



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

**Facultad de Ciencias de la Administración
Escuela de Administración de Empresas**

*Plan estratégico de las marcas Triangle, Infinity y Mazzini de la
Corporación JCEV*

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Ingenieros
Comerciales**

Autores:

Juan Carlos Espinoza Gonzalez
Mateo Fabricio Malo Cordova

Director:

Ing. Xavier Ortega Vásquez

Cuenca – Ecuador

2020

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, por apoyarme a lograr esta meta gracias a su apoyo y sus enseñanzas impartidas desde siempre.

Mateo Fabricio Malo Cordova

Dedicó este trabajo a mi familia y a mis maestros que siempre me han brindado su apoyo y gracias a ellos puedo culminar la meta más grande para ser buen profesional.

Juan Carlos Espinoza González

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Ing. Xavier Ortega Vásquez que además de brindar su apoyo y la ayuda necesaria para realizar el presente trabajo de la mejor manera, gracias a su conocimiento compartido en la asignatura "Administración Estratégica" me incentivó a realizar el presente trabajo.

A Fabricio Malo, mi papá, por el apoyo y su conocimiento brindado en toda mi etapa universitaria, no solo en el presente trabajo.

A Juliana Cordova, mi mamá, por el apoyo, interés y fortaleza que me aportó en toda esta etapa.

Y a Juan Carlos Espinoza, gran amigo y compañero, por su permanente interés y ayuda brindada, y por su conocimiento necesario para el cumplimiento del trabajo.

Mateo Fabricio Malo Cordova

Quiero agradecer de manera especial al ingeniero Xavier Ortega Vásquez y profesores que con todo el conocimiento brindado en el transcurso de todo mi periodo universitario me dieron las herramientas necesarias para poder terminar este trabajo con los mejores conocimientos.

Agradezco a mi esposa e hijo Juan Martín por siempre ser un apoyo incondicional y ser mi motivación para poder culminar mis metas. Agradezco a mis padres por todo el apoyo brindado en el transcurso de mi carrera gracias a ellos que han sido un pilar fundamental para la culminación de mis estudios.

Agradezco de manera muy especial a mi querido amigo Mateo Malo por contribuir en este proyecto con todo su apoyo y conocimiento y así hacerlo posible.

Juan Carlos Espinoza González

Y un conjunto agradecimiento a la Ing. Ximena Moscoso Serrano por su apoyo en el análisis financiero.

Índice de contenidos

Índice de contenidos	IV
Índice de tablas.....	VI
Índice de figuras	IX
Introducción.....	1
CAPITULO I.....	3
1.1 Antecedentes de la empresa	3
1.2 Estructura de la Empresa	4
1.2.1 Áreas actuales:	6
1.3 FODA	9
1.4 Características del sector:	15
1.4.1 Crecimiento sector de Neumáticos y Automovilístico:.....	15
1.4.2 Importaciones:	16
1.5 Factores críticos	18
1.5.1 Cadena de Distribución:	18
1.5.2 Logística:	18
1.5.3 Financiamiento:	19
1.5.4 Marcas:.....	19
1.6 Análisis PEST	20
1.6.1 Político:.....	20
1.6.2 Económico:.....	21
1.6.3 Social:	23
1.6.4 Tecnológico:	24
1.7 Cinco fuerzas de Porter.....	25
1.7.1 Ingreso de nuevos competidores	25
1.7.2 Amenaza de sustitutos	27
1.7.3 Rivalidad entre competidores existentes	28
1.7.4 Poder de negociación de los compradores.....	29
1.7.5 Poder de negociación de los proveedores	31
1.8 Cadena de valor de neumáticos	32
1.8.1 Operación.....	32
1.8.2 Logística de entrada	37
1.8.3 Ventas y Marketing	37
1.8.4 Logística de salida	40

1.9 Matriz de competidores	42
CAPÍTULO II.....	47
2.1 Misión.....	47
2.2 Visión.....	47
2.3 Valores Organizacionales	48
CAPÍTULO III.....	49
3.1 FODA cruzado por área	49
3.1.1 FODA cruzado para el área financiera.....	49
3.1.2 FODA cruzado del área de ventas.....	53
3.1.3 FODA cruzado del área de importaciones.....	68
3.1.4 FODA cruzado del área de logística.....	74
3.1.5 FODA cruzado del área de marketing.....	81
3.1.6 FODA cruzado del área de crédito y cobranza	87
3.2 Planificación estratégica (Objetivos específicos, políticas, estrategias y procedimientos).....	94
CAPÍTULO IV.....	140
4.1 Pronóstico de Ventas.....	140
4.1.1 Precio y costo de venta	145
4.2 Estados financieros.....	148
4.2.1 Inventarios	148
4.2.2 Cuentas por pagar	151
4.2.3 Cuentas por cobrar.....	154
4.2.4 Gastos de ventas.....	156
4.2.5 Gastos Administrativos	156
4.2.6 Inversión en activos fijos	159
4.2.7 Capital requerido para la inversión	161
4.2.8 Caja – Bancos.....	162
4.2.9 Gastos e ingresos financieros	162
4.2.10 Balance General.....	162
4.3 TIR y VAN.....	164
4.3.1 Capital de Trabajo	164
4.3.2 Proyección flujo de caja, análisis VAN y TIR.....	165
Conclusiones.....	167
Recomendaciones	170
Bibliografía	171
ANEXOS.....	174

Índice de tablas

Tabla 1. FODA Área Financiera.....	9
Tabla 2. FODA Área Ventas	10
Tabla 3. FODA Área Importaciones.....	11
Tabla 4. FODA Área Logística.....	12
Tabla 5. FODA Área Marketing.....	13
Tabla 6. FODA Área Crédito y Cobranza	14
Tabla 7. Total Importación de neumáticos FOB	16
Tabla 8. Principales importadores.	17
Tabla 9. Ingreso de nuevos competidores ALTO.....	27
Tabla 10. Amenaza de sustitutos BAJO	28
Tabla 11. Rivalidad entre competidores existentes MEDIO	29
Tabla 12. Poder de negociación de los compradores MEDIO	30
Tabla 13. Poder de negociación de proveedores MEDIO	32
Tabla 14. Total de importación de neumáticos FOB.....	35
Tabla 15. Principales Importadores.....	36
Tabla 16. Principales distribuidores	38
Tabla 17. Competidores directos, indirectos y sustitutos	43
Tabla 18. Matriz de competidores directos	44
Tabla 19. Calificación total de matriz de competidores directos	44
Tabla 20. Matriz de competidores indirectos	45
Tabla 21. Calificación total de matriz de competidores indirectos	45
Tabla 22. Calificación total de matriz de competidores sustitutos	46
Tabla 23. Calificación total de matriz de competidores directos	46
Tabla 24. Planeación Estratégica del Área de Importaciones.	94
Tabla 25. Planeación Estratégica del Área Financiera.	100
Tabla 26. Planeación Estratégica del Área Crédito y cobranzas	107
Tabla 27. Planeación Estratégica del Área de Recursos Humanos	112
Tabla 28. Planeación Estratégica del Área de Ventas	122
Tabla 29. Planeación Estratégica del Área de Logística.	128
Tabla 30. Planeación Estratégica del Área de Marketing.....	132

Tabla 31. Modelos de neumáticos	140
Tabla 32. Crecimiento anual de ventas por marca.....	141
Tabla 33. Ventas en unidades proyectadas a minoristas año 2020.....	141
Tabla 34. Ventas en unidades proyectadas a minoristas año 2020.....	142
Tabla 35. Ventas anuales proyectadas en unidades a minoristas	142
Tabla 36. Porcentaje de las ventas a minoristas vendido a consumidor final	143
Tabla 37. Ventas anuales al consumidor proyectadas en unidades	143
Tabla 38. Ventas totales anuales proyectadas	144
Tabla 39. Ventas anuales en servicio del tecnicentro proyectadas.....	144
Tabla 40. Costos, márgenes, precio de venta a distribuidores en tecnicentro	145
Tabla 41. Ventas en dólares a consumidores anual.	145
Tabla 42. Ventas a minoristas en dólares	146
Tabla 43. Ventas netas anuales proyectadas.....	146
Tabla 44. Utilidad bruta en ventas a consumidor proyectada.....	147
Tabla 45. Utilidad bruta minoristas proyectado	147
Tabla 46. Utilidad bruta total proyectada	148
Tabla 47. Inventario inicial.....	148
Tabla 48. Órdenes de compra 2020.	149
Tabla 49. Órdenes de compra 2021.	149
Tabla 50. Inventario en unidades 2020.....	150
Tabla 51. Inventario en unidades 2021.....	150
Tabla 52. Inventario proyectado en unidades anual	150
Tabla 53. Inventario proyectado en dólares anual.....	151
Tabla 54. Inventario total anual proyectado en dólares.....	151
Tabla 55. Compras 2020.....	152
Tabla 56. Compras 2021.....	152
Tabla 57. Cuentas por pagar 2020	152
Tabla 58. Cuentas por pagar 2021	153
Tabla 59. Pasivo anual.....	153
Tabla 60. Cuentas por cobrar proyectadas sobre ventas a minoristas año 2020	154
Tabla 61. Cuentas por cobrar proyectadas sobre ventas a minoristas año 2021	155
Tabla 62. Cuentas por cobrar proyectadas mediante ratio "Rotación Cuentas por cobrar	155
Tabla 63. Comisiones pagadas anual.....	156

Tabla 64. Gasto en marketing anual	156
Tabla 65. Gasto en personal administrativo proyectado a 5 años.	157
Tabla 66. Personal administrativo a 5 años.	157
Tabla 67. Gasto en personal en tecnicentro proyectado a 5 años.....	158
Tabla 68. Personal de tecnicentro a 5 años.....	158
Tabla 69. Gasto administrativo proyectado a 5años.....	159
Tabla 70. Gastos totales anuales.....	159
Tabla 71. Inversión y depreciación de activos fijos	161
Tabla 72. Bancos proyecto	162
Tabla 73. Gastos e ingresos financieros proyectados anualmente.....	162
Tabla 74. Balance general proyectado.....	163
Tabla 75. Estado de pérdidas y ganancias proyectado	163
Tabla 76. Capital de trabajo anual proyectado	164
Tabla 77. Flujo de caja, Van y TIR proyectado.....	165

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama actual de Corporación JCEV.....	5
Figura 2: Organigrama Propuesto.	5
Figura 3: Ventas mensuales del sector automotriz.....	15
Figura 4: Ventas Enero-Junio sector neumáticos.	16
Figura 5: Producto Interno Bruto.....	21
Figura 6: Inflación del País.....	22
Figura 7: Cadena de valor. Elaboración propia	32

RESUMEN

En la presente investigación se propone una planificación estratégica para la línea de neumáticos de la Corporación JCEV. La planificación se realizó a través de un análisis a la organización interno y externo, estableciendo una nueva misión, visión, valores estratégicos y estructura organizacional, con el objetivo de contribuir a un mejor funcionamiento competitivo, permitiendo a la empresa contar con bases estratégicas para cada una de las actividades en sus áreas funcionales. Mediante el establecimiento de objetivos, políticas, planes y procedimientos para cada área. De esta manera mejorará la toma de decisiones de la empresa manteniendo una ruta establecida, que aprovechará las ventajas competitivas obtenidas a lo largo de la planificación.

Palabras claves: Planificación, FODA, Cadena de valor, entorno ventajas competitivas, empresas.

ABSTRACT

This research offers a strategic plan for the JCEV Corporation tire line. The study was carried out through an internal and external analysis of the organization. This helped to establish a new mission, vision, strategic values and organizational structure of the company to contribute to a better competitive operation. This process allowed the company to have strategic bases in each of the activities in their functional areas. By setting objectives, policies, plans and procedures for each area, the decision-making process of the company improved, managing an established direction by taking the opportunity of the competitive advantages obtained throughout the planning.

Keywords: Planning, SWOT, Value chain, competitive advantages



Translated by



Juan Carlos Espinoza



Mateo Malo

Introducción

Corporación JCEV es una empresa fundada hace 32 años en la ciudad de Cuenca por Juan Carlos Espinoza Vintimilla, se ha logrado posicionar en el mercado gracias a la comercialización de marcas reconocidas en línea blanca, línea café, motocicletas, y en los últimos 5 años ha incursionado en la comercialización de neumáticos al por mayor. Gracias a la experiencia del fundador, la empresa ha gestionado la distribución de diferentes marcas con excelentes resultados, pero al determinar que se realizaba una comercialización global de todos sus productos, se vio en la necesidad de separar la venta de neumáticos como una línea de negocio diferente, dándole la importancia necesaria para aprovechar el potencial de las marcas que distribuyen actualmente.

Se realizará una planificación estratégica con el fin de guiar las acciones de los empleados hacia el cumplimiento de los objetivos que los directivos buscan, además de determinar y aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece. A través de los siguientes pasos: primero se realizará un análisis interno de la empresa, determinando la estructura actual de Corporación JCEV y sus principales actividades internas; seguido de la implementación de un FODA para cada una de las áreas y finalmente el análisis externo a través de las características del sector, factores críticos, análisis PEST, 5 fuerzas de Porter, cadena de valor del sector, y matriz de competidores.

Con la determinación del análisis externo e interno, se tendrá una idea más clara de las oportunidades que presenta la empresa y el mercado, mejorando las fortalezas y gestionando las debilidades o amenazas que obstaculizan el funcionamiento, además del cumplimiento de los objetivos planteados.

Con la definición de la misión, visión y valores organizacionales permitirá guiar a todos los empleados por un mismo camino.

A partir del FODA por área obtenida en el análisis interno, y la información obtenida por medio de las diferentes herramientas en el análisis externo, se realizará un FODA cruzado con una gran cantidad de estrategias, que serán utilizadas para guiar el cumplimiento de los objetivos, el establecimiento de las políticas, y los procedimientos para poner en acción las estrategias.

El último paso consistirá en un análisis financiero de la planificación estratégica, que permitirá una mayor proyección a nivel de ventas, gastos, inversión inicial, balance general, estado de pérdidas, ganancias y flujo de caja, con el cual se analizará la viabilidad de la planificación utilizando las herramientas VAN y TIR.

CAPITULO I

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LAS MARCAS TRIANGLE, INFINITY Y MAZZINI DE LA CORPORACIÓN JCEV

1.1 Antecedentes de la empresa

Corporación JCEV CORP Cía. Ltda., es una empresa fundada en el año de 1988 en la ciudad de Cuenca, reconocida a nivel nacional por la importación y distribución de productos de prestigio en línea blanca y línea café como: LG ELECTRONICS, WHIRLPOOL, RIVIERA, CONTINENTAL, HYUNDAI, XBOSS (marca propia en línea de audio) y CONTINENTAL (electrodomésticos pequeños); y desde hace tres años en la venta e importación de neumáticos procedentes de China en marcas como: TRIANGLE, INFINITY y MAZZINI.

Además maneja la comercialización y distribución de la marca DAYTONA MOTOCICLETAS a nivel nacional.

Cuenta con una empresa hermana llamada Assmblymotos, que pertenece a los mismos accionistas, que se encarga de la compra e importación de motocicletas Chinas en CDK, para ser ensambladas en la ciudad de Guayaquil.

Tiene tres oficinas de atención y bodegas de distribución en las principales ciudades del país como son: Quito, Guayaquil y Cuenca, permitiendo una mejor interacción y una rápida gestión con sus clientes.

La empresa cuenta con un recurso humano de alrededor de 58 empleados en las tres principales ciudades del país, centrandó su capital humano en la oficina principal de la ciudad de Cuenca, desde donde se gestiona la dirección administrativa y logística de las operaciones comerciales y todo esto apoyado con doce camiones propios.

Adicionalmente presenta un equipo de ventas conformado por 25 personas, que se encuentran distribuidos en todo el país, quienes están capacitados, para brindar

asesoramiento a aproximadamente 850 clientes mayoristas y atención a todas las cadenas de tiendas a nivel nacional.

Genera alrededor de 120 plazas de trabajo, e indirectamente 170 plazas en pequeñas y medianas empresas que prestan sus servicios a la corporación.

Realiza transacciones económicas con los principales bancos del país como son: Banco del Pichincha, Banco de Guayaquil, Banco Bolivariano, Banco Internacional, Banco del Austro, etc.

Debido a la seriedad mostrada durante todos estos años, y el cumplimiento de sus obligaciones monetarias tanto con proveedores, bancos, empleados; la empresa ha obtenido la calificación de riesgo AAA, otorgada por la empresa Global Ratings para el mercado de valores ecuatoriano.

En el año 2012 se colocó la primera emisión de obligaciones por USD 3 MM con calificación AA+ y garantía general; en el año 2018 se colocó la segunda emisión de obligaciones por USD 4 MM con calificación AAA y garantía general.

Actualmente se encuentra trabajando en un proceso de mejora continua, para atender las necesidades y expectativas de sus clientes de una forma profesional.

1.2 Estructura de la Empresa

La empresa no presenta un organigrama definido, por lo cual se ha propuesto la creación del mismo, implementando el área de recursos humanos con el que actualmente no cuenta.

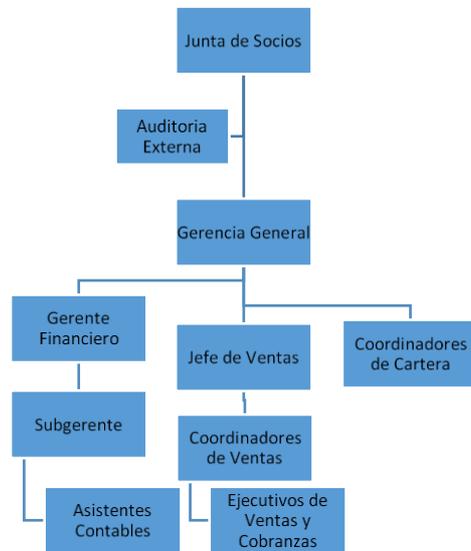


Figura 1. Organigrama actual de Corporación JCEV. Elaboración propia

El organigrama propuesto es el siguiente:

Ilustración 1. Organigrama propuesto

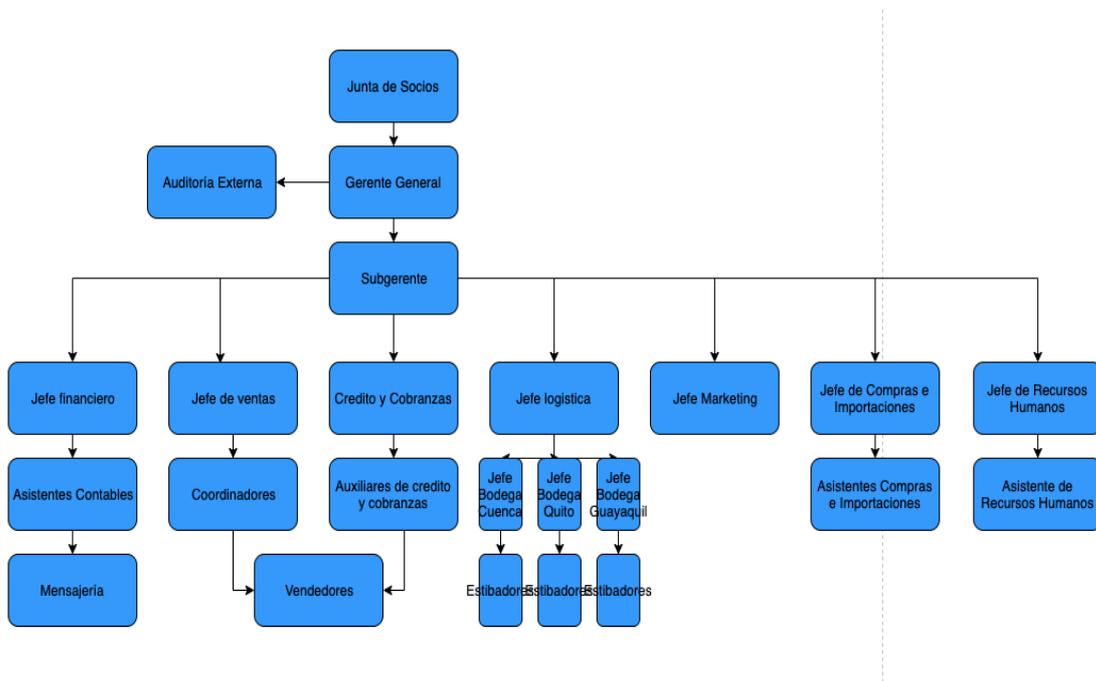


Figura 2: Organigrama Propuesto. Elaboración propia

En el organigrama de la Figura 2, no se determinan las áreas de Marketing e importaciones, además el área de ventas se junta a crédito y cobranzas.

1.2.1 Áreas actuales:

Área Financiera: Un jefe financiero, cuatro asistentes contables y un mensajero, sus principales actividades son:

- Planificación de flujo de caja.
- Gestión de líneas de crédito.
- Planificación y obtención de la línea de crédito.
- Revisión de registros contables.
- Planificación de pago a proveedores nacionales e internacionales.
- Revisión de estados financieros e índices.
- Informe de índices a gerencia.
- Planificación de depósitos diarios.

Área de Ventas: Un jefe de ventas, tres jefes de línea o coordinadores, y 22 vendedores, sus principales actividades son:

- Acercamiento con el cliente para generar la necesidad.
- Generación de la oferta de producto.
- Coordinación de las órdenes de compra y despacho.
- Revisión periódica de ventas.
- Reposición de productos en piso de ventas.
- Documentación y recuperación de cartera.
- Retroalimentación de mercado (producto y precios).
- Recopilación del pedido.
- Facturación y seguimiento de mercadería.
- Seguimiento de rutas de vendedores.

Área de Importaciones y Compras: Un jefe de compras e importaciones, y tres asistentes encargadas de las siguientes actividades:

- Planificación de compra (revisión de inventario, ventas y rotaciones).
- Negociación de producto.
- Seguimiento de la producción.
- Coordinación de embarque.
- Nacionalización de carga, permisos, documentos.
- Programación con el departamento de logística para la movilización de carga a las diferentes bodegas.
- Plan de pagos a proveedores internacionales y fondos requeridos para pago de impuestos aduaneros.

Área de Logística: Un jefe de logística, tres jefes por bodega que se encuentran en Quito, Guayaquil y Cuenca, y aproximadamente doce trabajadores entre estibadores y choferes.

Sus principales actividades son:

- Seguimiento diario a despachos.
- Carga adecuada de camiones.
- Revisión de inventario semanal para abastecimiento de bodegas.
- Revisión de espacios físicos en bodegas para llegada de mercadería.
- Revisión de carga por arribar, para distribución adecuada en bodega.
- Revisión permanente de tarifas de fletes por cada transporte.
- Envío diario de inventarios a los ejecutivos.
- Seguimiento de mercadería en consignación: motocicletas mercado nacional.

Área de Marketing: Un jefe de Marketing, las principales actividades son:

- Diseñar estrategia de marca.
- Construcción de marca (segmentación, posicionamiento)
- Detectar las necesidades del cliente y sus preferencias.
- Analizar canales de comercialización.
- Analizar posicionamiento de la marca y planes para posicionar la misma.
- Presentación de producto.

Departamento Crédito y Cobranzas: Un jefe de crédito y cobranzas y cuatro asistentes

que cumplen con las siguientes actividades:

- Seguimiento y control de cartera por ejecutivo.
- Registro y análisis de solicitudes de crédito de clientes nuevos y la actualización de clientes existentes.
- Emisión de notas de crédito por bodegas, por bloque, por servicio técnico, por descuento y promociones.
- Ingreso y registro de cartera por ejecutivos (tesorería).
- Cobros de caja (tesorería).
- Análisis por pedido, para facturación.
- Seguimiento de refinanciamientos en el caso de cartera vencida.
- Control de prepagos, cartera vencida.
- Informes quincenales de cartera.

1.3 FODA

Se determinó el FODA del área financiera siendo el siguiente:

Tabla 1.

FODA Área Financiera

FORTALEZA	DEBILIDADES
F1. Línea de crédito aprobada.	D1. Procesos manuales.
F2. Relación a largo plazo con entidades financieras de renombre.	D2. Sistema informático antiguo.
F3. Crédito otorgado por proveedores nacionales e internacionales.	
F4. Calificación en el mercado de valores.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Apoyo de entidades financieras como la Corporación Financiera Nacional.	A1. Ambiente volátil en la política del país.
O2. Nuevas tecnologías financieras en el Ecuador.	A2. Cambios repentinos en la oferta de tasas de interés.
O3. Tasas de interés competitivas.	A3. Encarecimiento de créditos en el sector financiero ecuatoriano.
O4. Inscripción para pequeñas empresas en el mercado de valores ecuatoriano.	

Autores: Elaboración propia

Se determinó el FODA del área de ventas siendo el siguiente:

Tabla 2.

FODA Área Ventas

Autores: Elaboración propia

FORTALEZA	DEBILIDADES
F1. Amplio portafolio de productos.	D1. Proceso extenso al momento de facturar.
F2. Cultura de búsqueda de nuevas líneas de negocio.	D2. Falta de capacitación adecuada a vendedores.
F3. Relación a largo plazo con clientes.	D3. Falta de interés por parte de vendedores.
F4. Amplia cartera de clientes por cada línea.	D4. La competencia cuenta con portafolio más amplio.
F5. Visita periódica de cada jefe de ventas con su respectivo ejecutivo por zona.	
F6. Revisión de cumplimiento de ventas diaria.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Desarrollo o búsqueda de nuevas líneas.	A1. Ingreso de nuevos competidores.
O2. Ampliar cartera de clientes.	A2. Competencia con empresas de mayor capital.
O3. Explotar nuevas zonas.	A3. Empresas con sus propios canales de tiendas.
O4. Apertura de tiendas para venta al cliente final.	A4. Empresas con plataformas de venta en línea.
O5. Contar con plataforma de venta en línea.	A5. Clientes de la empresa que se han convertido en competidores.
O6. Exportación de productos a países vecinos.	A6. Clientes importantes que se han retirado del mercado.

Se determinó el FODA del área de importaciones y compras siendo el siguiente:

Tabla 3.

FODA Área Importaciones

FORTALEZA	DEBILIDADES
F1. Conocimiento del producto.	D1. Falta de habilidades de negociación del personal de importación.
F2 .Conocimiento del mercado.	D2. Falta de indicadores de gestión que muestren el desempeño del departamento.
F3. Relación a largo plazo con los proveedores.	D3. Falta de conocimientos en el manejo de divisas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Importación de nuevos productos.	A1. Proceso de desaduanización demorado y tedioso.
O2. Mejora en el proceso de importación.	A2. Competencia desleal (copia de productos, productos de menor calidad a menor precio).
O3. Mejorar condiciones de pago.	A3. Variables a nivel mundial que afectan costos de flete, cambio de moneda.

Autores: Elaboración propia

Se determinó el FODA del área de Logística siendo el siguiente:

Tabla 4.

FODA Área Logística

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Convenios a largo plazo con empresas reconocidas de transporte.	D1. Revisión física de guías de remisión.
F2. Seguimiento diario a la mercadería por despachar.	D2. No contar con bodegas propias.
F3. Flotas de camiones propios para la distribución en las principales ciudades.	D3. Vehículos retornan vacíos siendo ineficientes.
F4. Abastecimiento semanal de las bodegas principales.	
F5. Planificación de rutas para camiones propios de la empresa.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Sistema de rastreo satelital para flotas.	A1. Robo de mercadería.
O2. Contar con una flota de camiones propia para evitar la contratación de empresas de transporte.	A2. Retraso en entregas.
O3. Software para reducir procesos e información física.	A3. Aumento en la tarifa de transporte.
O4. Mejorar tarifas de transporte tercerizado.	A4. Accidentes de tránsito.

Autores: Elaboración propia

Se determinó el FODA del área de Marketing siendo el siguiente:

Tabla 5.

FODA Área Marketing

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Personal con alto pensamiento creativo.	D2. Departamento de mercadeo recién formado.
F2. Herramientas de marketing adecuadas para publicidad.	D3. Falta de investigación de mercados.
F3. Personal con experiencia en contenidos.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Mejorar segmentación y focalizar adecuadamente por zonas.	A1. Competencia agresiva.
O2. Realización de eventos.	A2. Perder clientes actuales.
O3. Introducción de nuevos productos.	A3. Marketing digital de competidores.

Autores: Elaboración propia

Se determinó el FODA del área de Crédito y cobranzas siendo el siguiente:

Tabla 6.

FODA Área Crédito y Cobranza

FORTALEZA	DEBILIDADES
F1. La empresa cuenta con seguro de cartera.	D1. Falta de sistema informático para cobros.
F2. Apoyo por la plataforma EQUIFAX.	D2. Exceso de información física.
F3. Proceso adecuado para la aprobación de crédito.	D3. Tiempo de demora en recuperación de cartera por parte de los ejecutivos.
F4. Manejo de crédito a través de cheques.	D4. Sistema ineficiente de emisión de notas de crédito.
OPORTUNIDAD	AMENAZAS
O1. Otorgar cupos más altos de crédito.	A1. Más días de crédito por parte de la competencia.
O2. Alianzas con entidades financieras para reducir el riesgo.	A2. Incumplimiento con el valor de la factura por parte del cliente.
O3. Referencias comerciales de competencia.	A3. Exceso de cartera vencida.
O4. Referencias bancarias de los clientes.	

Autores: Elaboración propia

1.4 Características del sector:

1.4.1 Crecimiento sector de Neumáticos y Automovilístico:

El sector de neumáticos va de la mano del sector automovilístico, si el primero aumenta el segundo también y viceversa.

En el año 2017, el sector automotriz y de neumáticos aumentaron un 65,33%, y un 54,53% respectivamente, en cambio para el año 2018 el sector automotriz aumentó un 31% mientras que el de neumáticos disminuyó en un 9,09%, debido a la disminución de cupos en la importación de los mismos (AEADE,2019).

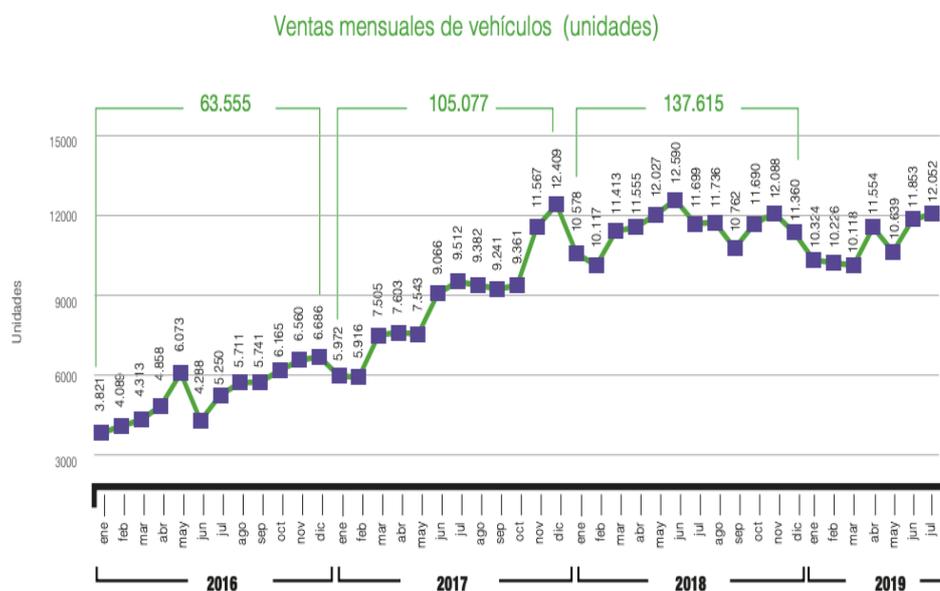


Figura 3: Ventas mensuales del sector automotriz. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2019). Sector automotriz en cifras. Recuperado de: <https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/09/Sector-Automotor-en-cifras-N%C2%B035.pdf>



Neumáticos

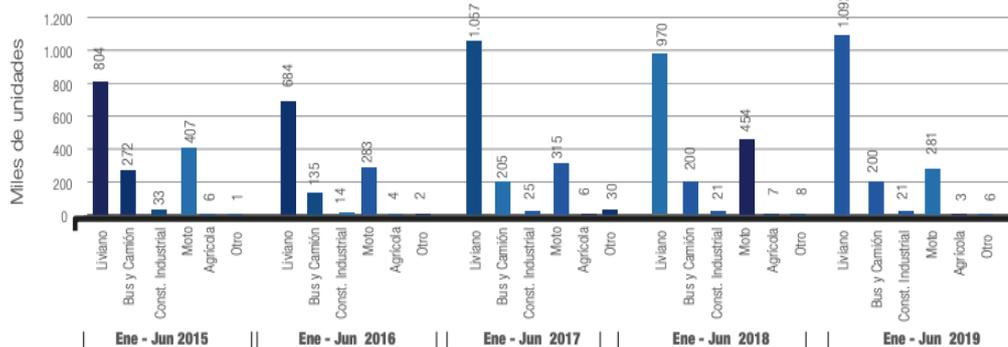


Figura 4: Ventas Enero-Junio sector neumáticos. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2019). Sector automotriz en cifras. Recuperado de: <https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/09/Sector-Automotor-en-cifras-N%C2%B035.pdf>

1.4.2 Importaciones:

El crecimiento en las importaciones de neumáticos, facilita la obtención de información con respecto a la situación de los competidores y el mercado, además permite determinar el ingreso de competencia (anteriormente clientes de la empresa).

La tabla 7 explica el crecimiento de las importaciones desde el año 2017 al 2019, cuyos valores están expresado en FOB en dólares. También se observa un decrecimiento en el año 2018, debido al establecimiento de un cupo máximo en la importación de neumáticos.

Tabla 7.

Total Importación de neumáticos FOB

	2017	2018	2019
	\$ 63.620.196,00	\$ 62.165.806,00	\$63.098.059,00
Crecimiento/Decrecimiento		-2,29%	1,50%

Nota: Este cuadro está analizado desde el 01-ene al 30-sep de cada año.

Fuente: Cobus. (2019). Windows . Buenos Aires: Cobus Group S.R.L.

En la tabla 8, se analiza a los principales importadores de neumáticos, desde el año 2017 al 2019; igualmente se observa su afección en el año 2018 debido al establecimiento de cupos. Cabe destacar que en el año 2019, tanto Importadora Tomebamba como Maxximundo incrementaron sus importaciones en un 29,82% y 53,56% respectivamente, luego de la eliminación de cupos. Sin embargo como dato relevante, Traqtomaq redujo en 1,05% sus importaciones.

Tabla 8.

Principales importadores.

	2017	2018	2019
Importadora Tomebamba	\$ 4.077.001,00	\$ 3.613.827,00	\$4.691.370,00
Crecimiento/Decrecimiento		-11,36%	29,82%
Maxximundo	\$ 5.281.508,00	\$ 4.418.314,00	\$6.784.809,00
Crecimiento/ Decrecimiento		-16,34%	53,56%
Tractomaq	\$ 4.701.002,00	\$ 3.776.248,00	\$3.736.493,00
Crecimiento/ Decrecimiento		-19,67%	-1,05%

Nota: Este cuadro está analizado desde el 01-ene al 30-sep de cada año.

Fuente: Cobus. (2019). Windows . Buenos Aires: Cobus Group S.R.L.

1.5 Factores críticos

1.5.1 Cadena de Distribución:

Mayorista: son empresas que venden sus productos a distribuidores o minoristas, las principales son: Importadora Tomebamba (\$3,964,647.00), Tractomaq (\$2,863,432.00), Maxximundo (\$2,180,025.00), Antonio Pino Ycaza (\$2,039,783.00), JCEV (\$1,085,348.00) (Cobus, 2019).

Minorista: Importadores que comercializan sus productos directamente al público, las principales empresas que se encuentran dentro de este canal de distribución son: Antonio Pino Ycaza, Tedasa, Ferremundo, Frenoseguro, etc (Cobus, 2019).

Plataforma Virtual: Empresas dedicadas al comercio electrónico (e-commerce), dentro de este grupo se encuentran empresas como: Mantallanta.com, Oponeo.com, electrotienda.com.

1.5.2 Logística:

El análisis en el sector de neumáticos, determinó que la situación ha cambiado en los últimos años, donde los minoristas han reducido los inventarios y han optado por trabajar de acuerdo al inventario de los distribuidores. Haciendo que la logística se vuelva de vital importancia, ya que el distribuidor necesita entregar el producto al minorista en el menor tiempo posible, convirtiendo a la misma en un beneficio dentro del mercado.

Las empresas han encontrado una ventaja competitiva al conseguir tarifas más bajas en el transporte tercerizado, lo que ha generado que las demás empresas den importancia a este rubro en los costos, ya que el mercado actualmente exige que el costo de transporte sea asumido por el importador.

La contratación de servicio de transporte tercerizado es utilizado habitualmente, con un costo de 1\$ por neumático, el cual puede ser reducido, si se logra aprovechar eficazmente el transporte propio de la empresa.

1.5.3 Financiamiento:

El financiamiento es un punto esencial para cada uno de los importadores, según los análisis de mercado realizados. Empresas como Importadora Tomebamba, otorgan créditos de hasta 180 días, JCEV, Nitrollanta, Antonio Pino Ycaza, ofrecen financiamientos de hasta 120 días y empresas más pequeñas que ofertan productos de menor costo, otorgan 90 días de financiamiento. El cual se maneja mediante cheques y en ciertos casos a través de pagarés.

1.5.4 Marcas:

Dentro del mercado existen ciertas marcas que han trascendido en el tiempo, generando confianza y reconocimiento entre sus clientes.

De acuerdo a la cantidad de importaciones realizadas en Junio del 2019, estas son las principales marcas escogidas por los importadores:

- Maxxis (\$4,805,000.00)
- Goodyear (\$2,490,000.00)
- GT radial (\$1,442,600.00)
- Bridgestone (\$1,546,740.00)
- Triangle (\$1,433,723.00)
- Hankook (\$1,430,000.00)
- Firestone (\$1,162,170.00)
- Michelin (\$1,099,380.00)

Esta información permite determinar, cuáles son las marcas con mayor demanda dentro del mercado y de esta forma tomar decisiones teniendo en cuenta que Triangle se encuentra en este grupo, además Corporación JCEV importa esta marca, generándose oportunidades para

incrementar las ventas y al mismo tiempo apalancarse en las otras marcas que importa la corporación (Cobus, 2019).

1.6 Análisis PEST

1.6.1 Político:

Dentro del ámbito político, se han establecido distintas acciones legales, cuya finalidad es motivar e incrementar la economía dentro del país, entre las que se encuentran:

El Plan Nacional del Buen Vivir, cuyo objetivo es la priorización de proyectos en varios sectores estratégicos y rentables, haciendo más viable la sostenibilidad del sistema económico.

Así también, se encontró motivaciones gubernamentales para los emprendedores, que se destacan en la ley orgánica para el fomento productivo, atracción de inversiones, generación de empleo, estabilidad y equilibrio fiscal:

- Fomentar el desarrollo de la producción nacional y reducir la dependencia de otros países.
- Exenciones de pago de impuestos para nuevas inversiones y reinversión de utilidades entre 5 y 10 puntos (IR), como una forma de apoyo financiero.
- Implementación de aranceles a la importación, con el fin de generar ventaja para la producción nacional (SRI, 2018).

Por otro lado, existen algunos factores que provocan que las ideas impulsadas por los emprendedores se frenen o disminuyan, entre las que se destacan:

- Poca seguridad para los emprendedores e inversionistas.
- Trámites complicados en temas de aduanas y permisos.
- Pocos convenios internacionales.
- Dificultades y demoras para la creación de negocios y empresas.

1.6.2 Económico:

Existen factores que afectan al mercado en su conjunto, entre los más importantes se encuentran:

Producto Interno Bruto:

Para el año 2018, el país reportó un aumento del 1,4% en el PIB, debido a un mayor gasto de consumo por parte del gobierno, por otro lado también se evidenció un aumento en el gasto de consumo final de los hogares (2,7%), una mayor formación bruta de capital fijo (2,1%), exportaciones de bienes y servicios (0,9%), e importaciones (5,8%) (BCE, 2019).

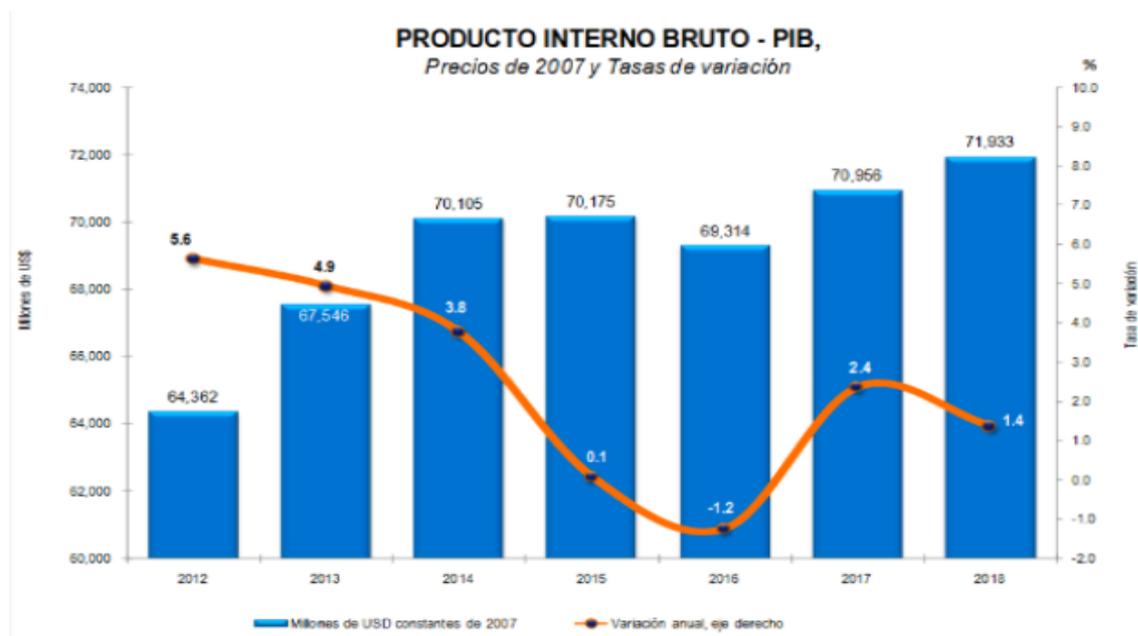


Figura 5: Producto Interno Bruto. Banco Central del Ecuador (2019). *La economía ecuatoriana creció 1,4% en 2018.* Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuatoriana-crecio-14-en-2018>.

Banca

Las comparaciones realizadas anualmente, determinaron un aumento en activos totales (8,1%), pasivos totales (7,8%), depósitos totales (5,1%), cartera bruta (8,7%), patrimonio (10,1%), y utilidad (14%) (Asobanca, 2019).

Riesgo País.

El riesgo país en el último mes aumentó en gran medida, inclusive llegando a ser uno lo más altos (823 puntos) del 2019 según JP Morgan. Esto ha provocado, que Ecuador esté sujeto a una tasa de interés del 10,23%, al momento de financiar una deuda en el mercado internacional. A diferencia de Colombia, que presenta un puntaje de 174 puntos, estando sujeto a una tasa de interés del 4,7% (Tapia, 2019).

Inflación del país.

Los cambios en los niveles de inflación del país son bajos, lo cual ayuda a tener una mayor estabilidad en los precios y una mejor planificación a largo plazo por parte de las empresas.



Figura 6: Inflación del País. Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019). Resultados Índice de Precios al Consumidor (IPC). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Septiembre-2019/01_ipc_Presentacion_IPC_sep2019.pdf

Desempleo en el Ecuador.

Para marzo de 2018, la tasa nacional de desempleo representó el 4,4% de la Población económicamente activa (PEA), a nivel urbano la tasa se ubicó en 5,7%, y a nivel rural en 1,9%. Las variaciones tanto a nivel nacional, urbano y rural respecto a marzo de 2017 no fueron estadísticamente significativas (INEC, 2018).

1.6.3 Social:

Existen algunas variables que influyen en la interacción tanto de los integrantes del mercado como del entorno.

Análisis Poblacional.

Según las cifras del año 2019 existen 17.096.789 habitantes en Ecuador, siendo Guayas la provincia más poblada con 3.5 millones, seguida de Pichincha con 2.7 millones (Agencia EFE, 2018).

Comportamiento del consumidor.

La mayor parte de su historia, el país ha vivido en una crisis económica, por esta razón el comportamiento del consumidor debe ser descrito a partir de este factor. La principal tendencia del cliente es optimizar el gasto, otro factor importante es el estado de ánimo en el que se encuentra el consumidor, ya que no es el mismo que en tiempos de abundancia. Esto promueve una mayor exigencia a las empresas frente a sus productos y servicios, que constantemente están buscando nuevas opciones para reducir el gasto. Distintas tradiciones abandonadas por el

consumidor, ofrecen nuevas oportunidades a las empresas, para mejorar sus productos, reducir costos y ofrecer mejores servicios en comparación a la competencia (El Tiempo, 2016).

1.6.4 Tecnológico:

De acuerdo al análisis realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el año 2017, la tecnología de Información y Comunicación en el país se encuentra representado de la siguiente forma:

El 26% de la población cuenta con una computadora portátil en sus hogares, disminuyendo un 1,6% en comparación al año 2016 (INEC, 2018).

El 90% de los hogares cuenta con al menos un teléfono celular, con un aumento del 0,8% de acuerdo al año 2016 (INEC, 2018).

El 46,1% de los hogares en las zonas urbanas del país, tiene acceso a internet, evidenciándose un aumento del 1,5% en comparación al año 2016 (INEC, 2018).

El 52,0% de la población de 5 años y más utilizó una computadora, siendo 13,3 puntos más alto que en el año 2012 (INEC, 2018).

El 85,2 % de personas entre 16 a 24 años usaron Internet en el último año, en comparación al 73,9% de personas del grupo comprendido entre los 25 y 34 años de edad, además se determinó que el 74,7% de los mismos usa Internet por lo menos una vez al día (INEC, 2018).

El 58,5% de la población de 5 años y más tiene al menos un celular activado, 8,1 puntos más que lo registrado en el año 2012 (INEC, 2018).

Para el año 2017 a nivel nacional, la tenencia a poseer un teléfono inteligente creció 7,5 puntos en relación con el 2016. Con una diferencia de 23,9 puntos a favor del área urbana frente a la rural (37,2% a nivel nacional, 44,7% en zonas urbanas y 20,8% en la zona rural). El 63,6% del total de la población cuenta con un Smartphone (INEC, 2018).

1.7 Cinco fuerzas de Porter

1.7.1 Ingreso de nuevos competidores

- **Requisitos de capital:** El nivel es alto, ya que se requiere una alta inversión en inventarios para poder competir en el mercado a largo plazo.

El capital es de vital importancia, porque en este negocio una de las características fundamentales es el financiamiento, con un capital suficientemente rentable para otorgar créditos de hasta 120 días.

- **Economía de escala:** El nivel es alto, debido a que los costos son elevados al momento de importar, pero que se reducen conforme aumenta el número de importaciones, pero para lo cual se necesitan una fuerte inversión.

- **Curva de experiencia:** El nivel es alto, debido a que las empresas que se encuentran en el sector tienen la experiencia suficiente en temas relacionados a la importación, proveedores, canales de ventas, etc. Generando una barrera de entrada para las nuevas empresas.

- **Ventaja absoluta en costos:** Nivel es bajo, dentro de este negocio los costos son generales y muy similares para la mayoría de las empresas, por tanto no se puede generar ventajas en costos de importación.

- **Diferenciación del producto:** El nivel es alto, en el mercado existe empresas que distribuyen marcas reconocidas, siendo muy difícil la distribución de las mismas. El ingreso con marcas que no son reconocidas y competir en precio, es una barrera debido a que existen competidores que hacen lo mismo.

- **Acceso a canales de distribución:** El nivel es medio, una nueva empresa puede ingresar a los canales de distribución mediante diversos factores como son: el precio competitivo, formas de pago, etc. Siendo importante contar con un capital alto.

- **Barreras gubernamentales:** El nivel es medio, existiendo ciertos requisitos que se deben cumplir para el proceso de importación según la Coformity Product Certificate (CCC).

- **Represalias:** El nivel es medio, las empresas podrían entrar en una guerra de precios haciendo que las nuevas desaparezcan, pero no lo hacen. En realidad, lo que realizan es la implementación de mejores ofertas en cuanto a los precios para cerrar más ventas, lo que representa una barrera de entrada para las nuevas empresas, pero manejable.

Tabla 9.

Ingreso de nuevos competidores ALTO

Factor	Nivel
Requisitos de Capital	Alto
Economías de Escala	Alto
Curva de Experiencia	Alto
Ventaja Absoluta en Costos	Bajo
Diferenciación del Producto	Alto
Acceso a Canales de Distribución	Medio
Barreras Gubernamentales	Medio
Represalias	Medio

Autores: Elaboración Propia

1.7.2 Amenaza de sustitutos

- **Disponibilidad de sustitutos:** El nivel es bajo, existen productos sustitutos aparte del servicio de reencauche de neumáticos.

- **Precio relativo entre el producto sustituto y ofrecido:** El nivel es bajo, el precio ofertado en el servicio de reencauche no afecta al precio ofertado de los neumáticos.

- **Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto:** El nivel es bajo, la calidad del producto sustituto, en este caso el reencauche es baja en comparación a la adquisición de un neumático nuevo.

- **Costos de cambio para el cliente:** El nivel es bajo, debido a que si el precio del reencauche aumenta, los clientes seguirán adquiriendo productos nuevos antes que reencauchar.

Tabla 10.

Amenaza de sustitutos BAJO

Factor	Nivel
Disponibilidad de Sustitutos	Bajo
Precio Relativo Entre Producto Sustituto y Ofrecido	Bajo
Rendimiento y Calidad Comparada entre Producto Ofrecido y su Sustituto	Bajo
Costos De Cambio Para El Cliente	Bajo

Autores: Elaboración Propia

1.7.3 Rivalidad entre competidores existentes

- **Concentración:** El nivel es alto, existen muchas empresas que se encuentran dentro de la importación de neumáticos a nivel nacional, afectando el precio.
- **Diversidad de competidores:** El nivel es bajo, todos los importadores y comercializadores de neumáticos tienen características similares.
- **Barreras de movilidad:** El nivel es medio, las empresas actualmente tienen la experiencia necesaria para importar y comercializar nuevos productos de distintos segmentos.

- **Barreras de salida:** El nivel es medio, la liquidación de los inventarios y de trabajadores es factible, pero representa un alto costo.

- **Diferenciación de productos:** El nivel es bajo, los productos son similares en diseño, presentación, función, etc. Esto significa que es un mercado con precios definidos.

Tabla 11.

Rivalidad entre competidores existentes MEDIO

Factor	Nivel
Concentración	Alto
Diversidad de los Competidores	Bajo
Barreras de Movilidad	Medio
Barreras de Salida	Medio
Diferenciación de Productos	Bajo

Autores: Elaboración Propia

1.7.4 Poder de negociación de los compradores

- **Concentración de clientes:** Tiene un nivel bajo, la cantidad de clientes que existen en el mercado es alta, por lo que la palanca de negociación se afecta, exigiendo una menor cantidad

- **Volumen de compras:** Tiene un nivel medio, debido a que exige mejores condiciones al momento de comprar un volumen alto, pero no toma el control total del negocio.

- **Diferenciación:** El nivel es medio, debido a que la diferenciación de los productos es muy baja, se aumenta el poder de negociación, pero existen ciertas marcas que toman el control de la negociación por su reconocimiento, que es comercializado por pocas empresas.
- **Información acerca del proveedor:** El nivel es alto, los clientes cuentan con una amplia cantidad de información sobre los proveedores y producto.
- **Productos sustitutos:** El nivel es bajo, la disponibilidad de los productos sustitutos abarca únicamente el reencauche de neumáticos, este servicio no se encuentra en el mismo nivel de calidad, con lo cual no afecta el precio de los neumáticos nuevos.

Tabla 12.

Poder de negociación de los compradores MEDIO

Factor	Nivel
Concentración de Clientes	Bajo
Volumen de Compras	Medio
Diferenciación	Medio
Información Acerca del Proveedor	Alto
Productos Sustitutos	Bajo

Autores: Elaboración Propia

1.7.5 Poder de negociación de los proveedores

- **Concentración de proveedores:** El nivel es bajo, existe una alta cantidad de proveedores de neumáticos.
- **Importancia del volumen para los proveedores:** El nivel es medio, el volumen de compra del sector de neumáticos del Ecuador representa un porcentaje muy pequeño para las ventas totales de los proveedores, por lo cual exigen un volumen alto de compra. Aunque al inicio de la relación con el proveedor, este permite un volumen accesible para ingresar al mercado.
- **Diferenciación de insumos:** El nivel es bajo, los neumáticos producidos en China no se diferencian en calidad y diseño.
- **Costos de cambio:** El nivel es alto, al realizar un cambio de proveedor, se demoraría más tiempo la rotación de la mercadería, además la inversión en marca es considerable.
- **Insumos sustitutos:** El nivel es alto, no existen productos sustitutos aparte del reencauche de neumáticos.

Tabla 13.

Poder de negociación de proveedores MEDIO

Factor	Nivel
Concentración de Proveedores	Bajo
Importancia del Volumen Para los Proveedores	Medio
Diferenciación de Insumos	Bajo
Costos de Cambio	Alto
Insumos Sustitutos	Alto

Autores: Elaboración Propia

1.8 Cadena de valor de neumáticos

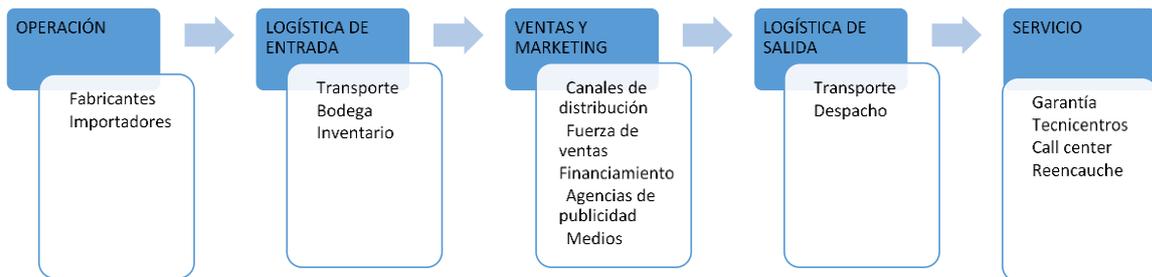


Figura 7: Cadena de valor. Elaboración propia

1.8.1 Operación

- **Fabricante**

Los procesos que transforman la materia prima (caucho) en un bien o servicio (neumáticos).

La empresa Continental Tire Andina, ubicada en Cuenca, se dedica a la producción de llantas utilizando materia prima tanto nacional como internacional, siendo Continental, General Tire y Barum sus tres principales marcas.

Los neumáticos son comercializados a todos los países de la región andina y Chile, presenta alianzas con General Motors (Chevrolet), Maresa (Mazda) y Aymesa (Kia), tres ensambladoras de vehículos ecuatorianas (Continental Tire Andina, 2011).

En los últimos cinco años se han invertido aproximadamente 60 millones de dólares, direccionada a innovar la planta productiva, incluyendo maquinaria de última tecnología que permite la fabricación de neumáticos de varias medidas, capaz de satisfacer de manera directa las exigencias de los clientes y aumentando el portafolio de productos. Además, es el cuarto grupo más grande dedicada a la fabricación y comercialización en el mundo, y el tercer grupo más importante dedicado al abastecimiento de neumáticos en la región andina (El Tiempo, 2017).

Cuenta con plantaciones de caucho en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, una planta productiva ubicada en Cuenca, además los productos se distribuyen a través de la red ERCO y brinda el servicio de reencauche mediante la empresa Renovallanta (El Tiempo, 2017).

Para el 2017, el objetivo de Continental Tire fue: fortalecer tanto el mercado nacional como el norteamericano, buscando generar una concientización en el uso de neumáticos de mejor calidad, lo que a su vez otorgará mayor seguridad y rendimiento a sus clientes (El Tiempo, 2017).

Ha generado cerca de 1.220 empleos directos, y aproximadamente 5.000 empleos indirectos en la industria (El Tiempo, 2017).

A través del eslabón de la cadena de valor, generadas por la oferta del producto que brinda Continental Tire, se puede fortalecer la economía del país, además contribuye a la búsqueda de nuevos destinos que permite posicionar a las marcas nacionales en el exterior.

La principal actividad es la transformación de la materia prima en producto terminado, donde se destacan varios factores para la producción: inversión en maquinaria; en planta (tamaño, ubicación, etc) y en la fuerza laboral, mediante capacitaciones, procesos de producción, entre otras variables.

- **Importadores**

Los importadores son los encargados de introducir productos al país, tanto el importador como el proveedor debe cumplir determinadas obligaciones o requerimientos para el ingreso y salida del producto.

En el caso del proveedor, debe dar cumplimiento a los estándares y requisitos establecidos en el país de destino, en tanto que el importador deberá conocer los requerimientos para la importación del producto, con el fin de ofrecer un producto que cumpla con normas de calidad, etiquetado y regulaciones internas del país de destino.

La programación de compra de productos importados se realiza a través de un análisis de rotación de producto, histórico de ventas y compra, permitiendo generar indicadores, así como plantear metas y planes de compras.

Además, se debe tener en cuenta que el tiempo de producción tarda normalmente de 30 a 40 días, en tránsito de 40 a 45 días y nacionalización de 2 a 7 días. Todas estas variables son importantes para la correcta programación de un plan de compras trimestral, semestral o anual.

La principal actividad de los importadores es la incorporación de mercadería al país para su comercialización, teniendo en cuenta la relación con el proveedor y la presencia en ferias para la búsqueda de una mejor relación con el mismo; además de la tramitación para el ingreso de la mercadería al país.

La siguiente información demuestra las importaciones de las empresas más importantes, considerando también los valores importados por JCEV.

Importadora Tomebamba (\$3,964,647.00), Tractomaq (\$2,863,432.00), Maxximundo (\$2,180,025.00), Antonio Pino Ycaza (\$2,039,783.00), JCEV (\$1,085,348.00) (Cobus, 2019).

Tabla 14.

Total de importación de neumáticos FOB

	2017	2018	2019
	\$63.620.196,00	\$ 62.165.806,00	\$63.098.059,00
Crecimiento/Decrecimiento		-2,29%	1,50%

Fuente: Cobus. (2019). Windows . Buenos Aires: Cobus Group S.R.L.

Tabla 15.*Principales Importadores.*

	2017	2018	2019
Importadora Tomebamba	\$ 4.077.001,00	\$ 3.613.827,00	\$4.691.370,00
Crecimiento/Decrecimiento		-11,36%	29,82%
Maxximundo	\$ 5.281.508,00	\$ 4.418.314,00	\$6.784.809,00
Crecimiento/ Decrecimiento		-16,34%	53,56%
Tractomaq	\$ 4.701.002,00	\$ 3.776.248,00	\$3.736.493,00
Crecimiento/ Decrecimiento		-19,67%	-1,05%

Fuente: Cobus. (2019). Windows . Buenos Aires: Cobus Group S.R.L.

1.8.2 Logística de entrada

Son las actividades que se realizan, luego de que la mercadería sale del puerto.

- **Transporte:**

Son las actividades que relacionan al importador y a la empresa de transporte, para la movilización del producto a bodega.

- **Bodega:**

Mediante la adquisición del terreno y construcción de la bodega o a través de un servicio de arrendamiento para el almacenamiento del producto. Se analiza variables como el tamaño, la ubicación y los materiales requeridos para un correcto almacenaje.

- **Inventario:**

Son las políticas de inventario que maneja cada empresa en el sector, se analiza las variables como la cantidad importada, la ubicación de la mercadería y las políticas de almacenaje.

1.8.3 Ventas y Marketing

- **Canales de distribución:**

Son los encargados de comercializar el producto, mediante ventas al por mayor, con sus respectivos vendedores por zonas; o ventas al consumidor final brindando servicios a través de tecnicentros. Para la distribución del producto en mayor volumen en el mercado ecuatoriano, se necesita tener precios competitivos, otorgar crédito de al menos 120 días y tener definida la

entrega, ya que si no se entrega la mercadería máxima en un día, se puede llegar a perder la venta y la fidelidad del cliente.

Los principales distribuidores son:

Tabla 16.

Principales distribuidores

Distribuidores	
1	Importadora Tomebamba
2	Maxximundo
3	Tractomaq
4	Ferremundo
5	Antonio Pino Ycaza
6	Lartizco
7	Nitrollanta
8	Surtillantas

Fuente: Cobus. (2019). Windows . Buenos Aires: Cobus Group S.R.L.

- **Fuerza de ventas:**

Este tipo de negocio se realiza mediante un grupo de vendedores en las zonas estratégicas para lograr cubrir la mayor parte del mercado nacional.

- **Financiamiento:**

El financiamiento es esencial para los importadores. Empresas como Importadora Tomebamba otorga crédito de hasta 180 días; JCEV, Nitrollanta, Antonio Pino Ycaza, entre otras, financian hasta 120 días y empresas más pequeñas que ofertan productos de menor costo otorgan 90 días de financiamiento.

El financiamiento se maneja mediante cheques y en ciertos casos mediante pagarés.

- **Agencias de publicidad:**

Desarrollan campañas y promociones para clientes denominadas sales in o sales out en base a las necesidades de los clientes finales. Analizan el tono de comunicación que mejor se acople al producto y segmentos que se necesitan cubrir.

Desarrollan y construyen marca a través de la creación de logos, slogans, campañas e implementación de productos promocionales para los clientes.

Planifican la fidelización de clientes intermediarios, a través de respaldo, garantía y apoyo en actividades del cliente; y de los clientes finales mediante garantías, regalos, etc.

Analizan y constituyen la red de distribución, enfocándose en canales apropiados como: Tecnicentros, Almacenes de accesorios, S/T de mayor nivel, etc.

- **Medios:**

Desarrollan vías de comunicación adecuadas, para la correcta difusión de la línea de productos ofrecidos.

- **Masivos.**

Prensa, Radio, Televisión, Redes Sociales.

- **Puntuales**

Eventos del sector automotriz, tuerca y relacionados. Revistas especializadas.

- **Vía Pública**

Publicidad en Vallas de carretera aproximaciones a poblaciones y de ciudades principales.

- **Rotulación e imagen en puntos de venta del producto, afiches, exhibidores, promocionales.**
- **No tradicionales**

Buses, publicidad móvil, pantallas leds, etc.

1.8.4 Logística de salida

Son todas las actividades y procesos que se realizan, desde que el producto sale de la bodega, hasta la recepción del producto por el cliente.

- **Transporte:**

Puede ser a través de un servicio contratado o mediante la adquisición de un vehículo propio para el transporte. En este negocio existe una tendencia a la contratación de servicio tercerizado, ya que estos normalmente aprovechan todo el volumen del vehículo, lo que les permite reducir los costos en comparación a la ineficiencia que se genera el no aprovechar la capacidad del vehículo propio.

- **Despachos:**

El despacho se puede realizar de dos formas, la primera brindando el servicio al cliente con la entrega del producto en su local, y la segunda con el retiro del cliente directamente en bodega. El exceso de oferta ha generado que los clientes exijan una entrega más rápida del producto en

comparación con los años anteriores, esto ha complicado a varias empresas, de manera especial a medianas y pequeñas que han perdido mercado.

- **Servicio:**

En la industria de los neumáticos, hasta el momento no se ha generado una gran oferta de servicios para los clientes. Siendo las grandes empresas las únicas que ofrecen este tipo de servicios, ya que se necesitan una inversión fuerte de capital para: tecnicentros, garantías, o brindar el servicio de reencauche.

- **Garantía:**

Algunas empresas brindan el servicio de garantía total, ya sea por daño intencional o accidental. Para la aplicación de esta se deben cumplir ciertos requisitos, por ejemplo: el neumático debe encontrarse dentro de su vida útil, o que la profundidad del labrado sea la estipulada, etc. Ciertas empresas brindan el servicio de garantía a sus mejores clientes, al momento del reclamo se analiza la profundidad del labrado y en base al mismo, se calcula el porcentaje que todavía se encuentra en buen estado.

- **Tecnicentros**

En este medio los talleres son conocidos como tecnicentro, ya sea para la venta de diferentes marcas de neumáticos o para sus otras funciones como: enlantar, balancear, alinear, parchar neumáticos y servicios de mecánica rápida. Es importante que el distribuidor cuente con un tecnicentro propio, permitiéndole generar una mayor rentabilidad al no incluir un intermediario, además de que se realiza un contacto directo con el cliente final.

- **Call Center:**

Se utiliza específicamente para la recepción de llamadas de los clientes que buscan comprar el producto, la recepción de quejas por el mal estado de la mercadería o por pedidos incompletos.

- **Reencauche**

Este servicio se ha convertido en un sustituto de la venta de neumáticos, ya que ofrece alargar la vida útil de las llantas, el reencauche consiste en incorporar una capa adicional de caucho que le proporcione al cliente un cierto kilometraje adicional.

1.9 Matriz de competidores

Competidores Directos:

Son todas aquellas empresas dedicadas a la importación y comercialización de neumáticos que se encuentren en el mismo nivel de precios y marca.

Competidores Indirectos:

Son todas aquellas empresas dedicadas a la comercialización de neumáticos que se encuentren en un nivel superior de precios.

Competidores Sustitutos:

Son todas aquellas empresas dedicadas al servicio de reencauche, y las que ofrecen productos a un nivel de precio más bajo.

De acuerdo con la matriz de competidores, se determinó que la diferencia que existe entre JCEV y estas empresas, es el tiempo en que estas se encuentran en el mercado de neumáticos.

JCEV se encuentra en el mercado aproximadamente cuatro años con un crecimiento constante, a diferencia de las otras que cuentan con una mayor experiencia. Al estar en un mayor tiempo en el mercado permite generar ventajas como: una mayor fidelidad con los proveedores, negociación con marcas reconocidas como Maxis, una mejor competitividad en los precios a partir de la relación con los proveedores. La búsqueda de nuevos servicios ha generado que las empresas implementen tecnicentros, adquiriendo mejores relaciones con el cliente final y un mayor margen de ganancia.

Tabla 17.

Competidores directos, indirectos y sustitutos

Directos	Indirectos	Sustitutos
Importadora Tomebamba	Conauto	Gerardo Ortiz e Hijos
Maxximundo	Durallanta	Autollanta
Tractomaq	Nitrollanta	Ferremundo
Ferremundo	Continental Tire Andina	Latineg
Antonio Pino Icaza	Tractomaq	Mototirecorp
Lartisco	Ferremundo	
Nitrollanta	Intalcaucho	
Surtillantas	Cepsa	
Keytel		

Autores: Elaboración propia

Tabla 18.*Matriz de competidores directos*

DIRECTOS	JCEV CORPORACION		Importadora Tomebamba		Maximundo		Tractomaq		Antonio Pino Ycaza		Nitrollanta		
	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Competitividad de precio	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75	4	1	3	0,75	3	0,75
Marca	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Garantía	0,15	1	0,15	4	0,6	4	0,6	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Capacidad de financiamiento	0,25	3	0,75	4	1	4	1	3	0,75	3	0,75	3	0,75
Venta al por menor	0,15	1	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	3	0,45	3	0,45
	1		2,6		3,45		3,45		2,8		2,9		2,9

Autores: Elaboración Propia

Tabla 19.*Calificación total de matriz de competidores directos*

COMPETIDORES DIRECTOS	CALIFICACIÓN TOTAL
1 Importadora Tomebamba	3,45
2 Maximundo	3,45
3 Antonio Pino Icaza	2,9
4 Nitrollatanta	2,9
5 Traqtomac	2,8
6 Jcev Corporación	2,6

Autores: Elaboración Propia

Tabla 20.*Matriz de competidores indirectos*

INDIRECTOS	JCEV CORPORACION		Importadora tomebamba		Maxximundo		Conauto		Ferremundo		Continental		
FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Competitividad de precio	0,25	3	0,75	2	0,5	2	0,5	1	0,25	2	0,5	2	0,5
Marca	0,25	3	0,75	4	1	4	1	3	0,75	2	0,5	3	0,75
Garantía	0,15	1	0,15	4	0,6	4	0,6	1	0,15	1	0,15	3	0,45
Marketing	0,15	2	0,3	4	0,6	4	0,6	1	0,15	2	0,3	4	0,6
Venta al por menor	0,2	1	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6	3	0,6	4	0,8
	1		2,15		3,1		3,1		1,9		2,05		3,1

Autores: Elaboración Propia**Tabla 21.**

Calificación total de matriz de competidores indirectos

COMPETIDORES INDIRECTOS	CALIFICACIÓN TOTAL
1 Importadora Tomebamba	3,1
2 Maxximundo	3,1
3 Continental Tire Andina	3,1
4 JCEV Corporación	2,15
5 Ferremundo	2,5
6 Conauto	1,9

Autores: Elaboración Propia

Tabla 22.*Calificación total de matriz de competidores sustitutos*

SUSTITUTOS	JCEV CORPORACION		Ferremundo		Mototirecorp		Gerardo Ortiz e hijos		Latineg		Autollanta		
	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Competitividad de precio	0,35	3	1,05	2	0,7	2	0,7	2	0,7	2	0,7	2	0,7
Colocacion	0,25	2	0,5	4	1	3	0,75	4	1	4	1	3	0,75
Variedad del portafolio	0,25	2	0,5	4	1	3	0,75	1	0,25	3	0,75	4	1
Venta al por menor	0,15	1	0,15	3	0,45	1	0,15	2	0,3	1	0,15	2	0,3
	1		2,2		3,15		2,35		2,25		2,6		2,75

Autores: Elaboración Propia**Tabla 23.***Calificación total de matriz de competidores directos*

COMPETIDORES SUSTITUTOS	CALIFICACIÓN TOTAL
1 Ferremundo	3,15
2 Autollanta	2,75
3 Latineg	2,6
4 Mototire Corp.	2,35
5 Gerardo Ortiz e Hijos	2,25
6 JCEV Corporación	2,2

Autores: Elaboración Propia

CAPÍTULO II

ETAPA FILOSÓFICA

2.1 Misión

Misión actual de Corporación JCEV:

Ser una empresa de comercialización y distribución de productos de línea blanca, línea café, motocicletas , electrodomésticos pequeños y neumáticos a comerciantes debidamente calificados, brindando productos de calidad a precios justos y con un excelente servicio al cliente, logrando así una relación estratégica y de confianza mutua de los colaboradores, socios y clientes, que nos permitan crecer permanentemente en el tiempo y reafirmen la permanencia de nuestra Empresa en el mercado, generando un adecuado retorno de la inversión.

Misión propuesta:

Ser una empresa dedicada a la comercialización y distribución de neumáticos a nivel nacional, ofreciendo productos y servicio de calidad a precios justos, buscando el logro de objetivos organizacionales, para cumplir las expectativas de los grupos interesados: los diferentes socios, proveedores, clientes y empleados de la empresa.

2.2 Visión

Visión actual de Corporación JCEV:

Consolidarnos a nivel nacional como una comercializadora de alto nivel, eficiente y con una perspectiva comercial a largo plazo, implementado constantemente la innovación tecnológica para la satisfacción plena del cliente.

Visión propuesta:

Consolidarse como una empresa líder en la distribución y comercialización de neumáticos, generando confianza en el mercado para la consecución de los objetivos planteados a largo plazo.

2.3 Valores Organizacionales

La empresa no cuenta con valores organizacionales, por lo que se proponen los siguientes:

Respeto: Se brindará un excelente trato a empleados, clientes, y toda persona que rodee a la empresa, escuchando con la atención que se merecen, y aceptando todas las críticas constructivas que puedan aportar al crecimiento de la empresa.

Responsabilidad: Conjunto de normativas, políticas, reglamentos y objetivos que deben ser cumplidos por los empleados, a favor de la empresa, compañeros y de sí mismo.

Autocrítica: Los empleados se deben cuestionar, si sus decisiones tanto laborales como fuera de la empresa son las adecuadas, en busca de la consecución de objetivos personales y organizacionales.

Innovación: La empresa debe generar en los empleados la búsqueda de nuevas estrategias, que solucionen problemas o ayuden al cumplimiento de los objetivos, por lo tanto la corporación estará abierta a escuchar a los empleados y analizar sus propuestas.

Trabajo en equipo: Todos los empleados deben trabajar en conjunto con sus compañeros, alcanzando los objetivos propuestos: personales, de los compañeros, y los de la organización.

CAPÍTULO III

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 FODA cruzado por área

3.1.1 FODA cruzado para el área financiera

F/O

F1 O2: Contratar los servicios de una aplicación tecnológica financiera de Facturero Móvil, para que el proceso de facturación sea de manera electrónica, optimizando el tiempo para el departamento ya que permitirá: contabilizar las facturas de forma automática, los documentos emitidos estarán perfectamente validados por el SRI, acceso a la plataforma en cualquier momento, se podrán emitir 4 tipos de facturas, y acceso a reportes de manera instantánea.

F2 O1: Conseguir financiamiento a bajo costo, a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN), aprovechando las referencias de grandes instituciones financieras con las que cuenta la empresa. Teniendo un mayor éxito en la etapa de análisis y presentación a comité que realiza la CFN para aprobación de préstamos.

F2 O2: Estudiar las opciones que ofrecen las instituciones bancarias con las que la empresa mantiene una buena relación, en lo referente a pagos y transferencias internacionales, con el objetivo de seleccionar la mejor opción en términos de tiempo y bajos costos de comisión, para finalmente implementarlos al departamento financiero.

F3 O2: Analizar e invertir en tecnologías financieras que puedan ser implementadas en el departamento financiera, aumentando la efectividad de las operaciones. Se aprovechará que la empresa tiene crédito de sus proveedores por lo que no tendrá que pagar directamente de

contado y esto le permitirá invertir de manera más fácil en el desarrollo tecnológico financiero.

F4 O3: La empresa al tener una buena calificación de riesgo, intentará obtener en el mercado una tasa de interés de préstamo productivo menor a la que la empresa cuenta en este momento. Otra opción es renegociar la tasa actual que tiene la empresa con el banco.

F4 O4: Inscribirse en el Registro Especial Bursátil (REM) de la bolsa de valores, que es un programa, para que las pequeñas empresas puedan emitir deuda y de esta manera se pueda acceder a un financiamiento. Además se podrá negociar y vender facturas comerciales.

F/ A

F1 A1: Vigilar y cumplir las fechas del crédito de la empresa, para cuidar las relaciones con el banco y mantener abierta la línea de crédito, para cuando existan medidas políticas que puedan afectar el rendimiento comercial, la empresa pueda acceder a créditos inmediatos.

F1 A2: Analizar nuevas oportunidades de líneas de crédito con otras instituciones financieras, que proporcionen una tasa pasiva más baja y fija, aprovechando que la empresa tiene un excelente puntaje de crédito y ha cumplido sus obligaciones a tiempo con todos sus proveedores.

F1 A3: Obtener una línea de crédito adicional con otro banco, que proporcione características similares con las que actualmente cuenta la empresa, de manera que cuando se necesite financiamiento para realizar inversiones o capital de trabajo y los créditos en el país se reduzcan, la empresa pueda acceder al dinero de manera inmediata.

F2 A3: Realizar convenios de cooperación a largo plazo con entidades financieras con las que la empresa tienen relaciones, de manera que en el futuro cuando se requiera un crédito y las condiciones económicas del país impidan el acceso a uno, se lo pueda solicitar de manera más rápida.

F3 A1: Cumplir con los pagos tanto en montos como en fechas indicadas, permitirá tener una estabilidad al momento de que las políticas del país cambien, provocando que los proveedores no corten el crédito que se mantiene con ellos y se pueda acceder a negociar el periodo de pago al menos por un tiempo hasta que la empresa pueda sobrellevar los cambios hechos en la política ecuatoriana.

F4 A3: En el caso de que los créditos en la banca se encarezcan, se podrá optar por emitir deuda en la bolsa de valores a través del REM y de esta forma obtener financiamiento para apoyo de operaciones comerciales.

D/O

D1 O1: Conseguir financiamiento de la Corporación Financiera Nacional (CFN) para invertir en la compra de software y equipo que permita automatizar las funciones que se realizan en el departamento financiero, siendo más eficientes y aprovechando el tiempo en otras tareas del departamento y dejando de realizar varios procesos de forma manual.

D1 O2: Adoptar la plataforma de pago más conveniente para realizar depósitos, transferencias y demás transacciones financieras, evitando errores que se cometen al realizar estos procesos de manera manual y reduciendo el riesgo de robos.

D1 O4: Conseguir financiamiento a través del mercado de valores, para la adquisición de un software contable que permita sincronizar transacciones tanto con el Servicio de Rentas Internas (SRI), como con otras instituciones bancarias del país.

D2 O1: Conseguir financiamiento, a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN) para la adquisición de una nueva licencia y actualización del sistema informático del departamento, en especial del programa Microsoft Excel que es el más utilizado en esta área.

D2 O2: Adoptar el uso de una aplicación para realizar pagos y cobros de manera instantánea, e invertir en el desarrollo de un programa informático que permita extraer los datos de las transacciones realizadas y convertirlos en información que será útil para la toma de decisiones.

D2 O3: Analizar la oferta de interés que mejor convenga a la empresa, de las distintas instituciones bancarias, para el financiamiento de la actualización o la compra de un sistema informático.

D2 O4: Conseguir financiamiento a través de la bolsa de valores, en el caso de no poder acceder a un préstamo bancario, con el objetivo de renovar el sistema informático de la empresa.

D/A

D1 A1: Automatizar los procesos manuales de facturación, estando a la vanguardia y actualizados con las exigencias del Servicio de Renta Interna (SRI), para que la empresa no

esté desprevenida al momento de sanciones, exigencias o la implementación de nuevas políticas.

3.1.2 FODA cruzado del área de ventas

F/O

F1 02: Atacar nuevas zonas en la región amazónica, contratando un ejecutivo de ventas.

F1 03: Aprovechar el portafolio actual, para contratar a un vendedor para la zona de Manabí.

F1 04: Apertura de tecnicentros, en las principales ciudades del país.

F1 05: Crear una plataforma de venta online, para abarcar un nuevo nicho de mercado, en este caso el cliente final.

F1 06: Internacionalizar el portafolio actual, importando directamente a Perú.

F2 01: Con la experiencia que cuenta la empresa para la adquisición de marcas que puedan satisfacer el mercado, conseguir la distribución de otras marcas que permitan atacar nuevos segmentos.

F2 02: En la ciudad de Guayaquil, en la zona norte donde se encuentran grandes tecnicentros que demandan llantas de gama alta, se conseguirá la distribución, para empezar a abarcar este mercado.

F2 03: Cubrir el mercado de la provincia de Los Ríos, contratando un ejecutivo de ventas.

F2 04: Apertura de tecnicentros, consiguiendo neumáticos de gama alta.

F2 05: Ampliar el portafolio de productos, con la venta de baterías para vehículos, que se comercializarán en tiendas online, que se busca implementar.

F2 06: Realizar un estudio de mercado para determinar, qué marca de llanta se puede distribuir en el Perú.

F3 01: Aprovechar la relación a largo plazo con los clientes, para ofrecer una nueva marca de neumáticos.

F3 02: Abarcar a nuevos clientes, demostrando la trayectoria que se ha logrado con clientes más antiguos.

F3 03: Aprovechar la relación con los clientes de las otras líneas de la empresa, para generar confianza en los nuevos clientes de la zona.

F3 04: Fidelizar a los clientes a largo plazo, brindando beneficios en los tecnicentros, que se buscan implementar.

F3 05: Fidelizar a los clientes a largo plazo, otorgando beneficios, a través de promociones en los productos que se busca comercializar en la plataforma de venta en línea.

F3 O6: Generar confianza en los clientes de los países a los que se busca internacionalizar, ofreciendo un respaldo que certifique la relación a largo plazo que se ha mantenido con los clientes de la empresa.

F4 O1: Realizar un Pareto de los clientes por marca, para enfocarse en los mismos.

F4 O2: Informar a los clientes de las diferentes líneas (electrodomésticos) que ofrece la empresa, que la comercialización de neumáticos tiene un margen de ganancia más atractivo.

F4 O3: Aprovechar los clientes existentes en la ciudad de Santo Domingo que comercializan las llantas Triangle, para ofertarles nuevas marcas como son: Infinity y Mazzini.

F4 O4: Fidelizar a los clientes a largo plazo, brindando beneficios en los tecnicentros que se busca implementar.

F4 O5: Fidelizar a los clientes a largo plazo, otorgando beneficios, a través de promociones en los productos que se busca comercializar en la plataforma de venta en línea.

F4 O6: Generar confianza en los clientes de los países a los que se busca internacionalizar, ofreciendo un respaldo que certifique la relación a largo plazo que se ha mantenido con los clientes de la empresa.

F5 O1: Aprovechar la retroalimentación del jefe de ventas, para la búsqueda de nuevas marcas de neumáticos.

F5 O2 Aprovechar las visitas periódicas que se realizan por parte del jefe de ventas, para la apertura de clientes nuevos.

F5 O3: Aprovechar las visitas periódicas que se realiza por parte del jefe de ventas, para la apertura hacia otras zonas.

F5 O4: Apertura de tecnicentros en las ubicaciones recomendadas por el jefe de ventas, más el estudio correspondiente.

F5 O6: Aprovechar el contacto de los jefes de zona y venta, para obtener información del exterior a través de personas que tienen negocios o han invertido en el extranjero.

F7 O1: Aprovechar el contacto diario con el vendedor, generando una retroalimentación y de esta forma determinar con mayor exactitud qué línea de productos se puede desarrollar.

F7 O2: Retroalimentación diaria con el vendedor, para determinar los clientes que pueden ofertar los productos.

F7 O3: De acuerdo con el contacto que se realiza diariamente con el vendedor, determinar qué zonas podrían ser explotadas.

F7 O4: Aprovechar la información recopilada por el vendedor, para determinar dónde recomendaría la apertura de tecnicentros.

F7 O5: De acuerdo con el conocimiento del vendedor y el contacto diario, retroalimentar qué productos podrían ofrecerse.

F7 O6: Exigir a los vendedores, averiguar información del mercado extranjero (Perú) y clientes que hayan negociado en el exterior, a través de una retroalimentación diaria.

F/A:

F1 A1: Cubrir la mayor cantidad de segmentos posibles, neumáticos de gama baja, media y alta, generando barreras a estos.

F1 A2: Otorgar 180 días de crédito para la facturación de los clientes, ya que ellos podrían cerrar la venta con la competencia que ofrece más días de financiamiento.

F1 A3: Ingresar a este canal de distribución, a través de la apertura de tecnicentros, esto permitirá aprovechar el portafolio de productos y competir con las empresas que tienen sus propios canales de tiendas.

F1 A4: Aprovechar el amplio portafolio de productos, para realizar la apertura de una tienda online y poder competir con estas empresas.

F1 A5: Entregar productos a consignación a ciertos clientes, de acuerdo a la relación y confianza que cuentan con la empresa. De esta forma se aprovechará el portafolio y se actuará frente a los nuevos competidores, que presentarán dificultades para otorgar sus productos a consignación.

F1 A6: Aprovechar el portafolio de productos con el que cuenta la empresa, y ofrecer a los clientes nuevas condiciones de pago con productos que actualmente no se negocia con ellos, además de mejores condiciones en los productos que ya se comercializan, volviéndose más competitivos para no retirarse del mercado.

F2 A1: Buscar y conseguir la distribución de distintas marcas que satisfagan todos los segmentos en los que actualmente se ataca, dificultando el ingreso al mercado de los nuevos competidores y ofreciendo nuevos productos donde JCEV únicamente comercializaba neumáticos, debido a la experiencia que tiene en el mercado, la relación con su clientes, entre otras características positivas que tiene la empresa.

F2 A2: Diferenciarse de las empresas (actualmente se compite) que cuenten con un capital mayor. Mediante la distribución de marcas de neumáticos que se dirija a un segmento donde la competencia aún no se haya focalizado, con el objetivo de ser más competitivos ante esas empresas.

F2 A5: Aprovechar la experiencia de la empresa, los clientes actuales y otras oportunidades, para la búsqueda de nuevos productos, y la distribución de neumáticos, que

se encuentren en el mismo segmento de los nuevos competidores, dificultando la operación de los mismos.

F2 A6: Analizar a los clientes actuales, para adquirir la distribución de aquellos productos que satisfagan las necesidades de los mismos, elevando su competitividad. De esta forma los clientes no se retirarán del mercado y la empresa continuará comercializando.

F3 A1: Fidelizar a los clientes mediante promociones, activaciones en el piso, apoyo de material publicitario, etc.

F3 A2: Realizar el Pareto por cliente, para enfocarse y estar pendientes de los mismos, creando una barrera en comparación de las empresas de grandes capitales.

F3 A3: Ingresar a una nueva cadena de distribución, para tener una gran cantidad de clientes finales.

F3 A4: Crear una plataforma virtual (tienda en línea), para comercializar los productos y generar ventas en los clientes finales.

F3 A5: Proteger a los clientes que forman parte de la cartera de la empresa; mejorando las condiciones de crédito, otorgando promociones, etc.

F3 A6: Realizar un análisis para enfocarse en los clientes más importantes, y que los mismos se sientan protegidos y motivados para seguir en el negocio.

F4 A1: Realizar un Pareto por marca y cliente, enfocándose en los más importantes.

F4 A2: Otorgar 180 días de crédito, creando una barrera hacia las empresas que cuentan con un mayor capital.

F4 A3: Incorporar un canal de distribución adicional (tecnicentros), para acaparar un nuevo mercado, que permita incrementar la cartera de clientes.

F4 A4: Crear una plataforma en línea, para atacar nuevos mercados.

F4 A5: Apalancarse en los clientes actuales con los que la empresa cuenta, para colocar una barrera a nuevos competidores.

F4 A6: Enfocarse en los clientes potenciales, para compensar la ausencia de clientes retirados del mercado.

F5 A1: Exigir a jefes de zona y venta la obtención de información de nuevos competidores, para una adecuada toma de decisiones.

F5 A2: Exigir a jefes de zona y venta, la familiarización de las estrategias que están utilizando las empresas con un capital mayor, por ejemplo: días de financiamiento, promociones, precios, entre otra información, para que la empresa pueda tomar las mejores decisiones.

F5 A3: Exigir a jefes de zona y venta la obtención de información acerca: de la operación de las empresas que cuentan con tecnicentros, sus mejores ubicaciones, precios de los neumáticos, costo del servicio brindado en el tecnicentro, otros productos que se comercialicen, entre otras características; con el objetivo de adquirir experiencia para una posible apertura de un tecnicentro de la empresa.

F5 A4: Exigir a jefes de zona y venta información referente de las empresas que comercializan sus productos a través de plataformas de venta en línea, con el objetivo de determinar ciertas actividades como: la logística de entrega en sus productos, bodegas, precios, entre otras.

F5 A5: Aprovechar las visitas periódicas de los jefes de zona, para determinar qué clientes están ingresando al mercado a través de la importación de productos, con el objetivo de escoger aquellos productos que podrían ser ofertados.

F5 A6: Determinar qué clientes son posibles candidatos a retirarse del mercado, con el objetivo de tomar las mejores decisiones para el cliente y la empresa. Ofertando mejores precios, diferentes productos; manteniéndose en el mercado y volviéndose más competitivo.

D/O

D1 O1: Adquirir o desarrollar un software, para agilizar y disminuir el tiempo de facturación y entrega de la mercadería. Brindando un beneficio extra tanto a los nuevos clientes como a los que ya son parte de la empresa.

D1 O2: La adquisición o desarrollo de un software, agilizará varios procesos y sumado a la oportunidad de ampliar la cartera de clientes, brindará un beneficio adicional a los mismos.

D1 O3: Agilizar o disminuir el tiempo de facturación, mediante un nuevo software, permitirá a la empresa enfocarse en nuevas áreas, por ejemplo: la determinación de zonas donde el mercado aún no haya sido explotado.

D1 O4: La adquisición de un sistema informático, permitirá una venta más rápida al cliente final al momento de la apertura de tecnicentros, ya que con el sistema actual las ventas son muy demoradas.

D1 O6: Para la facturación en el exterior, se debe adquirir un nuevo sistema de facturación, agilizando la venta y entrega de mercadería, ya que el actual se encuentra obsoleto.

D2 O1: Capacitar periódicamente a los vendedores en todas las líneas de neumáticos, de esta manera se aprovecha el amplio portafolio de la empresa y se evitará la desinformación por parte de los vendedores.

D2 O2: Se brindarán capacitaciones a los vendedores con el objetivo de motivar a la venta de todas las líneas de la empresa y no solamente Triangle, que es la línea en la que los vendedores se han enfocado por la imagen que presenta la misma. Determinando nuevas oportunidades de venta.

D2 O3: Capacitar a los vendedores en todas las líneas de neumáticos de la empresa, con el objetivo de aumentar la motivación de los mismos, para que puedan cumplir con todas las exigencias planteadas por la empresa.

D2 O4: Capacitar a los vendedores con el fin de que ellos sean los encargados de realizar la instrucción a los nuevos empleados para la apertura del tecnicentro.

D2 O5: La capacitación impartida por parte de los vendedores actuales se centrará en recomendaciones de criterios de precios, productos elegidos para la comercialización en la plataforma y sus modelos, las promociones dirigidas a diferentes zonas, que permitirá adquirir una mayor experiencia a los nuevos empleados.

D2 O6: Una capacitación constante de los vendedores, facilitará la instrucción de nuevos empleados al momento que la empresa decida expandirse al exterior.

D3 O1: Incentivar a los vendedores a ofrecer las marcas Mazzini, incrementando la comisión de ventas en un 0,05%, con lo cual se aprovecha todo el portafolio y se incrementa el interés en otras marcas que no sean Triangle.

D3 O2: Incrementar la comunicación con el vendedor, determinando si la razón es por falta de interés o problemas con el producto, si este es inadecuado ver la probabilidad de obtener mejores productos con un correcto análisis de mercado. Este problema también será normalizado con los demás vendedores.

D3 O3: Ante la falta de interés por parte de los vendedores, se le asignará nuevas zonas para que realice sus ventas.

D3 O4: Con la apertura de los tecnicentros, se motivará a los vendedores a la venta de ciertas marcas o modelos específicos, con el aumento de su comisión en un 2,05%.

D3 O6: Las capacitaciones impartidas por los vendedores, deben ser vistas como una oportunidad de crecimiento personal, al momento de realizar la instrucción a los nuevos empleados para la comercialización de neumáticos en el Perú.

D4 O1: Conseguir la distribución de una marca de neumáticos de menor calidad a menor precio, pero que sea aceptada en el mercado, y una marca de mejor calidad a mayor precio que permita a la empresa poder dirigirse a un nicho de mercado tanto de menor como de mayor poder adquisitivo.

D4 O2: Realizar un plan de ventas, que se enfoque en la visita a nuevos clientes por parte de los vendedores, lo que permitirá diversificar la cartera sin la necesidad de aumentar el portafolio de productos.

D4 O3: Conseguir la distribución de marcas de mejor calidad (Good Year), y de menor calidad (Boto), que permitirá la apertura de nuevos segmentos, aprovechando zonas que aún no han sido explotadas, por ejemplo: la provincia de Los Ríos.

D4 O4: Disminuir las debilidades de la empresa a través de la distribución de marcas tanto de mayor como de menor calidad, y la apertura de tecnicentros que reducirá los intermediarios, llegando a un nuevo nicho de mercado, siendo más competitivos.

D4 O5: Apertura de una plataforma en línea, donde se distribuirá los nuevos productos, tanto de mayor como de menor calidad.

D4 O6: Conseguir la distribución de marcas de mayor y menor calidad, que serán comercializadas en otros mercados internacionales y aprovechando el amplio portafolio de productos ofrecer descuentos, para asegurar varios mercados y no solo el de nivel medio, que es en el que se encuentra actualmente JCEV.

D/A

D1 A1: Implementar un nuevo software que permita generar las facturas en un menor tiempo posible, entregando más rápido el producto y evitando que los clientes soliciten pedidos a la competencia.

D1 A2: Con una facturación electrónica más ágil, la mercadería será entregada de forma más rápida en comparación a la competencia, evitando que las empresas de mayor capital acaparen todo el mercado.

D1 A4: La implementación de un nuevo software, con facturas en menor tiempo, será más atractivo para los clientes que cuenten con plataformas en línea.

D1 A5: Generar un servicio más rápido de facturación, motivará e incentivará a los clientes importantes a que sigan siendo parte de la empresa.

D2 A1: Capacitar a los vendedores, permitirá crear una barrera de venta hacia los competidores que están ingresando.

D2 A5: Capacitar a los vendedores, para competir con los clientes que se transformaron en competidores.

D2 A6: Capacitar a los vendedores para asesor a los clientes con una marca más atractiva, que les permita tener un margen de ganancia más alto, evitando el retiro de los mismos.

D3 A1: Incentivar a los vendedores con un 0.5% más de comisión, para no descuidar las ventas y permitir que los nuevos competidores reduzcan la participación del mercado de JCEV.

D3 A3: Construir tecnicentros que generen un mejor servicio al cliente final, mediante un aumento al porcentaje de comisión.

D3 A5: Otorgar un porcentaje adicional a los vendedores de la empresa, generando mayor interés en la venta, con lo que se crea una barrera para los clientes que se han convertido en competidores.

D3 A6: Otorgar un bono, al ejecutivo de ventas que haya implementado ideas que generen un mejor futuro a la empresa, por ejemplo: incentivando a las personas a que no dejen de ser clientes de la empresa.

D4 A1: Conseguir marcas de alta gama (Hankook), que permita cubrir el segmento alto, y económicas (Boto), para cubrir el segmento bajo.

D4 A2: Conseguir una mayor gama de marcas para cubrir el mercado completo, otorgar más días de crédito, permitiendo competir con empresas de mayor capital.

D4 A3: Incorporar en la empresa un catálogo más amplio de marcas, para cubrir de mejor manera el mercado, y la apertura de tecnicentros para atender a clientes finales.

D4 A4: Incorporar otras marcas y crear una plataforma en línea para ofertar el portafolio completo, ampliando el mercado.

D4 A5: La incorporación de nuevas marcas, creará una barrera para los clientes que se han convertido en competidores.

D4 A6: Ofrecer a los clientes marcas que les permitan generar un mayor margen de ganancia, evitará que el negocio salga del mercado.

1.3.3 FODA cruzado del área de importaciones

F/O

F1 O1: En base al extenso conocimiento del producto, analizar productos complementarios y sustitutos de diferentes precios que puedan tener una fuerte demanda en la empresa, para lo cual se investigará el producto, luego se realizará una prueba de aceptación con los clientes y finalmente un análisis de factibilidad financiera.

F1 O2: Comprar un programa informático, para controlar los tiempos de importación como son: duración de mercadería en aduanas, tiempo que se demora en llegar al puerto la mercadería, etc. Con la información y datos estadísticos obtenidos tomar decisiones que mejoren la logística de importación, sobre todo para controlar el stock del producto de manera óptima.

F1 O3: Analizar a profundidad las fechas en las cuales el flujo de caja ingresado por cobro de cartera es mayor, esto permitirá negociar con los proveedores para que las condiciones de pago sean iguales o mayores a estas fechas, pero siempre teniendo en cuenta las necesidades de la empresa.

F2 O1: El ingreso de nuevos productos al portafolio, será en base al estudio de las necesidades actuales y las tendencias, siendo introducido de manera gradual junto con la publicidad adecuada.

F2 O2: Construir la cadena de valor de manera gráfica y analizar cuál de los procesos en términos de tiempo y recursos monetarios está causando mayor problema a toda la cadena, para emprender acciones que ayuden a reducir tiempos o recursos.

F2 O3: Aprovechar el conocimiento en el mercado, para predecir los ciclos de mayor demanda, realizar los pedidos de una forma acertada, mejorando las condiciones y periodos de pago de la empresa.

F3 O1: Añadir nuevos productos de manera gradual, cuya aceptación en el mercado hayan sido previamente estudiados. La comercialización en el periodo de crédito para esta línea siempre será menor al periodo de pago a proveedores.

F3 O2: La desaduanización de la mercadería, es un proceso que demora mucho tiempo y disminuye la rentabilidad de la empresa, por esta razón se negociará con los proveedores, aprovechando la gran relación de años, para dar prioridad a los pedidos de la empresa, disminuyendo los tiempos de transporte hasta el desembarque en puerto.

F3 O3: Analizar cuáles son los productos de menor rotación y que generan una demora en los pagos. En base a esta información, negociar con los proveedores el plazo de pago de estos productos.

F/A

F1 A1: Acudir donde un agente aduanero certificado por la CENAE que tenga experiencia en el sector, para que se encargue de capacitar al personal de la empresa, además de notificar y alertar sobre la presentación de cualquier documentación exigida por las aduanas, evitando que la mercadería se quede más tiempo en las mismas.

F1 A2: Al tener buenas relaciones con los proveedores de la empresa, se presionará a los mismos para que realicen un registro de patente de marca en el registro de propiedad intelectual en el Ecuador, donde se trabajará de manera conjunta, para que las autoridades del país detengan la comercialización de copias de mala calidad de los productos de la empresa.

F1 A3: Estudiar constantemente el mercado, sobre todos los factores externos como son: impuestos, aranceles, para poder anticiparse a cambios o imposiciones políticas que pudiesen afectar el precio, o logística del producto que importa la empresa.

F2 A2: Hablar con proveedores de la empresa para poder traer artículos complementarios o brindar un servicio exclusivo a los clientes de la empresa, incentivando a la población a no comprar copias de mala calidad.

F2 A3: Realizar un contrato (Swap) con los proveedores de la empresa para minimizar el riesgo de tipo de cambio, evitando inconvenientes por grandes variaciones en el tipo de cambio.

F3 A1: Negociar con los proveedores, para que no se cuente dentro del plazo de crédito el tiempo completo en que tarda en efectivizarse la importación.

F3 A2: Realizar una campaña publicitaria para mostrar los efectos negativos de comprar copias de mala calidad, conjuntamente con el departamento de marketing y los proveedores de la empresa.

F3 A3: Abrir una cuenta corriente internacional en divisa extranjera, para tener una mejor protección contra el riesgo, evitar gastos en las comisiones de los bancos, ya sea por compra o cambio de moneda.

D/O

D1 O1: Los empleados del área serán capacitados en negociación de empresas, seguirán cursos de expertos para que desarrollen y adquieran técnicas de ventas, después ellos utilizarán lo aprendido para iniciar la importación de nuevos productos, donde se exigirá buenos resultados a los empleados tanto en precio, periodos de pago y tiempos de envío.

D1 O2: La empresa mejorará el proceso de importación en cada proceso, tratando de que los empleados tengan más libertad al momento de realizar negociaciones con los proveedores, logrando el perfeccionamiento de habilidades en los aspectos de negociación.

D1 O3: Todos los empleados del área tanto experimentados como novatos, deberán presenciar toda negociación que haga la empresa respecto al tema de compras con proveedores, de manera que aprendan y vean desde otro punto de vista cómo se realizan las negociaciones.

D2 O2: Mejorar el proceso de importación, que implica la construcción de indicadores de gestión que permitan obtener datos esenciales sobre el desempeño del departamento.

D2 O3: Para mejorar las condiciones de crédito con los proveedores de la empresa, será necesario obtener información importante y de fácil interpretación, para lo cual los

trabajadores del área deberán construir de manera mensual indicadores de gestión que serán de importancia al momento de la negociación con proveedores.

D3 O1: Capacitar a los empleados en el manejo de mercado de divisas internacionales, de manera que puedan gestionar de forma eficiente las compras y el uso adecuado de la cuenta corriente bancaria que la empresa abrirá, para propósitos de importación.

D3 O2: Capacitar al personal actual en manejo de plataformas de intercambio de divisas, para una mejor gestión de la cuenta internacional de la empresa, con el objetivo de obtener rentabilidad por la compra y venta de divisas internacionales.

D/A

D1 A1: Capacitar a los empleados en técnicas de negociación, a través de clases virtuales en Universidades de negocios internacionales, luego se incentivará a poner en práctica los conocimientos adquiridos, con el establecimiento de metas y objetivos a cumplir en referencia a trámites aduaneros.

D1 A2: Negociar con los proveedores, para que ellos fabriquen productos personalizados al gusto de los clientes, evitando la piratería e incentivando a la población a comprar productos originales.

D1 A3: Los empleados tomarán un curso de preparación en negociación de divisas y mercados en general, para obtener habilidades que luego serán empleadas en la gestión de

divisas de la empresa, evitando el riesgo de tipo cambiario y generando rentabilidad a la empresa.

D2 A1: Se elaborará ratios de gestión para el área de aduanas como son: tiempo promedio de la mercancía en aduanas, costos de impuestos promedio, etc. Con la finalidad de crear datos estadísticos para la toma de decisiones.

D2 A2: Realizar una investigación para conocer, cuáles son los productos del portafolio de la empresa que tienen mayor grado de piratería en el mercado, después se deberá construir indicadores que muestren información relevante, para concentrarse conjuntamente con el departamento de ventas en los productos que más son copiados ilegalmente.

D2 A3: Construir indicadores referentes al gasto de comisiones por cambio de moneda a la hora de realizar transferencias a los proveedores por pago de mercadería, además se construirá ratios sobre el desempeño de negociación en divisas que será realizado por los empleados del área.

D3 A1: Capacitar a los empleados en temas referente a gestión aduanera, de manera específica en lo relacionado a pagos y transferencias internacionales, evitando confusiones y retrasos en la desaduanización de mercadería.

D3 A2: Los empleados al ser capacitados en manejo de divisas, se les otorgarán una suma de dinero, para que puedan negociar a través de una plataforma de trading. Las ganancias que obtengan serán utilizadas en la compra de artículos complementarios que ofrecen los

proveedores, los cuales serán ofertados y promocionados a los clientes de la empresa de manera estratégica, evitando que la gente compre copias de baja calidad.

D3 A3: Además de capacitar a los empleados en el tema de manejo de divisas, en referencia al riesgo de tipo de cambio, se adquirirá un software con información actualizada, para mejorar desempeño en el área.

3.1.4 FODA cruzado del área de logística

F/O

F1 01: Generar un contrato con el proveedor de servicio de transporte, donde se exija que deben contar con un sistema de rastreo satelital y que este se encuentre en buen estado.

F1 02: Adquirir un software que permita actualizarse automáticamente con el sistema de los proveedores de servicio de transporte, para evitar retrasos en los tiempos y la generación de una alta cantidad de información física (guías de remisión).

F1 03: Aprovechar la relación que se cuenta con los proveedores, para generar mejores tarifas mediante contratos de relación a largo plazo y el pago a tiempo.

F2 01: Adquirir un sistema de rastreo satelital de los vehículos que son parte de la empresa y que se utilizan para entregar los neumáticos, con esto se asegura un correcto uso de los vehículos, cumplimiento de rutas y un mejor control de los productos.

F2 O2: Contar con una flota propia de la empresa, eliminando el transporte tercerizado, lo cual permitirá un manejo controlado de los productos. Además hay que tener en cuenta que los altos costos generados en un proveedor de servicio de transporte, podrían ser utilizados en la compra de vehículos propios.

F2 O3: Automatizar el seguimiento diario de la mercadería, mediante un software (land courier).

F2 O4: Generar un indicador a partir del seguimiento diario realizado a la mercadería, para obtener información de las direcciones que más hayan sido utilizadas, obteniendo mejores tarifas en estas.

F3 O1: Adquirir un sistema de control satelital, para la flota actual de camiones que se utiliza para distribuir en las principales ciudades, con la finalidad de conocer la ubicación actual del vehículo, mercadería y las rutas utilizadas.

F3 O2: A partir del conocimiento y la experiencia obtenida con la actual flota de vehículos con los que cuenta la empresa, adquirir vehículos propios para reducir gastos.

F3 O3: Adquirir un software que permita un sistema de control satelital de las flotas.

F4 O1: Adquirir un sistema de control satelital para la flota de vehículos de la empresa, para el abastecimiento semanal, que la mayoría de las veces es realizado por la propia empresa.

F4 O2: Adquirir la cantidad necesaria de vehículos, para el abastecimiento semanal de las bodegas, suprimiendo el servicio contratado.

F4 O3: Adquirir un software que permita actualizar las guías de remisión generadas con el proveedor de servicio de transporte, de esta manera cuando se contrate el servicio por falta de vehículos de la empresa, la información de la guía de remisión será precisa.

F4 O4: Ya que el abastecimiento semanal de las bodegas normalmente se realiza con los propios camiones de la empresa, las tarifas con los transportistas pueden variar debido a las distancias largas. Por eso es importante firmar un contrato a largo plazo con un proveedor de servicio de transporte, determinando tarifas de menor costo cuando el servicio sea direccionado a las bodegas.

F5 O1: Adquirir un software de sistema de control satelital, para llevar un control de la planificación de rutas.

F5 O2: Debido a la experiencia, la empresa no tendrá dificultades en la planificación de rutas al momento de contar con una mayor cantidad de vehículos. Evitando inversiones en capacitaciones sobre la temática.

F5 O3: Adquirir un software de sistema satelital, que permita dar seguimiento a la planificación de rutas de la flota de camiones de la empresa.

F5 O4: A partir de una planificación de rutas realizadas, determinar por medio de indicadores cuáles son las rutas más contratadas, logrando tarifas más baratas, a través de la contratación del mismo proveedor.

F/A

F1 A1: Exigir un seguro de mercadería a la empresa de transporte, que permita cubrir los daños en caso de robo.

F1 A2: Establecer un contrato con la empresa de transporte, donde se estipule el tiempo de entrega de la mercadería dependiendo de la zona.

F1 A3: Generar un contrato de tarifa fija que beneficie a las dos partes, evitando cambios constantes en los precios del servicio, ya que afecta al margen por producto.

F1 A4: Crear políticas claras con los transportistas, para que en caso de accidentes se pueda acceder a una cobertura de seguro para la mercadería.

F2 A1: Contar con una empresa hermana de flota de camiones, que permita controlar y movilizar la mercadería a nivel nacional, generando un mejor servicio y a menor costo.

F2 A2: Implementar el control diario de movimiento de la mercadería, con el fin de crear indicadores que permitan inspeccionar el tiempo óptimo de entrega.

F2 A4: Llevar un control de la mercadería, mediante la plataforma que manejan las empresas de transporte, constatando que la entrega llegó a su destino o que la unidad no sufrió ningún accidente.

F3 A1: Adquirir satélites para cada uno de los camiones, manteniendo una constante vigilancia en caso de robos.

F3 A2: Crear una página web, para verificar la fecha, hora y ubicación en la cual se recogerá o entregará la mercadería.

F3 A3: Uso de la flota de camiones propios, en caso de que haya un aumento significativo en la tarifa de transporte por parte de las compañías.

F3 A4: Colocar dispositivos a los camiones de la empresa, para controlar que no excedan el límite de velocidad.

F4 A1: Establecer políticas de traspaso de la mercadería, donde los viajes se deben realizar a primera hora de la mañana y no en la madrugada.

F4 A2: Realizar traspasos de mercadería semanal, evitando demoras al momento de la entrega.

F4 A3: El abastecimiento de las bodegas se deberá realizar con la flota de camiones propios, evitando el aumento de las tarifas en los márgenes de los productos.

F4 A4: Los camiones que realicen el abastecimiento de las bodegas, deben contar con dispositivos que permita controlar la velocidad, para evitar posibles accidentes.

F5 A1: Las rutas deben ser previamente planificadas, para que los camiones puedan circular por caminos seguros, cumpliendo el horario establecido.

F5 A2: En la planificación de las rutas se debe especificar el tiempo estimado de llegada, minimizando la demora en las entregas.

F5 A3: Se debe planificar la mayor cantidad de rutas, para que la empresa no se vea muy afectada por el aumento de la tarifa por parte del servicio de transporte.

F5 A4: Las rutas deben ser adecuadas, de acuerdo a la capacidad de carga, ya que las sobrecargas pueden generar accidentes.

D/O

D1 O1: La inversión en un sistema informático, permitirá el almacenamiento digital de las guías de remisión, y rastrear satelitalmente los movimientos de la mercadería o flotas.

D1 O2: Invertir en un sistema informático, para un manejo eficiente de la logística, con una menor cantidad de procesos o personal, y reduciendo el almacenamiento físico de guías de remisión.

D2 O3: La inversión en un sistema informático, contribuirá al manejo, ubicación y distribución de los productos en bodega, con el fin de reducir los tiempos.

D2 O4: Adquisición o arrendamiento de una bodega para el almacenaje exclusivo de neumáticos, reducirá tiempos y costos en las entregas.

D3 O2: Analizar los costos de transporte con el vehículo propio o la contratación de servicio de tercerizado, con el objetivo de reducir costos de transporte.

D3 O4: Adquisición o arrendamiento de bodegas en sectores estratégicos, buscando que los costos de transporte sean minimizados, incluyendo la ineficiencia del retorno sin mercadería de los vehículos.

D/A

D1 A1: Creación de un software, para generar y verificar las guías de revisión eficientemente, estableciendo un mejor control en caso de pérdida de la misma.

D1 A2: Crear un software que permita revisar y generar automáticamente las guías, brindando mayor eficiencia en el tema de entregas.

D2 A1: Adquirir una bodega propia para implementar un sistema de seguridad (cámaras, cables de alta tensión), evitando robos en la mercadería. Lo cual no sería conveniente en una bodega arrendada por el costo de inversión.

D3 A4: Colocar dispositivos para controlar la velocidad de los camiones, ya que al momento de retornar sin carga se pueden exceder los límites de velocidad establecidos, provocando un accidente.

3.1.5 FODA cruzado del área de marketing

F/O

F1 O1: Después de haber segmentando el mercado, diseñar publicidad específica para cada grupo de compradores, siendo una de las metas de la empresa.

F1 O2: Realizar eventos creativos relacionados con los productos de la empresa, de manera que los clientes puedan presenciar las ventajas y la calidad de todo el portafolio, donde probarán e interactuarán con los mismos.

F1 O3: Los productos que tengan aprobación para su introducción en el portafolio de la empresa, tendrán su propio diseño publicitario, ya sea para una línea de productos o estándar.

F2 O1: A través de la base de datos que posee el departamento de marketing, se podrá dirigir la publicidad casi de manera directa por diferentes canales al mercado potencial que será segmentado por zonas.

F2 O2: Con toda la base de datos de los clientes y personas que gustan de los productos de la empresa, se crearán eventos en Facebook, donde cada cliente y aficionado será invitado, también se desarrollará publicidad audiovisual que será exhibido por este canal.

F2 O3: Con la información que la empresa tiene sobre datos de consumo, se realizará un análisis para la introducción de nuevos productos al portafolio de la empresa.

F3 O1: Luego de haber realizado la respectiva segmentación del mercado. El director de contenido será el encargado de realizar la investigación correspondiente a las preferencias de los clientes, a través de campañas publicitarias.

F3 O2: Con la experiencia del director de contenidos de la empresa, se planificará eventos de manera estratégica, para que los invitados y el público en general puedan conocer los productos.

F3 O3: Todos los productos introducidos en el portafolio, tendrán su campaña publicitaria en medios de comunicación que estén a la vanguardia del marketing. En caso de tener buenos resultados se implementarán en todas las líneas de productos.

F/A

F1 A1: Se realizarán campañas publicitarias con un contenido emocional, basado en las tradiciones y costumbres de la ciudad, para llegar de manera profunda a la mente del consumidor. Será producido por el personal de la empresa, mitigando la publicidad agresiva de los competidores.

F1 A2: El personal creativo de la empresa, a través de la base de datos enviará al cliente el día de su cumpleaños un pequeño presente relacionado con los productos y la marca de la empresa, con el objetivo de hacerles sentir parte de la misma y poder retenerlos.

F1 A3: Se abrirán cuentas tanto en Facebook como en Instagram, para que los clientes estén al tanto de todos los productos y el contenido publicitario de la empresa.

F2 A1: Mediante una venta cruzada, ofrecer al cliente descuentos en ciertos productos, donde el cliente tendrá que comprar otro artículo para acceder al descuento, el objetivo es reducir la rentabilidad en un producto, pero ganando en el otro, ya que en el complementario no se realizará ningún descuento.

F2 A2: Se tendrá un contacto amistoso con los clientes, ya que el personal del área se encargará de realizar una llamada o enviar un mensaje en fechas importantes, para saludarles de parte de la empresa y ofrecerles alguna promoción o descuento, con el objetivo de fidelizar la marca.

F2 A3: Capacitar al personal del área en temas relacionados al Marketing Digital, todos los conocimientos adquiridos serán combinadas con las herramientas con las que cuenta la empresa, para estar a la vanguardia y ser más competitivos.

F3 A1: Se obsequiarán accesorios novedosos, o productos de limpieza para llantas por la compra de artículos seleccionados; para esto el director creativo se encargará de diseñar la publicidad, que será promocionada por todos los canales de comunicación de la empresa.

F3 A2: El departamento de marketing deberá tener un acercamiento con cada uno de los clientes de la empresa, para conocer los gustos y necesidades de los mismos. Esto se realizará con una interacción directa por parte del vendedor.

F3 A3: Los nuevos contenidos de la empresa serán publicitados a través de la página web y sus redes sociales, que serán actualizadas constantemente, con el objetivo de dar un impulso a la publicidad a través de medios digitales.

D/O

D1 O1: Al realizar una correcta segmentación del mercado por zonas, el departamento de marketing, a través de las redes sociales como Facebook e Instagram, atacará con publicidad de manera exacta a las zonas segmentadas.

D1 O2: Todos los eventos que la empresa realice, se darán a conocer a través de la página y las redes sociales, que son los canales de comunicación número uno en el mundo. Por esta razón el personal del departamento se debe especializar en la publicidad a través de redes sociales.

D1 O3: Mediante redes sociales se realizarán encuestas, para conocer si un producto que se planea comercializar tendrá éxito.

D2 O1: Con la segmentación de mercado, el departamento de marketing operará eficientemente, pero tendrá la responsabilidad de realizar varias pruebas para optimizar las ventas.

D2 O2: El departamento de marketing adquirirá experiencia en pequeñas ferias de la ciudad, para luego poder organizar eventos en la propia empresa.

D2 O3: El departamento de marketing recibirá el apoyo, dirección y aprobación de cualquier tipo de estudio de productos que se quieran agregar al portafolio de la empresa; evitando y corrigiendo errores que puedan ser causados por la falta de experiencia o comunicación con el área.

D3 O1: El departamento realizará la respectiva investigación de mercados, para conocer las necesidades, gustos, preferencias e información relevante, relacionada con los productos de la compañía, en las zonas previamente segmentadas.

D3 O2: En los eventos realizados por el área, se recolectarán todas las dudas, quejas, preferencias y comentarios de los clientes. Y en base a una correcta investigación de mercado, se realizarán las respectivas campañas publicitarias.

D3 O3: Se realizarán encuestas a expertos en el mercado, para saber su opinión acerca de productos nuevos que la empresa quiera lanzar. Además se obtendrá información a través de la observación en el mercado.

D/A

D1 A1: Algunos empleados del área se especializarán en marketing de redes sociales a través de cursos especializados, con las habilidades adquiridas, se encargarán de atacar con la publicidad gráfica y audiovisual al mercado segmentado. Además se aplicarán descuentos, que serán visualizados en las redes sociales de la empresa.

D1 A2: La empresa dará servicio postventa online, es decir el cliente podrá resolver sus dudas y conocer la disponibilidad de productos a través de las redes sociales, ya que todas las inquietudes serán contestadas de manera oportuna.

D1 A3: Utilizar una plataforma de marketing digital, gestionando varias redes sociales al mismo tiempo.

D2 A2: Realizar una campaña publicitaria utilizando el marketing tradicional: visitando clientes potenciales, creando banners, o volantes, para que el departamento recién formado tenga la idea de dónde está posicionada la marca y hacia dónde quiere ir.

D2 A3: Se invertirá en la capacitación, si es necesario en el extranjero, para que algunos empleados se especialicen en el manejo de medios digitales y gestionen de manera eficiente la publicidad creada a través del marketing digital.

D3 A1: Mediante una investigación se conocerá cuáles son las estrategias agresivas de marketing que utilizan los competidores, buscando información de los aspectos positivos como de los negativos.

D3 A2: Tratar de comunicarse de manera rápida con los clientes, evitando molestias en los mismos, a través de llamadas telefónicas o mensajes, preguntando acerca de la conformidad del producto, y la satisfacción en el servicio brindado.

D3 A3: Investigar todo el mercado estratificado que realizará la empresa, para saber cuál es la red social o medio de marketing digital que más se usan, haciendo que la publicidad llegue fácilmente a los clientes.

3.1.6 FODA cruzado del área de crédito y cobranza

F/O

F1 O1: Aumentar el monto de crédito a determinados clientes que tengan un perfil de riesgo medio alto, aprovechando que la empresa tiene un seguro contra incobrables, para aumentar las ventas y reducir el riesgo de pérdida.

F1 O2: Presentar propuestas de alianzas con diferentes entidades bancarias, para que ellos sean los encargados de gestionar cartera con los clientes.

F1 O3: Conseguir referencias comerciales de clientes potenciales. A cambio se brindará a la competencia información sobre el historial crediticio de los clientes de Corporación JCEV, en especial de aquellos que hayan caído en mora y el seguro de la empresa haya tenido que cubrir la pérdida.

F1 O4: Crear acuerdos con bancos y cooperativas para obtener información financiera de clientes, disminuyendo la probabilidad de riesgo de pérdida en créditos, a cambio se les entregará información del desempeño crediticio de los clientes de la empresa

F2 O1: A través del software Equifax generar un informe crediticio de los clientes que soliciten créditos, obteniendo información actualizada y minimizando el riesgo de pérdida.

F2 O2: Presentar un proyecto a diferentes entidades financieras, teniendo como respaldo el proceso de gestión y concesión de crédito que la empresa hace a través de la plataforma Equifax; aumentando las probabilidades de que las entidades financieras acepten alianzas, para el intercambio de información crediticia y temas de cartera.

F2 O3: Proponer a los competidores de la empresa el intercambio de referencias comerciales de posibles clientes, la empresa proporcionaría informes crediticios aprovechando la plataforma Equifax.

F2 O4: Para dar crédito a los cliente, se deberá validar la información obtenida de Equifax y de las entidades bancarias aliadas, reduciendo el riesgo de crédito.

F3 O1: Aumentar el cupo de crédito a los clientes menos riesgosos, dándoles un seguimiento minucioso después de hecha la venta, para prevenir que lleguen a convertirse en clientes incobrables.

F3 O2: Conseguir alianzas con bancos importantes, para capacitar al personal en el manejo del proceso de concesión de crédito a clientes, a cambio de que las instituciones financieras puedan gestionar los créditos de posibles compradores.

F3 O3: Realizar una base de datos de todas las referencias comerciales que se obtenga de la competencia, que será actualizada constantemente.

F3 O4: Implementar dentro del proceso de aprobación de crédito la referencia bancaria del cliente, si goza de una buena salud e historial financiera se aprueba el crédito, caso contrario se rechazará o se disminuirá el cupo.

F4 O1: Implementar una política de crédito, por ejemplo: a todos los clientes que aumenten su cupo de crédito se les exigirá un cheque posfechado con un plazo máximo de 30 días.

F4 O2: A través de convenios con instituciones financieras, realizar un proceso de validación para todas las compras a crédito; verificando la validez (cheques posfechados) y status del cuentahabiente.

F4 O3: Realizar acuerdos de cooperación mutuo entre competidores, con el objetivo de conseguir referencias comerciales y de esta forma poder aceptar los cheques posfechados a los clientes que se les otorga un crédito.

F4 O4: Aceptar cheques posfechados de instituciones bancarias aliadas, se aceptará o rechazará el crédito dependiendo de las referencias proporcionadas por los bancos.

F/A

F1 A1: Extender los días de crédito, para estar a la par con la competencia, aprovechando que se tiene un seguro de crédito con el cual se puede mitigar el riesgo de extender el plazo de pago.

F1 A2: Rechazar créditos, en el cual el seguro no cubra ciertas características del cliente, y cobrar en el momento de la compra, el monto de la transacción que el seguro no cubra.

F1 A3: Monitorear el nivel de cartera vencida para no superar el límite que el seguro cubre, generando falta de liquidez a la empresa. Además se restringirá los créditos hasta recuperar cartera.

F2 A1: Realizar un análisis más exacto, a través de la plataforma Equifax, del historial crediticio del cliente, con el fin de otorgarles plazos de pago similares a la competencia o incluso mayores.

F2 A2: Según análisis e información proporcionado por Equifax, rechazar créditos a clientes que se consideren de riesgo medio o alto, para evitar el incumplimiento de los pagos.

F2 A3: Recurrir a entidades que se dediquen al factoring, para vender la cartera vencida a un valor menor, de manera que no afecta la liquidez de la empresa.

F3 A1: Utilizando el proceso de aprobación de crédito de la empresa, considerar un aumento de plazo mayor a la competencia a aquellos clientes que cumplan un perfil de bajo riesgo, evitando perder las ventas.

F3 A2: Para evitar el incumplimiento de pago de facturas, aparte del complejo análisis que hace la empresa, se realizará un seguimiento continuo a todos los clientes, a través de visitas, localizaciones y se les exigirá reportes mensuales de sus ventas.

F3 A3: Restringir los créditos una vez que se haya alcanzado el nivel, en el cual podría afectar la liquidez de la empresa y el pago de cuentas.

F4 A1: Evitar que los clientes prefirieran a la competencia, para lo cual la empresa otorgará un crédito a mayor plazo, después del análisis correspondiente del cliente, pero siendo requisito indispensable la entrega de un cheque posfechado.

F4 A2: Antes de otorgar el crédito, comprobar que la cuenta corriente del cliente haya tenido saldo disponible durante los últimos tres meses, con un valor similar al monto de la compra, eso se realizará consultando a las entidades financieras con las que la empresa logre acuerdos.

F4 A3: Al exigir cheques posfechados, se podrá minimizar el riesgo de acumular cartera vencida, con un plazo no mayor a 60 días, y en caso de no poder cobrar se actuará conforme a las leyes.

D/O

D1 O1: Adquirir un software de cobro que ayude a disminuir tiempos, lo cual permitirá realizar un análisis más completo, a aquellos clientes que soliciten un aumento de cupo.

D1 O2: Instaurar un sistema de cobros que sea validado por las entidades financieras, generando confianza en estos y presentando mayores probabilidades de crear alianzas con empresas del sector financiero.

D2 O1: Digitalizar la información concerniente a créditos, accediendo de forma rápida y optimizando el tiempo al momento de realizar los análisis para el aumento de cupo a clientes.

D2 O2: Iniciar un proceso de digitalización de documentos a través de la contratación de un servicio de nube, con una disponibilidad inmediata. Con el objetivo de que los posibles clientes vean que la empresa está a la vanguardia.

D3 O1: Incentivar a través de bonos, a los ejecutivos que alcancen las metas de recuperación de cartera, de manera que no afecte la liquidez de la empresa y se pueda otorgar cupos más altos a los clientes debidamente analizados.

D3 O2: Incorporar un software de cobranzas integral, mejorando la efectividad en recuperación de cartera, haciendo que la empresa se vea más sólida con mayores probabilidades de alianzas con instituciones financieras.

D4 O1: Incorporar el sistema de emisión de comprobantes electrónicos, mediante la instalación gratuita del software que proporciona el Servicio de Rentas Internas (SRI), aumentando el cupo de crédito de manera segura a los clientes.

D4 O2: Al utilizar un sistema de emisión de documentos comerciales electrónicos, se manejará de forma eficiente todas las notas de crédito y la empresa será más atractiva al momento de crear alianzas con las instituciones financieras.

D/A

D1 A1: Al implementar en la empresa un sistema avanzado de cobros, se podrá realizar un mejor análisis al momento que un cliente solicite un crédito. Este programa deberá ser actualizado de manera mensual.

D1 A2: El nuevo sistema informático de cobros, emitirá alertas cuando los créditos de los clientes estén por vencer, de manera que el personal de cobranzas recordará al cliente el pago de sus deudas, evitando el incumplimiento de los mismos.

D1 A3: Programar el sistema informático, para que emita una alerta cuando el monto de créditos este llegando a niveles máximos, deteniendo los mismos, para no acumular demasiada cartera que pueda comprometer la estabilidad económica de la empresa.

D2 A3: Digitalizar los documentos pertenecientes a crédito, obteniendo la información de manera automática y evitando la cartera vencida.

D3 A3: Pagar a los empleados de cobranzas las comisiones ofrecidas, pero solo cuando hayan realizado el cobro, mejorando la efectividad y evitando caer en un exceso de cartera vencida.

3.2 Planificación estratégica (Objetivos específicos, políticas, estrategias y procedimientos)

Tabla 24.

Planeación Estratégica del Área de Importaciones.

ÁREA IMPORTACIONES			
Objetivo Específico	Política	Estrategias	Procedimientos
Proyectar el inventario a través de herramientas, desde el segundo mes del 2020.	<ul style="list-style-type: none"> -Proponer una herramienta para proyectar el manejo de inventarios, si esto no es posible se adquirirá uno externamente. -La proyección del inventario, parte de la política de inventarios establecida en la empresa. -La política de inventarios establece que las órdenes de compra deben cubrir los siguientes dos meses desde que la mercadería se encuentra en bodega, teniendo en consideración la proyección de ventas y el inventario actual. -Para proyectar el inventario se debe tener en consideración las políticas comerciales establecidas con los proveedores (forma de pago y leadtime): 	<ul style="list-style-type: none"> -Administrar el inventario proyectado, a través de la herramienta RUNDOWN. 	<ul style="list-style-type: none"> -Definir política de inventario (tiempo que debe cubrir la orden de compra). -Determinar inventario inicial. -Determinar proyección de ventas mensual. -Determinar necesidad de compra (orden de compra).

	<p>Triangle: 45 días es el tiempo en llegar la mercadería a puerto; la totalidad del pago se realiza 15 días después de arribar la mercadería a puerto.</p> <p>Infinity: 60 días en arribar la mercadería a puerto; se cancela el 30% al momento de emitir la orden de compra, y el 70% al arribar la mercadería a puerto.</p> <p>Mazzini: 60 días en arribar la mercadería al país; el 30% del pago se realiza al emitir la orden de compra, y el 70% al embarcar la mercadería.</p> <p>- La empresa buscará mejorar los procesos y hacerlos más eficaces.</p>		
--	--	--	--

<p>Negociar y mejorar márgenes con los proveedores desde el año 2022.</p>	<p>-Si la empresa cuenta con flujo de efectivo en exceso, se pagarán dividendos a los socios, seguido de una mejora de márgenes con proveedores anticipando los pagos.</p> <p>-Toda decisión que incluya a fuentes de interés como: empleados, socios, proveedores y clientes, debe ser beneficiosa tanto para la organización como para ellos.</p> <p>-La propuesta debe ser realizada por gerencia, esto para dar mayor importancia al negocio.</p>	<p>-Anticipar pago a proveedores a cambio de un mayor margen.</p> <p>-Aprovechar el conocimiento en el mercado, prediciendo los ciclos de demanda, para poder realizar los pedidos de manera más acertada, de esa forma se podrá mejorar el período de pago de la empresa, y negociar una mejora en el margen.</p>	<p>-Determinar financieramente que la empresa tiene exceso de liquidez y poder anticipar el pago a proveedores.</p> <p>-Aprobar el análisis financiero.</p> <p>-Gerencia se contactará con los proveedores y propondrá anticipo en el pago de mercadería, a cambio de reducción en el costo de la misma (mayor margen).</p> <p>-Se receptará propuestas, y se analizará en el mercado los beneficios de contar con un mejor costo en la mercadería.</p> <p>-Analizar ciclos de rotación de cada modelo de neumático.</p> <p>-Proponer a los proveedores, formas de pago de acuerdo con cada modelo, anticipando el pago en los de mayor rotación, y aumentando el plazo en los de menor rotación.</p>
---	---	--	---

<p>Mejorar condiciones de pago con proveedores desde primer mes del 2020.</p>	<p>-Toda decisión propuesta, que incluya a empleados, socios, proveedores y clientes, debe beneficiar a todas las partes.</p> <p>-Si la propuesta incluye cambios en políticas establecidas con socios, proveedores, y clientes, esta debe ser realizada por gerencia.</p> <p>-Toda decisión que incluya cambios de políticas con proveedores, socios, o clientes, se deberá proyectar estados financieros y determinar la viabilidad de la propuesta, que será aprobada por el jefe financiero.</p> <p>-Se deberá enfatizar en los beneficios que recibirá la parte interesada.</p>	<p>-Aprovechar el tiempo de la empresa en el mercado y las políticas comerciales que se encuentren establecidas con los otros dos proveedores, para que el pago al proveedor de la marca Mazzini se realice al arribar el producto al país.</p> <p>-Analizar cuáles son los productos de menor rotación, en los cuales los clientes se demoran más tiempo en pagar. Para negociar con los proveedores el aumento en el plazo de pago.</p>	<p>-Gerencia se reunirá con proveedor.</p> <p>-Propondrá al proveedor, que el pago del saldo de la mercadería sea cancelado cuando la mercadería arribe al país (actualmente el pago se realiza cuando se embarca la mercadería).</p> <p>-Se demostrará que con los demás proveedores el pago se realiza cuando la mercadería arriba al país, y que la condición actual afecta el flujo de efectivo de la entidad.</p> <p>-Analizar ciclos de rotación de cada modelo de neumático.</p> <p>-Proponer a los proveedores, formas de pago de acuerdo con cada modelo, anticipando el pago en los de mayor rotación, y aumentando el plazo en los de menor rotación.</p>
<p>Contar con empleados aptos para el área de importaciones para el 2021.</p>	<p>-La empresa contratará a un agente aduanero de experiencia, para realizar el proceso de desaduanización.</p> <p>-La empresa capacitará a empleados del área de importación en trámites y proceso de desaduanización, con el objetivo de que sea realizado por los</p>	<p>-Capacitar a los empleados en negociación con proveedores.</p> <p>-Capacitar a empleados en procesos y trámites de desaduanización.</p>	<p>-Analizar proveedores de servicio de capacitación en negociación (mínimo 3 proveedores).</p> <p>-Establecer criterios necesarios para la capacitación y evaluar a proveedores.</p> <p>-Confirmar proveedor y fecha de capacitación.</p>

	<p>empleados de la empresa y no externamente.</p> <p>-Los encargados de controlar el tránsito de la mercadería deben darle seguimiento y recordar al agente del estado de tránsito de la mercadería.</p> <p>-Al agente aduanero se le debe establecer los beneficios de trabajar para la empresa.</p> <p>-Toda capacitación debe ser proyectada, presupuestada y aprobada por el departamento de recursos humanos.</p> <p>-En toda capacitación se debe enfatizar, que el objetivo es para un crecimiento personal que aporte a la organización.</p> <p>-Se propondrán capacitaciones planificadas por cada jefe de área, con el objetivo de mejorar deficiencias que se repitan en varios de sus empleados.</p>		<p>-Analizar proveedores de servicio de capacitación en procesos y trámites de desaduanización (mínimo 3 proveedores).</p>
--	--	--	--

<p>Realizar un análisis de los procesos claves del área para el año 2021.</p>	<p>-Se contratará una persona que se encargue de realizar un análisis de valor de los procesos en cada área.</p> <p>-La empresa debe buscar siempre mejorar los procesos y aumentar la eficiencia.</p> <p>-Todos los empleados deben aportar con la información que se requiera, para que el análisis se realice correctamente.</p>	<p>-Realizar análisis de valor de los procesos del área utilizando herramienta PML.</p> <p>-Generar indicadores de gestión.</p>	<p>-Determinar las actividades de cada proceso del área.</p> <p>-Determinar en cada proceso qué actividad genera valor al cliente y a la empresa, cuáles son de apoyo, para que puedan ser eliminadas o modificadas, reduciendo el tiempo del proceso y aumentando el valor agregado para el cliente y la empresa.</p> <p>-Recibir, ejecutar y controlar recomendaciones.</p> <p>-Analizar todas las actividades de cada proceso del área.</p> <p>-Determinar actividades de mayor importancia y establecer indicadores que deberán ser controlados.</p>
---	---	---	--

Autores: Elaboración Propia

Tabla 25.

Planeación Estratégica del Área Financiera.

ÁREA FINANCIERA			
Objetivos Específicos	Políticas	Estrategias	Procedimientos
<p>Actualizar sistema financiero para el segundo semestre del 2020.</p>	<p>-El sistema debe reducir los procesos manuales, y permite tener la información financiera adecuada, oportuna y actualizada.</p> <p>-La orden de compra debe contar con aprobación de gerencia.</p> <p>-Debe constar el análisis realizado a proveedores.</p> <p>-El jefe financiero debe establecer los criterios de compra y las características que debe tener el software.</p>	<p>-Adquirir software de administración integrada o ERP.</p> <p>-Contratar los servicios de la aplicación tecnológica financiera de Facturero Móvil</p>	<p>-Recibir información de proveedores (mínimo 3).</p> <p>-Establecer características del producto y criterios de compra.</p> <p>-Evaluar características del producto y criterios de compra.</p> <p>-Elegir proveedor y dar seguimiento de evaluación</p> <p>-Ingresar a la página del Facturero móvil, y por medio del RUC asociarse al servicio.</p> <p>.</p>

<p>Buscar nuevas fuentes de financiamiento para el primer trimestre del 2020.</p>	<p>-Los empleados del área financiera deben estar al tanto de las tasas de interés vigentes oficiales del Banco Central.</p> <p>-Los empleados del área financiera deben estar al tanto de oportunidades de generación de crédito con formas de pago que generen mayores beneficios a la empresa.</p> <p>-La empresa debe contar con línea de crédito aprobada, y el análisis financiero que sustente la cantidad de dinero solicitada en el crédito, debe contar con la aprobación del jefe financiero.</p> <p>-En situaciones de emergencia relacionada a encarecimiento en las condiciones de pago, o en necesidad de liquidez se debe analizar la posibilidad de negociar facturas en la bolsa de valores.</p>	<p>-Inscribirse en el Registro Especial Bursátil (REB) de la bolsa de valores.</p> <p>-Conseguir financiamiento en la Corporación Financiera Nacional.</p> <p>-Analizar nuevas oportunidades de líneas de crédito con otras instituciones financieras.</p>	<p>-Solicitar capacitación y asesoría en la bolsa de valores de Quito para la inscripción en el REB y un correcto manejo y conocimiento sobre el mismo.</p> <p>-Contactarse con asesor/a de crédito de la CFN.</p> <p>-Presentar requisitos necesarios para el análisis del crédito.</p> <p>-Si el crédito fue aprobado, analizar propuesta.</p> <p>-Aprobar crédito.</p> <p>-Contactar a asesoras de crédito de las principales instituciones financieras.</p>
---	--	--	---

	<p>-Los empleados del área financiera, deben estar al tanto de las tasas de interés vigentes aprobadas por el Banco Central.</p> <p>-Cualquier propuesta debe contar con el respectivo análisis y aprobación de gerencia.</p>		<p>-Enviar requisitos necesarios para que la solicitud de crédito sea analizada.</p> <p>-Analizar las solicitudes de crédito aprobadas, y determinar los créditos con mejores condiciones.</p> <p>-Aprobar crédito.</p>
<p>Manejar eficientemente los recursos financieros.</p>	<p>-Trimestralmente debe realizarse un análisis de costos y gastos.</p> <p>-Toda transacción debe tener aprobación del jefe del área respectivo.</p> <p>-Los gastos deben tener el objetivo de satisfacer las necesidades de empleados y clientes.</p>	<p>-Realizar reuniones periódicas para analizar gastos y costos.</p> <p>-Adquisición de software ERP para inicios del 2020.</p> <p>-Establecer presupuestos de gastos.</p>	<p>-Establecer política de análisis de gastos y costos cada 3 meses.</p> <p>-Controlar trimestralmente la ejecución de las conclusiones de la reunión.</p> <p>-Recibir información de proveedores (mínimo 3).</p> <p>-Establecer características del producto y criterios de compra.</p>

	<p>-Si el servicio y los productos bajan su calidad al reducir costos o gastos, estos no pueden ser autorizados.</p>		<p>-Evaluar características del producto y criterios de compra.</p> <p>-Elegir proveedor y dar seguimiento de evaluación.</p> <p>-Proyectar análisis financiero teniendo en cuenta: objetivos, estrategias y planes a corto plazo.</p> <p>-Establecer los gastos que se realizarán y sus respectivos presupuestos mensuales, buscando cumplir los objetivos financieramente viables.</p>
--	--	--	--

<p>Manejar correctamente la liquidez.</p>	<p>-Mensualmente proyectar estados financieros para determinar la liquidez que la empresa necesita, debe contar con la firma del jefe financiero.</p> <p>-Si la empresa no cuenta con la liquidez necesaria para operar eficientemente, se utilizará la línea de crédito.</p>	<p>-Mensualmente se debe proyectar las necesidades de liquidez.</p> <p>-Utilizar línea de crédito para hacer frente a la necesidad de liquidez.</p> <p>-Establecer política de 3 meses de gastos en caja.</p>	<p>-Establecer política que especifique proyectar estados financieros mensualmente.</p> <p>-Analizar estados financieros proyectados, con las salidas de dinero proyectadas y determinar necesidades de liquidez.</p> <p>-Establecer política, que permita en caso de que la empresa no cuente con la liquidez necesaria, utilizar recursos de línea de crédito.</p> <p>-Establecer y proyectar necesidades de financiamiento para mantener una caja que cumpla tres meses de gastos.</p>
---	---	---	---

<p>Generar crecimiento económico.</p>	<p>-Bimestralmente monitorear crecimiento de ventas.</p> <p>-Bimestralmente monitorear crecimiento del patrimonio.</p> <p>-Trimestralmente monitorear gastos y costos.</p> <p>-Las utilidades serán repartidas a los socios, después de un análisis financiero que avale la repartición sin afectar la liquidez.</p>	<p>-Realizar análisis de gastos cada tres meses.</p> <p>-Presupuestar gastos.</p> <p>-Reinvertir utilidades hasta contar con la liquidez necesaria.</p>	<p>-Establecer política de análisis de gastos y costos cada 3 meses.</p> <p>-Controlar trimestralmente la ejecución de las conclusiones de la reunión.</p> <p>-Proyectar análisis financiero, teniendo en cuenta objetivos, estrategias y planes a corto plazo.</p> <p>-Establecer los gastos que se realizarán y sus respectivos presupuestos mensuales, buscando cumplir los objetivos financieramente viables.</p> <p>-Establecer política que establezca la reinversión de utilidades hasta que la empresa cuente con la liquidez necesaria para repartir utilidades y operar eficientemente.</p>
---------------------------------------	--	---	---

			<p>-Anualmente realizar análisis financiero, estableciendo la viabilidad de repartir utilidades.</p>
--	--	--	--

Autores: Elaboración Propia

Tabla 26.

Planeación Estratégica del Área Crédito y cobranzas

ÁREA CREDITO Y COBRANZAS			
Objetivos Específicos	Políticas	Estrategias	Procedimientos
<p>Aumentar el crédito a clientes actuales que demuestren una buena capacidad de pago para segundo semestre del 2020</p>	<p>-No se aprobará facturación a los clientes que no hayan realizado el sustento de las facturas anteriores a tiempo.</p> <p>-Para incrementar el crédito se debe revisar referencias bancarias, comercial y el estado del cliente en Equifax, si una de ellas presenta algún problema no se podrá incrementar el crédito.</p> <p>-Verificar el historial del cliente de cumplimiento de obligaciones hacia la empresa en los últimos 6 meses.</p> <p>-Para incrementar el crédito deberá ser respaldado por un pagaré, con el valor adicional que se esté establecido.</p>	<p>-Aumentar el monto de crédito en un porcentaje determinado, a ciertos clientes que cuentan con un perfil de riesgo medio- bajo.</p> <p>-Aumentar el monto de crédito en un porcentaje determinado a ciertos clientes que tienen un perfil de riesgo medio alto, aprovechando que la empresa tiene un seguro contra incobrables, aumentando las ventas y reduciendo el riesgo de pérdida.</p> <p>-Presentar propuesta de alianzas para tramitar créditos con los clientes con diferentes entidades financieras, para que ellos sean los encargados de gestionar cartera con los clientes.</p>	<p>-Establecer criterios para determinar niveles de riesgo.</p> <p>-Se comunicará a los asesores comerciales, los clientes que se encuentren dentro del rango admitido para negociar condiciones de pago.</p> <p>-Establecer criterios para determinar niveles de riesgo.</p> <p>-Determinar los clientes que cuentan con un nivel de riesgo medio alto.</p> <p>-Se comunicará a los asesores comerciales, clientes que se encuentren dentro del rango admitido para negociar condiciones de pago.</p> <p>-En caso de presentarse cuentas incobrables, seguir a cabalidad el proceso establecido para ejecutar la póliza.</p> <p>-En caso de que la empresa no esté dispuesto a financiar con cierto</p>

			<p>cliente, las ejecutivas de crédito deberán buscar financiamiento en las distintas instituciones financieras.</p>
<p>Implementar un software de cobro para gestionar de manera eficiente el proceso de cobro para segundo semestre del 2020.</p>	<p>-El software deberá permitir organizar los tiempos de cobranza y administrar el perfil crediticio del cliente.</p> <p>-Para el buen funcionamiento del sistema de cobros, se deberá revisar una vez a la semana de manera obligatoria.</p> <p>-Emitir informes mensuales al departamento financiero que permitirá conocer el estado en el cual se encuentra la recuperación de cartera.</p>	<p>-Programar el sistema informático de cobros, emitiendo alertas cuando los créditos de los clientes estén por vencer.</p> <p>-Instaurar un sistema de cobros que sea bien visto por las entidades bancarias, creando confianza, para que la empresa tenga mayores probabilidades para acceder a una alianza con empresas del sector financiero.</p>	<p>-Establecer requerimientos.</p> <p>-Solicitar a proveedores pruebas piloto (mínimo 3).</p> <p>-Realizar pruebas piloto con distintos softwares de cobro, para escoger el que más se ajuste a los requerimientos de la empresa.</p> <p>-Escoger software que cumple los requerimientos de compra.</p> <p>-Analizar en el mercado sistemas de cobro con alta reputación.</p> <p>-Solicitar información como mínimo de 3 proveedores.</p> <p>-Establecer criterios de evaluación a proveedor y características del producto.</p>

			<ul style="list-style-type: none"> -Evaluar a proveedores. -Elegir a proveedor. -Al momento de negociar con instituciones financieras darles a conocer los beneficios de trabajar con la empresa.
<p>Entregar semanalmente y de manera actualizada la información de cartera de clientes a los cobradores del área.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Los reportes de cada ejecutivo deben ser enviados semanalmente con toda la información exigida por gerencia. -Realizar revisiones quincenales con cada ejecutivo de venta, de tal forma que la cartera de cada uno se encuentre saneada. -Si en un plazo de 60 días el ejecutivo de ventas no arregla los saldos que va arrastrando el cliente, se procede a cargar al ejecutivo de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Incentivar mediante bonos a los ejecutivos de ventas, para alcanzar las metas de recuperación de cartera. -Realizar análisis semanales sobre la recuperación de cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> -Revisar la cartera de clientes por cada ejecutivo, para determinar los clientes que cuentan con saldos pendientes. -Determinar los detalles de los clientes que se encuentran con saldos pendientes. -Establecer criterios para la recompensación a los vendedores de acuerdo con los saldos respectivos. -Desarrollar el sistema de alerta, de los clientes que están por vencer. -Las ejecutivas de cartera darán seguimiento semanal a los saldos de cartera y exigirán el cobro a vendedores.

<p>Reducir en un 5% anual la morosidad de cuentas por cobrar de la empresa para 2021.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Actividades como recepción de cobros, documentos y facturas no podrán ser modificadas. -Realizar informes semanales por parte de las auxiliares de cartera hacia el jefe del departamento, con el fin de gestionar de una manera más rápida el cobro. -Reportar comportamientos inusuales por parte de los clientes, para en caso de existir un problema se pueda ejecutar lo antes posible. 	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer un recordatorio hacia los ejecutivos de ventas los saldos pendientes que mantiene cada cliente. -Presentar propuesta de alianzas para tramitar créditos con los clientes, mediante diferentes entidades financieras, siendo ellos los encargados de gestionar cartera con los clientes. -A través del software Equifax, generar un informe crediticio de los clientes que soliciten un cupo de crédito, para contar con información actualizada y minimizando el riesgo de pérdida. -Incentivar mediante bonos a los ejecutivos, para que alcancen las metas de recuperación de cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar el sistema de alerta, de los clientes que están por vencer. -Las ejecutivas de cartera darán seguimiento semanal a los saldos de cartera y exigirán el cobro a vendedores. -Presentar la propuesta a las diferentes entidades financieras. -Analizar y determinar ideas que generen beneficios tanto a la empresa como a la institución financiera. -Al recibir una solicitud de crédito, se analizará en el sistema Equifax el historial crediticio, tanto para clientes nuevos como antiguos, manteniendo un control actualizado. -Enviar resultado de solicitud de crédito a vendedor, para que continúe con la negociación. -Revisar la cartera de clientes por cada ejecutivo, determinando los clientes que cuentan con saldos pendientes.
---	---	---	---

			<p>-Determinar los detalles de los clientes que se encuentran con saldos pendientes.</p> <p>-Establecer criterios para la recompensación a los vendedores de acuerdo con los saldos respectivos.</p>
<p>Financiar a los clientes con plazos similares a la competencia para primer trimestre del 2020.</p>	<p>-No se aceptará cheques que no cumplan con las fechas estipuladas.</p> <p>-No se aceptará cheques con inconformidades.</p> <p>-Revisar el historial del cliente, y su magnitud para poder otorgar días adicionales.</p> <p>-Aumentar el cupo de crédito a clientes que según el estudio crediticio sean menos riesgosos, dándoles a estos un seguimiento minucioso después de hecha las ventas, para evitar el riesgo de que lleguen a convertirse en clientes incobrables.</p>	<p>-Aumentar plazo de crédito a clientes a 180 días.</p>	<p>-Proyectar estados financieros con la propuesta.</p> <p>-Determinar viabilidad.</p> <p>-Si se aprueba el aumento del plazo de crédito, permitir a los vendedores a que continúen con negociaciones y oferten propuestas a los clientes.</p>

Autores: Elaboración Propia

Tabla 27.

Planeación Estratégica del Área de Recursos Humanos

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS			
Objetivos Específicos	Políticas	Estrategias	Procedimientos
Contratar el personal necesario para los puestos de trabajo establecidos en el organigrama, para inicios del 2020.	<ul style="list-style-type: none">-La empresa debe contar con el personal necesario para una adecuada labor de la organización.-El reclutamiento y selección debe cumplirse según el proceso estipulado.-Analizar y definir descripción de cargos y competencias.-Para el proceso de reclutamiento y selección, debe existir igualdad de derechos y oportunidades para todos los candidatos.	<ul style="list-style-type: none">-Planificar contratación de los empleados necesarios, analizando el organigrama y la descripción de puestos y competencias.	<ul style="list-style-type: none">-Analizar organigrama y determinar los puestos de trabajo necesarios.-Analizar descripción de puestos y competencias para determinar los requisitos de los candidatos.-Enviar requisitos de empleo a los encargados del proceso de reclutamiento y selección.

	<p>-Los empleados actuales de la empresa, tendrán prioridad si surge una vacante en la organización.</p> <p>-Se deberá definir un manual de funciones.</p>		
<p>Contar con los instrumentos adecuados para el segundo semestre del 2020.</p>	<p>-Todos los empleados colaborarán con la información necesaria.</p> <p>-Debe actualizarse cada 18 meses el manual de funciones y descripción de puestos.</p> <p>-El manual de funciones, descripción de puestos y competencias deben estar disponibles para todos los empleados.</p> <p>-Toda la organización, debe tener conocimiento de las herramientas y del uso que se le puede dar.</p> <p>-El manual de funciones debe describir: el cargo, responsabilidades,</p>	<p>-Analizar y definir manual de funciones.</p> <p>-Analizar y definir descripción de puestos y competencias.</p>	<p>-Definir aspectos con el que debe contar el manual de funciones (descripción, objetivos, funciones, empleados relacionados y perfil del cargo).</p> <p>-Reunirse con personas que entregarán información del cargo.</p> <p>-Levantar información y analizar la misma.</p> <p>-Estructurar el manual y aprobar.</p> <p>-Definir criterios e información necesaria para analizar el puesto.</p>

	<p>las funciones y actividades de cada puesto de trabajo.</p>		<p>-El análisis del puesto se realizará en base a los conocimientos, habilidades, y capacidades necesarias para el trabajo; así como las tareas y responsabilidades que debe ejercer.</p> <p>-Levantamiento de información y análisis.</p> <p>-Elaboración y aprobación de la descripción de puestos y competencias.</p>
<p>Cumplir adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección para el primer semestre del 2020.</p>	<p>-Todos los candidatos tendrán las mismas oportunidades e igualdad de derechos.</p> <p>-Los empleados de la empresa tendrán prioridad.</p> <p>El proceso de reclutamiento y selección debe ser realizado internamente, se analizará la posibilidad de contratar servicio</p>	<p>-Analizar, definir y estandarizar el proceso de reclutamiento de personal.</p> <p>-Analizar, definir y estandarizar el proceso de selección de personal.</p> <p>-Realizar convenios con empresas proveedoras de recursos humanos.</p>	<p>-El proceso de reclutamiento inicia al recibir el requisito de empleo.</p> <p>-El requisito de empleo se analizará en la base de datos de candidatos antiguos, determinando si existe candidatos que cumplan los requisitos, además se enviará a la empresa proveedora de recursos humanos o se utilizará medios de</p>

	<p>externo en caso de que no se cumplan los objetivos por parte de los empleados.</p> <p>-Generar una base de datos de candidatos pasados, con el objetivo de facilitar el proceso de reclutamiento de personal.</p> <p>-El propósito es identificar y emplear a los candidatos mejor calificados.</p> <p>-El éxito del proceso de selección dependerá del proceso de reclutamiento.</p> <p>-La mejor forma de mejorar la productividad, es contratando al personal adecuado.</p> <p>-Una mala contratación afecta el rendimiento de los empleados y el</p>	<p>-La herramienta Assesment Center debe ser parte de la selección de personal.</p>	<p>comunicación para solicitar candidatos.</p> <p>-Se analizará la eficiencia de la empresa proveedora de recursos humanos.</p> <p>-El proceso de selección inicia con la entrevista preliminar, rechazando a los candidatos poco calificados.</p> <p>-A continuación, los candidatos llenan la solicitud de empleo de la empresa.</p> <p>-Luego avanzan a través de una serie de pruebas de selección, entrevistas y verificación de referencias y antecedentes.</p> <p>-El jefe de contratación ofrece el empleo al candidato mejor calificado, sujeto a exámenes médicos.</p>
--	---	---	--

	<p>ambiente del trabajo, además aumenta los gastos en despidos.</p> <p>-Para muchos gerentes el proceso de selección es de los más difíciles e importantes.</p> <p>-En la entrevista preliminar, si el candidato no cumple los requisitos se eliminará del proceso.</p> <p>-El candidato debe contar con la solicitud de empleo firmada.</p> <p>-Dar a conocer que la solicitud de empleado brinda información muy útil.</p> <p>-Se debe estandarizar las pruebas de selección, con el correspondiente análisis y conclusiones sobre la utilización de determinada prueba.</p>	<p>-Solicitar información y cotizaciones a proveedoras de servicio de reclutamiento de recursos humanos (mínimo 3 proveedores).</p> <p>-Establecer criterios de evaluación de proveedor y características necesarias.</p> <p>-Evaluar y elegir al proveedor.</p> <p>-Establecer la herramienta Assesment center como prueba de análisis en los procesos de selección y evaluación de personal.</p> <p>-Capacitar a empleados de recursos humanos en la utilización de esta herramienta.</p>
--	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> -Estandarizar el proceso de entrevista, con el correspondiente análisis y conclusiones sobre la utilización de determinada prueba. 		
<p>Cumplir con los procesos de evaluación y capacitación para el segundo semestre del 2020.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -La herramienta Assesment Center debe ser parte de las herramientas utilizadas. -La evaluación es un medio para mejorar, no un fin. -Darle la importancia que requiere el proceso de evaluación, ya que permite detectar necesidades de capacitación, motivación o un mayor involucramiento del empleado. -Planificar capacitaciones teniendo en consideración el presupuesto para el mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Utilizar herramienta Assement Center para retroalimentar a los empleados. -Los jefes de todas las áreas deben aprovechar el presupuesto de capacitaciones. -Utilizar la herramienta 360 para evaluar el desempeño de los empleados. -Definir y estandarizar métodos de evaluación de desempeño. -Definir y estandarizar métodos de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer la herramienta Assesment center como prueba de análisis en los procesos de selección y evaluación de personal. -Capacitar a empleados de recursos humanos en la utilización de esta herramienta. -Comunicar a cada jefe de área que se cuenta con un presupuesto para evaluación y capacitación de empleados. -Los jefes de área, al momento de ver deficiencias en sus empleados, puede

	<p>-Se deberá realizar una evaluación de desempeño cada 6 meses.</p>	<p>-Realizar convenios con universidades para inscribir a empleados en cursos, talleres, etc.</p>	<p>sugerir una capacitación utilizando el presupuesto.</p> <p>-Estandarizar el método de evaluación de desempeño 360 grados.</p> <p>-Analizar, determinar y estandarizar los métodos utilizados para evaluar el desempeño.</p> <p>-Analizar, determinar y estandarizar los métodos utilizados para capacitación de personal.</p> <p>-Analizar universidades que estén dispuestas a realizar convenios para realizar talleres o cursos a los empleados de la organización.</p>
--	--	---	---

<p>Motivar adecuadamente al personal.</p>	<p>-Los empleados deben saber que la organización busca ayudar a cumplir sus metas y logros personales, buscando que su trabajo beneficie a la organización.</p> <p>-El empleado debe aprender a tomar decisiones en equipo, sin olvidarse de sus metas.</p> <p>-Los jefes de área deben estar en constante contacto con sus empleados, conocer sus problemas personales y encontrar la manera de manejar las distintas situaciones, en beneficio del empleado y la organización.</p> <p>-La empresa dará prioridad a los empleados de la misma sobre nuevos candidatos, en un proceso de selección para un puesto vacante.</p> <p>-Los empleados deben tener la confianza para transmitir ideas que</p>	<p>-Los empleados deben recibir oportunidades de crecimiento.</p> <p>-Los jefes o superiores, deben preocuparse por conocer a sus empleados y brindarles apoyo.</p> <p>-Los jefes, superiores, deben ser una guía de sus empleados y al mismo tiempo parte del equipo.</p> <p>-Integrar a los empleados.</p> <p>-Brindar la confianza, para que sus empleados puedan transmitir sus ideas y solucionar problemas.</p>	<p>-Establecer una política donde los empleados de la organización sean los primeros en la lista en los procesos de selección de personal.</p> <p>-Establecer una reunión con los jefes de área, para informarles de la importancia y beneficios de conocer a su empleado a fondo, preocuparse por él y saber manejar adecuadamente las diferentes situaciones que pueden afectar al empleado (caso empresa Southwest Airlines).</p> <p>-Establecer una reunión con todos los jefes de área, donde se informará los beneficios de ser una guía para sus empleados, siendo un proceso bidireccional enseñanza-aprendizaje.</p> <p>-Establecer una reunión anual en época de navidad, para todos los empleados.</p>
---	--	---	---

	<p>puedan mejorar la organización. Los jefes o superiores deben recibir las ideas con la intención de analizar y dar una correcta utilidad.</p> <p>-Los jefes o superiores deben ser parte del equipo o del área, guiándoles y transmitiéndoles su conocimiento por el bien del equipo y organización.</p>		<p>-Establecer reunión con todos los jefes de áreas.</p> <p>-Establecer métodos, para inculcar a empleados a transmitir sus ideas.</p> <p>-Establecer beneficios de escuchar las ideas de sus empleados.</p>
<p>Renumerar oportunamente al personal.</p>	<p>-Los pagos de salarios y remuneraciones deben ser realizados a tiempo.</p> <p>-Los salarios propuestos deben ser analizados con el objetivo de que sean justos, evitando la rotación de personal.</p>	<p>-Analizar los sueldos propuestos.</p> <p>-Realizar programas de bonos y recompensas.</p>	<p>-Se debe determinar y estandarizar métodos para analizar los sueldos propuestos.</p> <p>-Comparar sueldos pagados en el mercado teniendo en cuenta la descripción de puestos y competencias.</p> <p>-Analizar salario propuesto teniendo en cuenta la descripción de puesto.</p>

			<p>-Se debe determinar y estandarizar los métodos para pagar comisiones, bonos y recompensas.</p> <p>-Las comisiones pagadas se determinarán teniendo en cuenta la labor del empleado y lo que el mercado paga.</p> <p>-Los bonos y recompensas se determinarán de acuerdo con el cumplimiento de objetivos del empleado.</p>
<p>Presupuestar capacitaciones para primer trimestre del 2020.</p>	<p>-Los jefes de cada área de la empresa deben conocer sobre el presupuesto de capacitación y buscar deficiencias en sus empleados para capacitarlos.</p> <p>-Las propuestas de capacitación deben ser aprobadas por el jefe de Recursos Humanos.</p>	<p>-Establecer un presupuesto de capacitaciones que pueda ser utilizado por cualquier área.</p>	<p>-Analizar en el mercado el costo de realizar capacitaciones.</p> <p>-Proyectar presupuesto de capacitaciones para el personal.</p>

Autores: Elaboración Propia

Tabla 28.*Planeación Estratégica del Área de Ventas*

ÁREA DE VENTAS			
Objetivos Específicos	Políticas	Estrategias	Procedimientos
Cumplir con las visitas mensuales programadas a clientes potenciales para el primer trimestre del 2020.	<ul style="list-style-type: none">-Los vendedores deberán ocupar de manera exacta los tiempos de ventas establecidos por el área en cada recorrido diario.-Los ejecutivos de venta deben contar con rutas y clientes establecidos por el área.-Los ejecutivos de venta deben contar con un GPS que permita evaluar su cumplimiento hacia la fuerza de ventas.	<ul style="list-style-type: none">-Establecer zonas y clientes que cada vendedor debe visitar.-Realizar controles de cumplimientos de zonas y clientes.	<ul style="list-style-type: none">-Llevar un registro y control de todos los clientes visitados, donde se especificarán fechas y observaciones.-Establecer la ruta diaria y determinar tiempo de ventas para cada vendedor.-Asignar el incremento de la comisión en los productos de baja rotación.-Establecer política de informes semanales para los vendedores, donde reportarán sus actividades.

<p>Cumplir con el volumen mensual de ventas para primer trimestre del 2020.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Los vendedores deberán cumplir un límite de ventas mínimas establecidas por el área. -El presupuesto debe ser realizado por ejecutivo, por zona y por marca. -El jefe de ventas debe evaluar diariamente el cumplimiento del volumen de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Otorgar días de crédito adicional para incrementar las ventas. -Incentivar al vendedor mediante un incremento en su comisión en productos de baja rotación. -Penalizar la comisión del vendedor en caso de que no llegue al presupuesto asignado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer una política en caso de que no se cumpla el presupuesto mensual de ventas, revisando el comportamiento de los clientes, cuentas y referencias comerciales, para determinar un incremento de crédito, aumentando las ventas. -Analizar y determinar los productos que se encuentren con baja rotación. -Asignar y comunicar a los vendedores, un aumento en la comisión por venta de los productos que se encuentren catalogados como de baja rotación. -Analizar y establecer penalización adecuada para el vendedor que no cumpla el presupuesto de ventas, con el objetivo de exigir y motivar.
---	--	--	--

<p>Capacitar al 100% del personal de ventas en un lapso de tres meses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Los empleados deberán conocer todas las características y detalles de los productos que vende la empresa. -Se debe realizar capacitaciones de manera trimestral. -Realizar evaluaciones mensuales de producto. 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar periódicamente una simulación de ventas para evaluar el conocimiento y aptitudes que posee el ejecutivo de ventas. -Realizar visitas técnicas tanto al jefe de zona como al vendedor para verificar sus conocimientos. -Los jefes de área podrán aprovechar el presupuesto de capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer y estandarizar una hoja de evaluación sobre el vendedor. -Establecer fecha para reunir a todos los vendedores. -Obtener conclusiones de la capacitación para tomar decisiones. -Una vez al mes el jefe de zona debe visitar a cada vendedor. -El jefe de zona debe estar disponible para acompañar a los vendedores, cuando ellos lo requieran. -El jefe de ventas, realizará retroalimentación de visitas sobre los vendedores. -Establecer política de capacitaciones, donde se destine mensualmente 2000\$ para evaluación y capacitación.
<p>Aumentar las ventas un 90% en cuatro años.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplir con los requerimientos de contratación de personal. -Mantener inventarios estables que permitan aumentar las ventas. -Incentivar a los ejecutivos de ventas, para colocar la línea completa de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se invertirá el 3% de las ventas en marketing. -Explotar zonas norte y sur del oriente. -Destinar 2.000\$ a capacitaciones mensuales. -Bonificar a los vendedores al facturar neumáticos Infinity o Mazzini. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumentar el presupuesto de marketing para los primeros dos años al 3%, luego reducir al 2%. -Analizar financieramente la viabilidad. -Analizar zonas que se encuentren desatendidas.

		<p>-Aumentar plazo de pago a 180 días.</p>	<p>-Elaborar plan de comercialización en estas nuevas zonas (zona norte y sur del Oriente)</p> <p>-Analizar financieramente la viabilidad del plan.</p> <p>-Controlar el cumplimiento del plan.</p> <p>-Establecer política de capacitaciones, donde se destine mensualmente 2000\$ para evaluación y capacitación.</p> <p>-Establecer política de bonos, donde se destine comisiones mayores a las ventas de neumáticos Mazzini e Infinity, en el tecnicentro comisiones de 0,8%, y a distribuidores 2,0%.</p> <p>-Analizar financieramente la viabilidad de aumentar el plazo a 180 días.</p> <p>-Si esta se aprobada, se comunicará a vendedores sobre nuevos plazos de financiamiento.</p>
--	--	--	--

<p>Comercializar los neumáticos a clientes finales para el primer trimestre del 2020.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Si la venta se realiza por medio de tarjeta de crédito, el precio aumentará considerando el costo de comisión del banco. -Contar con todas las medidas de neumáticos para satisfacer todas las necesidades de los clientes. -Brindar varias formas de pago a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Apertura de un tecnicentro. -Crear una plataforma de venta online. 	<ul style="list-style-type: none"> -Analizar en el mercado y definir inversión necesaria, volúmenes de venta, gastos, políticas comerciales (comisiones, márgenes), administrativas, requerimiento de personal, y servicios que brinda (mecánica rápida). -Analizar la viabilidad de invertir en tecnicentro. -Definir características y criterios que debe contar la plataforma de venta virtual. -Solicitar información al menos a tres proveedores. -Analizar y evaluar a proveedores. -Elegir proveedor
---	---	--	---

<p>Diversificar el portafolio de productos y servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Contar con servicios de alineación y balanceo. -Contar con productos relacionados a mecánica rápida. -Contar con la mayor cantidad de medidas de neumáticos que permita satisfacer las necesidades de la mayoría de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ofertar servicio de mecánica rápida, alineación y balanceo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer volumen de ventas, productos requeridos para servicio de mecánica rápida, gastos y costos de mano de obra. -Analizar financieramente la viabilidad de la inversión. -Si esta es viable, realizar proceso de selección de personal, para contratar empleados que cuenten con el conocimiento y experiencia en mecánica automotriz. -Si esta se aprueba, solicitar información a proveedores de productos necesarios para mecánica rápida (mínimo 3 proveedores). -Establecer criterios de evaluación y características de los productos. -Evaluar a proveedores. -Elegir proveedor o proveedores.
---	--	--	--

Autores: Elaboración Propia

Tabla 29.

Planeación Estratégica del Área de Logística.

ÁREA DE LOGÍSTICA			
Objetivos Específicos	Políticas	Estrategias	Procedimientos
<p>Recibir mensualmente órdenes requeridas, con un máximo de 10% de inconformidad para el segundo trimestre del 2020.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Las órdenes de mercadería deben ser calculadas mediante la herramienta Rundown. -Las órdenes de mercadería deben cubrir las proyecciones de venta de los siguientes dos meses. -Realizar las notas de crédito o ingreso de mercadería no despachado para no contar con quiebres de inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitar a empleados en el manejo de la herramienta Rundown. -Realizar informes por cada ingreso del producto inconforme. -Realizar un registro de todos los productos enviados, y las horas en los cuales fueron entregados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Contratar capacitador para el manejo de la herramienta Rundown. -Establecer reunión con empleados del área de logística e importaciones. -Realizar un registro de todos los productos inconformes. -Realizar un análisis del momento de salida de la mercadería, y el momento que se entrega al cliente.

<p>Conseguir que las entregas de productos al cliente sea dentro de las primeras 24 horas después de realizada la venta para el primer trimestre del 2020.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Una vez realizada la venta, la mercadería deberá ser extraída de bodega en las primeras tres horas. -Se contratará los servicios de un Courier, el cual no podrá exceder el tiempo de entrega de 36 horas. -Utilizar el transporte propio en caso de que el pedido sea en la ciudad principal. -Programar viajes para entregar mercadería cada 15 días a zonas de alta rotación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Adquirir un software que permita observar en tiempo real donde se encuentra y cuando se entrega la carga, a través del número de guía. -Control manual de mercadería. -Monitorear servicio de Courier. 	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer requerimientos. -Solicitar a proveedores pruebas piloto (mínimo 3). -Realizar pruebas piloto con distintos softwares para rastrear la mercadería. -Escoger software que cumple con los requerimientos de compra. -Analizar el tiempo en el cual se realiza la guía y se despacha la mercadería. -Monitorear la trazabilidad realizada por los Courier y reclamar a los mismos en caso de que hayan excedido el tiempo de 36 horas.
--	--	---	---

<p>Distribuir de manera correcta los espacios en bodega de la empresa, para mejorar la ubicación y los tiempos de despacho del producto para el segundo trimestre del 2020.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -El inventario de las bodegas debe estar correctamente colocado para que los empleados puedan moverse con total libertad dentro de esta área. -Se debe tomar en consideración que el despacho se debe realizar con los productos que ingresaron primero. -Se debe organizar por medida de neumático. 	<ul style="list-style-type: none"> -Delimitar el espacio en las bodegas de la empresa de manera que cada tipo de producto tenga un lugar específico asignado. -Comprar perchas especiales para neumáticos. -Utilizar el método FIFO para almacenar los neumáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer código para cada producto. -Almacenar los productos en bodega de acuerdo con zonas y códigos de cada producto. -Establecer requerimiento para las perchas. -Solicitar a proveedores pruebas piloto (mínimo 3). -Evaluar proveedores -Escoger proveedor. -Capacitar bodegueros en la utilización del método FIFO para almacenar los neumáticos. -El supervisor debe controlar la utilización del método FIFO para almacenar neumáticos.
<p>Aprovechar los tiempos de entrega en la flota de camiones propios para el segundo trimestre del 2020.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -La mercadería que ingresa a las bodegas de la empresa debe registrarse en el mismo día de su entrada. -Realizar ingresos por devolución en un máximo de dos días, para contar con el inventario actualizado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Colocar un dispositivo en los camiones propios que permita dar seguimiento a la ubicación de los mismos. -Enviar los camiones con rutas programadas. -Capacitar al personal sobre conocimiento de los neumáticos para que la entrega pueda ser más rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer requerimientos para la adquisición del servicio de rastreo satelital. -Solicitar a proveedores pruebas piloto (mínimo 3). -Establecer criterios y características de producto. -Evaluar proveedores.

			<ul style="list-style-type: none">-Escoger proveedor.-Jefe de ventas debe capacitar a choferes y ayudantes, para que tenga más conocimiento de los productos que entregan.-El empleado del área de logística debe establecer la ruta de los vehículos para cada viaje que será entregado al chofer.-Apilar las llantas ordenadamente en el camión, para poder realizar el despacho de una manera más rápida.
--	--	--	---

Autores: Elaboración Propia

Tabla 30.

Planeación Estratégica del Área de Marketing

ÁREA DE MARKETING			
Objetivos Específicos	Políticas	Estrategias	Procedimientos
<p>Aumentar exposición de las marcas en 6 meses.</p>	<p>-La política comercial con los proveedores exige una inversión en marketing de mínimo 1% de las ventas.</p> <p>-Se debe brindar una imagen de la empresa que esté alineada a sus propósitos.</p> <p>-Se debe realizar un estudio para determinar, qué medios publicitarios son los más eficaces.</p> <p>-No se debe publicitar información engañosa y desleal.</p> <p>-Determinar estrategia de marketing para cada nicho de mercado.</p>	<p>-Aumentar el presupuesto de marketing.</p> <p>-Crear página de Facebook, e Instagram de la empresa.</p> <p>-Contratar un experto en manejo de redes sociales.</p> <p>-Contratar agencia de publicidad.</p>	<p>-Aumentar el presupuesto de marketing, para los primeros dos años el 3% y luego reducir al 2%.</p> <p>-Analizar financieramente la viabilidad.</p> <p>-El empleado encargado de redes sociales, debe crear página en Facebook e Instagram.</p> <p>-Los recursos invertidos en exposición y publicidad digital se analizarán de acuerdo con el plan de marketing.</p>

	<p>-Realizar planes de publicidad con el área de ventas.</p>		<p>-Obtener aprobación de gerencia para los recursos invertidos en publicidad digital.</p> <p>-Enviar a recursos humanos el requerimiento de un empleado con experiencia en manejo de redes sociales y marketing digital.</p> <p>-Solicitar información a proveedores del servicio (mínimo 3 proveedores).</p> <p>-Se establecerán criterios de evaluación y características que debe cumplir el proveedor.</p> <p>-Evaluar a proveedores.</p> <p>-Elegir a proveedor.</p>
--	--	--	--

<p>Desarrollar imagen de la empresa en 6 meses.</p>	<p>-En la publicidad se debe incluir el nombre de la empresa que ayudará a diferenciarnos, debido a la alta competencia y a la cantidad de empresas que distribuyen estas marcas.</p> <p>-El análisis de la creación de la imagen de la empresa, debe tener aprobación de gerencia.</p>	<p>-Desarrollar imagen de la empresa, la cual será incluida en la publicidad de las marcas.</p> <p>-Dar a conocer la imagen corporativa y que esta mejore con el tiempo.</p>	<p>-Analizar y desarrollar imagen de la empresa conjuntamente con la agencia de publicidad.</p> <p>-La imagen de la empresa se incluirá en los planes de publicidad de todas las marcas.</p> <p>-Conjuntamente al plan de marketing, se debe desarrollar la imagen de la empresa, con el objetivo de diferenciarse de las otras empresas que distribuyen estas marcas.</p>
---	---	--	--

<p>Aumentar las ventas un 70% para el 2022.</p>	<p>-Las áreas de marketing y ventas deben reunirse una vez al mes y retroalimentar la información recopilada del mercado.</p> <p>-Para satisfacer las necesidades del cliente, se deben solucionar oportunamente los problemas y mantener una relación positiva con el mismo.</p> <p>-Se debe establecer estrategias de fidelización a los clientes.</p> <p>-Se debe establecer estrategias para cada nicho de mercado.</p> <p>-Cumplir con lo ofrecido al cliente.</p> <p>-Si se propone un aumento en la inversión de marketing, esta debe ser analizada y ser aprobado por gerencia.</p>	<p>-Realizar un análisis de mercado para determinar si los clientes que adquieren neumáticos de un alto costo, están dispuestos a adquirir neumáticos de procedencia China de alta calidad.</p> <p>-Retroalimentar el mercado continuamente, para satisfacer necesidades.</p> <p>-Aumentar inversión en marketing.</p> <p>-Ingresar a nuevos eslabones de la cadena de distribución.</p> <p>-Definir planes de marketing para cada nicho de mercado a los que la empresa se dirija.</p> <p>-Definir plan para aumentar la fidelización de los clientes.</p>	<p>-Definir objetivo del análisis.</p> <p>-Definir nicho de mercado y clientes objetivos.</p> <p>-Definir población y muestra.</p> <p>-Definir método para recopilar información.</p> <p>-Recopilación, tabulación y análisis de la información.</p> <p>-Presentar resultados a gerencia.</p> <p>-Establecer reunión con empleados del área de ventas y marketing.</p> <p>-Se les informará que una de sus funciones es recopilar insatisfacciones de los clientes.</p>
---	---	---	---

		<p>-Explotar nuevas zonas.</p>	<p>-Una vez al mes se reunirán los empleados de estas dos áreas, con el objetivo de retroalimentar la información obtenida y tomar decisiones.</p> <p>-Aumentar el presupuesto de marketing para los primeros dos años el 3% y luego reducir al 2%.</p> <p>.Analizar financieramente la viabilidad.</p> <p>-Comercializar neumáticos al cliente final por medio de inversión en tecnicentro.</p> <p>-Obtener información sobre inversión en tecnicentro, administración, nivel de ventas y servicio en mecánica rápida.</p> <p>-Analizar viabilidad financiera.</p>
--	--	--------------------------------	---

			<ul style="list-style-type: none">-Determinar los nichos a los que se dirige la empresa, al comercializar en diferentes canales de distribución. -Definir plan de marketing para cada nicho de mercado. -Obtener aprobación de jefe de marketing. -Controlar el cumplimiento del plan de marketing. -Determinar planes para fidelizar a los clientes. -Analizar la viabilidad financiera de acuerdo con presupuesto de marketing.
--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none">-Obtener aprobación de gerencia. -Dar control al plan de fidelización de clientes. -Analizar zonas que se encuentren desatendidas. -Elaborar plan de comercialización en nuevas zonas (norte y sur de la Amazonia). -Analizar financieramente la viabilidad del plan. -Controlar el cumplimiento del plan.
--	--	---

<p>Contar con los recursos necesarios para el segundo trimestre del 2020.</p>	<p>-La empresa debe cumplir con los planes establecidos, al contar con la aprobación requerida.</p> <p>-Las propuestas deben generar mayor ganancia, este análisis debe ser aprobado por el jefe de marketing.</p>	<p>-Realizar plan de negocio para solicitar financiamiento.</p>	<p>-Elaborar análisis financiero con las estrategias establecidas y verificar la viabilidad del plan.</p> <p>-Buscar financiamiento para la obtención de recursos.</p> <p>-Controlar el cumplimiento del plan.</p>
---	--	---	--

Autores: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV ETAPA FINANCIERA

4.1 Pronóstico de Ventas

La empresa comercializará las marcas de neumáticos: Triangle, Infinity y Mazzini. Distribuirá directamente al consumidor, a través de un Tecnicentro y la plataforma de venta en línea, además de distribuir a minoristas en todo el país.

A través del Tecnicentro, se proveerá el servicio de alineación, balanceo y mecánica rápida.

Comercializando los siguientes modelos de neumáticos:

Tabla 31.

Modelos de neumáticos

COD.	MODELO
1	Triangle 185-60-14 TR958
2	Triangle 185-65-14 TR928
3	Triangle 195-55-15 TR928
4	Triangle 195-60-15 TR928
5	Infinity 225-70-15 INF059
6	Infinity 185-65-14 INF049
7	Infinity 205-45-16 INF050
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP
9	Mazzini 185-60-14 ECO307
10	Mazzini 195-55-15 ECO607

Autores: Elaboración Propia

Proyección de ventas en unidades a minoristas

De acuerdo con las ventas históricas, la empresa creció en ventas a minoristas con la siguiente razón:

Triangle 17% anual

Infinity 6% anual

Mazzini 13% anual

Al implementar la planificación estratégica, se espera el crecimiento de ventas a minoristas con la siguiente razón:

Tabla 32.

Crecimiento anual de ventas por marca.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TRIANGLE	20%	23%	27%	31%	31%	33%
INFINITY	8%	8%	11%	12%	14%	15%
MAZZINI	13%	13%	16%	16%	18%	20%

Autores: Elaboración Propia

De acuerdo con las ventas del 2019¹, las ventas a minoristas en unidades serán:

Tabla 33.

Ventas en unidades proyectadas a minoristas año 2020

COD.	MODELO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2020
1	Triangle 185-60-14 TR958	725	778	1036	1029	251	1019	850	1259	1011	1040	1111	1072	11.180
2	Triangle 185-65-14 TR928	746	561	671	881	249	826	717	857	968	855	749	906	8.987
3	Triangle 195-55-15 TR928	342	484	566	592	539	466	799	436	734	657	749	598	6.961
4	Triangle 195-60-15 TR928	251	325	308	441	483	333	421	435	447	483	447	531	4.905
5	Infinity 225-70-15 INF059	140	151	119	218	194	134	109	177	101	129	149	142	1.764
6	Infinity 185-65-14 INF049	82	118	86	85	98	108	197	77	78	117	134	131	1.310
7	Infinity 205-45-16 INF050	169	122	148	190	170	72	286	197	114	178	139	156	1.942
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	134	107	145	93	164	134	134	170	115	139	118	125	1.576
9	Mazzini 185-60-14 ECO307	125	154	189	202	193	276	264	221	216	219	231	214	2.504
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	319	163	313	171	420	303	350	337	152	247	219	210	3.205

Autores: Elaboración Propia

¹ ANEXO 1: Ventas a minoristas año 2019.

Tabla 34.*Ventas en unidades proyectadas a minoristas año 2020*

COD.	MODELO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2021
1	Triangle 185-60-14 TR958	891	956	1.274	1.265	309	1.254	1.046	1.549	1.243	1.279	1.366	1.319	13.752
2	Triangle 185-65-14 TR928	918	691	826	1.084	306	1.016	882	1.055	1.191	1.052	921	1.114	11.055
3	Triangle 195-55-15 TR928	420	596	697	728	662	573	983	536	903	808	921	735	8.562
4	Triangle 195-60-15 TR928	309	400	379	542	594	410	518	535	550	594	550	653	6.033
5	Infinity 225-70-15 INF059	151	163	129	236	209	144	118	191	109	139	161	154	1.905
6	Infinity 185-65-14 INF049	89	127	93	91	106	117	213	83	84	126	144	142	1.415
7	Infinity 205-45-16 INF050	183	132	160	206	184	78	309	213	123	192	150	168	2.098
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	144	115	156	101	177	144	144	184	124	150	127	135	1.702
9	Mazzini 185-60-14 ECO307	141	174	214	228	218	312	299	249	244	248	261	241	2.830
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	360	184	354	193	475	342	395	381	172	279	248	238	3.622

Autores: Elaboración propia**Tabla 35.***Ventas anuales proyectadas en unidades a minoristas*

COD.	MODELO	TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023	TOTAL 2024	TOTAL 2025
1	Triangle 185-60-14 TR958	11.180	13.752	17.465	22.879	29.971	39.862
2	Triangle 185-65-14 TR928	8.987	11.055	14.039	18.391	24.093	32.043
3	Triangle 195-55-15 TR928	6.961	8.562	10.874	14.245	18.661	24.819
4	Triangle 195-60-15 TR928	4.905	6.033	7.662	10.037	13.149	17.488
	TOTAL TRIANGLE	32.034	39.402	50.040	65.552	85.874	114.212
5	Infinity 225-70-15 INF059	1.764	1.905	2.115	2.369	2.700	3.105
6	Infinity 185-65-14 INF049	1.310	1.415	1.570	1.759	2.005	2.306
7	Infinity 205-45-16 INF050	1.942	2.098	2.328	2.608	2.973	3.419
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	1.576	1.702	1.889	2.116	2.412	2.774
	TOTAL INFINITY	6.592	7.120	7.903	8.851	10.090	11.604
9	Mazzini 185-60-14 ECO307	2.504	2.830	3.282	3.807	4.493	5.391
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	3.205	3.622	4.201	4.873	5.751	6.901
	TOTAL MAZZINI	5.709	6.451	7.484	8.681	10.244	12.292

Autores: Elaboración Propia**Proyección de ventas en unidades al consumidor**

La cantidad de unidades vendidas al consumidor a través del Tecnicentro, deben ser al menos un 25% de la cantidad de unidades vendidas a minoristas, que es el porcentaje que genera un

tecnicentro que se encuentre en una ubicación estratégica y tenga reconocimiento en el mercado.

La empresa posicionará el tecnicentro en un lugar estratégico, esperando que para el segundo año se haya generado un reconocimiento de marca a través del plan estratégico.

La empresa espera vender al consumidor final, el siguiente porcentaje de ventas a minoristas:

Tabla 36.

Porcentaje de las ventas a minoristas vendido a consumidor final

2020	2021	2022	2023	2024	2025
10%	15%	25%	30%	35%	35%

Autores: Elaboración propia

Tabla 37.

Ventas anuales al consumidor proyectadas en unidades

COD.	MODELO	PVP (inc IVA)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Triangle 185-60-14 TR958	53	1.118	2.063	4.366	6.864	10.490	13.952
2	Triangle 185-65-14 TR928	52	899	1.658	3.510	5.517	8.432	11.215
3	Triangle 195-55-15 TR928	57	696	1.284	2.719	4.274	6.531	8.687
4	Triangle 195-60-15 TR928	57	490	905	1.915	3.011	4.602	6.121
5	Infinity 225-70-15 INF059	102	176	286	529	711	945	1.087
6	Infinity 185-65-14 INF049	53	131	212	393	528	702	807
7	Infinity 205-45-16 INF050	60	194	315	582	782	1.040	1.197
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	88	158	255	472	635	844	971
9	Mazzini 185-60-14 ECO307	45	250	424	821	1.142	1.572	1.887
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	51	321	543	1.050	1.462	2.013	2.415
Ventas Totales (en unidades)			4.434	7.946	16.357	24.925	37.173	48.338

Autores: Elaboración Propia

Las ventas totales, entre ventas a minoristas y al consumidor en unidades son las siguientes:

Tabla 38.

Ventas totales anuales proyectadas

COD.	MODELO	TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023	TOTAL 2024	TOTAL 2025
1	Triangle 185-60-14 TR958	12.298	15.814	21.831	29.742	40.461	53.813
2	Triangle 185-65-14 TR928	9.886	12.713	17.549	23.909	32.525	43.259
3	Triangle 195-55-15 TR928	7.657	9.847	13.593	18.519	25.193	33.506
4	Triangle 195-60-15 TR928	5.395	6.938	9.577	13.048	17.751	23.608
5	Infinity 225-70-15 INF059	1.941	2.191	2.644	3.079	3.645	4.192
6	Infinity 185-65-14 INF049	1.441	1.627	1.963	2.287	2.707	3.113
7	Infinity 205-45-16 INF050	2.136	2.412	2.910	3.390	4.013	4.615
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	1.734	1.957	2.362	2.751	3.257	3.745
9	Mazzini 185-60-14 ECO307	2.754	3.254	4.103	4.950	6.065	7.278
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	3.526	4.165	5.252	6.336	7.763	9.316
Gran Total todos los Modelos		48.769	60.918	81.783	108.010	143.380	186.446

Autores: Elaboración Propia

Ventas en dólares anuales en Servicio

La empresa debe recibir 18 vehículos por día para dar servicio de alineación, balanceo y mecánica rápida, siempre y cuando se haya generado un reconocimiento de marca y esté ubicado en una zona estratégica. El margen de ganancia es aproximadamente 40\$ por vehículo.

Teniendo en cuenta el inicio de las actividades, para el primer año la empresa espera recibir 7 clientes al día laborando 20 días al mes, el segundo año 11 clientes al día, tercer año 14, cuarto año 17 y los siguientes años 18 clientes al día.

Obteniendo al año las siguientes ventas en servicio.

Tabla 39.

Ventas anuales en servicio del tecnicentro proyectadas

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Servicio	67.200	105.600	134.400	163.200	172.800	172.800

Autores: Elaboración Propia

4.1.1 Precio y costo de venta

La empresa contará con los siguientes costos: costo nacionalizado, y márgenes de venta al consumidor a través del tecnicentro y a minoristas.

Tabla 40.

Costos, márgenes, precio de venta a distribuidores en tecnicentro

DESCRIPCION	2020		2020		2020		2020		2020		2020	
	Triangle 185-60-14 TR958	Triangle 185-65-14 TR928	Triangle 195-55-15 TR928	Triangle 195-60-15 TR928	Infinity 225-70-15 INF059	Infinity 185-65-14 INF049	Infinity 205-45-16 INF050	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	Mazzini 185-60-14 ECO307	Mazzini 195-55-15 ECO667		
CIF	\$ 23,23	\$ 21,72	\$ 23,88	\$ 24,07	\$ 41,73	\$ 22,53	\$ 24,08	\$ 36,21	\$ 17,73	\$ 20,09		
COSTO TOTAL NACIONALIZADO	\$ 31,29	\$ 29,26	\$ 32,40	\$ 36,35	\$ 57,61	\$ 29,75	\$ 33,22	\$ 49,98	\$ 25,01	\$ 28,37		
COSTO	\$ 31,29	\$ 29,26	\$ 32,40	\$ 36,35	\$ 57,61	\$ 29,75	\$ 33,22	\$ 49,98	\$ 25,01	\$ 28,37		
MARGEN DE GANANCIA VENTA A MINORISTA %	17,66%	20,70%	20,00%	10,72%	21,08%	21,07%	22,02%	20,40%	22,81%	22,27%		
MARGEN DE GANANCIA VENTA AL MAYOREO MINORISTA	\$ 6,71	\$ 7,64	\$ 8,10	\$ 4,36	\$ 15,39	\$ 7,94	\$ 9,38	\$ 12,81	\$ 7,39	\$ 8,13		
PRECIO SIN IVA A MINORISTA	\$ 38,00	\$ 36,90	\$ 40,50	\$ 40,71	\$ 73,00	\$ 37,69	\$ 42,60	\$ 62,79	\$ 32,40	\$ 36,50		
MARGEN ADICIONAL CONSUMIDOR FINAL %	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%		
MARGEN A CONSUMIDOR FINAL	\$ 9,50	\$ 9,23	\$ 10,13	\$ 10,18	\$ 18,25	\$ 9,42	\$ 10,65	\$ 15,70	\$ 8,10	\$ 9,13		
PRECIO SIN IVA (MARGEN COMPLETO/CONSUMIDOR FINAL)	\$ 47,50	\$ 46,13	\$ 50,63	\$ 50,89	\$ 91,25	\$ 47,12	\$ 53,25	\$ 78,49	\$ 40,50	\$ 45,63		
Margen Total (Consumidor)	16,21	16,87	18,23	14,54	33,64	17,37	20,03	28,51	15,49	17,26		
IVA	\$ 5,70	\$ 5,54	\$ 6,08	\$ 6,11	\$ 10,95	\$ 5,65	\$ 6,39	\$ 9,42	\$ 4,86	\$ 5,48		
VP INCLUIDO IVA (MARGEN COMPLETO/CONSUMIDOR FINAL)	\$ 53,20	\$ 51,66	\$ 56,70	\$ 57,00	\$ 102,20	\$ 52,77	\$ 59,64	\$ 87,91	\$ 45,36	\$ 51,10		

Autores: Elaboración Propia

Ventas a consumidores en dólares

El precio de venta al consumidor (Precio sin IVA Margen Completo) se encuentra determinado por el mercado.

Las ventas de la empresa a consumidores en dólares son las siguientes, determinadas por las unidades vendidas y el precio de venta al consumidor sin IVA.

Tabla 41.

Ventas en dólares a consumidores anual.

COD.	MODELO	PVP (sin IVA)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Triangle 185-60-14 TR958	48	53.106	97.981	207.393	326.021	498.269	662.698
2	Triangle 185-65-14 TR928	46	41.454	76.484	161.890	254.491	388.948	517.300
3	Triangle 195-55-15 TR928	51	35.241	65.020	137.626	216.348	330.652	439.767
4	Triangle 195-60-15 TR928	51	24.962	46.055	97.484	153.245	234.209	311.498
5	Infinity 225-70-15 INF059	91	16.066	26.027	48.150	64.713	86.068	98.979
6	Infinity 185-65-14 INF049	47	6.172	9.999	18.498	24.861	33.066	38.026
7	Infinity 205-45-16 INF050	53	10.342	16.754	30.995	41.658	55.405	63.716
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	78	12.370	20.040	37.074	49.827	66.270	76.210
9	Mazzini 185-60-14 ECO307	41	10.141	17.190	33.233	46.261	63.686	76.423
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	46	14.623	24.787	47.921	66.706	91.832	110.198
Ventas Totales Netas (sin IVA)			224.479	400.336	820.264	1.244.131	1.848.404	2.394.814

Autores: Elaboración Propia

Ventas a minoristas en dólares

El precio de venta a minorista (Precio sin IVA a Minorista) se encuentra determinado por el mercado.

Las ventas de la empresa a minoristas en dólares son los siguientes, determinado por las unidades vendidas y el precio de venta al minorista sin IVA.

Tabla 42.

Ventas a minoristas en dólares

COD.	MODELO	PVP (sin IVA)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Triangle 185-60-14 TR958	38,00	424.849	522.565	663.657	869.391	1.138.902	1.514.739
2	Triangle 185-65-14 TR928	36,90	331.636	407.912	518.048	678.643	889.023	1.182.400
3	Triangle 195-55-15 TR928	40,50	281.930	346.774	440.403	576.928	755.776	1.005.182
4	Triangle 195-60-15 TR928	40,71	199.698	245.629	311.948	408.652	535.335	711.995
5	Infinity 225-70-15 INF059	72,86	128.528	138.810	154.079	172.568	196.728	226.237
6	Infinity 185-65-14 INF049	37,69	49.378	53.328	59.194	66.297	75.579	86.916
7	Infinity 205-45-16 INF050	42,60	82.737	89.356	99.185	111.087	126.640	145.636
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	62,79	98.962	106.879	118.636	132.872	151.474	174.195
9	Mazzini 185-60-14 ECO307	32,40	81.131	91.678	106.346	123.362	145.567	174.680
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	36,50	116.987	132.195	153.347	177.882	209.901	251.881
Ventas Totales Netas (sin IVA)			1.795.836	2.135.125	2.624.844	3.317.683	4.224.923	5.473.861

Autores: Elaboración Propia

Las ventas netas anuales de la empresa serán las siguientes:

Tabla 43.

Ventas netas anuales proyectadas

		2020	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS NETAS		2.087.515	2.641.061	3.579.507	4.725.015	6.246.127	8.041.476
	Ventas Tecnicentro	224.479	400.336	820.264	1.244.131	1.848.404	2.394.814
	Ventas Distribuidores	1.795.836	2.135.125	2.624.844	3.317.683	4.224.923	5.473.861
		0	0	0	0	0	0
	Servicio	67.200	105.600	134.400	163.200	172.800	172.800

Autores: Elaboración Propia

Utilidad Bruta

La empresa generará la siguiente utilidad bruta anual en ventas a consumidores al mantener los márgenes actuales (Margen total a consumidor \$).

Tabla 44.

Utilidad bruta en ventas a consumidor proyectada

COD.	MODELO		2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Triangle 185-60-14 TR958	16,21	18.123	33.437	70.776	111.259	170.041	226.155
2	Triangle 185-65-14 TR928	16,87	15.157	27.965	59.193	93.051	142.214	189.144
3	Triangle 195-55-15 TR928	18,23	12.687	23.407	49.545	77.885	119.035	158.316
4	Triangle 195-60-15 TR928	14,54	7.133	13.161	27.856	43.790	66.926	89.012
5	Infinity 225-70-15 INF059	33,46	5.903	9.563	17.691	23.777	31.623	36.367
6	Infinity 185-65-14 INF049	17,37	2.275	3.685	6.818	9.163	12.187	14.016
7	Infinity 205-45-16 INF050	20,03	3.890	6.302	11.659	15.670	20.841	23.967
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	28,51	4.493	7.279	13.467	18.099	24.072	27.683
9	Mazzini 185-60-14 ECO307	15,49	3.879	6.574	12.711	17.693	24.358	29.229
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	17,26	5.530	9.374	18.123	25.228	34.730	41.676
	Utilidad Bruta proyectada		79.071	140.748	287.839	435.616	646.026	835.563

Autores: Elaboración Propia

La empresa generará la siguiente utilidad bruta anual en ventas a minoristas al mantener los márgenes actuales (Margen de ganancia venta al minorista \$).

Tabla 45.

Utilidad bruta minoristas proyectado

COD.	MODELO		2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Triangle 185-60-14 TR958	6,71	75.019	92.274	117.188	153.516	201.106	267.471
2	Triangle 185-65-14 TR928	7,64	68.664	84.457	107.260	140.510	184.069	244.811
3	Triangle 195-55-15 TR928	8,10	56.386	69.355	88.081	115.386	151.155	201.036
4	Triangle 195-60-15 TR928	4,36	21.406	26.330	33.439	43.805	57.384	76.321
5	Infinity 225-70-15 INF059	15,25	26.898	29.049	32.245	36.114	41.170	47.346
6	Infinity 185-65-14 INF049	7,94	10.405	11.238	12.474	13.971	15.926	18.315
7	Infinity 205-45-16 INF050	9,38	18.218	19.675	21.839	24.460	27.885	32.067
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	12,81	20.193	21.809	24.208	27.112	30.908	35.544
9	Mazzini 185-60-14 ECO307	7,39	18.505	20.910	24.256	28.137	33.202	39.842
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	8,13	26.058	29.445	34.156	39.621	46.753	56.104
	Utilidad Bruta proyectada		341.752	404.541	495.145	622.633	789.558	1.018.858

Autores: Elaboración Propia

La utilidad bruta total de la empresa será la siguiente:

Tabla 46.

Utilidad bruta total proyectada

		2020	2021	2022	2023	2024	2025
UTILIDAD BRUTA		488.023	650.890	917.384	1.221.449	1.608.385	2.027.222
	Utilidad bruta tecnocentro	79.071	140.748	287.839	435.616	646.026	835.563
	Utilidad bruta distribuidores	341.752	404.541	495.145	622.633	789.558	1.018.858
		0	0	0	0	0	0
	Utilidad bruta servicio	67.200	105.600	134.400	163.200	172.800	172.800

Autores: Elaboración Propia

4.2 Estados financieros

4.2.1 Inventarios

Inventario Inicial

El inventario inicial de la empresa para enero del año 2020 será el siguiente:

Tabla 47.

Inventario inicial

COD.	MODELO	INV
1	Triangle 185-60-14 TR958	1.700
2	Triangle 185-65-14 TR928	1.900
3	Triangle 195-55-15 TR928	1.100
4	Triangle 195-60-15 TR928	800
5	Infinity 225-70-15 INF059	500
6	Infinity 185-65-14 INF049	300
7	Infinity 205-45-16 INF050	400
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	400
9	Mazzini 185-60-14 ECO307	400
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	700

Autores: Elaboración Propia

Órdenes de compra requeridas de neumáticos

La empresa debe solicitar mensualmente mercadería, convirtiéndose en una política actual, para reducir el riesgo de no recibir mercadería a tiempo. Las órdenes serán solicitadas con dos meses, que es el tiempo de tránsito.

A través de la herramienta Run Down²³, la empresa contará con las siguientes órdenes de pedidos para mantener un inventario de 1,3 meses, es decir para determinar la orden se multiplicará por 1,3 la venta proyectada del mes siguiente al que se requiere la orden, ese valor se sumará a las ventas proyectadas del mes que se recibe la orden y se restará del inventario, si el resultado es negativo no es necesario solicitar unidades, el procedimiento debe realizarse para todas las ventas proyectadas de cada modelo.

Tabla 48.

Órdenes de compra 2020.

COD.	MODELO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Triangle 185-60-14 TR958	209	1.225	1.130	19	1.375	879	1.521	1.029	1.153	1.246	1.167	978
2	Triangle 185-65-14 TR928	0	499	1.039	65	1.099	753	989	1.102	903	789	1.048	1.073
3	Triangle 195-55-15 TR928	0	619	659	575	489	989	360	906	697	853	608	431
4	Triangle 195-60-15 TR928	0	274	529	545	317	493	483	495	543	480	612	287
5	Infinity 225-70-15 INF059	0	0	264	205	127	112	217	87	151	171	154	179
6	Infinity 185-65-14 INF049	0	43	93	112	122	246	45	86	142	152	144	89
7	Infinity 205-45-16 INF050	0	133	223	181	47	385	188	97	217	140	177	222
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	0	72	86	203	137	147	199	108	161	123	139	175
9	Mazzini 185-60-14 ECO307	0	178	226	209	331	287	229	236	242	258	229	141
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	0	278	141	545	294	400	367	107	303	232	229	469

Autores: Elaboración Propia

Tabla 49.

Órdenes de compra 2021.

COD.	MODELO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Triangle 185-60-14 TR958	1.123	1.575	1.452	25	1.768	1.130	1.955	1.324	1.483	1.602	1.500	1.517
2	Triangle 185-65-14 TR928	716	996	1.336	83	1.414	968	1.272	1.417	1.161	1.014	1.348	1.281
3	Triangle 195-55-15 TR928	746	836	847	739	629	1.272	462	1.165	897	1.098	781	846
4	Triangle 195-60-15 TR928	490	429	680	701	408	633	621	637	698	617	787	752
5	Infinity 225-70-15 INF059	193	135	308	232	143	127	245	97	171	193	174	177
6	Infinity 185-65-14 INF049	160	95	104	127	138	278	50	97	160	172	162	164
7	Infinity 205-45-16 INF050	135	193	252	204	54	435	211	110	245	158	200	194
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	123	193	97	230	154	166	225	122	182	139	157	155
9	Mazzini 185-60-14 ECO307	211	260	267	247	391	340	269	279	287	304	271	278
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	151	465	167	643	347	474	433	126	358	275	269	273

Autores: Elaboración Propia

² ANEXO 2: Rundayn año 2020 proyectado.

³ ANEXO 3: Rundayn año 2021 proyectado.

Inventarios en unidades de neumáticos

La empresa contará con los siguientes inventarios, luego de determinar las órdenes de pedidos, el inventario inicial y las ventas proyectadas.

Tabla 50.

Inventario en unidades 2020.

COD.	MODELO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Triangle 185-60-14 TR958	1.112	1.482	1.472	359	1.458	1.216	1.802	1.446	1.487	1.589	1.534	1.333
2	Triangle 185-65-14 TR928	1.079	961	1.261	356	1.182	1.026	1.226	1.385	1.223	1.072	1.296	1.373
3	Triangle 185-55-15 TR928	724	810	847	771	867	1.144	624	1.051	940	1.071	855	629
4	Triangle 195-60-15 TR928	524	440	631	691	477	603	622	639	691	640	760	463
5	Infinity 225-70-15 INF059	346	179	312	277	191	156	253	146	185	214	204	226
6	Infinity 185-65-14 INF049	209	123	121	140	155	282	110	112	168	191	188	133
7	Infinity 205-45-16 INF050	214	212	272	244	104	409	283	163	255	199	223	274
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	253	208	134	235	192	192	244	164	199	169	179	216
9	Mazzini 185-60-14 ECO307	263	272	289	276	395	378	316	310	314	331	306	212
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	349	448	245	602	433	501	483	219	354	314	302	539
TOTAL INVENTARIO (en unidades)		5.073	5.195	5.985	3.951	5.253	5.907	5.964	5.634	5.816	5.790	5.847	5.397

Autores: Elaboración Propia

Tabla 51.

Inventario en unidades 2021.

COD.	MODELO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Triangle 185-60-14 TR958	1.431	1.906	1.892	462	1.875	1.563	2.316	1.859	1.912	2.043	1.972	1.972
2	Triangle 185-65-14 TR928	1.033	1.235	1.621	458	1.520	1.319	1.577	1.781	1.572	1.377	1.666	1.666
3	Triangle 195-55-15 TR928	891	1.042	1.088	990	858	1.470	802	1.350	1.209	1.377	1.099	1.100
4	Triangle 195-60-15 TR928	597	567	811	889	614	775	800	822	888	822	977	978
5	Infinity 225-70-15 INF059	245	192	352	313	216	177	287	164	209	242	230	230
6	Infinity 185-65-14 INF049	191	139	137	159	175	319	124	126	189	216	212	213
7	Infinity 205-45-16 INF050	198	239	308	275	118	463	319	184	288	225	252	252
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	174	234	151	265	216	216	275	186	225	191	202	202
9	Mazzini 185-60-14 ECO307	260	321	342	326	466	448	373	365	372	390	361	362
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	276	529	290	711	511	592	570	258	418	372	355	355
TOTAL INVENTARIO (en unidades)		5.297	6.405	6.993	4.846	6.568	7.343	7.442	7.094	7.282	7.256	7.328	7.331

Autores: Elaboración Propia

La empresa contará con los siguientes inventarios anuales, teniendo en cuenta que luego del año 2021 se proyectó mensualizando el total de las unidades vendidas, y este valor se rige a la política de 1,3 meses, es decir multiplicando por 1,3.

Tabla 52.

Inventario proyectado en unidades anual

COD.	MODELO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Triangle 185-60-14 TR958	1.333	1.972	2.365	3.222	4.383	5.830
2	Triangle 185-65-14 TR928	1.373	1.666	1.901	2.590	3.524	4.686
3	Triangle 195-55-15 TR928	629	1.100	1.473	2.006	2.729	3.630
4	Triangle 195-60-15 TR928	463	978	1.038	1.414	1.923	2.558
5	Infinity 225-70-15 INF059	226	230	286	334	395	454
6	Infinity 185-65-14 INF049	133	213	213	248	293	337
7	Infinity 205-45-16 INF050	274	252	315	367	435	500
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	216	202	256	298	353	406
9	Mazzini 185-60-14 ECO307	212	362	444	536	657	788
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	539	355	569	686	841	1.009
TOTAL INVENTARIO (en unidades)		5.397	7.331	8.860	11.701	15.533	20.198

Autores: Elaboración Propia

Costo de Inventarios de neumáticos

La empresa contará con los siguientes costos de inventario al mantener los costos con los proveedores (CIF).

Tabla 53.

Inventario proyectado en dólares anual

COD.	MODELO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Triangle 185-60-14 TR958	31,29	41.701	61.713	74.001	100.819	182.413
2	Triangle 185-65-14 TR928	29,26	40.169	48.751	55.628	75.787	137.122
3	Triangle 195-55-15 TR928	32,40	20.368	35.639	47.710	65.001	117.606
4	Triangle 195-60-15 TR928	36,35	16.817	35.540	37.715	51.383	92.967
5	Infinity 225-70-15 INF059	57,61	13.048	13.277	16.498	19.217	26.163
6	Infinity 185-65-14 INF049	29,75	3.957	6.336	6.327	7.369	10.033
7	Infinity 205-45-16 INF050	33,22	9.089	8.385	10.474	12.200	16.609
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	49,98	10.815	10.095	12.787	14.894	20.278
9	Mazzini 185-60-14 ECO307	25,01	5.291	9.043	11.116	13.411	19.720
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	28,37	15.302	10.080	16.140	19.472	28.632
INVENTARIO NACIONALIZADO (al costo sin IVA)		176.557	238.858	288.397	379.553	502.422	651.544

Autores: Elaboración Propia

Inventario en producto de mecánica rápida e Inventario total

El inventario de productos para mecánica rápida con el que contará la empresa es aproximadamente 1,2 veces las ventas proyectadas del servicio:

Tabla 54.

Inventario total anual proyectado en dólares

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Inventarios	183.277	249.418	301.837	395.873	519.702	668.824
Mercadería Nacionalizada	176.557	238.858	288.397	379.553	502.422	651.544
Repuestos	6.720	10.560	13.440	16.320	17.280	17.280

Autores: Elaboración Propia

4.2.2 Cuentas por pagar

Proveedores

La empresa contará con las siguientes cuentas por pagar a proveedores, teniendo en consideración que se generarán en el momento de realizar la compra, y luego de solicitar la orden.

Tabla 55.

Compras 2020

COD.	MODELO	CIF	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
1	Triangle 185-60-14 TR958		23,23	26.250	441	31.941	20.419	35.333	23.904	26.784	28.945	27.109	22.719	26.087	36.587
2	Triangle 185-65-14 TR928		21,72	22.567	1.412	23.870	16.355	21.481	23.935	19.613	17.137	22.763	23.306	15.552	21.633
3	Triangle 195-55-15 TR928		23,88	15.737	13.731	11.677	23.617	8.597	21.635	16.644	20.370	14.519	10.292	17.814	19.964
4	Triangle 195-60-15 TR928		24,07	12.733	13.118	7.630	11.867	11.626	11.915	13.070	11.554	14.731	6.908	11.794	10.326
5	Infinity 225-70-15 INF059		41,73	11.017	8.555	5.300	4.674	9.055	3.631	6.301	7.136	6.426	7.470	8.054	5.634
6	Infinity 185-65-14 INF049		22,53	2.095	2.523	2.749	5.542	1.014	1.938	3.199	3.425	3.244	2.005	3.605	2.140
7	Infinity 205-45-16 INF050		24,08	5.370	4.358	1.132	9.271	4.527	2.336	5.225	3.371	4.262	5.346	3.251	4.647
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP		36,21	3.114	7.351	4.961	5.323	7.206	3.911	5.830	4.454	5.033	6.337	4.454	6.989
9	Mazzini 185-60-14 ECO307		17,73	4.007	3.706	5.869	5.089	4.060	4.184	4.291	4.574	4.060	2.500	3.741	4.610
10	Mazzini 195-55-15 ECO607		20,09	2.833	10.949	5.906	8.036	7.373	2.150	6.087	4.661	4.601	9.422	3.034	9.342
INVENTARIO NO NACIONALIZADO (al CIF)			105.723	66.144	101.035	110.192	110.272	99.537	107.045	105.626	106.749	96.304	97.386	121.872	

Autores: Elaboración Propia

Tabla 56.

Compras 2021

COD.	MODELO	CIF	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
1	Triangle 185-60-14 TR958		23,23	33.730	581	41.071	26.250	45.415	30.757	34.450	37.214	34.845	35.240	35.437	35.684
2	Triangle 185-65-14 TR928		21,72	29.018	1.803	30.712	21.025	27.628	30.777	25.217	22.024	29.279	27.823	26.086	26.303
3	Triangle 195-55-15 TR928		23,88	20.226	17.647	15.021	30.375	11.033	27.820	21.420	26.220	18.650	20.202	21.623	21.674
4	Triangle 195-60-15 TR928		24,07	16.368	16.873	9.821	15.236	14.947	15.333	16.801	14.851	18.943	18.101	17.174	17.267
5	Infinity 225-70-15 INF059		41,73	12.853	9.681	5.967	5.300	10.224	4.048	7.136	8.054	7.261	7.386	7.459	7.540
6	Infinity 185-65-14 INF049		22,53	2.343	2.861	3.109	6.263	1.127	2.185	3.605	3.875	3.650	3.695	3.706	3.732
7	Infinity 205-45-16 INF050		24,08	6.068	4.912	1.300	10.475	5.081	2.649	5.900	3.805	4.816	4.672	4.798	4.523
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP		36,21	3.512	8.328	5.576	6.011	8.147	4.418	6.590	5.033	5.685	5.613	5.730	5.515
9	Mazzini 185-60-14 ECO307		17,73	4.734	4.379	6.932	6.028	4.769	4.947	5.089	5.390	4.805	4.929	5.053	5.044
10	Mazzini 195-55-15 ECO607		20,09	3.355	12.918	6.971	9.523	8.699	2.531	7.192	5.525	5.404	5.485	5.901	5.579
INVENTARIO NO NACIONALIZADO (al CIF)			132.207	79.984	126.481	136.486	137.069	125.464	133.399	131.992	133.338	133.145	132.968	132.861	

Autores: Elaboración Propia

Las condiciones de pago a los proveedores serán las siguientes:

- Triangle, se cancela 2 meses después de confirmar la compra.
- Infinity, se cancela el 30% al momento de confirmar la compra, y 2 meses después el 70%.
- Mazzini, se cancela el 30% al momento de confirmar la orden, y 2 meses después el 70%.

Tabla 57.

Cuentas por pagar 2020

COD.	MODELO	CIF	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
1	Triangle 185-60-14 TR958		23	26.250	26.691	32.383	52.360	55.752	59.237	50.688	55.729	56.054	49.828	48.806	62.675
2	Triangle 185-65-14 TR928		22	22.567	23.979	25.282	40.225	37.636	45.417	43.549	36.750	39.900	46.068	38.857	37.185
3	Triangle 195-55-15 TR928		24	15.737	29.468	25.408	35.295	32.214	30.232	38.280	37.014	34.889	24.811	28.107	37.778
4	Triangle 195-60-15 TR928		24	12.733	25.851	20.748	19.497	23.492	23.540	24.985	24.624	26.294	21.639	18.702	22.120
5	Infinity 225-70-15 INF059		42	7.712	13.700	9.698	6.981	9.610	8.880	6.952	9.406	9.494	9.727	10.866	9.581
6	Infinity 185-65-14 INF049		23	1.467	3.233	3.690	5.804	4.589	2.066	3.596	4.637	4.668	3.675	3.927	4.022
7	Infinity 205-45-16 INF050		24	3.759	6.810	3.843	7.282	9.658	4.804	5.293	6.018	5.343	6.726	6.018	5.529
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP		36	2.180	7.325	8.618	7.199	8.770	7.782	6.818	7.199	6.641	7.959	7.553	8.010
9	Mazzini 185-60-14 ECO307		18	2.805	5.399	6.702	7.670	6.404	5.771	5.932	6.206	6.044	4.592	4.369	5.846
10	Mazzini 195-55-15 ECO607		20	1.983	9.647	11.799	9.760	10.786	6.666	5.766	7.524	6.483	9.816	8.719	8.663
INVENTARIO NO NACIONALIZADO (al CIF)			97.192	152.103	148.172	192.072	199.113	194.394	191.856	195.105	195.800	164.641	175.925	201.407	

Autores: Elaboración Propia

Tabla 58.

Cuentas por pagar 2021

COD.	MODELO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
1	Triangle 185-60-14 TR958	23	70.317	34.311	41.651	67.321	71.665	76.171	65.207	71.665	72.059	70.085	70.677	71.122
2	Triangle 185-65-14 TR928	22	50.651	30.821	32.515	51.737	48.653	58.405	55.994	47.241	51.303	57.102	53.909	52.389
3	Triangle 195-55-15 TR928	24	40.190	37.874	32.668	45.396	41.408	38.853	49.241	47.641	44.871	38.853	41.826	43.297
4	Triangle 195-60-15 TR928	24	26.694	33.241	26.694	25.057	30.184	30.280	32.133	31.652	33.794	37.044	35.275	34.441
5	Infinity 225-70-15 INF059	42	12.940	15.774	10.954	7.887	10.866	9.990	7.829	10.633	10.720	10.253	10.392	10.500
6	Infinity 185-65-14 INF049	23	3.138	3.643	4.179	6.561	5.173	2.318	4.053	5.236	5.268	5.141	5.181	5.206
7	Infinity 205-45-16 INF050	24	7.501	7.686	4.349	8.243	10.889	5.411	5.984	6.793	6.034	6.641	6.629	6.524
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	36	7.351	8.288	9.733	8.111	9.911	8.795	7.705	8.136	7.503	7.908	7.940	7.872
9	Mazzini 185-60-14 ECO307	18	6.541	6.379	7.918	9.072	7.558	6.801	7.025	7.335	7.136	6.814	6.987	7.068
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	20	8.888	11.391	13.922	11.546	12.755	7.861	6.806	8.902	7.650	7.622	7.970	8.036
INVENTARIO NO NACIONALIZADO (al CIF)		234.211	189.408	184.584	240.930	249.062	244.886	241.977	245.233	246.339	247.463	246.785	246.455	

Autores: Elaboración Propia

Luego del año 2022, la empresa pagará al contado la mercadería, mejorando los márgenes con los proveedores y siendo más competitivos.

Para contar con una correcta liquidez, teniendo en cuenta las estrategias propuestas, necesita financiamiento de 500.000\$ a 5 años, para el 2022 requerirá un aumento de \$200.000 para contar con la liquidez necesaria, tomando en consideración el pago al contado que se realizará a los proveedores. Se amortizará 100.000\$ en el 2023, 140.000\$ en el 2024 y \$460.000 en el 2025. Será parte del capital de trabajo al inicio del proyecto.

Tabla 59.

Pasivo anual

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Pasivo	701.407	746.455	700.000	600.000	460.000	0
Credito Proveedor / Cartas Credito	201.407	246.455	0	0	0	0
Prestamos Bancarios C/Plazo	500.000	500.000	700.000	600.000	460.000	

Autores: Elaboración Propia

Tabla 61.

Cuentas por cobrar proyectadas sobre ventas a minoristas año 2021

		2021											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
VENTAS DE CONTADO	20%	29.255	28.830	34.371	37.959	27.320	34.981	39.230	40.182	37.695	39.016	38.931	39.255
VENTAS A CREDITO	80%	117.021	115.321	137.483	151.836	109.282	139.925	156.919	160.729	150.778	156.063	155.722	157.020
	(0)												
	22.557	0											
	41.861	20.930	(0)										
	65.435	43.623	21.812	-									
	86.976	65.232	43.488	21.744	\$ -								
	109.596	87.676	65.757	43.838	21.919	0							
		97.518	78.014	58.511	39.007	19.504	-						
			96.101	76.880	57.660	38.440	19.220	-					
				114.569	91.655	68.742	45.828	22.914	0				
					126.530	101.224	75.918	50.612	25.306	(0)			
						91.088	72.855	54.641	36.427	18.214	(0)		
							116.604	93.284	69.963	46.642	23.321	-	
								130.766	104.613	78.460	52.306	26.153	
									133.941	107.152	80.364	53.576	
										125.649	100.519	75.389	
											130.053	104.042	
												129.769	
		443.445	430.300	442.655	467.378	446.054	458.903	487.344	512.945	521.028	532.180	542.286	545.949

Autores: Elaboración Propia

Las cuentas por cobrar anuales serán las siguientes:

Tabla 62.

Cuentas por cobrar proyectadas mediante ratio "Rotación Cuentas por cobrar

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cuentas por Cobrar	457.464	545.949	700.000	900.000	1.100.000	1.450.000
Cartera Venta Distribuidores	457.464	545.949	700.000	900.000	1.100.000	1.450.000
Ventas Wholesale en Cartera (a 180 días)	3,9	4,3	4,2	4,1	4,2	4,3

Autores: Elaboración Propia

La política de cartera en ventas en el tecnicentro y servicio será al contado, se financiará a través de tarjeta de crédito, aumentando el precio de acuerdo con la comisión del banco.

4.2.4 Gastos de ventas

Comisiones

Las comisiones a los vendedores serán del 2% de las ventas a minoristas⁴, y del 0,7% de las ventas realizadas al consumidor a través del tecnicentro⁵.

Para las marcas Infinity y Mazzini, se pagará comisiones para ventas en el tecnicentro del 0,8%, y ventas a distribuidores del 2,05%.

Tabla 63.

Comisiones pagadas anual

COD.	MODELO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Triangle 185-60-14 TR958	8.869	11.137	14.725	19.670	26.266	34.934
2	Triangle 185-65-14 TR928	6.923	8.694	11.494	15.354	20.503	27.269
3	Triangle 195-55-15 TR928	5.885	7.391	9.771	13.053	17.430	23.182
4	Triangle 195-60-15 TR928	4.169	5.235	6.921	9.246	12.346	16.420
5	Infinity 225-70-15 INF059	2.763	3.054	3.544	4.055	4.721	5.430
6	Infinity 185-65-14 INF049	1.062	1.173	1.361	1.558	1.814	2.086
7	Infinity 205-45-16 INF050	1.779	1.966	2.281	2.611	3.039	3.495
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	2.128	2.351	2.729	3.122	3.635	4.181
9	Mazzini 185-60-14 ECO307	1.744	2.017	2.446	2.899	3.494	4.192
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	2.515	2.908	3.527	4.180	5.038	6.045
TOTAL COMISIONES PAGADAS		37.837	45.926	58.800	75.749	98.287	127.234

Autores: Elaboración Propia

Marketing

La empresa invertirá, para los años 2020, 2021 y 2022, el 3% de las ventas en marketing y los siguientes años hasta el fin del proyecto el 2% de las ventas.

Tabla 64.

Gasto en marketing anual

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Mercadeo	-62.625	-79.232	-107.385	-94.500	-124.923	-160.830

Autores: Elaboración Propia

4.2.5 Gastos Administrativos

⁴ ANEXO 4: Proyección anual de comisiones pagadas de ventas a minoristas.

⁵ ANEXO 5: Proyección anual de comisiones pagadas de ventas a consumidores (tecnicentro)

Sueldos y beneficios

La empresa contará con los siguientes gastos en sueldos y beneficios, cumpliendo con el organigrama propuesto, y un correcto manejo del Tecnicentro. La cantidad de vendedores aumentará en el año 2022 para explotar la zona norte y sur de la Amazonia. Para el primer año se contratará una asistente administrativa encargada de analizar los procesos de la empresa y mejorar los mismos, cumpliendo con la planificación estratégica.

Tabla 65.

Gasto en personal administrativo proyectado a 5 años.

	MENSUAL	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Gerente General	2.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Jefe de Mercadeo	1.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Asistente de importaciones	750	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Gerente Nacional de Ventas	1.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Jefe Financiero	1.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Asistente de Cartera 1	500	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Asistente de Cartera 2	500	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Jefe de RRHH	1.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Limpieza	400	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Estibadores	400	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Jefe de Importaciones	1.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Facturador	400	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Asistente Contable 1	500	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Jefe de Logística	1.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Jefe de Bodega	600	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Vendedores para Distribuidores	400	28.800	28.800	38.400	38.400	38.400	38.400
Asistente Administrativo	500	6.000	-	-	-	-	-
	TOTAL GASTOS DE PERSONAL	179.400	173.400	183.000	183.000	183.000	183.000
	TOTAL GASTOS DE PERSONAL CON BENEFICIOS (Ratio 1,35)	242.190	234.090	247.050	247.050	247.050	247.050

Autores: Elaboración Propia

Tabla 66.

Personal administrativo a 5 años.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Gerente General	1	1	1	1	1	1
Jefe de Mercadeo	1	1	1	1	1	1
Asistente de importaciones	1	1	1	1	1	1
Gerente Nacional de Ventas	1	1	1	1	1	1
Jefe Financiero	1	1	1	1	1	1
Asistente de Cartera 1	1	1	1	1	1	1
Asistente de Cartera 2	1	1	1	1	1	1
Jefe de RRHH	1	1	1	1	1	1
Limpieza	1	1	1	1	1	1
Estibadores	1	1	1	1	1	1
Jefe de Importaciones	1	1	1	1	1	1
Facturador	1	1	1	1	1	1
Asistente Contable 1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Logística	1	1	1	1	1	1
Jefe de Bodega	1	1	1	1	1	1
Vendedores para Distribuidores	6	6	8	8	8	8
Asistente Administrativo	1	0	0	0	0	0
Total Personal	22	21	23	23	23	23

Autores: Elaboración Propia

Tabla 67.*Gasto en personal en tecnicentro proyectado a 5 años.*

TECNICENTRO 1	MENSUAL	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Facturador / Contador	400	4.800	4.896	4.994	5.094	5.196	5.300
Asesores Ventas piso	400	9.600	9.792	9.988	10.188	10.391	10.599
Seguridad	400	4.800	4.896	4.994	5.094	5.196	5.300
Oficiales de Mecánica Rápida	400	19.200	19.584	19.976	20.375	20.783	21.198
TOTAL GASTOS DE PERSONAL		38.400	39.168	39.951	40.750	41.565	42.397
TOTAL GASTOS DE PERSONAL CON BENEFICIOS (Ratio 1,35)		51.840	52.877	53.934	55.013	56.113	57.236

Autores: Elaboración Propia**Tabla 68.***Personal de tecnicentro a 5 años.*

TECNICENTRO 1	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Facturador / Contador	1	1	1	1	1	1
Asesores Ventas piso	2	2	2	2	2	2
Seguridad	1	1	1	1	1	1
Oficiales de Mecánica Rápida	4	4	4	4	4	4
TOTAL PERSONAL	8	8	8	8	8	8

Autores: Elaboración Propia

Gastos Generales

Considerando el mantenimiento realizado a los elevadores, la previsión de gastos destinados a capacitaciones, y la compra de pesas para el funcionamiento de los elevadores, los gastos generales de la empresa serán los siguientes:

Tabla 69.

Gasto administrativo proyectado a 5 años.

GASTOS ADMINISTRATIVOS							
	Mensual	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Luz, Agua Telefonos	2.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Arriendos	2.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Internet, teléfono y otros	70	840	840	840	840	840	840
Material de oficina	100	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Mantenimiento	200	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Viaticos de viaje	1.200	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
Capacitaciones	2.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Pesas	600	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Mantenimiento Plataforma virtual	160	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920
Mantimiento sistema ERP	160	1.920	1.958	1.998	2.038	2.078	2.120
Costo de rastreo satelital de camiones	600	7.200	7.344	7.491	7.641	7.794	7.949
Gastos Facturero Movil	7	84	86	87	89	91	93
TOTAL GASTOS GENERALES ADMINISTRATIVOS		109.164	109.348	109.536	109.727	109.923	110.122
TOTAL GASTOS GENERALES ADMINISTRACION		109.164	109.348	109.536	109.727	109.923	110.122

Autores: Elaboración Propia

Los gastos totales generados por la empresa serán los siguientes:

Tabla 70.

Gastos totales anuales

GASTOS	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos de Ventas	-560.266	-615.499	-598.500	-652.756	-717.138
Mercadeo	-125.158	-166.185	-170.249	-223.209	-288.064
Comisiones x Ventas	-79.232	-107.385	-94.500	-124.923	-160.830
Gastos Operacionales	-435.109	-449.314	-428.251	-429.546	-429.074
Sueldos y Beneficios Administracion	-234.090	-247.050	-247.050	-247.050	-247.050
Sueldos y Beneficios Tecnicentro	-52.877	-53.934	-55.013	-56.113	-57.236
Depreciacion	-38.794	-38.794	-16.460	-16.460	-14.667
Gastos Generales Administrativos	-109.348	-109.536	-109.727	-109.923	-110.122

Autores: Elaboración Propia

4.2.6 Inversión en activos fijos

Para iniciar la empresa deberá invertir en:

- Adecuar instalaciones, aproximadamente \$28.000, se depreciará a seis años que es el tiempo del contrato para el arrendamiento del local comercial.

- Elevadores para brindar servicio de alineación, balanceo y mecánica rápida aproximadamente (2 elevadores) \$100.000, se depreciará en un tiempo de 10 años.
- Sistema informático ERP, incluye las herramientas para brindar servicio de alineación, y balanceo es aproximadamente \$50.000. Se depreciarán en un tiempo de 3 años.
- Muebles y enseres, equipos de computación, se determinará de acuerdo a la cantidad de empleados que se requieran.
 - Inversión en muebles y enseres \$8.969 (Incluyen perchas). Se depreciará en un tiempo de 5 años.
 - Inversión en equipos de computación (Computadora para cada empleado y dos impresoras) \$12.000. Se depreciará en un tiempo de 3 años.
- Inversión en plataforma virtual \$5.000. Se depreciará en un tiempo de 3 años.

Tabla 71.

Inversión y depreciación de activos fijos

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVOS FIJOS						
Terrenos	-	-	-	-	-	-
Instalaciones	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000
Equipos computo	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Muebles, Enceres	8.969	8.969	8.969	8.969	8.969	8.969
Sist de computo	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Herram y Equipos	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Plataforma de venta	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Imagen	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-
	203.969	203.969	203.969	203.969	203.969	203.969
DEPRECIACION ANUAL						
Instalaciones	4.667	4.667	4.667	4.667	4.667	4.667
Equipos computo	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Muebles, Enceres	1.794	1.794	1.794	1.794	1.794	1.794
Sist de computo	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667
Herram y Equipos	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Plataforma de venta	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667
Otros	-	-	-	-	-	-
	38.794	38.794	38.794	38.794	38.794	38.794
ACTIVOS FIJO NETO						
Terrenos	-	-	-	-	-	-
Instalaciones	23.333	18.667	14.000	9.333	4.667	-
Equipos computo	8.000	4.000	-	-	-	-
Muebles, Enceres	7.175	5.381	3.588	1.794	-	-
Sist de computo	33.333	16.667	-	-	-	-
Herram y Equipos	90.000	80.000	70.000	60.000	50.000	40.000
Plataforma de venta	3.333	1.667	-	-	-	-
Imagen	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-
	165.175	126.381	87.588	71.127	54.667	40.000
DEPRECIACION REAL	38.794	38.794	38.794	16.460	16.460	14.667

Autores: Elaboración Propia

4.2.7 Capital requerido para la inversión

La inversión en capital será de 300.000\$, que, junto al financiamiento bancario mencionado anteriormente en cuentas por pagar, permitirá financiarse y contar con la liquidez necesaria para operar. Se repartirán dividendos por un valor de 200.000\$ en el año 2024.

4.2.8 Caja – Bancos

Las necesidades de caja⁶ deberán cumplir la política de 3 meses de gastos, con el objetivo de precautelar el pago de gastos en caso de falta de ventas.

Tabla 72.

Bancos proyecto

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Caja - Bancos	130.191	117.913	104.103	129.699	115.958	56.522

Autores: Elaboración Propia

4.2.9 Gastos e ingresos financieros

Los gastos financieros serán pagos de intereses sobre el 9% anual del valor financiado con entidades bancarias.

Los ingresos financieros serán intereses generados por cuentas por cobrar.

Tabla 73.

Gastos e ingresos financieros proyectados anualmente

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
GASTOS / INGRESOS FINANCIEROS	-10.873	1.644	12.342	9.478	38.297	78.181
Ingresos Financieros	34.127	46.644	57.342	72.478	92.297	119.581
Gastos Financieros	-45.000	-45.000	-45.000	-63.000	-54.000	-41.400

Autores: Elaboración Propia

4.2.10 Balance General

La empresa contará con el siguiente balance general proyectado:

⁶ ANEXO 6: Proyección de flujo de caja.

Tabla 74.*Balance general proyectado*

Balance Proyectado							
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Caja - Bancos	130.191	117.913	104.103	129.699	115.958	56.522
	Cuentas por Cobrar	457.464	545.949	700.000	900.000	1.100.000	1.450.000
	Inventarios	183.277	249.418	301.837	395.873	519.702	668.824
	Activo Fijo	165.175	126.381	87.588	71.127	54.667	40.000
	ACTIVO	936.107	1.039.662	1.193.527	1.496.699	1.790.327	2.215.346
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Credito Proveedor / Cartas Credito	201.407	246.455	0	0	0	0
	Préstamos Bancarios	500.000	500.000	700.000	600.000	460.000	0
	Capital	300.000	234.700	293.207	493.527	696.699	1.330.327
	Utilidad ejercicio	-65.300	58.507	200.320	403.172	633.628	885.019
	PASIVO Y PATRIMONIO	936.107	1.039.662	1.193.527	1.496.699	1.790.327	2.215.346

Autores: Elaboración Propia

El estado de pérdidas y ganancias proyectado será el siguiente:

Tabla 75.*Estado de pérdidas y ganancias proyectado*

PYG PROYECTADO							
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Ventas neumáticos	2.020.315	2.535.461	3.445.107	4.561.815	6.073.327	7.868.676
	Ventas Servicio	67.200	105.600	134.400	163.200	172.800	172.800
	Ventas Totales	2.087.515	2.641.061	3.579.507	4.725.015	6.246.127	8.041.476
	Utilidad Bruta	488.023	650.890	917.384	1.221.449	1.608.385	2.027.222
	Gastos de Ventas	-100.462	-125.158	-166.185	-170.249	-223.209	-288.064
	Gastos Administrativos	-403.194	-396.315	-410.520	-411.790	-413.086	-414.408
	Depreciación	-38.794	-38.794	-38.794	-16.460	-16.460	-14.667
	Gastos Totales	-542.450	-560.266	-615.499	-598.500	-652.756	-717.138
	UTILIDAD OPERACIONAL	-54.427	90.623	301.885	622.949	955.629	1.310.084
	GASTOS / INGRESOS FINANCIEROS	-10.873	1.644	12.342	9.478	38.297	78.181
	UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	-65.300	92.267	314.227	632.427	993.926	1.388.265
	IMPUESTOS	0	-33.447	-113.907	-229.255	-360.298	-503.246
	UTILIDAD NETA	-65.300	58.820	200.320	403.172	633.628	885.019

Autores: Elaboración Propia

4.3.2 Proyección flujo de caja, análisis VAN y TIR

Tabla 77.

Flujo de caja, Van y TIR proyectado

FLUJO DE CAJA	0	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CAPITAL DE TRABAJO NECESARIO	-800.000	-69.525	-97.301	-239.113	-419.632	-450.088	-899.686
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	-203.969						
VALOR DE RESCATE							2.215.346
UTILIDAD BRUTA		488.023	650.890	917.384	1.221.449	1.608.385	2.027.222
Gastos de Ventas		-100.462	-125.158	-166.185	-170.249	-223.209	-288.064
Gastos Administrativos		-403.194	-396.315	-410.520	-411.790	-413.086	-414.408
Depreciación		-38.794	-38.794	-38.794	-16.460	-16.460	-14.667
UTILIDAD OPERACIONAL		-54.427	90.623	301.885	622.949	955.629	1.310.084
Impuestos		0	-32.851	-109.433	-225.819	-346.416	-474.905
UTILIDAD NETA		-54.427	57.772	192.452	397.130	609.214	835.178
Depreciación		38.794	38.794	38.794	16.460	16.460	14.667
Inversión en necesidades operativas		-69.525	-97.301	-239.113	-419.632	-450.088	-899.686
Flujo de efectivo neto	-1.003.969	-85.158	-735	-7.868	-6.042	175.586	2.165.505
VAN	\$ 238.643						
TIR	13,8%						
INVERSIONISTA TASA DE RENDIMIENTO	20,0%	30,0% de inversión					
BANCO TASA DE RENDIMIENTO	9,0%	70,0% de inversión					
IMPUESTOS	36,3%						
TASA CONSIDERADA	10,0%						

Autores: Elaboración Propia

La tasa ponderada será del 10%, debido a la inversión del 70% con entidades financieras que exigen un rendimiento de aproximadamente el 5,7%, después de los impuestos, y el 30% que es financiado por el inversionista exigiendo un rendimiento del 20%.

El valor de rescate incluye:

- \$1.450.000 en cuentas por cobrar
- \$668.824 en inventarios
- \$40.000 en valor contable de activos fijos
- \$56.522 en Caja o Bancos

En total el valor de rescate será de \$2.215.346.

Como resultado se obtendrá un VAN positivo de \$238.643, y una TIR del 13,8%, resultando un rendimiento superior a lo exigido para el proyecto.

Conclusiones

La planificación estratégica de las marcas Mazzini, Infinity y Triangle de la corporación JCEV guiará a la empresa en la toma de decisiones, en base a las herramientas establecidas en el plan, teniendo en cuenta el modelo de negocio, logrando una mayor competitividad y aprovechando las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Para lograr esto, se debe cumplir ciertos pasos, primero analizar internamente y externamente la organización, utilizando herramientas como: análisis FODA por área, análisis PEST, 5 fuerzas de Porter, definición de cadena de valor del sector, y matriz de competidores. Segundo, se debe definir la visión, misión y los valores que la empresa y sus partes deben considerar para tener un camino establecido. Tercero se realizará un FODA cruzado por áreas y así obtener una vasta cantidad de estrategias que permitan cumplir los objetivos y las políticas propuestas en el siguiente paso, que es la matriz de objetivos, políticas, estrategias y procedimientos. Para culminar se debe determinar la viabilidad financiera de la planificación estratégica, a través de una proyección de ventas, estados financieros y determinación del VAN y TIR.

La empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, y comercializa una variedad amplia de productos utilizando al mismo personal administrativo. Por lo tanto se propondrá una línea de negocio de comercialización de neumáticos independiente de Corporación JCEV, y junto a esta una estructura organizacional definitiva, que traerá mejores resultados a la empresa.

Las herramientas utilizadas determinaron que la línea de neumáticos comercializada por Corporación JCEV presentan un alto potencial de crecimiento, debido a varias razones: las marcas vendidas cuentan con un alto reconocimiento en el mercado, la amplia cartera de clientes fidelizadas que posee la Corporación JCEV, además del apoyo financiero y administrativo por parte de la empresa principal.

Se determinó, que la competencia cuenta con ventajas que le permiten ser más competitivo, con mayores márgenes al comercializar neumáticos directamente al cliente final a través de tecnicentros, además de otorgar mayor plazo de financiamiento, etc.

La misión, visión y valores estratégicos se enfocó hacia los grupos de interés que cuenta la empresa, como son: los socios, proveedores, clientes y empleados; buscando satisfacer las necesidades de los mismos, pero sin olvidarse de la consecución de los objetivos planteados, que le permitan consolidarse como una empresa líder en la comercialización de neumáticos.

A través del FODA cruzado y del análisis de las diferentes herramientas analizadas en el capítulo 1, se obtuvieron una amplia cantidad de estrategias que le permitirán a la empresa mantener las fortalezas, aprovechar las oportunidades, afrontar las amenazas y corregir las debilidades.

El implemento de la planificación estratégica (matriz por área), promoverá que todos sus miembros cumplan los objetivos estratégicos, las políticas propuestas, la ejecución de las estrategias a través de los procedimientos planteados, permitiendo que la empresa sea más

competitiva, productiva, mejorando su administración y generando un aumento significativo en las ventas.

El análisis financiero de la proyección de los activos y pasivos, determinó las necesidades de capital para operar correctamente, además el flujo de caja proyectados dio como resultado una TIR mayor a la tasa exigida de rendimiento, y un VAN con excedente de \$238.643, concluyendo que la planificación estratégica será viable.

Recomendaciones

- Establecer una calendarización oportuna para presentar y socializar el trabajo con los directivos de Corporación JCEV, dentro de los dos meses subsiguientes.

- Definir la fecha para exponer y socializar con cada jefe de área asignado, la planificación estratégica del área respectiva, a su cargo.

- Asignar y capacitar a la persona encargada de monitorear el cumplimiento del plan, se debe realizar un informe cuatrimestral.

- Analizar y fijar el presupuesto para cada área, en base a los resultados obtenidos en el análisis financiero.

- Evaluar y actualizar el plan estratégico cada 12 meses, mismo que debe adaptarse a los cambios que se generan constantemente en el mercado; esto permitirá un conocimiento adecuado de la situación externa a la empresa, siendo competitivo a corto, mediano y largo plazo.

Bibliografía

AEADE. (13 de Agosto de 2019). *Sector automotor en cifras Agosto 2019*. Recuperado de:

<https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/09/Sector-Automotor-en-cifras-N%C2%B035.pdf>

Cobus. (2019). Windows . Buenos Aires: Cobus Group S.R.L.

Agencia EFE. (13 de octubre de 2018). La población de Ecuador superó los 17 millones de habitantes. *El Comercio*. Recuperado de:

<https://www.elcomercio.com/actualidad/poblacion-ecuador-supera-millones-habitantes.html>

Asociación de Bancos del Ecuador. (2019). *Evolución de la banca privada ecuatoriana*.

Recuperado de:

file:///C:/Users/User/Downloads/Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20Banca%20-%2008-%202019_0.pdf

Banco Central del Ecuador. (2019). *La economía ecuatoriana creció 1,4% en 2018*.

Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuadoriana-crecio-14-en-2018>.

El Tiempo. (28 de octubre de 2016). Se analizaron perfiles y comportamiento del consumidor.

El Tiempo. Recuperado de: https://www.eltiempo.com.ec/noticias/empresarial/1/se-analizaron-perfiles-y-comportamiento-del-consumidor?__cf_chl_jschl_tk__=bb0eb9eb6b2f81fc8a069a3e6b850423d9990e-1581882444-0-Adjoj0p7Di1UI-0RCa4jnjNn-9r-xb2xk1VjUb3DSF6T6VG5D2psdbpkMEnlthFtmTbj1nr8GSv

El Tiempo (02 de septiembre de 2017). Continental Tire Andina, llantas de Cuenca para el mundo. *El Tiempo*. Recuperado de:

https://www.eltiempo.com.ec/noticias/empresarial/1/continental-tire-andina-llantas-de-cuenca-para-el-mundo?__cf_chl_jschl_tk__=3961f354b90296fbcf3dc3a590396b41fe0f8cf2-1595777259-0-ATYxfffXI9B8f2pXtiYNGa1aTvZ5z8I-donUGAp9knoSt0XVjCA2pfF3kmPg8ScGj5tKn84V6p4XXJNqnd-3_hw2pZYJLRVV3jN-AHMxjHdkuje4scq_pLmJAr5VFfelPyPvQIJnaEza1CLvZ-jBVw0_Dmn5HEv_DFfOFo9jwYGKpkj_0XVvq_-7kmEQocVomt-gIpSsv33r-qI9OjhMTF5LxgIP7lINSYYuP7019pQY_DUQB_neaFWn1uFu5k1gseVbrKh-t6jgFgGIKk9LXBEuzLHRX4e1snKRoc0-cwKkMZyfgOXWtyguPFjGWID_3EVg8ydHcY_63PyQylQF6KxdVmLpPIhg1G7_zIa0Y6edBHYbRiYeGW4Fc-rTgejb8ug

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Reporte de Economía Laboral*.

Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/Informe_Economia_laboral-mar18.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2018). *Tecnologías de la Información y*

Comunicación. Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). *Resultados Índice de Precios al*

Consumidor (IPC). Recuperado de:

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Septiembre-2019/01_ipc_Presentacion_IPC_sep2019.pdf

Servicio de Rentas Internas. (2018). *Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal*. Recuperado de: <https://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo>

Tapia, E. (17 de octubre de 2019). ¿Qué significa para Ecuador que el riesgo país haya alcanzado 823 puntos, la cifra más alta del 2019?. *El Comercio*. Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/sube-pais-riesgo-ecuador-deuda.html>

Continental Tire Andina. (2 de Septiembre de 2011). *Sobre Continental Tire Andina*. Recuperado de: <https://www.continentaltire.com.ec/car/compania/continental-tire-andina/sobre-continental-tire-andina>

ANEXO 2: Rundown año 2020 proyectado.

COD.	MODELO	ENE					FEB					MAR				
		INV	Vtas Proy	ORD China		B/Ord er Total	INV	Vtas Proy	ORD China		B/Ord er Total	INV	Vtas Proy	ORD China		B/Ord er Total
		0				0				0						
1	Triangle 185-60-14 TR958	1.700	-797	209		1.112	-855	1.225		1.482	-1.140	1.130				
2	Triangle 185-65-14 TR928	1.900	-821	0		1.079	-618	499		961	-739	1.039				
3	Triangle 195-55-15 TR928	1.100	-376	0		724	-533	619		810	-623	659				
4	Triangle 195-60-15 TR928	800	-276	0		524	-357	274		440	-339	529				
5	Infinity 225-70-15 INF059	500	-154	0		346	-167	0		179	-131	264				
6	Infinity 185-65-14 INF049	300	-91	0		209	-130	43		123	-94	93				
7	Infinity 205-45-16 INF050	400	-186	0		214	-135	133		212	-163	223				
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	400	-147	0		253	-118	72		208	-159	86				
9	Mazzini 185-60-14 ECO307	400	-137	0		263	-169	178		272	-208	226				
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	700	-351	0		349	-179	278		448	-344	141				

COD.	MODELO	ABR					MAY					JUN				
		INV	Vtas Proy	ORD China		B/Ord er Total	INV	Vtas Proy	ORD China		B/Ord er Total	INV	Vtas Proy	ORD China		B/Ord er Total
		0				0				0						
1	Triangle 185-60-14 TR958	1.472	-1.132	19		359	-276	1.375		1.458	-1.121	879				
2	Triangle 185-65-14 TR928	1.261	-970	65		356	-274	1.099		1.182	-909	753				
3	Triangle 195-55-15 TR928	847	-651	575		771	-592	489		667	-513	989				
4	Triangle 195-60-15 TR928	631	-485	545		691	-531	317		477	-367	493				
5	Infinity 225-70-15 INF059	312	-240	205		277	-213	127		191	-147	112				
6	Infinity 185-65-14 INF049	121	-93	112		140	-108	122		155	-119	246				
7	Infinity 205-45-16 INF050	272	-209	181		244	-187	47		104	-80	385				
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	134	-103	203		235	-180	137		192	-147	147				
9	Mazzini 185-60-14 ECO307	289	-222	209		276	-212	331		395	-304	287				
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	245	-188	545		602	-462	294		433	-333	400				

COD.	MODELO	JUL					AGO					SEP				
		INV	Vtas Proy	ORD China		B/Ord er Total	INV	Vtas Proy	ORD China		B/Ord er Total	INV	Vtas Proy	ORD China		B/Ord er Total
		0				0				0						
1	Triangle 185-60-14 TR958	1.216	-935	1.521		1.802	#####	1.029		1.446	#####	1.153				
2	Triangle 185-65-14 TR928	1.026	-789	989		1.226	-943	1.102		1.385	#####	903				
3	Triangle 195-55-15 TR928	1.144	-879	360		624	-479	906		1.051	-808	697				
4	Triangle 195-60-15 TR928	603	-464	483		622	-478	495		639	-491	543				
5	Infinity 225-70-15 INF059	156	-120	217		253	-195	87		146	-111	151				
6	Infinity 185-65-14 INF049	282	-217	45		110	-84	86		112	-86	142				
7	Infinity 205-45-16 INF050	409	-315	188		283	-217	97		163	-125	217				
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	192	-147	199		244	-187	108		164	-126	161				
9	Mazzini 185-60-14 ECO307	378	-291	229		316	-243	236		310	-238	242				
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	501	-385	367		483	-371	107		219	-168	303				

COD.	MODELO	OCT					NOV					DIC				
		INV	Vtas Proy	ORD China		B/Ord er Total	INV	Vtas Proy	ORD China		B/Ord er Total	INV	Vtas Proy	ORD China		B/Ord er Total
		0				0				0						
1	Triangle 185-60-14 TR958	1.487	-1.144	1.246		1.589	-1.222	1.167		1.534	-1.179	978				
2	Triangle 185-65-14 TR928	1.223	-940	789		1.072	-824	1.048		1.296	-996	1.073				
3	Triangle 195-55-15 TR928	940	-723	853		1.071	-824	608		855	-657	431				
4	Triangle 195-60-15 TR928	691	-531	480		640	-491	612		760	-584	287				
5	Infinity 225-70-15 INF059	185	-142	171		214	-164	154		204	-157	179				
6	Infinity 185-65-14 INF049	168	-129	152		191	-147	144		188	-144	89				
7	Infinity 205-45-16 INF050	255	-196	140		199	-153	177		223	-171	222				
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIP	199	-153	123		169	-130	139		179	-137	175				
9	Mazzini 185-60-14 ECO307	314	-241	258		331	-254	229		306	-235	141				
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	354	-272	232		314	-241	229		302	-231	469				

ANEXO 3: Rundown año 2021 proyectado.

COD.	MODELO	ENE				FEB				MAR			
		INV	Vtas Proy	ORD China	B/Ord er Total	INV	Vtas Proy	ORD China	B/Ord er Total	INV	Vtas Proy	ORD China	B/Ord er Total
		0				0				0			
1	Triangle 185-60-14 TR958	1.333	-1.025	1.123	0	1.431	-1.100	1.575		1.906	-1.465	1.452	
2	Triangle 185-65-14 TR928	1.373	-1.056	716	0	1.033	-794	996		1.235	-950	1.336	
3	Triangle 195-55-15 TR928	629	-483	746	0	891	-685	836		1.042	-801	847	
4	Triangle 195-60-15 TR928	463	-355	490	0	597	-459	429		567	-436	680	
5	Infinity 225-70-15 INF059	226	-174	193	0	245	-188	135		192	-148	308	
6	Infinity 185-65-14 INF049	133	-102	160	0	191	-147	95		139	-106	104	
7	Infinity 205-45-16 INF050	274	-210	135	0	198	-152	193		239	-184	252	
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIF	216	-166	123	0	174	-133	193		234	-180	97	
9	Mazzini 185-60-14 ECO30	212	-162	211	0	260	-200	260		321	-246	267	
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	539	-414	151	0	276	-212	465		529	-407	167	

COD.	MODELO	ABR				MAY				JUN			
		INV	Vtas Proy	ORD China	B/Ord er Total	INV	Vtas Proy	ORD China	B/Ord er Total	INV	Vtas Proy	ORD China	B/Ord er Total
		0				0				0			
1	Triangle 185-60-14 TR958	1.892	-1.455	25		462	-355	1.768		1.875	-1.442	1.130	
2	Triangle 185-65-14 TR928	1.621	-1.247	83		458	-352	1.414		1.520	-1.168	968	
3	Triangle 195-55-15 TR928	1.088	-837	739		990	-762	629		858	-659	1.272	
4	Triangle 195-60-15 TR928	811	-623	701		889	-683	408		614	-471	633	
5	Infinity 225-70-15 INF059	352	-271	232		313	-241	143		216	-166	127	
6	Infinity 185-65-14 INF049	137	-105	127		159	-122	138		175	-134	278	
7	Infinity 205-45-16 INF050	308	-236	204		275	-211	54		118	-90	435	
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIF	151	-116	230		265	-203	154		216	-166	166	
9	Mazzini 185-60-14 ECO30	342	-263	247		326	-251	391		466	-359	340	
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	290	-222	643		711	-546	347		511	-393	474	

COD.	MODELO	JUL				AGO				SEP			
		INV	Vtas Proy	ORD China	B/Ord er Total	INV	Vtas Proy	ORD China	B/Ord er Total	INV	Vtas Proy	ORD China	B/Ord er Total
		0				0				0			
1	Triangle 185-60-14 TR958	1.563	-1.202	1.955		2.316	-1.781	1.324		1.859	-1.430	1.483	
2	Triangle 185-65-14 TR928	1.319	-1.015	1.272		1.577	-1.213	1.417		1.781	-1.370	1.161	
3	Triangle 195-55-15 TR928	1.470	-1.131	462		802	-617	1.165		1.350	-1.038	897	
4	Triangle 195-60-15 TR928	775	-596	621		800	-615	637		822	-632	698	
5	Infinity 225-70-15 INF059	177	-135	245		287	-220	97		164	-126	171	
6	Infinity 185-65-14 INF049	319	-245	50		124	-95	97		126	-97	160	
7	Infinity 205-45-16 INF050	463	-355	211		319	-245	110		184	-141	245	
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIF	216	-166	225		275	-211	122		186	-142	182	
9	Mazzini 185-60-14 ECO30	448	-344	269		373	-287	279		365	-281	287	
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	592	-455	433		570	-438	126		258	-198	358	
0		0	0	0		0	0	0		0	0	0	

COD.	MODELO	OCT				NOV				DIC			
		INV	Vtas Proy	ORD China	B/Ord er Total	INV	Vtas Proy	ORD China	B/Ord er Total	INV	Vtas Proy	ORD China	B/Ord er Total
		0				0				0			
1	Triangle 185-60-14 TR958	1.912	-1.471	1.602		2.043	-1.571	1.500		1.972	-1.517	1.517	
2	Triangle 185-65-14 TR928	1.572	-1.209	1.014		1.377	-1.059	1.348		1.666	-1.281	1.281	
3	Triangle 195-55-15 TR928	1.209	-929	1.098		1.377	-1.059	781		1.099	-845	846	
4	Triangle 195-60-15 TR928	888	-683	617		822	-632	787		977	-752	752	
5	Infinity 225-70-15 INF059	209	-160	193		242	-185	174		230	-177	177	
6	Infinity 185-65-14 INF049	189	-145	172		216	-166	162		212	-163	164	
7	Infinity 205-45-16 INF050	288	-221	158		225	-173	200		252	-194	194	
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIF	225	-173	139		191	-147	157		202	-155	155	
9	Mazzini 185-60-14 ECO30	372	-285	304		390	-300	271		361	-278	278	
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	418	-321	275		372	-285	269		355	-273	273	

ANEXO 4: Proyección anual de comisiones de ventas a minoristas.

COD.	MODELO	% Comisiones	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Triangle 185-60-14 TR958	2,00%	8.497	10.451	13.273	17.388	22.778	30.295
2	Triangle 185-65-14 TR928	2,00%	6.633	8.158	10.361	13.573	17.780	23.648
3	Triangle 195-55-15 TR928	2,00%	5.639	6.935	8.808	11.539	15.116	20.104
4	Triangle 195-60-15 TR928	2,00%	3.994	4.913	6.239	8.173	10.707	14.240
5	Infinity 225-70-15 INF059	2,05%	2.635	2.846	3.159	3.538	4.033	4.638
6	Infinity 185-65-14 INF049	2,05%	1.012	1.093	1.213	1.359	1.549	1.782
7	Infinity 205-45-16 INF050	2,05%	1.696	1.832	2.033	2.277	2.596	2.986
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIF	2,05%	2.029	2.191	2.432	2.724	3.105	3.571
9	Mazzini 185-60-14 ECO30	2,05%	1.663	1.879	2.180	2.529	2.984	3.581
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	2,05%	2.398	2.710	3.144	3.647	4.303	5.164

ANEXO 4: Proyección anual de comisiones de ventas a consumidores (tecnicentro).

COD.	MODELO	% Comisiones	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Triangle 185-60-14 TR958	0,70%	372	686	1.452	2.282	3.488	4.639
2	Triangle 185-65-14 TR928	0,70%	290	535	1.133	1.781	2.723	3.621
3	Triangle 195-55-15 TR928	0,70%	247	455	963	1.514	2.315	3.078
4	Triangle 195-60-15 TR928	0,70%	175	322	682	1.073	1.639	2.180
5	Infinity 225-70-15 INF059	0,80%	129	208	385	518	689	792
6	Infinity 185-65-14 INF049	0,80%	49	80	148	199	265	304
7	Infinity 205-45-16 INF050	0,80%	83	134	248	333	443	510
8	Infinity 235-60-16 ECOGRIF	0,80%	99	160	297	399	530	610
9	Mazzini 185-60-14 ECO30	0,80%	81	138	266	370	509	611
10	Mazzini 195-55-15 ECO607	0,80%	117	198	383	534	735	882

ANEXO 5: Proyección de flujo de caja.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Reservas por ventas de contado mas recuperacion cartera	1.630.051	2.552.576	3.425.457	4.525.015	6.046.127	7.691.476
Compras de Vehiculos y Repuestos	-1.782.769	-2.056.313	-2.714.542	-3.597.602	-4.761.572	-6.163.376
Gastos Operacionales Variables	-100.462	-125.158	-166.185	-170.249	-223.209	-288.064
Gastos Operacionales Fijos	-441.988	-435.109	-449.314	-428.251	-429.546	-429.074
Gastos Financieros	-10.873	1.644	12.342	9.478	38.297	78.181
15% Trabajadores	0	-13.970	-47.134	-94.864	-149.089	-208.240
Impuesto a la Renta	0	-19.790	-66.773	-134.391	-211.209	-295.006
Inversiones en Activos Fijos	-203.969	0	0	0	0	0
Depreciacion	38.794	38.794	38.794	16.460	16.460	14.667
Cuentas por Pagar & Provisiones	0	0	0	0	0	0
Impuesto a la Renta Por pagar	0	0	0	0	0	0
15% Trabajadores por pagar	0	0	0	0	0	0
Credito Proveedor y Cartas de Credito	201.407	45.048	-246.455	0	0	0
Creditos Bancarios a Corto Plazo	500.000	0	200.000	-100.000	-140.000	-460.000
Nuevos Creditos Bancarios a Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Aportes de Capital	300.000	0	0	0	0	0
Reservas o Reparticion de utilidades (OJO)	0	0	0	0	-200.000	0
FLUJO NETO TOTAL	130.191	-12.278	-13.810	25.596	-13.741	-59.436
SALDO DE CAJA	130.191	117.913	104.103	129.699	115.958	56.522

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: Plan estratégico de las marcas Triangle, Infinity y Mazzini de la Corporación JCEV, presentado por los estudiantes Malo Córdova Mateo Fabricio con código 73335 y Espinoza González Juan Carlos con código 72224, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para el día, Martes, 16 de julio de 2019 a las 08h30 en el Aula Adrián Domínguez.

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 25 de junio de 2019



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Ing. Xavier Ortega Vásquez



Ing. Iván Astudillo Córdova

Ing. Benjamín Herrera Mora





Cuenca, 7 de Junio de 2019
Oficio: EA-2097-2019-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho.



De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Malo Córdova Mateo Fabricio** con código **72225**, y **Espinosa González Juan Carlos** con código **72224**, con el tema: **"Plan estratégico de las marcas Triangle, Infinity y Mazzini de la Corporación JCEV"**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación".

Director: Ing. Xavier Ortega
Tribunal sugerido: Ing. Iván Astudillo
Ing. Benjamín Herrera



Atentamente,

ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: 06/06/2019 FIRMA [Firma]

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Juan Carlos Espinoza González

CÓDIGO: 72224

CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 17 Sep/2013

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: No termina

HOMOLOGACIONES: NO CARRERA PROCEDENTE _____

CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: _____

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 10 Junio/2019 FIRMA: [Firma]

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE Administración

TÍTULO A OTORGARSE: Ingénieur Comercial

Observación:

Fecha de revisión: 11/ junio /2019

FIRMA: [Firma]

TÍTULO DEL TRABAJO: _____

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: SI NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: _____

DIRECTOR: _____

TRIBUNAL: _____

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: _____ FIRMA: _____

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Haleo Fabricio Haleo Bórdova

CÓDIGO: 73335

CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 17 Sep/2013

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: No termina

HOMOLOGACIONES: NO CARRERA PROCEDENTE: _____

CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: _____

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 10 Junio/2019 FIRMA: [Firma]

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE Administración

TÍTULO A OTORGARSE: Ingeniero Comercial

Observación:

Fecha de revisión: 11/junio/2019

FIRMA: [Firma]

TÍTULO DEL TRABAJO: _____

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: SI NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: _____

DIRECTOR: _____

TRIBUNAL: _____

Mateo 16
8:30 am



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1. Nombre del estudiante: Malo Córdova Mateo Fabricio y Espinoza González Juan Carlos
2. Código: 73335 y 72224 respectivamente
3. Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez
4. Codirector (opcional): _____
5. Tribunal: Ing. Iván Astudillo Córdova e Ing. Benjamín Herrera Mora
6. Título propuesto: Plan estratégico de las marcas Triangle, Infinity y Mazzini de la Corporación JCEV
7. Aceptado sin modificaciones: _____
8. Aceptado con las siguientes modificaciones:

9. No aceptado
10. Justificación:

Tribunal

 Ing. Xavier Ortega Vásquez	 Ing. Iván Astudillo Córdova	 Ing. Benjamín Herrera Mora
 Sr. Malo Córdova Mateo Fabricio	 Sr. Espinoza González Juan Carlos	 Dra. María Elena Ramírez Aguilar Secretaria de la Facultad

RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

1. Nombre del estudiante: Malo Córdova Mateo Fabricio y Espinoza González Juan Carlos
2. Código: 73335 y 72224 respectivamente
3. Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: Plan estratégico de las marcas Triangle, Infinity y Mazzini de la Corporación JCEV
6. Revisores tribunal: Ing. Iván Astudillo Córdova e Ing. Benjamín Herrera Mora

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	/	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/	

Nota sobre 10 puntos : 10


Ing. Xavier Ortega Vásquez


Ing. Iván Astudillo Córdova

.....
Ing. Benjamín Herrera Mora

Cuenca, julio 15 del 2019

Ing. Oswaldo Merchán

Decano Facultad de Ciencias de la Administración

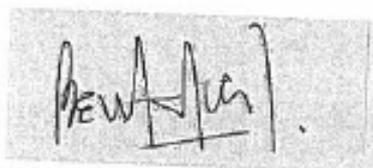
Respetado Sr. Decano:

Con un cordial saludo, le comento que por motivos personales no puedo estar en la sustentación de los diseños de tesis, del martes 16 del mes en curso, programados para las 8h00 y 8h30 respectivamente

- Plan estratégico para la empresa Imporpisos de la ciudad de Cuenca
- Plan estratégico de las marcas Triangle, Infinity y Mazzini de la Corporación JCEV

He revisado los documentos respectivos y no tengo ninguna observación, por lo que me sujeto a los que determine el tribunal correspondiente.

Cordialmente,



Benjamín Herrera M.

Cuenca, 07 de junio de 2019

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi/ nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros Juan Carlos Espinoza González con C.I. 0301678645, código estudiantil-72224 y Mateo Malo Córdova con C.I. 0103922191, código estudiantil-73335; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted y por su intermedio al Consejo de Facultad, la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "Plan estratégico de las marcas Triangle, Infinity y Mazzini de la Corporación JCEV" previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para lo cual adjuntamos la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento/ anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:



Juan Carlos Espinoza González



Mateo Malo Córdova

Estudiante/s de la Carrera de Administración de Empresas

0903456

Cuenca, 07 de junio de 2019

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Xavier Ortega Vásquez** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"Plan estratégico de las marcas Triangle, Infinity y Mazzini de la Corporación JCEV"**, realizado por los estudiantes **Juan Carlos Espinoza González**, con código estudiantil 72224 y **Mateo Malo Córdova**, con código estudiantil 73335, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, suscribo.

Atentamente



Ing. Xavier Ortega Vásquez



1.1. Nombre del Estudiante: Juan Carlos Espinosa González / Ua072224 y Mateo Malo Córdova / Ua073335

1.1.1. Código: Ua072224/ Ua073335

1.2. Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez

1.3. Docente metodólogo: Ms. Priscila Verdugo Cárdenas

1.4. Codirector (opcional):

1.5. Título propuesto: Plan estratégico de las marcas Triangle, Infinity, Mazzini de la corporación JCEV.

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de Investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/		/	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/		/	
3. ¿Es conciso?	/		/	
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/		/	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo?	/		/	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/		/	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/		/	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
Pregunta de Investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?	N/A		N/A	
13. ¿Es factible de verificación?	N/A		N/A	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	/		/	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/		/	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/		/	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/		/	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/		/	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/		/	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/		/	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/		/	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/		/	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/		/	

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓		✓	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓		✓	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	N/A		N/A	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	N/A		N/A	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	✓		✓	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓		✓	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	✓		✓	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓		✓	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓		✓	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓		✓	

OBSERVACIONES METODÓLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

Priscilla Jorjón

METODÓLOGO

José Salgado

DIRECTOR

Cuenca, 07 de junio de 2019

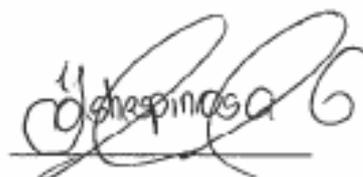
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

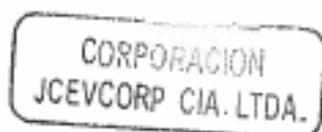
Yo **María José Espinoza González**, Gerente Financiero de la empresa **Corporación JCEV**, autorizo a los estudiantes **Juan Carlos Espinoza González** y **Mateo Malo Córdova** de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial en la empresa que represento. la cual se comprometo a proporcionar a los estudiantes al estudiante, los documentos e información requerida para el desarrollo de su labor.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente



María José Espinoza González





Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-EE-EST-01
Versión 01
2020-08-11
Página 1 de 182

Lugar de Almacenamiento:
El Archivo Secreto de la Facultad

Resolución:
F.001

Dirección Final:
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración
Escuela de Administración de Empresas

**Plan estratégico de las marcas Triangle, Infinity y Mazzini
de la corporación JCEV**

Nombre de Estudiante(s):

Espinoza González Juan Carlos

Malo Córdova Mateo Fabrício

Director(a) sugerido(a):

Ing. Xavier Ortega Vásquez

Cuenca - Ecuador

2019

Urb. La Florida
Teléfono: 07-2607000
07-2607-741200

07

0910647

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Espinoza González Juan Carlos- Malo Cordova Mateo Fabricio

1.1.1. Código

Ua072224- Ua073335

1.1.2. Contacto

Espinoza González Juan Carlos

Teléfono: 2881223

Celular: 0993166416

Correo Electrónico: juanchoespinosag@gmail.com

Malo Cordova Mateo Fabricio

Teléfono: 2889387

Celular: 0988756530

Correo Electrónico: mateomaloc@gmail.com

1.2. Director Sugerido: Ortega Vásquez, Xavier, Ing.

1.2.1. Contacto:

Celular: 0968330363

Correo Electrónico: xortega@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Verdugo Cárdenas, Priscila, Ms.

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.99 Otras: Gestión Estratégica

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Modelo de negocios

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Planificación estratégica

Título Propuesto:

Plan estratégico de las marcas Triangle, Infinity y Mazzini de la corporación ICEV

1.9. Subtítulo:

1.10. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

La planeación estratégica de las marcas Mazzini, Infinity y Tringle de la corporación JCEV guiará a la organización en la toma de decisiones en base a las herramientas establecidas en el plan, teniendo en cuenta el modelo de negocio, permitiéndose lograr una mayor competitividad, aprovechar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y una mayor rentabilidad en comparación a la competencia.

2.2. Problemática

La empresa fue fundada en 1998, ya que tiempo atrás funcionaba como persona natural. Fue creada para atender la provincia con productos de gas, vajillas y molinos de grano, en el año 2000 obtuvo la distribución de L.G, la misma que le ayudo a abrir una nueva línea de negocios. La empresa se dedica a la importación y venta al por mayor de una variedad de productos, con el tiempo fue ampliando su portafolio de productos, una de ellos fue la marca de motos Daytona. Hace 4 años que la empresa implementó la línea de neumáticos con las marcas Triangle, Infinity, Mazzini.

En el análisis realizado a la empresa Corporación JCEV, en el área de neumáticos podemos observar que la misma no cuenta con una planificación estratégica. Lo cual afecta en las tomas de decisiones ya que no existe un camino establecido, afectando los resultados, no se cumplen los objetivos y no se aprovechan al máximo los recursos de la empresa y sus oportunidades que presenta el entorno, por lo que una planificación estratégica generaría un mayor conocimiento y la obtención de medidas para enfrentar las amenazas y oportunidades del entorno empresarial.

2.3. Pregunta de Investigación

1. ¿Qué se analiza para realizar un diagnóstico interno?
2. ¿Qué herramientas se utiliza para realizar el análisis del sector industrial de neumáticos?
3. ¿Cómo se constituye la etapa filosófica?
4. ¿Cómo se desarrolla la planificación estratégica?
5. ¿Cuáles son los procesos para realizar un análisis financiero?

2.4. Resumen

La empresa Corporación JCEV fue creada en 1998, se dedica a la importación y a la venta al por mayor de su amplio portafolio de productos, además dentro de ellos está la línea de neumáticos que fue incluida hace 4 años. Podemos observar que la misma no cuenta con una planificación estratégica. La cual afecta en la toma de decisiones.

Se iniciará el estudio mediante un diagnóstico de la empresa para las marcas Triangle, Infinity, Mazzini, también se realizará un análisis del sector industrial de neumáticos, posteriormente se estructura la etapa filosófica como la visión, misión y valores. Se realizará un análisis operacional por cada área de la empresa, y para finalizar se realizará un análisis financiero.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Carlos Calero (2013) manifiesta el incremento del parque automotor lo cual es positivo para las empresas comercializadoras de neumáticos.

Jesus Garcia, Sonia Duran, Edwin Cardeño, Ronald Prieto, Ernesto Garcia, Annberys (2017) manifiesta que según el estudio de planificación estratégica en las empresas pymes se analizan las etapas más importante, fases de la planeación y evaluación de la estrategia presentando oportunidad de mejora en la etapa de la implementación.

Sandro Arciniegas (2013) manifiesta sobre el crecimiento del parque automotor en Ecuador lo cual favorece a los importadores de neumáticos. Mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter se pudo determinar que el nivel competitivo de sector de empresas dedicadas a la comercialización de llantas tiene un nivel medio.

Según (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998) afirma " la planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo" (p. 5).

Ackoff (como se citó en Goodstein et al., 1998) afirma que "la planeación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción" (p.5).

Para realizar un diagnóstico actual de la organización como parte del entorno organizacional interno se debe analizar la estructura organizacional, la historia de la empresa y las fortalezas y las debilidades de las áreas (Goodstein et al., 1998).

Para realizar un diagnóstico interno de la empresa, se debe analizar el componente organizacional, el componente de comercialización, financiero, de talento humano, y de producción (Certo, 1997).

Las etapas del plan estratégico se dividen en, definición de la Misión, Visión, y Valores, Diagnóstico de la situación actual (PEST y 5 fuerzas de Porter), Diagnóstico FODA, Prioridades estratégicas, Plan de acción y Seguimiento y evaluación (Rubio, 2013).

Misión responde a las siguiente pregunta, ¿Cuál es las razón de ser? Y la visión responde a ¿Dónde queremos verle a la empresa en un futuro?. Tanto que los valores responde a preguntas como, ¿Cómo actuamos?, en cuanto a profesionalidad, seriedad; y ¿Cómo sentimos?, en cuanto a honetidad, transparencia (Rubio, 2013).

Si se va a realizar un diagnóstico a una empresa de terceros, se recomienda realizar una breve historia de la empresa, la estructura organizativa, la evolución del sector en el que opera y su portafolio de productos (Rubio, 2013).

El análisis PEST es una herramienta que se utiliza para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, y la situación actual de la industria (Rubio, 2013).

Las 5 fuerzas de Porter incluyen el análisis del poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, y la amenaza de productos sustitutos, en combinación con otras variables que influyen en una quinta fuerza: el nivel de competencia en una industria (Rubio, 2013).

Un conjunto de características y técnicas determinan la fortaleza de las fuerzas competitivas, y estos dan como resultado la estructura del sector (Porter, 2008).

La amenaza de productos entrantes, si es alta quiere decir que los se encuentran en el sector deben mantener los precios bajos, o aumentar la inversión para desanimar a nuevos integrantes (Porter, 2008).

El poder de los proveedores, que permite determinar si los proveedores prácticamente manejan el sector, como Microsoft, o el sector no depende de ciertos proveedores para mantenerse en pie (Porter, 2008).

El poder de los compradores, que permiten manejar el sector obligando que los precios bajen, exigen mejor calidad o diferentes servicios, cuando el poder es alto, cuando este es bajo los compradores no exigen al sector cambios (Porter, 2008).

La amenaza de productos o servicios sustitutos, permite determinar la capacidad o la probabilidad de que en el sector surjan nuevos productos o servicios, si la amenaza es alta, o si es baja que no exista esta probabilidad (Porter, 2008).

Para el análisis FODA se determina las debilidades, que afectan negativamente a los resultados esperados. Se trata de un área de mejora. Las fortalezas se trata de capacidades, recursos o ventajas competitivas que deben ser mantenidas para evitar que desaparezcan y explotadas para generar oportunidades. Las amenazas son fuerzas externas que pueden impedir la implantación de una estrategia empresarial, reducir su efectividad o incrementar los riesgos de la misma. Y las oportunidades es todo aquello que pueda suponer una ventaja para la empresa o una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma. (Rubio, 2013)

En la etapa de prioridades estratégicas la empresa tendrá que identificar y diferenciar las estrategias prioritarias sobre las que tendrá que centrar sus esfuerzos. Las estrategias se obtendrán como resultado de análisis del punto anterior para potenciar los puntos fuertes, mejorar los puntos débiles, aprovechar oportunidades y evitar amenazas (Rubio, 2013).

Existen 4 perspectivas estratégicas que permiten diseñar el mapa estratégico, la perspectiva financiera que debería detallarse lo que finalmente deberíamos conseguir, los objetivos financieros sirven de foco para los objetivos y medidas de otras perspectivas. La Perspectiva del cliente que es la identificación de los segmentos de clientes y mercado en los cuáles se desea competir. La Perspectiva de procesos Internos que son los procesos críticos para la realización de los objetivos de los clientes y promotores del proyecto o empresa. Y la Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ofrecen la infraestructura que posibilita la consecución de los objetivos planteados en las otras tres perspectivas (Rubio, 2013).

En el plan de acción se establecerán las acciones que se tomarán para poner en marcha las estrategias. Se debe destacar, que cada línea estratégica puede tener más de un plan de acción o actuación, y cada plan de acción más de una acción (Rubio, 2013).

Para el seguimiento, en el propio documento de plan estratégico es conveniente marcar unas fechas para realizar revisiones, de cara a corroborar que los recursos que la empresa está poniendo se justifican. El seguimiento del plan de acción consiste en algo tan sencillo como medir el alcance (costes y fechas de finalización) que se había indicado en la propia hoja del plan de acción (Rubio, 2013).

Para poder realizar una planificación estratégica adecuada se debe tener en cuenta ciertos requisitos que si no se saben manejar se va a encontrar con problemas en el transcurso; el comportamiento organizacional es el primer requisito, quiere decir que si no se conoce sobre la importancia del manejo de las personas, conocer que los motiva y cuál es su rol en la empresa van a existir complicaciones porque todas las personas administran la empresa. Tener una responsabilidad y conocimiento sobre la situación económica del país y del mundo. Conocimientos de marketing que permite vender un producto con propiedad dentro del mercado. Manejo de las finanzas que permite analizar diferentes oportunidades, acciones y determinar cuál es la más rentable. Saber manejar información contable, la gerencia de proyectos y la planificación estratégica (Scott, 2007).

2.6. Hipótesis

No aplica

2.7. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico de las marcas "Triangle, Infinity y Mazzini de la corporación JCEV".

2.8. Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico interno de las marcas "Triangle, Infinity y Mazzini de la corporación JCEV".
2. Realizar el análisis del sector industrial de los neumáticos.
3. Constituir la etapa filosófica (Misión, Visión y valores).
4. Desarrollar la planificación estratégica.
5. Realizar un análisis de la situación financiera.

2.9. Metodología

Se llevará a cabo una metodología cualitativa y cuantitativa.

Cualitativo: se llevarán a cabo entrevistas al personal de la empresa y al propietario, con el fin de obtener información certera sobre la organización, lo que permita realizar un correcto análisis.

Cuantitativo: se realizar encuestas a los clientes mayoristas de neumáticos de la ciudad de Cuenca para que nos permita tener una retroalimentación del mercado el cual nos de las pautas para crear estrategias.

2.10. Alcances y resultados esperados

Se pretende elaborar un adecuado plan estratégico de las marcas Triangle, Infinity y Mazzini de la Corporación JCEV. A través de un diagnóstico de la empresa, un análisis del sector industrial, de un modelo de negocios, análisis funcional de cada área de la empresa y un análisis financiero.

Los resultados que le brindaría es la propuesta de estrategias que permitirán aprovechar ventajas competitivas, definir un modelo de negocio y llegar a tener una mayor rentabilidad con el fin de alcanzar los objetivos trazados.

2.11. Supuestos y riesgos

Ninguna.

2.12. Presupuestos

Rubro	Gosto (USD)	Descripción
Transporte	100	Gasolina para el transporte a los destinos.
Materiales	20	Materiales necesarios como grapadoras, esferos, etc.
Bibliografía	20	Libros.
Impresiones	70	Copias e impresiones.
Imprevistos	40	Gastos no planificados.
TOTAL	250\$	

2.13. Financiamiento

Recursos propios.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Análisis interno y externo de las marcas Triangle, Infinity y Mazzini de la Corporación JCEV.

- 1.1. Antecedentes de la empresa
- 1.2. Estructura de la empresa
- 1.3. FODA
- 1.4. Características del sector
- 1.5. Factores críticos del sector
- 1.6. Análisis PEST
- 1.7. 5 fuerzas de Porter
- 1.8. Cadena de Valor
- 1.9. Matriz de Competidores

Capítulo 2. Etapa filosófica

- 2.1. Misión
- 2.2. Visión
- 2.3. Valores organizacionales

Capítulo 3. Planificación estratégica

- 3.1. FODA cruzado por áreas
- 3.2. Objetivos estratégicos por áreas
- 3.3. Políticas estratégicas por áreas
- 3.4. Estrategias por áreas
- 3.5. Procedimientos estratégicos por áreas

Capítulo 5. Etapa financiera

- 4.1. Estados Financieros
- 4.2. TIR y VAN
- 4.3. Pronóstico de ventas

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Realizar un diagnóstico interno de las marcas "Triangle, Infinity y	- Solicitar y recolectar información histórica de la empresa.	Diagnóstico de la situación actual de la empresa.	- Media semana
	- Examinar la estructura de la empresa.		- 1 semana
	- Analizar el FODA de la empresa.		- 1 semana y media

Mazzini de la corporación JCEV".			
Realizar el análisis del sector industrial de los neumáticos.	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar las características del sector - Determinar los factores críticos del sector. - Analizar las políticas fiscales y públicas del sector. - Análisis de la herramienta PEST. - Determinar 5 fuerzas de Porter. - Análisis de la cadena de valor. - Determinar la matriz de competidores. 	Conocimiento de la situación del sector industrial respectivo de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - 1 semana - 2 semanas - 1 semana - 1 semanas - 2 semanas - 1 semana - 1 semana
Constituir la etapa filosófica (Misión, Visión y valores).	<ul style="list-style-type: none"> - Definir y redactar la Misión, Visión y valores organizacionales. 	Determinar el modelo o concepto de empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - 1 semana
Desarrollar la planificación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo del FODA cruzado. - Examinar y definir los objetivos estratégicos, las políticas estratégicas, las estrategias, y los procedimientos estratégicos por área. 	Determinación de las estrategias y construcción del plan estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> - 3 semanas - 3 semanas
Realizar un análisis de la situación financiera.	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar y desarrollar el balance general y el estado de resultados. - Determinar su TIR y VAN - Análisis y pronóstico de ventas 	Conocer la situación financiera actual de la empresa y la situación proyectada con las estrategias propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> - 2 semanas - 1 semana - 2 semanas
TOTAL			34 semanas

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Sexta

- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación Estratégica aplicada*. Bogotá: McGRAW - HILL INTERAMERICANA S.A.
- Rubio, J. M. (11 de 11 de 2013). *Sugerendo*. Obtenido de Como elaborar un plan estratégico: <https://www.sugerendo.com/blog/estrategia-de-e-commerce/como-elaborar-un-plan-estrategico/>

- Scott, A. (2007). *Planificación Estratégica*. Edinburgh: Heriot-Watt University.
- Porter, M. (2003). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 1-15.
- Certo, S. C. (1997). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Espinoza, J. V. (04 de marzo de 2014). *la importancia de la planificación estratégica*. Obtenido de gestionpolis: <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/>
- Govea, A., Cabral, A., Aguilar, A., Mario, C., López, R., García, R. (2016). Aplicación de la planeación estratégica y fundamento normativo en una empresa procesadora de carne. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 389-398.
- Jaén, U. d. (S/F). *La entrevista en investigación cualitativa*. Obtenido de Universidad de Jaén: http://www.ujaen.es/investigaciones/tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf
- Pita Fernández, S. P. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Obtenido de Investigación: Investigación cuantitativa y cualitativa : https://www.fisterra.com/gestor/upload/guias/cuanti_cuali2.pdf
- RESEARCH, S. I. (S/F). *¿Qué es la investigación cuantitativa?*. Obtenido de SIS INTERNATIONAL RESEARCH: <https://www.sisinternational.com/investigacion-cuantitativa/>
- Sonora, U. d. (s.f.). *Que es una encuesta?* Obtenido de Universidad de Sonora: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/qucesunaencuesta.pdf>
- Walter, J., Pando, D. (2014). *Planificación estratégica*. Buenos Aires : Alessandrini & Salzman.

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

Juan Carlos Espinoza Gonzalez



Mateo Malo Córdova

Estudiante

2.19. Firma de responsabilidad director (luego de aplicación de rúbrica)

Ing. Xavier Ortega Vásquez

Director

2.20. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (luego de aplicación de rúbrica)

Metodólogo

2.21. Fecha de entrega
07 de junio de 2019