

ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA EL REPOSICIONAMIENTO DE LA
IMPORTADORA M&M EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Proyecto Integrador realizado por:

JARAMILLO DÁVILA ESTEFANÍA RUTH

REA CUJILEMA SIMÓN BOLÍVAR

**Presentado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Escuela
Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)**

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Director del Proyecto: José Omar Zurita Cueva

Agosto 2017

ABSTRACT

The company M&M, it is an importer of tires for agricultural machineries and pertaining to roads equipment, with 30 years of presence in the city of Guayaquil, and that generates an average of sale of two daily tires, situation that is not profitable, due to the realized investment and the institutional image that possesses this company.

For this reason, the aim of the present study was to determine the principal commercial and technological strategies to be in use in the negotiation and distribution of national and imported tires. Later, there were realized an internal analysis of the strengths and weaknesses of the company.

Also interviewed the main and secondary actors involved in the marketing of tires and on the other hand surveys were conducted in the city of Guayaquil, with the purpose of knowing and applying the best strategy, through marketing mix, that allows M & M, achieve a better level of sales.

Finally, a financial analysis was realized projected to five years to evaluate the economic feasibility of the project, by means of financial indicators (NPV and TIR), that gave favorable results, with one NPV of \$ 47.040,49 and one TIR of 46,74 %.

Keys Word: Importer of tires, commercial and technological strategies, he interviews principal actors and financial analysis

RESUMEN

La empresa M&M, es una importadora de llantas para maquinarias agrícolas y equipo caminero, con 20 años de presencia en la ciudad de Guayaquil, y que genera un promedio de venta de dos llantas diarias, situación que no es rentable, debido a la inversión realizada y la imagen institucional que posee esta empresa.

Por esta razón, el objetivo del presente estudio fue determinar las principales estrategias comerciales y tecnológicas a utilizarse en la negociación y distribución de llantas nacionales e importadas. Posteriormente, se realizó un análisis interno de las fortalezas y debilidades de la compañía.

También se entrevistó a los actores principales y secundarios que intervienen en la comercialización de las llantas y por otro lado se efectuaron encuestas en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de conocer y aplicar la mejor estrategia, a través del marketing mix, que permita a M&M, alcanzar un mejor nivel de ventas.

Finalmente, se realizó un análisis financiero proyectado a cinco años para evaluar la factibilidad económica del proyecto, mediante indicadores financieros (VAN y TIR), que dieron resultados favorables, con un VAN de \$ 47.040,49 y una TIR de 46,74%.

DEDICATORIA

A Dios por ser parte fundamental en mi vida, con su bendición en el camino trazado, siempre alabando y orando por todos los beneficios recibidos en su nombre.

A mis padres y hermanos por estar involucrados constantemente en la motivación y apoyo incondicional para culminar una meta más.

Simón Bolívar Rea Cujilema

Dedico este proyecto de tesis a Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar. También a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, gracias a ellos soy lo que soy ahora.

Ruth Estefanía Jaramillo Dávila

AGRADECIMIENTOS

A la Escuela Superior Politécnica del Litoral por ser parte esencial en mi formación profesional, a mis padres, docentes de la facultad y finalmente a mi compañera de tesis, Estefanía Jaramillo, quien ha luchado conmigo incansablemente para el logro de esta meta.

Y al profesor Omar Zurita, quien fue guía importante durante todo el proyecto. A todos ellos, dedico el presente trabajo, fruto del esfuerzo constante.

Simón Bolívar Rea Cujilema

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica del Litoral por educarme con excelencia, a mis padres por apoyarme en todo momento de mi carrera estudiantil y a mi compañero de tesis con quien realizamos este esfuerzo por culminar el proyecto de titulación.

Estefanía Ruth Jaramillo Dávila

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido del presente trabajo, nos corresponde exclusivamente; y por consiguiente, el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.

Estefanía Ruth Jaramillo Dávila

Simón Bolívar Rea Cujilema

SIGLAS

AEADE	Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador
AJE	Asociación de Jóvenes Emprendedores
CINAE	Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana
COMEX	Comité de Comercio Exterior
ENENDU	Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo
FMI	Fondo Monetario Internacional
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
IPC	Índice de Precios al Consumidor
IVA	Impuesto al Valor Agregado
SENESCYT	Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
SENPLADES	Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo
SPSS	Statistical Product and Service
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
TIR	Tasa Interna de Retorno
TMAR	Tasa Atractiva Mínima de Retorno
UE	Unión Europea
VAN	Valor Actual Neto

TABLA DE CONTENIDO

ABSTRACT.....	II
RESUMEN	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTOS	V
DECLARACIÓN EXPRESA	VI
SIGLAS.....	VII
TABLA DE CONTENIDO.....	VIII
LISTADO DE FIGURAS	XII
LISTADO DE TABLAS.....	XIV
1 SECCIÓN I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del problema.....	3
1.3 Objetivos del proyecto	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
1.4 Justificación.....	5
1.5 Alcance y delimitación del proyecto	6
1.6 Cronograma del proyecto	7
2 SECCIÓN II: ANÁLISIS SITUACIONAL (MICRO Y MACRO ENTORNO).....	8
2.1. Análisis del Macro Entorno.....	8

2.1.1	Entorno Económico	8
2.1.2	Entorno Natural.....	10
2.1.3	Entorno Político	11
2.1.4	Entorno Tecnológico.....	12
2.1.5	Entorno Socio - Cultural	13
2.2	Análisis del Micro Entorno	14
2.2.1	Historia de la empresa M&M	14
2.2.2	Misión	14
2.2.3	Visión.....	14
2.2.4	Áreas claves de la empresa	14
	▪ Contabilidad y recursos tecnológicos:.....	15
	▪ Ventas y cobranzas:.....	15
	▪ Bodega:.....	15
2.3	Fuerzas de Porter.....	16
2.3.1	Poder de Negociación de los Clientes (Alto).....	16
2.3.2	Poder de Negociación de los Proveedores (Bajo).....	16
2.3.3	Amenaza de Nuevos Entrantes (Baja)	16
2.3.4	Amenaza de Productos Sustitutos (alto)	17
2.3.5	Rivalidad entre los competidores (Alto)	17
2.4	Matriz FODA de la empresa M&M	17
3	SECCIÓN III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	19

3.1	Objetivo General	19
3.2	Objetivos Específicos	19
3.3	Diseño de la investigación.....	19
3.3.1	Investigación Exploratoria	20
3.3.2	Investigación Concluyente.....	23
4	SECCION IV: MERCADO ESTRATÉGICO	42
4.1	Objetivos del plan estratégico	42
4.1.1	Objetivo general.....	42
4.1.2	Objetivos específicos	42
4.2	Estrategia de segmentación	42
4.2.1	Macro-segmentación.....	43
4.2.2	Micro-segmentación	43
4.2.3	Segmentación de mercado meta.....	45
4.3	Marketing Mix.....	48
4.3.1	Producto	50
4.3.2	Precio	55
4.3.3	Plaza.....	56
4.3.4	Promoción.....	56
5	SECCIÓN V: EVALUACIÓN FINANCIERA.....	61
5.1	Estimación de la demanda.....	61
5.2	Costos Fijos.....	62

5.3	Inversión fija y depreciación de activos	64
5.4	TMAR (Tasa Mínima Atractiva de Retorno).....	65
5.5	Capital de trabajo	65
5.6	Punto de equilibrio	65
5.7	Flujo de caja proyectado mensual del primer año.....	66
5.8	Flujo de caja proyectado a 5 años	67
5.9	VAN y TIR.....	67
	CONCLUSIONES	68
	RECOMENDACIONES.....	69
	REFERENCIAS.....	70
	ANEXO 1.....	74
	ANEXO 2.....	78

LISTADO DE FIGURAS

<i>Figura N° 1 Hogares que clasifican residuos (%)</i>	10
<i>Figura N° 2 El top ten de las marcas de vehículos en Ecuador</i>	13
<i>Figura N° 3 Diseño de la Investigación</i>	20
<i>Figura N° 4 Género de los Encuestados</i>	25
<i>Figura N° 5 Edad de los encuestados</i>	26
<i>Figura N° 6 Estado Civil de los Encuestados</i>	26
<i>Figura N° 7 Ocupación de los Encuestados</i>	27
<i>Figura N° 8 Ingreso de los Encuestados</i>	27
<i>Figura N° 9 Residencia de los Encuestados</i>	28
<i>Figura N° 10 Tipos de vehículos que tienen los Encuestados</i>	29
<i>Figura N° 11 Tiempo promedio de cambio de llanta en autos</i>	29
<i>Figura N° 12 Tiempo promedio de cambio de llanta en camión</i>	30
<i>Figura N° 13 Tiempo promedio de cambio de llanta en bus</i>	30
<i>Figura N° 14 Tiempo promedio de cambio de llanta en maquinarias agrícolas</i>	30
<i>Figura N° 15 Tiempo promedio de cambio de llanta en equipo caminero</i>	31
<i>Figura N° 16 Tipos de llantas que utilizan las personas que tienen auto</i>	31
<i>Figura N° 17 Tipos de llanta que utilizan las personas que tienen camiones</i>	32
<i>Figura N° 18 Tipos de llanta que utilizan las personas que tienen buses</i>	32
<i>Figura N° 19 Tipos de llanta que utilizan las personas que tienen maquinarias agrícolas</i>	33
<i>Figura N° 20 Tipos de llanta que utilizan las personas que tienen equipo caminero</i>	33
<i>Figura N° 21 Características básicas a considerar al comprar una llanta</i>	34
<i>Figura N° 22 Principales promociones que le interesa al encuestado al comprar llanta</i>	34
<i>Figura N° 23 Modalidad de pago de los encuestados</i>	35
<i>Figura N° 24 Sector donde compra llantas</i>	36

<i>Figura N° 25 Nombre del almacén donde adquiere llantas con frecuencia los encuestados</i>	.36
<i>Figura N° 26 Importancia de un tecnicentro en puntos de venta de neumáticos</i>37
<i>Figura N° 27 Aspectos importantes en la compra de un tecnicentro</i>38
<i>Figura N° 28 Aspectos importantes en la compra de un tecnicentro</i>38
<i>Figura N° 29 Aspectos importantes en la compra de un tecnicentro</i>39
<i>Figura N° 30 Frecuencia con el que se acude a un tecnicentro (Auto)</i>39
<i>Figura N° 31 Frecuencia con el que se acude a un tecnicentro (camión)</i>40
<i>Figura N° 32 Frecuencia con el que se acude a un tecnicentro (bus)</i>40
<i>Figura N° 33 Medios Publicitarios motivan a comprar llanta y acudir a un tecnicentro</i>41
<i>Figura N° 34 Reconoce la empresa M&M los encuestados como vendedora de llantas</i>41
<i>Figura N° 35 Macro segmentación</i>43
<i>Figura N° 37 Matriz BCG para automóviles</i>49
<i>Figura N° 38 Matriz BCG para llantas</i>49
<i>Figura N° 39 Matriz BCG para llantas de buses</i>50
<i>Figura N° 40 Características de la plaza</i>56
<i>Figura N° 41 Publicidad en promociones</i>57
<i>Figura N° 42 Tipos de características y detalle de las promociones</i>57
<i>Figura N° 43 tarjetas personalizadas</i>58
<i>Figura N° 44 Vallas publicitarias</i>59
<i>Figura N° 45 Página web</i>60
<i>Figura N° 46 Página de Facebook</i>60
<i>Figura N° 47 Piezas de repuesto y accesorios para equipo de transporte personal</i>62

LISTADO DE TABLAS

<i>Tabla 1 Cronograma de actividades.....</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 2 Matriz de FODA.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 3 Competidores directos.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 4 Ubicaciones de los competidores directos.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 5 Cantidad de habitantes por género.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 6 Cantidad de grupo de edades por género masculino.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 7 Cantidad de vehículos matriculados en Guayaquil año, 2015.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 8 Hombres que pertenecen a la población económicamente activa.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 9 Hombres que pertenecen PEA tienen edades de 20 a 59 años.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 10 Cantidad de vehículos que hay en la población segmentada.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 11 Cantidad de vehículos que hay en la población segmentada.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 12 Demanda del tecnicentro.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 13 Características Modelo Altimax RT, medidas 185/60R14.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 14 Características Modelo MS520, medidas 12R22.5.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 15 Características Modelo RA, medidas 295/80R22.5.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 16 Características del balanceador de llantas.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 17 Características de la desmontadora de llantas.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 18 Características de la Alineadora.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 19 Tipos de vehículos.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 20 Precio de los servicios.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 21 Calendario de las promociones.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 22 Calendario de medios publicitarios.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 23 Crecimiento de ventas.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 24 Costos fijos.....</i>	<i>62</i>

<i>Tabla 25 Mano de obra directa</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 26 Activo no corriente</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 27 TMAR.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 28 Costos de operación anual</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 29 Punto de equilibrio</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 30 Flujo de caja proyectado mensual.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 31 Flujo de caja proyectado a 5 años</i>	<i>67</i>

1 SECCIÓN I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

Las llantas son bienes comerciales que se venden de forma continua, debido a que miles de vehículos transitan a diario por diferentes lugares del Ecuador, lo que permite que el producto se venda de manera constante, dependiendo del recorrido del vehículo. Para la comercialización se emplean diversos métodos de mercadeo que buscan atraer la atención de los conductores, estableciendo estrategias que estén relacionadas con el costo-producción, importación, distribución y venta final del producto.

No obstante, hay empresas que carecen de propuestas que ofrezcan al cliente las promociones y descuentos por la compra de cada llanta. Comúnmente, el comprador prefiere elegir la mejor oferta basada en el precio, facilidades de pago, garantía y un buen servicio post venta.

El mercado de llantas tiene varios distribuidores, como el que está ubicado en la avenida diecisiete de la ciudad de Guayaquil, cuya venta del producto se ha incrementado notablemente con precios competitivos. En otras comercializadoras, las ventas de neumáticos van acompañadas de exhibición para que el cliente pueda seleccionar y decidirse por la mejor alternativa de compra que satisfaga sus necesidades.

Debido a la libre competencia en el mercado de llantas, las pequeñas y medianas empresas (Pymes), han planteado diversas estrategias de comercialización, tales como: promociones, descuentos y créditos, con el fin de atraer al cliente para ofrecerle el producto a un precio factible y con excelente servicio post venta.

Como referencia de aquello, está la reconocida empresa de distribución y venta de llantas Andrés Borbor, cuya entidad posee una infraestructura amplia, brindándoles a clientes, los servicios gratuitos como alineación y balanceo, del producto en la primera adquisición.

Según alude Castañeda (2017) directivo de buses escolares “existen empresas de transporte terrestre que prefieren comprar llantas al por mayor para luego venderlos a los socios a precios más económicos y con facilidades de pago. Indirectamente, esta situación disminuye el volumen de ventas en las distribuidoras.”

Los aranceles, salvaguardias e impuestos aplicados a la legislación ecuatoriana resultan ser un inconveniente para legalizar las llantas importadas, donde ciertas medidas provocan un aumento en el precio final del producto. Sin embargo, las salvaguardias son medidas de seguridad para promover la fabricación de llantas nacionales, con lo que se reactivarían las inversiones favoreciendo así a la industria ecuatoriana.

Además, en nuestro medio se importan llantas chinas en grandes cantidades con precios competitivos para el mercado nacional, lo que ocasiona que la tendencia del mercado chino sea cada vez mayor en las diferentes regiones del país, opacando la producción nacional y el mercado exportador.

Por último, Castañeda (2017) sostiene que “otros propietarios de vehículos prefieren el reencauche de sus llantas debido a que el costo es menor en comparación con un producto nuevo”; no obstante, el reencauche sólo se aplica a neumáticos importados debido a que las llantas nacionales son de menor calidad y no permiten este proceso.

1.2 Definición del problema

En el Ecuador, según resolución del Comité de Comercio Exterior (COMEX), año 2015, además de la eliminación de las salvaguardias para vehículos livianos, también se beneficiaron a los vehículos pesados que pertenecían a federaciones de transportistas que poseían cupos de importación.

Según Ramírez (2017), jefe de ventas de llantas Bridgestone en Mavesa, afirma que:

Al inicio de la aplicación de las salvaguardias, ésta causó en los transportistas, un traslado hacia las fronteras del país como alternativa para adquirir el producto a un precio menor en comparación con el mercado local. No obstante Ramírez sostiene que la competitividad del sector y tales medidas, no ocasionaron bajas en las ventas de neumáticos.

A su vez, Piedra (2017), representante de una empresa de transporte turístico, manifiesta que “los factores que incidieron al adquirir una llanta, en especial las de procedencia china, encontraron precios bajos, inclusive con certificación de calidad OTT que es exigida por el estado americano para garantizar su calidad.”

En cambio, el reencauche, cuya finalidad es rehusar la llanta, es otra de las opciones que plantea el usuario antes de adquirir una nueva. Piedra alega que este tipo de neumático sólo se lo utiliza en el eje trasero del vehículo, lo que prolonga la vida útil de la llanta y permite un ahorro del 65% de su valor.

Si bien es cierto que las empresas aplican diversas técnicas de mercadeo, en la actualidad el internet también juega un rol importante en la promoción de artículos de venta masiva, lo que permite al cliente la elección de distintos modelos de llantas y también otros productos como son los aros, baterías, etc.

Cabe indicar que la fidelización de los clientes, es una de las falencias de la empresa M&M, debido a que no se contacta con ellos, ni por teléfono o por correo para ofrecerles novedades en servicios y promociones. Esto demuestra que existe un seguimiento ineficiente.

Por lo tanto, para profundizar en la problemática de la empresa M&M, se procedió a utilizar el método Design Thinking, aplicando tácticas para relacionarse con los actores involucrados en la comercialización tales como: importadores, distribuidores y clientes finales.

En una de las entrevistas de contexto, se aplicó el Juego del espía, a Conauto, en el que se consultó sobre los precios de las llantas y los productos que ofrecen, sus facilidades de pago y demás características.

Otra herramienta utilizada en la entrevista fue la de “Prioridades forzadas”, aplicada al jefe de ventas del grupo Mavesa, en el que se plantearon los problemas de la empresa M&M, tales como: la alta competitividad en el sector de las llantas, las salvaguardias y otros aranceles. En dicha entrevista se pudo conocer que la problemática se enfocaba en las estrategias de marketing que lleve a cabo cada empresa.

En definitiva, dada la importancia de ampliar el segmento de mercado y mejorar la rentabilidad de la empresa M&M, este proyecto está encaminado a proponer una estrategia competitiva que le permita a dicha entidad, mejorar su posicionamiento a corto plazo en Guayaquil.

1.3 Objetivos del proyecto

1.3.1 Objetivo General

Determinar las principales estrategias comerciales y tecnológicas a utilizarse en la negociación y distribución de llantas nacionales e importadas para la empresa M&M en la ciudad de Guayaquil.

1.3.2 Objetivos Específicos

Analizar el entorno interno y externo de la empresa M&M, relacionado con la comercialización de llantas y accesorios en la ciudad de Guayaquil.

Describir las fortalezas y debilidades de la empresa M&M a través de una matriz de prioridades, considerando la opinión de los clientes, empleados y autoridades.

Plantear estrategias de comercialización para dar a conocer los nuevos productos y servicios de la empresa M&M que se realizarán en la ciudad de Guayaquil.

Evaluar la factibilidad financiera del negocio en un período de 5 años, a partir de la implementación de las estrategias comerciales para la empresa M&M.

1.4 Justificación

El presente proyecto surge de la necesidad de implementar una estrategia competitiva para la empresa M&M, ya que carece de una gestión eficiente en el área de marketing, entonces se requiere impulsar la diversificación de su línea de productos mediante internet, además de mejorar su posicionamiento en el mercado local a corto plazo.

Se sostiene que, mediante criterios claros y concisos en la comercialización de neumáticos, accesorios y afines, se brinde una mayor garantía para el cliente, por lo que se procederá a desarrollar diversas estrategias tales como:

- Actividades de promoción de los productos que ofrece la empresa (llantas, baterías, aros), considerando además, que la calidad y el servicio sea óptimo e incentive a que el cliente acuda con frecuencia a las instalaciones.
- Brindar servicios adicionales tales como enllantaje, balanceo y alineación de los neumáticos con un asesoramiento especializado acorde a la marca y tipo de vehículo.
- Para concluir, se sugiere la creación de un sitio web y que mediante la red social (Facebook), M&M promocióne adecuadamente la línea de productos y servicios, a fin de incentivar la fidelización con el cliente.

1.5 Alcance y delimitación del proyecto

El alcance de la presente investigación será analizar y formular la mejor estrategia competitiva para la empresa M&M, que permita promocionar los productos y servicios de manera apropiada.

El proyecto se lo realizará en la ciudad de Guayaquil y el mercado meta serán los propietarios de toda clase de vehículos. Además, se delimitan las estrategias indicadas para las empresas de transporte de carga y pasajeros del medio local.

Para finalizar, se realizará un análisis financiero de la empresa M&M que determine la viabilidad del proyecto.

1.6 Cronograma del proyecto

Tabla 1 Cronograma de actividades

Descripción	A1	A2	S1	S2	O1	O2	N1	N2	D1	D2
Planteamiento del problema										
Presentación y aprobación de los objetivos										
Elaboración del marco teórico										
Metodología aplicada, población y muestra, estudio descriptivo y exploratorio en la investigación										
Recopilación y análisis de los datos y resultados de la encuesta. Observación y entrevistas										
Interpretación de la información obtenida										
Aspectos financieros de la inversión, cálculo de las proyecciones, indicadores TIR, VAN y punto de equilibrio										
Conclusiones y recomendaciones										

Elaborado por: Los autores

2 SECCIÓN II: ANÁLISIS SITUACIONAL (MICRO Y MACRO ENTORNO)

2.1. Análisis del Macro Entorno

2.1.1 Entorno Económico

De acuerdo, al Banco Mundial (2017), en el Ecuador durante los años 2014 y 2016 el desempleo urbano aumentó de 4,5% a 6,5% y el subempleo urbano aumentó de 11,7% a 18,8%. En este mismo periodo, la pobreza y el coeficiente de Gini de desigualdad permanecieron básicamente estancados.

En Ecuador, el 16 de abril del 2016, se presentó un desastre natural que afectó a gran parte del país, y debido a eso, las cinco medidas económicas que presentó el ex presidente de la República Rafael Correa fueron incrementar el IVA del 12% al 14%, con vigencia temporal de un año, contribución del 3% de las utilidades de las empresas, el 0.9% de las personas naturales cuyo patrimonio supere el millón de dólares (por una sola vez), pagar un día de sueldo para quienes ganen más de \$1000 y por último, que el estado venda algunos de sus activos. (Diario El Comercio, 2016)

Las medidas temporales indicadas aumentaron los ingresos públicos no petroleros y restringieron las importaciones, pero también se incurrió a financiamientos externos y domésticos que han provocado el aumento de los gastos públicos. (Banco Mundial, 2017)

Estas resoluciones provocaron que se disminuyan las ventas, por ejemplo, tenemos el caso de las concesionarias de vehículos que asumieron los dos puntos del IVA para mantener las ventas, explicó David Molina, director ejecutivo de la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE). El año anterior se vendieron 62.305 unidades, la cifra más baja de los últimos 12 años.

Con respecto al crecimiento económico, el Fondo Monetario Internacional (2017) pronostica una tasa de -2.3% para el 2016 y una profundización de la contracción de -2.7% en

el 2017. La menor dinámica económica se explica por la caída en exportaciones, la débil demanda interna y la menor inversión.

Por otro lado, la industria llantera nacional “prevé incrementar un 30% de su producción y pasar de 2’250.000 a 2’500.000 unidades de neumáticos al año”. La diferencia de precios de productos importados y nacionales no es tan marcada, pero algunas llantas

Angie Peñafiel, ejecutiva de ventas de Andrés Borbor, en cuya encuesta realizada por diario el Telégrafo (2015), señaló que una llanta aro 16 nacional cuesta en promedio \$ 168, y una china \$ 145; en el caso de un aro 14, el precio de la llanta local es de \$ 94 y la importada de Japón cuesta \$ 105. Según Peñafiel, la mayor parte de la mercadería de dichos establecimientos es hecha en Ecuador, sin que esto represente un problema por temas de calidad. (El ciudadano, 2015)

Asimismo, José, quien trabaja en el departamento de compras de General indicó que esta es una excelente marca en el mercado local, sin embargo, existe un inconveniente por la escasez de ciertas medidas de aro 18 para camiones. También especifica que los clientes prefieren llantas importadas por el tipo de labrado, ya que, unas son para transitar por terrenos en épocas de lluvia y otras en terrenos pantanosos que hacen que la tierra se adhiera mejor en el labrado. (Diario el ciudadano, 2015)

Con esta óptica coincidió Roberto Fonseca, propietario de una llantera desde hace 20 años, quien dijo que el problema es que existen vehículos cuyas medidas de llanta no se fabrican en el país. Puso como ejemplo el Chevrolet, Orlando, y el Toyota Yaris. (Diario El Telégrafo, 2015)

2.1.2 Entorno Natural

Los hogares ecuatorianos con el paso de los años, han concientizado el tema ecológico, tal como se observa en la Figura 1, que a nivel nacional el 21,16% de las viviendas clasifican residuos correspondientes al año 2010 y en el año 2016 el 41,46% representa los hogares ecuatorianos que clasifican residuos, notando un aumento del 20,30% a partir del 2010 al 2016, siendo un logro positivo para la sociedad con el fin de preservar el medio-ambiente.

Además, según datos de la Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo- ENENDU (2016) dice, que 4 de cada 10 familias realizan este hábito, entre los materiales más reciclados tenemos: el papel-cartón, vidrios, plásticos y orgánicos.

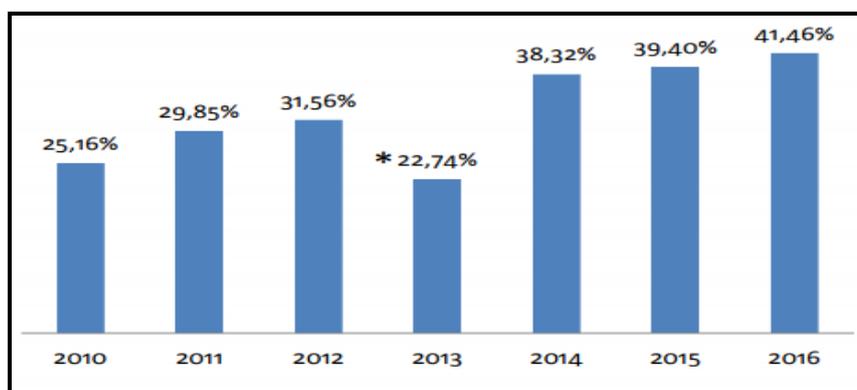


Figura N° 1 Hogares que clasifican residuos (%)

Fuente: Módulo de Información Ambiental en Hogares - Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo- ENENDU (2016)

Las industrias ecuatorianas también cumplen con las exigencias de los consumidores finales que es preservar el medio ambiente. Este es el caso de la empresa Continental Tire Andina, cuya estrategia corporativa ambiental, es centrarse en la protección del clima y la eficiencia energética, es decir, consumir menos energía y conservar los recursos naturales.

El Ministerio del Ambiente (s.f) puso en marcha el Plan de Gestión Integral de los Neumáticos Usados, debido al notable incremento, por lo cual se creó esta ley con el fin de reducir la contaminación ambiental que el producto causa.

Actualmente, la compañía Eco-Caucho, recicla llantas y las usa como: pisos y losetas de caucho, elementos viables y llantas renovadas con la aprobación del reencauche que mantienen la misma seguridad que una llanta nueva.

2.1.3 Entorno Político

El Decreto Ejecutivo 1327 firmado por el ex - presidente de la República, Rafael Correa, es parte de las políticas públicas que ha generado el Ministerio de Industrias para fomentar el reencauche. En este sentido el programa Rehúsa Llantas, busca fortalecer la industria del reencauche en el país, además de promover una producción más limpia, sustituir estratégicamente las importaciones y reducir la salida de divisas. El plan de calidad 2016 fue creado con la finalidad de que exista cultura de producción y consumo nacional responsable. (Ministerio de Industrias y Productividad, s.f)

Además, el acuerdo entre Ecuador y la Unión Europea (UE), alcanzó un saldo positivo en la balanza comercial, con este convenio, se redujo la tasa que paga el banano del Ecuador para entrar a la Unión Europea. “Hasta el 2016 el país cancelaba 104 euros por tonelada métrica, lo que lo hacía mucho más costoso que el de sus competidores. Este año el valor pasó a 97 euros por tonelada métrica, es decir, apenas solo un euro más que el banano de Colombia”. (Diario el telégrafo, 2017)

El acuerdo con la UE, no solo benefició al sector de las exportaciones, sino que también las importaciones, permitiendo a los productores ecuatorianos reducir los costos de maquinarias y equipos. Es por eso que el convenio comercial concederá al Ecuador reducir los costos de adquisición del conocimiento tecnológico europeo, a través de la importación de bienes de capital necesarios para la industrialización. (Diario El Universo, 2016)

2.1.4 Entorno Tecnológico

René Ramírez, titular de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), cargo que desempeñó desde el 4 de Julio del 2011 al 24 de mayo del 2017, señala que Ecuador invierte 1.88% del PIB en tecnología e innovación que representa alrededor de \$ 1.900 millones, con la finalidad de mejorar áreas investigativas como nanotecnología, robótica, medicina, electrónica, industrial (Diario el Telégrafo, 2016).

El actual presidente de la Secretaria de Educación Superior, Augusto Barrera, afirma que mantiene convenios con el Centro Nacional de Investigación Italiano que fue pactado el 17 de julio del presente año, en Roma, con la finalidad de colaborar en áreas de la biomedicina, la química, la tecnología, el medioambiente, la energía, el transporte, el patrimonio cultural o la agroindustrial y estudios nano tecnológicos, con el propósito de tener mayor conocimiento en técnicas de control de contaminación, seguridad alimentaria y tratamiento de enfermedades (Diario el Comercio, 2017).

Según datos del INEC, a nivel urbano se registró que el 92,4% de ciudadanos acceden a redes sociales, por medio de sus teléfonos móviles; mientras que en la zona rural el 82,88% de personas con celular accede a las redes sociales. (Ministerio de telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2015)

Así mismo, las industrias de producción de jugos, gaseosas, te, bebidas hidratantes, agua y lácteos invierten más en la producción tecnológica. En el año 2016, este sector representó el 39% del PIB de la industria en el Ecuador (Vistazo, 2016).

A continuación, tenemos el caso de Tesalia CBC que realizó una fuerte inversión para integrar procesos como el soplado de envases y el paletizado con brazos robóticos. Su última compra fue una línea SI PA de última generación para la planta de Machachi, con capacidad de producción de 36.000 botellas por hora a un costo aproximado de 12 millones de dólares. (Vistazo, 2016)

2.1.5 Entorno Socio - Cultural

Según las cifras de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), el 40% de las marcas de vehículos más vendidos son del continente asiático proveniente de China, Japón, Corea del Sur e India. De este grupo la marca de vehículo más demandado por los ecuatorianos es Chevrolet, siendo líder con el 44% del mercado, luego está Kia con el 10,8% y por último Hyundai que tiene el 8,46% del mercado (Diario el Comercio, 2014).

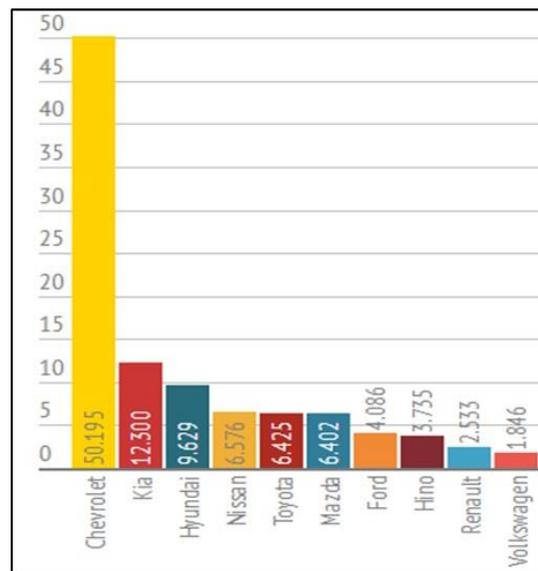


Figura N° 2 El top ten de las marcas de vehículos en Ecuador
Fuente: Aeade/El Comercio

Las redes sociales como medio de información, permite a las empresas llegar a sus clientes y establecer una comunicación virtual en tiempo real. Además, hoy en día, el facebook, twitter o LinkedIn, son imprescindibles para millones de usuarios que dedican varias horas al día a relacionarse entre ellos.

Según Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), se dice que los hombres utilizan más las redes sociales con un 91,38%; en tanto que el 90,61% de las mujeres utilizan estas herramientas tecnológicas en sus teléfonos. En cuanto a grupos etarios, las personas entre 15 y 29 años son las que más utilizan las redes sociales en sus teléfonos, con un 94,1%;

seguido de los jóvenes menores de 15 años que lo hacen en un 93%. (Ministerio de telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2015)

2.2 Análisis del Micro Entorno

2.2.1 Historia de la empresa M&M

Sus inicios trascienden desde el año 1981 en la ciudad de Guayaquil, donde se asociaron Manuel Romero y Miguel Mejía, razón de sus siglas M&M. Una de sus primeras actividades como empresa, fue la venta de repuestos para vehículos y otros accesorios. Conforme pasaron los años, la sociedad como tal fue creciendo económicamente hasta consolidarse como una empresa dedicada a la venta de llantas importadas y nacionales para maquinarias, así como también baterías para carros.

2.2.2 Misión

“M&M es una empresa comercializadora de llantas y accesorios para vehículos, comprometida en satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos de calidad y excelencia en servicio para una transportación segura y eficaz”. (M&M)

2.2.3 Visión

“Ser referentes comerciales de alta eficiencia a nivel local en la venta de llantas y accesorios para todo tipo de maquinarias y vehículos que cumplan con los requerimientos de nuestros clientes”. (M&M)

2.2.4 Áreas claves de la empresa

M&M es una empresa familiar con sede en Guayaquil, dedicada a la importación, distribución y venta de llantas para los clientes locales. Para el cumplimiento de sus actividades cuenta con 7 miembros que son: gerente, contador, vendedor, gestor de cobranzas, secretaria, despachador y bodeguero.

Los departamentos claves de la empresa M&M son: Gerencia, Contabilidad, Ventas, Cobranza y Bodega. Sus actividades se cumplen de la siguiente manera:

- **Gerencia:** En esta área, el gerente direcciona todas las actividades involucradas en el proceso de toma de decisiones y pacta la venta final con su visto bueno para el cierre del negocio con nuevos clientes. En este caso, el gerente cuenta con un sistema de verificación de estado crediticio del consumidor potencial.
- **Contabilidad y recursos tecnológicos:** El área contable se encarga de suministrar los reportes financieros al gerente para el cierre de cada mes. Para este fin, la empresa cuenta con un software llamado Raflex, que contiene la base de datos de todos los clientes y el manejo de inventarios, facturaciones, órdenes de compra y venta. La empresa M&M cuenta con capital aproximado de cien mil dólares americanos, cuyo valor se invierte en la importación de llantas para maquinaria agrícola, vehículos y equipo caminero, procedentes de India y Corea del Sur.
- **Ventas y cobranzas:** La empresa cuenta con dos agentes que se encargan de brindar asesoría al cliente, ofreciéndoles información sobre llantas y accesorios para vehículos. Sin embargo, en ocasiones, la compañía no cuenta con una persona que se encargue de las cobranzas. Esto afecta a los vendedores ya que posponen las tareas para la cobranza. En fin, esto representa una debilidad y un desperdicio de tiempo al no tener funciones definidas para cada cargo.
- **Bodega:** La empresa tiene dos bodegas, ubicadas en el centro y sur de la ciudad de Guayaquil. En la matriz localizada en el centro (Machala 516 y Padre Solano), está la bodega principal, donde hay dos personas responsables de llevar los registros de la recepción y entrega de la mercadería. No obstante, la bodega del sur no cuenta con un elemento asignado. Esta situación representa otra debilidad en cuanto a temas de seguridad.

2.3 Fuerzas de Porter

Se usa este concepto con el fin de maximizar los recursos de la empresa y por ende sobresalir ante la competencia, mediante un plan adecuado que permita la ventaja competitiva. (Porter, s.f)

2.3.1 Poder de Negociación de los Clientes (Alto)

Existen otras empresas similares en el mercado como Andrés Borbor, Durallanta y Antonio Pino Icaza, que ofrecen servicios adicionales de enllantaje, alineación, balanceo, cambio de aceite. Estas entidades poseen un plan de marketing y ofrecen precios competitivos, así como variedad de ofertas y promociones. Por consiguiente, los clientes se sienten atraídos a estas empresas aunque M&M es un importador que podría realizar la venta sin intermediarios.

2.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores (Bajo)

Los proveedores de M&M en cuanto a llantas para camiones y vehículos livianos son Tracto Maq, Universal Tyres, Mooky, Comercial Cisneros, los cuales presentan poseen un bajo poder de negociación; debido a que no son proveedores exclusivos. Es decir, hay una variedad de ofertantes tanto nacionales como internacionales.

2.3.3 Amenaza de Nuevos Entrantes (Baja)

El mercado de llantas se encuentra saturado y los precios no varían mucho. Además, el gobierno ecuatoriano ha implementado legislaciones en este sector, como es la ley de reencauche de neumáticos, que exige reutilizar el 70% de la adquisición de las importaciones de llantas para vehículos pesados.

La implementación de la ley de reencauche en los neumáticos, tiene como propósito la preservación del ambiente. Esta medida se ha convertido como un sustituto cercano para las llantas nuevas, esto porque prolonga la vida útil de la llanta, y es más económica que una llanta nueva. No obstante, pueden existir entidades que no tienen la liquidez suficiente para cumplir con este requisito de importación.

2.3.4 Amenaza de Productos Sustitutos (alto)

En este caso, el mercado de llantas no tiene sustitutos, a pesar que la industria utiliza como materia prima el caucho para la elaboración final de llantas y también para el reencauche que es la reutilización de neumáticos, lo que si representa una amenaza para los productos nuevos.

“Por ejemplo, el costo de una llanta reencauchada para buses equivale a \$250 mientras que una llanta nueva nacional va desde \$580, permitiendo un ahorro de \$330.” (Diario El Universo, 2011)

2.3.5 Rivalidad entre los competidores (Alto)

Existe una gran rivalidad en el mercado de llantas porque actualmente las comercializadoras ofrecen la diversificación de productos y variedades de servicios como enllantaje, alineamiento, balanceo, cambio de aceite, lavado de auto, etc. Por lo tanto, los competidores rivalizan con servicios adicionales a precios competitivos para diferenciarse y llamar la atención de los clientes.

2.4 Matriz FODA de la empresa M&M

Tabla 2 Matriz de FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Posee más de 30 años en el mercado como comercializadora de llantas. M&M es un importante importador de llantas para maquinarias agrícolas y de equipo caminero. Permiten flexibilidad en los pagos de los clientes. Los créditos que otorgan a sus clientes no generan intereses.	La disminución del IVA del 14% al 12%, permite disminuir el precio de la llantas y aumentar el volumen de las ventas. La eliminación de las salvaguardias para llantas y afines permiten ofrecen un mejor precio. La existencia de un mayor control en las fronteras para disminuir el contrabando de llantas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Poca diversificación de la línea de productos. No tienen presencia en medios virtuales y no comercializan por canales electrónicos. Carece de promociones para la línea de productos y servicios.	Economía inestable. La ley del reencauche disminuye la importación de llantas para camiones.

Elaborado por: Los autores

Como resultado del análisis FODA, se puede concluir que la empresa tiene más fortalezas que debilidades y que sus oportunidades son mayores que las amenazas.

Poseer 30 años en el mercado, los vuelve una empresa con experiencia que conoce a los consumidores y les permite usar esta información como parte de un futuro plan de marketing.

M&M es un importante importador de llantas para maquinaria agrícola y equipo caminero. A parte, en la negociación permite flexibilidad de pagos a los clientes, es decir, los créditos que otorgan, no generan intereses.

Sin embargo, la empresa posee poca diversificación de su oferta, lo que representa una desventaja competitiva, además que no tiene medios virtuales de comunicación para promocionar la línea de productos y servicios.

En cuanto a la políticas gubernamentales del país, tales como la disminución del IVA del 14 al 12%, la eliminación de las salvaguardias y las cuotas de importación para vehículos, representan oportunidades para M&M ya que el importador recurrirá en adquirir un mayor volumen de compras a menor precio. Adicionalmente, un mayor control en las zonas fronterizas para reducir el contrabando de llantas, fomentan una mayor dinámica comercial en el medio local.

Por otra parte, la economía inestable del país, las normativas y requisitos de importación para componentes de vehículos, causan incertidumbre para los inversionistas e importadores, lo que genera una crisis laboral y estancamiento en las ventas del sector automotriz.

Con respecto al proyecto Rehúsa Llanta de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), cuya finalidad es dinamizar la industria nacional del reencauche de llantas para buses y camiones, para M&M, esto implica directamente en una disminución de las ventas, ya que ciertos usuarios tendrán la necesidad de rehusar las llantas, en lugar de

adquirir una nueva. Por consiguiente, los factores indicados implican amenazas para la empresa M&M.

En resumen, cabe recalcar que M&M no se encuentra compitiendo al nivel de otros ofertantes. Por lo tanto, la estrategia genérica que se aplicará, según lo planteado por Michael Porter, es la de enfoque, con el propósito de conseguir ventaja competitiva en el mercado meta y responder las necesidades concretas de los clientes de manera óptima.

3 SECCIÓN III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 Objetivo General

Identificar las preferencias de los consumidores en el mercado de llantas a nivel local, a fin de proporcionar un plan de marketing adecuado para que M&M responda a las necesidades de los clientes e incremente su nivel de ventas.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado que permita conocer si es factible para M&M ampliar su cobertura de productos y servicios, a través de un plan de medios publicitarios.
- Describir las principales estrategias a aplicarse dentro del marketing mix, con el fin de que exista un plan promocional que incremente las ventas de llantas y accesorios
- Establecer las proyecciones financieras que viabilicen la comercialización de llantas y accesorios en la ciudad de Guayaquil.

3.3 Diseño de la investigación

Para cumplir con los objetivos de la investigación se utilizarán los siguientes métodos de recolección que se muestran en la figura 3.

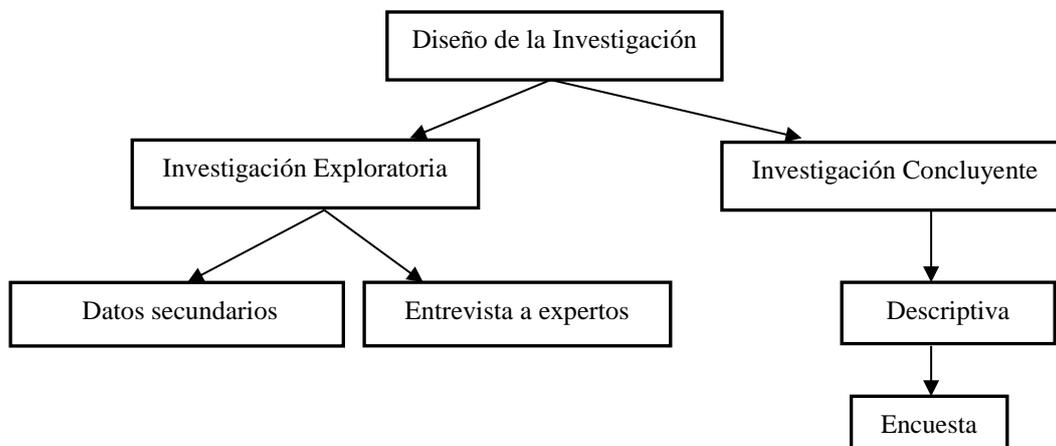


Figura N° 3 Diseño de la Investigación
Fuente: Investigación de Mercados (Naresh K. Malhotra, 2008)

3.3.1 Investigación Exploratoria

Este método permitirá conocer el mercado de llantas y los servicios adicionales que las comercializadoras brindan al consumidor. También se identificará a las empresas líderes del mercado local y las marcas de llantas más vendidas. Para esto se utilizarán las siguientes técnicas:

3.3.1.1 Datos secundarios:

Se recopilará información de los principales competidores de llantas basándonos en los precios de los productos, promociones, facilidades de pago y las marcas de llantas que promocionan.

- **Competidores directos**

Tabla 3 Competidores directos

Nombre de los Competidores	Logo	Productos	Servicios
Andrés Borbor		Llantas para automoviles, llantas para Suv Y 4x4, llantas para camiones, aros, baterías y equipos para autos	Alineación, balanceo, enlantaje y parche para llantas.
Zeta llantas		Las marcas de llantas para vehiculos: bridgestone, pirelli, Zeta, dunlop, Ling Long, Sonar, Antares, Federal,Runway, General, Maxtrek, Good Year, Mastercraft.	Alineación, balanceo, enlantaje y seguro de autos.
Importadora Andina		Vende llantas de marca nacional como continental ,general y barum, vende lubricantes marc Max , UVX y Total, baterías	Servicios de alineación, balanceo y enlantaje, suspensión, sistema de frenos, ABC motor, lubricación, batería y sistema de dirección.
Tecnicentro Cuencallantas		Llantas para carros marca General, Good Year, Khumo, Maxxis, Irelli, también baterías para los carros, accesorios y repuesto originales y genéricos, aros de magnesio.	Limpieza de inyectores, full inyección, reparación de la caja de cambio, mecánica general, reparación de motor.

Elaborado por: Los autores

- **Ubicación de los Competidores directos**

Tabla 4 Ubicaciones de los competidores directos

Empresa Competidora	Dirección	Sector
Andrés Borbor	Av. Plaza Dañin 810 y Pelicano Este	Norte
Zeta Llantas	Zeta Llantas, av. las Américas, intersección con la calle Ricardo Chávez Coca	Norte
Importadora Andina	Cdla. La Garzota: Av. Agustín Freire y Calle 7ma	Norte
	Cdla. Alborada 2da Etapa	Norte
	AV. Don Bosco y Av. 25 de Julio	Sur
Tecnicentro Cuenca	Cuenca y Calle 17 (Servicio de Mecánica	Sur

Elaborado por: Los autores

3.3.1.2 Entrevista a expertos

Se realizó entrevista a empresarios en llantas, es decir, competidores directos y clientes, pero especialmente, a un experto en Comercio Exterior y por último a un representante de la Asociación de Jóvenes Emprendedores (AJE). Cabe recalcar que, toda la información recopilada permitirá analizar y comprender sistema de comercialización y ventas del mercado de llantas.

A continuación se detallan los nombres y cargo de los entrevistados principales y secundarios respectivamente:

- ✓ Ing. José Ramírez (Jefe de ventas de Bridgestone-Mavesa)
- ✓ Alejandro Piedra (Representante de una empresa de transporte turístico)
- ✓ Felipe Álvarez (Docente de la Espol)
- ✓ Lcda. Marketing Vanesa Astudillo (Representante de AJE)
- ✓ Holger López (Jefe de compras de Quimasa Manuchar)

Conclusión de las entrevistas:

- ✚ La competitividad del sector de las llantas, no corresponde a una disminución de las ventas, por el contrario, depende de la estrategia que aplique la compañía.
- ✚ Los clientes exigen que los neumáticos importados posean certificado de calidad.
- ✚ La reducción de tasas arancelarias en la importación de llantas, permite una mayor dinámica comercial.
- ✚ Es importante crear alianzas estratégicas con otras empresas, con el fin de incrementar la rentabilidad.
- ✚ El cliente opta por servicios post venta, que brinden garantía de compra.

3.3.2 Investigación Concluyente

“Este tipo de investigación es más formal y estructurada que la exploratoria, basándose en muestras representativas y los datos obtenidos se someten a un análisis cuantitativo”. (KOTLER & ARMSTRONG, 2008)

Para conocer más acerca de las tendencias y preferencias de los compradores de llantas, se procedió a realizar una investigación descriptiva.

3.3.2.1 Investigación Descriptiva

3.3.2.1.1 Encuesta

Esta investigación se llevó a cabo en la ciudad de Guayaquil, con el propósito de conocer las marcas de llantas preferidas por el cliente, estimar el cambio promedio de neumáticos por vehículos, maquinarias agrícolas y equipos camineros, y otros factores que influyen al comprar llantas.

➤ **Elemento de muestreo (Tecnico M&M):**

A personas mayores de 18 años que poseen vehículo en la ciudad de Guayaquil y que tengan conocimientos acerca del mantenimiento que se debe dar al automotor, el tiempo en que se deben cambiar los neumáticos y otros factores.

➤ **Ubicación Geográfica (Tecnico M&M)**

En los sectores del norte, centro y sur de Guayaquil en las siguientes direcciones:

- **Sector Norte:** Avda. Francisco Orellana en los alrededores del WTC, en los parqueaderos del Centro Comercial City Mall, Policentro y Mall el Fortin.
- **Sector Centro:** En las instalaciones de la empresa M&M, ubicada en las calles Machala y Padre Solano.
- **Sector Sur:** Avda. 25 de Julio, en los parqueaderos del Centro Comercial Mall del Sur.

➤ **Duración**

Desde el 31 de julio al 04 de agosto de 2017.

➤ **Tamaño de la muestra**

Para obtener la cantidad de personas que habitan en Guayaquil, se consideraron los siguientes datos:

- ❖ Población económicamente activa: 1'943,042 habitantes (Datos del INEC)
- ❖ Nivel de confianza del 95%.
- ❖ Error estándar del 5%.
- ❖ Probabilidad de éxito y de fracaso del 50%.

Se aplicará la fórmula para población infinita ($N > 100.000$)

$$n = (z^2 * p * q) / e^2$$

Donde:

- $n = ?$
- z = Número de desviaciones estándares alrededor de media (1.96)
- e = Nivel de precisión o error de estimación (0,05%)
- p = Probabilidad de éxito (0.5)
- q = Probabilidad de fracaso (0.5)

$$n = (1,96^2 * 0,5 * 0,5) / 0,05^2$$

$$n = 384$$

Para el diagnóstico e interpretación de los datos de la encuesta, se usó el programa SPSS (Statistical Product and Service).

3.3.2.2 Diseño de la encuesta

El cuestionario está conformado por una parte introductoria que indica el lugar de la institución de procedencia y el objetivo de la encuesta. Las preguntas son de opción múltiple en el que el encuestado puede elegir entre una y varias opciones.

La primera parte de la encuesta contiene datos generales: género, edad, estado civil, ocupación, ingreso mensual, sector de residencia. La siguiente parte, se conforma de elementos referentes al sector automotriz: tipo de vehículo, marca de neumáticos, entre otros.

3.3.2.3 Resultados de la encuesta

1. Género

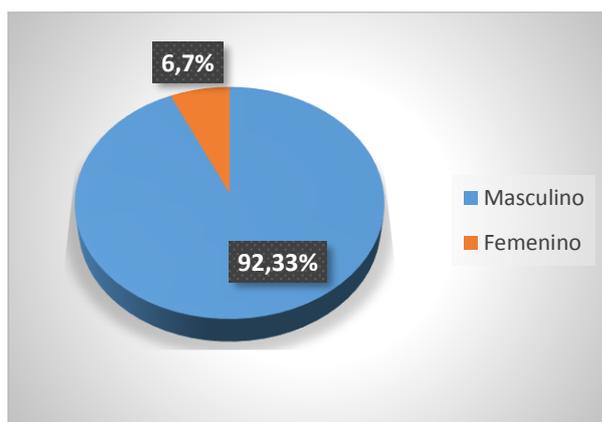


Figura N° 4 Género de los Encuestados
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Los autores

La mayoría de encuestados fueron hombres, lo que representa 92,33% equivalente a 358 personas, mientras que el 6,7% representa a las mujeres, que equivale a 26 encuestadas.

2. Edad

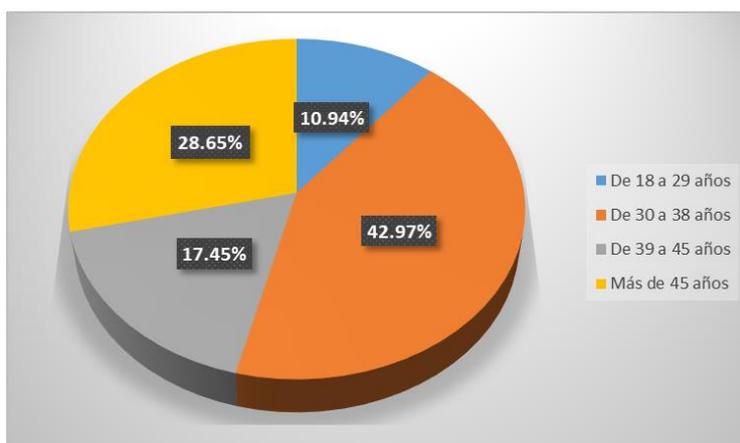


Figura N° 5 Edad de los encuestados
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Los autores

La mayoría de los encuestados tenían alrededor de 30 a 38 años que representa el 42.97% equivalente a 165 personas; seguidos de aquellos que tienen más de 45 años que representa el 28,65% equivalente a 110 personas; a continuación, la edades de 39 a 45 años que representa el 17,45% equivalente a 67 personas y las personas a las que menos se encuestó fueron aquellas que tenían 18 a 29 años, que representa el 10,94% equivalente a 42 personas.

3. Estado Civil



Figura N° 6 Estado Civil de los Encuestados
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Los autores

La mayoría de los encuestados están casados que representa el 57% de 220 personas; seguido de unión libre que representa el 20% de 76 personas; solteros que representa el 16% de 61 personas y el 5% de divorciados equivalentes a 19 personas.

4. Ocupación

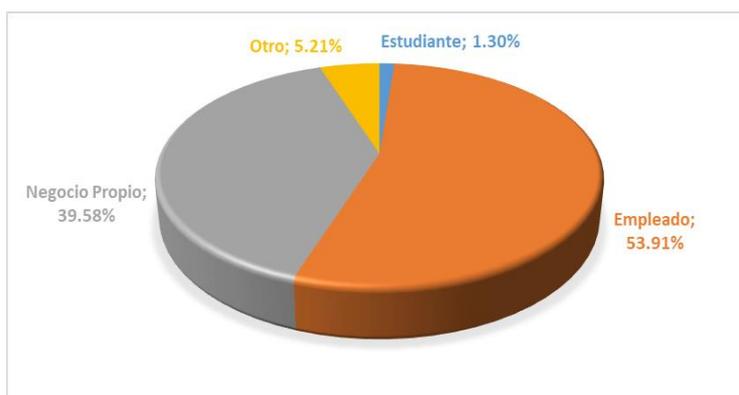


Figura N° 7 Ocupación de los Encuestados
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Los autores

La mayoría de las personas que tienen automóvil son empleados de instituciones privadas o públicas que representa el 53,91% equivalente a 207 individuos; seguido de quienes tienen negocio propio que representa el 39,58% equivalente a 152 individuos, y por último, estudiantes universitarios que representa el 1,30% de 5 personas.

5. Ingreso Mensual

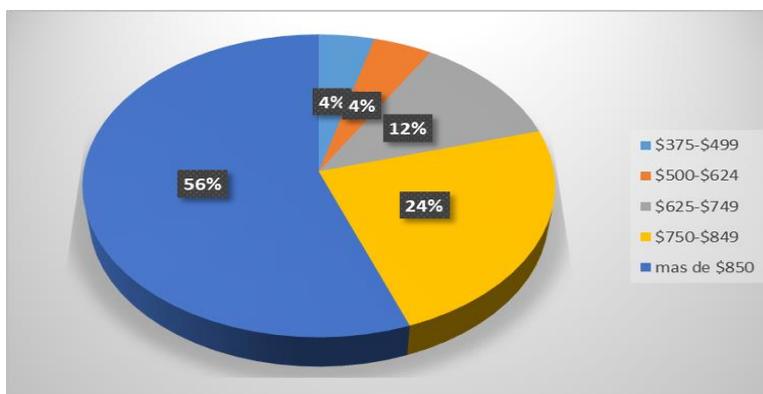


Figura N° 8 Ingreso de los Encuestados
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Los autores

La mayor parte de los individuos encuestados tienen ingresos superiores a \$850 que representa el 55.73% de 214 individuos; el 23.70% tienen ingresos de \$750-\$849 representa a 91 encuestados; el 11.98% tienen ingresos de \$625-\$749 equivalente a 46 encuestados, estos fueron los más representativos en la encuesta realizada.

6. Residencia

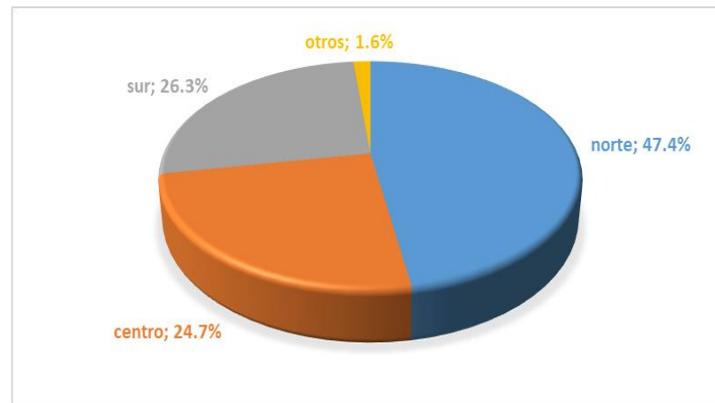


Figura N° 9 Residencia de los Encuestados
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Los autores

Los sectores más representativos de los encuestados en la ciudad de Guayaquil son: el sector norte que representa el 47,40% equivalente a 182 encuestados; el sector sur que representa el 26,30% equivalente a 101 encuestados; el sector céntrico que representa el 24,7% equivalente a 95 encuestados y por último 1,6% que corresponden a una encuesta aleatoria equivalente a 6 personas encuestadas.

7. Tipo de vehículo



Figura N° 10 Tipos de vehículos que tienen los Encuestados

Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017

Elaborado por: Los autores

Se encuestó a la mayor parte a personas que poseen automóviles livianos que representa el 59.11% equivalente a 227 encuestados; el 17.19% los que tienen buses que representa 66 personas, en tercer lugar, aquellas personas que poseen camiones que representa el 13,02% equivalente a 50 encuestados; en cuarto lugar, aquellos que poseen maquinaria de equipo caminero que representa 5,47% equivalente a 21 encuestados y por último, aquellas personas que poseen maquinarias agrícolas representa el 5,21% equivalente a 20 encuestados.

8. ¿Cada qué tiempo realiza cambio de neumático?

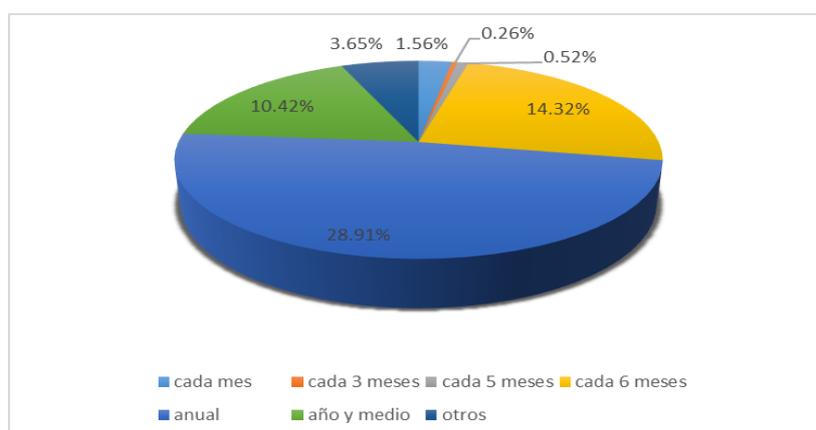


Figura N° 11 Tiempo promedio de cambio de llanta en autos

Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017

Elaborado por: Los autores

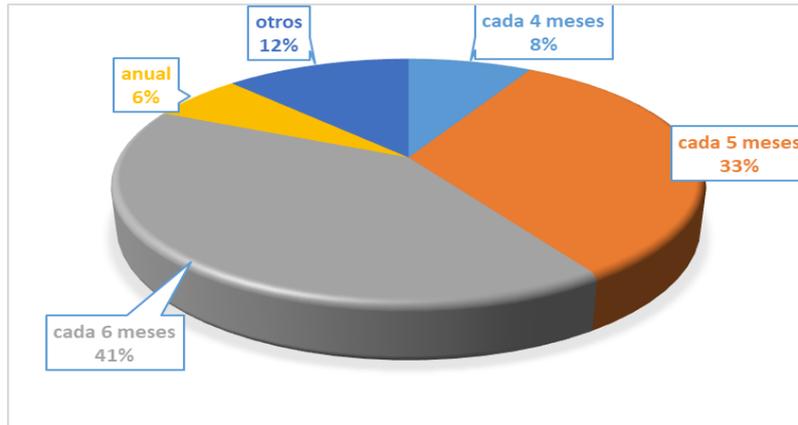


Figura N° 12 Tiempo promedio de cambio de llanta en camión
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Los autores

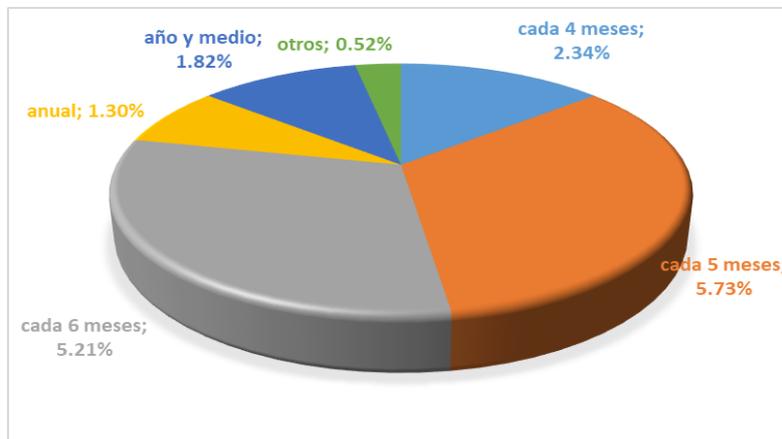


Figura N° 13 Tiempo promedio de cambio de llanta en bus
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Los autores

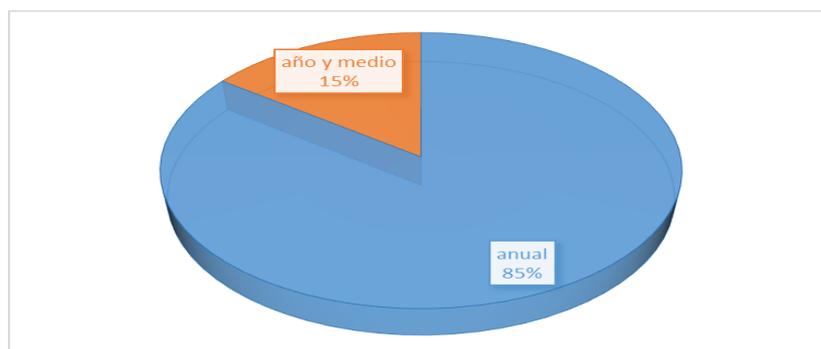


Figura N° 14 Tiempo promedio de cambio de llanta en maquinarias agrícolas
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Los autores

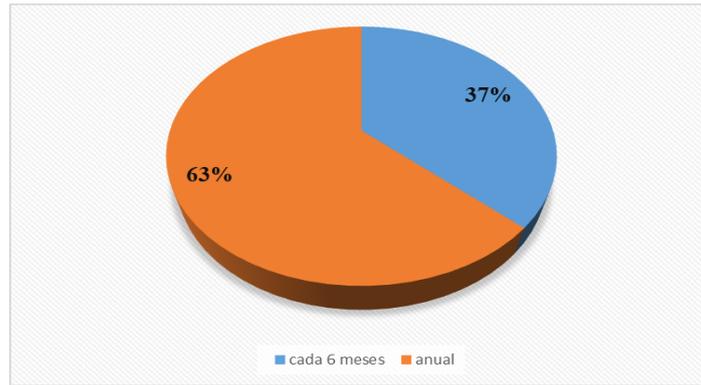


Figura N° 15 Tiempo promedio de cambio de llanta en equipo caminero
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Los autores

Según las encuestas, el cambio de llantas en autos es a partir del año, lo que representa el 28.91%; el cambio de llantas en camiones es cada seis meses y representa el 5,21%; el cambio de llantas en buses es cada cinco meses y representa el 5,21%; y, en las maquinarias agrícolas, el cambio es anual y representa el 4,43%; en equipos camineros el cambio es anual y representa el 3,13%.

9. Marcas de llantas más usadas

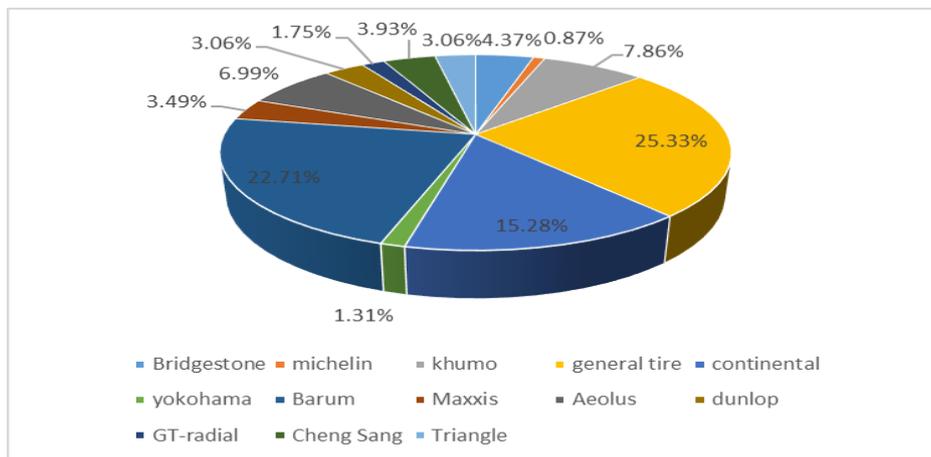


Figura N° 16 Tipos de llantas que utilizan las personas que tienen auto
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Jaramillo Ruth y Rea Simón

Se realizó una encuesta a 229 personas que usan autos y se preguntó cuál es la marca de llanta que comúnmente usan dijeron que el 25.33% usa G; el 13.54% usa Barum y el 9,11% Continental.

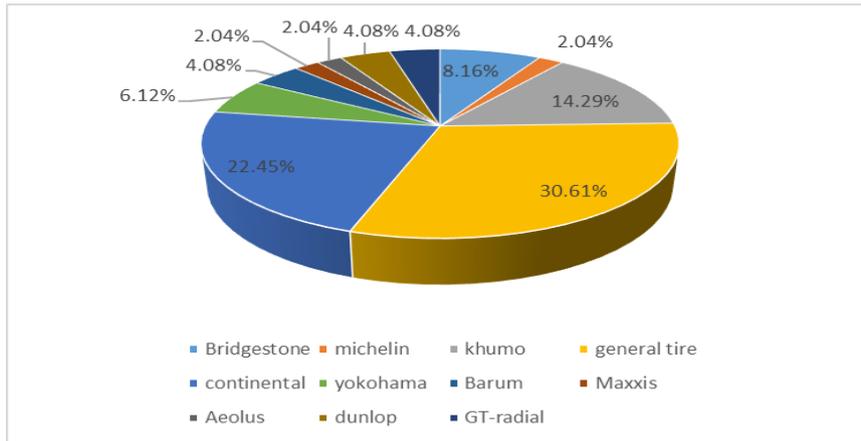


Figura N° 17 Tipos de llanta que utilizan las personas que tienen camiones
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Los autores

Se realizó una encuesta a 49 personas que usan camiones y se preguntó cuál es la marca de llanta que comúnmente usan dijeron que: General Tire que representa el 30.61% y Continental, el 22.45%.

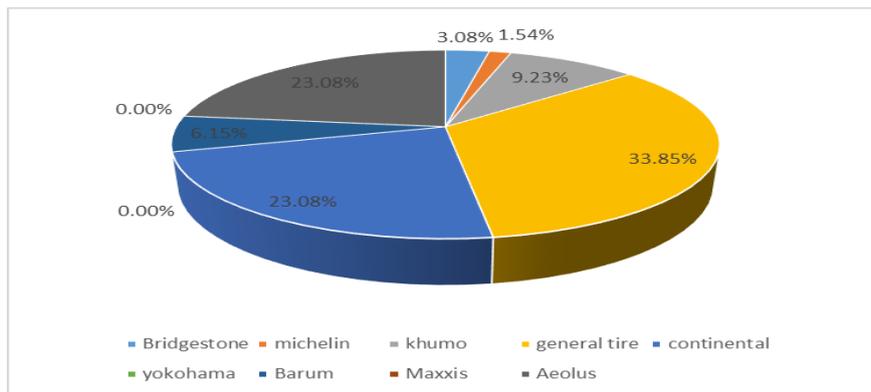


Figura N° 18 Tipos de llanta que utilizan las personas que tienen buses
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Los autores

Se realizó una encuesta a 65 personas que usan buses y se preguntó cuál es la marca de llanta que comúnmente usan dijeron que General Tire representa el 33.85%; Continental y Aeolus que representa el 23.08%.

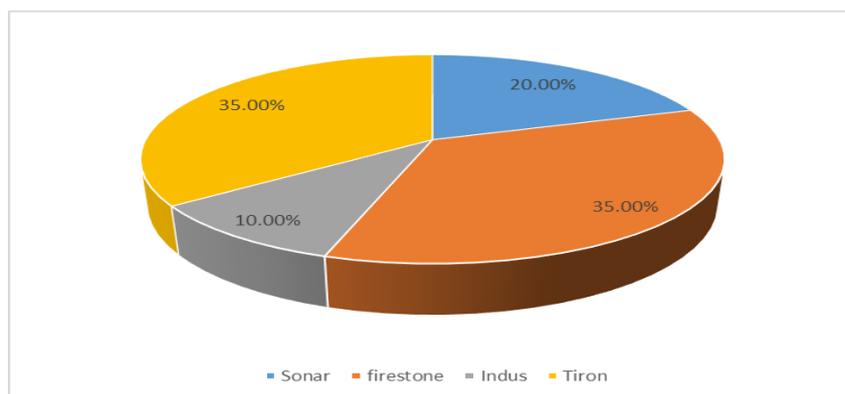


Figura N° 19 Tipos de llanta que utilizan las personas que tienen maquinarias agrícolas

Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017

Elaborado por: Los autores

Se realizó una encuesta a 20 personas que usan maquinaria agrícola y se preguntó cuál es la marca de llanta que comúnmente usan dijeron: Firestone y Tiron que representan el 35%.

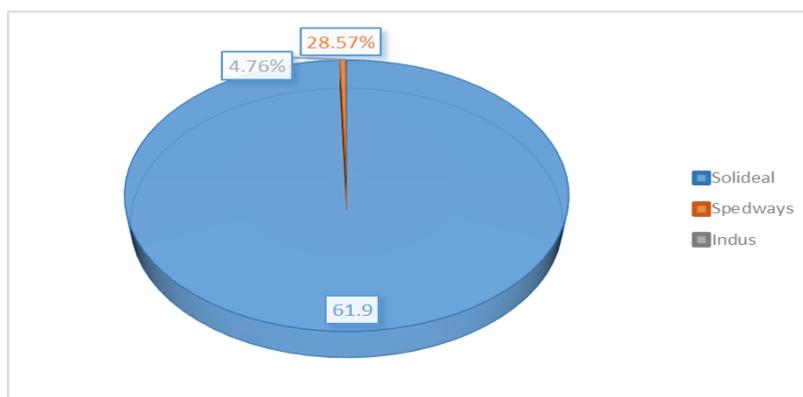


Figura N° 20 Tipos de llanta que utilizan las personas que tienen equipo caminero

Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017

Elaborado por: Los autores

La marca de llantas más representativa en la categoría equipos camineros es Solideal que representa el 61.9% de 13 personas encuestadas de 20.

10. ¿Qué características considera primordiales al adquirir llantas?

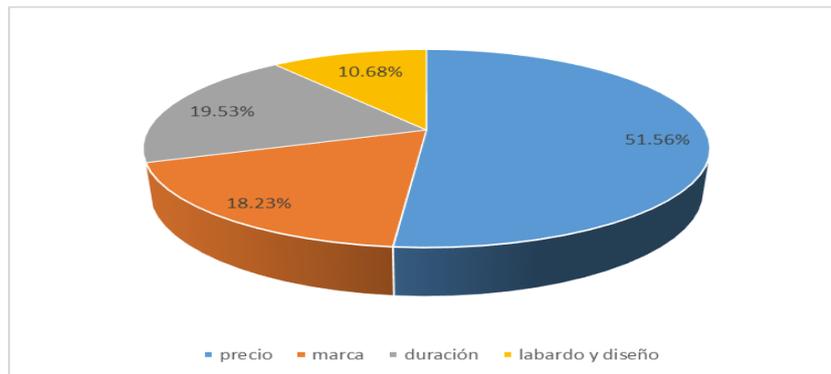


Figura N° 21 Características básicas a considerar al comprar una llanta

Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017

Elaborado por: Los autores

La mayoría de los encuestados, al momento de adquirir llantas, buscan lo económico que representa el 51.56% de aquellos que poseen vehículo livianos y pesados, maquinarias agrícolas y equipos camineros; el 19,53% compra llantas que tengan una vida útil prolongada se basan en la duración; 18.23% compra llantas basado en marcas de su preferencia y el 10,68% se basa en el labrado y diseño de la llanta.

11. ¿Qué tipo de promoción le atrae cuando adquiere llantas?

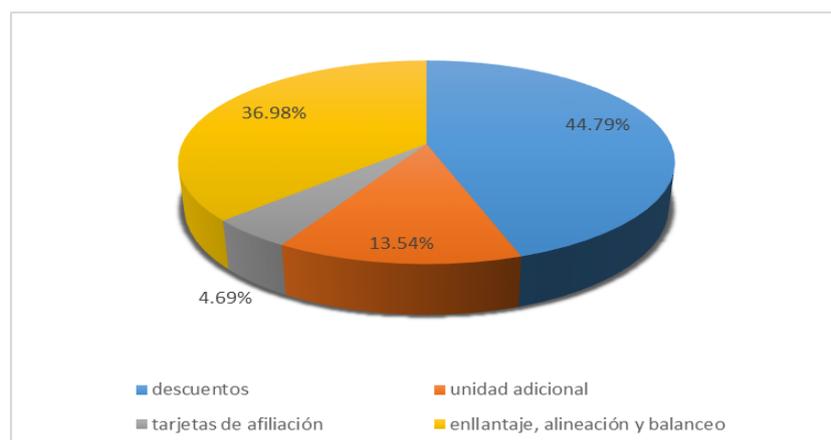


Figura N° 22 Principales promociones que le interesa al encuestado al comprar llanta

Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017

Elaborado por: Los autores

Las promociones que atraen a los compradores de llantas son los descuentos lo que representa el 44,79%, y, los servicios de enllantaje, alineación y balanceo que representa el 36.98%. Las promociones menos llamativas son unidades adicionales, que representa el 13.54% y las tarjetas de afiliación, el 4.69% de los encuestados.

12. ¿Qué formas de pago se utiliza al comprar neumáticos?

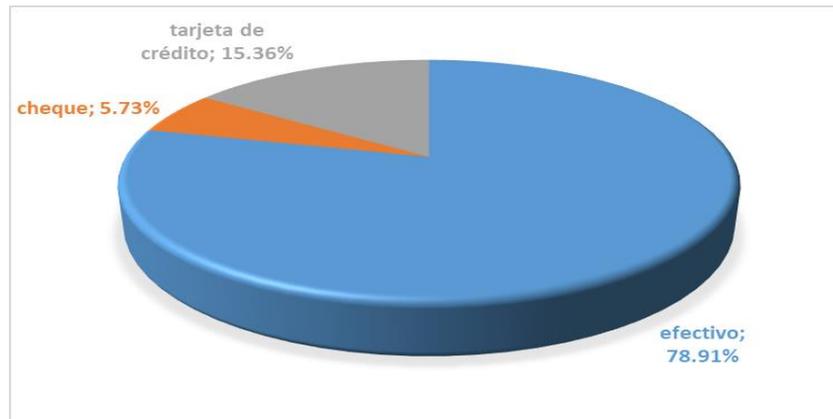


Figura N° 23 Modalidad de pago de los encuestados
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Los autores

La forma de pago que utilizan con mayor frecuencia los que adquieren llantas es efectivo, que representa el 78.91%, seguido de las tarjetas de crédito; el 15.36% y el medio de pago menos utilizado es el cheque, que corresponde al 5.73%.

13. ¿En qué sector de la ciudad de Guayaquil usted adquiere las llantas?

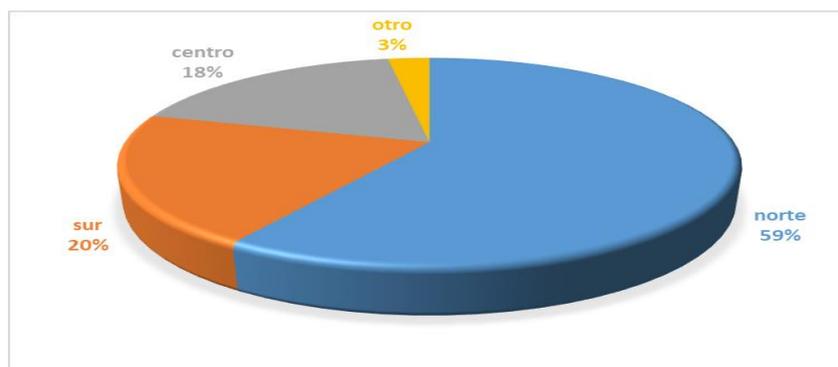


Figura N° 24 Sector donde compra llantas
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Los autores

El sector donde más compran llantas los encuestados con mayor frecuencia es: el Norte de la ciudad representado por el 59%; el 20% corresponde al sector sur; el 20% pertenece al sector céntrico y el 3% representa a las personas que no compran llantas en la ciudad de Guayaquil.

14. Especifique el nombre del almacén donde compra las llantas con mayor frecuencia

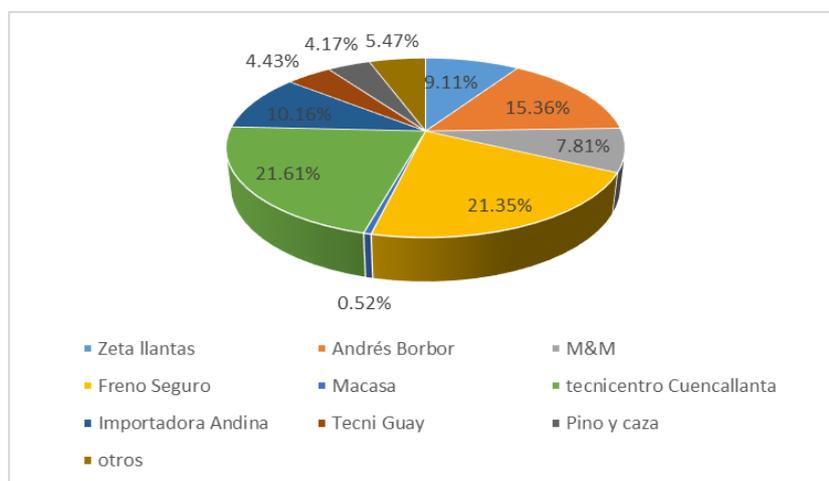
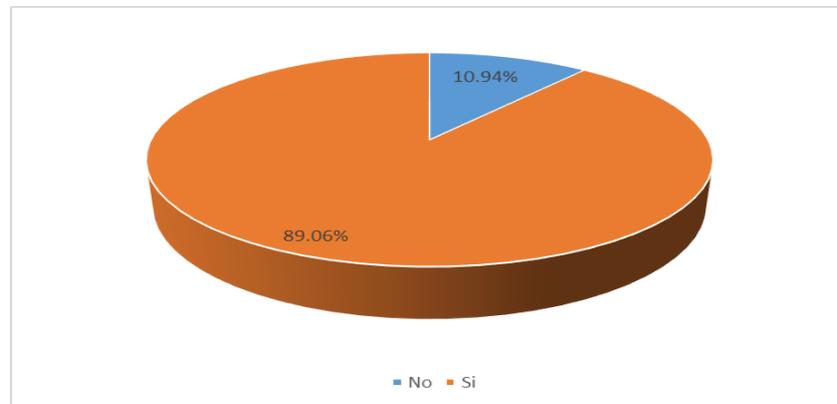


Figura N° 25 Nombre del almacén donde adquiere llantas con frecuencia los encuestados
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Los autores

Los almacenes más representativos donde adquieren llantas los encuestados son: Tecnicentro Cuencallantas, representa 21.61% equivalente a 83 encuestados; seguido Freno Seguro, el 21.35% equivalente a 82 encuestados; Andrés Borbor, el 15.36% equivalente a 59 encuestados.

15. ¿Considera importante que el lugar donde se adquiere las llantas ofrezca un servicio de Tecnicentro (alineación, balanceo y enllantaje)?



*Figura N° 26 Importancia de un tecnicentro en puntos de venta de neumáticos
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Los autores*

El 89.06% de los encuestados consideran que es muy importante que exista un tecnicentro (alineación, balanceo y enllantaje) en el mismo lugar donde compran las llantas y 10.94% de los encuestados dice que no es primordial que se ofrezca este tipo de servicio donde adquieren las llantas.

16. Cuando usted acude a un Tecnicentro (alineación, balanceo y enllantaje) ¿Qué aspectos considera importante? (El encuestado en esta pregunta puede elegir tres opciones)

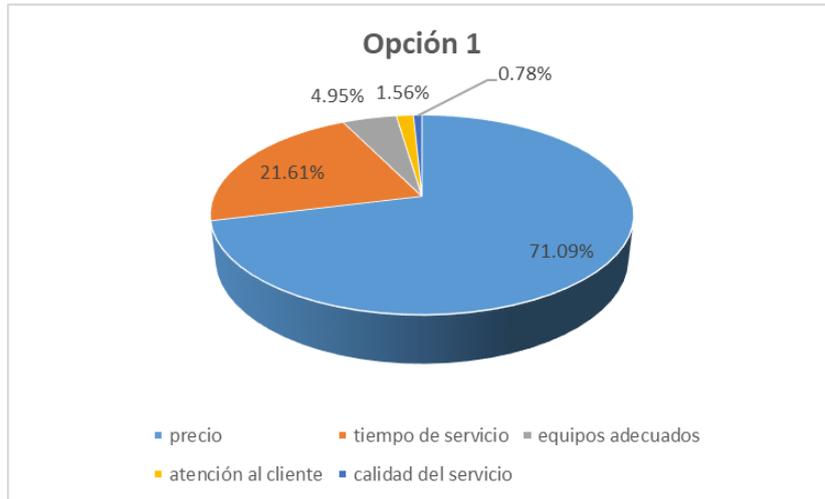


Figura N° 27 Aspectos importantes en la compra de un tecnicentro
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Los autores

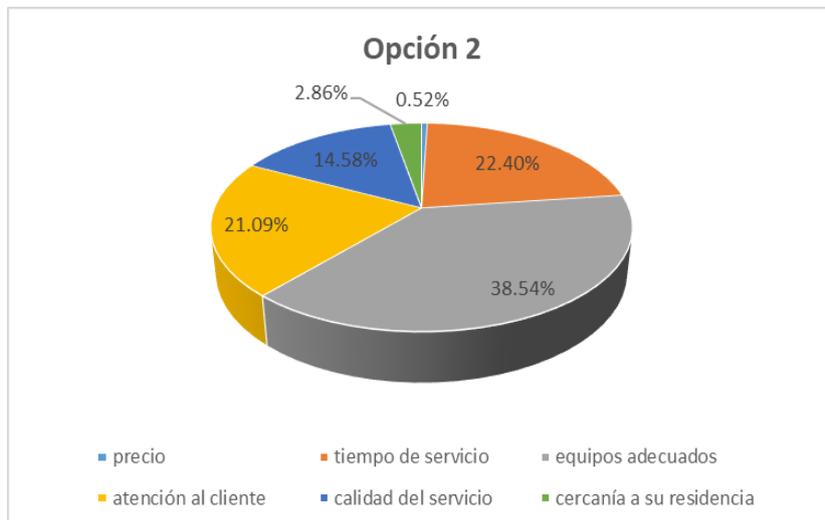


Figura N° 28 Aspectos importantes en la compra de un tecnicentro
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Los autores



Figura N° 29 Aspectos importantes en la compra de un tecnicentro
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Los autores

Los factores que influyen en la compra de neumáticos o acudir por servicios de tecnicentro son el precio que representa el 71,9% de los encuestados; el 39.45% se dirigen a estos lugares por ofrecer equipos adecuados en sus servicios; el 41.67% se dirige a estos locales por la garantía del servicio o producto.

17. ¿Con qué frecuencia lleva su vehículo a un tecnicentro automotriz?

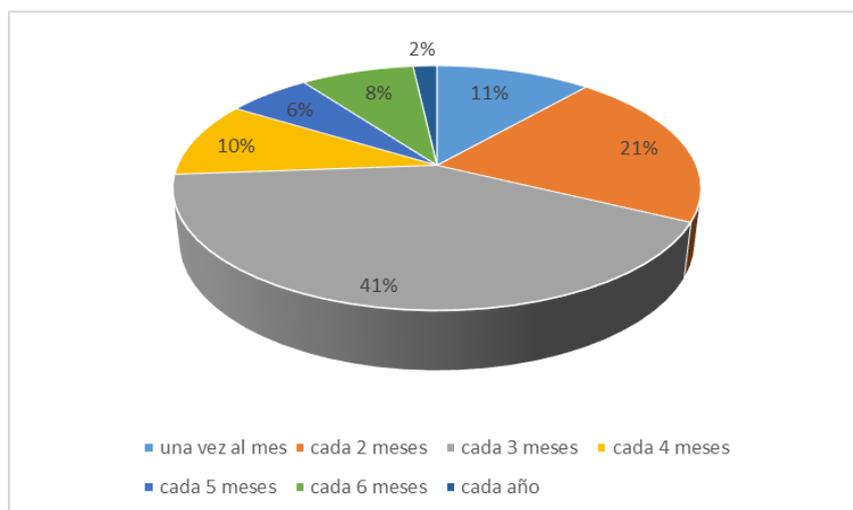


Figura N° 30 Frecuencia con el que se acude a un tecnicentro (Auto)
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Los autores

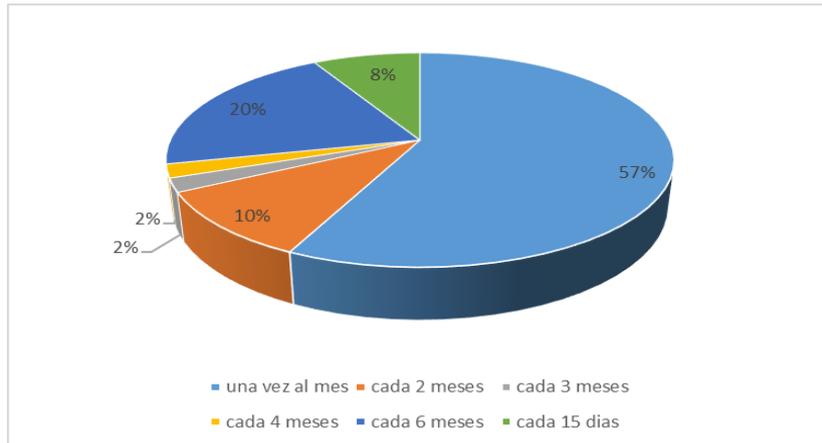


Figura N° 31 Frecuencia con la que se acude a un tecnicentro (camión)
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Los autores

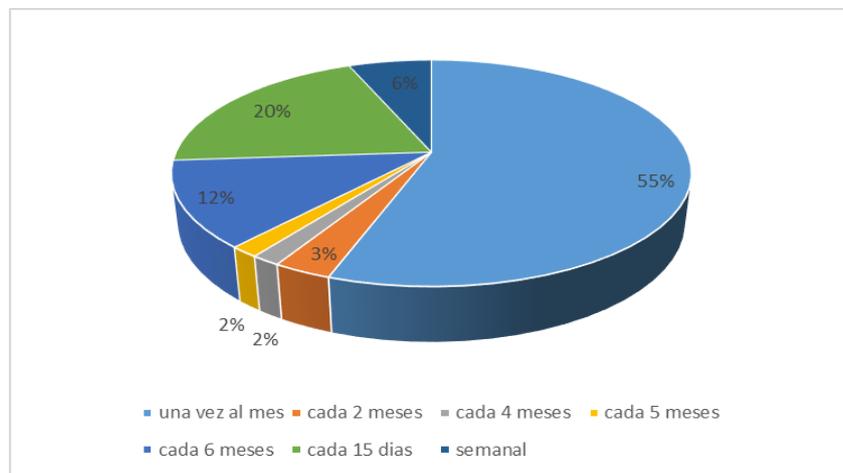


Figura N° 32 Frecuencia con la que se acude a un tecnicentro (bus)
Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017
Elaborado por: Los autores

Según los resultados de las encuestas, las personas que poseen automóviles acuden cada tres meses a un tecnicentro y representan el 41%; aquellos que tienen camiones acuden cada mes y representan el 57%; aquellos que tienen buses acuden al tecnicentro cada mes y representan el 55%.

18. ¿Qué medio de publicidad le impulso a comprar llantas o acudir a un tecnicentro (alineación, balanceo y enllantaje)?

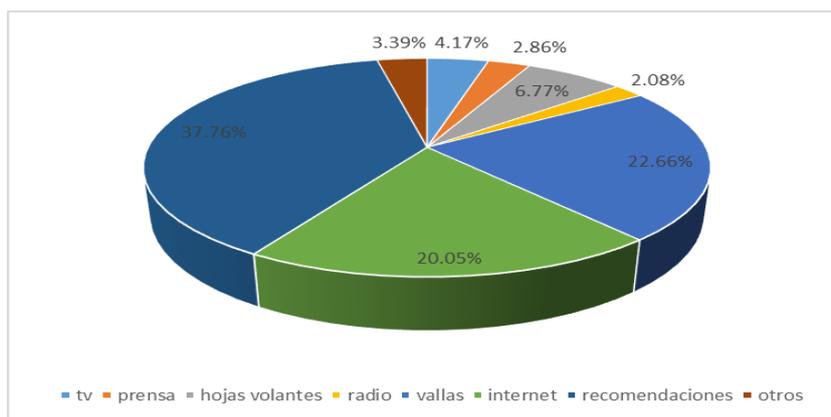


Figura N° 33 Medios Publicitarios motivan a comprar llanta y acudir a un tecnicentro.

Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017

Elaborado por: Los autores

El 37.76% de los encuestados indican que compran en ciertos almacenes o tecnicentros (alineación, balanceo y enllantaje) porque fueron recomendados por amigos o familiares, el 22.66% de los encuestados dicen que las vallas publicitarias han permitido comprar llantas en ciertos almacenes y el 20.05% de los encuestados dicen que el internet les permite conocer las promociones que ofertan algunas empresas vendedoras de llantas.

19. ¿Conoce usted la empresa M&M que vende llantas de calidad a buen precio?

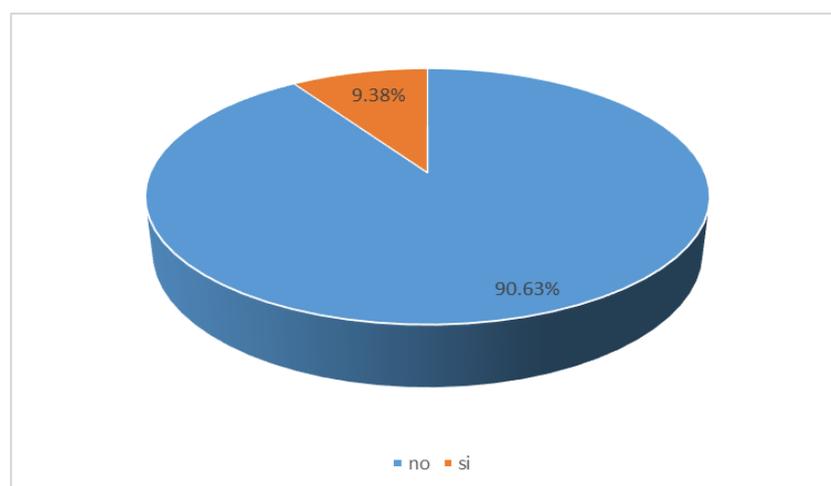


Figura N° 34 Reconoce la empresa M&M los encuestados como vendedora de llantas

Fuente: Investigación de Campo Julio y Agosto del 2017

Elaborado por: Los autores

El 90.63% de los encuestados no conoce la empresa M&M que vende llantas para toda clase de vehículo y solo el 9.38% de los encuestados conoce a la empresa M&M

4 SECCION IV: MERCADO ESTRATÉGICO

4.1 Objetivos del plan estratégico

4.1.1 Objetivo general

Posicionar a la empresa M&M como referente comercial en la venta de llantas y servicios para vehículos en general, que cumplan con los requerimientos de los clientes en la ciudad de Guayaquil.

4.1.2 Objetivos específicos

* Ofrecer y cumplir con las expectativas de los clientes de M&M, mediante la diversificación de llantas nacionales para vehículos livianos y pesados.

* Promocionar la marca de la empresa a través de medios publicitarios para captar la atención de potenciales beneficiarios.

* Incrementar la cartera de clientes de M&M, mediante servicios (alineación, balanceo, enllantaje) para uso exclusivo de vehículos.

4.2 Estrategia de segmentación

Según lo afirma Jones (s.f) la segmentación de mercado es “la forma en que una empresa agrupa a sus clientes, acorde a sus necesidades, cuyo objetivo es lograr una ventaja competitiva”.

Por lo tanto, es importante examinar e identificar los segmentos de mercado con características similares que permitan a la empresa direccionar sus planes estratégicos y obtener la rentabilidad deseada.

4.2.1 Macro-segmentación



Figura N° 35 Macro segmentación
Fuente: (Marketing Esencial, 2017)
Elaborado por: Los autores

Dado el esquema con enfoque tridimensional, y considerando todas las combinaciones posibles, constan un total de 27 (3x3x3) posibles productos en el mercado.

La nueva línea de productos (llantas nacionales) y servicios (enlantaje, alineación, balanceo) de la empresa M&M, ofrecen satisfacer a los choferes, propietarios de vehículos y empresas de transporte, quienes tienen necesidades de garantía, rendimiento y seguridad.

4.2.2 Micro-segmentación

Según afirma Labrador (2003) que la micro-segmentación “consiste en analizar la diversidad de las necesidades en el interior de los productos, identificados en la etapa del análisis de la macro-segmentación”

Entonces, por medio de este análisis, se divide al mercado objetivo de un producto o servicio en unidades más pequeñas, a fin de determinar las preferencias y estrategias promocionales que capturen la atención de clientes potenciales.

El presente estudio se realizará en la ciudad de Guayaquil, bajo los siguientes puntos:

- Para este análisis se seleccionará al género masculino, porque según los resultados de la encuesta, la mayoría de los propietarios de vehículos son hombres.

Tabla 5 Cantidad de habitantes por género

Cantón	Hombres	Mujeres
Guayaquil	1158221	1192694

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos- INEC, 2010)

- Edades de 20 a 59 años del género masculino, que representan un total de 602,275 habitantes.

Tabla 6 Cantidad de grupo de edades por género masculino

Edad	Hombres	Cantidad
De 20 a 24 años	8.80%	101923
De 25 a 29 años	8.40%	97291
De 30 a 34 años	7.90%	91499
De 35 a 39 años	6.90%	79917
De 40 a 44 años	6.00%	69493
De 45 a 49 años	5.60%	64860
De 50 a 54 años	4.60%	53278
de 55 a 59 años	3.80%	44012
TOTAL	52.00%	602275

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos- INEC, 2010)

- Se eligió la población económicamente activa (PEA) de la ciudad de Guayaquil que representa el 53.30% de acuerdo al Instituto Nacional Ecuatoriano de Censo.
- Para determinar la cantidad de vehículos que tienen los habitantes de Guayaquil, se utilizó como fuente los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Tomando en consideración los vehículos livianos y pesados se presenta lo siguiente:

Tabla 7 Cantidad de vehículos matriculados en Guayaquil año, 2015

Clase de vehículo	Cantidad	Porcentaje
Automóvil	134002	46.74%
Autobús	2297	0.80%
Camión	16185	5.65%
Camioneta	57713	20.13%
Furgoneta C	11680	4.07%
Furgoneta P	9276	3.24%
Jeep	49920	17.41%
Tanquero	482	0.17%
Tráiler	2341	0.82%
Volqueta	1403	0.49%
Otra Clase	1394	0.49%
Total	286,693	100.00%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

4.2.3 Segmentación de mercado meta

Los productos que implementará M&M en su empresa son:

1. Vender llanta nacional (Genera) para automóviles, camiones y buses, para llegar al segmento de la población de Guayaquil, se enfocará en los siguientes parámetros:
 - a) Hombres residentes de la ciudad Guayaquil que pertenecen a la población económicamente activa, representan un total de 617332 habitantes.

Tabla 8 Hombres que pertenecen a la población económicamente activa

Provincia	Cantón	Cantidad de Hombres	Población económicamente activa (ciudad de Guayaquil)	Población económicamente activa Hombres
Guayas	Guayaquil	1158221	53.30%	617332

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos- INEC, 2010)

- b) La población económicamente activa de hombres de la ciudad de Guayaquil que tengan edades de 20 a 59 años, representan un total de 321013 hombres.

Tabla 9 Hombres que pertenecen PEA tienen edades de 20 a 59 años

Población económicamente activa	De 20 a 24 años (8.8%)	De 25 a 29 años (8.4%)	De 30 a 34 años (7.9%)	De 35 a 39 años (6.9%)	De 40 a 44 años (6%)	De 45 a 49 años (5.6%)	De 50 a 54 años (4.6%)	De 55 a 59 años (3.8%)	Población económicamente activa
617332	54325	51856	48769	42596	37040	34571	28397	23459	321013

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos- INEC, 2010)

- c) Los tipos de vehículos a considerar son automóviles, camiones y buses, que se tomará de aquellas personas que pertenecen a la población económicamente activa en la ciudad de Guayaquil del género masculino, comprendido entre las edades de 20 a 59 años.

Tabla 10 Cantidad de vehículos que hay en la población segmentada

B	(%) Vehículos matriculados Guayaquil (2015)*B		
	Autos (46.74%)	Bus (0.8%)	Camión (5.65%)
321013	150041	2568	18137

Fuente: (Instituto Nacional Ecuatoriano de Censo-INEC, 2015)

- d) Se tomó en consideración la cantidad de llantas que compran al año, dato obtenido por el gerente de la empresa M&M. El porcentaje de personas que compran llantas General en sus autos, camiones y buses, dato obtenido de la encuesta.

Luego de realizar estos cálculos se obtuvo la demanda de llantas con marca General, que es 152007 llantas para autos; 6954 para bus y 44414 para camión. Una vez encontrada la demanda para cada categoría se estimó un valor de captación para la venta de llantas con la finalidad de encontrar mi mercado meta.

Los resultados se adjuntan en la tabla n°11.

Tabla 11 Cantidad de vehículos que hay en la población segmentada

B	(%) Vehículos matriculados Guayaquil (2015)*B		
	Autos (46.74%)	Bus (0.8%)	Camión (5.65%)
321013	150041	2568	18137
Cambio de llantas al año	4	8	8
Demanda de llantas al año	600165	20545	145098
Usó de llantas General (encuestas)	25.33%	33.85%	30.61%
Compra de llantas general al año	152007	6954	44414
Captación del mercado objetivo	0.5848%	3.15%	0.64%
Mercado Meta (vehículos)	889	219	285

Elaborado por: Los Autores

- Ofrecer un servicio de tecnicentro (alineación, balanceo y enllantaje) en la categoría de autos, para determinar la cantidad demandada del servicio se tomó en consideración la cantidad de llantas para autos que se vende en el año 1.

Tabla 12 Demanda del tecnicentro

Venta de llantas	Compra de llantas	Cantidad de Autos	Requerimiento de un tecnicentro (encuesta)	Demanda anual
889	4	222	90%	200

Elaborado por: Los Autores

4.3 Marketing Mix

Es un estudio de estrategias creado por McCarthy en 1960, en el que se analizan 4 componentes elementales que son: producto, precio, plaza, promoción. Las 4Ps como también se las conocen, son primordiales para conseguir los objetivos comerciales de una organización. (Espinoza, 2016)

Previo a este análisis de estrategias para los aspectos internos de M&M, se considera necesario utilizar la matriz BCG, el cual es “una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa en base a dos factores que son: la tasa de crecimiento y participación de mercado”. (Boston Consulting Group, s.f)

La matriz BCG, consta de 4 cuadrantes representados de la siguiente manera:

- Estrella: Son aquellos productos que tienen un alto crecimiento y una alta participación en el mercado. Estos bienes tienen alta rentabilidad.
- Interrogante: Presentan gran crecimiento, pero poca participación de mercado.
- Vaca: Los productos son más rentables, tienen alta participación, pero con bajo crecimiento en el mercado.
- Perro: A diferencia del resto, tiene bajo crecimiento y poca participación de mercado. Es decir, no son muy rentables.

Conforme a los resultados obtenidos de la encuesta en la sección 3, para cada categoría de vehículos de forma general, se muestran los siguientes gráficos:

- Matriz BCG – Marca de llantas para automóviles:



Figura N° 36 Matriz BCG para automóviles
Elaborado por: Los autores

El producto estrella a considerar para la categoría de autos, según los resultados de la encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil, es la llanta de marca General Tire, en vista que tiene un alto crecimiento y alta participación de mercado.

- Matriz BCG – Marca de llantas para camiones:



Figura N° 37 Matriz BCG para llantas
Elaborado por: Los autores

Mientras que para camiones, el producto estrella, según los resultados de la encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil, es la llanta de marca General Tire, debido a que tiene un alto crecimiento y alta cuota de mercado.

- Matriz BCG – Marca de llantas para buses:



*Figura N° 38 Matriz BCG para llantas de buses
Elaborado por: Los autores*

Y con respecto a buses, el producto estrella, según los resultados de la encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil, es la llanta de marca General Tire, ya que tiene un alto crecimiento y gran participación de mercado.

Por lo tanto, según los resultados de las encuestas realizadas a conductores y propietarios de vehículos (automóviles, buses y camiones), económicamente activos y mayores a 18 años, en la ciudad de Guayaquil, se concluye que el producto estrella, con alto crecimiento y cuota de mercado, es la llanta de marca General Tire.

4.3.1 Producto

La gama de productos (llantas, aros y baterías) que actualmente comercializa la importadora M&M, refiriéndose a neumáticos específicamente, son de la marca Firestone para maquinaria agrícola, marca Solideal para equipo caminero, mientras que para vehículos livianos y pesados, son de las marcas: Khumo, Toyo, Dunlop, Cheng Shin.

4.3.1.1 Estrategia del producto

La propuesta de la empresa M&M, basado en los resultados de la encuesta, es comercializar la llanta de marca General Tire, producto (estrella) que tiene mayor aceptación en el mercado local para uso en automóviles, buses y camiones. A parte de esta marca, existen

otros neumáticos de producción nacional que gozan de una importante participación de mercado, como son la Continental y Barum, que son fabricadas por la compañía Continental Tire Andina en la ciudad de Cuenca.

El siguiente aspecto a considerar como punto estratégico, es la implementación de un tecnicentro que ejecute trabajos de enllantaje, alineación y balanceo. Esto se confirma porque la mayoría de los encuestados manifiestan que es indispensable que la comercializadora de llantas brinde el servicio de Tecnicentro, ya que les permiten ahorro de tiempo y dinero.

4.3.1.2 Presentación del producto

Se indican los modelos y características de llantas con marca General Tire para automóviles, camiones y buses respectivamente, en el cual, se tomó como referencia de estudio, los siguientes modelos más recurrentes según versiones de expertos en la distribución y venta de neumáticos a nivel local.

Automóvil: Modelo Altimax RT, medidas 185/60R14



Características

- Exclusivo para vehículos compactos.
- Ofrece rendimiento, confianza y confort.
- Se desliza en piso mojado y seco
- Disminución de combustible
- Óptimo balance y rendimiento.
- Diseño de labrado de bloques cruzados.

Tabla 13 Características Modelo Altimax RT, medidas 185/60R14

Para identificar el código de la medida de este neumático, se indica lo siguiente:

- **185:** Indica el ancho de llanta en unidades milimétricas.
- **60:** Representa la altura de rueda.
- **R:** llanta de tipo radial.
- **14:** Medida de llanta en pulgadas.

Camión: Modelo MS520, medidas 12R22.5



Características

- Exclusiva para uso dentro y fuera de la carretera.
- Labrado agresivo con desgaste parejo.
- Compuesta de la banda multiservicios que prolonga su vida útil.
- Excelente tracción en todos los ambientes climáticos.

Tabla 14 Características Modelo MS520, medidas 12R22.5

Bus: Modelo RA, medidas 295/80R22.5



Características

- Brinda una mayor vida útil con excelente tracción en calzada mojada.
- Posee contorno optimizado para una presión de carga equilibrada.
- Distribución uniforme en cada labrado, para un desgaste uniforme.
- Ideal para transporte de pasajeros en trayectos largos.

Tabla 15 Características Modelo RA, medidas 295/80R22.5

A continuación, se procede a indicar los tres implementos necesarios para el tecnicentro.

(Conauto, 2017)

- **Balanceadora de llantas, marca Corghi, modelo EM9250.**



Características

- Contiene un display, es compacta y básico.
- Posee un visualizador de doble pantalla que permite una selección rápida de los programas de balanceo y de fácil acceso.
- Brinda precisión y excelente funcionalidad

Tabla 16 Características del balanceador de llantas

El balanceo consiste en compensar adecuadamente el peso de los neumáticos para evitar que el vehículo tenga vibraciones y ruidos irregulares que deterioren la suspensión y disminuyan la vida útil de las llantas. (ErcoTire, s.f)

- **Desmontadora de llantas, marca Corghi, modelo A200TI.**



Características

- Puntas de bloqueo intercambiables.
- Bloque de forma segura todo tipo de llanta.
- Autocentrante con doble cilindro neumático.
- Posee mordazas de fusión altas para un bloque eficaz.

Tabla 17 Características de la desmontadora de llantas

- **Alineadora, marca Corghi, modelo EXACT7**



Características

- Compacto y ligero.
- Sensible a la luz, lo que permite trabajar en lugares luminosos.
- Autocentrante con doble cilindro neumático.
- Medidor de fusión única con alta precisión.

Tabla 18 Características de la Alineadora

Después del enllantaje y balanceo, se procede a la alineación de los neumáticos, cuya finalidad es ajustar los ángulos de las ruedas de manera perpendicular (90 grados) entre sí. (Michelin, s.f)

4.3.1.2.1 Importancia del balanceo y la alineación

El balanceo se efectúa en las 4 ruedas del auto, con el fin de evitar vibraciones y ruidos extraños en la conducción. Esto es fundamental para el confort y mejor desempeño de las llantas. (Michelin, s.f)

Así mismo, la alineación es vital, porque previene el desgaste irregular de las llantas, aumentando su vida útil y contribuyendo también al ahorro de combustible del vehículo. (Michelin, s.f)

4.3.2 Precio

A través de consultas previas con los competidores más cercanos y autorizados por la empresa General Tire, se definen los siguientes precios al contado para el consumidor final. Cabe indicar que el precio varía dependiendo del tamaño de la llanta. El valor final ya incluye un margen de ganancia del 35%.

Llantas-marca General Tire

Tabla 19 Tipos de vehículos

Tipo de vehículo	Modelo	Medida	Precio final
Automóvil	Altimax	185/60R14	\$ 69,38
Camión	MS520	12R22.5	\$ 587,25
Bus	RA	295/80R22.5	\$ 430,65

Elaborado por: Los autores

Además, con la implementación del tecnicentro, se brindará el servicio de enllantaje, balanceo y alineación de llantas sólo para vehículos livianos, debido a que el presupuesto inicial se ajusta para eso. Por lo tanto, se muestran los precios de cada servicio, acorde al valor promedio que cobran los competidores:

Tabla 20 Precio de los servicios

PRECIO DE LOS SERVICIOS	
Alineación	\$ 10
Balanceo	\$ 15
Enllantaje	\$ 5

Elaborado por: Los autores

4.3.3 Plaza

La empresa M&M, ya posee un local propio, cuya dimensión mide 7 metros de ancho por 15 metros de largo, con capacidad máxima para 3 vehículos. Este tecnicentro se localiza en Cuenca y Abel Castillo, centro de Guayaquil.



Figura N° 39 Características de la plaza

4.3.4 Promoción

Según los resultados de las encuestas, los tipos de promociones que mayormente atraen a los usuarios son descuentos y el servicio de tecnicentro gratis (enllantaje, balanceo y alineación).

- **Descuentos (Sólo en compra de llantas para vehículos, vigencia por 3 días)**

Se aplica en los meses donde existen declive en las ventas de llantas (abril, mayo, junio, diciembre, enero), cuya información es confirmada por el Sr. Manuel Romero, gerente de la empresa M&M.

- ✓ Sólo para compras en efectivo, se aplica el 15% de descuento.

Con tarjeta de crédito:

- ✓ 30 a 60 días, descuento del 5%.
- ✓ 30 días, descuento del 10%.



Figura N° 40 Publicidad en promociones

- **Enlantaje, alineación y balanceo gratis**

Se aplica cuando el cliente compra en M&M, 4 llantas para automóvil exclusivamente, es decir, cuando adquiere el juego completo de neumáticos.

En este caso, el primer servicio de enlantaje, balanceo y alineación es gratis.



Figura N° 41 Tipos de características y detalle de las promociones

4.3.4.1 Calendario de promociones y medios publicitarios

Tabla 21 Calendario de las promociones

CALENDARIO DE PROMOCIONES											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Enlantaje, alineacion y balanceo gratis (Por la compra de un juego de llantas)											
Descuentos				Descuentos							Descuentos
15%				15%							15%

Elaborado por: Los autores

Tabla 22 Calendario de medios publicitarios

CALENDARIO DE MEDIOS PUBLICITARIOS												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Tarjeta de presentación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Vallas publicitarias	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Internet	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X

Elaborado por: Los autores

Con el fin de promocionar los productos y servicios que la empresa M&M ofrece a la clientela y a potenciales usuarios, se consideran 3 medios publicitarios, que según datos de la encuesta, establecen que las recomendaciones, vallas publicitarias y el sitio web, son los canales de comunicación con mayor aceptación del público. El calendario de estos medios, será durante todo el año.

- + **Recomendaciones:** Uso de materiales P.O.P (Point of purchase), que significa punto de compra y que consiste en impulsar la marca de la empresa, a través de camisas, gorras y otros materiales de uso personal. Por ejemplo, en la tarjeta de presentación se indican el número de celular, las direcciones de la matriz principal y la sucursal donde se ubica el tecnicentro, correo, cuenta de facebook y sitio web de la empresa.



Figura N° 42 tarjetas personalizadas

- + **Vallas publicitarias:** Se contrató los servicios de la empresa Ecuavallas, en el que se constata que la ubicación de la valla depende del costo, tamaño, sector de la ciudad y el tiempo de vigencia que puede ser desde 3 meses hasta un año.



Figura N° 43 Vallas publicitarias

Según la disponibilidad de espacios que ofrece Ecuavallas, se firma un contrato por un año, a un costo de \$5000 dólares. La valla mide 20 metros de ancho por 0,90 metros de alto y estará ubicada en la calle José de Antepara, frente a SERLI en dirección al centro.

Internet (Sitio web)

Para la creación del sitio web de la importadora M&M, se firma con la empresa ASCOMSA.NET, un contrato por un año a un costo de \$100. En el sitio web se publicará la historia, misión, visión, dirección, contactos telefónicos, catálogo de los productos y servicios que ofrece la M&M. Además de las ofertas y promociones, se brindará asesoría y cotización en línea en horarios de oficina de lunes a viernes de 8h00 am a 17h00 pm, mientras que los sábados serán de 9h00 am a 13h00pm.

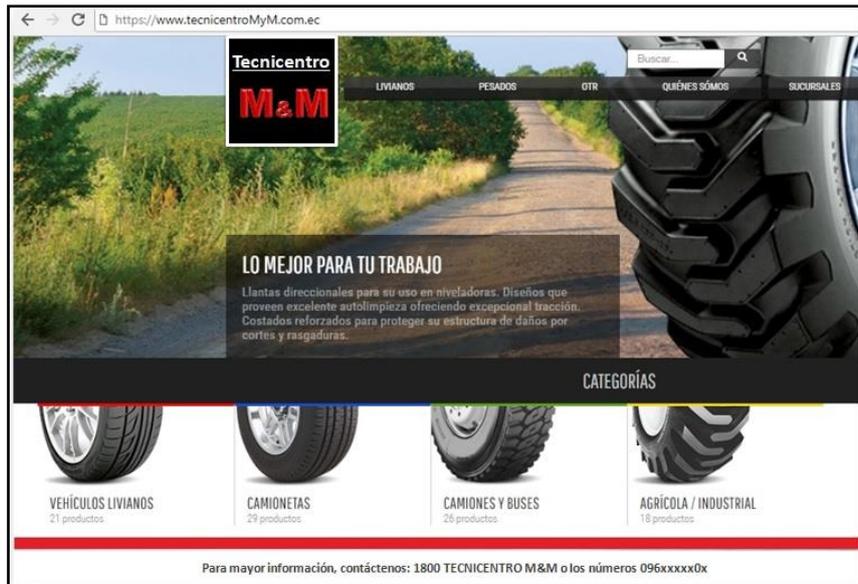


Figura N° 44 Página web

Considerando también que las redes sociales forman parte de la vida cotidiana, es indispensable que M&M promocione sus productos y servicios a través del Facebook, ya que tiene mayor tendencia social, motivo por el cual se crea la cuenta en donde se publicarán todas las novedades de la empresa, tales como promociones, nuevas ofertas, etc.



Figura N° 45 Página de Facebook

5 SECCIÓN V: EVALUACIÓN FINANCIERA

5.1 Estimación de la demanda

Para realizar la estimación de la demanda de llantas se consideró el mercado meta calculado anteriormente, además de considerar el tiempo de reemplazo de llantas según el tipo de vehículo, el tipo de neumáticos, y otros factores obtenidos de la encuesta.

Para el cálculo del crecimiento de la demanda, se tomaron los datos de la encuesta, en donde se obtuvo la frecuencia de cambio de llanta para cada tipo de vehículo (auto, camión y bus)

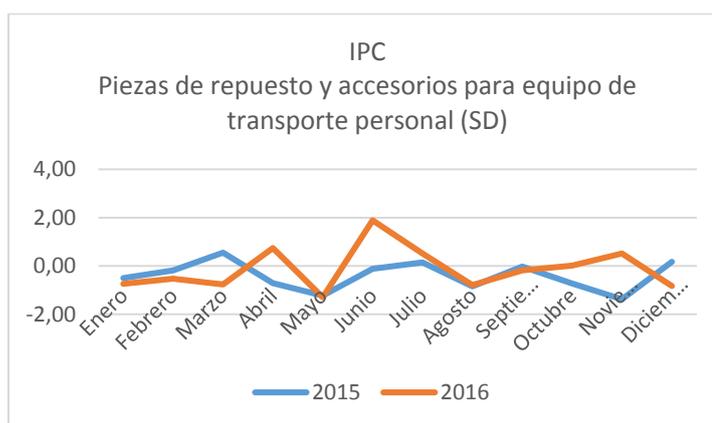
Tabla 23 Crecimiento de ventas

	Incremento anual en ventas de llantas				
		0,30%	0,55%	0,80%	1,25%
Tipo de auto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Autos	889	892	897	904	916
Camión	219	219	220	222	225
Buses	285	285	287	289	293
Total	1393	1397	1405	1416	1433
Demanda mensual de llantas	74				
	18				
	24				

Elaborado por: Los autores

Artículos relacionados al parque automotriz, estiman que este sector crecerá en los próximos años, lo que beneficia a la venta de llantas. Sin embargo, según datos del Índice de Precios al Consumidor (IPC), el comportamiento de la demanda tenderá a variar cada mes, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

Figura N° 46 *Piezas de repuesto y accesorios para equipo de transporte personal*



Fuente: Ecuador en cifras, 2015

Se observa que hay variaciones en los precios de artículos relacionados al sector automotriz; tales fluctuaciones afectan directamente a la demanda, es decir si el índice de precios disminuye, como se indica en mayo de 2016, entonces obviamente la demanda de llantas tenderá a aumentar.

5.2 Costos Fijos

Para llevar a cabo el servicio del tecnicentro y la venta de llantas, la empresa incurrirá en gastos de agua, luz, teléfono y otros servicios que representan \$2460.00 anuales; además se requiere contratar tres operarios que se encarguen de realizar el servicio de alineación, balanceo y enllantaje, también se requerirá de un administrador, contador y una secretaria para el tecnicentro.

Tabla 24 Costos fijos

COSTOS FIJOS		
Descripción	Valor mensual	Valor anual
Agua potable	\$60	\$720
Energía eléctrica	\$75	\$900
Servicio telefónico	\$35	\$420
Sueldos y salarios	\$3386,68	\$40640,16
Internet	\$30	\$360
Publicidad	\$738	8\$856
Total	\$4324,68	\$51896,16

Elaborado por: Los autores

El desglose de los sueldos y salarios, se desglosan de la siguiente forma:

Tabla 25 Mano de obra directa

MANO DE OBRA DIRECTA (FIJA) MENSUAL	No. de personal	Sueldo mensual Bruto	Remuneración mensual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Vacaciones	Fondo de Reserva	IESS	Gasto Total Sueldos y Salarios
Operadores de servicio	2	\$ 375,00	\$ 750,00	\$ 62,50	\$ 31,25	\$ 31,25	\$ 62,48	\$ 70,88	\$ 1.008,35
jefe de tecnicentro	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 32,25	\$ 16,67	\$ 33,32	\$ 37,80	\$ 553,37
Administrador	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 31,25	\$ 20,83	\$ 41,65	\$ 47,25	\$ 682,65
Contador	1	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 33,25	\$ 18,75	\$ 37,49	\$ 42,53	\$ 619,51
Secretaria	1	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 31,25	\$ 34,25	\$ 15,63	\$ 31,24	\$ 35,44	\$ 522,80
TOTAL	6							Valor mensual	\$ 3.386,68
								Valor anual	\$ 40.640,16

Elaborado por: Los autores

5.3 Inversión fija y depreciación de activos

Conjuntamente para la parte administrativa y la operación del tecnicentro, se han considerado los siguientes activos:

Tabla 26 Activo no corriente

ACTIVO NO CORRIENTE	Cantidad	Valor Unitario	Valor con IVA Total	Vida Útil	VALOR RESIDUAL	Depreciación Anual	Depreciación mensual
ÁREA DE OPERACIÓN TECNICENTRO							
Arreglos de infraestructura	1	\$ 5.000,00	\$ 5.600,00	10	\$ 560,00	\$ 560,00	\$ 46,67
juego de herramienta	1	\$ 1.381,00	\$ 1.546,72	10	\$ 154,67	\$ 154,67	\$ 12,89
Elevador	1	\$ 3.887,00	\$ 4.353,44	10	\$ 435,34	\$ 435,34	\$ 36,28
compresor de aire	1	\$ 4.445,00	\$ 4.978,40	10	\$ 497,84	\$ 497,84	\$ 41,49
alineadora	1	\$ 9.973,00	\$ 11.169,76	10	\$ 1.116,98	\$ 1.116,98	\$ 93,08
Balanceadora	1	\$ 3.684,00	\$ 4.126,08	10	\$ 412,61	\$ 412,61	\$ 34,38
Implementos varios de tecnicentro	1	\$ 800,00	\$ 896,00	10	\$ 89,60	\$ 89,60	\$ 7,47
TOTAL			\$ 32.670,40		\$ 3.267,04	\$ 3.267,04	\$ 272,25
ÁREA ADMINISTRATIVA							
Computadores	1	\$ 900,00	\$ 900,00	5	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 15,00
Muebles y Enseres	1	\$ 400,00	\$ 400,00	10	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 3,33
Impresora Multifuncional	1	\$ 250,00	\$ 250,00	5	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 4,17
TOTAL			\$ 1.550,00			\$ 270,00	\$ 22,50
TOTAL INVERSIÓN FIJA			\$ 34.220,40			\$ 3.537,04	\$ 294,75

Elaborado por: Los autores

5.4 TMAR (Tasa Mínima Atractiva de Retorno)

Como se muestra en la tabla, se han considerado las tasas vigentes en país, tal como la tasa activa que corresponde al 12%, la tasa del riesgo país 7% y la tasa de inflación del 1%.

Tabla 27 TMAR

TMAR	
Tasa activa	12%
Riesgo país	7%
Tasa de inflación	1%
TOTAL	20%

Elaborado por: Los autores

5.5 Capital de trabajo

Tabla 28 Costos de operación anual

Costos de operación anual	Valor Mensual	Valor Anual	%
Costo de llantas	\$ 19.007,79	\$ 228.093,52	80%
Mano de obra directa	\$ 1.561,72	\$ 18.740,64	7%
Costos indirectos de fabric	\$ 270,00	\$ 3.240,00	1%
Gastos administrativos	\$ 1.946,63	\$ 23.359,52	8%
Depreciación	\$ 294,75	\$ 3.537,04	1%
Gastos de venta	\$ 824,16	\$ 9.889,93	3%
Totales	\$ 23.905,05	\$ 286.860,65	100%

Elaborado por: Los autores

5.6 Punto de equilibrio

Tabla 29 Punto de equilibrio

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio de venta} - \text{Costos variables}}$$

Punto de Equilibrio	Costos fijos totales	Precio de venta	Costos variable unitario	Unidades requeridas
Automóvil	\$ 8.866,51	\$ 69,38	\$ 62,02	1205
Autobús	\$ 8.866,51	\$ 430,65	\$ 314,91	77
Camión	\$ 8.866,51	\$ 587,25	\$ 424,53	54
Total				1336

Elaborado por: Los autores

Se observa que es más recomendable vender una mayor cantidad de llantas para automóviles y en menor cantidad para buses y camiones.

5.7 Flujo de caja proyectado mensual del primer año

Acorde datos del Índice de precios al consumidor período 2015-2106 y relacionado al sector automotriz, se muestra el flujo de caja mensual para el proyecto, en el que se puede conocer que hay variaciones. Por ejemplo, en los meses de enero y abril, hay disminución de los ingresos, dado que en el primer mes de año, hay poca demanda de llantas, y en abril por el inicio de la temporada escolar.

Tabla 30 Flujo de caja proyectado mensual

	Meses											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Porcentaje de demanda mensual	6,00%	7,95%	13,20%	6,00%	12,00%	5,00%	4,00%	13,55%	5,12%	4,00%	9,00%	14,10%
Ingresos por venta	\$ 19.739,57	\$ 26.154,93	\$ 43.427,06	\$ 19.739,57	\$ 39.479,14	\$ 16.449,64	\$ 13.159,71	\$ 44.578,53	\$ 16.844,43	\$ 13.159,71	\$ 29.609,36	\$ 46.387,99
Inversión inicial	\$ (34.220,40)											
Capital de operación	\$ (23.905,05)											
Costo de Producción	\$ 15.216,67	\$ 20.162,09	\$ 33.476,68	\$ 15.216,67	\$ 30.433,34	\$ 12.680,56	\$ 10.144,45	\$ 34.364,32	\$ 12.984,89	\$ 10.144,45	\$ 22.825,01	\$ 35.759,18
Gasto administrativo	\$ 1.946,63	\$ 1.946,63	\$ 1.946,63	\$ 1.946,63	\$ 1.946,63	\$ -	\$ -	\$ (3.920,04)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos de ventas	\$ 824,16	\$ 824,16	\$ 824,16	\$ 824,16	\$ 824,16	\$ 824,16	\$ 824,16	\$ 824,16	\$ 824,16	\$ 824,16	\$ 824,16	\$ 824,16
Costo financiero	\$ 356,02	\$ 347,56	\$ 339,03	\$ 330,43	\$ 321,75	\$ 356,02	\$ 312,99	\$ 304,16	\$ 295,25	\$ 286,26	\$ 277,19	\$ 268,05
(-) Participación de trabajadores	\$ 480,43	\$ 480,43	\$ 480,43	\$ 480,43	\$ 480,43	\$ 480,43	\$ 480,43	\$ 480,43	\$ 480,43	\$ 480,43	\$ 480,43	\$ 480,43
(-) Imp. A la renta	\$ 598,94	\$ 598,94	\$ 598,94	\$ 598,94	\$ 598,94	\$ 598,94	\$ 598,94	\$ 598,94	\$ 598,94	\$ 598,94	\$ 598,94	\$ 598,94
Costo de Operación	\$ 19.422,85	\$ 24.359,82	\$ 37.665,87	\$ 19.397,26	\$ 34.605,25	\$ 14.940,11	\$ 12.360,97	\$ 32.651,97	\$ 15.183,68	\$ 12.334,24	\$ 25.005,74	\$ 37.930,76
Utilidades	\$ 316,72	\$ 1.795,12	\$ 5.761,19	\$ 342,31	\$ 4.873,89	\$ 1.509,53	\$ 798,74	\$ 11.926,56	\$ 1.660,76	\$ 825,47	\$ 4.603,62	\$ 8.457,23
(+) Depreciación	\$ 294,75	\$ 294,75	\$ 294,75	\$ 294,75	\$ 294,75	\$ 294,75	\$ 294,75	\$ 294,75	\$ 294,75	\$ 294,75	\$ 294,75	\$ 294,75
Flujo de caja	\$ (58.125,45)	\$ 611,47	\$ 2.089,87	\$ 6.055,94	\$ 637,06	\$ 5.168,64	\$ 1.804,28	\$ 1.093,49	\$ 12.221,32	\$ 1.955,51	\$ 1.120,22	\$ 4.898,37

Elaborado por: Los autores

5.8 Flujo de caja proyectado a 5 años

Tabla 31 Flujo de caja proyectado a 5 años

		años				
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por venta		\$ 328.992,87	\$ 333.279,65	\$ 338.463,81	\$ 344.583,24	\$ 352.379,43
Inversión inicial	\$ (34.220,40)					
Capital de operación	\$ (23.905,05)					
Costo de Producción		\$ 253.611,20	\$ 254.883,54	\$ 256.162,87	\$ 257.449,24	\$ 258.742,68
Costo administrativo		\$ 23.359,52	\$ 23.359,52	\$ 23.359,52	\$ 23.359,52	\$ 23.359,52
Costos de ventas		\$ 9.889,93	\$ 9.889,93	\$ 9.889,93	\$ 9.889,93	\$ 9.889,93
Costo financiero		\$ 3.537,04	\$ 3.537,04	\$ 3.537,04	\$ 3.537,04	\$ 3.537,04
(-) Participación de trabajadores		\$ 5.765,21	\$ 6.418,58	\$ 7.227,69	\$ 8.082,68	\$ 9.058,10
(-) Imp. A la renta		\$ 7.187,29	\$ 8.001,83	\$ 9.010,52	\$ 10.076,41	\$ 11.292,43
Costo de Operación		\$ 303.350,19	\$ 306.090,44	\$ 309.187,57	\$ 312.394,82	\$ 315.879,69
Utilidades		\$ 25.642,68	\$ 27.189,21	\$ 29.276,25	\$ 32.188,42	\$ 36.499,74
(+) Depreciación		\$ 3.537,04	\$ 3.537,04	\$ 3.537,04	\$ 3.537,04	\$ 3.537,04
Flujo de caja	\$ (58.125,45)	\$ 29.179,72	\$ 30.726,25	\$ 32.813,29	\$ 35.725,46	\$ 40.036,78
Flujo de caja acumulado		\$ 29.179,72	\$ 59.905,97	\$ 92.719,25	\$ 128.444,71	\$ 168.481,49
TIR	46,74%					
VAN	\$ 47.040,49					

Elaborado por: Los autores

5.9 VAN y TIR

Como se puede observar en el flujo de caja proyectado a 5 años, el valor actual neto (VAN), es de \$47.040, lo que significa que el proyecto es rentable, y además la tasa interna de retorno (TIR) con un valor de 46,74% es mayor que la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR) del 20%.

CONCLUSIONES

En una de las entrevistas realizadas a expertos en la comercialización de llantas, se comprobó que la disminución en las ventas, no se relaciona directamente con la competitividad del sector, dado que, la problemática se enfoca más bien en la estrategia de marketing aplicada por la empresa.

Con el modelo Design Thinking, se detectó que la fidelización con el cliente, es una de las falencias de la importadora M&M. Además, se evidenció que esta empresa no posee un sitio web para promocionar los productos y servicios. Tales causas conllevan a que se genere una gestión ineficiente en la venta de llantas y accesorios.

De acuerdo a las encuestas, los clientes potenciales optaron por la aceptación del tecnicentro, como un servicio indispensable en donde adquieren las llantas, enfatizando sus preferencias en precios, atención al usuario y que la asistencia se brinde con equipos adecuados. Asimismo, la mayoría de los encuestados indicaron que prefieren la llanta con marca General Tire de origen nacional.

Por último, el flujo de caja proyectado a cinco años, presentó un VAN de \$47.040; además la TIR calculada (46,74%) es mayor a la TMAR (20%). Por lo tanto, el plan estratégico propuesto es rentable y beneficioso para la organización.

RECOMENDACIONES

La empresa M&M debe implementar el tecnicentro para brindar servicios de enllantaje, balanceo y alineación de neumáticos, con personal calificado y equipos adecuados.

También se sugiere que se realicen promociones tales como descuentos en los productos (llantas, baterías, aros), además de brindar el servicio de tecnicentro gratis por la compra de un juego nuevo de llantas (cuatro unidades) para vehículos livianos.

M&M debe impulsar la diversificación de su línea de productos mediante internet para mejorar su posicionamiento en el mercado local.

Se debe comercializar llantas de marca General Tire en mayor cantidad para automóviles, ya que según las encuestas, es un producto que posee una alta demanda con precio asequible.

Por último, se deben emplear medios publicitarios adicionales como vallas y tarjetas de presentación, los cuales induzcan a potenciales usuarios a formar parte de la cartera de clientes de la empresa.

REFERENCIAS

Banco Mundial. (11 de Abril de 2017). El Banco Mundial en Ecuador. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Boston Consulting Group. (s.f). matrizbcg.com. Obtenido de <http://www.matrizbcg.com/>

Castañeda, J. (30 de mayo de 2017). Trabajo de campo. (Rea-Jaramillo, Entrevistador)

Conauto. (2017). conauto.com.ec. Obtenido de <http://www.conauto.com.ec>

Diario el ciudadano. (20 de Marzo de 2015). ecuatorianoenvivo.com. Obtenido de <http://ecuatorianoenvivo.com/>

Diario el Comercio. (29 de Julio de 2014). elcomercio.com. Obtenido de www.elcomercio.com/actualidad/autos-ventas-ecuador-asia-aeade.html

Diario El Comercio. (21 de Abril de 2016). elcomercio.com. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/gobierno-aumento-impuestos-contribucion-terremoto.html>

Diario El Telégrafo. (20 de Marzo de 2015). eltelegrafo.com.ec. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-industria-nacional-produce-mas-de-2-millones-de-llantas-al-ano>

Diario El Telégrafo. (25 de Noviembre de 2016). eltelegrafo.com.ec. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/ecuador-invierte-el-1-88-del-pib-en-tecnologia-e-innovacion>

Diario El Universo. (13 de Septiembre de 2011). eluniverso.com. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2011/09/13/1/1356/conductores-senalan-riesgos-reencauchellantas.html>

Diario El Universo. (09 de Mayo de 2016). eluniverso.com. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/05/09/nota/5569902/oportunidades-importacion-paises-union-europea>

El ciudadano. (20 de Marzo de 2015). elciudadano.gob.ec. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/la-industria-nacional-produce-mas-de-2-millones-de-llantas-al-ano/>

ErcoTire. (s.f). ercotires.com. Obtenido de <https://www.ercotires.com/servicios/alineacion-y-balanceo>

Espinoza, R. (06 de Mayo de 2016). robertoespinosa.es. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>

Fondo Monetario Internacional. (Abril de 2017). Perspectivas de la economía mundial. Obtenido de <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/WEO/2017/April/Spanish/.../texts.ashx>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). ecuadorencifras.gob. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/transporte/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Diciembre de 2011). ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Diciembre de 2011). ecuadorencifras.gob.ec.
Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

Instituto Nacional Ecuatoriano de Censos-INEC. (Diciembre de 2011). ecuadorencifras.gob.ec.
Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). ecuadorencifras.gob. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/transporte/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). ecuadorencifras.gob. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/transporte/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (S.F de S.F de 2010). ecuadorencifras.gob.ec.
Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos- INEC. (S.F de S.F de 2010). ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>

Jones, H. &. (s.f). Marketing estratégico. Obtenido de <https://conceptomktestrategicaeq4.wordpress.com/unidad-2/>

KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2008). "Fundamentos de Marketing", . Mexico: Octava Edición, 2008, Pearson Educación.

Labrador, H. (2003). jimcontent.com. Obtenido de sefc8e84e435c83d4.jimcontent.com/download/.../MICROSEGMENTACION.pdf

Marketing Esencial. (16 de Febrero de 2017). marketing-esencial.com. Obtenido de <http://www.marketing-esencial.com/2017/02/16/el-mercado-de-referencia/>

Michael Porter. (s.f). 5fuerzasdeporter.com. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Michelin. (s.f). michelin.com.ec. Obtenido de <http://www.michelin.com.ec/todo-sobre-autos/aprenda-y-comparta/todo-sobre-llantas/cual-es-la-diferencia-entre-alineacion-y-balanceo.html>

Ministerio de Industrias y Productividad. (s.f). industrias.gob.ec. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/organismos-publicos-deberan-reencauchar-neumaticos-de-sus-automotores/>

Ministerio de telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (2015). telecomunicaciones.gob.ec. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/91-de-ecuadorianos-utiliza-las-redes-sociales-en-su-telefono-inteligente/>

Ministerio del Ambiente. (s.f). ambiente.gob.ec. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/la-gestion-integral-de-neumaticos-usados-optimiza-recursos-para-el-manejo-seguro-de-desechos/>

Piedra, A. (30 de Mayo de 2017). Factores de compra. (R. Jaramillo, Entrevistador)

Porter, M. (s.f). 5fuerzasdeporter.com. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Ramírez, J. (30 de mayo de 2017). Salvaguardias. (R. Jaramillo, Entrevistador)

ANEXO 1

Entrevista # 1: Proveedor

Nombre: Ing. José Ramírez

Cargo: Jefe de ventas de Bridgestone Mavesa

¿Los impuestos han afectado el volumen de ventas en la compra de llantas o es debido a la alta competitividad que existe en el mercado?

Los aranceles han ido disminuyendo los dos últimos años progresivamente del 45% al 25%, motivo por el que los neumáticos para equipo caminero fueron los más afectados, En principio, esto ocasionó que las ventas de llantas en las fronteras aumenten. Las salvaguardias y otros impuestos generados también provocaron que los costos de logística aumenten dando como resultado que disminuya la venta de llantas. Por consiguiente, esto hizo que los consumidores se dirijan a mercados fronterizos y que disminuya las ventas locales, dado que sus precios son más bajos de lo que se ofertan en el mercado, en esta ocasión la competitividad no forma parte de la bajas en sus ventas.

¿Cuáles son las estrategias de ventas aplicadas por Mavesa?

Bridgestone (fabricadora de llantas) tiene convenio con grupo Mavesa, ofreciéndoles descuentos a sus clientes.

Tipos de descuentos:

- Al contado 15%
- Con tarjeta de débito:
 - 30, 60 a 90 días, descuento del 5%
 - 30 a 60 días, descuento 8%
 - 30 días, descuento del 11%
- Crédito directo que aplica restricciones

Entrevista # 2: Cliente de llantas

Nombre: Alejandro Piedra

Cargo: Representante de una empresa transporte turística

¿Cuáles son los factores que usted considera al momento de comprar llantas para vehículos?

Precio bajos sobre todo que las llantas chinas tengan la certificación Ott que es exigida por el estado americano, esto quiere decir que garantiza su calidad, la ley de reciclaje de llantas para preservar el medio ambiente, ha beneficiado a la legalidad del reencauche, que es volver a darle uso a la llanta, pero solo se las usa en la parte trasera del vehículo, prolongando la vida útil de la llanta permitiendo un ahorro del 65% a 75% al comprador de neumáticos.

¿Cómo usted es atendido cuando compra las llantas y que servicios adicionales les ofrecen?

La atención ha sido por igual ya sea que se compre al por mayor o menor. Dependiendo donde se las adquieran, hay distribuidoras que no brindan el servicio de enllantado, mientras que otras sí, lo que al final influye en el precio de la llanta.

¿Cuáles son las facilidades de pago y cómo se ve mejor beneficiado el comprador de llantas?

Es dependiendo del tipo de negociación que se lleve a cabo entre el cliente y el proveedor, es decir, si es con tarjeta se verifica el estado crediticio del cliente, mientras que al contado resulta conveniente por los descuentos que puede ofrecer la comercializadora de llantas.

¿Usted considera que los sitios web y redes sociales influyen al adquirir llantas mediante consultas y pedidos?

Sí, porque cuando se busca un determinado modelo de llanta, la web ayuda mucho para ver las distintas ofertas y seleccionar la mejor opción.

Entrevista # 3: Experto en Comercio Exterior

Nombre: Felipe Álvarez

Cargo: Docente de la Espol

¿Considera que una baja en el IVA permitirá una mayor comercialización de las llantas en el mercado nacional?

Relativamente es cierto porque la disminución del IVA permitirá una mayor dinámica comercial, es decir, la demanda aumentará y por consiguiente las importaciones también.

¿Eliminando las salvaguardias, las importaciones de productos aumentarán?

Efectivamente la demanda de los productos importados aumentará dado que su precio también disminuye en el mercado local, por lo tanto el importador recurrirá en adquirir un mayor volumen de compras a menor precio.

¿Cómo se podría disminuir la venta de llantas en las zonas fronterizas?

Se pueden aplicar instrumentos de políticas comerciales tales como:

- Exigencias compra nacional
- Exigencia de control de calidad INEN
- Aumentar aranceles en los productos importados
- Salvaguardias

Pero si se trata de ejercer un mayor control en las zonas fronterizas, la aduana se encargará de supervisar y restringir el contrabando.

Entrevista # 4: Asociación de jóvenes emprendedores (AJE)

Nombre: Lcda. Marketing Vanesa Astudillo

Cargo: Representante de AJE

Dada la disminución de las ventas en un determinado producto (llantas), ¿qué estrategias considera importante aplicar para mejorar los ingresos de aquella empresa?

En este caso sería mantener la fidelización del cliente, esto mediante contacto seguido para conocer del rendimiento del producto y ofrecer servicios adicionales post venta tales como:

- Alineación
- Balanceo
- Enllantaje
- Diversificación de productos relacionados con las llantas

¿Las alianzas estratégicas son una excelente herramienta para mejorar los ingresos de pequeñas empresas desconocidas en el mercado?

Sí porque permite la apertura de nuevos mercados, potencia la cartera de clientes y los ingresos entre los aliados. Sin embargo, puede darse el caso que la empresa tenga problemas de fidelización del cliente, y que necesite asesoría profesional en otras áreas de la organización mediante la actualización de nuevos conocimientos que sirvan para el fortalecimiento empresarial.

Entrevista # 5: Cliente Quimasa Manuchar

Nombre: Holger López

Cargo: Jefe de compras

¿Cuáles son los proveedores de llantas para los vehículos pesados?

General Motor, porque brinda facilidad de pago y servicios adicionales que son incluidos al comprar la llanta. Los servicios adicionales son: alineación, balanceo y enllantaje gratis en las compras de llantas

¿Cómo es la facilidad de pago que les otorga general motor?

La facilidad de pago es 30% al contado y 70 a crédito con 30 a 60 días plazo

¿Con qué frecuencia usted compra llantas para sus vehículos?

Aproximadamente cada 6 meses, siempre se compra de a par o el juego completo de llantas, esto varía de acuerdo al mantenimiento general de los camiones.

¿Cuál es el precio por el cual usted adquiere una llanta de general motor para sus vehículos pesados?

Las llantas tienen un precio de \$.500.

ANEXO 2



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS

Encuesta para conocer las preferencias del cliente que compra llantas para vehículos o maquinarias en Gye.

Datos generales:

Género

Masculino Femenino

Edad

De 18 a 29 años

De 30 a 38 años

De 39 a 45 años

Más de 45 años

Estado Civil

Soltero

Casado

Divorciado

Otro

Ocupación

Estudiante

Empleado

Negocio propio

Otro

Indique su rango de ingreso mensual

\$ 375 - \$499

\$500 - \$624

\$625 - \$749

\$750 - \$849

Más de \$850

¿En qué sector de Guayaquil usted reside?

Norte

Centro

Sur

Otro

Señale con una (x) la opción que usted considere pertinente:

1) ¿Qué tipo de vehículo posee?

Automóvil Camión Bus Maquinaria agrícola Equipo caminero

Otro (especifique) _____

2) ¿Cada qué tiempo realiza cambio de neumáticos?

Cada mes Cada 2 meses Cada 3 meses Otro _____
Cada 4 meses Cada 5 meses Cada 6 meses

3) ¿Cuál de los siguientes tipos de llantas utiliza en su vehículo?

Bridgestone Michelin Khumo Otro _____
General Tire Continental Yokohama

4) ¿Qué características considera primordiales al adquirir llantas?

Precio Marca Duración Labrado y Diseño Otro _____

5) ¿Qué tipo de promoción le atrae cuando adquiere llantas?

Descuentos Unidad adicional Tarjetas de afiliación
Enllantaje, alineación, balanceo gratis Otro _____

6) ¿Qué forma de pago utiliza al comprar neumáticos?

Efectivo Cheque Tarjetas de Crédito Otro _____

7) ¿En qué sector de la ciudad de Guayaquil Ud. adquiere las llantas?

Norte

Sur

Centro

Otro _____

8) Especifique un nombre del almacén donde comprar las llantas con mayor frecuencia.

Zeta llantas Andrés Borbor M&M Freno seguro Macasa Otro _____

9) ¿Considera importante que el lugar donde se adquiere las llantas ofrezca un servicio de Tecnicentro (alineación, balanceo, enlantaje)?

Si

No

10) Cuando Ud. acude a un Tecnicentro automotriz, ¿Qué aspectos considera importantes?

Precio Tiempo de servicio Equipos Adecuados Atención al Cliente
Calidad del Servicio Cercanía a su residencia Accesorios

11) ¿Con qué frecuencia lleva su vehículo a un tecnicentro automotriz?

Una vez al mes

Cada 2 meses

Cada 3 meses

Cada 4 meses

Cada 5 meses

Otros _____

12) ¿Qué medio de publicidad le impulso a comprar llantas o acudir a un tecnicentro que le brinde servicios de alineación, balanceo y enlantaje?

Televisión

Prensa

Hojas volantes

Otros

Radio

Vallas

Internet

13) ¿Conoce usted que la empresa M&M distribuye llantas de calidad a buen precio?

Si

No

¡Gracias por su atención!