésta estrategia, se empieza a fidelizar a los clientes y la marca empieza a tomar fuerza, por otro lado trabajar con canales de distribución, es una estrategia a usar para convertirla en fortaleza de la empresa.

El crecimiento anual de éste negocio es variable, esto no se debe a variaciones en cuanto gustos de los clientes, sino que el negocio empieza a verse más atractivo y por ende empieza a haber mayor competencia, a pesar de que el parque automotor viejo es amplio, la competencia es muy fuerte y siempre se encuentra en continuo cambio y avances para tener un punto porcentual más en este mercado.

Es necesario manejar la parte logística de manera eficiente, pues esto ayuda a que no se creen desfases en el inventario, que la entrega del producto sea oportuna, y que el espacio físico sea propicio para abastecer de una cantidad de carcassas para el proceso.

#### **3.8.1.3.3 Entrevistados del área de marketing**

- Patricio Contreras, Gerente Comercial, empresa Llantera Oso.
- Carlos Noboa, Gerente Comercial, empresa Europea.
- Enrique Mariño, Gerente Comercial, empresa Recamic.

Las opiniones de los expertos difieren en algunas preguntas, pero es necesario recalcar que no todas estas empresas tienen el mismo tiempo de vida ni el mismo tamaño de participación de mercado.

Las estrategias publicitarias que utilizan la mayoría de empresas es pautar en medios de comunicación masiva, a otros no les parece indispensable que los conozcan por medio de esto sino por contactos; es indispensable antes de utilizar estrategias publicitarias, saber a qué mercado se están dirigiendo, pues en este caso se conoce que es al de vehículos pesados, por lo que se debe manejar publicidad en carreteras que son lugares por donde más transitan, o en radios y periódicos de su preferencia, pero la mejor estrategia que pueden tener algunos es asociarse o ser parte de una marca reconocida de llantas nuevas pues su objetivo no es quitarles mercado sino que cuando la llanta se encuentre desgastada, la carcassa sirva para el reencauche.

La mayoría de empresas basan su plan de marketing en la disminución del costo, otros en buscar y conseguir más llantas usadas para el reencauche, pero es importante mantener el crecimiento de la empresa de acuerdo con la participación de mercado, de esta manera no existen recursos ociosos, ni excedente de producto, los cuales pueden generar costos innecesarios.

Es necesario mantener a los vendedores incentivados para que estos demuestren resultados, la venta de reencauche es un poco complicada todavía ya que a pesar de que el cliente ha cambiado la concepción de este producto, existe gente que no confía 100% en el mismo, es interesante plantearse metas para recolección de llantas semanal, aunque si se incrementa este rubro muy rápido, la planta tal vez no tenga la capacidad suficiente para generar el proceso de todas ellas, es ésta la razón por la que se debe tener todo ligado entre la parte operativa con la administrativa.

La publicidad es muy necesaria para que el cliente se vea atraído, existe otro tipo de tácticas para publicitar el producto, como el conocido BTL, por ejemplo regalar a los administradores de la flotas llaveros los cuales lleven la marca de la empresa reencauchadora así éstos a su vez entregarán a los conductores quienes irán conociendo a la marca, se trata de penetrarse y mantenerse en la mente del cliente, la publicidad es un factor necesario para que el cliente se vea atraído hacia ella.

La reglamentación de zonas donde se pueda ubicar éste tipo de plantas, puede ser una desventaja al no poder situarla en una zona comercial, debido a que si es ubicada en un lugar de mucho tránsito de gente, el producto se promueve en mayor porcentaje, pero es una regla municipal ambiental que se la debe cumplir, sin embargo a la publicidad no le afecta directamente, existen otras opciones como el pautar en vallas de avenidas muy concurrentes.

Muchas de las empresas de reencauche no toman muy en cuenta al área de marketing y lo manejan en conjunto con las otras áreas, es por esto que no se encuentra muy definida en general en las empresas, por tanto es necesario brindar un presupuesto justo para elaborar publicidad así incluso se verá reflejado positivamente cuando la producción del reencauche se vea incrementado.

#### **3.8.1.3.4 Entrevistados del área financiera**

- Juan Manuel Parra, Gerente General, empresa Durallanta.
- René Konanz, Gerente General, empresa Recamic.
- Roberto Wolgemuth, Gerente General, empresa Llantera Oso.

Se puede decir que cada empresa tiene distintas perspectivas del negocio, esto se debe a que se plantean distintas metas del mismo, o por su capacidad de inversión. Si bien es cierto los entrevistados difieren en cuál es la estructura de costos más representativa; pero para el negocio de puesta en marcha, es importante tomar en cuenta costos de transporte, dependiendo de la ubicación de los clientes y el traslado de la materia prima, por otro lado, es importante tomar en cuenta los costos fijos ya que si no se da un punto de equilibrio entre la producción de la empresa y la aceptación del cliente, se reducirá la rentabilidad del negocio, y también debido a que éste tipo de costos no se los puede reducir, se los debe estimar siempre con un máximo, así si existiera alguna diferencia, la empresa no se desestabilizará en un porcentaje muy alto.

Por otro lado la recuperación de la inversión, vendrá dada según la cantidad de capital con el que se vaya a iniciar y el tipo de maquinarias en las que se vayan a invertir, ya que entre mayor sea el endeudamiento, también se demorarán más años en recuperarla, es por esto que se cree necesario hacer una proyección del negocio antes de emprenderla, con el fin de no tener sorpresas en el futuro.

En cuanto a la relación del costo – beneficio los empresarios piensan que si es una relación positiva pero es indispensable tener un control de los gastos. Por otro lado es necesario tener una aceptación alta del producto, así se generan economías de escala, creando una ventaja en costos y el beneficio se incrementará, esto se verá reflejado en el crecimiento del margen bruto. Finalmente se debe mantener en continua medición de éstos índices para de ésta manera controlar el nivel de desperdicio de la planta, siendo así más eficientes.

Para la fijación de precios del reencauche es necesario tener varias perspectivas que ayuden a obtener un equilibrio, donde los costos se vean cubiertos y exista un beneficio, y al mismo tiempo brindar al cliente un producto por el que se sentirá satisfecho en relación precio-calidad, por ésta razón se cree necesario realizar el análisis de los costos de los materiales a utilizar en el proceso, se debe comparar con el precio que la competencia está fijando y confrontar si la calidad es similar o no, y finalmente establecer un precio menor a las de las llantas nuevas debido a que éste producto es un complementario ya que es necesario tener dichas carcasas para poder iniciar el proceso del reencauche.

Dos de los tres expertos entrevistados coinciden en que el negocio si es rentable, puesto que para que esto se produzca, es necesario saber a qué mercado se están dirigiendo y en éste que porcentaje de aceptación existe hacia el producto, así si se brinda un producto de excelentes características y calidad, el cliente preferirá

comprar varios reencauches, a cambiar por llantas nuevas, principalmente debido a su costo mucho menor, es importante también no descuidar los costos de la materia prima pues si es muy alta, el margen de utilidad será muy pequeño, y volviendo así al negocio poco rentable por su extensa recuperación del capital inicial.

Finalmente, los expertos coinciden en que sí se vería afectado este negocio si el gobierno intenta poner aranceles a estos productos, pero al tratarse de materia prima, se ven favorecidos, de ésta manera se incrementa e incentiva la producción nacional, esto da beneficios a las reencauchadoras ya que las llantas nuevas vienen con altos porcentajes arancelarios, dando así una ventaja frente a este producto.

#### **3.8.1.3.5 Entrevista con Cliente**

Aquí, se llevará a cabo la entrevista a un solo cliente, debido a que la rotación de compra de reencauche de ésta empresa se encuentra alrededor del 23% mensual dentro del mercado en el que se encuentra el giro del negocio, ésta compra continua se debe a su gran oferta de vehículos pesados para distintos trabajos, entre los principales cuenta con tráileres para transporte nacional, mezcladoras para alquiler, volquetas, camiones, cabezales, es por esta razón que los datos a obtener serán confiables.

La entrevista fue realizada en la empresa Mamut en Guayaquil, al señor, Dennis Bustes, Jefe de Mantenimiento y Llantera.

Lo que él puede acotar acerca del reencauche es que tiene grandes beneficios, puesto que si se hace un análisis de costos entre una llanta reencauchada y una nueva en teniendo en cuenta el mismo kilometraje, las dos duran lo mismo pero el precio de la una puede ser hasta de un 45% menor que la de una nueva, es decir que le brinda el mismo servicio, con la misma calidad y durabilidad y el beneficio es mayor, debido a su precio inferior.

Esta empresa reencaucha mensualmente alrededor de 200 llantas, y debido al incremento de trabajos que se requiere, hacen inversiones anuales de vehículos pesados nuevos, lo que incrementa también el número de llantas a utilizar y por ende a reencauchar.

Necesariamente se debe tener dos juegos completos de llanta por vehículo, puesto que mientras el uno se encuentra en funcionamiento, el otro se encuentra en el proceso de reencauche.

En ésta empresa se realiza una campaña de concientización a los transportistas, sobre el cuidado de las llantas, es decir que se los capacita para que la carcasa de las llantas se encuentren en óptimas condiciones para que sean aptas para el

reencauche, esto disminuye los rubros de compras para la empresa y es una manera de ayudar al medio ambiente sin tener que desechar las llantas usadas y cambiarlas por nuevas, sino re utilizarlas.

#### **3.8.1.4 Conclusiones de las Entrevistas**

Las empresas que se dedican al negocio del reencauche de llantas, afirman que es muy atractivo puesto que se puede generar altos márgenes de rentabilidad de acuerdo al tipo de llanta, sin dejar de lado que la adquisición de la maquinaria es muy costosa, por lo que la inversión inicial es un rubro significativo y el endeudamiento del mismo debe ser manejado adecuadamente.

En cuanto al desempeño logístico del negocio es importante establecer la planta en una zona que cumpla con los requerimientos de ley y a la vez no impida o complique la movilización de materia prima y las llantas reencauchadas terminadas, esto podría incrementar notablemente los costos del giro del negocio.

En base a la información obtenida de las entrevistas se concluye que el personal que labora en estas empresas debe ser altamente capacitado en cada área, con el conocimiento y habilidades para manejar cualquier tipo de maquinaria por cualquier situación que se presente, y así que el proceso siga siendo el adecuado, con un trabajo continuo.

Es importante para el negocio prever situaciones inesperadas y resolverlas antes de que el proceso sea detenido puesto que una vez que ingresan las llantas en el autoclave no se puede detener y si una llanta pierde el vacío con el envelope se debe esperar a que el proceso haya terminado para poder retirarlo y volver a tratar la llanta, generando así altos costos innecesarios.

### **3.8.2 Investigación cuantitativa**

#### **3.8.2.1 Encuestas**

Las encuestas se realizaron, en base a una muestra, a clientes potenciales, es decir a empresas que se dedican al transporte de carga pesada como lo son, camiones, cabezales y flotas de buses, con la finalidad de conocer la percepción que tienen sobre el servicio y producto final, a su vez conocer de igual manera las deficiencias que la competencia presenta y por las que el cliente se siente insatisfecho.

### **3.8.2.2 Objetivos de las encuestas**

#### **3.8.2.2.1 Objetivo General**

Conocer las especificaciones que los potenciales clientes buscan en una llanta al momento de comprarla, y para ellos cuales, que cualidades son de mayor importancia en cuanto a durabilidad, precio y calidad, finalmente conocer si se encuentran dispuestos a comprarlo.

#### **3.8.2.2.2 Objetivos Específicos**

- Cuantificar el número de veces que el cliente reencaucha las llantas antes de cambiarlas por nuevas.
- Conocer el motivo por el que optan, al momento de tomar la decisión de reencauchar o comprar llantas nuevas.
- Conocer si los clientes de la competencia se encuentran insatisfechos y el motivo de éste descontento.
- Conocer el valor agregado que el cliente quisiera que le ofrezcan, y a su vez tener en cuenta los beneficios que la competencia está brindando actualmente.
- Saber el precio al que el cliente se encuentra dispuesto a pagar de acuerdo al uso y condiciones que brinde el producto, así como también garantías proporcionadas.

### **3.8.2.3 Definición de la muestra**

Para la elaboración de la muestra se tomaron en cuenta los siguientes supuestos:

- 1.- Tomar en cuenta a los clientes potenciales (Compradores de llantas de vehículos pesados en general).
- 2.- El tamaño de la muestra necesaria para poner un error prefijado  $E_p$ , a un nivel de confianza del  $(1-\alpha) \times 100\%$ , a partir de una población de tamaño  $N$  es<sup>24</sup>:

---

<sup>24</sup>Galindo Edwin, "Estadística Métodos y Aplicaciones", Segunda Edición, Prociencia Editores 2010, pág. 386.

$$n = \frac{\left(z_{\frac{\alpha}{2}}\right)^2 N \hat{p} \hat{q}}{N E_p^2 + \left(z_{\frac{\alpha}{2}}\right)^2 \hat{p} \hat{q}}$$

Como muchas veces se desconoce la estimación  $\hat{p} = \hat{q} = 0,5$ ; entonces,

$$n = \frac{\left(z_{\frac{\alpha}{2}}\right)^2 N}{4N E_p^2 + \left(z_{\frac{\alpha}{2}}\right)^2}$$

Resolución:

De una población de 271.500 automotores pesados a nivel nacional se desea conocer la aceptación del servicio de reencauche de llantas y para ello se desea tomar una muestra por lo que necesita saber la cantidad de empresas de transporte que se deben encuestar para tener información adecuada con error estándar menor de 0,20 al 90% de confiabilidad. La población de vehículos propicios para el reencauche de llantas se encuentra distribuida de la siguiente manera:

261.900 → Número de vehículos a nivel nacional del sector privado

7.000 → Número de vehículos del Estado

2.600 → Número de vehículos Municipales

**271.500** → Total

El calculo para la muestra es el siguiente:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 271.500 \times 0,25}{271.500 \times (0,05)^2 + (1,96)^2 \times 0,25}$$

$$n = 383,62 = 384$$

### 3.8.2.4 Población objetivo

La población objetivo a encuestar, a la que se va a ir dirigido el futuro negocio, son flotas de transporte de carga pesada, como por ejemplo, buses, camiones, tanqueros, volquetas y cabezales. Estos son un aproximado de 271.500 vehículos a nivel nacional.

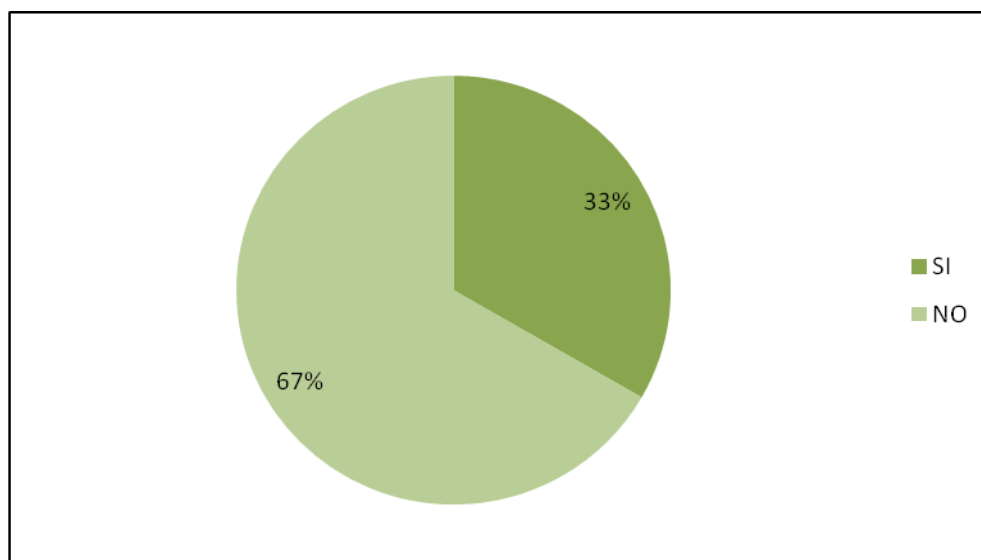
### 3.8.2.5 Conclusiones de la encuesta

Tras la elaboración de encuestas, la tabulación y conclusiones se detallan a continuación:

Ver Anexo 3.A

Pregunta 1: ¿Ha comprado en el último año algún tipo de llanta?

Gráfico 3.1 Compra de llantas en el último año



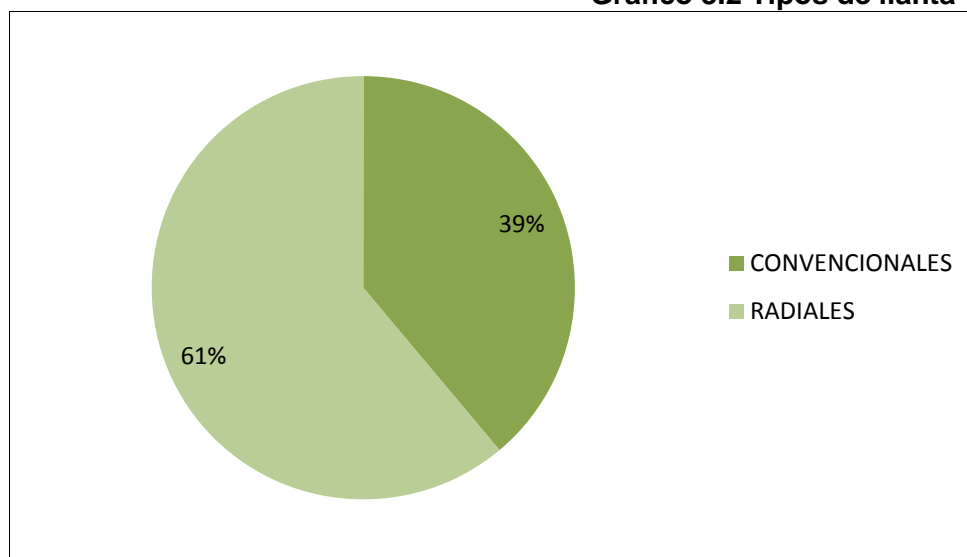
**Fuente:** Investigación Directa,  
**Realizado por:** Autores

El 33% de los encuestados no ha comprado llantas en el último año llantas, lo cual es una cifra alentadora debido a que se trata de empresas de alta rotación y ellas se encuentran reencauchando sus llantas.



Pregunta 2: ¿Qué tipo de llanta prefiere usted?

Gráfico 3.2 Tipos de llanta

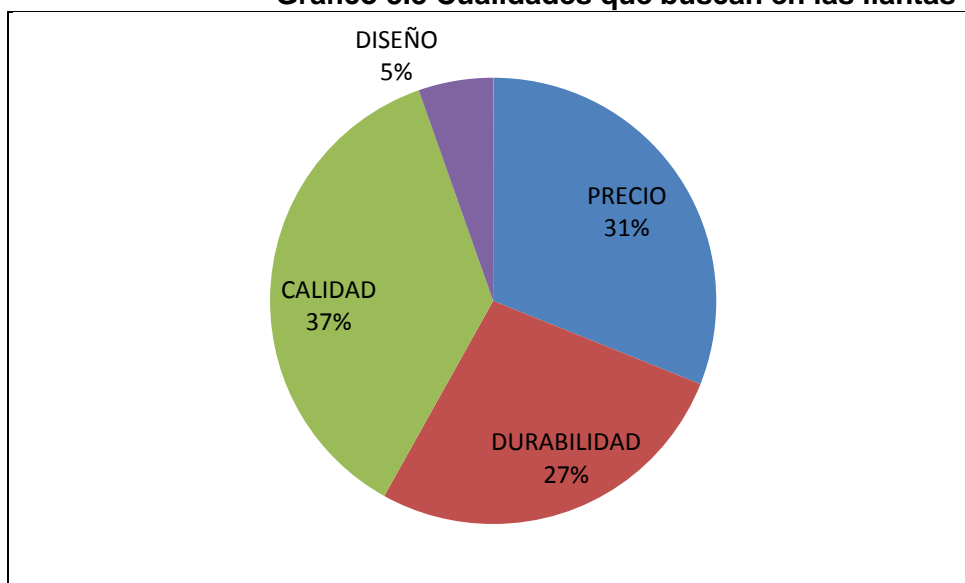


**Fuente:** Investigación Directa,  
**Realizado por:** Autores

La tendencia en los últimos años, ha llevado a que los clientes utilicen llantas radiales, esto se debe principalmente a que este tipo de llantas crea menor resistencia contra el pavimento, lo que produce que se consuma menos cantidad de combustible, es por esta razón que el 61% de los encuestados se encuentran de acuerdo y conscientes de los beneficios que trae el utilizar llantas radiales, por otro lado esto es bueno para el servicio de reencauche, porque la carcasa se mantiene en mejores condiciones cuando se trata de una radial, pues los cables de acero protegen más que los hilos de nilón de las convencionales.

Pregunta 3: ¿Qué cualidades busca en una llanta?

Gráfico 3.3 Cualidades que buscan en las llantas



**Fuente:** Investigación Directa,  
**Realizado por:** Autores

Es evidente que lo que el cliente busca es calidad, precio y durabilidad, debido al alto tránsito que se las expone, de esta manera cubren el posible riesgo de accidentes y una mayor vida del reencauche, influyendo esto también al momento de tomar la decisión de compra de las llantas.

Pregunta 4: ¿Con que frecuencia usted compra llantas?

Gráfico 3.4 Frecuencia de compra de llantas

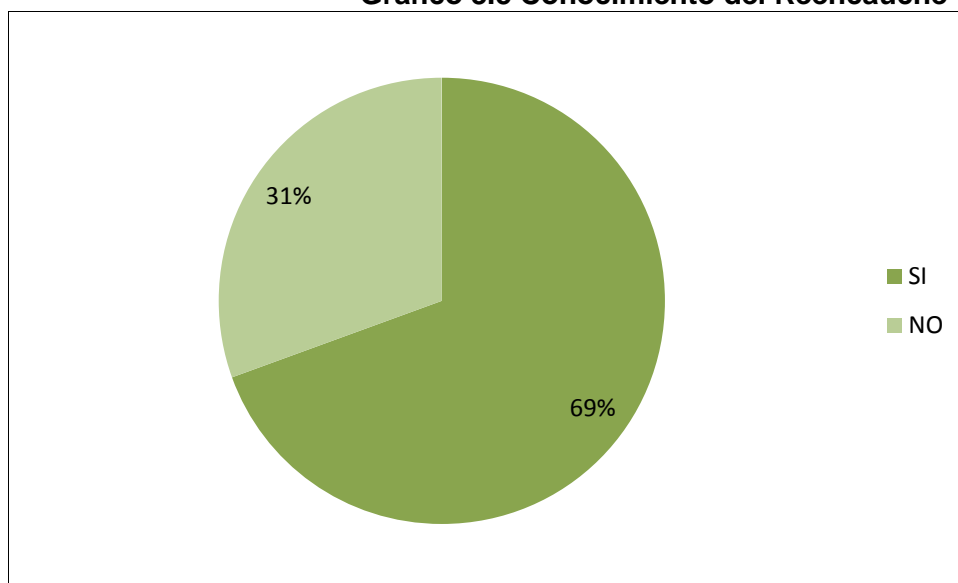


**Fuente:** Investigación Directa,  
**Realizado por:** Autores

Existe una cultura de reencauche en el mercado donde se va a poner el negocio, puesto que la mitad de las personas que realizaron la encuesta solo compran llantas al momento que éstas ya no son óptimas para el proceso, es decir que conocen los beneficios que éste brinda pero también son conscientes de la seguridad. Por otro lado es necesario recalcar que las personas que contestaron una vez al año especificaron que lo hacían no por desconfianza al reencauche sino por seguridad puesto que en el eje delantero no puede ir una llanta reencauchada puede ser muy peligroso ya que es el eje de la dirección.

Pregunta 5: ¿Usted conoce sobre el reencauche de llantas?

Gráfico 3.5 Conocimiento del Reencauche

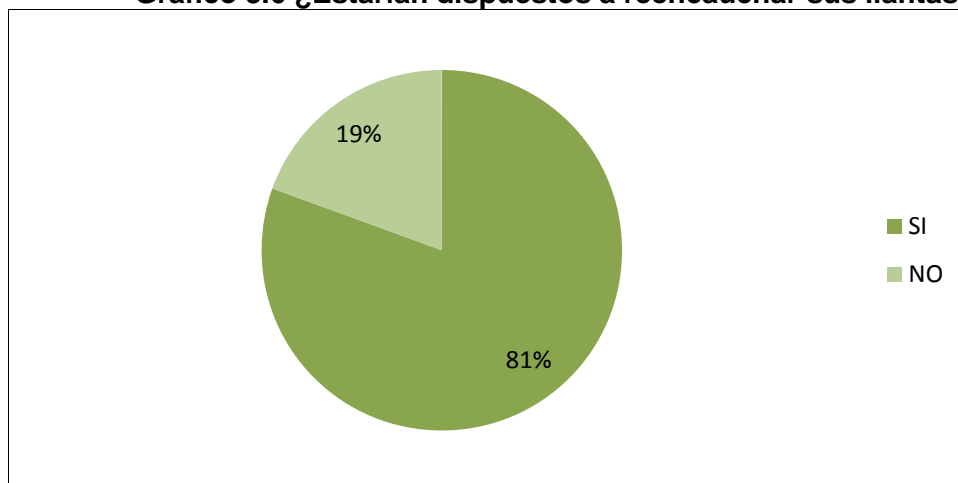


Fuente: Investigación Directa,  
Realizado por: Autores

El 69% de los encuestados conocen sobre el reencauche y sus beneficios, pues ellos buscan el ahorro pero sin dejar de lado el tiempo de vida que una llanta reencauchada puede tener.

Pregunta 6: ¿Estaría dispuesto a reencauchar sus llantas si le brindan la misma calidad?

Gráfico 3.6 ¿Estarían dispuestos a reencauchar sus llantas?

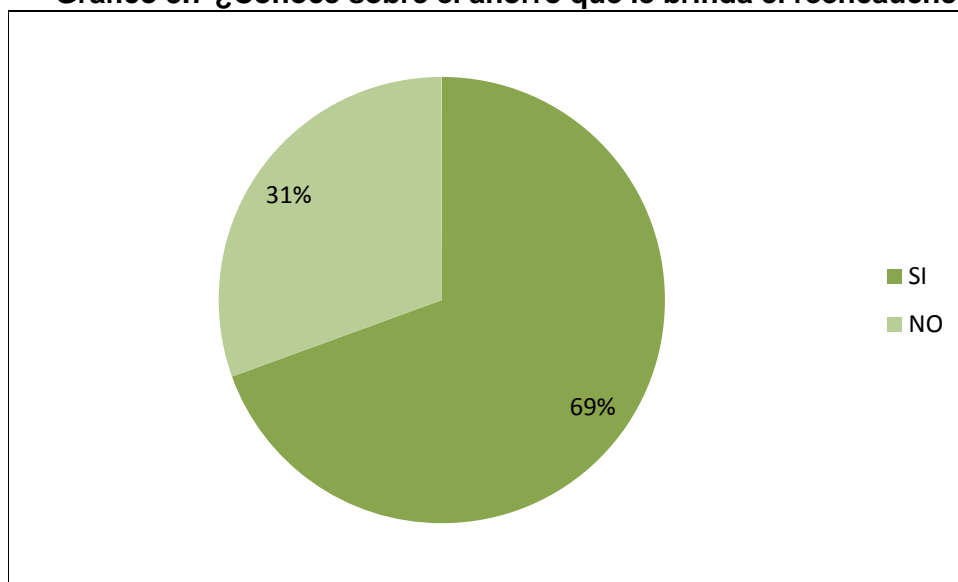


Fuente: Investigación Directa,  
Realizado por: Autores

El 81% se encuentra dispuesto a reencauchar las llantas de sus vehículos, ya que conocen sobre el producto y confían en él, no solo lo escogen por su precio, sino por la calidad que se brinda al igual que una llanta nueva, esto se debe a que la banda de rodamiento utilizada es la misma que la de las llantas nuevas. Es un dato que alienta al negocio debido a que se ve la extensa demanda que se tiene y que puede preferir a éste producto que a la competencia por diversos motivos, como lo son el tiempo de entrega.

Pregunta 7: **¿Sabía que el reencauche le brinda el mismo producto pero a mitad de precio?**

**Gráfico 3.7 ¿Conoce sobre el ahorro que le brinda el reencauche?**



**Fuente:** Investigación Directa,  
**Realizado por:** Autores

Tan solo el 31% no conoce sobre el ahorro que brinda el reencauche, pero este dato no se lo debe tomar como negativo, sino trabajar en base a ello para de esta manera hacer que éste segmento cree fidelidad a este servicio cuando conozca los beneficios que le puede brindar incluyendo el factor del ahorro.

### **3.8.2.6 Conclusión General**

El consumo de llantas en este segmento es altamente rotativo, es decir que las llantas que se reencauchan lo hacen tres o más veces al año, dado que el giro de negocio de estas empresas comprende el uso continuo de llantas en largas

distancias a nivel nacional; con esto se presenta una oportunidad de negocio al poder reemplazar un alto porcentaje de la rotación de llantas nuevas por éste servicio de reencauche que se brinda.

Ya que el consumo mayoritario se enfoca en llantas radiales, el proceso de reencauche debe especializarse en éste tipo llantas lo que se vería reflejado en los niveles de calidad y durabilidad; características que son las más importantes junto al precio para que el cliente se incline por este servicio, por lo que se acepta las hipótesis planteadas al inicio de éste capítulo.

En términos generales los posibles clientes conocen el concepto de “reencauche de llantas”, más no el proceso técnico que respalda una técnica garantizada que responda a sus necesidades (costos, eficiencia).

Tras lo mencionado en el párrafo anterior la decisión de los posibles clientes para disponer de este servicio todavía no es total por lo que se presenta una oportunidad para introducir en éste negocio.

Se puede observar que se encuentra un mercado poco explotado para el reencauche de llantas, por lo que se puede incrementar la oferta del mismo y cubrir los crecientes requerimientos de la demanda de un servicio que mejorará sus costos dado que la concientización sobre los beneficios de este servicio cada vez es más clara; es por esta razón que se dice que se encuentra una oportunidad en este negocio tanto como para ingresar a este mercado como con futuras perspectivas de crecimiento.

Por otro lado se puede brindar un buen servicio y diferenciarlo teniendo en cuenta las deficiencias de la competencia, obtenidas tanto de las encuestas a clientes quienes ya han utilizado este servicio, como de las entrevistas a expertos del medio que conocen los puntos a mejorar detallados en los anexos del capítulo III.

### **3.9 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO**

Después de haber realizado los capítulos dos y tres, se puede tener una perspectiva más clara sobre la oportunidad del negocio de reencauche de llantas, debido a que se conoce cuales son los requerimientos necesarios para implantar una planta la cual brinde dicho servicio, y por otro lado se conoce si el servicio es atractivo para el cliente, y si este cubre sus necesidades y deseos.

Para obtener datos reales fue necesario ir validando entre fuentes de información, para lo cual fue necesario hacer inteligencia de mercados e investigación de mercados, finalmente se pudo adquirir y conocer cosas específicas del negocio, como lo son los procesos, técnicas y la tecnología específica necesaria para poner

el negocio en marcha esto da pautas para adquirir la maquinaria que se encuentre a la altura de la competencia para que de esta manera el cliente se vea incentivado a comprar el reencauche a este posible negocio.

Por otro lado, se tuvo información específica para saber cómo adecuar las instalaciones para que el proceso sea óptimo y cumpla con los requerimientos de ley, según regulaciones para empresas industriales, y así brindar al cliente un producto seguro, de calidad y durabilidad, que son las principales características que el cliente busca en el servicio de reencauche de llantas.

Finalmente, éste negocio si tiene una oportunidad en el mercado, debido a que la demanda de vehículos pesados en Quito, el cual es el mercado meta, se reencaucha en promedio 500 000 llantas mensuales, pues este análisis se lo obtuvo mediante toda la información recabada en los dos capítulos mencionados, y se lo calculó de manera conservadora para que los datos sean reales, y la participación que se tendría en el mercado se encuentra entre 20 000 y 25 000 llantas mensuales, lo cual también es factible ya que se encuentra dentro de la producción planificada, por la implementación de maquinaria que tendría la futura planta.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. LA EMPRESA**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN**

La estructura y análisis resuelto en este capítulo, se basa en el libro de Administración Estratégica de David.

#### **4.2 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo de la empresa, es establecer la estructura que debe tener la misma, para cumplir los objetivos propuestos y obtener utilidad.

#### **4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer parámetros generales para todos los integrantes de la organización y segregar políticas individuales para las principales áreas del negocio, como lo son: producción, marketing y finanzas.
- Establecer una cultura organizacional apta para mejor desempeño del personal.
- Planear la colocación de la maquinaria en la planta para que el trabajo a desarrollar sea óptimo.
- Identificar las mejores prácticas, para manejar de la mejor manera la estructura de capital, flujos de caja, cobros, pagos, entre otros.
- Mantener al personal altamente capacitado para una optima utilización de la maquinaria y por ende un buen desempeño de sus actividades.
- Buscar incentivar al personal de ventas para el optimo cumplimiento, mediante su desempeño mensual y por el cumplimiento de casos propuestos.
- Desarrollar en un cronograma las estrategias para impulsar el reencauche de llantas.
- Determinar especificaciones físicas y legales para la constitución de la empresa.

A continuación, se detallarán las bases legales, ambientales necesarias para constituir una empresa de reencauche de llantas, también se elaborarán, en las distintas áreas los objetivos específicos a cumplir en el corto, mediano y largo plazo:



#### 4.4 GERENCIAMIENTO

La Compañía se establecerá como una sociedad anónima ya que su estructura de accionistas y la capacidad de generar recursos para la compañía es más viable y de acuerdo a la normativa vigente de la Superintendencia de Compañías; para su constitución esta deberá cumplir los siguientes requisitos para su constitución:

- Obtener resolución de constitución jurídica en la Superintendencia de Compañías.
- Obtener certificado de integración de capital en cualquier banco del país.
- Elevar a escritura pública, la minuta ante una notaria.
- Obtener escritura de constitución en Superintendencia de Compañías.
- Registrar escritura de constitución en Registro Mercantil
- Elaborar nombramiento de representante legal.
- Registrar nombramiento de representante legal en Registro Mercantil.
- Obtener patente municipal.
- Obtener actos jurídicos en Superintendencia de Compañías.
- Obtener Registro Único de Contribuyentes (RUC) ante el SRI.
- Presentar RUC en Superintendencia de Compañías para retirar aporte de capital en el banco.

Adicionalmente la Compañía debe contar con las instalaciones adecuadas para su funcionamiento. Según la Superintendencia de Compañías esta debe estar ubicada en una zona industrial y cumplir con regulaciones de emisión de gases nocivos y de desechos generados en el proceso de reencauche.

Tras hacer el debido estudio e investigación del tema con el organismo regulador, se definió establecer la planta en la zona industrial ubicada en el puente tres vía al Valle de los Chillos, dada su ubicación estratégica para el envío de los tramos norte, centro y sur de la ciudad así también como dar fiel cumplimiento a lo requerido por la ley. En cuanto a los niveles de desechos, el principal desperdicio generado por la planta son sobrantes de caucho que a su vez estos pueden ser reutilizados para otros fines y vendidos por parte de la Compañía como por ejemplo; para la elaboración de canchas de césped sintético.

En cuanto a especificaciones de la maquinaria y estructura física no existe una limitación técnica para su correcta implantación y funcionamiento.

#### **4.4.1 Visión**

En el transcurso de los próximos 10 años después de iniciada la Compañía, expandir la participación de mercado y diversificación de servicios en Quito, Guayaquil y las principales provincias; alcanzando así una participación de mercado que abarque alrededor del 50% a nivel nacional.

#### **4.4.2 Misión**

REENLOG es una empresa que brinda el servicio de reencauche de llantas, y contribuye con la mejora de la seguridad, calidad y confort de las llantas mediante el continuo mejoramiento de tecnología, entregando así un producto con un alto potencial de crecimiento y servicio. De ésta manera participa en el bienestar de la comunidad y satisfacción del cliente, dentro de un clima organizacional donde los empleados son desafiados y motivados.

#### **4.4.3 Valores y Principios**

Los valores y principios que se detallan a continuación, se los implementará por medio de dos maneras, la primera será según el reglamento de la empresa, y la segunda es realizar cursos, charlas para ir inculcando estos valores en cada uno de los empleados y así que éstos los utilicen diariamente en el trato con sus compañeros y con el cliente, de ésta manera se creará un ambiente organizacional positivo , donde los empleados se encuentren incentivados, obteniendo así buenos resultados y una producción eficiente.

- **Perseverancia , Constancia y Voluntad**

- Recompensar la iniciativa y el logro.
- Apreciar y fomentar la diversidad.
- Alentar al desarrollo de los colaboradores a través de la formación y el entrenamiento.

- **Lealtad**

- Escuchar y responder rápidamente a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Proporcionar un valor agregado a los consumidores del producto.
- Asegurar las más altas normas de calidad en el tratamiento y elaboración del producto.

- **Responsabilidad y Humildad**

- Manejar el negocio de acuerdo a las normas legales y éticas.
- Afirmar que el nombre de la empresa es sinónimo de excelencia.
- Operar como ciudadanos responsables socialmente y sensibles a las necesidades del mismo.

- **Transparencia**

- En cuanto a la calidad y materiales utilizados para el producto.
- Asegurar un campo profesional adecuado en el cual no existan incongruencias, donde el empleado se encuentre motivado por un trato justo y claro.

- **Responsabilidad Ambiental**

- Mantenimiento de maquinaria para el control de emisión de gases, que contaminan y atentan a la salud de los seres humanos y la naturaleza.
- Ubicación de la planta en zonas industriales específicas para control ambiental de gases tóxicos.

- **Justicia**

- El trato del personal debe ser correcto, para el óptimo desempeño de las labores asignadas.
- La remuneración debe ser justa acorde a su esfuerzo laboral, tanto por manejo de materiales tóxicos, y posibles accidentes con la maquinaria.
- Entrega de equipo necesario para el personal de planta para el manejo adecuado y seguro en el proceso.

- **Disciplina**

- Mantener un ambiente organizacional positivo, para conservar al empleado incentivado y éste cumpla con los objetivos propuestos.
- Proponer metas de cumplimiento por departamento para llevar un control del desempeño de cada empleado y tomar medidas si no cumple con lo establecido.

#### **4.4.4 Políticas Principales**

##### **4.4.4.1 Política de salud**

La administración se compromete a mantener un ambiente de trabajo saludable, cuyas condiciones se enmarquen en garantizar la salud de todos sus trabajadores, mediante los requerimientos de salud pública y ocupacional, dejando en claro que cualquier alteración a la salud por influencia del trabajo será debidamente investigada y gestionada.

##### **4.4.4.2 Política de seguridad**

La administración se compromete a implantar sistemas y métodos preventivos de seguridad integral, con el objeto de proteger al recurso humano, así como al cliente externo en cada área de trabajo. La aplicación sistemática técnica-administrativa permitirá controlar y eliminar los incidentes y accidentes laborales; así como, las pérdidas materiales, de impacto ambiental o hacia la comunidad, considerando estos eventos como inseguros dentro de la gestión gerencial.

##### **4.4.4.3 Política ambiental**

La administración se compromete a preservar al ambiente, mediante la gestión racional de desechos e informar a los trabajadores, autoridades y al público en general, sobre el impacto de sus operaciones, para lo cual se usarán criterios de evaluación que incluyen seguridad integral.

##### **4.4.4.4 Política de calidad**

La administración se compromete a entregar servicios de reencauche, tratando de alcanzar la satisfacción del cliente, buscando siempre alcanzar la eficiencia y la eficacia de las metas y recursos, mediante la aplicación de las técnicas de continuo mejoramiento.

##### **4.4.4.5 Código de conducta**

La Compañía contará con un reglamento interno (Código de Conducta de Negocios) el mismo que considera conductas generales que deben aplicar los empleados respecto a relaciones con los clientes, con los empleados, con la comunidad, con los accionistas, con los proveedores y con los competidores.

#### **4.4.4.6 Políticas y directrices establecidas por Gerencia**

A través del departamento de Recursos Humanos y con un programa de inducción y actualización anual se mantendrá informado al empleado nuevo y en general a todos los empleados sobre las políticas de la Compañía.

#### **4.4.4.7 Desviaciones de las políticas y procedimientos**

Previo a que un empleado inicie sus labores, se le proporcionará un curso de inducción, para lo cual se le dará a conocer todas las políticas, el reglamento interno, el mismo que considera las obligaciones de los trabajadores y sus efectos, faltas graves, sanciones, causas de terminación del contrato, entre otros. El reglamento interno estará aprobado por el Ministerio del Trabajo.

#### **4.4.5 Organigrama**

El organigrama se encuentra distribuido de forma funcional, debido a que este organigrama presenta una secuencia jerárquica en la cual se puede conocer el área y el cargo a desempeñar por cada uno de los empleados de la empresa, se utilizará también este tipo de organigrama, con la finalidad de que los posibles problemas que se presenten, se solucionen de forma oportuna con el respaldo y orientación del jefe de cada área, de esta manera los empleados no deberán esperar mucho tiempo para la puesta en marcha de la solución.

En el organigrama se encuentra detallado los puestos de trabajo de cada uno de los empleados y quiénes son sus jefes directos, tanto del personal administrativo, como el operativo.

*Ver Anexo 4.A*

## 4.4.6 Marketing y Ventas

### 4.4.6.1 Objetivos, Estrategias y Políticas

#### 4.4.6.1.1 Área de Marketing

Aquí se pretende realizar campañas para que los clientes se interesen y conozcan el servicio, para ello es necesario conocer los rubros de presupuesto asignado, para cumplir con los objetivos globales establecidos anteriormente:

OBJETIVO	PLAZO	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
Realizar dos campañas anuales internas para lograr mantener en continuo cambio la publicidad.	3 años	Hacer un continuo control de las actividades que se hacen para un mejor desempeño de los empleados.	Esta empresa debe tener publicidad distinta a la de la competencia.
Evaluar mensualmente el presupuesto de transporte de US\$ 15.000, y conocer si se lo supera o no y así definir si la localización de la planta es apta o no para éste rubro.	1 año	Hacer un análisis de costos en cuanto a movilización de materia prima y ubicación de los principales clientes.	Tener un manejo logístico óptimo para reducir costos de movilización.
No rebasar al presupuesto asignado para marketing de US\$ 25.000, para ello, se debe definir las campañas de publicidad para no incurrir en gastos extras.	1 año	Anualmente realizar un presupuesto para marketing con toda la publicidad que se va a llevar a cabo para que la asignación corresponda de manera directa a lo requerido.	Asignar de manera correcta los recursos asignados para el año en curso.
Realizar una evaluación a una muestra del 35% de los clientes para conocer si la relación precio-calidad se encuentran acorde a la competencia.	3 años	Evaluar a los proveedores, por medio de su materia prima para conocer si es de la calidad requerida y comparar en el mercado su precio para de esta manera obtener el mejor oferente.	Mantener un correcto balance entre el precio al que se ofrece y la calidad que se brinda.

**Realizado por:** Autores

#### 4.4.6.1.2 Área de Ventas

En esta área se busca evaluar los niveles de ventas previstos, la relación que se tiene con el cliente y fijar metas para la generación de recursos, los objetivos principales son:

OBJETIVOS	PLAZO	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
Presentar como mínimo, dos clientes nuevos por vendedor mensualmente.	1 año	Fortalecer las relaciones con clientes ya existentes mediante ventas cruzadas y diversificar la cartera en términos de volumen.	Manejarse en base a un cronograma de visitas para conocer los requerimientos de los distintos clientes.
Revisar si el cliente ha pagado puntualmente las tres últimas cuotas, para aumentar el crédito del mismo.	1 año	Calificar a los clientes en función a un análisis financiero.	Solicitar referencias comerciales y bancarias antes de dar crédito al cliente.
Asegurar un promedio de venta mensual de US\$12.000 reencauche de llantas.	3 años	Realizar contratos de mantenimiento, y realizar acuerdos con clientes, para asegurar un volumen fijo mensual.	Manejar un precio agresivo por volumen de ventas o contratos.
Realizar una encuesta anual de satisfacción al cliente, y observar si el 45% de las respuestas entregadas por el cliente son positivas o no.	1 a 3 años	Tener ejecutivos que se encarguen de dar seguimiento a las cuentas para explotar nuevas posibilidades de negocio.	Programar llamadas periódicas para dar seguimiento a las cuentas y procurar mejorar los niveles de servicio de la empresa.

**Realizado por:** Autores

## 4.4.7 Finanzas y Contabilidad

### 4.4.7.1 Objetivos, Estrategias y Políticas

#### 4.4.7.1.1 Área de Finanzas y Contabilidad

Estas actividades son destinadas a la asignación de recursos, presupuestos, control y manejo de los recursos económicos de la Compañía en relación a las necesidades y objetivos del resto de áreas. Para esto se busca:

OBJETIVOS	PLAZO	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
Mantener un máximo de costos, del 40% con respecto a la utilidad; de esta manera se asegura tener rentabilidad en el negocio.	3 años	Pedir cotizaciones a diferentes proveedores, para evaluar sus propuestas, costo-beneficio.	Se tendrán un mínimo de tres cotizaciones para obtener una mejor comparación de ofertas.
Controlar mensualmente la cartera vencida, el cliente puede tener un retraso de pago máximo de dos meses.	1 año	Dar seguimiento a las facturas emitidas con su fecha de vencimiento, para evitar la mora y reducir el crédito en ciertos clientes o incluso eliminar algunos malos clientes.	Realizar llamadas periódicas para recordarles su pago pendiente y coordinar el cobro de las mismas.
Manejar rangos específicos de descuento máximo del 10% por pedido.	3 años	Dar el valor correspondiente al producto de calidad ofrecido, sin sacrificar el margen de utilidad.	Crear una cultura hacia el cliente, porque es un precio justo por el producto ofrecido, respetando precios establecidos sin que afecte a la proyección de la utilidad esperada.

**Realizado por:** Autores



## 4.4.8 Producción y Operaciones

### 4.4.8.1 Objetivos, Estrategias y Políticas

#### 4.4.8.1.1 Área de Producción y Operaciones

En ésta área se lleva el control de las actividades de producción, con el fin de ser una empresa eficiente y eficaz, cumpliendo con las normas de calidad y cumpliendo con los tiempos de entrega, para ello se ha propuesto los siguientes objetivos:

OBJETIVOS	PLAZO	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
En 8 horas diarias producir alrededor de 60 llantas diarias con la calidad y estándares iguales o superiores a los de la competencia.	1 año	Adecuada segregación de funciones y el cumplimiento del presupuesto diario.	Mantener la maquinaria en óptimas condiciones y el personal debe contar con la capacitación necesaria.
Bimestralmente, se realizará una evaluación práctica de procesos a los empleados, ellos deberán demostrar sus destrezas con 3 a 5% máximo de falla.	1 año	Mantener a los trabajadores incentivados por cumplimiento y la capacidad con las que realizan sus labores establecidas.	Dar constante capacitación y evaluar los procesos.
Cumplir con las fechas de entrega, máximo se puede tener un día de atraso, de ésta manera el cliente se encontrará satisfecho.	1 año	Evaluar a los empleados y capacitarlos si encuentran alguna falla al momento de realizar el proceso asignado a cada uno.	Entregar un producto de excelente calidad en el tiempo de entrega previamente establecido.
El empleado deberá realizar su trabajo con rapidez y debe tener un máximo de tres llantas en espera de cada proceso.	1 año	Los empleados deben encontrarse aptos para incrementar su ritmo de trabajo para realizar su proceso en menor tiempo si existe mayor demanda del producto.	Dar capacitación continua a los empleados para que se encuentren aptos frente a estos cambios.

**Realizado por:** Autores

#### **4.5 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

Se contará con un grupo de empleados, los cuales se dediquen a la continua investigación de tecnologías nuevas, con la finalidad de anticiparse la competencia y tener un producto mejorado, debido a nueva maquinaria que proporcione más calidad, mejor presentación, menor tiempo del proceso, lo cual aliente al cliente a comprar este servicio y mantener a la empresa como líder en posicionamiento de marca en la mente del consumidor.

#### **4.6 SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

El sistema con el que se va a manejar en la empresa es el software GoldMine, éste programa ayuda a llevar de manera organizada los clientes que se les destina a cada uno de los vendedores para no tener problemas de robo de clientes entre compañeros, y así llevar un historial que ayuda al momento de realizar el análisis mensual del cumplimiento de casos que se lo detallará más adelante en el capítulo cinco, este software ayuda a que las diversas áreas dentro de la empresa conozcan el estado del proceso de algún cliente es decir si el cliente es nuevo, si se hizo un requerimiento del servicio, si es necesario facturar, o si éste necesita una visita para un nuevo reencauche.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PLAN DE MARKETING**

#### **5.1 OPORTUNIDAD**

##### **5.1.1 Introducción**

Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con garantía de éxito, el futuro de la empresa que se quiere emprender, basándose para ello en las respuestas que ofrece la demanda del mercado<sup>25</sup>.

Se mencionó que el entorno en donde se posicionará la Compañía cambia y evoluciona constantemente, el éxito de la Compañía dependerá, en gran parte de la capacidad de adaptación y una anticipación oportuna a estos cambios. Se debe ser capaz de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que puede experimentar el mercado afectarán a la Compañía y establecer las estrategias más adecuadas para aprovechar al máximo su efecto en el beneficio o mitigar posibles riesgos.

Es por esto que se detalla en este capítulo los procesos para determinar las estrategias más adecuadas para el posicionamiento, distribución, fijación de precios y el producto en sí, las cuales ayudarán a incorporarse en el segmento objetivo y la manera de promocionarlo, alineando las estrategias para la competencia y así enfrentar y disminuir debilidades y obtener ventajas sobre los mismos.

##### **5.1.2 Objetivos del Plan de Marketing**

###### **5.1.2.1 Objetivo General**

Introducir el servicio de la Compañía mediante varias herramientas detalladas en este capítulo, para posicionar en la mente del cliente del segmento objetivo el reencauche de llantas, garantizar la satisfacción del mismo, establecer una marca de calidad y buscar un crecimiento sostenido, tras la diferenciación con la competencia.

---

<sup>25</sup> Philip Kotler - Gary Armstrong, "Fundamentos de Marketing", Grupo Editorial Pearson, sexta edición.

### **5.1.2.2 Objetivos Específicos**

- Fijar estándares de calidad para promocionar a los potenciales clientes en cuanto a tiempos de entrega, procesos (cadena de valor), producto final, etc.
- Incrementar la participación de mercado en un 2% anual, dado los requerimientos del mercado y la capacidad de la planta.
- Conseguir fidelidad por parte de los clientes desde la primera vez que utilicen éste servicio, con un monitoreo adecuado de la satisfacción del cliente y sus necesidades.

## **5.2 MARKETING ESTRATÉGICO**

### **5.2.1 Mercado Objetivo y Mercado Potencial**

En el capítulo II se definió el mercado potencial de donde se obtuvo el mercado objetivo en el segmento de vehículos pesados y como clientes potenciales aquellos clientes que no conocen el beneficio que puede brindarles este servicio, así como también clientes provenientes por descuido de la competencia.

### **5.2.2 Segmentación**

#### **5.2.2.1 Geográfica**

Clientes que desarrollen sus actividades en las principales ciudades del país como son Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca, que cuenten con varios automotores de categoría pesada.

#### **5.2.2.2 Psicográfico (gustos y preferencias):**

La variable de segmentación psicográfica se puede subdividirlos en clientes con distintos gustos y preferencias, es decir aquellos que buscan rapidez en el tiempo de entrega, la calidad, seguridad y durabilidad en las llantas que se reencauchen.

### **5.2.3 Estrategias**

#### **5.2.3.1 Diferenciación**

La estrategia de diferenciación se basara en dar a los futuros clientes muchos más posicionamiento (tiempos de entrega, promociones, transporte, obsequios, trato personalizado, etc.) por el mismo precio que actualmente se ofrece únicamente por

el servicio de reencauche. Este será el enfoque a seguir durante la etapa inicial de la empresa con el objetivo de aumentar la cartera de clientes y fidelizarlos ésta marca.

### 5.2.3.2 Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento viene dado por una estrategia de mas por igual, es decir que el cliente perciba más producto, en este caso beneficios por el mismo precio, los beneficios a entregar serian; mejores tiempos de entrega, promociones, crédito aquellos clientes de paga oportuna, seguimiento de las necesidades de los clientes post compra.

En base a la investigación recabada en la competencia, existen debilidades en cuanto a los procesos que manejan; por esta razón la futura empresa contará con tecnología superior, es decir maquinaria moderna para los diferentes procesos lo que marca un valor agregado en el producto final, así también una mayor calidad del servicio con alta capacidad de resolución de problemas y un servicio personalizado al cliente son herramientas muy útiles para posicionar a la Compañía en la mente de los futuros clientes.

Adicionalmente para lograr recordación de marca de la Compañía en este mercado es importante establecer una combinación distintiva de estrategias, por lo que también se tomarán en cuenta las estrategias de penetración en el mercado:

Diversificación de servicios: Se brindaran nuevas opciones complementarias como la compra de carcasas de llantas usadas y venderlas reencauchadas para los clientes existentes y atraer nuevos clientes potenciales para diversificar la cartera y servicios de la Compañía<sup>26</sup> .

Ataque frontal: Esta estrategia le permitirá a la empresa captar clientes que mantenga la competencia a través de precios similares, pero con un servicio de características superiores<sup>27</sup>, que sea la estrategia principal de posicionamiento complementada con un enfoque directo de extracción de clientes de la competencia.

Concentrado (De nicho): este enfoque como ya se menciona en capítulos anteriores representan todos los vehículos pesados a nivel nacional. En este nicho se encuentran varias oportunidades de negocio tanto para ingresar como futura empresa, como mantener un negocio a lo largo del tiempo; tomando en cuenta las necesidades de este nicho, su crecimiento, capacidad de pago, frecuencia de compra, entre otros aspectos.

---

<sup>26</sup> Walker Boyd Mullins Larréché, "Marketing Estratégico, Enfoque Toma de Decisiones", Editorial Mc. Graw Hill, México 2008.

<sup>27</sup> Walker Boyd Mullins Larréché, "Marketing Estratégico, Enfoque Toma de Decisiones", Editorial Mc. Graw Hill, México 2008.

## **5.3 MARKETING TÁCTICO (MARKETING MIX)**

### **5.3.1 Producto**

#### **5.3.1.1 Beneficio Básico**

##### **5.3.1.1.1 Servicio**

El análisis del marketing mix se lo realizará en base al libro de Fundamentos de Marketing, del autor Phillip Kotler.

Al reencauche de llantas se lo establece como un servicio debido a que cumple con las siguientes características:

El reencauche es intangible ya que no se puede palpar el proceso que se produjo para obtener finalmente la llanta reencauchada, es variable debido a que no todas las llantas se demoran en mismo tiempo en todos los procesos, existen llantas que se demoran más, por ejemplo, en la escareación ya que tienen más daños que otras, por otro lado, es inseparable porque no se sacan los materiales de los que está hecha la llanta, solo se la raspa la carcasa y luego pasa por varios procesos de reparación, pero nunca se separan los alambres del caucho solo se adhiere una nueva banda de rodamiento.

#### **5.3.1.2 Producto Real**

##### **5.3.1.2.1 Marca**

El servicio se maneja bajo el nombre de REENLOG, el cual significa Reencauche Logístico, con el fin de brindar al consumido una imagen de manejo óptimo tanto internamente en la empresa, por ejemplo el manejo adecuado del inventario, el correcto almacenamiento de las llantas antes y después del proceso, por otro lado también se maneja la logística externa, como por ejemplo el retiro de las llantas desgastadas y la entrega a tiempo de las llantas reencauchadas, es decir que todo el ciclo de éste proceso, se lo manejo bajo estándares prediseñados con el fin de brindar un servicio rápido y de calidad.

*Ver Anexo 5.A*

##### **5.3.1.2.2 Calidad**

La maquinaria que se va a adquirir para el futuro negocio, es costosa debido a son máquinas computarizadas las cuales proporcionan dimensiones y estándares

específicos para cada llanta en cada uno de los procesos, es decir que no existirán errores, por ejemplo en el proceso de raspado, ellas reconocen las dimensiones de cada llanta y el tipo de RIN, para de esta manera raspar hasta la profundidad que sea óptima para la misma. Por otro lado el personal que manipula tanto las llantas, como la maquinaria, se encuentra altamente capacitados, con el fin de brindar un excelente servicio al cliente y así compararse con el servicio que brinda la competencia de similares características.

#### **5.3.1.2.3 Empaque**

La llanta después de haber pasado por todos los pasos del reencauche, no lleva ninguna protección o plástico que la cubra, ya que no es necesario pues inmediatamente se las coloca en los vehículos pesados y se las utiliza por lo que sería un costo extra innecesario, pero en el proceso de envelopaje, se coloca un sello que lleva el nombre de la empresa con el fin de que la marca sea reconocida poco a poco y se vaya quedando en la mente del consumidor. También se la coloca con el fin de que la diferencien, pues si la llanta es de calidad y no lleva el logo de la empresa, el nombre de esta empresa no será recordada. Por otro lado ayuda a los ejecutivos de venta a reconocer si es una llanta reencauchada por REENLOG para proporcionar la garantía si fuera el caso.

#### **5.3.1.2.4 Diseño**

Existen distintos tipos de diseños de las bandas de rodamiento para colocarlas y adherirlas a las carcasas previamente preparadas, más adelante se detallarán los tipos de diseños más utilizados por los clientes en el Ecuador, y por lo tanto los más demandados por las empresas que se dedican actualmente al reencauche de éste país. Los diseños son distintos según el tipo de terreno en el que se va a utilizar las llantas, para que éstas sean más seguras y aptas dependiendo para el trabajo al que se las va a someter.

Existen tres tipos de diseños básicos, estos son el direccional, el mixto o doble y tracción, de los cuales solo los dos últimos se traen bandas de rodamiento para el reencauche, debido a que el direccional se usa generalmente en el eje delantero, por lo que no es recomendable reencaucharlo por seguridad, el diseño mixto o direccional se lo puede usar en los ejes de arrastre o traseros ya que en estos ejes solo se necesitan las llantas para rodar y no para direccionar y finalmente en el diseño de tracción se utiliza en los ejes de tracción, es decir en los ejes que reciben la fuerza del motor para producir el arranque del vehículo.

Para traer los diseños es necesario conocer los tipos de terreno en los que los clientes van a utilizar las llantas reencauchadas, para de esta manera traer bandas que se ajusten a estos tipos de terreno, por ejemplo el terreno asfaltado o pavimentado necesita menos tracción y más dirección, los terrenos destapados o empedrados necesitan más tracción y los terrenos mixtos necesitan diseños mixtos.

#### **5.3.1.2.5 Características**

Las principales características que brinda REENLOG son, durabilidad, calidad, seguridad, precio bajo. Estas características son parte de este servicio debido que es lo que el cliente busca en un reencauche y esto se puede brindar gracias a la maquinaria de tecnología de punta y al personal capacitado, pero REENLOG da a su cliente un servicio extra el cual es atención personalizada y entrega oportuna de las llantas reencauchadas, con lo cual no cuenta la competencia.

### **5.3.1.3 Producto Aumentado**

#### **5.3.1.3.1 Crédito**

Al inicio se venderá el servicio al contado debido a que no existirá mucha liquidez por la alta inversión que se realizará, pero a partir del cuarto o quinto mes se iniciará con políticas de crédito para los clientes, inicialmente con un 10% a dos meses y paulatinamente se irá incrementando el porcentaje llegando a un máximo del 50% a seis meses según el volumen de rotación de llantas a reencauchar, para de esta manera ir creando clientes fieles a la marca.

#### **5.3.1.3.2 Envío**

Desde que empiece la puesta en marcha de la empresa, se realizará la recolección y envío de las llantas tanto usadas como reencauchadas, debido a que es un servicio extra que realiza la competencia y por lo tanto no se puede descuidar este rubro para que los clientes no se vean en duda al momento de escoger su proveedor, este costo se lo calculará en el capítulo seis, donde un porcentaje lo asume la empresa y la diferencia consta dentro del precio final, de esta manera el cliente no percibirá de manera directa que se encuentra asumiendo una parte del transporte.

#### **5.3.1.3.3 Garantía**

REENLOG brinda a su cliente garantía por tiempo o kilometraje según lo que el cliente prefiera, es decir que si llega a suceder cualquier suceso infortunado con la



llanta reencauchada, la empresa asume un nuevo reencauche totalmente gratis, al igual que con las llantas nuevas.

### **5.3.2 Precio**

#### **5.3.2.1 Costos**

El costo unitario promedio es de \$54,22 dólares, el cual se compone de los siguientes dos grupos,

- Costos directos, como por ejemplo la materia prima necesaria para llevar a cabo el proceso de reencauche de llantas.
- Costos indirectos, tales como, suministros, servicios, mano directa e indirecta.

*Ver Anexo 6.A*

#### **5.3.2.2 Punto de Equilibrio**

Para obtener el punto de equilibrio, se realizó el análisis estimando las ventas totales vs. los costos (fijos y variables) de producción. La proyección se la hizo a diez años, obteniendo así un punto de equilibrio proyectado en unidades para todos estos, teniendo así para el año uno un punto de equilibrio de 7.201 unidades; de esta manera se puede medir en qué punto no se tendrán pérdidas.

*Ver Anexo 6.A*

#### **5.3.2.3 Precio**

El precio que se va a manejar inicialmente es de \$105USD en un promedio de mercado, por llanta reencauchada, éste valor se lo obtuvo después de haber obtenido todos los posibles costos para realizar el proceso y también se tomo en cuenta el precio que la competencia maneja actualmente con el fin de no ofrecer un servicio más costoso.

### **5.3.3 Plaza**

#### **5.3.3.1 Estructura y niveles de los canales**

La futura empresa se manejará en base a canales directos, es decir que los ejecutivos de venta son capacitados para que visiten a los clientes, vendan el servicio, organicen internamente el retiro de la llanta usada y finalmente envíen a los clientes las llantas reencauchadas.

Se lo realiza de esta manera, debido a dos circunstancias, en primer lugar por la competencia, debido a que inicialmente los ejecutivos deberán dar a conocer el

nombre de esta nueva empresa y el servicio que ofrece con todas sus características, al existir varias empresas de reencauche, los clientes prefieren dirigirse a las conocidas, pero ese es el mito que debe romper el ejecutivo de ventas, y en segundo lugar por la ubicación de la planta, ésta al tener que estar ubicada en una zona industrial es muy complicado por la distancia, que el cliente se dirija en busca del servicio, y esto podría afectar en las ventas, por lo que se manejará con los canales directos.

### **5.3.3.2 Decisiones sobre los miembros del canal**

#### **5.3.3.2.1 Selección**

Para hacer la selección de personal del canal es necesario que pasen por los siguientes filtros que se mencionan a continuación:

Inicialmente, los ejecutivos de venta deberán tener experiencia en ventas en trabajos anteriores, con la finalidad de que sepan como incentivar al cliente a que opte por esta marca al momento de su compra.

Luego, éstos se someterán a entrevistas con la persona encargada de Recursos Humanos, con la finalidad de conocer su manera de desenvolverse frente a otras personas y cuáles son sus expectativas de su puesto, de la empresa y ésta persona que quiere brindar a la empresa, de esta manera se puede saber si es apto para comprometerse con la misma o si es una persona conflictiva o pesimista.

Si cumple con las expectativas planteadas por la empresa, deberá rendir unas pruebas en donde se interpretarán sus estilos conductuales, es decir cómo es su forma de ser frente a los demás y si se encuentra apto para dirigirse al cliente, si también ayuda a conocer si sabe manejar su emociones de manera separada con el tema profesional.

Si cumple con todos los requisitos anteriores, tendrá una entrevista con el Gerente Comercial y será quien tome en conjunto con Recursos Humanos la decisión final.

Por otro lado será beneficioso para la empresa contratar recomendados que tengan contactos en la aduana, para un ético y rápido proceso al momento de sacar la mercadería, y contactos con flotas o empresas que manejen altos volúmenes de vehículos pesados.

#### **5.3.3.2.2 Manejo**

El Gerente Comercial es quien va a encontrarse en continuo monitoreo de las actividades de cada uno de los ejecutivos, de esta manera podrá conocer el desempeño individual para analizarlos en conjunto y establecer cumplimientos de

casos para llevar el control de las ventas. También cuando la empresa maneje varias cuentas, el Gerente es quien decidirá cómo repartirlas entre sus ejecutivos de manera equitativa, pero los clientes de mayor facturación se destinarán a los ejecutivos con mejor rendimiento frente al cumplimiento de casos.

#### **5.3.3.2.3 Motivación**

Los ejecutivos tendrán un sueldo base y un porcentaje de comisiones, pero tendrán un bono de desempeño de hasta el 10% de sus comisiones mensuales, este bono será entregado según la evaluación trimestral del cumplimiento de casos, realizada por el Gerente Comercial, junto con Recursos Humanos.

Se realizará anualmente un paseo de integración entre empleados para que se conozcan entre ellos y al momento de pasar a lo profesional no exista rivalidad entre compañeros de trabajo.

#### **5.3.3.2.4 Evaluación**

La evaluación será realizada por el Gerente Comercial, junto con Recursos Humanos para conocer el desempeño de cada uno de los ejecutivos, ésta se la llevará a cabo cada tres meses en el primer año y a partir de éste serán semestrales, puesto que su desenvolvimiento se espera sea cada vez mejor. Principalmente los rasgos a evaluar son el cumplimiento de los casos de ventas, el manejo óptimo de las cuentas es decir cumplir con los tiempos de entrega, ofrecer el diseño de la banda de rodamiento adecuado para cada cliente, tener un trato cordial con el cliente, saber manejar impulsos y el estrés, en cuanto a los casos de ventas, los vendedores deberán cumplir un mínimo del 80% del caso propuesto mensualmente, de esta manera se controla la gestión que hace el vendedor y si este representa ganancias para la empresa o si es un problema, el vendedor puede cumplir un porcentaje menor al 80% solo durante dos meses, si al tercer mes no cumple con lo expuesto se lo penalizará reduciendo el 5% de sus utilidades a sus ingresos finales, y finalmente si el vendedor no cumple con lo propuesto a los seis meses será mejor buscar un nuevo candidato para dicho puesto.

Mientras su evaluación sea positiva, el bono de desempeño será de mayor porcentaje.

## **5.3.4 Promoción**

### **5.3.4.1 Mezcla Promocional**

#### **5.3.4.1.1 Publicidad**

La publicidad se llevará a cabo de la siguiente manera:

Inicialmente se pautará de manera masiva en radio, televisión y revista, para que la gente conozca sobre ésta futura nueva marca, y se vaya introduciendo en la mente del consumidor, de esta manera facilitará a los ejecutivos al momento de realizar las visitas a los distintos clientes. Se escogieron en estos medios, programaciones, emisoras y canales para clase media, alta de esta manera se asegura que llegue el mensaje tanto a los gerentes de las empresas de transporte, como a los conductores de los vehículos pesados quienes en ocasiones influyen para la toma de decisión de compra de ciertas marcas debido a que ellos son quienes se encuentran en contacto con las llantas reencauchadas.

Por otro lado se imprimirán afiches, carpetas, trípticos, con la finalidad de que los ejecutivos repartan a los clientes potenciales que visiten.

*Ver Anexo 6.A*

#### **5.3.4.1.2 Promociones de Venta**

Las promociones se las realizarán en épocas de disminución de ventas, debido a que cuando existe mucha demanda, las plantas de reencauche ya conocidas les falta capacidad de producción, y es una buena opción para recurrir a la competencia, en ese momento es cuando los ejecutivos deben atraer al cliente, pero cuando no existe mucha demanda estas son las promociones que se aplicarán:

Se promocionará mediante televisión y radio la opción de juntar tres cupones que vendrán en la revista Vistazo, y tendrán el 4% de descuento en su reencauche, la promoción durará tres meses.

Otra promoción que se ofrecerá será que los clientes en un mes específico reencauchen 4 llantas, y el siguiente reencauche tendrá una llanta reencauchada gratis o el 5% de descuento en todas las llantas.

#### **5.3.4.1.3 Marketing Directo**

Se creará una base de datos de clientes fieles de la futura empresa, con el fin de llevar las estadísticas de la rotación de llantas para el reencauche, de esta manera se llama al cliente con 15 días de anticipación para recordarle que sus llantas se

encuentran próximas a reencaucharlas así ellos se darán cuenta que se les entrega un trato preferencial lo que optan por escoger a ésta futura empresa y no a la competencia, además así los ejecutivos se aseguran de que la competencia no vaya a quitarles los clientes. Luego con un día de anticipación se vuelve a realizar las respectivas llamadas con el fin de confirmar la hora de retiro de sus llantas usadas. Por otro lado se hace una división de clientes de las mismas empresas, estos dos grupos se los definen por gerentes y por conductores, ellos tienen distintos gustos y deseos, por lo que los regalos que se hagan irán definidos directamente para ellos; es necesario aclarar que todos los objetos a regalar irán con el logo de la empresa para ir estableciendo la imagen de la empresa en la mente del consumidor, a los gerentes se les regalará, relojes de mesa, pisa papeles, esferos, y por otro lado a los conductores les será de mayor utilidad, gorras, esferos, calcomanías para las ventanas, calendarios, llaveros, y en ocasiones especiales o promociones se les podrá obsequiar brújulas, protectores de asientos o computadoras portátiles según el interés de cada grupo.

#### **5.3.4.1.4 Ventas Personales**

El ejecutivo de ventas debe dirigirse a los clientes potenciales con afiches y carpetas en donde conste toda la información que el cliente requiere, como por ejemplo, la garantía que se le ofrece, los respaldos por el tipo de materia prima a utilizar, la calidad que se brinda, los tipos de bandas de rodamiento que les interese, de esta manera la empresa se verá atractiva para el cliente incentivándolo a que pruebe el servicio.

Con los clientes fieles se les debe hacer visitas periódicas o llamadas para dar a conocer el interés que se tiene por ellos, y en las visitas debe entregar nuevos volantes con información diseñada específicamente para éste tipo de clientes, por ejemplo nuevas políticas de pago y crédito.

#### **5.3.5 Relaciones Fuertes y Rentables**

Estas relaciones se las realizarán y mantendrán tanto con los proveedores como con los clientes, de esta manera se los podrá fidelizar a los dos de modo que no existirán problemas de crédito o incumplimiento de entrega de materia prima por el lado del proveedor, y por el lado del cliente se sentirá satisfecho con el producto a recibir y por el valor agregado que se le entrega al mismo, esto se lo detallará más a fondo a continuación:

#### **5.3.5.1 PRM con intermediarios de marketing**

La idea principal es crear un lazo de fidelidad con el proveedor, para que de esta manera éste brinde a la empresa, por ejemplo la entrega oportuna de materia prima o que ofrezcan REENLOG créditos, esto se consigue por ejemplo demostrando que son compradores continuos de su producto, sin decir que es el único proveedor con el que se trabaja, y por otro lado siendo puntuales en el pago de facturas de esta manera al proveedor no le molestará en proponer esos beneficios.

#### **5.3.5.2 CRM con clientes seleccionados**

Como se mencionó anteriormente, se manejará una base de datos de los clientes, en donde se establecerán los clientes estrellas, es decir los de mayor rotación de consumo, por lo que a ellos se les llamará para ofrecerles descuentos en épocas de ventas bajas, sin dar a conocer este acontecimiento, se les visitará con la finalidad de entregar publicidad, es decir llaveros, jarros, gorras, maletas, entre otros artículos novedosos los cuales lleven la marca de la empresa REENLOG.

Se manejará en base a un software específico de CRM, el cual se llama GoldMine 5.5, con la finalidad de manejar de manera adecuada a los clientes según sus gustos y preferencias en cuanto a la banda de rodamiento a utilizar, su rotación de compra, su preferencias de forma de pago, la cantidad de reencauches que ha realizado un cliente desde que se ha iniciado dicho negocio.

## CAPÍTULO VI

### 6. EVALUACIÓN FINANCIERA

#### 6.1 SUPUESTOS FINANCIEROS<sup>28</sup>

- El negocio funcionará en la ciudad de Quito.
- El estudio financiero se lo proyectará a 10 años.
- El proyecto será evaluado con tres escenarios: optimista, normal y pesimista.
- El financiamiento de la maquinaria será a 10 años con tasa de interés del 10% (Anual - CFN)<sup>29</sup>
- Los precios de venta del servicio están fijados en base a los precios que los competidores ofrecen actualmente en el mercado. A partir de la inteligencia de mercados realizada, se pudo determinar los precios mencionados para cada uno de los tres escenarios.
- La proyección de ventas se la realizó tomando en cuenta la cantidad de llantas reencauchadas en base a la demanda que se puede abastecer y la capacidad de la planta.
- La proyección de costos y gastos se elaboró de acuerdo al incremento de llantas proporcional a las metas propuestas, tomando en cuenta la capacidad de la planta, demanda y factores internos relacionados con maquinaria y personal.
- El cálculo de depreciación será en línea recta, de acuerdo a lo establecido por la ley.
- Las cifras se calcularán en valores del 2010; se considera una inflación del 3% anual<sup>30</sup>.
- El valor residual se establecerá a precios de mercado.

#### 6.2 ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA

La estructura de capital del negocio será del 30% financiada con capital propio y 70% con financiamiento externo; en este caso con un crédito de la Corporación Financiera Nacional.

---

<sup>28</sup> Xavier Adsera Pere Viñolas, "Principios de Valoración de Empresas", Ediciones Deustro, España 2003.

<sup>29</sup> CFN – Corporación Financiera Nacional, consultado al 02 de febrero de 2010

<sup>30</sup> Inflación promedio calculada desde el año 2000. Fuente: INEC

**Gráfico N° 6.1 Supuestos VAN y TIR**

**Fuente:** Preparación y evaluación de proyectos<sup>31</sup>, 2000.

**Elaborado:** Autores

Los resultados financieros del proyecto son los siguientes:

**Tabla N° 6.1 Resultados financieros (en USD)**

	Esperado	Pesimista	Optimista
VAN (Valor Actual Neto)	429.667	224.583	675.430
TIR (Tasa Interna de Retorno)	32,25%	24,08%	46,84%

**Elaborado:** Autores

Con los datos expuestos en el cuadro anterior se puede concluir que el análisis financiero es viable ya que en cada uno de los escenarios se obtiene un valor actual neto (VAN) mayor a cero y una tasa interna de retorno (TIR) mayor a la tasa de descuento (16%), incluso en el escenario pesimista.

A continuación se presenta un análisis de los principales indicadores financieros:

En base a los principales indicadores financieros analizados de los estados financieros proyectados (Liquidez, Actividad, Rentabilidad y Endeudamiento), se puede conocer la posición financiera reflejada de su operatividad y su capacidad de generar ingresos, así como también el manejo de su estructura de capital y el mantenimiento de un adecuado nivel de liquidez.

*Ver Anexo 6.A*

**Indicadores de Liquidez:** Se proyectan como positivos a lo largo de la vida del proyecto generado por el adecuado manejo entre el activo y pasivo corriente, con

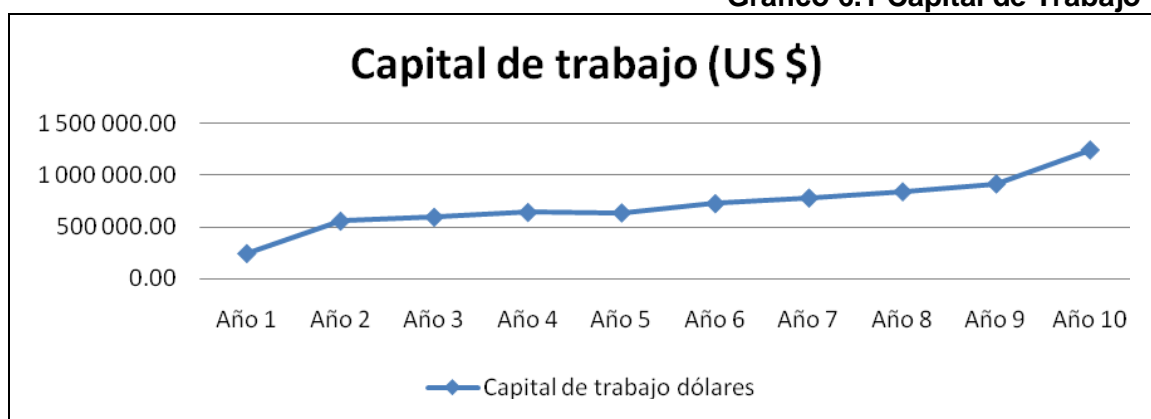
<sup>31</sup> Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag, "Preparación y Evaluación de Proyectos", México, Cámara Nacional de la Industria Mexicana, 2000, pág. 301.



esto se puede prever un adecuado cumplimiento de sus obligaciones en el corto plazo (pago de impuestos, servicios básicos, sueldos y salarios, etc.).

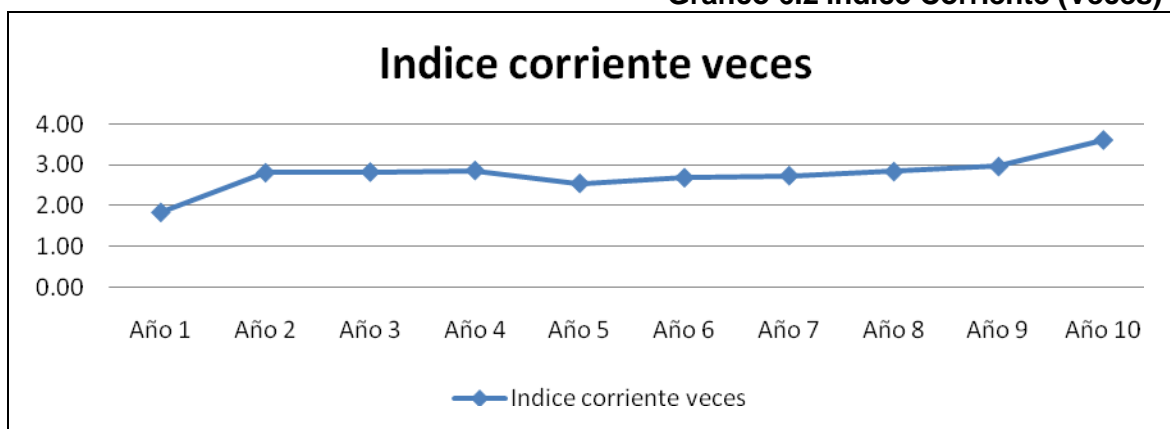
Este índice corriente se mide en una relación de 1 a 1, es decir que por cada dólar que adeuda la Compañía, que cantidad es capaz de afrontar la Compañía de sus obligaciones corrientes y mantener cierto nivel de liquidez; como por ejemplo para el año 1 se estimo que el índice de liquidez es 1,85, lo que significa que por cada dólar que adeuda en el corto plazo se puede pagar 1,85, cubriendo la totalidad de su deuda y manteniendo un excedente de 0,85 de liquidez.

**Gráfico 6.1 Capital de Trabajo**



**Realizado por:** Autores

**Gráfico 6.2 Índice Corriente (Veces)**

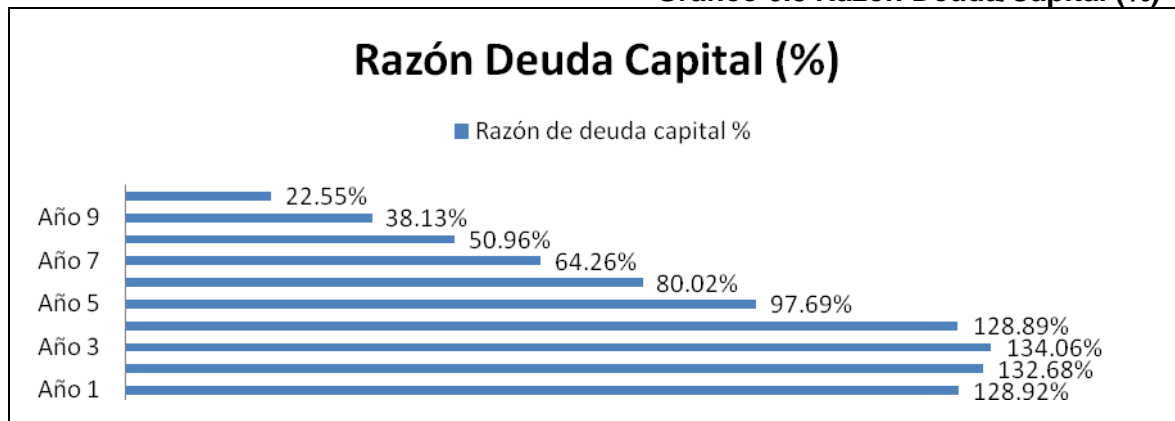


**Realizado por:** Autores

De igual manera su razón de deuda/capital para los primeros cuatro años supera los niveles del 100%, esto es necesario para mantener la operatividad de la Compañía durante este periodo (Capital de Trabajo). A partir del año 5 la Compañía será capaz de depender menos de un financiamiento externo, lo que genera un mayor control

para los accionistas y mayor rentabilidad en términos generales al mantener niveles de deuda decrecientes.

**Gráfico 6.3 Razón Deuda/Capital (%)**

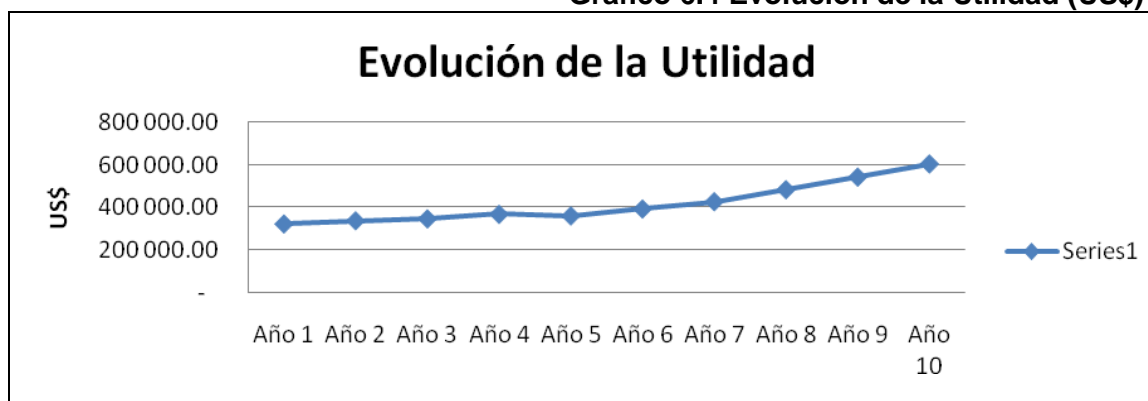


**Realizado por:** Autores

Indicadores de Rentabilidad: La Compañía presenta niveles de rentabilidad favorables generando en promedio un margen de utilidad bruta del 50%, lo que demuestra que la Compañía es capaz de generar recursos desde el primer año de operación, además de hacer frente a sus obligaciones en el corto y mediano plazo.

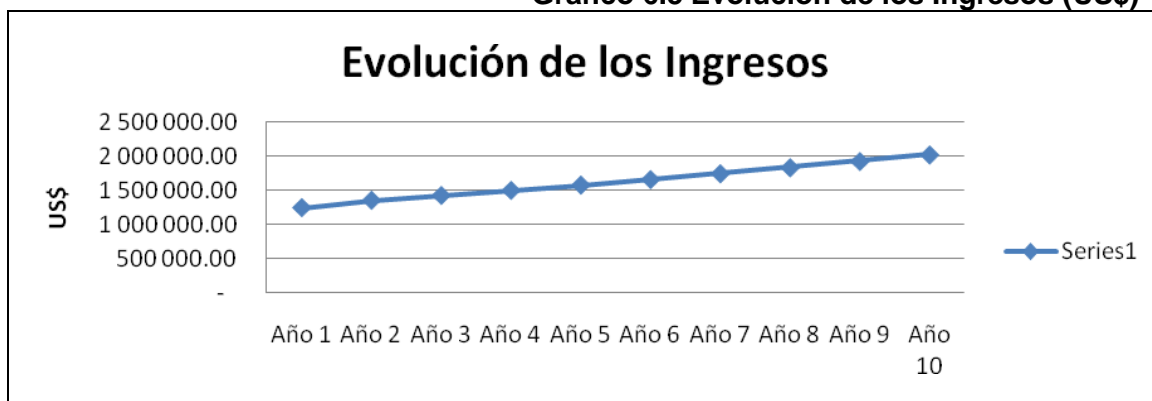
Presenta un margen de utilidad neta promedio del 24,68% asegurando los objetivos de rentabilidad fijados y deja constancia que no existe un riesgo financiero de continuar como negocio en marcha.

**Gráfico 6.4 Evolución de la Utilidad (US\$)**



**Realizado por:** Autores

Gráfico 6.5 Evolución de los Ingresos (US\$)



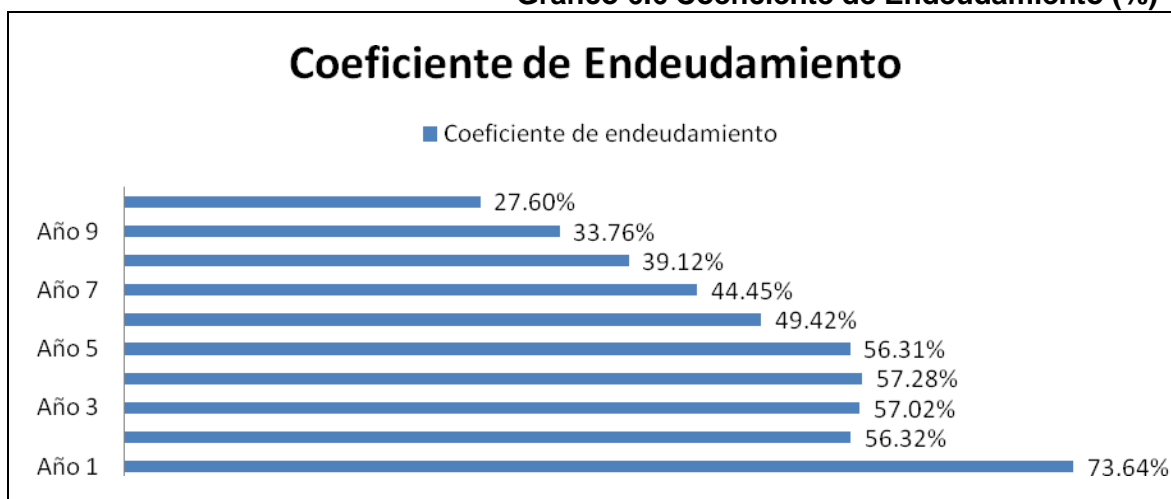
Realizado por: Autores

#### Indicadores de Endeudamiento:

- Coeficiente de Endeudamiento: con respecto a los activos de la Compañía, sus pasivos representan el 70% para el año 1, lo que al tener un apalancamiento de esta magnitud, la generación de ingresos es indispensable.

En la proyección de ingresos se ha determinado la capacidad de pago y un punto de equilibrio para mitigar el riesgo de no pago a acreedores por lo que si bien hay que monitorear este índice, no representa un riesgo para las operaciones de la Compañía.

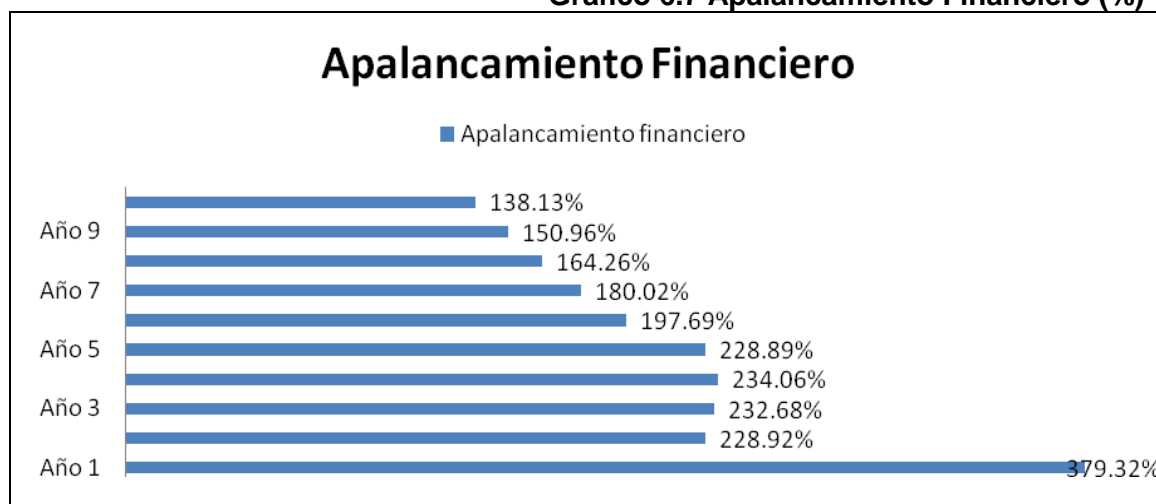
Gráfico 6.6 Coeficiente de Endeudamiento (%)



Realizado por: Autores

- **Apalancamiento Financiero:** en función del Total Activos/Patrimonio, este indicador permite medir la participación de los accionistas así como las utilidades retenidas a lo largo de la vida del proyecto, la relación que existe entre sus activos y por ende su relación con el ROA. Presenta una evolución desde el año 1 de 379,32% hasta en el año 10 de 138,13%.

**Gráfico 6.7 Apalancamiento Financiero (%)**



**Realizado por:** Autores

Mediante el análisis expuesto se puede concluir que la Compañía mantendrá una posición financiera fuerte, así como también una adecuada distribución de sus recursos para la consecución de metas de las diferentes áreas y finalmente su capacidad de generar ingresos es atractiva para constituir el negocio.

Finalmente estos resultados demuestran que la viabilidad financiera para el corto y mediano plazo de la futura empresa, son adecuados tanto para el manejo operativo, como para la generación de recursos. Esto se puede apreciar en los indicadores antes propuestos.

## **CAPÍTULO VII**

### **7. ACCIONES DE CONTINGENCIA**

#### **7.1 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se analizarán los posibles percances que se pueden ocasionar eventualmente en la puesta en marcha, o durante el manejo del negocio, de esta manera es esencial anticiparse a ellos y que éstos no afecten directamente al giro del negocio, principalmente a los ingresos. Por esta razón es necesario ser precavidos y pronosticar los posibles riesgos que se pueden originar y contrarrestarlos con este plan de contingencias.

#### **7.2 ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN**

##### **7.2.1 Fallas de la administración del sistema de producción**

Debido a posibles cambios bruscos por parte de la demanda, puede crear percances como, falta oportuna de materia prima para el proceso de reencauche, como también se puede generar desgaste o caducidad de la materia prima, si hubo un período de pocas ventas, y no se lo ha utilizado en el tiempo previsto, lo que genera un gasto extra ya que se debe desechar ese material para la compra de nuevo.

##### **7.2.2 Manejo óptimo de la administración del sistema de producción**

Para que no existan problemas por el lado del inventario, será necesario, cuando exista una mayor demanda y la materia prima no sea suficiente, hacer tratados rápidos con países vecinos como Colombia, quienes son proveedores de materia prima como caucho líquido, raspadoras, entre otros, no es la mejor calidad como la que se acostumbra a traer, pero es buena y el flete para traerlo no será un costo muy elevado, debido a que viene por tierra, pero si lo trajeran por avión desde Brasil en lugar de barco sería demasiado alto el costo. Por otro lado si la demanda es muy baja en ciertos períodos, es necesario vender por lo menos al costo a otras reencauchadoras dentro de la ciudad de Quito, o incluso en Ecuador, para de esta manera no perder la inversión previa de materia prima.

## **7.3 IMPREVISTOS NATURALES**

### **7.3.1 Desastres Naturales**

Si llegase a ocurrir un desastre inesperado como terremotos, o erupciones volcánicas, y se debe para la producción a causa de que los trabajadores no se encuentran en condiciones para el desempeño de su labor y la demanda disminuye a causa de que todo se paraliza, las ventas e ingresos pueden disminuir.

### **7.3.2 Nuevas oportunidades ante desastres naturales**

Se deberán hacer alianzas con reencauchadoras de otras ciudades del Ecuador, de esta manera se podrá enviar las llantas por reencauchar y los materiales, de esta manera la materia prima será vendida y no se tendrá pérdidas por éste motivo y las llantas que se encontraban óptimas para el desarrollo del proceso, serán terminadas en una reencauchadora distinta, en otra ciudad, pero la cual maneje los estándares establecidos por éste futuro negocio, así el cliente tampoco deberá para su movilización y así podrá desempeñar otros trabajos tal vez en otra ciudad hasta que todo vuelva a normalizarse.

## **7.4 NUEVOS ENTRANTES**

### **7.4.1 Amenaza de nuevos entrantes (empresas o tecnología)**

El negocio de reencauche de llantas, es atractivo debido a su constante demanda, y esto puede ser atractivo a la posibilidad de entrada de nueva competencia, puede tratarse de nuevas empresas que se quieran dedicar a este negocio o el ingreso de una nueva tecnología de la maquinaria que beneficie más al cliente.

### **7.4.2 Contrarrestar amenaza de nuevos entrantes (empresas y tecnología)**

Es necesario mantener en continuo mejoramiento del servicio y de tecnología, para ello es necesario tener una continua investigación para invertir en tecnología que sea más eficiente esto atraiga a los clientes haciendo que la competencia no sea tan atractiva, e irlos fidelizando hacia esta marca.

Para ello es necesario tener un crédito aprobado en el Banco con la finalidad de obtenerlo de manera rápida si existe alguna oportunidad inesperada de inversión.

## **7.5 CUMPLIMIENTO POR PARTE DE PROVEEDORES**

### **7.5.1 Falta de cumplimiento por parte del proveedor**

Se puede generar incumplimiento por parte del proveedor de materia prima, lo que pone en riesgo el inventario de la empresa e incluso si este llegara a acabarse, se puede retrasar con los tiempos de entrega de contratos firmados anteriormente para el proceso de reencauche, esto puede generar costos altos por dos motivos, el primero para conseguir la materia prima necesaria y en menor tiempo, los proveedores toman esto como provecho y establecen un precio fuera de lugar y el segundo se deben pagar multas por entrega de las llantas reencauchadas fuera de los plazos de tiempo establecidos en los contratos.

### **7.5.2 Tácticas para eliminar el riesgo de incumplimiento del proveedor**

Para que no afecte en mayor proporción a la empresa será necesario crear alianzas con reencauchadoras en ésta ciudad o en el país, que trabajen bajo estándares similares de calidad para que ellos vendan la materia prima necesaria a ésta empresa de reencauche de llantas, a un precio alto pero de manera inmediata, con la condición de ayudarlos bajo las misma condiciones, si ellos necesitaran algún tipo de materia prima.

## CAPÍTULO VIII

### 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1 CONCLUSIONES

Durante la realización de esta tesis, se determinó que los factores que afectan directamente a este negocio son positivos.

Inicialmente se hizo un análisis del entorno, en este capítulo se puede destacar que los factores macro y micro favorecen al negocio, existe un índice de crecimiento del parque automotor pesado, lo que indica que también se incrementará la demanda de llantas, es imprescindible recordar que por la crisis que ha atravesado el país, la gente busca la manera de ahorrar en lo que pueda, una buena opción es el reencauche, para las empresas que tienen alta rotación de llantas, pueden ahorrar hasta un 50% de costo que si se compraran llantas nuevas, con la garantía de que tienen la misma calidad, durabilidad, seguridad y respaldo que las nuevas, todo depende de la materia prima que se utiliza en el proceso y las destrezas y habilidades de los empleados para la manipulación de la maquinaria para así obtener un excelente producto.

Por un lado son interesantes los resultados que se obtuvieron al momento de realizar las encuestas y entrevistas, se realizaron estos dos tipos de investigación con la finalidad de conocer los requerimientos y que tanto conocían del producto tanto por el lado de la competencia y de la demanda.

Es cierto que en este negocio existe alta competencia pero se pudo identificar una debilidad que ellos tenían, la cual era que no contaban con proveedores que les abastecan de materia prima de excelente calidad, es materia prima más barata lo que algunos aprovechan para agrandar su brecha de utilidad y otros para competir por precios más bajos, pero este negocio tiene como finalidad ofrecer y vender al cliente un producto de buena calidad pero el precio es similar a la de la competencia que lleva varios años en el mercado como por ejemplo la empresa Recamic, no solo da mayor seguridad al reencauche sino también la vida de la misma es mayor que la de la competencia que trabaja con materia prima barata.

También es importante mencionar que por parte de los clientes este producto es bien recibido pues ya conocen sobre su trayectoria y saben reconocer cuando es un buen producto, es por esto que se podría cubrir la demanda que aun no está satisfecha y crear fidelidad por parte de los mismos hacia este producto.



Por otra parte se puede mencionar que el negocio del reencauche de llantas no es nuevo, es decir que la competencia establecida, tiene fidelidad por parte de los clientes lo que dificulta un poco la entrada al negocio, pero también es importante mencionar que implantar este tipo de negocio no es muy fácil debido a su inversión porque es necesario trabajar con maquinarias que sean lo más exactas posibles de tal manera de no entregar un producto ineficiente sino con toda la calidad como una llanta nueva, es necesario trabajar con gente que sepa de llantas para un mejor desempeño en la fábrica con la finalidad de que los procesos sean rápidos y el producto final lleve todas las garantías necesarias.

Por otro lado la negociación con los proveedores es un poco dificultosa al no tener gran variedad al momento de escoger, lo importante aquí es conocer a proveedores que ofrezcan materia prima (bandas de rodamiento) de excelente calidad para que el producto final comparta la misma relación al finalizar el proceso, no se puede buscar proveedores que ofrezcan producto de mala calidad a precios bajos.

El poder de negociación con los compradores no es un factor donde se pueda convencer y persuadir de cómo es este producto, puesto que el mismo al momento de experimentar se dará cuenta que se trata de un producto de similares características, muy seguro y durable pero a un precio del 50% menor a una llanta nueva lo que es muy atractivo para el mismo.

Esta variable es muy alentadora puesto que con las regulaciones del gobierno al restringir las importaciones hace que las llantas nuevas no sean muy demandadas como el reencauche por sus características y su precio.

Para no tener perdidas por eventualidades, fue valioso hacer un plan de contingencias con esto se puede ser proactivo hacia el posible suceso y resolverlo con anticipación sin necesidad de tener que incurrir en gastos extras lo que puede desestabilizar al negocio.

Por éste indicio, se busca establecer una empresa, que tenga como fin, brindar al cliente un servicio de reencauche, el cual cumpla con todos sus requerimientos al igual que una llanta nueva, cumpliendo con las características principales, como lo son la durabilidad y calidad, a un costo significativamente menor.

Finalmente, se ve la necesidad de crear una compañía de reencauche de llantas con el propósito de brindar mayor cobertura a una demanda insatisfecha, mayor calidad, seguridad y durabilidad con respecto a la competencia, puntualidad en los tiempos de entrega establecidos y confianza a la cartera de clientes, obteniendo una rentabilidad por este servicio.

## 8.2 RECOMENDACIONES

Tener una planificación a fondo, sobre la logística de la empresa para poder manejar factores que afecten a la ubicación y a la distribución de la maquinaria dentro de la futura planta para el óptimo desempeño del proceso de reencauche, tanto para los empleados, como de las maquinarias, así se lo llevará a cabo de la mejor manera desde que las carcasas ingresan hasta la distribución del producto final, generando una comercialización de éste producto más eficiente y poder cumplir con los estándares propuestos por ejemplo para la entrega de llantas reencauchadas, el cual es de máximo 8 días laborables, también para manejar los costos incurridos por movilización (tanto del producto final como de materia prima) deben ser minimizados principalmente por la ubicación de la futura planta.

Mantener la siguiente estrategia para la obtención de nuevos clientes, en base a los criterios obtenidos es la visita al cliente en su puesto de trabajo; es decir asistir a las diferentes empresas de transporte público y privado con visitas estratégicas para presentar adecuadamente el proceso y beneficios de este servicio ante el cliente. Con esto el cliente percibe de mejor manera que se quiere prestar un servicio que va a dar beneficios a su negocio, resolviendo cualquier pregunta en ese momento, creando lazos con los posibles clientes y tomando un enfoque más directo, a diferencia de utilizar cualquier otra estrategia de publicidad que no tenga el mismo impacto para la adquisición de un nuevo cliente.

Es importante que al momento de contratar a los empleados que trabajarán en la planta, deben ser personas éticas, las cuales no pueden reencauchar cualquier tipo de llanta, es decir que las llantas aptas para este proceso deben ser de vehículos pesados los cuales no puedan en calles o carreteras llegar a una velocidad muy alta puesto que por esta razón la banda de rodamiento se puede desprender de la carcasa y ocasionar accidentes, es por ello que no se reencaucha a llantas para vehículos livianos, y por otro lado también es importante que el empleado sepa reconocer cuando una carcasa es óptima para este proceso ya que si se encuentra muy desgastada y dañada, no se la puede reencauchar ya que la banda de rodamiento no se ajustará de la mejor manera a la carcasa de la llanta.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- David Fred R, “Conceptos de Administración Estratégica”, México D.F, Cámara Nacional de la Industria Mexicana, 2004.
- Stephen Ross, “Finanzas Corporativas” Editorial McGraw-Hill, Quinta Edición, 2000.
- Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag, “Preparación y Evaluación de Proyectos”, México, Cámara Nacional de la Industria Mexicana, 2000.
- Michael E. Porter, “Ventaja Competitiva” Editorial Continental, México, Décima Edición, 1994.
- Philip Kotler - Gary Armstrong, “Fundamentos de Marketing”, DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING Y LA MEZCLA DE MARKETING, Grupo Editorial Pearson, sexta edición.
- Galindo Edwin, “Estadística Métodos y Aplicaciones”, Segunda Edición, Prociencia Editores 2010.
- Malhotra Naresh K., “Investigación de Mercado”, Editorial Pearson Prentice Hall, idioma español, edición 2004.
- Xavier Adsera Pere Viñolas, “Principios de Valoración de Empresas”, Ediciones Deustro, España 2003.
- Walker Boyd Mullins Larréché, “Marketing Estratégico, Enfoque Toma de Decisiones”, Editorial Mc. Graw Hill, México 2008.

### Revistas/Publicaciones:

- Boletín Económico Stanford, Cámaras Industriales; Sector Manufactura y Minas
- Informe sobre indicadores de manufactura, minas, comercio y servicios del INEC con corte al 31 de Diciembre del 2008.
- La Cámara de la Pequeña Industria y del Banco Central del Ecuador.

### Periódicos:

- El Comercio, <http://www.elcomercio.com/default.aspx>
- Diario Hoy, <http://www.hoy.com.ec/>

## Páginas Web:

- <http://www.bce.fin.ec/>, Boletín Anuario N° 30, 2008
- [http://www.mundobvg.com/capital/demo/suscriptor/ayuda/clasificaci%C3%B3n\\_de\\_las\\_empresascla.htm](http://www.mundobvg.com/capital/demo/suscriptor/ayuda/clasificaci%C3%B3n_de_las_empresascla.htm)
- <http://www.mic.gov.ec/utepi/Competitividad2008.pdf>
- <http://www.expreso.ec/ediciones/2009/04/24/economia/la-manufactura-se-fortalece/Default.asp>
- <http://www.comexi.gov.ec/resoluciones2004.shtml>, resolución no. 237, el consejo de comercio exterior e inversiones.
- <http://www.revistalideres.ec/2009-05-18/Mercados/Noticia-Principal/LD090518P18MERCADOSLLANTAS.aspx>, consultado al 21 de octubre de 2009.
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/noticias-ecuador/el-negocio-de-las-llantas-rueda-mas-en-2008-298667-298667.html>, consultado al 13 de octubre de 2009.
- <http://www.revistalideres.ec/2009-05-18/Mercados/Noticia-Principal/LD090518P18MERCADOSLLANTAS.aspx>

# **ANEXOS**

**ANEXO 3.A****Encuesta:****Universidad de las Américas****Empresa en la que trabaja:****Nombre:****Teléfono:****Edad:****¿Ha comprado últimamente algún tipo de llanta?**

Si

No

**¿Qué tipo de llanta prefiere usted?**

Normales

Radiales

**¿Qué cualidades busca en una llanta?**

Precio

Calidad

Durabilidad

Diseño

**¿Con que frecuencia usted compra llantas?**

Una vez al año

Dos veces al año

Tres o más

Cuando ya nos son óptimas para el reencauche

**¿Usted conoce sobre el reencauche de llantas?**

Si

No

**¿Estaría dispuesto a reencauchar sus llantas si le brindan la misma calidad?**

Si

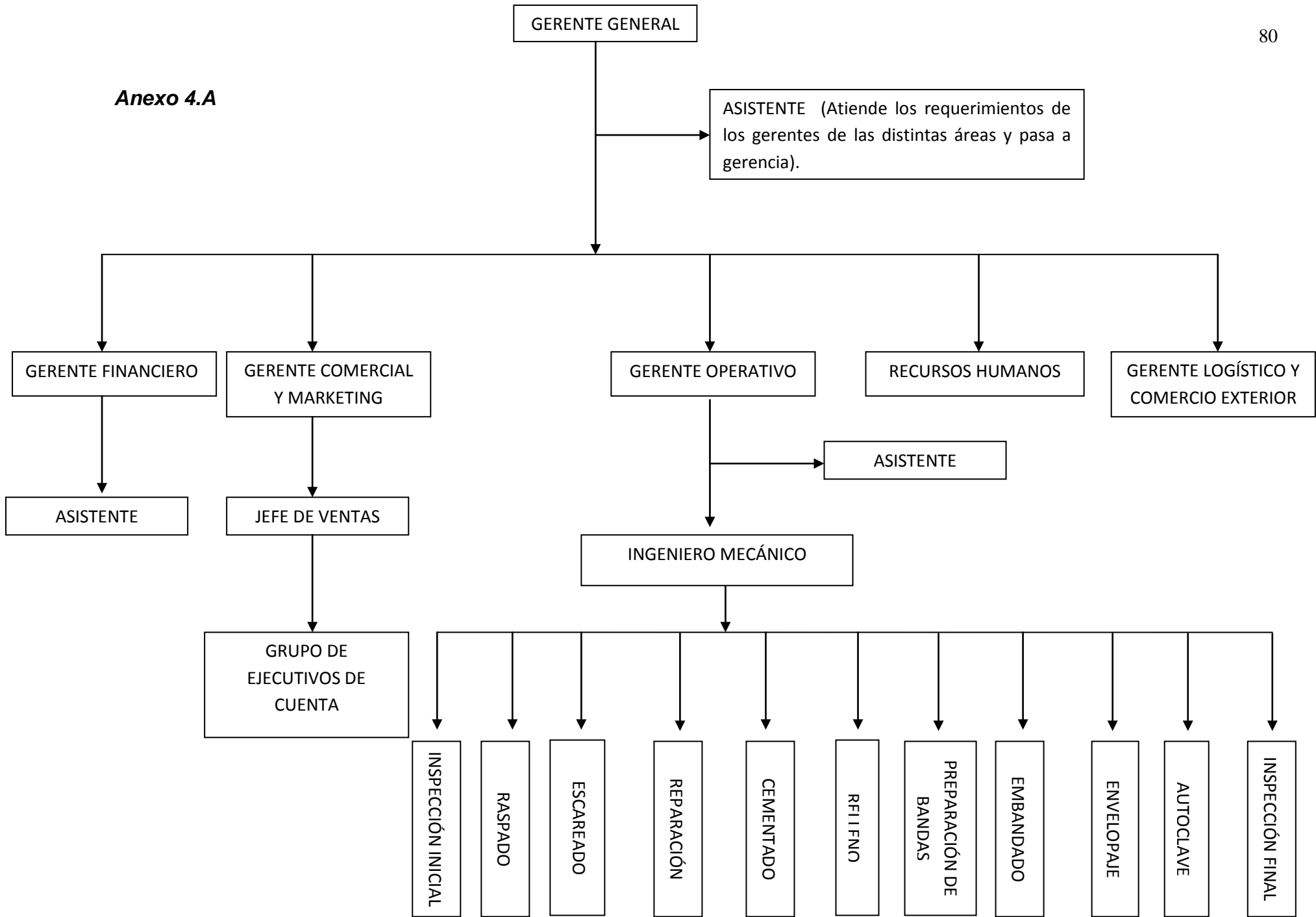
No

**¿Sabía que el reencauche le brinda el mismo producto pero a mitad de precio?**

Si

No

**Anexo 4.A**



**Anexo 5.A**



**Anexo 6.A**

## Inversión Inicial

**PLAN DE INVERSIONES EN  
USD**

	<b>INVERSION</b>		
	<b>USD</b>	<b>Pre operación</b>	<b>TOTAL</b>
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>			
Maquinaria nueva		294.048,52	294.048,52
Instalaciones		20.000,00	20.000,00
<b>ACTIVOS FIJOS ADM. Y VENTAS</b>			
Muebles y enseres		2.000,00	2.000,00
Equipos de oficina		2.500,00	2.500,00
Sistemas computación		1.500,00	1.500,00
<b>SUBTOTAL</b>		<u>320.048,52</u>	<u>320.048,52</u>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>			
	<b>USD</b>		
Gastos Pre operativos		29.819,53	29.819,53
Imprevistos (5% de activos diferidos)		1.490,98	1.490,98
<b>SUBTOTAL</b>		<u>31.310,51</u>	<u>31.310,51</u>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			
Capital de Trabajo Operativo		125.475,43	125.475,43
Capital de Trabajo Ventas		2.698,80	2.698,80
<b>SUBTOTAL</b>		<u>128.174,23</u>	<u>128.174,23</u>
<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>USD</b>	<u><b>479.533,26</b></u>	<u><b>479.533,26</b></u>

## Proyección de Ventas por Ciudad

VENTAS ESTIMADAS QUITO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>PRODUCTOS</b>											
<b>Buses y Camiones</b>											
<b>Producción neta total</b>	<b>Unidades</b>	8.500,00	8.900,00	9.100,00	9.300,00	9.500,00	9.700,00	9.900,00	10.100,00	10.300,00	10.500,00
<b>Precios mercado local</b>		100	103	106,09	109,2727	112,550881	115,9274074	119,4052297	122,9873865	126,6770081	130,4773184
<b>Ventas mercado local</b>		850.000,00	916.700,00	965.419,00	1.016.236,11	1.069.233,37	1.124.495,85	1.182.111,77	1.242.172,60	1.304.773,18	1.370.011,84
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>USD</b>	<b>850.000,00</b>	<b>916.700,00</b>	<b>965.419,00</b>	<b>1.016.236,11</b>	<b>1.069.233,37</b>	<b>1.124.495,85</b>	<b>1.182.111,77</b>	<b>1.242.172,60</b>	<b>1.304.773,18</b>	<b>1.370.011,84</b>

VENTAS ESTIMADAS GUAYAQUIL		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>PRODUCTOS</b>											
<b>Buses y Camiones</b>											
<b>Producción neta total</b>	<b>Unidades</b>	2.400,00	2.600,00	2.700,00	2.800,00	2.900,00	3.000,00	3.100,00	3.200,00	3.300,00	3.400,00
<b>Precios mercado local</b>		100	103	106,09	109,2727	112,550881	115,9274074	119,4052297	122,9873865	126,6770081	130,4773184
<b>Ventas mercado local</b>		240.000,00	267.800,00	286.443,00	305.963,56	326.397,55	347.782,22	370.156,21	393.559,64	418.034,13	443.622,88
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>USD</b>	<b>240.000,00</b>	<b>267.800,00</b>	<b>286.443,00</b>	<b>305.963,56</b>	<b>326.397,55</b>	<b>347.782,22</b>	<b>370.156,21</b>	<b>393.559,64</b>	<b>418.034,13</b>	<b>443.622,88</b>

VENTAS ESTIMADAS OTROS		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>PRODUCTOS</b>											
<b>Buses y Camiones</b>											
<b>Producción neta total</b>	<b>Unidades</b>	1.100,00	1.150,00	1.200,00	1.250,00	1.300,00	1.350,00	1.400,00	1.450,00	1.500,00	1.550,00
<b>Precios mercado local</b>		100	103	106,09	109,2727	112,550881	115,9274074	119,4052297	122,9873865	126,6770081	130,4773184
<b>Ventas mercado local</b>		110.000,00	118.450,00	127.308,00	136.590,88	146.316,15	156.502,00	167.167,32	178.331,71	190.015,51	202.239,84
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>USD</b>	<b>110.000,00</b>	<b>118.450,00</b>	<b>127.308,00</b>	<b>136.590,88</b>	<b>146.316,15</b>	<b>156.502,00</b>	<b>167.167,32</b>	<b>178.331,71</b>	<b>190.015,51</b>	<b>202.239,84</b>

<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>1.200.000,00</b>	<b>1.302.950,00</b>	<b>1.379.170,00</b>	<b>1.458.790,55</b>	<b>1.541.947,07</b>	<b>1.628.780,07</b>	<b>1.719.435,31</b>	<b>1.814.063,95</b>	<b>1.912.822,82</b>	<b>2.015.874,57</b>
---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

## Punto de Equilibrio

VENTAS ESTIMADAS QUITO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>PRODUCTOS</b>											
<b>Buses y Camiones</b>											
<b>Producción neta total</b>	<b>Unidades</b>	7.201,00	6.026,00	6.243,00	6.293,00	6.324,00	6.249,00	6.167,00	5.820,00	5.481,00	5.148,00
<b>Precios mercado local</b>		100	103	106,09	109,2727	112,550881	115,9274074	119,4052297	122,9873865	126,6770081	130,4773184
<b>Ventas mercado local</b>		720.100,00	620.678,00	662.319,87	687.653,10	711.771,77	724.430,37	736.372,05	715.786,59	694.316,68	671.697,24
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>USD</b>	<b>720.100,00</b>	<b>620.678,00</b>	<b>662.319,87</b>	<b>687.653,10</b>	<b>711.771,77</b>	<b>724.430,37</b>	<b>736.372,05</b>	<b>715.786,59</b>	<b>694.316,68</b>	<b>671.697,24</b>

<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>720.100,00</b>	<b>806.078,00</b>	<b>863.890,87</b>	<b>906.198,50</b>	<b>948.128,62</b>	<b>979.470,67</b>	<b>1.011.004,08</b>	<b>1.010.956,32</b>	<b>1.011.009,20</b>	<b>1.010.938,26</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>588.526,84</b>	<b>654.915,80</b>	<b>697.148,97</b>	<b>739.382,14</b>	<b>781.376,86</b>	<b>812.656,40</b>	<b>844.234,12</b>	<b>844.234,12</b>	<b>844.234,12</b>	<b>844.234,12</b>
<b>TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>71.243,40</b>	<b>71.243,40</b>	<b>71.243,40</b>	<b>71.243,40</b>	<b>71.243,40</b>	<b>71.243,40</b>	<b>71.243,40</b>	<b>71.243,40</b>	<b>71.243,40</b>	<b>71.243,40</b>
<b>TOTAL MANO DE OBRA DE VENTAS</b>	<b>60.360,00</b>	<b>79.920,00</b>	<b>95.520,00</b>	<b>95.520,00</b>	<b>95.520,00</b>	<b>95.520,00</b>	<b>95.520,00</b>	<b>95.520,00</b>	<b>95.520,00</b>	<b>95.520,00</b>
<b>No. De Unidades/Pto. Equi.</b>	<b>7.201,00</b>	<b>6.026,00</b>	<b>6.243,00</b>	<b>6.293,00</b>	<b>6.324,00</b>	<b>6.249,00</b>	<b>6.167,00</b>	<b>5.820,00</b>	<b>5.481,00</b>	<b>5.148,00</b>

## Financiamiento

FINANCIAMIENTO		INVERSION
		<b>Pre operación</b>
<b>FINANCIAMIENTO PROPIO</b>		143.859,98
Plan de Inversiones		143.859,98
<b>FINANCIAMIENTO DE TERCEROS</b>		
- Crédito de Instituciones Financieras CFN		335.673,28
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>		<b>479.533,25</b>

NUEVO CREDITO MEDIANO/LARGO PLAZO			
CFN			
CUOTA FIJA			
MONTO:	335.673,28		
PLAZO	10		
GRACIA TOTAL	0		
GRACIA PARCIAL	4		
INTERÉS NOMINAL	5,00%	ANUAL	10,00%
CUOTA	64.597,76		
PERIODO DE PAGO	Semestral		

CREDITO DE INSTITUCIONES FINANCIERAS	USD
Institución Financiera	CFN
Monto	335.673,28
Intereses del crédito de largo plazo (anual)	10,00%
Plazo	10
Período de gracia TOTAL	0
Período de gracia PARCIAL	4
Período de solicitud de crédito	Pre operacional
Período (año/semestre) de solicitud del crédito	1

PERIODO	PRINCIPAL	INTERÉS	AMORTIZ.	CUOTA
1	335.673,28	16.783,66	0	16.783,66
2	335.673,28	16.783,66	0	16.783,66
3	335.673,28	16.783,66	0	16.783,66
4	335.673,28	16.783,66	0	16.783,66
5	335.673,28	16.783,66	47.814,10	64.597,76
6	271.075,51	13.553,78	51.043,99	64.597,76
7	206.477,75	10.323,89	54.273,88	64.597,76
8	141.879,98	7.094,00	57.503,76	64.597,76
9	54.950,45	2.747,52	61.850,24	64.597,76
10	28.145,35	1.407,27	63.190,50	64.597,76



## Gastos Generales Anuales – Parte 2

**PERSONAL DE VENTAS**

D E T A L L E	COSTO SALARIO	NUMERO DE SUELDOS O JORNALES									
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
GERENTE DE VENTAS	2.500,00	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
VENEDORES	800,00	12	24	36	36	36	36	36	36	36	36
ASISTENTES VENTAS	500	12	24	36	36	36	36	36	36	36	36
AYUDANTES	330	12	24	24	24	24	24	24	24	24	24
BODEGA	300	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
FACTURACIÓN	600	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<b>TOTAL MANO DE OBRA DE VENTAS</b>		72	108	132	132	132	132	132	132	132	132

La estructura del negocio de reencauche se sustenta en gran medida en el departamento de ventas concentrando en este, a más de la fuerza de ventas, bodega y facturación.

Los vendedores y asistentes de ventas se forman por equipos, para el primer año se cuenta con 1, el segundo con 2 y del tercer año en adelante con 3 equipos.

PERSONAL DE VENTAS	USD									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
GERENTE DE VENTAS	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
VENEDORES	9.600,00	19.200,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00
ASISTENTES VENTAS	6.000,00	12.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
AYUDANTES	3.960,00	7.920,00	7.920,00	7.920,00	7.920,00	7.920,00	7.920,00	7.920,00	7.920,00	7.920,00
BODEGA	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
FACTURACIÓN	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
<b>TOTAL MANO DE OBRA DE VENTAS</b>	<b>60.360,00</b>	<b>79.920,00</b>	<b>95.520,00</b>	<b>95.520,00</b>	<b>95.520,00</b>	<b>95.520,00</b>	<b>95.520,00</b>	<b>95.520,00</b>	<b>95.520,00</b>	<b>95.520,00</b>

Los gastos de administración han sido calculados en base a los gastos efectuados por empresas similares al negocio a emprender.

## Costos Anuales

MATERIALES DIRECTOS			VOLUMEN (UNIDADES)									
DETALLE	UNIDAD	C. Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Buses y Camiones												
Materias Primas promedio por llanta	Kilos	2,9	121.680,00	131.040,00	140.400,00	149.760,00	159.120,00	168.480,00	177.840,00	177.840,00	177.840,00	177.840,00

COSTO DE MATERIALES DIRECTOS		USD									
DETALLE		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Buses y Camiones											
Materias Primas promedio por llanta		352.872,00	380.016,00	407.160,00	434.304,00	461.448,00	488.592,00	515.736,00	515.736,00	515.736,00	515.736,00

<b>TOTAL MATERIAS PRIMAS</b>		<b>352.872,00</b>	<b>380.016,00</b>	<b>407.160,00</b>	<b>434.304,00</b>	<b>461.448,00</b>	<b>488.592,00</b>	<b>515.736,00</b>	<b>515.736,00</b>	<b>515.736,00</b>	<b>515.736,00</b>
------------------------------	--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

## Materiales Indirectos

SUMINISTROS Y SERVICIOS			UNIDADES									
DETALLE	UNIDAD	COSTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Agua	Mes	50,6	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Energía eléctrica	Año	15.290,05	1	1,03	1,06	1,09	1,12	1,15	1,18	1,18	1,18	1,18
Diesel Planta	Año	14.314,62	1	1,07	1,15	1,23	1,3	1,38	1,46	1,46	1,46	1,46
Guardianía y vigilancia	Mes	406,3	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Arriendo Planta	Mes	1.886,50	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Insumos Planta	Año	5.475,07	1	1,07	1,15	1,23	1,3	1,38	1,46	1,46	1,46	1,46
Químicos Planta	Año	2.919,75	1	1,07	1,15	1,23	1,3	1,38	1,46	1,46	1,46	1,46

Se ha estimado el consumo de energía eléctrica con un crecimiento del 3% considerando el consumo generado por el crecimiento.

Se ha estimado el costo directamente proporcional al crecimiento de Diesel, Insumos y Químicos de la Planta.







## Costos Anuales – Parte 4

<b>COSTO DE FAB/PRODUC. Y VENTAS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Materias primas consumidas	352.872,00	380.016,00	407.160,00	434.304,00	461.448,00	488.592,00	515.736,00	515.736,00	515.736,00	515.736,00
Mano/obra/directa+ imprevistos (costos directos)	119.920,43	132.620,38	145.320,32	158.020,26	170.720,20	172.764,70	174.809,20	174.809,20	174.809,20	174.809,20
Costos indirectos de fabricación	115.734,41	142.279,42	144.668,65	147.057,88	149.208,66	151.299,70	153.688,92	153.688,92	153.688,92	153.688,92
<b>COSTO DE FABRICACION</b>	<b>588.526,84</b>	<b>654.915,80</b>	<b>697.148,97</b>	<b>739.382,14</b>	<b>781.376,86</b>	<b>812.656,40</b>	<b>844.234,12</b>	<b>844.234,12</b>	<b>844.234,12</b>	<b>844.234,12</b>
(+) inventario inicial de productos en proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) inventario final de productos en proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>588.526,84</b>	<b>654.915,80</b>	<b>697.148,97</b>	<b>739.382,14</b>	<b>781.376,86</b>	<b>812.656,40</b>	<b>844.234,12</b>	<b>844.234,12</b>	<b>844.234,12</b>	<b>844.234,12</b>
(+) inventario inicial de productos terminados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) inventario final de productos terminados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>588.526,84</b>	<b>654.915,80</b>	<b>697.148,97</b>	<b>739.382,14</b>	<b>781.376,86</b>	<b>812.656,40</b>	<b>844.234,12</b>	<b>844.234,12</b>	<b>844.234,12</b>	<b>844.234,12</b>

Costo de Oportunidad

$$WACC(cpp) = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

Ke: Tasa de costo de oportunidad de los accionistas. Generalmente es utilizada para obtener el método CAPM

CAA: Capital aportado por los accionistas

D: Deuda financiera contraída

Kd: Costo de la deuda financiera

T: Tasa de impuesto a las ganancias

$$\mathbf{Wacc= 0,16+ ((0,105)*(1-0,25))*(335.6763/479.533)}$$

$$\mathbf{Wacc= 21,51\%}$$

**Nota:** en términos de referencia se ha calculado el Wacc más los flujos del proyecto se estimaron en base al Costo de Oportunidad calculado a continuación dado la rentabilidad para el accionista:

## Costo de Oportunidad – Parte 2

$$r = rf + rp + \beta (rm - rf)$$

<b>rf:</b>	Tasa libre de riesgo
<b>rp:</b>	Riesgo país (Ecuador)
<b>Beta:</b>	Promedio de betas de empresas similares
<b>(rm-rf):</b>	Prima de mercado

<b>Beta (Auto Parts)</b>	1,38
--------------------------	------

Datos	
<a href="#">rf[1]:</a>	4,00%
<b>rp:</b>	0,80%
<b>Beta:</b>	1,38
<b>(rm-rf):</b>	8,00%

Costo de Oportunidad

16%

## Depreciaciones

**CALCULO DE DEPRECIACIONES, MANTENIMIENTO Y SEGUROS**

(VALOR DE ADQUISICION)	INVERSIONES					
	DEPRECIAC.	MANTENIM.	SEGUROS	DEPREC.	MANT.	SEGUROS
<b>COSTO DE PRODUCCION:</b>	PORCENTAJE			USD		
Maquinaria nueva	10,00%	5,00%	1,00%	29.404,85	6.250,00	1.250,00
Instalaciones	5,00%	2,00%	1,00%	1.000,00	400	200
<b>Subtotal</b>				<b>30.404,85</b>	<b>6.650,00</b>	<b>1.450,00</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS</b>						
Muebles y enseres	10,00%	2,00%	1,00%	400	40	20
Equipos de oficina	10,00%	3,00%	1,00%	500	75	25
Sistemas computación	33,33%	3,00%	1,00%	750	45	15
<b>Subtotal</b>				<b>1.650,00</b>	<b>160,00</b>	<b>60,00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>32.054,85</b>	<b>6.810,00</b>	<b>1.510,00</b>

## Balance General Projectado – Activos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>										
Caja y bancos	173.515,36	116.451,69	113.415,89	127.879,74	138.086,76	193.690,17	213.580,59	255.955,48	311.973,10	618.989,94
Cuentas y documentos por cobrar mercado local		360.000,00	390.885,00	413.751,00	437.637,16	462.584,12	488.634,02	515.830,59	544.219,19	573.846,85
Inventarios: Materias primas	352.872,00	380.016,00	407.160,00	434.304,00	461.448,00	488.592,00	515.736,00	515.736,00	515.736,00	515.736,00
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>526.387,36</b>	<b>856.467,69</b>	<b>911.460,89</b>	<b>975.934,74</b>	<b>1.037.171,93</b>	<b>1.144.866,29</b>	<b>1.217.950,62</b>	<b>1.287.522,07</b>	<b>1.371.928,29</b>	<b>1.708.572,79</b>
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>										
Maquinaria	294.048,52	294.048,52	294.048,52	294.048,52	294.048,52	294.048,52	294.048,52	294.048,52	294.048,52	294.048,52
Instalaciones	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
<b>ACTIVOS FIJOS ADM. Y VENTAS</b>										
Muebles y enseres	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Equipos de oficina	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Sistemas computación	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Subtotal activos fijos	320.048,52	320.048,52	320.048,52	320.048,52	320.048,52	320.048,52	320.048,52	320.048,52	320.048,52	320.048,52
(-) depreciaciones	32.004,85	64.009,70	96.014,56	128.019,41	160.024,26	192.029,11	224.033,96	256.038,82	288.043,67	320.048,52
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS</b>	<b>288.043,67</b>	<b>256.038,82</b>	<b>224.033,96</b>	<b>192.029,11</b>	<b>160.024,26</b>	<b>128.019,41</b>	<b>96.014,56</b>	<b>64.009,70</b>	<b>32.004,85</b>	<b>-</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>31.310,51</b>	<b>31.310,51</b>	<b>31.310,51</b>	<b>31.310,51</b>	<b>31.310,51</b>	<b>31.310,51</b>	<b>31.310,51</b>	<b>31.310,51</b>	<b>31.310,51</b>	<b>31.310,51</b>
Amortización acumulada	6.262,10	12.524,20	18.786,31	25.048,41	31.310,51	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO NETO</b>	<b>25.048,41</b>	<b>18.786,31</b>	<b>12.524,20</b>	<b>6.262,10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>839.479,44</b>	<b>1.131.292,82</b>	<b>1.148.019,06</b>	<b>1.174.225,95</b>	<b>1.197.196,19</b>	<b>1.272.885,70</b>	<b>1.313.965,17</b>	<b>1.351.531,77</b>	<b>1.403.933,14</b>	<b>1.708.572,79</b>

## Balance General Proyectado – Pasivos y Patrimonio

<b>PASIVO CORRIENTE</b>											
Porción corriente deuda largo plazo	16.783,66	16.783,66	16.783,66	16.783,66	64.597,76	64.597,76	64.597,76	64.597,76	64.597,76	64.597,76	64.597,76
Cuentas y documentos por pagar proveedores	141.148,80	152.006,40	162.864,00	173.721,60	184.579,20	195.436,80	206.294,40	206.294,40	206.294,40	206.294,40	206.294,40
Gastos acumulados por pagar	131.603,40	138.183,57	145.092,75	152.347,39	159.964,76	167.962,99	176.361,14	185.179,20	194.438,16	204.160,07	
<b>TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>289.535,86</b>	<b>306.973,63</b>	<b>324.740,41</b>	<b>342.852,65</b>	<b>409.141,72</b>	<b>427.997,56</b>	<b>447.253,31</b>	<b>456.071,36</b>	<b>465.330,32</b>	<b>475.052,23</b>	
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>335.673,28</b>	<b>335.673,28</b>	<b>335.673,28</b>	<b>335.673,28</b>	<b>271.075,51</b>	<b>206.477,75</b>	<b>141.879,98</b>	<b>77.282,22</b>	<b>12.684,46</b>	<b>0</b>	
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>625.209,14</b>	<b>642.646,91</b>	<b>660.413,69</b>	<b>678.525,92</b>	<b>680.217,23</b>	<b>634.475,30</b>	<b>589.133,29</b>	<b>533.353,58</b>	<b>478.014,78</b>	<b>475.052,23</b>	
<b>PATRIMONIO</b>											
Capital social pagado	143.859,98	143.859,98	143.859,98	143.859,98	143.859,98	143.859,98	143.859,98	143.859,98	143.859,98	143.859,98	143.859,98
Reserva legal	0	29.521,74	30.605,55	31.777,72	34.161,16	33.737,08	37.278,61	41.044,80	47.077,38	53.373,26	
Futuras capitalizaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Utilidad (pérdida) retenida	70.410,33	315.264,19	313.139,84	320.062,34	338.957,82	460.813,34	543.693,30	633.273,42	734.981,01	1.036.287,33	
Utilidad (pérdida) neta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>214.270,30</b>	<b>488.645,91</b>	<b>487.605,37</b>	<b>495.700,03</b>	<b>516.978,96</b>	<b>638.410,39</b>	<b>724.831,88</b>	<b>818.178,19</b>	<b>925.918,36</b>	<b>1.233.520,56</b>	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>839.479,44</b>	<b>1.131.292,82</b>	<b>1.148.019,06</b>	<b>1.174.225,95</b>	<b>1.197.196,19</b>	<b>1.272.885,70</b>	<b>1.313.965,17</b>	<b>1.351.531,77</b>	<b>1.403.933,14</b>	<b>1.708.572,79</b>	

## Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

<b>Expresado en USD</b>	<b>Año1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>	<b>Año6</b>	<b>Año7</b>	<b>Año8</b>	<b>Año9</b>	<b>Año10</b>
Ventas Netas	1.200.000,00	1.302.950,00	1.379.170,00	1.458.790,55	1.541.947,07	1.628.780,07	1.719.435,31	1.814.063,95	1.912.822,82	2.015.874,57
Costo de Ventas	588.526,84	654.915,80	697.148,97	739.382,14	781.376,86	812.656,40	844.234,12	844.234,12	844.234,12	844.234,12
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>611.473,16</b>	<b>648.034,20</b>	<b>682.021,03</b>	<b>719.408,41</b>	<b>760.570,21</b>	<b>816.123,67</b>	<b>875.201,19</b>	<b>969.829,83</b>	<b>1.068.588,70</b>	<b>1.171.640,45</b>
Gastos de ventas	60.360,00	79.920,00	95.520,00	95.520,00	95.520,00	95.520,00	95.520,00	95.520,00	95.520,00	95.520,00
Gastos de administración	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	<b>479.869,76</b>	<b>496.870,80</b>	<b>515.257,63</b>	<b>552.645,01</b>	<b>593.806,81</b>	<b>649.360,27</b>	<b>708.437,79</b>	<b>803.066,43</b>	<b>901.825,30</b>	<b>1.004.877,05</b>
Gastos financieros	16.783,66	16.783,66	16.783,66	16.783,66	64.597,76	64.597,76	64.597,76	64.597,76	64.597,76	64.597,76
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros egresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION</b>	<b>463.086,10</b>	<b>480.087,14</b>	<b>498.473,97</b>	<b>535.861,34</b>	<b>529.209,05</b>	<b>584.762,51</b>	<b>643.840,02</b>	<b>738.468,67</b>	<b>837.227,54</b>	<b>940.279,29</b>
Participación a Trabajadores (15%)	69.462,91	72.013,07	74.771,09	80.379,20	79.381,36	87.714,38	96.576,00	110.770,30	125.584,13	141.041,89
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP.RENTA</b>	<b>393.623,18</b>	<b>408.074,07</b>	<b>423.702,87</b>	<b>455.482,14</b>	<b>449.827,69</b>	<b>497.048,13</b>	<b>547.264,02</b>	<b>627.698,37</b>	<b>711.643,41</b>	<b>799.237,39</b>
Impuesto a la renta (25%)	98.405,80	102.018,52	105.925,72	113.870,54	112.456,92	124.262,03	136.816,00	156.924,59	177.910,85	199.809,35
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>295.217,39</b>	<b>306.055,55</b>	<b>317.777,15</b>	<b>341.611,61</b>	<b>337.370,77</b>	<b>372.786,10</b>	<b>410.448,01</b>	<b>470.773,78</b>	<b>533.732,56</b>	<b>599.428,04</b>



## Índices Financieros

<b>Indicadores de Liquidez:</b>	<b>Expresados en</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Capital de trabajo	dólares	236.851,50	549.494,06	586.720,48	633.082,09	628.030,21	716.868,73	770.697,31	831.450,71	906.597,96	1.233.520,56
Índice corriente	veces	1,82	2,79	2,81	2,85	2,53	2,67	2,72	2,82	2,95	3,60
Prueba ácida	veces	0,60	1,55	1,55	1,58	1,41	1,53	1,57	1,69	1,84	2,51
Razón de deuda capital	%	132%	135%	137%	132%	99%	81%	65%	52%	39%	0%
<b>Indicadores de Actividad o Rotación:</b>											
Rotación de cuentas por cobrar	veces	N/A	3,62	3,53	3,53	3,52	3,52	3,52	3,52	3,51	3,51
Días de cuentas por cobrar	días	N/A	99,47	102,03	102,11	102,18	102,24	102,31	102,37	102,42	102,48
Rotación de inventario	veces	1,67	1,72	1,71	1,70	1,69	1,66	1,64	1,64	1,64	1,64
Días de inventario	días	216	209	210	211	213	216	220	220	220	220
Rotación de Cuentas por Pagar	veces	4,17	4,31	4,28	4,26	4,23	4,16	4,09	4,09	4,09	4,09
Días de cuentas por pagar	días	86,34	83,56	84,10	84,58	85,04	86,58	87,97	87,97	87,97	87,97
<b>Indicadores de Rentabilidad:</b>											
Margen de utilidad bruta (MOS)	porcentaje	50,96%	49,74%	49,45%	49,32%	49,33%	50,11%	50,90%	53,46%	55,86%	58,12%
Margen de utilidad operativa	porcentaje	39,99%	38,13%	37,36%	37,88%	38,51%	39,87%	41,20%	44,27%	47,15%	49,85%
Margen de utilidad neta (ROS)	porcentaje	24,60%	23,49%	23,04%	23,42%	21,88%	22,89%	23,87%	25,95%	27,90%	29,74%
Rendimiento sobre activos (ROA)	porcentaje	35,17%	27,05%	27,68%	29,09%	28,18%	29,29%	31,24%	34,83%	38,02%	35,08%
Rendimiento del patrimonio (ROE)	porcentaje	137,78%	62,63%	65,17%	68,91%	65,26%	58,39%	56,63%	57,54%	57,64%	48,59%
<b>Indicadores de Endeudamiento:</b>											
Coeficiente de endeudamiento	porcentaje	74,48%	56,81%	57,53%	57,78%	56,82%	49,85%	44,84%	39,46%	34,05%	27,80%
Apalancamiento financiero	porcentaje	391,79%	231,52%	235,44%	236,88%	231,58%	199,38%	181,28%	165,19%	151,63%	138,51%

## Flujo de Caja - Esperado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>INGRESOS</b>											
Ingresos Operacionales		1.200.000	1.122.950	1.210.728	1.277.181	1.350.370	1.426.225	1.505.502	1.588.239	1.674.587	1.764.687
Ventas a Crédito			180.000	168.443	181.609	191.577	202.555	213.934	225.825	238.236	251.188
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>1.200.000,00</b>	<b>1.302.950,00</b>	<b>1.379.170,00</b>	<b>1.458.790,55</b>	<b>1.541.947,07</b>	<b>1.628.780,07</b>	<b>1.719.435,31</b>	<b>1.814.063,95</b>	<b>1.912.822,82</b>	<b>2.015.874,57</b>
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>											
Pago a proveedores		588.526,84	654.915,80	697.148,97	739.382,14	781.376,86	812.656,40	844.234,12	844.234,12	844.234,12	844.234,12
Mano de obra directa e imprevistos		119.920,43	122.318,84	124.765,22	127.260,52	129.805,73	132.401,85	135.049,89	137.750,88	140.505,90	143.316,02
Mano de obra indirecta		23.232,60	23.929,58	24.647,47	25.386,89	26.148,50	26.932,95	27.740,94	28.573,17	29.430,36	30.313,27
Gastos de ventas		60.360,00	79.920,00	95.520,00	98.385,60	101.337,17	104.377,28	107.508,60	110.733,86	114.055,88	117.477,55
Gastos de administración		71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40
Costos de fabricación		20.175,10	20.780,35	21.403,77	22.045,88	22.707,25	23.388,47	24.090,13	24.812,83	25.557,21	26.323,93
Costos por Transporte		15.000,00	15.450,00	15.913,50	16.390,91	16.882,63	17.389,11	17.910,78	18.448,11	19.001,55	19.571,60
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de intereses		18.977,97	16.784,16	13.897,37	9.263,56	4.154,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de principal (capital) de los pasivos		21.403,09	23.596,91	45.207,87	49.841,68	54.950,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago participación de trabajadores		-	42.071,93	41.218,01	44.606,14	51.594,54	58.799,91	67.314,77	75.206,40	75.206,40	75.206,40
Pago de impuesto a la renta		-	59.601,91	58.392,18	63.192,04	73.092,26	83.299,88	95.362,59	106.542,40	106.542,40	106.542,40
Reposición y nuevas inversiones											
Depreciación		29.404,85	29.110,80	28.819,69	28.531,50	28.246,18	27.963,72	27.684,08	27.407,24	27.133,17	26.861,84
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>											
Terreno		4.000,00	4.400,00	4.840,00	5.324,00	5.856,40	6.442,04	7.086,24	7.794,87	8.574,36	9.431,79
Instalaciones		1.000,00	1.100,00	1.210,00	1.331,00	1.464,10	1.610,51	1.771,56	1.948,72	2.143,59	2.357,95
<b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b>											
Muebles y enseres		400,00	412,00	424,36	437,09	450,20	463,71	477,62	491,95	506,71	521,91
Equipos de oficina		300,00	309,00	318,27	327,82	337,65	347,78	358,22	368,96	380,03	391,43
Sistemas computación (hardware y software)		-		1.500,00	-	-	1.500,00	-	-	1.500,00	-
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>973.944,29</b>	<b>1.165.944,68</b>	<b>1.246.470,08</b>	<b>1.302.950,17</b>	<b>1.369.648,12</b>	<b>1.368.817,02</b>	<b>1.427.832,94</b>	<b>1.455.556,91</b>	<b>1.466.015,08</b>	<b>1.473.793,62</b>

## Flujo de Caja Esperado - Parte 2

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>226.055,71</b>	<b>137.005,32</b>	<b>132.699,92</b>	<b>155.840,38</b>	<b>172.298,95</b>	<b>259.963,06</b>	<b>291.602,37</b>	<b>358.507,04</b>	<b>446.807,74</b>	<b>542.080,95</b>
(-) Utilidad Trabajadores 15%		33.908,36	20.550,80	19.904,99	23.376,06	25.844,84	38.994,46	43.740,36	53.776,06	67.021,16	81.312,14
<b>Subtotal</b>		<b>192.147,35</b>	<b>116.454,52</b>	<b>112.794,93</b>	<b>132.464,32</b>	<b>146.454,11</b>	<b>220.968,60</b>	<b>247.862,02</b>	<b>304.730,98</b>	<b>379.786,58</b>	<b>460.768,81</b>
(-) Impuesto 25 %		48.036,84	29.113,63	28.198,73	33.116,08	36.613,53	55.242,15	61.965,50	76.182,75	94.946,64	115.192,20
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>144.110,51</b>	<b>87.340,89</b>	<b>84.596,20</b>	<b>99.348,24</b>	<b>109.840,58</b>	<b>165.726,45</b>	<b>185.896,51</b>	<b>228.548,24</b>	<b>284.839,93</b>	<b>345.576,61</b>
(+) Ajustes por gastos no desembolsables											
Depreciación y Amortización		29.404,85	29.110,80	28.819,69	28.531,50	28.246,18	27.963,72	27.684,08	27.407,24	27.133,17	26.861,84
(-) Egresos no afectados a impuestos											
Inversión Total	479.533,26	-			-						
(+) Beneficios no afectados a impuestos											-
(+) Valor de Desecho											246.551,50
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>- 479.533,26</b>	<b>173.515,36</b>	<b>116.451,69</b>	<b>113.415,89</b>	<b>127.879,74</b>	<b>138.086,76</b>	<b>193.690,17</b>	<b>213.580,59</b>	<b>255.955,48</b>	<b>311.973,10</b>	<b>618.989,94</b>

<b>VAN (Valor Actual Neto)</b>	\$ 909.200,04	<b>429.666,78</b>
<b>TIR (Tasa Interna de Retorno)</b>	<b>32,25%</b>	
<b>TD (Tasa de Descuento)</b>	<b>16%</b>	

## Flujo de Caja Pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>INGRESOS</b>										
Ingresos Operacionales	1.116.000	1.182.960	1.253.938	1.329.174	1.408.924	1.493.460	1.583.067	1.678.051	1.778.734	1.885.459
Ventas a Crédito	-	55.800	59.148	62.697	66.459	70.446	74.673	79.153	83.903	88.937
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.116.000,00</b>	<b>1.238.760,00</b>	<b>1.313.085,60</b>	<b>1.391.870,74</b>	<b>1.475.382,98</b>	<b>1.563.905,96</b>	<b>1.657.740,32</b>	<b>1.757.204,74</b>	<b>1.862.637,02</b>	<b>1.974.395,24</b>
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>										
Pago a proveedores	588.526,84	654.915,80	697.148,97	739.382,14	781.376,86	812.656,40	844.234,12	844.234,12	844.234,12	844.234,12
Mano de obra directa e imprevistos	119.920,43	122.318,84	124.765,22	127.260,52	129.805,73	132.401,85	135.049,89	137.750,88	140.505,90	143.316,02
Mano de obra indirecta	23.232,60	23.929,58	24.647,47	25.386,89	26.148,50	26.932,95	27.740,94	28.573,17	29.430,36	30.313,27
Gastos de ventas	60.360,00	79.920,00	95.520,00	98.385,60	101.337,17	104.377,28	107.508,60	110.733,86	114.055,88	117.477,55
Gastos de administración	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40
Costos de fabricación	20.175,10	20.780,35	21.403,77	22.045,88	22.707,25	23.388,47	24.090,13	24.812,83	25.557,21	26.323,93
Costos por Transporte	15.000,00	15.450,00	15.913,50	16.390,91	16.882,63	17.389,11	17.910,78	18.448,11	19.001,55	19.571,60
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de intereses	18.977,97	16.784,16	13.897,37	9.263,56	4.154,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de principal (capital) de los pasivos	21.403,09	23.596,91	45.207,87	49.841,68	54.950,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago participación de trabajadores	-	42.071,93	41.218,01	44.606,14	51.594,54	58.799,91	67.314,77	75.206,40	75.206,40	75.206,40
Pago de impuesto a la renta	-	59.601,91	58.392,18	63.192,04	73.092,26	83.299,88	95.362,59	106.542,40	106.542,40	106.542,40
Reposición y nuevas inversiones										
Depreciación	29.404,85	29.110,80	28.819,69	28.531,50	28.246,18	27.963,72	27.684,08	27.407,24	27.133,17	26.861,84
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>										
Terreno	4.000,00	4.400,00	4.840,00	5.324,00	5.856,40	6.442,04	7.086,24	7.794,87	8.574,36	9.431,79
Instalaciones	1.000,00	1.100,00	1.210,00	1.331,00	1.464,10	1.610,51	1.771,56	1.948,72	2.143,59	2.357,95
<b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b>										
Muebles y enseres	400,00	412,00	424,36	437,09	450,20	463,71	477,62	491,95	506,71	521,91
Equipos de oficina	300,00	309,00	318,27	327,82	337,65	347,78	358,22	368,96	380,03	391,43
Sistemas computación	-		1.500,00	-	-	1.500,00	-	-	1.500,00	-
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>973.944,29</b>	<b>1.165.944,68</b>	<b>1.246.470,08</b>	<b>1.302.950,17</b>	<b>1.369.648,12</b>	<b>1.368.817,02</b>	<b>1.427.832,94</b>	<b>1.455.556,91</b>	<b>1.466.015,08</b>	<b>1.473.793,62</b>

## Flujo de Caja Pesimista – Parte 2

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		142.055,71	72.815,32	66.615,52	88.920,57	105.734,86	195.088,94	229.907,38	301.647,82	396.621,94	500.601,62
(-) Utilidad Trabajadores 15%		21.308,36	10.922,30	9.992,33	13.338,09	15.860,23	29.263,34	34.486,11	45.247,17	59.493,29	75.090,24
<b>Subtotal</b>		120.747,35	61.893,02	56.623,19	75.582,48	89.874,63	165.825,60	195.421,27	256.400,65	337.128,65	425.511,38
(-) Impuesto 25 %		30.186,84	15.473,25	14.155,80	18.895,62	22.468,66	41.456,40	48.855,32	64.100,16	84.282,16	106.377,85
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>		90.560,51	46.419,76	42.467,40	56.686,86	67.405,98	124.369,20	146.565,96	192.300,49	252.846,48	319.133,54
(+) Ajustes por gastos no desembolsables											
Depreciación y Amortización		29.404,85	29.110,80	28.819,69	28.531,50	28.246,18	27.963,72	27.684,08	27.407,24	27.133,17	26.861,84
(-) Egresos no afectados a impuestos											
Inversión Total	479.533,26	-			-						
(+) Beneficios no afectados a impuestos											-
(+) Valor de Desecho											246.551,50
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	- 479.533,26	119.965,36	75.530,57	71.287,09	85.218,36	95.652,16	152.332,92	174.250,04	219.707,73	279.979,65	592.546,87

<b>VAN (Valor Actual Neto)</b>	\$ 704.116,62	<b>224.583,36</b>
<b>TIR (Tasa Interna de Retorno)</b>	<b>24,08%</b>	
<b>TD (Tasa de Descuento)</b>	<b>16%</b>	

## Flujo de Caja Optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>INGRESOS</b>										
Ingresos Operacionales	1.314.000	1.353.420	1.394.023	1.435.843	1.478.919	1.523.286	1.568.985	1.616.054	1.664.536	1.714.472
Ventas a Crédito	-	131.400	135.342	139.402	143.584	147.892	152.329	156.898	161.605	166.454
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.314.000,00</b>	<b>1.484.820,00</b>	<b>1.529.364,60</b>	<b>1.575.245,54</b>	<b>1.622.502,90</b>	<b>1.671.177,99</b>	<b>1.721.313,33</b>	<b>1.772.952,73</b>	<b>1.826.141,31</b>	<b>1.880.925,55</b>
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>										
Pago a proveedores	588.526,84	654.915,80	697.148,97	739.382,14	781.376,86	812.656,40	844.234,12	844.234,12	844.234,12	844.234,12
Mano de obra directa e imprevistos	119.920,43	122.318,84	124.765,22	127.260,52	129.805,73	132.401,85	135.049,89	137.750,88	140.505,90	143.316,02
Mano de obra indirecta	23.232,60	23.929,58	24.647,47	25.386,89	26.148,50	26.932,95	27.740,94	28.573,17	29.430,36	30.313,27
Gastos de ventas	60.360,00	79.920,00	95.520,00	98.385,60	101.337,17	104.377,28	107.508,60	110.733,86	114.055,88	117.477,55
Gastos de administración	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40	71.243,40
Costos de fabricación	20.175,10	20.780,35	21.403,77	22.045,88	22.707,25	23.388,47	24.090,13	24.812,83	25.557,21	26.323,93
Costos por Transporte	15.000,00	15.450,00	15.913,50	16.390,91	16.882,63	17.389,11	17.910,78	18.448,11	19.001,55	19.571,60
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de intereses	18.977,97	16.784,16	13.897,37	9.263,56	4.154,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de principal (capital) de los pasivos	21.403,09	23.596,91	45.207,87	49.841,68	54.950,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago participación de trabajadores	-	42.071,93	41.218,01	44.606,14	51.594,54	58.799,91	67.314,77	75.206,40	75.206,40	75.206,40
Pago de impuesto a la renta	-	59.601,91	58.392,18	63.192,04	73.092,26	83.299,88	95.362,59	106.542,40	106.542,40	106.542,40
Reposición y nuevas inversiones										
Depreciación	29.404,85	29.110,80	28.819,69	28.531,50	28.246,18	27.963,72	27.684,08	27.407,24	27.133,17	26.861,84
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>										
Terreno	4.000,00	4.400,00	4.840,00	5.324,00	5.856,40	6.442,04	7.086,24	7.794,87	8.574,36	9.431,79
Instalaciones	1.000,00	1.100,00	1.210,00	1.331,00	1.464,10	1.610,51	1.771,56	1.948,72	2.143,59	2.357,95
<b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b>										
Muebles y enseres	400,00	412,00	424,36	437,09	450,20	463,71	477,62	491,95	506,71	521,91
Equipos de oficina	300,00	309,00	318,27	327,82	337,65	347,78	358,22	368,96	380,03	391,43
Sistemas computación	-	-	1.500,00	-	-	1.500,00	-	-	1.500,00	-
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>973.944,29</b>	<b>1.165.944,68</b>	<b>1.246.470,08</b>	<b>1.302.950,17</b>	<b>1.369.648,12</b>	<b>1.368.817,02</b>	<b>1.427.832,94</b>	<b>1.455.556,91</b>	<b>1.466.015,08</b>	<b>1.473.793,62</b>

## Flujo de Caja Optimista – Parte 2

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>340.055,71</b>	<b>318.875,32</b>	<b>282.894,52</b>	<b>272.295,37</b>	<b>252.854,79</b>	<b>302.360,97</b>	<b>293.480,40</b>	<b>317.395,82</b>	<b>360.126,23</b>	<b>407.131,94</b>
(-) Utilidad Trabajadores 15%		51.008,36	47.831,30	42.434,18	40.844,31	37.928,22	45.354,15	44.022,06	47.609,37	54.018,93	61.069,79
<b>Subtotal</b>		<b>289.047,35</b>	<b>271.044,02</b>	<b>240.460,34</b>	<b>231.451,07</b>	<b>214.926,57</b>	<b>257.006,83</b>	<b>249.458,34</b>	<b>269.786,44</b>	<b>306.107,29</b>	<b>346.062,14</b>
(-) Impuesto 25 %		72.261,84	67.761,00	60.115,09	57.862,77	53.731,64	64.251,71	62.364,58	67.446,61	76.526,82	86.515,54
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>216.785,51</b>	<b>203.283,01</b>	<b>180.345,26</b>	<b>173.588,30</b>	<b>161.194,93</b>	<b>192.755,12</b>	<b>187.093,75</b>	<b>202.339,83</b>	<b>229.580,47</b>	<b>259.546,61</b>
(+) Ajustes por gastos no desembolsables											
Depreciación y Amortización		29.404,85	29.110,80	28.819,69	28.531,50	28.246,18	27.963,72	27.684,08	27.407,24	27.133,17	26.861,84
(-) Egresos no afectados a impuestos											
Inversión Total	479.533,26	-			-						
(+) Beneficios no afectados a impuestos											-
(+) Valor de Desecho											246.551,50
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>- 479.533,26</b>	<b>246.190,36</b>	<b>232.393,82</b>	<b>209.164,95</b>	<b>202.119,80</b>	<b>189.441,11</b>	<b>220.718,84</b>	<b>214.777,83</b>	<b>229.747,08</b>	<b>256.713,64</b>	<b>532.959,95</b>

<b>VAN (Valor Actual Neto)</b>	\$ 1.154.963,57	<b>675.430,31</b>
<b>TIR (Tasa Interna de Retorno)</b>	<b>46,84%</b>	
<b>TD (Tasa de Descuento)</b>	<b>16%</b>	

## Costos Publicitarios

EMISORA	TARGET	HORARIO	CUÑAS	MENCIONES	DÍAS	IMPACTO	DÍAS PAUTA	TOTAL IMPACTO	TARIFA REAL	VALOR MENSUAL
J.C. Radio (La Bruja)	Medio, Alto	6:30 – 9:30	3	4	L – V	7	22	154	21.49	3,309.46
Joya Stereo	Medio, Alto	7:00 – 10:00	4	4	L – V	8	22	176	44.4	7,814.40
Sonorama	Medio, Alto	17:00 – 19:00	3	5	L – V	8	22	176	20.87	3,673.12
Majestad	Medio, Alto	18:00 – 21:00	5	3	L – V	8	22	176	15.06	2,650.56
								<b>682</b>	<b>101.82</b>	<b>17,447.54</b>

CANAL	TARGET	HORARIO	DURACIÓN	PROGRAMA	DÍAS	DÍAS PAUTA	TARIFA REAL	VALOR MENSUAL
Teleamazonas	Medio, Alto	13:30	40 segundos	24 HORAS	L – V	22	1,733.00	38,126.00
							<b>1,733.00</b>	<b>38,126.00</b>

CINE	TARGET	HORARIO	Nº DE SPOTS	SEMANAS	DÍAS	IMPACTO	DÍAS PAUTA	VALOR POR SALA	VALOR MENSUAL
Cinemark	Medio, Alto	16:00 – 22:00	240	4	L – D	240	30	880	1,760.00
								<b>880</b>	<b>1,760.00</b>

REVISTA	TARGET	CIRCULACION	ESPACIO	UBICACIÓN	EJEMPLARES	DÍAS VENTA	TOTAL IMPACTO	TARIFA REAL	VALOR MENSUAL
Vistazo	Medio, Alto	Quincenal	½ PAG.	Página Derecha	66000	2 por mes	66,000.00	2,270.00	2,270.00
							<b>66,000.00</b>	<b>2,270.00</b>	<b>2,270.00</b>



## Costos Publicitarios – Parte 2

IMPRESA	IMPRESIÓN	CANTIDAD	CONCEPTO	COLORES	TAMAÑO (ABIERTO)	ACABADO	TIPO DE PAPEL	GRAMAJE	PRECIO SIN IVA	TOTAL
MARISCAL	SEMESTRAL	1000	VOLANTES	4X0	21X15	NINGUNO, HOJAS SUELTAS	COUCHE BRILLANTE	90	95.10	106.51
MARISCAL	SEMESTRAL	1000	FOLLETOS (8 PÁGS.)	4X4	21X30	GRAPADO	COUCHE BRILLANTE	115	252.20	282.46
MARISCAL	SEMESTRAL	1000	DIPTICOS	4X4	21X30	NINGUNO, HOJAS SUELTAS	COUCHE BRILLANTE	90	119.80	134.18
									<b>TOTAL</b>	<b>523.15</b>