



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

TEMA:

Plan de negocios para la introducción del desengrasante Degry Speed BH de la empresa Lisolin S.A. en el nuevo segmento de mercado de estaciones de servicios a través de las comercializadoras que tienen su matriz en la ciudad de Guayaquil para el año 2019.

AUTOR

QUIMÍ COBOS MIGUEL ENRIQUE

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

TUTOR:

ECON. JUAN GABRIEL LÓPEZ VERA. MBA

Guayaquil, Ecuador

18 de MARZO del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Quimí Cobos, Miguel Enrique**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

TUTOR

f. _____

Econ. López Vera, Juan Gabriel, MBA

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Lcda. Beatriz Loor Avila, Ph.D

Guayaquil, a los 18 del mes de marzo del año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Quimí Cobos, Miguel Enrique**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, Plan de negocios para la introducción del desengrasante Degry Speed BH de la empresa Lisolin S.A. en el nuevo segmento de mercado de estaciones de servicios a través de las comercializadoras que tienen su matriz en la ciudad de Guayaquil para el año 2019, previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 18 del mes de marzo del año 2019

EL AUTOR

f. _____
Quimí Cobos, Miguel Enrique



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

AUTORIZACIÓN

Yo, **Quimí Cobos, Miguel Enrique**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, Plan de negocios para la introducción del desengrasante Degry Speed BH de la empresa Lisolin S.A. en el nuevo segmento de mercado de estaciones de servicios a través de las comercializadoras que tienen su matriz en la ciudad de Guayaquil para el año 2019, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 18 del mes de marzo del año 2019

EL AUTOR:

f. _____
Quimí Cobos, Miguel Enrique

Lista de fuentes		Bloques	
Estado	Categoría	Enlace/nombre de archivo	Progreso
<input type="checkbox"/>		Miguel Quiimi Capitulo.3.docx	
<input type="checkbox"/>		TESIS R.CORTES..pdf	
<input type="checkbox"/>		Avance_Tesis- RICARDO CORTÉS hasta Cap. III.docx	
<input type="checkbox"/>		HECTOR ANTONIO MENENDEZ LEDESMA TESIS FINAL.pdf	
<input type="checkbox"/>	63%	la zona 8 Guayaquil y Samborombón para el año 2019. AUTOR: Menéndez Ledesma, Héctor Antonio	
<input type="checkbox"/>	83%	previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Ventas, ha sido desarrollado re	
<input type="checkbox"/>	55%	cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría. Guayaqu	

Documento [Correcciones Plan de Negocio.2.docx](#) (D48080771)

Presentado por [juan_lopez_85@hotmail.com](#)

Recibido [juan_lopez_ucsg@analisis.orkund.com](#)

Mensaje RV: Capítulo 5 [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 45 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

AUTOR

QUIIMI COBOS MIGUEL ENRIQUE

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

TUTOR:

ECON. JUAN GABRIEL LÓPEZ

Guayaquil, Ecuador

17 de NOVIEMBRE del 2018

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

CERTIFICACION

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por (apellidos, nombres), como requerimiento para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Ventas.

TUTOR (A)

AGRADECIMIENTO

Quisiera expresar mi agradecimiento infinito a Dios y Santa María quienes me han bendecido y cuidado junto a mi familia durante toda la vida.

A mis padres que siempre han sabido apoyarme, corregirme e impulsarme a conseguir mis metas y concluir mi carrera, a mi esposa por su comprensión y apoyo durante la misma, su optimismo y valor para no desfallecer y lograr alcanzar nuestros sueños.

Gracias a los excelentes docentes que hay en esta prestigiosa Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, en especial a los maestros y amigos de la carrera de Ingeniería en Administración de Ventas que con sus enseñanzas han sabido llenar vacíos en nuestras mentes e inculcar el deseo de superación y de realización para nuestro bienestar y el de la sociedad.

Para finalizar quisiera agradecer a los tutores que tuve en este proceso de titulación especialmente al Ing. Ricardo Cadena que supo guiarme y compartir mucho de su experiencia mientras fui su tutorado, y a quien fue mi tutor final el Econ. Juan Gabriel López Vera, excelente docente y persona, quien con sus conocimientos me guio y ayudo a dar forma a los capítulos finales de este plan de negocios.

Una mención especial también para la miss Magaly Garcés, quien también me impulso aprovechar este nuevo proceso de titulación que se habría y terminara la carrera.

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a:

Mis padres el Ing. Isidro Miguel Quimí Villón y Sra. Martha Beatríz Cobos Ramos, quienes siempre creyeron que podría terminar esta nueva etapa de aprendizaje de tercer nivel, y ahora lo ven concluido.

A mis hermanos que aunque son menores en edad a mí, han sido de ejemplo de muchas formas, tanto como personas de bien así como en lo académico, ya que dos de ellos son ya profesionales.

A la mujer que El Señor Jesús y Santa María han puesto en mi camino para acompañarme y ser mi soporte, brindarme su dulzura pero también sus correcciones cuando han sido necesarias, por todo ello agradezco a mi linda y hermosa esposa Karen Báez Canevaro. Tú has sido ejemplo para mí, me has enseñado muchas cosas que para mí no son fáciles de entender y aprender hacer, pero para ti son tan naturales que me asombra, como tu generosidad, desprendimiento, calidez y esfuerzo junto con un gran sentido de responsabilidad. Esta etapa de mi vida profesional terminada también es tuya, Te Amo.

A mi tía Olga Cobos Ramos que junto a mi tío Luis Ramos, ha sabido aconsejarme y apoyarme como una segunda madre y me ha ayudado siempre dentro de sus capacidades y posibilidades.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Lcda. BEATRIZ LOOR AVILA, Ph.D
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Lic. MAGALY NOEMI GARCES SILVA, MSc
COORDINADOR DE UNIDAD DE TITULACIÓN

f. _____

Ing. RICARDO CADENA, MBA
OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

CALIFICACIÓN

f. _____

JUAN GABRIEL LÓPEZ VERA, MBA

TUTOR

ÍNDICE

RESUMEN	XIX
ABSTRACT	XX
INTRODUCCIÓN	2
JUSTIFICACIÓN.....	3
OBJETIVO GENERAL	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	7
CAPÍTULO I.....	8
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	8
1.1 Actividad de la empresa.....	8
1.2 Misión y Visión	10
1.3 Descripción del producto o servicio	10
CAPÍTULO II.....	13
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA.....	13
2.1. Población, muestra	13
2.2. Selección del método muestral	14
2.3. Técnicas de recolección de datos	14
2.4. Presentación de los resultados.....	14
2.5. Análisis e interpretación de los resultados.....	19
2.6. Análisis externo.....	20
2.6.1. Análisis Pesta	20

2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado	29
2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter	32
2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global	36
2.6.5. Mercado meta	38
2.6.6. Perfil del consumidor	38
2.7. Análisis interno.....	39
2.7.1 Cadena de valor	39
2.7.2. Benchmarking	41
2.8. Diagnostico	43
2.8.1. Análisis DAFO	43
2.8.2. Análisis CAME	45
2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff	47
2.8.4. Mapa estratégico de objetivos	48
2.8.5. Conclusiones	49
CAPÍTULO III.....	51
PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL.....	51
3.1. Estrategia, metas y objetivos comerciales	51
3.2. Plan comercial	52
3.2.1. Mezcla de Mercadotecnia	52
3.2.2. Gestión de ventas	55
3.3. Organización y funciones de la estructura de ventas.....	60
3.3.1. Estructura organizacional y funcional	60
3.3.2 Organización de la estructura de ventas	62

3.3.3. Función de los cargos en el área comercial	63
3.4. Mercado, previsiones, cuotas y presupuesto de venta	65
3.4.1 Dimensionamiento del mercado	65
3.4.2. Procedimiento para las previsiones	65
3.4.3. Determinación de las previsiones	66
3.4.4. Presupuesto y cuotas de venta	66
3.4.5. Método de Krisp	67
3.5. Diseño de la compensación para el área comercial.....	68
3.5.1. Estructura Fija y Variable	68
3.5.2. Primas e incentivos	69
3.5.3. Gastos de movilización y viáticos	73
3.6. Control de la Gestión Comercial	74
3.6.1. Control de las ventas	74
3.6.2 Control de otras dimensiones de la venta	74
3.6.3. Evaluación del equipo comercial	76
3.6.4. Cuadro de mando del área comercial	77
CAPÍTULO IV.....	79
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	79
4.1. Hipótesis de partida	79
4.1.1. Capital inicial	79
4.1.2. Política de financiamiento	79
4.1.3. Costo de Capital	79
4.1.4. Impuestos	81

4.2	Presupuesto de Ingresos	82
	4.2.1 Volúmenes	82
	4.2.2. Precios	83
	4.2.3. Ventas esperadas	84
4.3	Presupuesto de Costos	85
	4.3.1. Tangibles e Intangibles	85
	4.3.2. Servicios y/o Manufacturas	86
	4.3.3. Costos Indirectos de Fabricación	88
	4.3.4. Costos esperados	89
4.4	Presupuesto de Gastos.....	90
	4.4.1. Tangibles e Intangibles	90
	4.4.2. Servicios y/o Manufacturas	90
4.5	Análisis de Punto de Equilibrio.....	93
4.6	Estados Financieros Proyectados.....	94
4.7	Factibilidad Financiera	96
	4.7.1. Análisis de Ratios	96
	4.7.2. Valoración del Plan de Negocios	98
	4.7.3. Análisis de Sensibilidad	100
CAPITULO V.....		104
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....		104
	5.1. Base Legal	104
	5.2. Beneficiarios directos e indirectos	106
	5.3. Políticas de responsabilidad corporativa	107

CONCLUSIONES	109
REFERENCIAS	111
GLOSARIO	114
ANEXOS	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Estaciones de servicio</i>	13
Tabla 2 <i>Preferencia para compra</i>	14
Tabla 3 <i>Cualidades importantes</i>	15
Tabla 4 <i>Promedio consumo mensual</i>	15
Tabla 5 <i>Preferencia en envase</i>	16
Tabla 6 <i>Tiempo de crédito</i>	16
Tabla 7 <i>Proveedores actuales</i>	17
Tabla 8 <i>Tiempo deseado de entrega</i>	17
Tabla 9 <i>Lugar de recepción de pedidos</i>	18
Tabla 10 <i>Número de estaciones de servicio</i>	18
Tabla 11 <i>Participación de Industria Química</i>	23
Tabla 12 <i>Matriz PESTA</i>	28
Tabla 13 <i>Comercializadoras en Guayaquil Tomado Diario El Comercio 2015</i>	30
Tabla 14 <i>Matriz de criterio de competencia</i>	31
Tabla 15 <i>SPARTAN DEL ECUADOR</i>	35
Tabla 16 <i>ISOLATOP</i>	36
Tabla 17 <i>Benchmarking</i>	42
Tabla 18 <i>DF Factores internos</i>	43
Tabla 19 <i>OA Factores externos</i>	44
Tabla 20 <i>DAFO Lisolin</i>	45
Tabla 21 <i>Análisis CAME</i>	46

Tabla 22 <i>Matriz Ansoff (Roberto Espinosa)</i>	47
Tabla 23 <i>Características del producto</i>	53
Tabla 24 <i>Comercializadoras del proyecto</i>	54
Tabla 25 <i>Gastos de Promoción</i>	54
Tabla 26 <i>Zonificación en parroquias de la ruta en la ciudad de Guayaquil..</i>	57
Tabla 27 <i>Tiempo improductivo del vendedor</i>	58
Tabla 28 <i>Actividad laboral del vendedor</i>	58
Tabla 29 <i>Actividad semanal del vendedor</i>	59
Tabla 30 <i>Perfil del Vendedor</i>	64
Tabla 31 <i>Cuota desengrasante 2019</i>	66
Tabla 32 <i>Previsión de ventas de los próximos 5 años</i>	66
Tabla 33 <i>Cuota de ventas para año 2019</i>	67
Tabla 34 <i>Remuneración variable</i>	69
Tabla 35 <i>Indicadores de cumplimiento de presupuesto</i>	69
Tabla 36 <i>Cumplimiento Rotación de producto</i>	70
Tabla 37 <i>Cumplimiento de cobertura de clientes</i>	70
Tabla 38 <i>Recuperación de cartera</i>	71
Tabla 39 <i>Ejemplo de pago variable según cumplimiento</i>	72
Tabla 40 <i>Aplicación sistema remuneración mixta</i>	73
Tabla 41 <i>Inversión Inicial</i>	79

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Nueva aplicación de pintura.....	3
<i>Figura 2</i> Agua en estado de descomposición	4
<i>Figura 3</i> Distribuidor industrial canal 2.....	6
<i>Figura 4</i> Estaciones de servicio	11
<i>Figura 5</i> Presentación Degry Speed BH	11
<i>Figura 6</i> PIB Banco Central del Ecuador – Febrero 2018.....	23
<i>Figura 7</i> Parque Automotor. Revista Gestión	24
<i>Figura 8</i> Unidades vendidas. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador	25
<i>Figura 9</i> Dilusores Automáticos	26
<i>Figura 10</i> PIB Sector Industria Manufacturera	29
<i>Figura 11</i> Participación de las comercializadoras	31
<i>Figura 12</i> Análisis Porter.....	32
<i>Figura 13</i> Demanda Global.....	37
<i>Figura 14</i> Figura Mapa Estratégico.....	48
<i>Figura 15</i> Mapa de Guayaquil.....	56
<i>Figura 16</i> Función Director de ventas (Artal, 2015)	60
<i>Figura 17</i> Organización de la estructura de ventas.....	63
<i>Figura 18</i> Presupuesto de proyección de ventas.....	68
<i>Figura 19</i> Fórmula para calcular el WACC	80
<i>Figura 20</i> Coste promedio ponderado de capital	80

<i>Figura 21</i> Banco Central del Ecuador. https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm	81
<i>Figura 22</i> Crecimiento esperado en unidades	82
<i>Figura 23</i> Precios.....	83
<i>Figura 24</i> Ventas Esperadas.....	85
<i>Figura 25</i> Materia Prima	86
<i>Figura 26</i> Costos indirectos de fabricación (CIF)	88
<i>Figura 27</i> Costos Esperados.....	89
<i>Figura 28</i> Gastos Administrativos y de ventas	90
<i>Figura 29</i> Depreciaciones	91
<i>Figura 30</i> Tabla de Amortización	92
<i>Figura 31</i> Fórmula Punto de Equilibrio. Tomado de www.gestiopolis.com fórmula del punto de equilibrio	93
<i>Figura 32</i> Punto de Equilibrio.....	93
<i>Figura 33</i> Estado de Situación Financiera Proyectado	94
<i>Figura 34</i> Estado de Resultados Proyectado.....	95
<i>Figura 35</i> Estado de Flujos de Efectivo	96
<i>Figura 36</i> Balance General y Ratios	98
<i>Figura 37</i> Valoración del Plan de Negocios	99
<i>Figura 38</i> Ingresos Proyectados Optimista	100
<i>Figura 39</i> Ingresos y precio optimista	101
<i>Figura 40</i> Evaluación económica optimista.....	101
<i>Figura 41</i> Ingresos y precio pesimista	102

<i>Figura 42</i> Costos Escenario pesimista.....	103
<i>Figura 43</i> Valoración financiera pesimista	103

RESUMEN

La compañía Lisolin S.A. es una empresa de origen nacional cuya actividad económica es la de fabricar y comercializar productos químicos de limpieza para el sector industrial. Se plantea la idea de introducir el desengrasante Degry Speed BH en un mercado nuevo para la empresa como son las estaciones de servicio en la ciudad de Guayaquil que son atendidas por sus propias comercializadoras y así ampliar sus nichos de mercado e incrementar las ventas del desengrasante que menos rotación tiene en el sector industrial. Este desengrasante brinda las características y requerimientos que este nuevo mercado solicita, tanto en calidad, rendimiento, precio y ecología. A continuación en el siguiente plan de negocios se muestra el estudio de mercado en el que se desea introducir el desengrasante en la ciudad de Guayaquil, mediante la investigación de campo y utilizando el instrumento de la encuesta se pudo establecer las necesidades y requerimientos de las distribuidoras de combustible así como las cantidades que consumen y proveedores que las surten. Con la recopilación de esta información se establece el objetivo y las estrategias necesarias para que se cumplan los intereses de la empresa como son el incremento en ventas del desengrasante y la introducción en un nuevo mercado. Se establece que uno de los vendedores actuales de la empresa atienda este nuevo mercado que se desea captar con la introducción del desengrasante Degry Speed BH. Para la implementación de este plan de negocios se financiará en parte con aportes externos y otra parte con recursos propios de la empresa y con esto se solventará el capital de trabajo, gastos administrativos y de ventas, producción y distribución del producto terminado. En la proyección de estados financieros y flujos los resultados obtenidos son muy favorables y el plan de negocios es viable, teniendo en el tercer año la recuperación de la inversión y una tasa superior de rendimiento en la inversión que si se lo realizara en el sistema financiero.

Palabras claves: Comercializadoras; Nichos; Rotación; Ecología; Desengrasante; Inversión; Mercado; Comercialización.

ABSTRACT

The company Lisolin SA is a company of national origin whose economic activity is the manufacture and marketing of cleaning chemicals for the industrial sector. The idea of introducing the Degry Speed BH degreaser into a new market for the company is proposed, as are the service stations in the city of Guayaquil that are served by their own marketers and thus expand their market niches and increase the sales of the degreaser that less turnover has in the industrial sector. This degreaser provides the characteristics and requirements that this new market requires, both in quality, performance, price and ecology. The following business plan shows the market study in which the degreaser is to be introduced in the city of Guayaquil, through field research and using the survey instrument it was possible to establish the needs and requirements of the distributors of fuel as well as the quantities that they consume and suppliers that supply them. With the compilation of this information the objective and the necessary strategies are established so that the interests of the company are fulfilled, such as the increase in sales of the degreaser and the introduction in a new market. It is established that one of the current vendors of the company attends this new market that wants to capture with the introduction of degreaser Degry Speed BH. For the implementation of this business plan will be financed in part with external contributions and another part with own resources of the company and this will be solved the working capital, administrative expenses and sales, production and distribution of the finished product. In the projection of financial statements and flows the results obtained are very favorable and the business plan is viable, having in the third year the recovery of the investment and a higher rate of return on the investment than if it were carried out in the financial system.

Keywords: Marketers; Niches; Rotation; Ecology; Degreaser; Investment; Market; Commercialization.

INTRODUCCIÓN

La empresa Lisolin S.A. es una compañía dedicada a la fabricación y comercialización de productos químicos para limpieza del sector industrial. Esta empresa tiene actualmente seis años en el mercado de la ciudad de Guayaquil, posee una planta propia ubicada en el sector norte de la ciudad y su oficina en la misma ubicación.

Actualmente la empresa Lisolin S.A. atiende el mercado industrial de la ciudad de Guayaquil con sus productos de limpieza, los cuales son de entera formulación de su propiedad. Después de realizar un análisis de ventas se pudo determinar que el desengrasante que menos se vendía era el desengrasante Degry Speed BH, debido a esto se planteó redirigir el producto a un nuevo mercado que la empresa quiere captar y este es el mercado de las estaciones de servicio, en dicho mercado las bondades que brinda el producto son muy apreciadas por los usuarios por ello la empresa prevé ampliar su volúmen de ventas de este producto, las ventas totales y lograr la introducción del nombre de la empresa y su producto en un nuevo mercado.

El mercado de las estaciones de servicio en la ciudad de Guayaquil es muy apetecido por las pequeñas, medianas y ahora las grandes empresas, esto ha ido evolucionando con el tiempo, ya que anteriormente estas estaciones eran atendidas por personas que producían particularmente estos productos y los vendían a las mismas y en la actualidad se sigue dando pero en una reducida participación de mercado. Las empresas vieron la posibilidad de ofrecer un producto industrial mucho más eficiente que el que consumían las estaciones, además de brindarles asesoramiento para el uso del mismo, brindar crédito y despachos al punto, ventajas que aprecian de sobre manera las estaciones de servicio. Esto ha logrado que ahora dichas estaciones sean vistas como un nicho de mercado bueno para las empresas y salgan a ofrecer sus productos, tratando con ello de ampliar su participación de mercado, ventas, y penetración de productos.

JUSTIFICACIÓN

Hay tres pilares fundamentales en los que se sustenta este plan que son; el rendimiento del producto, el ahorro en mantenimiento de las superficies de las estaciones de servicio, y en un mayor cuidado y responsabilidad ambiental al utilizar productos Biodegradables.

En este nicho de mercado de las estaciones de servicio, los desengrasantes que comúnmente se utilizan para realizar las tareas de limpieza en las pistas son elaborados a base de Hidróxido de sodio y Fosfatos que no son muy rendidores al diluirlos en agua, además dañan la pintura de epóxica o señalización en las estaciones, las cuales tienen un costo elevado y representan un gasto para las estaciones que tienen que pintarlas de manera frecuente.



Figura 1 Nueva aplicación de pintura

Adicionalmente estas estaciones de servicio son monitoreadas regularmente por entes ambientales autorizados, del municipio de Guayaquil, en el cual uno de los principales parámetros a medir son los tensoactivos en el agua, y estos por lo general siempre están elevados, lo que acarrea una sanción económica para las estaciones que incumplan esta norma, inclusive pudiendo llegar al cierre de las mismas.

Otra de las consecuencias de no utilizar productos biodegradables o con base en Fosfatos para realizar las tareas de limpieza, se puede observar en la contaminación del agua con una sobre población de algas.

Los fosfatos se añaden a los detergentes para contrarrestar la dureza del agua y maximizar la eficacia de la limpieza. Pero cuando llegan a los lagos y ríos contribuyen a la proliferación de algas que matan a los peces al privarles de oxígeno en el agua. (<http://www.europarl.europa.eu>, 2011)



Figura 2 Agua en estado de descomposición

Esta sobrepoblación impide la oxigenación correcta del agua hacia la superficie, ya que estas algas toman el papel de barrera entre ellas, impidiendo este intercambio y bloqueando la luz solar, este efecto causa la muerte de la vida marina que en ella se encontraba.

Más de 1000 millones de toneladas de aguas residuales son vertidas anualmente al agua subterránea, a ríos, lagos y océanos del mundo, contaminándolos con metales pesados, disolventes, aceites, grasas, detergentes, ácidos, sustancias radioactivas, fertilizantes, pesticidas y otros productos químicos. Esta contaminación química del medioambiente se ha convertido en uno de los problemas globales más urgentes de la humanidad. (Pimentel, 2017)

Según la Organización Mundial de la Salud, el agua adquiere la categoría de contaminada cuando no puede ser consumida por el hombre o los animales, sea o no potable. (Perez, s.f.)

Esta contaminación puede darse debido a diferentes factores, pero entre las más preocupantes están las relacionadas con derrames de hidrocarburos, y de sus derivados, así también como los productos químicos utilizados para limpieza, sea esta industrial o doméstica.

El presente plan de negocios tiene como objetivo brindar una solución a algunos de los problemas que tienen las estaciones de servicio al usar productos químicos no Biodegradables al realizar las tareas de limpieza, mediante el uso del desengrasante Degry Speed BH y así aumentar la participación en este nuevo nicho de mercado, como son las estaciones de servicio de la ciudad de Guayaquil, y llegar a ellas por medio de sus propias comercializadoras, lo que permitirá incrementar la rentabilidad de la empresa Lisolin S.A. optimizando el recurso logístico desde la fábrica hasta el usuario.

Degry Speed BH es elaborado con un solvente biodegradable y tensoactivos no iónicos, de alto rendimiento en dilución lo que le permitirá al usuario tener un producto que le ayudará a optimizar sus recursos económicos, ya que no daña la pintura de epóxica o señalización en las estaciones, además de optimizar el rendimiento por cada litro de uso del mismo.

Para la elaboración de Degry Speed BH se utiliza materias primas Biodegradables, dentro de las cuales su tensoactivo no iónico, tiene como beneficio generar poca espuma, lo que conlleva al uso de menos agua al momento de enjuagar y paralelamente se controla uno de los parámetros más complicados para las estaciones de servicio como son los tensoactivos.

Por ser un desengrasante tan noble, puede ser usado de manera segura por los usuarios del mismo, y no correrán el riesgo de quemaduras o toxicidad por su causa. En el medio ambiente se biodegrada en un 82% en

21 días, cuando para ser considerado un producto biodegradable debe hacerlo en un 75% en 21 días.

Analizando la situación de la empresa, que lleva cinco años comercializando su producto se puede observar que su crecimiento ha sido limitado considerando las posibilidades que ofrece su experiencia y aceptación en el sector Industrial. La implementación de poder entrar en este nicho de mercado por medio de Distribuidores (que en este caso serán las propias comercializadoras de cada estación), hará crecer a la empresa, aumentando la demanda y las ventas, provocando aumento en la rentabilidad del negocio de la compañía y haciendo factible la creación de algunas plazas de empleo y beneficiando a los consumidores con el uso de los productos, altamente eficientes, Biodegradables, económicamente rentables y ambientalmente responsables.

Con esta estrategia de tener Distribuidores para la introducción de nuestro producto en este nicho se beneficiará la empresa y los consumidores, con un producto de limpieza desengrasante que posee todas las características necesarias para enfrentar a los competidores con el valor agregado de mantener un costo accesible para este sector, por la reducción en costos en la distribución de los mismos.

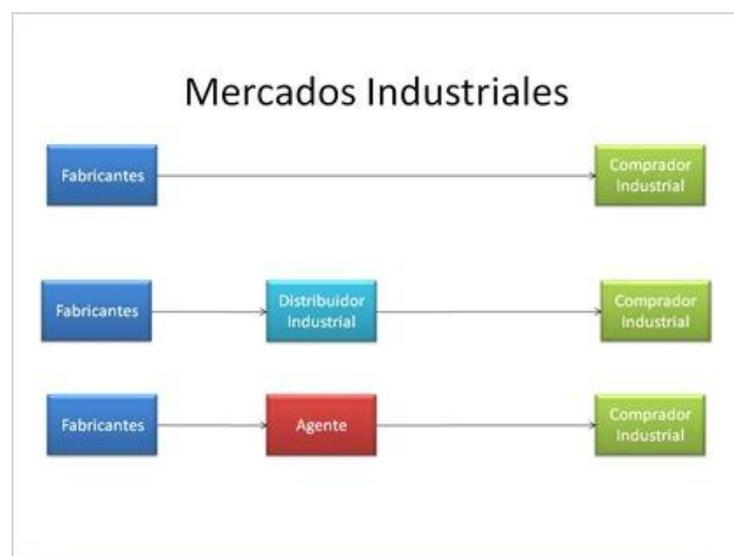


Figura 3 Distribuidor industrial canal 2

OBJETIVO GENERAL

Evaluar la implementación de un plan de negocios para la introducción del Desengrasante Degry Speed BH, en el mercado de las estaciones de servicio de la ciudad de Guayaquil a través de las comercializadoras de combustible.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar la demanda de productos desengrasantes en el mercado de las estaciones de servicio.
2. Segmentar el mercado del producto Degry Speed BH en la ciudad de Guayaquil de la provincia del Guayas, para conocer la situación actual de su posición con relación a la competencia.
3. Investigar el mercado actual que se desea incursionar con el producto Degry Speed BH, sobre los gustos y preferencias de los usuarios, procurando conocer que es lo que esperan recibir del producto.
4. Realizar un estudio de factibilidad para determinar el potencial del negocio.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Línea de Facultad # 01: Tendencias de mercado de Consumo final.

Línea de Carrera # 01: Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en la Zona 5 y 8 en los últimos 5 años.

Se selecciona esta línea de investigación debido a la importancia de crecimiento que se desea alcanzar en este nuevo mercado para la compañía Lisolin S.A. y llegar hasta las estaciones de servicio de la ciudad de Guayaquil, por medio de sus propias comercializadoras de combustible.

CAPÍTULO I

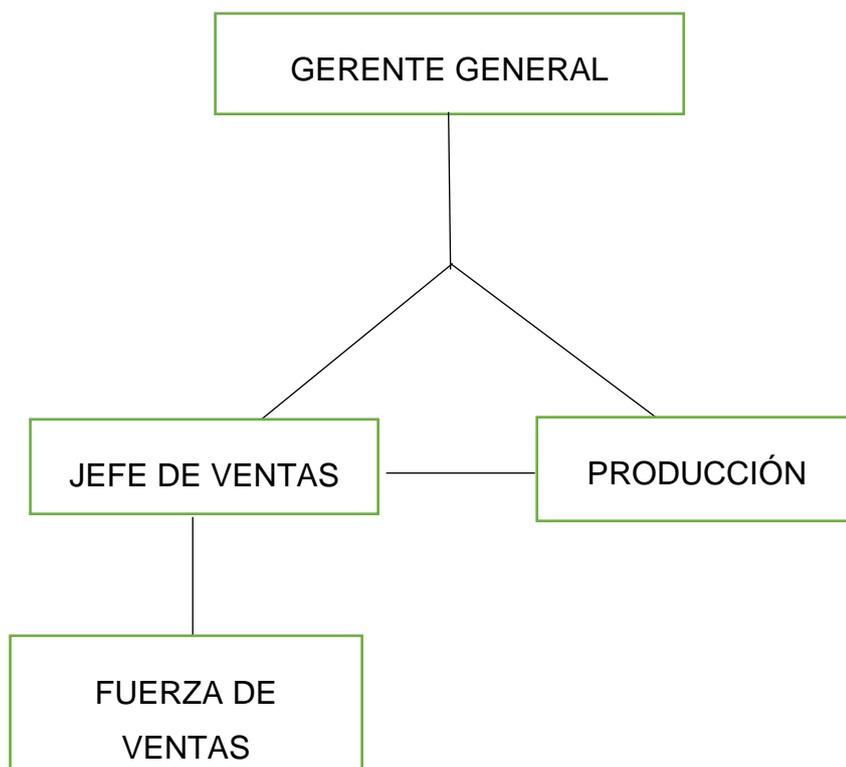
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1 Actividad de la empresa

Lisolín S.A es una empresa de origen nacional, la cual fabrica y comercializa productos químicos de limpieza para el sector Industrial e Institucional desde el año 2013. Su planta de producción se encuentra en la ciudad de Guayaquil, en el norte de la ciudad, sus principales clientes se encuentran domiciliados en la misma ciudad, y además un distribuidor para estaciones de servicio en Ambato.

Los clientes que actualmente se atienden en el sector industrial e institucional son los siguientes: IIASA Caterpillar, Macasa, Cridesa, Borsea, Teojama Comercial, Eneragro San Juan, Hotel Hilton Colon de Guayaquil, Urbanización La Brisa, Club Náutico Guayaquil. En las estaciones de servicios se encuentran: Osakacorp, Pisoni, Gasolinera Guayaquil, Coop. de transportes Hermano Miguel, todas ellas en la ciudad de Guayaquil. Además se tiene como distribuidor en la ciudad de Ambato a Petróleos y Servicios.

Organigrama



Los productos que se comercializan en el sector industrial son los siguientes:

Desengrasantes

Degry Speed BH: Es un detergente desengrasante económico, diseñado para retirar grasas de una manera más fácil.



DEGRY SPEED BH

Ecocitrex 40: Versátil desengrasante no caustico que combina la acción de tensoactivos no iónicos y aniónicos biodegradables con un solvente cítrico natural.



ECO CITREX

40

DESENGRASANTE CITRICO INDUSTRIAL

Descarbonizante Degry Speed Solution Cleaner DC

Degry Speed DC: Versátil descarbonizante – desengrasante altamente concentrado, formulado para labores de desengrase pesado y eliminación de carbón residual.



DEGRY SPEED SOLUTION CLEANER

DC

En el sector institucional se comercializa los siguientes productos:

Cloro líquido

Detergente líquido

Desinfectantes

Limpiador de grasas para cocina

1.2 Misión y Visión

Comercializar, desarrollar e innovar de manera continua nuestros productos, cumpliendo las normas nacionales, buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes y aumentando la rentabilidad de la empresa, con productos elaborados a partir de materias primas de alto estándar; con un personal comprometido y capacitado para dar soluciones integrales y cumpliendo con nuestra responsabilidad social y ambiental.

Visión

Ser reconocidos por nuestros clientes como aliados estratégicos de sus empresas, y como una firma líder, la más competitiva, con excelentes productos y con gran valor agregado en servicios e innovación.

1.3. Descripción del producto o servicio

De acuerdo a lo anteriormente mencionado en el 1.1, el desengrasante Degry Speed BH que actualmente es comercializado en el sector industrial, también se lo dirigirá a un nuevo nicho de mercado que son las comercializadoras de las estaciones de servicio de esta ciudad.



Figura 4 Estaciones de servicio



Figura 5 Presentación Degry Speed BH

El producto Degry Speed BH, es un versátil limpiador y desengrasante, capaz de remover grasas y aceites de origen vegetal o de hidrocarburos, tales como: Aceites de Palma, Diesel, aceite para motor, etc.

Degry Speed BH, dentro de su composición química cuenta con materias primas Biodegradables, tensoactivos no iónicos y solventes suaves, los cuales en una mezcla proporcional generan una excelente solución limpiadora, y ambientalmente responsable.

Económicamente Degry Speed Bh, se convierte en un gran aliado para limpieza de las estaciones de servicio por su alta dilución en agua, es decir se obtiene mayor rendimiento del producto por litro, se recomienda de acuerdo a la superficie a limpiar y el grado de suciedad, una dilución de 1 en 10. Además por su noble acción al momento de limpiar, no daña las

superficies que son pintadas con material de epóxica, los mismos que son costosos y representan una suma adicional de inversión para cada estación, y es una de las principales preocupaciones de las estaciones de servicio, ya que representarían un gasto adicional para volverlas a pintar en un mercado que mantiene el mismo margen de ganancia por galón vendido desde hace años, en cuanto a galón de Diesel se refiere, ya que es el área que se ensucia y puede manchar las superficies.

Otra de las ventajas que ofrece Degry Speed BH, es su alta tasa de Biodegradabilidad, es decir se cumple con la norma de producto Biodegradable, se biodegrada en el sistema en un 85% en menos de 21 días, cuando la norma indica que sea mínimo el 75% en 21 días. Como factor adicional favorece la reducción de espuma, con lo cual el uso de agua es menor, optimizando este recurso tan preciado para la sociedad. Debido a esta característica y buscando que el producto ayude a los dueños de las estaciones de servicio a cumplir con parámetros que son controlados por ministerio de ambiente, tendrá otro parámetro controlado, el de Tensoactivos disueltos en agua.

Al estar en contacto con el operario del producto al momento de realizar la limpieza, este lo puede manejar de manera segura, debido a que no es un producto que pueda provocar quemaduras o irritaciones, como si ocurre con la mayoría de los productos que se comercializan en este mercado.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

2.1. Población, muestra

La población para este estudio es una población finita ya que se conocen exactamente los elementos que la conforman, que en este caso serán las comercializadoras de las estaciones de servicio que se encuentran en la ciudad de Guayaquil que son 2, las cuales administran a 95 estaciones de las 372 que hay en la ciudad de Guayaquil, según información obtenida de (Comercio, 2015), después de filtrada la misma.

Tabla 1

Estaciones de servicio

Estaciones de Servicio en Guayaquil	Número Estaciones
CLYAN SERVICES WORLD S.A.	4
PETROLRIOS COMPAÑÍA PETRÓLEOS DE LOS RÍOS C.A.	8
DISPETROL S.A.	4
PETROECUADOR EMPRESA PUBLICA DE HIDROCARBUROS	32
EXXONMOBIL ECUADOR CIA. LTDA.	68
TERPEL LUTEXSA INDUSTRIAL COMERCIAL CLTDA.	60
MASGAS S.A.	32
PDV ECUADOR S.A.	12
PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	12
PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	140
Total general	372

Se pudo conocer previo investigación que la comercializadora Primax atiende a 69 estaciones de servicio y Nucopsa (Mobil) a 26 de las 372 estaciones que hay en la ciudad, por ello la población se determina que son las 2 comercializadoras de estaciones de servicio, y que la muestra debe ser las 2 comercializadoras mismas y no amerita la utilización de fórmula para la toma de muestra. Cabe mencionar que según la información mostrada en la tabla de las estaciones de servicio en este mismo punto, el resto de las

estaciones de servicio que faltarían de Primax y Mobil sus requerimientos no son centralizados por la matriz y están en libertad de comprar al proveedor que ellos crean conveniente.

2.2. Selección del método muestral

El método muestral aplicado es el no probabilístico, ya que se trata de un producto de especialidad y los compradores interesados saben lo que necesitan y las características que debe tener el mismo, es un producto que saben técnicamente manejarlo, las estaciones de servicio, por medio de sus comercializadoras.

2.3. Técnicas de recolección de datos

Para obtener la información necesaria se utilizará la Encuesta, y se la realizará a los dueños o administradores de las estaciones de servicio de manera personal.

La encuesta está conformada por nueve preguntas en las cuales se identificará gustos, preferencias, competidores y demandas del producto. Se formularán las siguientes preguntas:

2.4. Presentación de los resultados

1¿Dentro de su preferencia al elegir un producto desengrasante para sus estaciones de servicio, ordene del 1 al 3 siendo tres el que tiene mayor relevancia?

Tabla 2

Preferencia para compra

Opciones	Primax	Nucopsa(Mobil)
Precio	1	1
Eficiencia	2	2
Producto Línea verde	3	3

Después de observar las respuestas de las dos comercializadoras, se puede observar que para ambos la opción Producto Línea verde tiene mayor relevancia a la hora de elegir un desengrasante, esto se debe a un mayor control ambiental en las estaciones y las sanciones que podrían acarrear.

2¿De las siguientes cualidades de un desengrasante, cual es más importante para usted?

Tabla 3

Cualidades importantes

Opciones	Primax	Nucopsa(Mobil)
Alta dilución en agua	X	
Producto amigable con el usuario		x
No daña la pintura de la estación		

En esta pregunta se obtuvieron respuestas diferentes entre las comercializadoras, para Primax es más importante el rendimiento del producto, es decir la mayor cantidad de producto final que puede obtener por cada litro de producto puro. Mientras que para Nucopsa es más importante que el producto no sea agresivo con el usuario, ya que así también cuidaran de que el producto no afecte la pintura de la estación.

3¿En promedio mensual cuantos litros utiliza de desengrasante para limpieza?

Tabla 4

Promedio consumo mensual

	Primax	Nucopsa(Mobil)
Por estación	20	20
N° Estaciones	69	26
Total promedio Mes	1380	520

Una vez teniendo los resultados se observa claramente la diferencia entre las dos comercializadoras, no sólo por la diferencia entre la cantidad de estaciones de servicio que administra cada una, también se observa que en promedio para limpieza de las mismas en Primax se utiliza 20 litros y en Nucopsa también, esto puede ser debido al tamaño de las estaciones que hay en cada una, así también como la cantidad de islas donde se surte el Diesel, ya que esta es el área que más se ensucia y es la razón fundamental para el uso del desengrasante.

4¿Qué cantidad de contenido desearía que hubiera en cada recipiente?

Tabla 5

Preferencia en envase

	Primax	Nucopsa(Mobil)
Galón 4 litros		X
Caneca 20 litros	X	
Recipiente 55 litros		

En respuesta a esta pregunta para Primax es mejor recibir el producto en canecas de 20 litros, ya que es en promedio la cantidad que usan por estación, mientras que para Nucopsa es mejor recibir el producto en galones de 4 litros y así poder tener un mejor control y ahorro de espacio en sus bodegas.

5¿Actualmente que condiciones de crédito mantiene con sus proveedores?

Tabla 6

Tiempo de crédito

	Primax	Nucopsa(Mobil)
Al contado		
Crédito 15 días		X
Crédito 30 días	X	

En lo que respecta a esta pregunta sobre las condiciones de pago a sus proveedores, Primax mantiene un crédito a 30 días con su proveedor, mientras que Nucopsa tiene crédito a 15 días.

6¿Quiénes son sus principales proveedores de desengrasante para limpieza de las superficies de las estaciones?

Tabla 7

Proveedores actuales

Primax	Nucopsa(Mobil)
Spartan	Isolatop

En Primax su proveedor es Spartan del Ecuador, que es la empresa líder dentro del sector industrial y es la filial de Spartan Chemical Estados Unidos, por la cantidad de estaciones de servicio que atiende es la empresa líder en este mercado, mientras que a Nucopsa lo atiende la empresa Isolatop, la cual no hay mayor información de la misma, informan que es nacional y no tiene mucho tiempo en el mercado.

7¿En qué tiempo requiere la llegada de su pedido, desde su requerimiento?

Tabla 8

Tiempo deseado de entrega

	Primax	Nucopsa(Mobil)
3 días	X	X
5 días		
7 días		

En ambas encuestas se obtuvo el mismo resultado, las dos comercializadoras requieren su pedido en un máximo de tres días desde la orden de despacho.

8¿Donde reciben sus requerimientos de desengrasante?

Tabla 9

Lugar de recepción de pedidos

Primax	Nucopsa(Mobil)
C/Estación	C/Estación

En respuesta a esta pregunta se obtuvieron respuestas similares, ambas comercializadoras requieren que los pedidos de desengrasante sean entregados en cada una de sus respectivas estaciones de servicio, según su requerimiento.

9¿Cuántas estaciones de servicio tienen o atienden?

Tabla 10

Número de estaciones de servicio

	Primax	Nucopsa(Mobil)
N° Estaciones	69	26

La comercializadora Primax como matriz atiende a 69 estaciones de servicio a las cuales le provee de desengrasante en base a sus requerimientos, mientras que Nucopsa atiende los requerimientos de sus 26 estaciones en la ciudad de Guayaquil.

2.5. Análisis e interpretación de los resultados

Una vez obtenidas las respuestas a la encuesta se puede observar que ambas comercializadoras tienen un marcado gusto por los productos Biodegradables y eficientes, es decir buscan productos que le ayuden a ahorrar, que rindan mucho en dilución en agua, pero claro está que limpien como se debe, otra arista es la inclinación por la nobleza del producto que sea amigable con el ambiente, y esto se da en cierta medida por los controles que les están haciendo con mayor regularidad las instituciones autorizadas por el municipio de Guayaquil en cuanto a cumplimiento de parámetros en sus aguas, y tratan de evitar tener que pagar cuantiosas multas, sanciones y hasta cierre de las estaciones.

La diferencia en consumo de desengrasante entre ellos es considerable, esto se debe al número de estaciones de servicio que atiende cada uno, además del tamaño de cada estación, así como de cuantas islas que surten diésel disponen cada en cada estación, Primax es una empresa que ha venido creciendo considerablemente en el mercado, mientras que Mobil ha pasado a otra administración que es Nucopsa y pronto estará ligada a Terpel, entonces se podría estar apreciando un incremento considerable de sus estaciones, por ello es conveniente mantener un contacto cercano a ellos, en promedio general el consumo de Primax sería de 1380 litros por mes y en Nucopsa es de 208 litros por mes, pero con una tendencia a crecer.

Para la empresa Lisolin sería principalmente conveniente poder ingresar en primera instancia en la compañía Nucopsa, ya que por tener una demanda menor, podríamos satisfacer sus requerimientos sin ningún problema y además la inversión y el riesgo financiero es menor. Esto nos podrá apalancar para conseguir en el corto plazo la otra cuenta más grande y tener experiencia en este nuevo mercado.

El competidor más importante que se determina mediante esta encuesta es Spartan del Ecuador, la cual es una multinacional y es la que provee sus productos a Primax, es una empresa líder en el sector industrial también, pero se estima poder competir con ellos en este mercado porque

sus productos si bien es cierto son muy eficientes, no todos sus asesores comerciales tienen una buena capacitación en el manejo de los productos, además de que los precios de los mismos son costosos, debido a que tienen que muchos de ellos importarlos desde Estados Unidos y además de cubrir su carga fabril que es alta. De estas brechas que se observan en esta compañía, se puede apuntalar Lisolin para entrar en este nuevo mercado.

2.6. Análisis externo

2.6.1. Análisis Pesta

Político

CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES Código de la Producción: Art. 2.- Actividad Productiva.- Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

Art. 3.- Objeto.- El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco- eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

La compañía Lisolin S.A. pertenece al grupo de empresas fabricantes en el país, y que aportan a la actividad productiva del mismo, con sus productos químicos para limpieza del sector industrial, con los Desengrasantes. Estos productos son elaborados con materias primas de excelente calidad y biodegradabilidad, teniendo como resultado un producto

eficiente y a un precio altamente competitivo, fomentando así el consumo nacional y disminución a la importación de otro tipo de desengrasantes.

Quito, 1 de octubre de 2018, MPCEI.- La visión del nuevo Ministerio de Producción Comercio Exterior e Inversiones (MPCEI) trabaja en cuatro pilares para apoyar el desarrollo industrial y productivo del país.

- Creación de una Política Productiva de Estado
- Mejoramiento de la Competitividad y Calidad
- Desarrollo de Polos Productivos
- Proyecto “Comercio para Todos”

Estas líneas de acción buscan simplificar trámites, elevar la calidad y competitividad de la producción nacional, sostener una cadena productiva en el tiempo, lograr que en Ecuador la industria y el comercio sean una herramienta de desarrollo y dinamización de la economía.

Una de las primeras acciones emprendidas es la eliminación del Registro de Operadores (ROP) que demandaba tiempo y costos a la industria nacional. Esta medida es una clara muestra de la visión del Gobierno Nacional, que busca reducir trámites y ser más eficientes. Además, para facilitar procesos también se simplificará el Registro de Importadores, RIM, con la finalidad de automatizar los procesos, reducir requisitos y duplicidades de control con otras entidades públicas

Otra medida, implementada en las últimas semanas, es la resolución de mejorar y simplificar los reglamentos técnicos existentes en el INEN, para ello no se emitirá reglamentación temporalmente, sino que se trabajará en perfeccionar y depurar los actuales a fin de que se adapten a normas internacionales que nos inserten en el mundo y eliminen obstáculos al sector productivo, industrial y comercial. En esta institución también se trabaja en la simplificación de trámites para la obtención del Certificado de Reconocimiento de los Reglamentos Técnicos Ecuatorianos.

A estas acciones se sumará una propuesta para actualizar la Ley de Calidad con énfasis en la mejora de procesos, enfocada en competitividad y productividad, para acceder con mejores condiciones a mercados internacionales. Este cuerpo legal está en proceso de análisis de manera conjunta con todos los actores involucrados en este tema: industriales, empresarios, gremios de la producción, trabajadores y organizaciones sociales.

Con estos nuevos pilares que se están dando a conocer por medio del MPCEI, para la compañía Lisolin S.A. es un gran impulso para la producción de sus productos y desarrollo de otros, además de poder reducir sus costos económicos y de tiempo, por la eliminación de trámites que se debían hacer y en algunos casos hasta por partida doble. Con la creación de una política productiva de estado se afianza el apoyo a la industria nacional como uno de los ejes fundamentales del Estado y parte integral de su economía.

El encarecimiento de las materias primas para elaboración de los productos por las medidas económicas tomadas por el gobierno, con relación a las salvaguardas, encarecieron los precios del producto final, el cual tiene que ser trasladado al cliente.

Económica

De acuerdo a la revista Ekos Negocios Ecuador productivo: La industria química en el Ecuador enfrentó un escenario complejo en 2016, pero se vio una recuperación en 2017 y 2018. Esta actividad es de gran importancia para un país porque genera productos para el consumo de los hogares e insumos para otras actividades industriales. En Ecuador no existe una industria básica, por ello es obligatorio la importación de algunos insumos necesarios.

El sector pasó por sus años más complicados en el 2009, 2015 y 2016, en especial por las restricciones comerciales que lo afectaron en esta línea. Esto hizo que se registraran decrecimientos de -1%, -1,4% y -5,7% respectivamente. Este último fue el más fuerte, y a raíz de esa caída, las

cifras oficiales estimaron una recuperación en 2017 de 1,5% y de 5,4% para 2018. De todas maneras el sector creció considerablemente entre el 2009 y 2014(28,93% en ese período), por tanto su participación en el PIB se incrementó, pasó de 1,2% en 2008 a 1,4% en 2016. Se estima un 1,5% en 2018.

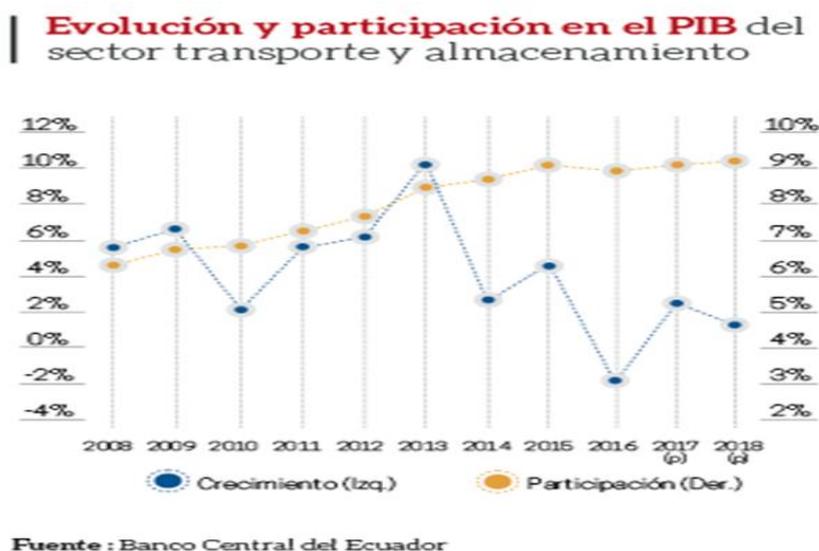


Figura 6 PIB Banco Central del Ecuador – Febrero 2018

Según informe en artículo de la Revista EKOS (Ecuador Productivo), los ingresos y rentabilidad de las empresas que fabrican productos químicos (2016), fueron los siguientes:

Tabla 11

Participación de Industria Química

Producto	Ingresos Totales (USD Millones)	Rentabilidad
Jabones y Detergentes	602,43	6.50%
Fertilizantes y componentes de nitrógeno	108,99	0.50%
Pinturas y barnices	250,19	2.80%
Pesticidas y Agroquímicos	205,47	3.70%
Químicos básicos	141,98	4.30%
Plástico y cauchos en formas primarias	104,82	5.40%
Otros productos químicos	60,11	8.50%
Total general	1473,99	5.10%

A la actualidad los aranceles y salvaguardas ya no afectan a las materias primas que se utilizan para la producción de los desengrasantes, razón por la cual podemos mantener un precio adecuado al mercado.

Social

La población ecuatoriana creció en una década el 1,95%, según los datos del VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010, que realizó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). En el año 2001 los ecuatorianos eran 12'156.608, en el 2010 la población creció a 14'483.499.

Otro dato relevante es que las ciudades más pobladas del país son: Guayaquil con 2'291.158 habitantes, seguido de Quito con 1'619.146. Las ciudades con menos población son Galápagos con 25.034 habitantes y Pastaza con 83.933.

Además según la Revista Gestión del Ecuador, el parque automotor a Marzo del 2018 se divide de la siguiente manera:

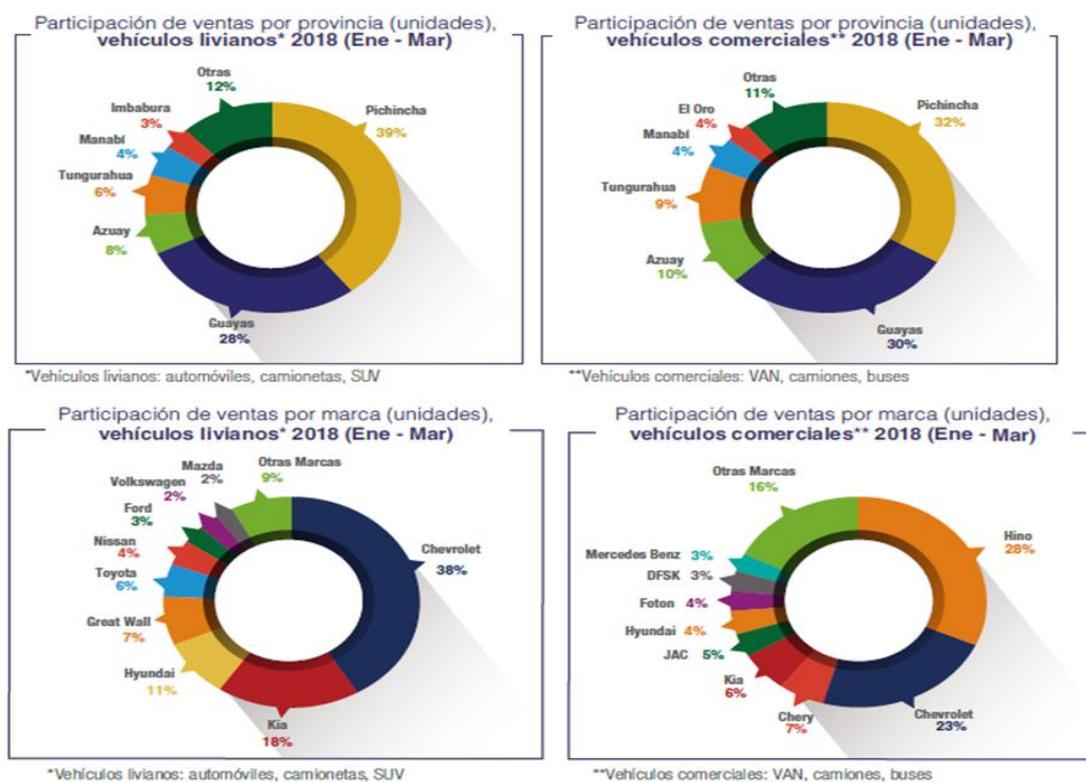


Figura 7 Parque Automotor. Revista Gestión

La cantidad de autos, Bus, Van y camiones se han incrementado considerablemente en relación a los años 2015, 2016 y ya superando al 2017. (AEADE, 2018)

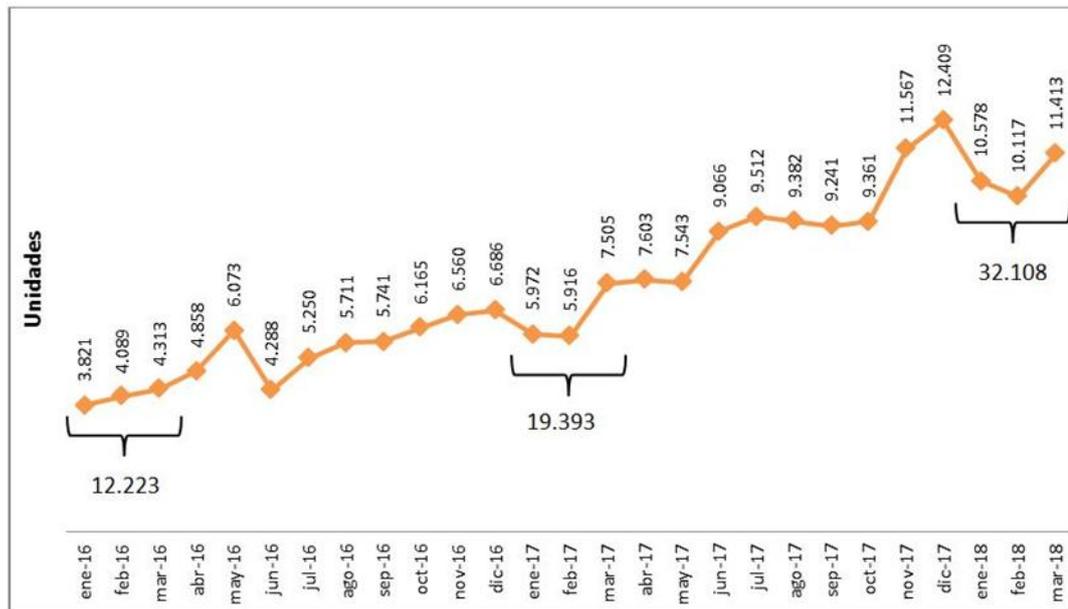


Figura 8 Unidades vendidas. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

Según la revista Gestión de Mayo 2018, estos datos avalan el repunte de la comercialización de automotores en el Ecuador, por consiguiente las estaciones de servicio tendrán mayor afluencia de vehículos para reponer el combustible de los mismos, de la mano a esta mejoría las estaciones de servicio han incrementado su número de puntos de expendio en la ciudad, para poder atender la demanda de este parque automotor.

Tecnológico

Dentro de las empresas que comercializan sus productos a nivel industrial, hay algunas que entregan al cliente por concesión un dispositivo, el cual lleva el nombre de Dilusor, este se encarga automáticamente de realizar la dilución exacta de producto con el agua y así el operario lo puede utilizar para realizar sus tareas de limpieza, el inconveniente de este dispositivo es su costo.



Figura 9 Dilusores Automáticos

La compañía busca estar siempre atenta a nuevas tendencias y está en la capacidad de incorporarlas buscando generar la mayor rentabilidad para la empresa y el cliente.

Ambiental

El Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE), ha creado una política para incentivar a empresas del sector público y privado empleen nuevas y mejores prácticas productivas y de servicio para disminuir la contaminación ambiental, denominado Punto Verde. La cual busca comprometer de una manera más eficiente a la producción tanto pública como privada, y avala este compromiso emitiendo una certificación a las empresas que la desarrollan.

Según esta misma resolución Ministerial, el objetivo principal de esta iniciativa es -Incentivar a las empresas de producción y servicios del Ecuador implementar la estrategia de Producción Más Limpia como una herramienta para el mejoramiento del desempeño ambiental y posicionamiento competitivo de las empresas en el mercado nacional, regional e internacional- (Artículo 2. Acuerdo Ministerial 225). (Quitometropolitana, 2018).

En lo que respecta a la producción de Lisolin S.A. siempre se revisa la orden de pedido, y se ordena la producción de cada producto de manera que al finalizar cada proceso se pueda seguir con el siguiente producto utilizando los mismos residuos de la anterior producción, ya que con esto se evita verter al medio ambiente residuos de cada proceso y al producto no le afecta en su rendimiento ni calidad al usarse en sus siguientes producciones, porque son materias primas afines, además de reducir el consumo de agua.

En lo que respecta a la certificación punto verde, la empresa planea obtener esta certificación a mediano plazo, el cual sería en un tiempo aproximado de 2 años, considerando que el mercado empiece a cambiar y tienda a tomar una conciencia de un planeta verde como ya se lo está viviendo poco a poco.

Esta conciencia social del mercado cambiante se convierte en una oportunidad para la compañía ya que los productos que se desarrollan tendrán una mayor participación en el mercado ya sea por decisión consiente o por normativas legales que los regularán más estrictamente. Por ejemplo las entidades que trabajan como entes de regulación para el municipio.

Tabla 12
Matriz PESTA

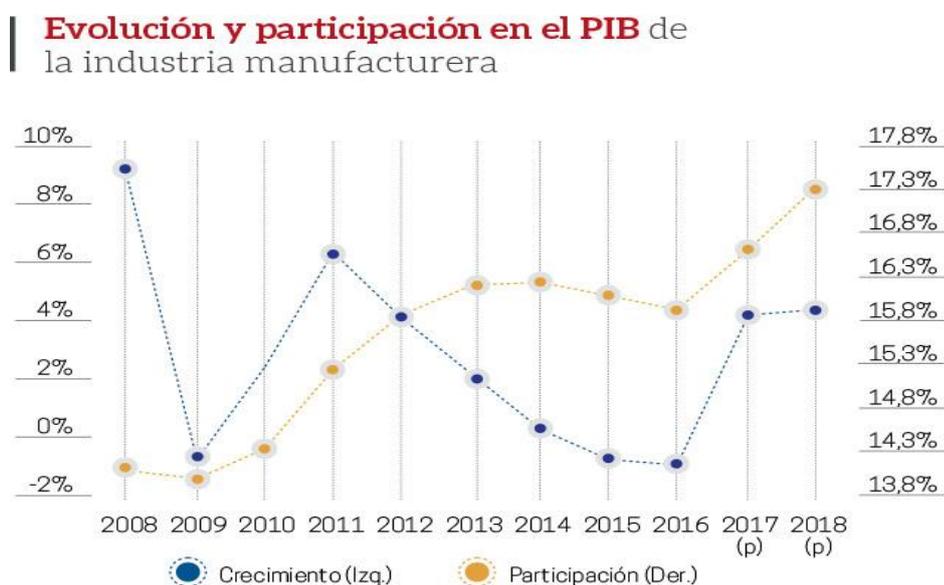
Muy positive	MP	Valoración							
Positivo	PO	0-5	Poco importante						
Indiferente	IN	6-10	Importante						
Negativo	NE	11-15	Muy importante						
Muy Negativo	MN								
Variables	Valoración					Trascendencia			
	MP	PO	IN	NE	MN	A	M	B	
Político									
Estabilidad Política	5					3			15
Incentivos por parte del Gobierno		4					2		8
Impuestos a importaciones				5		3			15
Cambios en legislación laboral			3					1	3
Permisos de propiedad			2				2		4
Económico									
Evolución del PIB	5					2			10
Costes de materia prima				3			2		6
Niveles de Salario			3				2		6
Demanda del product	4					3			12
La inflación				4		3			12
Social									
Niveles de Urbanización	5					3			15
Nivel Educativo		2				3			6
Prolongación de vida en familias económicamente activas		2					2		4
Envejecimiento de la población			2				2		4
Tecnológico									
Potencial de Innovación		4				3			12
Nivel de Industrialización		4					3		12
Desarrollo Tecnológico		3					3		9
Capacidad de manufactura	5					3			15
Acceso a la tecnología, licenciamiento			1					2	2
Ambiental									
Industria limpia	4					3			12
Niveles de contaminación		3					2		6
Conciencia verde	5					3			15
Políticas y programas		3				3			9

2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado

La compañía Lisolin se encuentra ubicada en el sector Industria Manufacturera que es el sector de mayor aporte al PIB, cabe destacar que el desarrollo de este sector por ende fortalece la economía del país.

De igual forma este sector depende mucho del acceso a poder tener las materias primas necesarias para la elaboración de sus productos es así que en los años donde se aplicaron mayores restricciones a las importaciones (2009, 2015 y 2016), la tasa de crecimiento fue negativa (-0,8%, -0,8% y -1% respectivamente) (Ekos, 2018)

En el año 2017 se estimó una recuperación con una tasa de 4,2% que se incrementaría a 4,4% en 2018. La participación del sector en la economía también se incrementó, es así como pasó del 14% en 2009, a 16% en 2016. Para 2018 se estima que alcance el 17,3% según el Banco Central del Ecuador.



Fuente : Banco Central del Ecuador

Figura 10 PIB Sector Industria Manufacturera

El mercado al que la empresa Lisolin S.A. quiere acceder son las estaciones de servicio que se encuentran en la ciudad de Guayaquil por

medio de las comercializadoras, que en este caso solo operan dos: Primax y Nucopsa. En Guayaquil según datos que se encuentran en el 2.1 de este plan de negocios ya expuesto anteriormente, hay 372 estaciones de servicio, de las cuales Primax administra directamente (69 estaciones) y Nucopsa (26 estaciones), es decir que entre las dos comercializadoras hay 95 estaciones de servicio, en porcentaje representa el 26% del total de las estaciones.

Tabla 13

Comercializadoras en Guayaquil Tomado Diario El Comercio 2015

Estaciones de Servicio	Ciudad	N° de estaciones
Primax	GYE	69
Nucopsa(Mobil)	GYE	26
Total		95

Posición de la empresa

Según los requerimientos que exigen las comercializadoras al momento de realizar sus compras de desengrasante, ambas apuntan a la línea verde del producto, luego la eficiencia del mismo y por último el precio. La compañía Lisolin S.A., puede satisfacer estos requerimientos con su desengrasante Degry Speed BH, brindando a todas las estaciones de servicio un producto seguro, económicamente rentable y ambientalmente responsable.

Para mejor demostración del mercado de las estaciones de servicio y la participación de las comercializadoras en las mismas, se muestra la siguiente gráfica donde se aprecia en porcentajes el mercado de las estaciones de servicio: Primax 19%, Nucopsa 7%, y el resto de estaciones libres de poder comprar a su mejor opción representa el 74%.



Figura 11 Participación de las comercializadoras

Matriz Grupo Estratégico

Tabla 14

Matriz de criterio de competencia

Muy Mala		1	
Mala		2	
Regular		3	
Buena		4	
Muy Buena		5	
	Criterios	SPARTAN	ISOLATOP
	Calidad percibida	5	4
	Precio	4	4
	Servicio post venta	4	3
	Recursos financieros	5	3
	Tiempo de entrega	5	4
	Total	23	18
	%	46%	36%

En la matriz de criterio de competencia se puede apreciar que a Spartan en este mercado lo favorecen con una gran percepción por parte de las comercializadoras de las estaciones de servicio en comparación con Isolatop que es el otro proveedor que está en este mercado, en el cual se aprecia algunas valoraciones que podrían ser tomadas por parte de la empresa Lisolin S.A. para captar esa parte del mercado como es; el servicio post venta y el tiempo de entrega. El personal de la compañía Lisolin está suficientemente capacitado tanto en el servicio al cliente como en el manejo

técnico de los productos, además en lo que respecta al tiempo de entrega la empresa está en la capacidad de poder cumplir con los tiempos estimados.

2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter

Según Porter, a cada empresa se le aplicaban un total de 4 fuerzas (amenaza de competidores, amenaza de nuevos productos, poder de negociación de proveedores y poder negociación de consumidores), dando lugar a una quinta fuerza: la rivalidad entre competidores. Este modelo permite medir la competencia de una industria, y en el caso de las empresas, identificar mejores oportunidades. (Galiana, 2016)

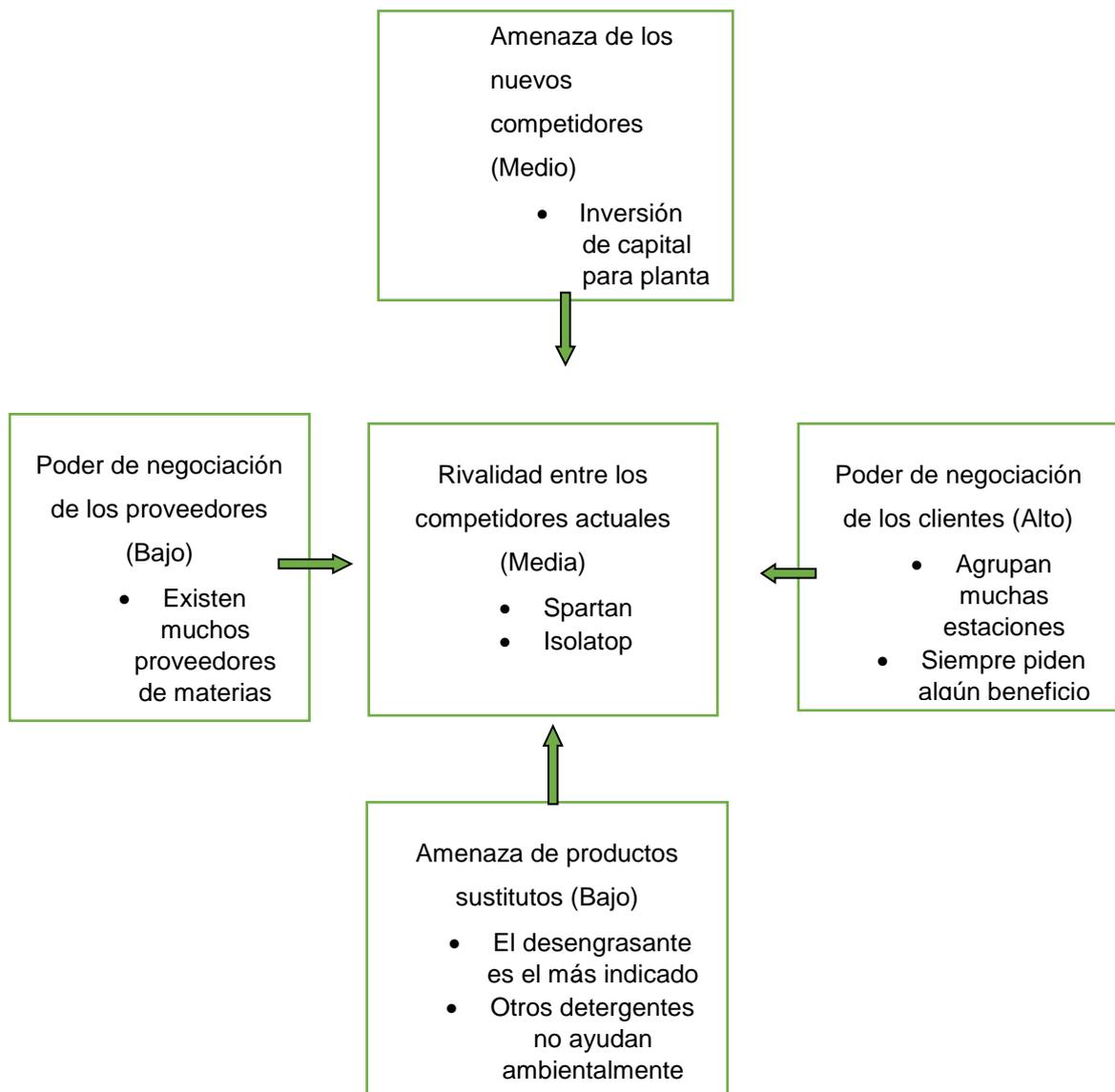


Figura 12 Análisis Porter

Amenaza de nuevos competidores: Media

La capacidad económica para montar una planta de producción debe ser tomada en cuenta y es fundamental en este mercado, para así poder competir en economías de escala, aunque económicamente no es tan onerosa poder ponerla en funcionamiento se debe tener recursos necesarios para hacerlo.

La mano de obra debe estar debidamente preparada y conocer de los procesos a seguir, materias primas y porcentajes de la fórmula. Cabe mencionar que esta labor generalmente debe ser realizada por un Ingeniero Químico, pero también lo realizan actualmente personas ajenas a esa especialidad una vez hayan sido responsablemente capacitados para realizar esa labor.

Poder de negociación de los clientes: Alto

Los clientes en este mercado tienen un poder alto de negociación ya que las dos comercializadoras que hay en Guayaquil, manejan 95 estaciones de servicio entre las dos, por ello siempre esperan más beneficios o descuentos por parte de sus proveedores para poder trabajar con ellos, ya que su demanda de producto desengrasante es alta mensualmente.

Poder de negociación de los proveedores: Baja

Los proveedores que hay en el mercado industrial manufacturero dentro de la producción de productos químicos son muchos, y hay de diversas clases y procedencias de las materias primas necesarias para la producción del desengrasante, actualmente se cuenta con 5 proveedores de los cuales con cuatro mantenemos crédito a 45 días y el último a 30 días.

Amenaza de productos sustitutos: Bajo

En la actualidad el producto más indicado para limpieza de las estaciones de servicio en el área de Diesel es el desengrasante, ya que por poseer dentro de su estructura química afinidad para mezclarse con la grasa

o el aceite y no permitir que se vuelva a adherir a la superficie, lo convierte en el producto de primera y eficiente elección. Ya anteriormente se ha querido utilizar detergente en polvo para realizar esta labor de limpieza, pero los resultados tanto económicos como ambientales han sido contundentes para no utilizarlos en esta tarea de limpieza.

Rivalidad entre los competidores

Las empresas con las que se debe competir son:

Spartan del Ecuador: Esta empresa tiene más de 50 años en el mercado nacional, es uno de los líderes a nivel industrial, así como en el mercado de las estaciones de servicio, tiene un nombre muy reconocido en el mercado y productos de excelente calidad, algunas de las desventajas que tiene, es el precio de sus productos, ya que muchos de ellos son importados de Spartan Chemical en Estados Unidos, teniendo además que pagar por los productos que elaboran localmente un derecho de fórmula. Su carga fabril y de personal también afecta al precio.

Una desventaja adicional que tiene es la falta de capacitación de su personal como asesor técnico de ventas, teniendo que pasar por muchos errores hasta poder darle una solución integral a su cliente.

Isolatop: Esta empresa es nueva en el mercado, no tiene un nombre reconocido en el sector, pero ya ha hecho su primera introducción en este nuevo nicho de mercado. No dispone de una capacidad económica holgada o al menos no como lo hace su competencia Spartan, sus tiempos de entrega de productos son relativamente buenos, más no excelentes según información recogida de los usuarios. En lo que respecta a las condiciones de crédito es muy saludable para ellos poder recuperar su cartera en 15 días que es el tiempo de crédito que les da a la comercializadora Nucopsa.

El producto es relativamente bueno, pero no está entre los más eficientes que hay en el mercado cuya dilución puede llegar a ser hasta el doble del que comercializan en Nucopsa. A continuación se desarrolla la tabla de fortalezas y debilidades de cada una de las empresas que compiten en este mercado con su respectiva ponderación:

Tabla 15

SPARTAN DEL ECUADOR

MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS) EMPRESA...			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades		50%	0.85
1 Precios altos	0.17	2	0.34
2 Falta de capacitación a personal técnico de ventas	0.15	1	0.15
3 Importación de productos	0.18	2	0.36
Fortalezas		50%	1.9
1 Reconocimiento de la marca por calidad	0.21	4	0.84
2 Experiencia en este mercado	0.10	3	0.3
3 Capacidad Económica	0.19	4	0.76
Total		100%	2.75

Calificar entre 1 y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

precios altos	40%
Falta de capacitación a personal técnico de ventas	18%
Importación de productos	42%
FORTALEZAS	
Reconocimiento de la marca por calidad	44%
Experiencia en este mercado	16%
Capacidad Económica	40%

Tabla 16
ISOLATOP

(FACTORES INTERNOS)
EMPRESA ISOLATOP

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		0.87
1 Empresa nueva en el mercado	0.17	2	0.34
2 Capacidad Económica	0.13	1	0.13
3 Productos no muy eficientes	0.20	2	0.4
Fortalezas	50%		1.72
1 Precios	0.22	4	0.88
2 Poca experiencia en este mercado	0.11	3	0.33
3 Variedad de productos	0.17	3	0.51
Total	100%		2.59

Calificar entre 1 y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

DEBILIDADES	
Empresa nueva en el mercado	39%
Capacidad Económica	15%
Productos no muy eficientes	46%
FORTALEZAS	
Precios	51%
Poca experiencia en este mercado	19%
Variedad de productos	30%

De los resultados obtenidos de la matriz tanto de la compañía Spartan del Ecuador como de Isolatop, se determina que la primera de estas empresas cuenta con la suficiente fortaleza para superar las debilidades que tienen para poder mantenerse en el negocio, sin embargo hay unas debilidades que se pueden aprovechar como los precios altos y la falta de una correcta capacitación de su fuerza técnica de ventas. Mientras que por el lado de Isolatop se muestra que su debilidades podrían acarrearle problemas para poder mantenerse en el mercado.

2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global

El mercado actual de la empresa y el mercado actual de la competencia

El mercado actual de la empresa es cero, ya que se está evaluando mediante este plan la viabilidad de incursionar en el mercado de las estaciones de servicio por medio de las comercializadoras que se encuentran en Guayaquil, el mercado actual de la competencia es del 26%

es decir que entre las dos empresas Spartan e Isolatop atienden a 95 estaciones de 372 que hay en la ciudad.

El mercado de los no consumidores relativos

Este mercado equivale al 74%, ya que son 277 estaciones de servicio que estarían interesadas y podrían adquirir el producto de las 372 disponibles a las cuales 95 ya atienden las dos comercializadoras en Guayaquil. De estas estaciones disponibles se estima atender a 15 de ellas que representarían el 4% del total de las 372 estaciones del mercado, se escogen estas 15 estaciones porque demográficamente se encuentran cercanos al lugar de producción de la empresa y sería de fácil acceso atender a estos clientes en el Norte de la ciudad paralelamente que a las comercializadoras.

Mercado Potencial

Se identifica por mercado potencial para la empresa Lisolin S.A., el 26% que atiende la competencia, lo cual equivale a 95 estaciones más el 4% que son 15 estaciones que demográficamente se hace más accesible y rápido de atender del resto de las estaciones. Es decir que en número de estaciones sería 110 estaciones a un promedio de 20 litros de consumo mensual por cada una de ellas, daría como resultado; 2200 litros de consumo de desengrasante por parte de las estaciones de servicio.



Figura 13 Demanda Global

2.6.5. Mercado meta

Según **Kotler y Armstrong**, autores del libro "Fundamentos de Marketing", consideran que un mercado meta "consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir"

Considerando esta definición el mercado meta para la compañía Lisolin S.A. son las dos comercializadoras que se encuentran en la ciudad de Guayaquil, en la que la empresa Primax atiende a 69 estaciones de servicio y la empresa Nucopsa a 26 más, la suma de ellas serían las 95 estaciones que se pretende atender en este mercado.

2.6.6. Perfil del consumidor

Un perfil del consumidor es el conjunto de características que, con base en el análisis de las variables de un mercado, describe al cliente meta (Gestiopolis, 2002)

Los consumidores directos del desengrasante serán las dos comercializadoras que se encuentran domiciliadas en la ciudad de Guayaquil, las mismas que atienden los requerimientos de las 95 estaciones de servicio que administran en total. A continuación alguna característica de los mismos:

Demográficas:

- Comercializadoras cuya matriz se encuentran en la ciudad de Guayaquil.
- Comercializadoras que atiendan mínimo 15 estaciones de servicio en la ciudad de Guayaquil
- Es indiferente el ámbito social y religioso pero si hay que considerar el económico.

Mercado:

- Busquen un producto de excelente calidad y satisfaga sus requerimientos.
- Desengrasante de fácil uso y seguro.
- Ser una marca reconocida en el mercado.

Motivos:

- Seguridad en el uso del producto.
- Percepción de excelente calidad.
- Cumplimiento de los tiempos acordados para el despacho.

Creencias y Actitudes:

- Producto línea verde
- Los envases son reciclables.

2.7. Análisis interno

2.7.1 Cadena de valor

La cadena de valor es un concepto muy usado en el mundo de las empresas. Se trata de un modelo en el que cada una de las actividades de la marca aumenta el valor del producto o servicio. El resultado final, el precio al que puede ponerse en el mercado, es la suma de todas ellas. (Martínez, 2018)

Actividades primarias:

a) Logística interna:

Los proveedores que dispone la compañía Lisolin S.A., son los encargados de llevar las materias primas necesarias para la producción de los productos finales hasta la bodega y planta de la compañía. En la misma se recibe las materias primas y se almacena en un área designada para cada una de ellas.

b) Operaciones:

En esta etapa la empresa transforma la materia prima en su producto final. Las materias primas son retiradas del lugar del almacenamiento que está ubicada a solo unos pocos metros de la planta de producción, una vez en el sitio se procede a la mezcla de las mismas según la formulación a utilizarse. Esta elaboración es realizada por el jefe de producción en ayuda de dos personas adicionales.

c) Logística externa:

Una vez terminada la producción del lote solicitado, se procede al envasado del mismo, que es realizado por el mismo personal de fabricación y en la misma área de proceso. Una vez envasado el producto se etiqueta los envases y se procede a embarcar los recipientes en el transporte asignado para llevar al consumidor final o distribuidor.

d) Marketing y ventas:

Por ser un empresa dedicada para el sector Industrial, el marketing que se utiliza para estar presentes en la memoria de los clientes, se usa: correos electrónicos a los jefes de área donde se utiliza el producto junto con la persona encargada de compras sobre los beneficios y características de los productos que elabora la compañía Lisolin S.A., y también se realiza visitas al punto para realizar la toma de pedidos y demostración en campo de la eficiencia de los productos.

e) Servicios:

La compañía brinda un servicio de acompañamiento en el uso del producto con una visita semanal al cliente nuevo o se agenda una visita con ellos si lo solicitan antes del día indicado. Se capacita a las personas encargadas del manejo del desengrasante para que lo realicen de la manera correcta y esto se transforme en ahorro para el cliente, una vez el cliente se familiarice con el producto la visita se hará cada 15 días.

Si hay una inconformidad con el producto por parte del cliente, la empresa está en la capacidad de poder cambiar el mismo, pero

esto se realizará previa indagación sobre el mismo en las actividades de limpieza que realiza el cliente.

Actividades de apoyo

Recursos humanos: La compañía Lisolin S.A. por estar conformada de sólo cuatro personas no se ha considerado necesario tener un departamento para recursos humanos, sin embargo la persona encargada de contratar eventualmente personal es el accionista mayoritario de la empresa y ésta contratación se da cuando hay una producción puntual alta o despachos puntuales de productos.

Tecnología: En cuanto a la tecnología se refiere, Lisolin S.A. no cuenta con un sistema integrado como software, sino que sus reportes por parte de los vendedores al jefe de ventas, permite a este último tener actualizado los clientes, ventas, cartera vencida, días de crédito y monto facturado. Así mismo el jefe de ventas pasa por mail el requerimiento de producción que le ha solicitado a su vez la fuerza de ventas.

Compras: Esta área es manejada por dos personas que son las encargadas de conseguir localmente a los proveedores las materias primas necesarias para la elaboración de los productos finales, obteniendo el mejor precio posible y reduciendo el costo de fletes por despacho del proveedor a la bodega de la empresa. Además realiza inventarios de materias primas en bodega, teniendo al día un mínimo y máximo de cada uno de ellos evitando así el desabastecimiento o retrasos para la entrega de productos elaborados.

2.7.2. Benchmarking

El benchmarking es una técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras empresas, ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector (y, en algunos casos, de otras áreas de la propia empresa), y adaptarlos a la propia empresa agregándoles mejoras. (Arturo, 2015)

Por medio de esta herramienta de gestión se puede analizar en qué condición se encuentra la empresa Lisolin S.A. versus la competencia líder en el mercado Spartan del Ecuador. A continuación se puede observar algunas cualidades comparativas entre ellas.

Tabla 17

Benchmarking

Detalle	Lisolin	Spartan	Acciones
Experiencia en el mercado	X	Ok	Realizar un estudio de mercado a fondo de la competencia.
Envases de presentación	X	Ok	Se realizará un cambio de envases más moderno y con pico dosificador.
Logística de distribución	X	Ok	Se procederá al alquiler de una camioneta adicional.
Tiempo de entrega	ok	Ok	No se ha tenido problemas en el cumplimiento de la entrega de productos.
Asesores técnicos de venta	ok	X	Lisolin cuenta con sus vendedores debidamente capacitados técnicamente.
Adecuada fuerza de ventas	X	Ok	La compañía Lisolin planea contratar a dos personas más para su área de ventas.
Precio	ok	X	El precio que maneja la compañía Lisolin es muy competitivo con respecto a la competencia.
Servicio post venta	ok	X	El servicio que realiza la competencia no es muy seguido como lo realiza la empresa Lisolin.

Se encuentra de una mejor manera posicionada en el mercado la compañía Spartan del Ecuador, la misma que por estar aproximadamente hace más de 50 años se ha convertido en una de las empresas líderes, ha logrado generar en sus clientes y en el mercado confianza así como un nombre reconocido.

2.8. Diagnostico

2.8.1. Análisis DAFO

El DAFO no es otra cosa que una manera de analizar el entorno de una empresa, tanto externo (Amenazas y Oportunidades), como Internas (Debilidades y Fortalezas). El DAFO no deja de ser una matriz que forma parte del análisis de la situación de una empresa, y como tal, ayuda a comprender cada apartado. (El nuevo empresario, 2018)

Factores de éxito internos

Tabla 18

DF Factores internos

MATRIZ EF (FACTORES INTERNOS) EMPRESA LISOLIN			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		0.87
1 Empresa nueva en el mercado	0.20	2	0.4
2 Falta de indicadores de gestión	0.17	2	0.34
3 Logística de distribución	0.13	1	0.13
Fortalezas	50%		1.89
1 Precios	0.22	4	0.88
2 Excelente calidad del producto	0.17	4	0.68
3 Asesoría técnica capacitada	0.11	3	0.33
Total	100%		2.76

Calificar entre 1y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

Al observar el resultado final de la ponderación de la matriz con un valor de 2,76 se interpreta que las fortalezas pueden contrarrestar las debilidades de la compañía Lisolin.

Factores de éxito externos

Tabla 19

OA Factores externos

MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS) EMPRESA LISOLIN

	Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS		50%		1.61
1	Competidores nuevos en el mercado	0.11	2	0.22
2	Competencia con marcas reconocidas	0.17	3	0.51
3	El precio de algunas materias primas puede subir por impuestos	0.22	4	0.88
OPORTUNIDADES		50%		1.88
1	Nuevo segmento de mercado interesado	0.18	4	0.72
2	Incremento de ventas en línea de desengrasante Degry Speed BH	0.2	4	0.8
3	Innovación en productos	0.12	3	0.36
Total		100%		3.49

	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

En esta matriz se encuentran las amenazas y las oportunidades que pueden afectar a la empresa, según la ponderación total de 3,49 se entiende que las oportunidades que hay en este mercado para la compañía son mucho más relevantes que las amenazas que la acechan.

Tabla 20

DAFO Lisolin

DAFO			
I N T E R N O	Fortalezas	Debilidades	
	1	Precios	1 Empresa nueva en el mercado
	2	Excelente calidad del producto	2 Falta de indicadores de gestión
3	Asesoría técnica capacitada	3 Logística de distribución	
E X T E R N O	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
	1	Nuevo segmento de mercado interesado	1 Competidores nuevos en el mercado
	2	Incremento de ventas en línea de desengrasante Degry Speed BH	2 Competencia con marcas reconocidas
	3	Innovación en productos	3 El precio de algunas materias primas puede subir por impuestos

2.8.2. Análisis CAME

El análisis CAME es una metodología suplementaria a la del Análisis DAFO, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos anteriormente a partir de la matriz DAFO. El nombre del Análisis CAME viene de las iniciales “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar”. Este análisis puede ser interpretado como una ampliación del Análisis DAFO. De esta forma, el Análisis DAFO sirve para hacer un diagnóstico inicial de situación, y el Análisis CAME sirve para definir las acciones a tomar a partir de los resultados del DAFO. (Bernal, 2016)

A continuación se podrá observar la tabla de análisis CAME de la compañía donde se evidencian las debilidades y sus correctivos, las amenazas y cómo afrontarlas, las fortalezas y como mejorarlas y las oportunidades como explotarlas.

Tabla 21

Análisis CAME

DEBILIDADES	CORREGIR
Empresa nueva en el mercado	Implementar un sistema de indicadores de gestión y revisarlo semanalmente.
Falta de indicadores de gestión	Afianzar relaciones comerciales con estaciones de servicio y comercializadoras, para ser reconocido en el mercado.
Logística de distribución	
AMENAZAS	AFRONTAR
Competidores nuevos en el mercado	Captar nuevos prospectos paralelamente.
Competencia con marcas reconocidas	Contactar proveedores del exterior que permita por precio y calidad, no afectar significativamente al producto final.
Precio de algunas materias primas pueden subir por impuestos	
FORTALEZAS	MANTENER - MEJORAR
Precios	Mantener la capacitación constante a los asesores técnicos de ventas.
Excelente calidad del producto	Afianzar las relaciones comerciales con nuestros proveedores y por volúmen de compras aumentar tiempo de crédito y mejores precios para la compañía.
Asesoría técnica capacitada	
OPORTUNIDADES	EXPLOTAR
Nuevo segmento de mercado interesado.	Ampliar la gama de productos desengrasantes.
Incremento de ventas en el desengrasante Degry Speed BH Innovación en productos	Consolidar el nombre de la empresa y el producto en este segmento de mercado, por la calidad del mismo y aumentar su facturación.

2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento. (Espinosa, Roberto Espinosa., 2015)

Por medio de esta matriz la empresa Lisolin S.A., puede saber que estrategia va a utilizar según el mercado en el que se desenvuelve y el producto con el que quiere participar.

Tabla 22

Matriz Ansoff (Roberto Espinosa)

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

www.RobertoEspinosa.es

Una vez conocida la situación de la empresa y lo que desea conseguir, se ubica en la matriz de Ansoff en Desarrollo de nuevos mercados, ya que la empresa desea incursionar en un nuevo mercado que son las estaciones de servicio por medio de las comercializadoras de las estaciones de servicio, y planea llegar a ellas con un producto ya existente que es el desengrasante Degry Speed BH. Este desengrasante es actualmente comercializado en el sector industrial, pero con muy baja rotación.

2.8.4. Mapa estratégico de objetivos

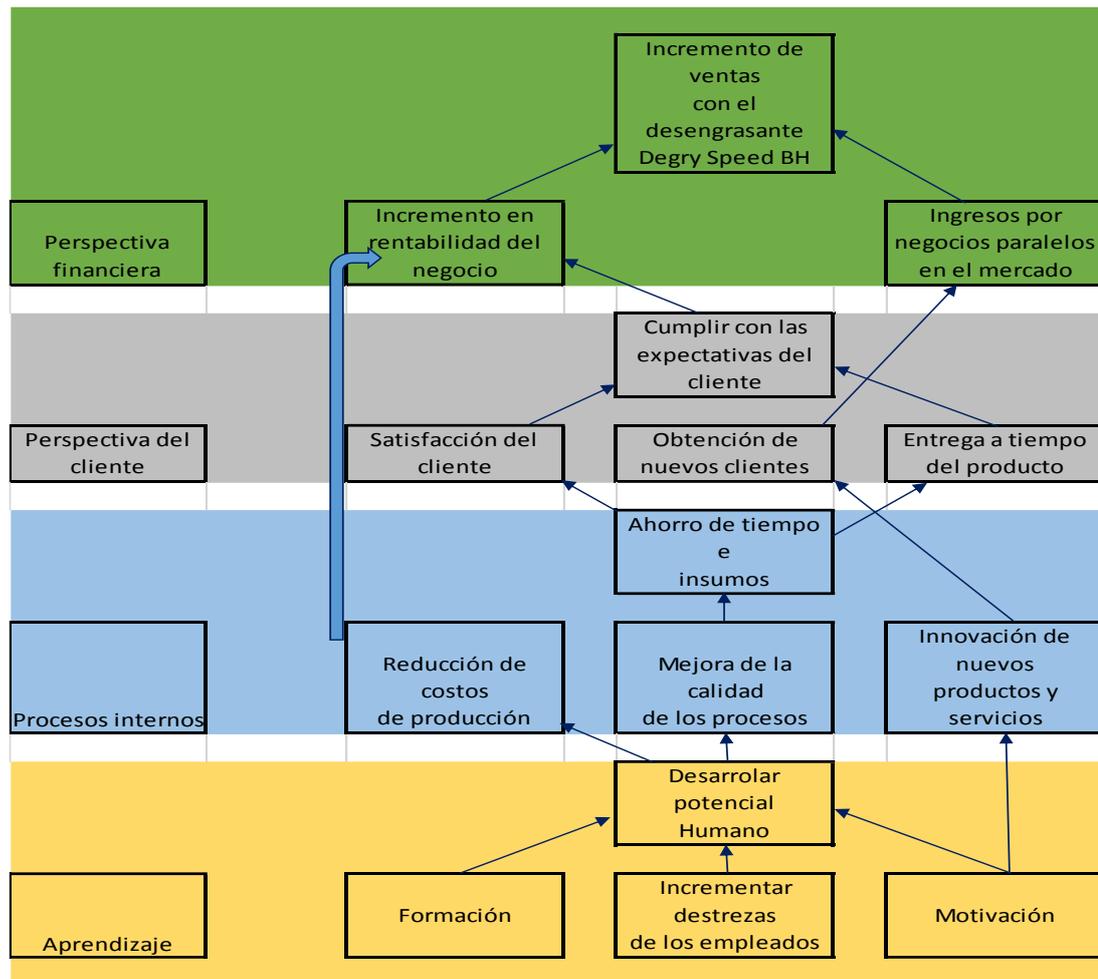


Figura 14 Figura Mapa Estratégico

Un mapa estratégico puede contribuir a que la dirección de la empresa logre dicho objetivo involucrando a los empleados, quienes adquieren un buen conocimiento de lo que se quiere hacer y cómo se hará.

El mapa estratégico representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos. Cuando estas relaciones están claramente definidas, se puede comunicar y delegar las responsabilidades en forma efectiva. (ConexionEsan, 2017)

Aprendizaje

Para la compañía es fundamental la debida capacitación a todo su personal, tanto en el ámbito técnico como del servicio al cliente y los respectivos canales para realizar efectivamente sus labores. También se deberá tomar en cuenta las opiniones de las personas que son miembros de

la empresa, de esta manera se trata de involucrar más a los colaboradores, acrecentando su sentido de pertenencia a la misma.

Procesos internos

Dentro de los procesos internos se busca la reducción de los costos de producción, lo cual se llevará a cabo teniendo un personal altamente calificado y capacitado para la realización del mismo, a la par se buscará innovar en nuevos productos y servicios que pueden generar un ventaja competitiva en el mercado.

Perspectiva del cliente

Cumplir con las expectativas del cliente es la razón fundamental para poder afianzar el nombre de la compañía en el mercado, satisfacer sus necesidades brindará confianza a los clientes actuales y futuros, permitiendo realizar nuevos negocios y en mejores condiciones.

Perspectiva financiera

Como resultado final se desea obtener un mejor número en cuanto a ventas se refiere, aumentar el volumen de ventas del producto Degry Speed BH, ya que es el desengrasante que menor facturación tiene en el mercado industrial, pero tiene la capacidad necesaria para lograr ganar un espacio en el mercado de las estaciones de servicio. Su precio es accesible para este nicho y su rentabilidad para la empresa es alta, razón por la que fue elegido para competir en este nuevo segmento.

2.8.5. Conclusiones

El plan de negocios hasta ahora desarrollado apunta a la introducción en un nuevo mercado para la empresa Lisolin S.A., que son las estaciones de servicio pero el objetivo es llegar a ellas por medio de sus propias comercializadoras. Este plan de negocios abarca a la ciudad de Guayaquil, razón por la que el mercado meta serán las dos comercializadoras que hay en la ciudad mencionada.

Cabe mencionar que paralelamente a captar estas dos comercializadoras para la introducción del desengrasante Degry Speed BH, se realizará acercamientos a las estaciones de servicio que no son

abastecidos por la matriz de cada una de ellas, sino más bien tienen la posibilidad de poder adquirir los productos que ellos necesiten según sus conveniencias. Se planea hacer contacto con al menos 4 estaciones de servicio semanal y con respecto a las comercializadoras se planea poder cerrar negociaciones con cada una de ellas en dos a tres meses.

En cuanto al precio de los desengrasantes que usan las estaciones de servicio no fue brindada esta información en la encuesta, por ello no aparece en las preguntas realizadas, pero si se pudo averiguar por otra fuente fidedigna que fueron los administradores de las estaciones de servicio que el precio referencial de uno de los desengrasantes bordea los \$8 el galón y el otro \$70 por caneca.

La empresa estima conveniente poder afianzar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades del mercado para poder ser reconocida en este nuevo mercado de las estaciones de servicio, la excelente capacitación del personal técnico de ventas es uno de los pilares de la empresa Lisolin S.A., así como un precio altamente competitivo y su servicio de post venta, pueden marcar una diferencia versus el competidor líder en este mercado.

Teniendo un personal altamente calificado en la compañía se busca reducir costos de operación y aumentar la rentabilidad del producto y con ello del negocio. Se escogió el desengrasante Degry Speed BH para captar este mercado debido a que su rentabilidad es alta, su producción no necesita más de dos personas en planta y además es fácilmente de reprocesar en el caso que sea necesario, cabe mencionar que su poder de limpieza y ventajas adicionales como biodegradable y no agresivo son muy importantes en este mercado y es lo suficientemente eficiente para realizar las labores de limpieza que requieren las estaciones de servicio.

Se estima que la facturación de este producto aumente considerablemente respecto al sector industrial en el que no ha sido muy alta su demanda, ya que en el mercado industrial hay desengrasantes más concentrados y fuertes los cuales son considerados para uso en relación a Degry Speed BH.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL

3.1. Estrategia, metas y objetivos comerciales

Objetivo General

Incrementar el total de las ventas en un 20% para el año 2019 en relación al año 2018 en el mercado de las estaciones de servicio de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

- 1) Captar el 50% del incremento total de las ventas estimadas para el año 2019 del mercado de no consumidores relativos (206 canecas al año).

- 2) Captar el 50% restante del incremento de ventas para el año 2019 comercializando el desengrasante entre los dos potenciales clientes (comercializadoras de combustible) en el primer semestre del año.

Objetivos operacionales

Para objetivo específico 1

- Elaborar el plan de visitas a las dos comercializadoras para dar a conocer características, beneficios y precio del Desengrasante Degry Speed BH.
- Incrementar la fuerza de ventas contratando a un asesor debidamente capacitado en el área comercial.
- Cubrir el 100% de las visitas debidamente programadas.
- Realizar la demostración del producto en las estaciones asignadas, y despertar el interés de compra por el rendimiento y calidad que recibirán del desengrasante.

Para objetivo específico 2

- Cumplir con los requerimientos solicitados por los clientes así como los tiempos de entrega y calidad del producto.
- Presentar a los potenciales clientes, la ficha técnica del producto así como la Hoja de seguridad del mismo, en los cuales se puede observar la descripción del mismo, uso, diluciones y materias primas utilizadas para su elaboración.
- Mantener e incrementar el servicio al cliente por medio del servicio post venta, resoluciones de problemas y cumplimiento de acuerdos para lograr fidelización del cliente.

3.2. Plan comercial

3.2.1. Mezcla de Mercadotecnia

La mercadotecnia es la traducción que se le da, en español, al conocido término en inglés de Marketing. Es también conocida como mercadeo o mercadología. La mercadotecnia se basa en la identificación de necesidades que conlleva al conocimiento de las personas a las que quiere llegarse. Esto, en otros términos, es conocido como el mix de marketing o 4p's. (Giraldo, 2017)

Producto

Un producto es una cosa o un objeto producido o fabricado, algo material que se elabora de manera natural o industrial mediante un proceso, para el consumo o utilidad de los individuos. (Significados, 2018)

El producto a comercializar en el mercado de las estaciones de servicio es el desengrasante Degry Speed BH, producido y comercializado por la empresa Lisolin S.A. El desengrasante Degry Speed BH es elaborado con materias primas biodegradables y altamente eficientes, dando como resultado un producto altamente eficaz, económicamente rentable y ambientalmente responsable.

Entre sus principales características se aprecia lo siguiente:

Tabla 23

Características del producto

Producto			
Compañía	Nombre Desengrasante	Características	Presentación
Lisolín S.A.	Degry Speed BH	Leve olor a solvente, Líquido Transparente.	Caneca de 20 Lts.

Precio

El precio se define generalmente como la cantidad de dinero que un cliente está dispuesto a pagar para obtener los beneficios de un producto. (Rock Content, 2017)

El precio de venta del desengrasante Degry Speed BH en este nuevo mercado de las estaciones de servicio es más bajo que el líder de este segmento, lo cual le brinda una ventaja competitiva y de interés para la demanda actual del mercado.

Degry Speed BH = PVP \$47.70 caneca de 20 litros.

Con este precio la empresa Lisolin S.A., pretende incursionar en este nuevo mercado y posicionar la marca Degry Speed BH en las estaciones de servicio, sin mermar la rentabilidad para la compañía.

Plaza

Para concretar una venta, no basta con tener un buen producto o servicio a un precio adecuado. Además, hay que tener un plan de eficiencia para conducir el producto o servicio hasta el cliente. Es aquí donde entra la plaza, también conocida como distribución.

La plaza (en inglés *placement*), se entiende como la forma en la cual un bien o servicio llegará de una empresa a las manos del consumidor final. (Grapsas, 2017)

La distribución se la realizará a las comercializadoras de las estaciones de servicio domiciliadas en la ciudad de Guayaquil que para efectos de este plan de negocio se han determinado dos:

Tabla 24

Comercializadoras del proyecto

Comercializadoras
Primax
Nucopsa

Promoción

La promoción se realizará por medio de las redes sociales, se creará una página web dinámica donde se pueda apreciar los efectos de limpieza que se puede obtener con la utilización del desengrasante Degry Speed BH, así como sus diferentes usos y características. También se podrá observar los componentes del desengrasante así como sus respectivas Fichas Técnicas y Hojas de Seguridad del producto. Para implementar esta forma de promoción y su respectivo mantenimiento se detalla a continuación su costo anual.

Tabla 25

Gastos de Promoción

Publicidad Annual	Valor
Creación Página Web	\$1,600
Mantenimiento Página Web	\$480
Total	\$2,080

3.2.2. Gestión de ventas

Se determina que la estrategia de ventas que se implementará será horizontal, ya que se planea ingresar a un mercado nuevo con clientes nuevos, y así lograr cobertura de mercado, ampliando la cartera de clientes y aumentando significativamente la facturación de la compañía Lisolin S.A.

La comercialización del desengrasante Degry Speed BH se realizará en la ciudad de Guayaquil a las estaciones de servicio mediante sus propias comercializadoras, siendo este un nuevo mercado puesto que hasta la fecha sólo se había ingresado en el mercado industrial.

Operaciones comerciales

a.) Sistemas y acciones de venta

La venta se realizará personalmente entre el asesor de ventas y el cliente, dicha acción comercial se efectuará fuera de la fábrica de la compañía Lisolin S.A., con ello se cataloga que es una venta personal externa e Industrial. La misma que necesita contar con un vendedor técnicamente preparado para ofrecer el producto, conocer sus compuestos químicos, normas técnicas y parámetros, usos y diluciones, porcentaje de biodegradabilidad, etc.

Territorio, rutas y productividad en ruta

El territorio será la provincia del Guayas concretamente en la ciudad de Guayaquil en donde se movilizará el único vendedor que tendrá la empresa para este nuevo mercado.

Las rutas comprenden las actividades que el asesor de ventas deberá seguir en sus visitas a los clientes del mercado de las estaciones de servicio. Pero no sólo comprende la actividad de realizar las visitas a clientes sino también, el tiempo empleado en cada visita, el traslado de cliente a cliente y la productividad de las rutas.



Figura 15 Mapa de Guayaquil

En la ciudad de Guayaquil se encuentran 372 estaciones de servicio como se ha manifestado en el capítulo 2.1. en este plan de negocio, de las cuales 95 estaciones están divididas en: 69 a Primax y 26 a Nucopsa, el saldo (277 estaciones) están en libertad de poder comprar a quien ellos consideren conveniente.

Gestión rentable y revisión de los territorios

Se creará una ruta para el vendedor de Lisolin S.A., la cual se irá puliendo a medida que el vendedor comience a recorrerla y tendrá de primera mano los datos para establecerla o cambiarla, ya que es la primera vez que se incursionará en este mercado. Sin embargo los objetivos serán con esta ruta de:

- Visitar a los clientes programados por semana.
- Establecer una relación a largo plazo con los potenciales clientes.
- Evaluar los resultados obtenidos tanto en ventas como en visitas a clientes.

Construcción de rutas

En esta construcción de rutas se plasma el número de visitas que realizará el vendedor por parroquias, así como la cantidad de clientes a

visitar por semana, este cumplimiento será más fácilmente evaluado tomándolo como parámetros a cumplir.

Tabla 26

Zonificación en parroquias de la ruta en la ciudad de Guayaquil

Cantón	Comercializadora	Parroquia	Número de registros
GUAYAQUIL	PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	XIMENA	24
GUAYAQUIL	PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	TARQUI	52
GUAYAQUIL	PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	SUCRE	8
GUAYAQUIL	PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	PASCUALES	4
GUAYAQUIL	PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	GUAYAQUIL	40
GUAYAQUIL	PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	FEBRES CORDERO	8
GUAYAQUIL	PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	AYACUCHO	8
GUAYAQUIL	EMPRESA PUBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR	XIMENA	4
GUAYAQUIL	EMPRESA PUBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR	TARQUI	8
GUAYAQUIL	EMPRESA PUBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR	SUCRE	4
GUAYAQUIL	EMPRESA PUBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR	PASCUALES	4
GUAYAQUIL	EMPRESA PUBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR	OLMEDO (SAN ALEJO)	4
GUAYAQUIL	EMPRESA PUBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR	GARCIA MORENO	8
GUAYAQUIL	EMPRESA PUBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR	FEBRES CORDERO	4
GUAYAQUIL	COMPAÑÍA PETRÓLEOS DE LOS RÍOS C.A. PETROLRIOS	XIMENA	4
GUAYAQUIL	COMPAÑÍA PETRÓLEOS DE LOS RÍOS C.A. PETROLRIOS	TARQUI	4
GUAYAQUIL	LUTEXSA INDUSTRIAL COMERCIAL COMPAÑIA LIMITADA	URDANETA	4
GUAYAQUIL	LUTEXSA INDUSTRIAL COMERCIAL COMPAÑIA LIMITADA	TARQUI	12
GUAYAQUIL	LUTEXSA INDUSTRIAL COMERCIAL COMPAÑIA LIMITADA	LETAMENDI	4
GUAYAQUIL	LUTEXSA INDUSTRIAL COMERCIAL COMPAÑIA LIMITADA	GUAYAQUIL	36
GUAYAQUIL	PDV ECUADOR S.A.	TARQUI	4
GUAYAQUIL	PDV ECUADOR S.A.	GUAYAQUIL	8
GUAYAQUIL	EXXONMOBIL ECUADOR CIA. LTDA.	XIMENA	16
GUAYAQUIL	EXXONMOBIL ECUADOR CIA. LTDA.	TARQUI	32
GUAYAQUIL	EXXONMOBIL ECUADOR CIA. LTDA.	FEBRES CORDERO	4
GUAYAQUIL	PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	XIMENA	8
GUAYAQUIL	PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	PASCUALES	4
GUAYAQUIL	PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	NUEVE DE OCTUBRE	4
GUAYAQUIL	PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	LETAMENDI	4
GUAYAQUIL	PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	CHONGON	4
GUAYAQUIL	MASGAS S.A.	XIMENA	4
GUAYAQUIL	MASGAS S.A.	TARQUI	8
GUAYAQUIL	MASGAS S.A.	GARCIA MORENO	8
GUAYAQUIL	MASGAS S.A.	FEBRES CORDERO	12
GUAYAQUIL	CLYAN SERVICES WORLD S.A.	TARQUI	4
GUAYAQUIL	DISPETROL S.A.	FEBRES CORDERO	4
Total			372

Productividad en ruta

Tabla 27

Tiempo improductivo del vendedor

Productividad en ruta			
Tiempo Improductivo			
Actividad	Minutos	Días	Total
	Diarios		minutos Semana
Almuerzo	60	5	300
Necesidades Fisiológicas	30	5	150
Refrigerio	10	5	50
Total	100		500

Tabla 28

Actividad laboral del vendedor

Actividad Laboral			
Actividad	Minutos	Días	Total
	Diarios		minutos Semana
Reunión diaria	40	5	200
Traslado de cliente a cliente	15	5	75
Gestión de venta	120	5	600
Reportes	60	5	300
Total	235		1175

Tabla 29**Actividad semanal del vendedor**

Plan semanal					
Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
08:00 - 08:40	Reunión	Reunión	Reunión	Reunión	Reunión
09:05 - 09:35	Ximena 1	Ximena 9	Ximena 17	Ximena 25	Ximena 33
09:50 - 10:20	Ximena 2	Ximena 10	Ximena 18	Ximena 26	Ximena 34
10:35 - 11:05	Ximena 3	Ximena 11	Ximena 19	Ximena 27	Ximena 35
11:20 - 11:50	Ximena 4	Ximena 12	Ximena 20	Ximena 28	Ximena 36
12:05 - 12:35	Ximena 5	Ximena 13	Ximena 21	Ximena 29	Ximena 37
12:45 - 13:45	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
13:55 - 14:25	Ximena 6	Ximena 14	Ximena 22	Ximena 30	Ximena 38
14:40 - 15:10	Ximena 7	Ximena 15	Ximena 23	Ximena 31	Ximena 39
15:25 - 15:55	Ximena 8	Ximena 16	Ximena 24	Ximena 32	Ximena 40
16:20 - 17:00	Reporte oficina				

Para propósito de medir cuan efectiva ha sido la visita del vendedor a los potenciales clientes se hace imprescindible establecer un indicador para determinar qué cantidad de ventas cerradas se realizaron versus las visitas programadas en el mismo tiempo. Como se aprecia en planificación semanal, el vendedor podrá realizar 8 visitas al día, en la parroquia Ximena es decir que a la semana el vendedor visitará a 40 estaciones de servicio. Para medir el ratio de efectividad del vendedor se deberá dividir el número de ventas realizadas para la cantidad total de visitas hechas en el mismo periodo de tiempo.

Se muestra un ejemplo de medición del vendedor:

Visitas a la semana: 40

Ventas en la semana: 20

Porcentaje de efectividad: $20/40 = 0.50 \times 100 = 50\%$

Como se puede apreciar en el ejemplo, la efectividad del vendedor es del 50%, es decir que por cada dos visitas el cierra una, lo que en este tipo de mercado no sería un mal resultado, considerando lo nuevo que es el producto en este nicho.

3.3. Organización y funciones de la estructura de ventas

3.3.1. Estructura organizacional y funcional



Figura 16 Función Director de ventas (Artal, 2015)

Para el caso de la compañía Lisolin S.A., puesto que se trata de una empresa con poco personal, el papel de Dirección de Ventas recae sobre el Gerente General el mismo que deberá analizar el entorno del mercado al que se desea introducir el desengrasante Degry Speed BH. El Director de Ventas deberá emplear herramientas con las que ya cuenta como es el análisis PESTA, así podrá manejar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que podrían afectar durante y después de la implementación del presente plan de negocios y que pueda perdurar el

mayor tiempo posible. Este análisis se debería complementar con el análisis de las 5 fuerzas de Porter, que manifiesta la forma en la que este Plan de Negocios puede verse afectado debido a la competencia en el mercado.

Otra información a tener en cuenta es el análisis interno y externo que debe realizar el Director de Ventas y se basa en el FODA, donde se manifiesta fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas para este negocio. Este análisis va de la mano con el CAME, que es donde se originan las estrategias para corregir, afrontar, mantener y explotar según el diagnóstico originado del DAFO. Finalmente se determina la acción que realizará la empresa para cumplir sus expectativas según la matriz Ansoff, La empresa comercializará un producto existente en un mercado nuevo, eso lo ubica en desarrollo de nuevos mercados según esta última matriz.

El Gerente General no solamente deberá conocer, manejar, aplicar e interpretar con eficacia y eficiencia estos análisis, sino que además deberá revisarlas y evaluarlas mínimo dos veces al año para efecto de monitorear las condiciones que permitan la correcta aplicación del presente Plan de Negocios.

Por otro lado, el Gerente General de la empresa Lisolin S.A., será el encargado de capacitar al vendedor asignado para introducir el desengrasante en este nuevo mercado, brindándole la información necesaria tanto técnica como económica del producto para que pueda desarrollar su trabajo de la mejor manera en este nuevo mercado de las estaciones de servicio en la ciudad de Guayaquil. Esta capacitación durará el mes de Diciembre del año 2018.

Para concluir el establecimiento de los factores de apoyo en la gestión del Director de Ventas, se encuentra la participación de un asesor que ya labora en la compañía atendiendo el mercado de las industrias, pero ahora será redirigido a este nuevo nicho de mercado de las estaciones de servicio en la ciudad de Guayaquil.

En lo que respecta a las actividades de la Dirección de Ventas, específicamente en las actividades estratégicas, se puede mencionar que el

Gerente General de Lisolin S.A., es el encargado de elaborar el territorio de venta así como de la ruta del vendedor.

En lo que respecta a la estructura de ventas, la Gerencia General de Lisolin S.A. cuenta con una estructura vertical, la misma que será detallada más adelante y graficada.

En lo referente a las actividades gestionarias, el Director de Ventas de la empresa será el responsable de seleccionar, capacitar y controlar los pagos al vendedor. Lo que se refiere a la selección del vendedor, se redirigirá a un vendedor actual de la compañía a este nuevo mercado, ya que es una persona que conoce técnicamente el producto, así como la preparación para uso del mismo, será más sencillo poder dar directrices en cuanto lo que la compañía quiere captar en este nuevo mercado.

La remuneración será mixta, es decir, contará de un valor variable y un componente fijo. El componente fijo será el mismo que ha venido percibiendo el vendedor, y el valor variable en función del cumplimiento porcentual de los indicadores que le serán comunicados por el Gerente General en su gestión de ventas como son; el cumplimiento de presupuesto de ventas, rotación de producto, visitas a clientes y recuperación de cartera, y se cumplirá lo establecido en la ley con respecto a todas sus prestaciones de ley.

3.3.2 Organización de la estructura de ventas

Para efectos de este plan se plasmara la estructura comercial que maneja Lisolin S.A., la cual es vertical y se caracteriza por tener una persona en la parte superior de la estructura y es la persona encargada de tomar las decisiones.

Por ser una pequeña empresa no cuenta con gran cantidad de personal y por ello las funciones se agrupan en pequeños departamentos y las funciones que realizan cada uno las conocen muy bien.

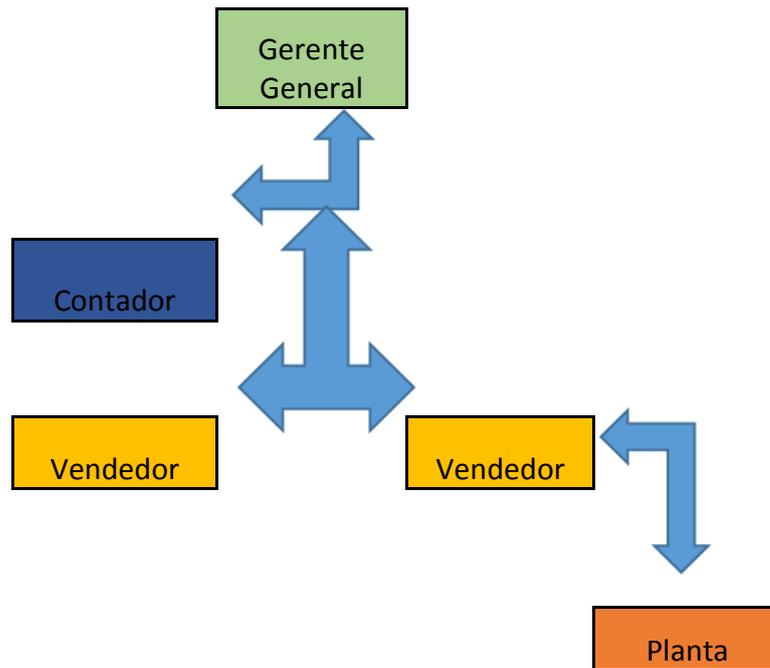


Figura 17 Organización de la estructura de ventas

3.3.3. Función de los cargos en el área comercial

En esta estructura se puede apreciar que la persona encargada de la toma de decisiones en la empresa y en la parte comercial es el Gerente General, bajo su posición se encuentra el contador que es la persona encargada de llevar los registros contables de la empresa así como de realizar los pagos a los empleados previa aprobación del Gerente.

El asesor comercial y Planta remiten sus requerimientos y observaciones directamente al Gerente y es la persona encargada de resolver esas peticiones y conflictos que pudieran ocurrir. El vendedor visita y prospecta a los clientes y genera pedidos, los mismos que son retirados o despachados por bodega, tanto al vendedor si es la persona que lo llevará al cliente o caso contrario enviará por camioneta o camión el pedido solicitado, dicho pedido deberá ser coordinado y entregado lo más rápidamente posible, no excediendo los tres días de plazo máximo.

Perfil del vendedor

Tabla 30

Perfil del Vendedor

PERFIL DEL VENDEDOR	
Cargo	Asesor Comercial
Edad	De 30 hasta 40 años
Estado Civil	Casado (a)
Formación Académica	Ing. En Ventas / Ing. Químico
Experiencia en el cargo	4 años mínimo
Conocimiento del sector industrial	Preferible
Movilización Propia	Indispensable

Para la ejecución comercial del presente plan de negocios, la empresa no estima necesaria la contratación de un nuevo vendedor, más bien desea optimizar el personal de ventas que actualmente tiene. De ahí que designará a un vendedor de la línea industrial para atender este nuevo mercado al que desea ingresar la compañía Lisolin S.A., estima que no será una sobrecarga para el asesor comercial, puesto que actualmente está atendiendo solamente a 18 empresas en el sector industrial desde mediados del año anterior.

Para el plan de negocios a partir de este año deberá realizar visitas y lograr captar una de las dos comercializadoras de combustible en el primer semestre y su respectivo acompañamiento a las estaciones que pertenecen a dicha comercializadora.

3.4. Mercado, previsiones, cuotas y presupuesto de venta

3.4.1 Dimensionamiento del mercado

El dimensionamiento del mercado se estableció mediante el número de estaciones a las que desea llegar la empresa Lisolin S.A., a través de las comercializadoras domiciliadas en la ciudad de Guayaquil. Según la encuesta realizada en este mercado se pudo obtener que las estaciones de servicio a las que se puede llegar mediante el estudio y las expectativas de este plan son a 95 estaciones de servicio, cada estación con un consumo de 20 litros de desengrasante al mes, lo que da como resultado la venta de 22800 litros al año de desengrasante Degry Speed BH, que es lo máximo que podría vender en este mercado, pero el plan de negocios busca incrementar en un 20% el total de las ventas con respecto al año 2018.

Dicho esto la empresa busca colocar en este mercado 8240 litros al año que es el incremento del 20% del total de las ventas del año anterior (\$97.512) versus el incremento (\$19.654).

3.4.2. Procedimiento para las previsiones

Puesto que no hay un histórico sobre los resultados de este mercado ya que es un segmento nuevo al que se desea ingresar, se basará la previsión en los resultados estimados por la encuesta utilizando así la intención de compra por parte de las comercializadoras, en la que ambas se mostraron interesadas en probar el producto.

Estos resultados serán tomados y tabulados para la resolución de las previsiones que se darán por cada mes durante el primer año, en el cual ya se tomará como histórico real para la empresa y así tomar previsiones reales para los próximos años que dura el plan de negocios.

Tabla 31**Cuota desengrasante 2019**

Cuota de producto Año 2019		
P.V.P	2.39	
Meses	Degry Speed BH	Total \$
Enero	674	1610
Febrero	680	1625
Marzo	680	1625
Abril	680	1625
Mayo	680	1625
Junio	700	1673
Julio	700	1673
Agosto	700	1673
Septiembre	700	1673
Octubre	680	1625
Noviembre	680	1625
Diciembre	680	1625
Total	8234	\$ 19,654.00

3.4.3. Determinación de las previsiones

Tomando en cuenta los resultados de las encuestas y la intención de compra de los potenciales clientes en este mercado y la captación del mismo por parte de la competencia se determinó la siguiente previsión de ventas para los próximos cinco años.

Tabla 32**Previsión de ventas de los próximos 5 años****Crecimiento****Annual****20%**

	2019	2020	2021	2022	2023
	\$	\$	\$	\$	\$
Ventas en litros	19,654.00	24,007.00	29,395.00	36,195.00	44,580.00

3.4.4. Presupuesto y cuotas de venta

La compañía Lisolin S.A., contará para la implementación de este plan con un vendedor que actualmente ya está laborando en la empresa, y se encargará de organizar sus visitas y demostraciones con el producto en las estaciones de servicio que las comercializadoras indiquen y comprobar la eficiencia y lo noble del desengrasante Degry Speed BH.

La cuota de venta se determinó en base al estudio de mercado realizado, y al promedio de crecimiento que se desea obtener en base a la

demanda del mercado. Con la cuota de venta se podrá tener un mayor control y evaluar al vendedor por sus resultados y se podrá tomar las correcciones oportunas de ser necesario. Esta cuota de venta es asignada en un monto real y alcanzable, así el vendedor estará motivado y pondrá todo de sí para alcanzar la meta, ya que esto le representará una bonificación adicional a su sueldo y la empresa ganará presencia en el mercado, rentabilidad y aumento de flujo de dinero.

En la cuota de venta también se considera y atribuye los gastos de venta por el territorio, lo que ayudará al control en los costos que de la acción se dieran. A continuación su representación gráfica:

Tabla 33

Cuota de ventas para año 2019

Cuota de ventas Año 2019		
P.V.P	2.39	
Meses	Degry Speed BH	Total \$
Enero	674	1610
Febrero	680	1625
Marzo	680	1625
Abril	680	1625
Mayo	680	1625
Junio	700	1673
Julio	700	1673
Agosto	700	1673
Septiembre	700	1673
Octubre	680	1625
Noviembre	680	1625
Diciembre	680	1625
Total	8234	\$ 19,654.00

3.4.5. Método de Krisp

Conociendo que para estimar por medio de esta técnica cuotas de venta se necesita de un histórico, no aplica para el plan de negocios actual de la empresa Lisolin S.A., puesto que es la primera vez que intentará introducir su desengrasante Degry Speed Bh en el mercado de las estaciones de servicio.

Presupuestos de ventas

Con sustento en las encuestas realizadas en el mercado de las estaciones de servicio y el potencial del mismo a captar, se ha realizado el siguiente presupuesto de ventas proyectado a los próximos cinco años.

Presupuesto Proyectado					
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Ingresos	\$ 19,654.00	\$ 24,007.00	\$ 29,395.00	\$ 36,195.00	\$ 44,580.00
(-)Costo de bienes vendidos	\$ 12,579.00	\$ 15,124.00	\$ 18,254.00	\$ 22,079.00	\$ 26,748.00
Utilidad Bruta	\$ 7,075.00	\$ 8,883.00	\$ 11,141.00	\$ 14,116.00	\$ 17,832.00
	36%	37%	38%	39%	40%
(-)Gastos de administración y ventas	3719	3750	1166	1196	1227.00
Total Gastos Operacionales	\$ 3,719.00	\$ 3,750.00	\$ 3,782.00	\$ 3,647.00	\$ 3,680.00
	19%	16%	13%	10%	8%
Utilidad operacional	\$ 3,356.00	\$ 5,133.00	\$ 7,359.00	\$ 10,469.00	\$ 14,152.00
	17%	21%	25%	29%	32%
(-)Gastos financieros	614	394	146	0	0
Utilidad antes de impuestos	\$ 2,742.00	\$ 4,739.00	\$ 7,213.00	\$ 10,469.00	\$ 14,152.00
(-)Impuesto a la renta	\$ 685.50	\$ 1,184.75	\$ 1,803.25	\$ 2,617.25	\$ 3,538.00
Utilidad Neta	\$ 2,056.50	\$ 3,554.25	\$ 5,409.75	\$ 7,851.75	\$ 10,614.00
	10%	15%	18%	22%	24%

Figura 18 Presupuesto de proyección de ventas

3.5. Diseño de la compensación para el área comercial

3.5.1. Estructura Fija y Variable

La remuneración para el vendedor asignado a este nuevo mercado será de tipo mixta, es decir tendrá un componente fijo y otro variable. El componente fijo es de \$500 y es entregado al vendedor en quincena y fin de mes. Adicionalmente a la remuneración fija se le otorgará una remuneración variable en media de su productividad, la cual será evaluada mediante los siguientes indicadores: cumplimiento de presupuesto de ventas, rotación del producto, recuperación de cartera y cumplimiento de visitas a clientes.

Cada uno de estos indicadores tiene un peso específico en la remuneración variable que tendrá el asesor. El total de la remuneración variable que podrá obtener será \$982.70 en el primer año.

Tabla 34

Remuneración variable

Variable	Porcentaje
Presupuesto de ventas	50%
Recuperación de cartera	25%
Rotación de producto	15%
Visita a clientes	10%
Total	100%

3.5.2. Primas e incentivos

La Gerencia General de la compañía no tiene previsto la implementación de un plan de primas para este plan de negocios.

Sistemas mixtos de la remuneración

El sistema mixto de remuneración que se aplicará a la gestión de los vendedores está ligado al cumplimiento de los indicadores arriba citados y que afectarán a sus ingresos en la medida que se cumplan o no, de la siguiente forma:

Tabla 35

Indicadores de cumplimiento de presupuesto

Indicadores de cumplimiento de presupuesto	
Porcentaje de cumplimiento	Remuneración variable
100%	100% de valor ponderado
Del 85% al 99%	90% del valor ponderado
Del 70% al 84%	80% del valor ponderado
Del 50% al 69%	50% del valor ponderado
Menor al 50%	0%

El porcentaje de mayor peso a la hora de alcanzar la remuneración variable el vendedor será el cumplimiento del presupuesto de ventas.

En cuanto al cumplimiento con la rotación de productos se analizará la siguiente tabla:

Tabla 36

Cumplimiento Rotación de producto

Cumplimiento rotación de producto	
Porcentaje de cumplimiento	Remuneración variable
100%	100% de valor ponderado
70%	50% del valor ponderado
30%	0% del valor ponderado

En el caso de este indicador, está directamente relacionado al cumplimiento del presupuesto de ventas.

La cobertura de clientes realizada por el vendedor será evaluada mediante el cumplimiento de este indicador, y se podrá apreciar de la siguiente manera:

Tabla 37

Cumplimiento de cobertura de clientes

Cumplimiento de cobertura de clientes	
Porcentaje de cumplimiento	Remuneración variable
Del 95% al 100%	100% de valor ponderado
Del 60% al 94%	50% del valor ponderado
Menor al 60%	0% del valor ponderado

Con este indicador se busca generar en el vendedor la cobertura total de sus visitas planificadas y así poder estar al tanto de las necesidades de sus clientes y el mercado, dificultando el ingreso de la competencia.

El último indicador a revisar para pagar comisiones por porcentaje de cumplimiento es el de recuperación de cartera, y se lo realizará según se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 38

Recuperación de cartera

Recuperación de cartera	
Porcentaje de cumplimiento	Remuneración variable
100%	100% de valor ponderado
Del 90% al 99%	75% del valor ponderado
Del 80% al 89%	50% del valor ponderado
Del 50% al 79%	25% del valor ponderado
Menor al 50%	0%

Como es de conocimiento general si la empresa no cobra oportunamente sus facturas emitidas, no podrá sostenerse en el tiempo y por ende el negocio sería cada vez menos rentable y más riesgoso.

A continuación se pone un ejemplo práctico de cómo se realizará y ponderará el pago de la remuneración variable del vendedor, según el cumplimiento de los indicadores arriba mencionados.

Tabla 39**Ejemplo de pago variable según cumplimiento**

Ejercicio aplicado de remuneración mixta				
Presupuesto	\$	19,654		
Comisión 5%	\$	982.70		
Componentes	Cumplimiento			
Cumplimiento de Presupuesto	\$	491.35	Cumplió 100%	\$ 491.35
Cumplimiento de cobertura a cliente	\$	98.27	Cumplió 99%	\$ 98.27
Rotación de producto	\$	147.41	Cumplió 100%	\$ 147.41
Recuperación de cartera	\$	245.68	Cumplió 100%	\$ 245.68
Total Remuneración variable	\$	982.70		\$ 982.70

Se puede observar que el vendedor aun cumpliendo al 100% su presupuesto de ventas no es suficiente para obtener el variable total que puede alcanzar que en este caso es de \$975.82, ya que está ligado al cumplimiento de las otras variables, para efectos de este ejercicio se plantea el cumplimiento total satisfactorio del vendedor, obteniendo así el 100% de su remuneración variable para el primer año. Estos valores a pagar son ponderados mediante las tablas anteriormente citadas dentro de este plan de negocios, para mayor visualización se aplicará el ejercicio de la remuneración del vendedor con el sistema mixto de remuneración:

Tabla 40

Aplicación sistema remuneración mixta

Ejemplo de pago a vendedor con aportaciones			
Salario		\$	500.00
Componentes		%	\$
Décimo tercer Sueldo		8.33%	\$ 41.65
Décimo cuarto Sueldo		8.33%	\$ 41.65
Vacaciones		4.66%	\$ 23.30
Fondos de reserve		8.33%	\$ 41.65
Aportación patronal		11.15%	\$ 55.75
	Total	40.80%	\$ 204.00
Aportación personal		9.45%	\$ 47.25
	Total	31.35%	\$ 156.75
Salario sin comisiones			\$ 656.75
	Facturación		\$ 19,654
	Porcentaje de comisiones		\$
		5%	982.70/12
Salario Total			\$ 738.64

Sistemas colectivos

La compañía Lisolin S.A. por medio de su Gerencia General no implementará un sistema colectivo, dado que sólo contará con un vendedor para este mercado y la implementación del plan de negocios.

3.5.3. Gastos de movilización y viáticos

Los gastos de movilización que la empresa asumirá por concepto de la gestión que realizará el vendedor en este nuevo mercado de las estaciones de servicio en la ciudad de Guayaquil serán de \$150 mensuales. Este valor cubrirá el traslado del vendedor dentro de la ciudad de estación de servicio a estación de servicio en su vehículo propio, razón por la que se

estipuló en el perfil del vendedor contar con movilización propia y así optimizar el tiempo de trabajo y comodidad para el vendedor.

3.6. Control de la Gestión Comercial

3.6.1. Control de las ventas

Como es de conocimiento general en el área comercial, la gestión de ventas es pilar fundamental donde se asienta la economía y sostenibilidad de la empresa en el mercado, ya que si no hay ventas la empresa no tendrá recursos necesarios para poder seguir funcionando y mantenerse en el tiempo, de la mano a esta gestión se encuentra la recuperación de cartera puesto que si no se realiza efectivamente el cobro de las facturas a los clientes sería igual a no vender y aún peor, ya que se invirtió en la producción de un producto y no hay el retorno de ese costo.

Pero volviendo al punto del control de ventas, el Gerente General revisará semanalmente la gestión del vendedor y su porcentaje de cumplimiento en relación a su cuota asignada y así poder tomar las correcciones necesarias para poder alcanzar el presupuesto asignado. Una de las formas más simples para saber el porcentaje de cumplimiento que lleva el vendedor es realizando la siguiente operación matemática: la venta facturada / presupuesto, este resultado sería el valor porcentual cumplido a la fecha. Otra herramienta muy común de control en ventas es el muy conocido Balance Score Card, el cual funciona a manera de semáforo, indicando con rojo una alerta de no cumplimiento y muy poca probabilidad de llegar al presupuesto si no se toman correcciones rápidas, también mostrará un color amarillo que indicará que hay que hacer cierto ajuste para no desviarse de la cuota de venta y cumplirla, mientras que en color verde significa que no hay problema hasta ese momento en la proyección del cumplimiento al presupuesto asignado.

3.6.2 Control de otras dimensiones de la venta

Adicional a los indicadores como el presupuesto de ventas, recuperación de cartera, rotación de producto y cobertura de clientes, se encuentra la muy conocida distribución de Pareto, la cual nos indica que el

80% de las ventas la realizan comúnmente el 20% de los clientes de una empresa. Lo que se desprende de esto es la categorización que se le puede dar a los clientes con relación a su nivel de compras, ahora bien no siempre es conveniente para un compañía tener el 80% de su presupuesto en pocos clientes, es más sano poder distribuir el presupuesto en mayor número de clientes, puesto que así será menos complicado poder alcanzar la meta si hay algún imprevisto de no compra por parte de algún cliente actual.

Control de visitas

El control de visitas estará a cargo del Gerente General de la empresa Lisolin S.A., este indicador muy importante para la empresa se lo revisará semanalmente y así se podrá evaluar si el vendedor está cumpliendo con su agenda semanal de visitas planificada, ya que si no lo está haciendo así, hay mucha facilidad para que la competencia pueda captar parte del mercado potencial que la empresa Lisolin S.A., ha decidido atraer para sí. Si esto es así se deberá aplicar correctivos rápidamente y no descuidar este indicador como parte de la gestión del vendedor. El porcentaje de cumplimiento se lo determinará de la siguiente forma: $\frac{\text{El número de visitas realizadas}}{\text{Número de visitas programadas}}$, el total arrojará el porcentaje de cumplimiento.

Recuperación de cartera

Como se indicó en el punto de control de ventas, la recuperación de cartera va de la mano con la gestión de ventas, es decir si la empresa no vende, quiebra y si no cobra no puede cumplir con sus deberes y obligaciones por consiguiente quiebra. Ninguna empresa puede progresar y mantenerse en el mercado por largo tiempo sino tiene un flujo continuo de efectivo, por ende es de vital importancia la recuperación de los valores facturados por parte del vendedor a sus clientes, tanto es así que se ha incorporado como un indicador más para cumplimiento del vendedor y estimularlo con la recuperación de cartera, ofreciendo un porcentaje de remuneración variable porcentual a su cumplimiento. La manera de evaluar este indicador será: $\frac{\text{El valor recuperado a la fecha}}{\text{total de facturas por cobrar en dólares}}$.

Rotación de productos

Es indicador está directamente ligado al cumplimiento de presupuesto de ventas, ya que por tratarse de un solo producto a vender tendrá que cumplir la cuota de cantidad del producto a vender y si lo hace cumplirá el 100% del ponderado a recibir por cumplimiento de este indicador.

Control de gastos de viaje

Como se indicó en el punto Gastos de movilización, el vendedor recibirá un valor de \$150 al mes para realizar su gestión de ventas en la ciudad de Guayaquil, este valor deberá ser justificado con facturas a nombre de la compañía Lisolin S.A., debido a que no realizará la gestión de ventas fuera de la ciudad no se pagará rubros de alimentación, ni de hospedaje ni peajes, etc, valores que estarían ligados a gastos de viaje.

Control de impagos

Considerando que es un mercado nuevo en el que va a incursionar la compañía Lisolin S.A., no se tiene información de historial real del comportamiento en cuanto a pagos se refiere de este nuevo mercado de las estaciones de servicio, pero la empresa está en la capacidad de poder considerar un 5% al mes de impagos que se pueda dar en total de la facturación. El vendedor tendrá esta información de primera mano y deberá levantar un informe de cuentas cobradas vencidas y clientes en mora, para poder ir clasificando a clientes también por este indicador.

3.6.3. Evaluación del equipo comercial

La evaluación está ligado al cumplimiento de indicadores ya mencionados anteriormente en el cumplimiento de cuotas, rotación de producto, recuperación de cartera, cumplimiento de visitas a clientes. Además se debería interpretar que tan leal es el vendedor a la empresa, su creatividad para resolver posibles complicaciones que pueda ser manejado por el mismo dentro de su gestión. Habrá que evaluar también por parte del Gerente General de la empresa la rentabilidad que hay en la gestión del

vendedor, los gastos en los que se incurre y si es justificable para la compañía, saber si es una inversión o es un gasto.

3.6.4. Cuadro de mando del área comercial

El cuadro de mando del área comercial estará a cargo, será evaluado y dado el seguimiento necesario por parte del Gerente General de la compañía, en base a los indicadores que ya han sido mencionados anteriormente en este plan de negocios.

Participación de mercado por vendedor

Cumplimiento de cuotas

Está basado claramente en el porcentaje alcanzado por parte del vendedor respecto al total del porcentaje de ventas a él asignado.

Estado de situación comercial por vendedor

Permite una revisión que puede ser mensual sobre el total de ventas por parte del vendedor, clientes nuevos captados por el asesor comercial, a cuantos clientes les ha vendido, cuantos clientes potenciales tiene. Todos estos valores deben ser guardados para un histórico anualmente y hacer correlación al siguiente año, con referencia a ellos.

Análisis de los productos

En este análisis se puede recoger anualmente las cifras vendidas del año en curso y el valor por producto facturado, a su vez sacar el porcentaje de participación de ventas por cada ítem comercializado.

Análisis de los clientes

Este análisis es de mucha importancia para la empresa y por consiguiente para el vendedor, ya que se puede comenzar a segmentar el mercado que conforman los clientes por sus volúmenes de compra, este puede ser mensual y anual.

Control de trabajo de los vendedores

El control de trabajo a los vendedores lo realizará el Gerente General todos los días en la mañana, verificando los resultados diarios de la gestión del vendedor.

Evaluación de los vendedores

Como ya se ha plasmado con insistencia en este plan de negocios, la evaluación estará basada en el cumplimiento de los siguientes indicadores: Cumplimiento de presupuesto, rotación de producto, recuperación de cartera y cumplimiento de visitas a clientes.

Control del ratio

Estos son algunos de los ratios más importantes que habrá en el área comercial para este nuevo mercado.

Cumplimiento de ventas: la venta facturada / presupuesto

Cumplimiento de visitas a clientes: El número de visitas realizadas / Número de visitas programadas.

Recuperación de cartera: El valor recuperado a la fecha / total de facturas por cobrar en dólares.

Pedidos por cliente: el número de pedidos / para el número de clientes visitados.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1. Hipótesis de partida

4.1.1. Capital inicial

Para la inversión inicial en este plan de negocio se ha considerado tener una laptop, la creación de página web, una camioneta para la distribución del producto terminado en canecas así como el capital de trabajo.

Tabla 41

Inversión Inicial

Inversión Inicial	Valor
Laptop	\$ 500
Camioneta seminueva	\$ 10,000
Creación página web	\$ 1,600
Capital de trabajo	\$ 5,000
Total	\$ 17,100

4.1.2. Política de financiamiento

Los accionistas de la empresa Lisolin S.A. han decidido que es conveniente financiar la implementación de este plan de negocio de la siguiente forma: recursos propios de la compañía 65% y el 35% con recursos de terceros.

4.1.3. Costo de Capital

El WACC, de las siglas en inglés Weighted Average Cost of Capital, también denominado coste promedio ponderado del capital (CPPC), es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la

hora de valorar un proyecto de inversión. El cálculo de esta tasa es interesante valorarlo o puede ser útil teniendo en cuenta tres enfoques distintos: como activo de la compañía: es la tasa que se debe usar para descontar el flujo de caja esperado; desde el pasivo: el coste económico para la compañía de atraer capital al sector; y como inversores: el retorno que estos esperan, al invertir en deuda o patrimonio neto de la compañía. (Actual, 2016)

$$WACC = k_d * (1 - t) * \left(\frac{D}{V}\right) + k_e * \left(\frac{E}{V}\right)$$

Figura 19 Fórmula para calcular el WACC

TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO	
FÓRMULA	%
WACC = (kg) * (E/v) + kg * (D/V)	
En donde:	
Kg= Costo del capital propio	18%
Kp= Costo de la deuda	12%
E/V= Relación objetivo capital propio del total de financiamiento	65%
D/V= Relación objetivo de deuda a total de financiamiento	35%
WACC	16%

Figura 20 Coste promedio ponderado de capital

Como se puede observar en la figura presente, el Kg o (Ke) representa la tasa que se usara para la obtención del Van y representa el costo del capital aportado por los accionistas, el Kp o (kd) que es el costo de la deuda financiada por terceros en este caso es el 11,83% según la Tasa Activa del Banco Central del Ecuador para créditos a PYMES que son las pequeñas y medianas empresas que realizan su actividad económica en este país. A continuación se muestra la tasa de interés anteriormente mencionada con corte al mes de Febrero del año en curso:

Tasas de Interés

febrero – 2019

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO

Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.28	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.84	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	9.45	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	8.86	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.82	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.85	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.05	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.61	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.71	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.49	Educativo	9.50
Inmobiliario	9.94	Inmobiliario	11.33

Figura 21 Banco Central del Ecuador.

<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

El E/V o E (es el porcentaje de aporte total de la empresa que en este caso es el 65% que representa \$11.115)

El D/V o D (es el porcentaje que financiamiento externo para el plan de negocios cuyo valor es \$5.985 que representa el 35%)

El WACC o costo promedio ponderado del capital es la tasa que rinde el proyecto para los inversionistas que para este caso es del 16%, lo que quiere decir que es más atractivo para ellos el rendimiento de la inversión en este plan, que depositarlo en la banca financiera, ya que esta sólo le brinda en promedio un 5% anual versus el 16% que se espera generará este plan.

4.1.4. Impuestos

Los impuestos que se aplicarán en este plan de negocios son el 25% del impuesto a la renta y el 15% de participación de trabajadores. El impuesto combinado es 36,25%.

4.2 Presupuesto de Ingresos

4.2.1. Volúmenes

A continuación se detallará las cifras en canecas de 20 litros que la empresa Lisolin S.A. espera se puedan colocar en el mercado de estaciones de servicio para efectos de este plan. Cabe mencionar que esta proyección está dada a cinco años desde la implementación del mismo.

Crecimiento esperado		20%	20%	20%	20%	20%
		1	2	3	4	5
Productos						
Cantidades (En Unidades)						
XXX		412	496	604	728	876
XXX		-	-	-	-	-
XXX		-	-	-	-	-
XXX		-	-	-	-	-
XXX		-	-	-	-	-
	Total	412	496	604	728	876

Figura 22 Crecimiento esperado en unidades

Como se muestra en la gráfica, la empresa estima comercializar su desengrasante Degry Speed BH en presentación de caneca, la cual contiene 20 litros de producto, además cree conveniente el incremento del 20% anual durante los próximos cinco años que contempla este plan de negocios, dado que la demanda global son 372 estaciones en la ciudad de Guayaquil como se menciona en la tabla 1 del capítulo 2.1 de este plan. De las cuales 95 estaciones consumen una caneca al mes según la encuesta realizada y mencionada anteriormente en el capítulo 2.4 de este plan. Esto quiere decir que si tan sólo 35 estaciones de las 95 que representa el mercado potencial compra el producto ya estaría cumplido el presupuesto del primer año, dado que $35 \times 12 = 420$ canecas al año.

En el primer año se espera vender en este nuevo mercado 412 canecas de desengrasante lo que quiere decir que al mes la cuota de venta será de 34 unidades de la misma. Para comprensión de los siguientes años se realizará el mismo cálculo, las cantidades esperadas en ventas divididas

para el número de meses con lo cual se obtendrá como resultado la cuota por mes de venta en unidades.

4.2.2. Precios

El precio por unidad varia de año a año, esto se debe al incremento en costo y producción estimada, la cual es una variable que hace fluctuar el precio en el transcurso de lo que dura este plan de negocios como se aprecia en la siguiente gráfica:

Margen de Ganancia	36%	37%	38%	39%	40%
	1	2	3	4	5
Precio Unitario (En US\$)					
XXX	47.70	48.40	48.67	49.72	50.89
XXX	-	-	-	-	-
XXX	-	-	-	-	-
XXX	-	-	-	-	-
XXX	-	-	-	-	-
Total	47.70	48.40	48.67	49.72	50.89

Figura 23 Precios

Se puede observar que en el primer año el precio a la venta será de \$47.70 al segundo año \$48.40, al tercer año \$48.67, al cuarto año \$49.72 y al quinto año \$50.89, si se saca un promedio de estos cinco años el valor sería \$49.08. Por ello la empresa analiza salir al mercado con un precio de \$49 la caneca durante los primeros tres años dando como resultado una venta acumulada de \$74.088 en este período versus los \$73.055,48 que se obtendría de ir cambiando el precio año tras año como se aprecia en la imagen arriba mostrada.

Con este precio no se afecta al presupuesto durante este periodo antes bien se logra obtener un excedente de \$1032.52 a lo que se debería haber captado según la estimación. Esta medida se tomará para no ir cambiando el precio cada vez que se empieza un nuevo año, lo cual con frecuencia trae algún inconveniente o malestar en el cliente por este ajuste de precio, y recién a partir del cuarto año se elevará el precio en \$1.50 al

valor, con lo cual se espera no tenga un mayor inconveniente o al menos es mucho más manejable esta situación que hacerlo año a año.

Este precio nos permite competir dentro del mercado de las estaciones de servicio que son atendidas dentro de la ciudad de Guayaquil por sus propias comercializadoras y que para la empresa Lisolin S.A. representan su demanda potencial y que son las 95 estaciones que se desea atender, el precio al que estas comercializadoras compran los productos desengrasantes son entre \$40 y \$70 cada caneca.

4.2.3. Ventas esperadas

Las ventas esperadas para efecto de este plan de negocios para los próximos cinco años están calculados de la siguiente forma, para el primer año $412 \text{ unidades} \times \$47.70 = 19.654$, el segundo año $496 \times \$48.40 = \24.007 , el tercer año $604 \times \$48.67 = \29.395 , el cuarto año $728 \times 49.72 = \$36.195$ y el quinto año $876 \times \$50.89 = \44.580 .

Para mejor apreciación se presenta la siguiente figura donde se puede observar las cantidades por año estimadas en ventas así como el precio de ventas por año y la cantidad en dólares que se pretende captar en este nuevo mercado de las estaciones de servicio para la empresa Lisolin S.A.

Como se mencionó en el punto anterior, la empresa plantea salir a comercializar el desengrasante Degry Speed BH con un precio establecido por los primeros tres años de \$49 y luego ajustar \$1.50 para el cuarto y quinto año dando como resultado un precio de \$50.50.

A continuación se identifica gráficamente el desglose de las cantidades, precios y total de ventas esperadas para este plan de negocios durante los próximos cinco años:

para la introducción del desengrasante Degry Speed BH de la empresa Lisolin S.A en el nu					
INGRESOS PROYECTADOS					
Productos	1	2	3	4	5
Cantidades (En Unidades)					
xxx	412	496	604	728	876
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
Total	412	496	604	728	876
Precio Unitario (En US\$)					
xxx	47.70	48.40	48.67	49.72	50.89
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
Total	47.70	48.40	48.67	49.72	50.89
Ingresos (En US\$)					
xxx	19,654	24,007	29,395	36,195	44,580
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
Total	19,654	24,007	29,395	36,195	44,580

Figura 24 Ventas Esperadas

4.3 Presupuesto de Costos

4.3.1. Tangibles e Intangibles

La compañía Lisolin S.A. por ser una pequeña empresa PYME no tiene implementado un sistema para medición de costos de calidad como por ejemplo un personal de mantenimiento preventivo, revisión, orientación y evaluación de proveedores, auditorías de calidad etc. En cuanto a los costos intangibles estos se podrán ir identificando a medida que se comienza a dar la producción como por ejemplo: desmotivación del personal, lotes de producción defectuosos, la imagen de la empresa etc. Estos costos son identificables una vez se dé seguimiento a fallas en la producción y la empresa deberá evaluar el costo que representará corregir esas fallas o eliminarlas de raíz.

4.3.2. Servicios y/o Manufacturas

Materia Prima

Crecimiento esperado	20%	20%	20%	20%	20%
Crecimiento esperado	2%	2%	2%	2%	2%
	1	2	3	4	5

Xxx					
Materiales (unidades)					
Butilglicol	2,472	2,968	3,564	4,280	5,140
Surfactante no ionico	906	1,092	1,312	1,580	1,896
Agua	4,862	5,840	7,016	8,424	10,112
Envase	412	496	604	728	876
Etiqueta	412	496	604	728	876
Total	9,064	10,892	13,100	15,740	18,900

Costo Unitario (En US\$)					
Butilglicol	2	2	2	2	2
Surfactante no ionico	3	3	3	3	3
Agua	0	0	0	0	0
Envase	1	1	1	1	1
Etiqueta	0	0	0	0	0
Total	1.12	1.15	1.17	1.19	1.22
Productos					
Xxx	10,188	12,487	15,319	18,775	22,995
Total Costos MD	10,187.94	12,487.46	15,319.27	18,774.64	22,994.76

Figura 25 Materia Prima

Las materias primas a utilizar son el solvente Butilglicol, surfactante no iónico y Agua además de la caneca para envasar el producto junto con la etiqueta, en la gráfica se puede observar el consumo total en Kg a utilizarse por cada materia prima (Materiales) durante el primer año y en la parte inferior el precio por cada unidad, teniendo como resultado final el costo total de materia prima (MD) por cada año, este resultado se obtiene de la multiplicación del total de materias primas a utilizarse en Kg multiplicado por el valor de cada materia prima.

El crecimiento esperado en ventas va relacionado directamente a la producción por ello el crecimiento esperado también es del 20% por cada año mientras dure este plan de negocios. Para proyectar el incremento en precios de la materia prima se tomó como referencia el índice de inflación en el Ecuador, el cual muestra un promedio desde enero del año 2010 a enero del 2019 del 2.79% según información del INEC tomado de la página ecuador en cifras. (INEC, 2019)

Por ello se considera un incremento del 2% anual y así proyectar un plan lo más cercano a la realidad posible que lo pueda afectar, con esta estimación para los próximos cinco años no habría inconvenientes en proyectar los costos de las materias primas durante la implementación y duración del mismo.

Mano de Obra Directa

Para efectos de este plan la compañía ha decidido no contratar a personal de ventas nuevo sino utilizar a un mismo vendedor actual de la empresa en este nuevo mercado de las estaciones de servicio. Considera entregar en medida del cumplimiento de su presupuesto un 5% mensual del total facturado en este segmento y mantenerlo por los próximos cinco años. En lo referente a producción estará un operario el cual percibirá un sueldo de \$400 al mes y que la empresa considera cubrir el 10% de ese valor con la comercialización de este producto en las estaciones de servicio, ya que el mismo operario estará en planta de producción trabajando para los otros ítems que la compañía Lisolin S.A. produce y comercializa en el sector industrial. Contempla un incremento anual del salario en un 2% que está

directamente relacionado al índice de inflación como se mencionó en el punto 4.3.2.

4.3.3. Costos Indirectos de Fabricación

Crecimiento esperado	2%	2%	2%	2%	2%
	1	2	3	4	5
Detalle					
Combustibles	180	184	187	191	195
Sueldos Administrativos (Producción)	600	612	624	637	649
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
Total CIF	780	796	812	828	844
Productos					
xxx	780.00	795.60	811.51	827.74	844.30
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
Total CIF unit	780.00	795.60	811.51	827.74	844.30

Figura 26 Costos indirectos de fabricación (CIF)

Como costos indirectos de producción (CIF) la empresa considera los siguientes elementos: combustible, sueldos administrativos de producción y se estima un crecimiento en estos costos de un 2% guardando relación al incremento mostrado en el punto 4.3.2

El total de los costos para el primer año son de \$780, el segundo año será de \$795.60, para el tercero \$811.51, el cuarto \$827.74 y el quinto año \$844.30.

4.3.4. Costos esperados

Plan de negocios para la introducción del desengrasante Degry Speed BH de la empresa Lisolin S.A en el nuevo segmento del					
COSTOS PROYECTADOS					
Productos	1	2	3	4	5
Cantidades (En Unidades)					
Caneca de 20 Lts.	412	496	604	728	876
Total	412.00	496.00	604.00	728.00	876.00
Costo Unitario (En US\$)					
Caneca de 20 Lts.	30.53	30.49	30.22	30.33	30.53
Total	30.53	30.49	30.22	30.33	30.53
Costos (En US\$)					
	12,579	15,124	18,254	22,079	26,748
Total	12,579	15,124	18,254	22,079	26,748

Figura 27 Costos Esperados

En esta gráfica se puede apreciar el total de unidades a producir por año del desengrasante Degry Speed BH en caneca de 20 lts, luego se muestra el costo que se deriva de la producción de dicho producto para la venta por año (costo unitario) y finalmente el total que representa la producción anual por el costo unitario. Para mejor comprensión se calcula el primer año en costos: $412 \times \$30.53 = \12.579 , el mismo cálculo se debe replicar para los siguientes años y así se podrá obtener el costo total anualizado en este plan de negocios.

Para los siguientes años los costos son \$15.124 para el segundo año, el tercero \$18.254, el cuarto \$22.079 y el quinto y último año \$26.748 según la proyección financiera obtenida.

4.4 Presupuesto de Gastos

4.4.1. Tangibles e Intangibles

Plan de negocios para la introducción del desengrasante Degry Speed BH de la empresa Lisolin S.A en el nuevo segmento del					
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS PROYECTADOS					
Descripción	1	2	3	4	5
Sueldos Administrativos	628	641	654	667	680
Energía Eléctrica	36	37	37	38	39
Depreciación	2,167	2,167	2,167	2,000	2,000
Agua	12	12	12	13	13
Teléfono	36	37	37	38	39
Arriendo	180	184	187	191	195
Sueldo Contador	180	184	187	191	195
Mantenimiento Página web Xxx Xxx	480	490	499	509	520
Total Gastos administrativos	3,719	3,750	3,782	3,647	3,680

Figura 28 Gastos Administrativos y de ventas

En esta gráfica se muestra lo que la compañía considera los gastos administrativos y de ventas que se generarán para cumplimiento del plan de negocios anualizados tales como: sueldos, energía eléctrica oficina, agua oficina, teléfono, arriendo y mantenimiento en un proporcional al total de cada uno de ellos que será cubierto por este plan.

4.4.2. Servicios y/o Manufacturas

En el punto 4.4.1 se encuentra incorporado ya los gastos a los que se hace referencia como sueldos, arrendamientos, sueldo de la parte contable así como las depreciaciones de los activos que están relacionados con los procesos de apoyo para este plan, a continuación se observará la gráfica de depreciación:

INVERSIÓN INICIAL						
Descripción	Tasas	1	2	3	4	5
Total Terrenos	0%	-	-	-	-	-
Total Equipos de Cómputo	33%	167	167	167	-	-
Total Edificios e Instalaciones	5%	-	-	-	-	-
Total Equipos y maquinarias	10%	-	-	-	-	-
Total vehículos	20%	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Total gastos depreciación		2,167	2,167	2,167	2,000	2,000
Gastos de Depreciación		2,167	2,167	2,167	2,000	2,000

Figura 29 Depreciaciones

En referencia a la gráfica arriba mostrada se puede ver que la laptop que se incluyó como inversión inicial ha sufrido una depreciación anual de \$167 por los tres años que es al tiempo que debe depreciarse, lo mismo ocurre con la adquisición del vehículo que se pretende adquirir para este plan, depreciándose durante los cinco años a razón de \$2000 anuales. Esto tiene como resultado una depreciación anual durante los tres primeros años de \$2167, para el cuarto y quinto año sólo quedaría el valor que falta por depreciar del vehículo que es \$2000.

En lo que respecta al financiamiento que se conseguirá por préstamo al sistema financiero por la cantidad de \$5.985, la compañía proyecta cancelar dicho valor a tres años plazo y a una tasa de interés del 11,83% anual que corresponde a las PYMES como ya se explicó en el punto 4.1.3 y se observa en la figura 24 de este plan de negocios. Dicha cantidad prestada con el interés a pagar por parte de la compañía genera una cuota mensual de pago cuyo valor es de \$198 mensuales por los tres años.

A continuación se muestra la tabla de amortización por la deuda contraída para financiar parte de este plan de negocios:

0				
TABLA DE AMORTIZACIÓN				
CAPITAL			5,985	
Tasa Total			11.83%	
Plazo			3	Años
Amortización Capital			12	Mensual
Período de Gracia			-	Año
Número de cupones			36	Cupones
Dividendo normal			198	Mensual

Cupon	INTERES	Amortización Capital	Valor del Dividendo	Saldo Capital
				5,985
1	59	139	198	5,846
2	58	141	198	5,705
3	56	142	198	5,563
4	55	143	198	5,420
5	53	145	198	5,275
6	52	146	198	5,128
7	51	148	198	4,981
8	49	149	198	4,831
9	48	151	198	4,681
10	46	152	198	4,529
11	45	154	198	4,375
12	43	155	198	4,220
13	42	157	198	4,063
14	40	158	198	3,905
15	38	160	198	3,745
16	37	161	198	3,584
17	35	163	198	3,421
18	34	165	198	3,256
19	32	166	198	3,090
20	30	168	198	2,922
21	29	169	198	2,752
22	27	171	198	2,581
23	25	173	198	2,408
24	24	175	198	2,234
25	22	176	198	2,058
26	20	178	198	1,880
27	19	180	198	1,700
28	17	182	198	1,518
29	15	183	198	1,335
30	13	185	198	1,150
31	11	187	198	963
32	9	189	198	774
33	8	191	198	583
34	6	193	198	391
35	4	194	198	196
36	2	196	198	0

Figura 30 Tabla de Amortización

4.5 Análisis de Punto de Equilibrio

En este anexo se calcula el monto mínimo a vender por parte de la compañía Lisolin S.A. en el mercado de las estaciones de servicio en la ciudad de Guayaquil, con esta venta mínima la empresa no ganaría ni perdería dinero sólo alcanzaría a cubrir sus costos operacionales. Para cálculo de este punto de equilibrio se debe realizar la siguiente operación:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio por Unidad} - \text{Costo Variable por Unidad}}$$

Figura 31 Fórmula Punto de Equilibrio. Tomado de www.gestiopolis.com fórmula del punto de equilibrio

Aplicando esta fórmula se obtiene los siguientes resultados para cada año mientras transcurre este plan de negocios:

	1	2	3	4	5
Precio Unitario (En US\$)	47.70	48.40	48.67	49.72	50.89
Costo Variable Unitario (En US\$)	28.64	28.89	28.88	29.19	29.57
Costo Fijo Total (En US\$)	780	796	812	828	844
Punto de Equilibrio (unidades - año)	41	41	42	41	40
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	3	3	4	3	3

Figura 32 Punto de Equilibrio

Como se puede ver en la gráfica arriba mostrada, para el primer año se debe vender 41 canecas de desengrasante Degry Speed BH en el año es decir que mensualmente se debe colocar en el mercado de las estaciones de servicio como mínimo 3 canecas del producto. Este resultado se obtiene después de realizar la fórmula anteriormente citada para cálculo del punto de equilibrio, para mayor explicación se realizara esta operación para el primer año. $PE = 780 / 47,70 - 28,64 = 40,92$ canecas.

4.6 Estados Financieros Projectados

Dentro de los principales estados financieros para una empresa se encuentran los siguientes: Estado de Situación Financiera Projectado, Estado de Resultados Projectado y Flujos Futuros de Fondos. A continuación se muestra la gráfica del primer estado financiero projectado por la compañía Lisolin S.A. durante los cinco años que está previsto dure este plan de negocios.

	Pre-Operacional	1	2	3	4	5
Activos						
Efectivo	-	3,315	7,246	12,829	22,968	35,930
Cuentas por Cobrar	-	538	658	805	992	1,221
Inventario	-	279	342	420	514	630
Total de Activos Corrientes	-	4,133	8,246	14,054	24,474	37,781
Propiedades, Planta y Equipos, neto	10,500	8,333	6,167	4,000	2,000	-
Gastos de Constitución de la empresa	6,600					
Amortización Gastos Preoperacionales		5,280	-1,320	-1,320	-1,320	-1,320
Total Activos	17,100	17,746	13,092	16,734	25,154	36,461
Pasivos y Patrimonio						
Cuentas por Pagar	-	1,675	2,053	2,518	3,086	3,780
Deudas de corto plazo	1,765	1,986	2,234	-0	-	-
Total de Pasivos a corto plazo	1,765	3,661	4,287	2,518	3,086	3,780
Deudas de largo plazo	4,220	2,234	-	0	0	0
Otros pasivos de largo plazo	-	-	-	-	-	-
Total de Pasivos a largo plazo	4,220	2,234	-	0	0	0
Total de Pasivos	5,985	5,894	4,287	2,518	3,086	3,780
Utilidades retenidas		2,057	5,611	11,021	18,872	29,486
Capital pagado	11,115	11,115	11,115	11,115	11,115	11,115
Total Pasivos y Patrimonio	17,100	19,066	21,012	24,654	33,074	44,381
Chequeo	-	1,320	7,920	7,920	7,920	7,920

Figura 33 Estado de Situación Financiera Projectado

Después de observar esta proyección de la situación financiera de la compañía para los próximos cinco años, se puede determinar que la empresa Lisolin S.A. está en la capacidad de poder cubrir sus deudas y responder a sus obligaciones durante este tiempo en el cual se contempla dure el plan de negocios. Este estado de situación está basado en la proyección de ventas que la empresa desea la cual fue de un 20% de crecimiento anual.

Estado de Resultados

	Pre-Operacional	1	2	3	4	5
Ventas	-	19,654	24,007	29,395	36,195	44,580
Costos de Ventas	-	-12,579	-15,124	-18,254	-22,079	-26,748
Utilidad Bruta	-	7,076	8,882	11,141	14,116	17,832
Gastos Administrativos y de Ventas	-	-3,719	-3,750	-3,782	-3,647	-3,680
Utilidad Operativa	-	3,357	5,133	7,359	10,469	14,152
Ingresos por Intereses	-	-	-	-	-	-
(Gastos por Intereses)	-	-614	-394	-146	-0	-
Utilidad antes de impuestos	-	2,742	4,739	7,213	10,469	14,152
Impuestos a la Renta	25%	-686	-1,185	-1,803	-2,617	-3,538
Utilidad Neta	-	2,057	3,554	5,410	7,852	10,614
<i>Tasa de crecimiento en Ventas (anual)</i>	---	---	22%	22%	23%	23%
<i>Margen Bruto</i>	---	36%	37%	38%	39%	40%
<i>Margen operativo</i>	---	17%	21%	25%	29%	32%
<i>Margen neto</i>	---	10%	15%	18%	22%	24%

Figura 34 Estado de Resultados Projectado

En este estado de resultados proyectado se puede apreciar las ventas estimadas por año así como los costos y gastos fruto de esta operación de ventas durante los cinco años brindando un panorama a considerar a futuro, dando como resultado una ganancia para la empresa en el primer año del 10% (\$2.057) sobre las ventas del mismo periodo (\$19.654), para el segundo año del 15% (\$3.554), en el tercer año del 18% (\$5.410), para el cuarto año del 22% (\$7.852) y en el quinto año del 24% (\$10.614). El último estado financiero que la compañía Lisolin S.A. ha considerado para este plan de negocios es el Estado de Flujos de Efectivo que será proyectado de igual forma para los próximos cinco años.

Estado de Flujos de Efectivo

	Pre-Operacional	1	2	3	4	5
Efectivo al Inicio del Periodo	-	-	3,315	7,246	12,829	22,968
Flujo de Efectivo por Operaciones						
Ingreso Neto	-	2,057	3,554	5,410	7,852	10,614
Depreciación		2,167	2,167	2,167	2,000	2,000
Cambio en las cuentas del Balance						
(Incremento en Cuentas por Cobrar)		-538	-119	-148	-186	-230
(Incremento en Inventario)		-279	-63	-78	-95	-116
Incremento en Cuentas por Pagar		1,675	378	466	568	694
Cambio en otros activos y pasivos de largo plazo						
Total Flujo de Efectivo por Operaciones	-	5,081	5,916	7,817	10,139	12,962
Flujo de Efectivo por Inversiones						
(Compras Netas de PPE)	-17,100	-	-	-	-	-
Ventas de Activos Fijos						
Total de Flujo de Efectivo por Inversiones	-17,100	-	-	-	-	-
Flujo de Efectivo por Financiamientos						
Inversiones de Capital (patrimoniales) obtenidas	11,115	-	-	-	-	-
Préstamos obtenidos	5,985	-	-	-	-	-
(Pagos a Deudas)	-	1,765	1,986	2,234	-0	-
Total Flujo de Caja por Financiamientos	17,100	-1,765	-1,986	-2,234	0	-
Total incremento (disminución en el Flujo de Caja)	-	3,315	3,931	5,583	10,139	12,962
Efectivo al Final del Periodo	-	3,315	7,246	12,829	22,968	35,930

Figura 35 Estado de Flujos de Efectivo

Se puede observar en esta gráfica de estado de flujo de efectivo que la compañía cuenta con la suficiente liquidez para responder a todas sus obligaciones adquiridas fruto de préstamos o cuentas por pagar a sus proveedores, sueldos, durante los próximos cinco años.

4.7 Factibilidad Financiera

4.7.1. Análisis de Ratios

ROA (Rotación de Activos)

El Ratio de rotación de activos refleja la eficacia de la empresa en la gestión de sus activos para generar ventas. Este ratio se calcula tomando el importe neto de la cifra de negocios y dividiéndolo por el activo total (activo corriente y no corriente). Cuanto más elevado sea el valor de este ratio, mayor es la productividad de los activos para generar ventas y por tanto la rentabilidad del negocio. (Actual, Empresa Actual, 2010).

Este ratio una vez calculado $Roa = \text{Ventas} / \text{Activos Totales}$ da como resultado para el primer año de la compañía Lisolin S.A. de 111%, para el segundo año 183%, tercer año de 176%, para el cuarto año es de 144% y para el quinto año será de 122%. Más adelante se mostrará gráficamente

estos valores obtenidos en los anexos de finanzas sobre el plan de negocios.

ROI (Retorno de la Inversión)

El acrónimo ROI significa “retorno de la inversión”. Llamado en inglés Return on Investment (ROI); es el coeficiente financiero que mide la cantidad de dinero perdido o recuperado como resultado de una inversión. Generalmente expresado como un porcentaje; el Retorno de Inversión permite hacer una comparación entre las inversiones sobre la base de la cantidad de dinero invertido y la cantidad de dinero ganado o perdido. (Rivas, 2018)

Para efecto del presente plan de negocio después de realizar el cálculo para obtener el $ROI = \text{Utilidad Neta} / \text{Activos Totales}$, se tuvo como resultado que en el primer año habrá un rendimiento del 12% con respecto a la inversión, al segundo año será de 27%, el tercer año 32%, al cuarto año 31% y en el quinto año del 29%.

ROE (Rendimiento del Patrimonio)

La rentabilidad sobre el patrimonio neto (ROE por sus siglas en inglés, return on equity) es un ratio de eficiencia utilizado para evaluar la capacidad de generar beneficios de una empresa a partir de la inversión realizada por los accionistas. Se obtiene dividiendo el beneficio neto de la empresa entre su patrimonio neto. (Antonio, 2016)

Realizado el cálculo para obtener el $ROE = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio Total}$ durante los próximos cinco años en la inversión de los accionistas se obtuvo que en el primero obtendrán el 16% respecto a su inversión, para el segundo año 21%, el tercero 24%, para el cuarto 26% y el quinto año será el 26% mismo.

A continuación se muestra los resultados arriba expuestos, después de desarrollar los estados financieros proyectados:

Balance						
Política de Crédito	10	10	10	10	10	
Política de Inventario	10	10	10	10	10	
Política de Pagos	60	60	60	60	60	
Pre-Operacional	1	2	3	4	5	
Activos						
Efectivo	-	3,315	7,246	12,829	22,968	35,930
Cuentas por Cobrar	-	538	658	805	992	1,221
Inventario	-	279	342	420	514	630
Total de Activos Corrientes	-	4,133	8,246	14,054	24,474	37,781
Propiedades, Planta y Equipos, neto	10,500	8,333	6,167	4,000	2,000	-
Gastos de Constitución de la empresa	6,600	-	-	-	-	-
Amortización Gastos Preoperacionales	-	5,280	-1,320	-1,320	-1,320	-1,320
Total Activos	17,100	17,746	13,092	16,734	25,154	36,461
Pasivos y Patrimonio						
Cuentas por Pagar	-	1,675	2,053	2,518	3,086	3,780
Deudas de corto plazo	1,765	1,986	2,234	-	-	-
Total de Pasivos a corto plazo	1,765	3,661	4,287	2,518	3,086	3,780
Deudas de largo plazo	4,220	2,234	-	0	0	0
Otros pasivos de largo plazo	-	-	-	-	-	-
Total de Pasivos a largo plazo	4,220	2,234	-	0	0	0
Total de Pasivos	5,985	5,894	4,287	2,518	3,086	3,780
Utilidades retenidas	-	2,057	5,611	11,021	18,872	29,486
Capital pagado	11,115	11,115	11,115	11,115	11,115	11,115
Total Pasivos y Patrimonio	17,100	19,066	21,012	24,654	33,074	44,381
Chequeo	-	1,320	7,920	7,920	7,920	7,920
Razón Corriente	-	1.13	1.92	5.58	7.93	10.00
Capital de Trabajo	-1,765	472	3,959	11,536	21,387	34,001
Prueba Ácida	-	1.05	1.84	5.41	7.76	9.83
Ciclo de Efectivo	-	-40.00	-40.00	-40.00	-40.00	-40.00
Razón de Endeudamiento	0.35	0.24	0.17	-	0.00	0.00
ROE	0%	16%	21%	24%	26%	26%
ROI	0%	12%	27%	32%	31%	29%
ROA	0%	111%	183%	176%	144%	122%

Figura 36 Balance General y Ratios

4.7.2. Valoración del Plan de Negocios

Para conocer la valoración del plan de negocios hasta ahora propuesto se cuenta con tres indicadores como el VAN (Valor Actual Neto), el TIR (Tasa Interna de Retorno) y el Período de Recuperación que es el año en que se recuperará la inversión. Lo anteriormente mencionado se pondrá de manifiesto y para mejor visualización en el siguiente gráfico que muestra la evaluación económica del plan de negocios proyectado para los próximos cinco años.

Evaluación económica del proyecto

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	\$ -17,100	\$ 3,315	\$ 3,931	\$ 5,583	\$ 10,139	\$ 12,962
Flujo de caja acumulado		\$ -13,785	\$ -9,854	\$ -4,271	\$ 5,868	\$ 18,830
Valor de Salvamento						\$ -
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	\$ -17,100	\$ -13,785	\$ -9,854	\$ -4,271	\$ 5,868	\$ 18,830
Tasa de Descuento	16%					
VAN	3,625					
TIR	23%					
Año de recuperación	4					

Figura 37 Valoración del Plan de Negocios

VAN

Como se puede apreciar en la gráfica arriba mostrada, se proyecta a cinco años la valoración que se obtiene según los indicadores anteriormente mencionados sobre este plan de negocios de la empresa Lisolin S.A., donde se tiene como resultado un VAN de 3.625 y para que sea considerado un proyecto viable deberá ser el VAN mayor o igual a cero. Claramente se puede entender que el plan es considerado viable después de descontar del flujo de ingresos esperados la inversión que se hizo al inicio de este plan.

TIR

Este indicador nos da a entender el rendimiento que se tendrá de este plan de negocios y para que sea aceptable la TIR deberá ser mayor o igual a la tasa de descuento, la misma que se calcula obteniendo el WACC y que ya fue explicado en el punto 4.1.3. de este plan de negocios. Se puede apreciar que la tasa de descuento es igual a 16% y la TIR es de 23% con esto se cumple la condición para ser un proyecto con rendimiento aceptable.

Período de Recuperación

Con este indicador se puede determinar el año en que se recuperará la inversión en el plazo máximo que es de cinco años para este plan de negocios y se lo aprecia por el cambio de valor negativo a positivo en la sumatoria anual de los flujos y este cambio se observa en el cuarto año.

4.7.3. Análisis de Sensibilidad

En un escenario optimista se plantea el incremento en unidades vendidas de un 30% durante el plan de negocios que es de cinco años, versus el escenario moderado del 20% que ha sido desarrollado a lo largo de este plan de negocios, se puede observar la disminución en costo de producto de fabricación por ende el precio de venta también sufrió una reducción en dólares, esto debido a la economía de escalas. El valor en ventas lógicamente sube y en los estados financieros se plasma todo este nuevo escenario. Cabe mencionar que este aumento es factible ya que representaría en el caso de la venta de 412 canecas al año como está planteado en el desarrollo de este plan, el aumento sería 123,60 canecas dando un total de 535.6 canecas dividido para 12 meses da como resultado 45 canecas de venta por mes, versus las 41 que se plantea actualmente. Es decir que sólo tendría que colocar 4 canecas más ya sea en el mercado potencial de las comercializadoras de combustible que son 95 estaciones o en las 277 estaciones que son el mercado de consumidores relativos.

para la introducción del desengrasante Degry Speed BH de la empresa Lisolin S.A en el nu					
INGRESOS PROYECTADOS					
Productos	1	2	3	4	5
Cantidades (En Unidades)					
xxx	412	544	712	928	1,216
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
Total	412	544	712	928	1,216
Precio Unitario (En US\$)					
xxx	47.70	44.13	41.28	39.00	36.66
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
Total	47.70	44.13	41.28	39.00	36.66
Ingresos (En US\$)					
xxx	19,654	24,007	29,395	36,195	44,580
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
Total	19,654	24,007	29,395	36,195	44,580

Figura 38 Ingresos Proyectados Optimista

Crecimiento esperado	30%	30%	30%	30%	30%
	1	2	3	4	5
Productos					
Cantidades (En Unidades)					
xxx	412	544	712	928	1,216
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
Total	412	544	712	928	1,216
Precio Unitario (En US\$)					
xxx	47.70	44.13	41.28	39.00	36.66
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
Total	47.70	44.13	41.28	39.00	36.66

Figura 39 Ingresos y precio optimista

En cuanto al VAN se muestra un incremento considerable de 7.789 y un TIR de 32%, con lo que se presenta como un plan altamente atractivo a la inversión y muy rentable, el año de recuperación sigue siendo al cuarto año de duración del plan.

Evaluación económica del proyecto

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	\$ -17,100	\$ 3,315	\$ 4,535	\$ 7,060	\$ 13,022	\$ 18,029
Flujo de caja acumulado		\$ -13,785	\$ -9,249	\$ -2,189	\$ 10,833	\$ 28,862
Valor de Salvamento						\$ -
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	\$ -17,100	\$ -13,785	\$ -9,249	\$ -2,189	\$ 10,833	\$ 28,862
Tasa de Descuento	16%					
VAN	7,789					
TIR	32%					
Año de recuperación	4					

Figura 40 Evaluación económica optimista

En un escenario pesimista la compañía realizó una proyección negativa en cuanto a ventas se refiere y así mantener la misma variable que se utilizó para el escenario optimista. Se estimó el no cumplimiento en ventas del 10% versus el 20% esperado según lo planteado en el plan de negocios actual y desarrollado hasta ahora, y que es considerado el escenario moderado. Se puede observar el aumento en costo de producto de fabricación por ende el precio de venta también sufre un aumento en dólares, esto debido a la economía de escalas que en este caso se interpreta que es más costoso producir en menor volumen. El valor en ventas lógicamente baja y en los estados financieros es fácilmente apreciable este nuevo escenario que se plantea.

Así las cantidades a producir como su precio de venta queda reflejado en la siguiente gráfica simulando el escenario anteriormente expuesto y se aprecia el cambio en sus respectivos ingresos.

para la introducción del desengrasante Degry Speed BH de la empresa Lisolin S.A en el nu					
INGRESOS PROYECTADOS					
Productos	1	2	3	4	5
Cantidades (En Unidades)					
xxx	412	460	508	568	628
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
Total	412	460	508	568	628
Precio Unitario (En US\$)					
xxx	47.70	48.37	49.53	50.34	51.68
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
Total	47.70	48.37	49.53	50.34	51.68
Ingresos (En US\$)					
xxx	19,654	22,251	25,159	28,595	32,458
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
Total	19,654	22,251	25,159	28,595	32,458

Figura 41 Ingresos y precio pesimista

En la siguiente gráfica se refleja el costo de producir en menor cantidad debido a la disminución en ventas de las canecas de

desengrasante en este nuevo mercado versus el plan original proyectado para este plan de negocios.

para la introducción del desengrasante Degry Speed BH de la empresa Lisolin S.A en el nu					
COSTOS PROYECTADOS					
Productos	1	2	3	4	5
Cantidades (En Unidades)					
XXX	412	460	508	568	628
XXX	-	-	-	-	-
XXX	-	-	-	-	-
XXX	-	-	-	-	-
XXX	-	-	-	-	-
Total	412.00	460.00	508.00	568.00	628.00
Costo Unitario (En US\$)					
XXX	30.53	30.47	30.76	30.71	31.01
XXX	-	-	-	-	-
XXX	-	-	-	-	-
XXX	-	-	-	-	-
XXX	-	-	-	-	-
Total	30.53	30.47	30.76	30.71	31.01

Figura 42 Costos Escenario pesimista

En cuanto a la valoración financiera se obtiene un VAN de 151 y un TIR de 15% igual a la tasa de descuento que es del 15% con lo que se presenta como un plan aún atractivo para invertir y viable pero con una reducción considerable. En todo caso con esto se demuestra que en ambos escenarios la variable de ventas actúa sobre la satisfacción o no del plan con sus respectivas consecuencias financieras.

Evaluación económica del proyecto

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	\$ -17,100	\$ 3,315	\$ 3,352	\$ 4,255	\$ 7,756	\$ 9,119
Flujo de caja acumulado		\$ -13,785	\$ -10,432	\$ -6,177	\$ 1,579	\$ 10,698
Valor de Salvamento						\$ -
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	\$ -17,100	\$ -13,785	\$ -10,432	\$ -6,177	\$ 1,579	\$ 10,698
Tasa de Descuento	15%					
VAN	151					
TIR	15%					
Año de recuperación	4					

Figura 43 Valoración financiera pesimista

CAPITULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1. Base Legal

La compañía Lisolin S.A. se encuentra comprometida con la responsabilidad y conservación medioambiental en el proceso de producción que como consecuencia se dé en el giro de su negocio integral, como parte de ello se elaboran soluciones y planes de reciclaje así como del manejo de desechos inorgánicos y de materiales tóxicos o corrosivos. Estos procesos están elaborados por el encargado de planta que es la persona responsable de la producción y del manejo correcto, eficiente y oportuno de los materiales resultantes como desechos de dicha transformación que se da en la planta de producción, por ello cuenta con un título de curato nivel en Maestría Ambiental. Con esto la compañía muestra su compromiso de preservar y minimizar el impacto ambiental que hay en todo proceso de fabricación.

Según Acuerdo Ministerial No. 061 publicado en el Registro Oficial No. 316 el día lunes 4 de mayo del 2015 (Ambiente, 2015) estipula lo siguiente:

Art. 49 Políticas generales de la gestión integral de los residuos sólidos no peligrosos, desechos peligrosos y/o especiales.- Se establecen como políticas generales para la gestión integral de estos residuos y/o desechos y son de obligatorio cumplimiento tanto para las instituciones del Estado, en sus distintos niveles de gobierno, como para las personas naturales o jurídicas públicas o privadas, comunitarias o mixtas, nacionales o extranjeras, las siguientes: a) Manejo integral de residuos y/o desechos; b) Responsabilidad extendida del productor y/o importador; c) Minimización de generación de residuos y/o desechos; d) Minimización de riesgos sanitarios y ambientales; e) Fortalecimiento de la educación ambiental, la participación ciudadana y una mayor conciencia en relación con el manejo de los residuos y/o desechos; f) Fomento al desarrollo del aprovechamiento y valorización

de los residuos y/o desechos, considerándolos un bien económico, mediante el establecimiento de herramientas de aplicación como el principio de jerarquización: 1. Prevención 2. Minimización de la generación en la fuente 3. Clasificación 4. Aprovechamiento y/o valorización, incluye el reúso y reciclaje 5. Tratamiento y 6. Disposición Final. g) Fomento a la investigación y uso de tecnologías que minimicen los impactos al ambiente y la salud; h) Aplicación del principio de prevención, precautorio, responsabilidad compartida, internalización de costos, derecho a la información, participación ciudadana e inclusión económica y social, con reconocimientos a través de incentivos, en los casos que aplique; i) Fomento al establecimiento de estándares mínimos para el manejo de residuos y/o desechos en las etapas de generación, almacenamiento temporal, recolección, transporte, aprovechamiento, tratamiento y disposición final; j) Sistematización y difusión del conocimiento e información, relacionados con los residuos y/o desechos entre todos los sectores; k) Aquellas que determine la Autoridad Ambiental Nacional a través de la norma técnica correspondiente.

Art. 79 Desechos peligrosos.- A efectos del presente Libro se considerarán como desechos peligrosos, los siguientes: a) Los desechos sólidos, pastosos, líquidos o gaseosos resultantes de un proceso de producción, extracción, transformación, reciclaje, utilización o consumo y que contengan alguna sustancia que tenga características corrosivas, reactivas, tóxicas, inflamables, biológico infecciosas y/o radioactivas, que representen un riesgo para la salud humana y el ambiente de acuerdo a las disposiciones legales aplicables; y, b) Aquellos que se encuentran determinados en los listados nacionales de desechos peligrosos, a menos que no tengan ninguna de las características descritas en el numeral anterior. Estos listados serán establecidos y actualizados mediante acuerdos ministeriales.

Art. 54 Prohibiciones.- Sin perjuicio a las demás prohibiciones estipuladas en la normativa ambiental vigente, se prohíbe: a) Disponer residuos y/o desechos sólidos no peligrosos, desechos peligrosos y/o especiales sin la autorización administrativa ambiental correspondiente. b) Disponer residuos y/o desechos sólidos no peligrosos, desechos peligrosos y/o especiales en el dominio hídrico público, aguas marinas, en las vías

públicas, a cielo abierto, patios, predios, solares, quebradas o en cualquier otro lugar diferente al destinado para el efecto de acuerdo a la norma técnica correspondiente. c) Quemar a cielo abierto residuos y/o desechos sólidos no peligrosos, desechos peligrosos y/o especiales. d) Introducir al país residuos y/o desechos no peligrosos y/o especiales para fines de disposición final. e) Introducir al país desechos peligrosos, excepto en tránsito autorizado.

En relación con los artículos anteriormente citados la compañía Lisolin S.A. en su proceso de transformación de materias primas a un producto final, cuenta con los permisos debidos para la compra y transporte de las mismas, además cuenta con un registro y uso de materias primas reguladas por la entidad correspondiente en este caso es la SETED (Secretaría Técnica de Drogas) que es renovado cada año. Cabe mencionar que mensualmente se eleva un reporte a dicha entidad sobre el uso y formulación en la que participe esta sustancia, dicha entidad está en la libertad de poder hacer visitas a las empresas donde se realizan estos procesos de transformación sin previo aviso.

La compañía tiene una cultura de reciclaje y de reuso debidamente establecido como un sistema post producción y debidamente presentado a las autoridades competentes, este accionar además de representar un compromiso ambiental para minimizar el daño en la naturaleza o cuerpos hídricos, ha generado disminución de costos en la elaboración de sus productos finales.

5.2. Beneficiarios directos e indirectos

Beneficiarios directos: Los beneficiarios directos serán en primera instancia las personas que trabajan en la compañía que dispondrán de plazas de trabajo estables y con los beneficios y prestaciones de ley. De la mano para la implementación de este nuevo plan de negocios aquí desarrollado será necesario el abastecimiento local de materia prima para la elaboración del desengrasante Degry Speed BH, de esto se beneficiarán directamente las empresas proveedoras de materia prima local.

Las estaciones de servicio domiciliadas en la ciudad de Guayaquil serán beneficiadas también del producto a comercializar por la empresa Lisolin S.A., debido a que contarán con un desengrasante de excelente calidad, económicamente rentable y ambientalmente responsable, permitiéndole ahorrar en costos de mantenimiento en las superficies de las estaciones de servicio por el desmanche que ocurre con frecuencia en ellas por el uso de desengrasantes no apropiados.

Beneficiarios indirectos: Como un beneficiario indirecto estará el estado ecuatoriano, puesto que con la implementación de este plan de negocios se espera aumentar de manera considerable las ventas durante la duración de este plan que es de cinco años. Asimismo si los ingresos por un mayor volumen de ventas se incrementan en la compañía, los impuestos a recaudar por parte del estado serán mayores y con esto se contribuye al desarrollo del país y que el estado pueda hacer una correcta redistribución de la riqueza.

5.3. Políticas de responsabilidad corporativa

La compañía Lisolin S.A. comprometida con la eficiencia y calidad en la fabricación de sus productos adquiere materias primas de excelente calidad y de origen biodegradable, también cumple con las regulaciones tanto laborales como ambientales que rigen en el país mostrando su compromiso con el desarrollo del mismo. Además de estar en constante evolución respecto a los productos que comercializa, está a la vanguardia del desarrollo de nuevas fórmulas que brinden mayor eficiencia a los usuarios pero siempre atendiendo la importancia de minimizar sus efectos en la naturaleza.

Lisolin S.A. muestra su compromiso con el respeto al medio ambiente en todas las fases y actividades que de su actividad económica se desprenden desde el manejo responsable y adecuado de las materias primas que llegan a su bodega así como el correcto procedimiento de reciclaje y reúso de los residuos provocados por la fabricación de sus productos, todo esto se lleva a cabo según lo establecido como

procedimientos de la empresa y debidamente presentado a las autoridades pertinentes.

La compañía Lisolin S.A., estima poder seguir contribuyendo con la población creando nuevas fuentes de empleo conforme su crecimiento en el mercado se vaya incrementando cumpliendo todas las obligaciones y regulaciones ecuatorianas para su correcto funcionamiento y tranquilidad de su personal. De la mano con esto la participación económicamente activa se incrementará, ayudando a fortalecer la economía del país además de brindar la oportunidad de mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.

CONCLUSIONES

La empresa Lisolin S.A. plantea la introducción del desengrasante Degry Speed BH en un nuevo mercado para la empresa como son las estaciones de servicio en la ciudad de Guayaquil, y así aumentar su volúmen de ventas total y en lo que respecta a este desengrasante puntualmente ya que es el de menor rotación actualmente.

Luego de realizar el estudio de mercado y su respectivo análisis, se puede apreciar que las comercializadoras a las que se quiere llegar y atienden a las estaciones de servicio de su grupo, están en la capacidad de poder pagar un precio relativamente alto por un desengrasante que sea superior a lo que se encuentra normalmente en este mercado. Sin embargo requieren que dicho producto sea capaz de solucionar problemas como rendimiento, seguridad de uso y menor contaminación ambiental, junto con un cumplimiento de despacho y acompañamiento a los usuarios del producto.

La compañía Lisolin S.A. no utiliza herramientas de publicidad como la televisión o la radio ya que su producto es de uso técnico y específico y son de imperiosa asesoría personalizada para comenzar el uso del mismo, así como las pruebas que el cliente desee realizar para comprobar la eficiencia del desengrasante. Se plantea la utilización de los medios digitales como son las redes de twitter, Instagram, Facebook y la creación de la página web en la cual se pueda apreciar los productos que dispone la compañía así como los resultados después de utilizar los mismos, fichas técnicas y hojas de seguridad de cada producto, ya que esto le brindará confianza al cliente.

El incremento en las ventas de la compañía Lisolin S.A. es viable, ya que cuenta con su propia planta y personal de investigación y desarrollo capaz de optimizar los recursos de la empresa siendo muy eficientes en el proceso de producción. Este eslabón del proceso de comercialización del desengrasante es muy importante ya que la empresa puede negociar con muchos de sus proveedores locales y controlar en cierta forma sus precios y

no tiene que pagar derecho de fórmulas a ninguna empresa, ni importar el producto desde fuera del país, lo cual influye significativamente en los precios de desengrasantes actualmente en este mercado, las fórmulas de los productos que vende la empresa Lisolin S.A., son propias. Adicional a esto la compañía cuenta con personal capacitado para asesor correctamente al cliente, y ser capaz de cumplir con lo acordado en la negociación, tanto en tiempo de entrega, precios, visitas y capacitación. Sumado lo anteriormente expuesto cabe decir que el precio a la venta para ingresar en este mercado oscila entre el más bajo y el más alto.

Se proyecta un incremento del 20% en ventas total anual con respecto al año anterior, este incremento se cumplirá al comercializar en las estaciones de servicio 412 canecas de desengrasante al año, y no sólo se basará en el 26% del mercado de las estaciones de servicio que son conformadas por 69 estaciones Primax y 26 de Nucopsa, también el vendedor realizará visitas y acercamientos con el resto del mercado que están en la posibilidad de adquirir el producto a su conveniencia.

En cuanto a los resultados financieros proyectados y mostrados en el capítulo cuatro de este plan de negocios, se observa que el proyecto cumple con un VAN y una TIR muy razonables en base a los flujos previstos por parte de la empresa, a pesar que el proyecto será financiado en parte por la empresa y otra inversión externa, esta inversión es recuperada e partir del cuarto año.

REFERENCIAS

- Actual, E. (12 de Mayo de 2010). *Empresa Actual*. Obtenido de <https://www.empresaactual.com/escuela-financiera-ratio-de-rotacion-de-activos/>
- Actual, E. (24 de Mayo de 2016). *Empresa Actual*. Obtenido de <https://www.empresaactual.com/el-wacc/>
- Ambiente, M. d. (4 de Mayo de 2015). *Ministerio de Ambiente*. Obtenido de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu155124.pdf>
- Antonio. (10 de Octubre de 2016). *Muchos Ingresos Pasivos*. Obtenido de <https://www.muchoingresospasivos.com/rentabilidad-patrimonio-neto/>
- Arturo. (10 de Agosto de 2015). *Crece Negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/>
- Bernal, J. J. (25 de Enero de 2016). *APDC*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- Comercio, E. (2015). *Especiales el comercio*. Obtenido de <https://especiales.elcomercio.com/2015/10/gasolineras/#>
- ConexionEsan. (20 de Julio de 2017). *ConexionEsan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/>
- Ekos, R. (4 de Febrero de 2018). *Revista Ekos Ecuador Productivo*. Obtenido de https://issuu.com/ekosnegocios/docs/book_286_baja/58
- El nuevo empresario*. (11 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://elnuevoempresario.com/dafo-personal-que-es-y-por-que-lo-necesitas/>
- Espinosa, R. (2015). *Roberto Espinosa*.

- Espinosa, R. (31 de Mayo de 2015). *Roberto Espinosa*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Galiana, P. (9 de Diciembre de 2016). *Marketing Digital*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Gestiopolis. (25 de Noviembre de 2002). *Qué es un perfil del consumidor: Gestiopolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com/que-es-un-perfil-del-consumidor/
- Giraldo, V. (13 de Abril de 2017). *Marketingdecontenidos*. Obtenido de <https://marketingdecontenidos.com/que-es-mercadotecnia/>
- Grapsas, T. (22 de Noviembre de 2017). *Marketingdecontenidos*. Obtenido de <https://marketingdecontenidos.com/plaza-en-el-marketing/>
- http://www.europarl.europa.eu*. (16 de Junio de 2011). Obtenido de <http://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20110610STO21210/eliminar-los-fosfatos-de-los-detergentes-para-mejorar-la-calidad-del-agua>
- INEC. (6 de Febrero de 2019). *ecuadorencifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Enero-2019/01%20ipc%20Presentacion_IPC_ene2019.pdf
- Martínez, M. (4 de Mayo de 2018). *Hablemos de Empresas*. Obtenido de <https://hablemosdeempresas.com/pymes/cadena-de-valor-importancia-empresas/>
- Perez, M. (s.f.). *www.lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/contaminantes-del-agua/>
- Pimentel, H. R. (13 de Marzo de 2017). *www.iagua.es*. Obtenido de <https://www.iagua.es/blogs/hector-rodriguez-pimentel/aguas-residuales-y-efectos-contaminantes>

Rivas, G. (22 de Octubre de 2018). *GB Advisors*. Obtenido de <https://www.gb-advisors.com/es/roi-medir-retorno-de-inversion-herramienta/>

Rock Content. (25 de Noviembre de 2017). *Marketingdecontenidos*. Obtenido de <https://marketingdecontenidos.com/precio-en-el-marketing/>

Significados. (8 de Marzo de 2018). *Significados*. Obtenido de <https://www.significados.com/producto/>

GLOSARIO

Desengrasante.- Se aplica a la sustancia o producto que se utiliza para limpiar la grasa.

Nicho de mercado.- Es un pequeño segmento o grupo al cual se dirige el servicio o producto comercializado.

Mercado.- Es el lugar físico o virtual al que concurren vendedores y compradores para intercambiar entre ellos mercancías variadas.

Biodegradabilidad.- Es la facultad de algunos productos o sustancias de descomponerse en elementos químicos naturales en un período de tiempo relativamente corto y por acción de organismos vivos como bacterias, hongos, insectos, gusanos, etc.

Manufactura.- Producto elaborado con las manos o con ayuda de máquinas, a partir de una materia prima.

Rentabilidad.- Hace referencia a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión.

ANEXOS



Guayaquil, 15 de Enero del 2019

LISOLIN S.A.
Coop. Unidos Somos Más, Mz. 384, Solar# 5 Florida Norte
Teléfono: 042250061
Guayaquil – Ecuador
Ruc: 0992717688001

A quien interese:

Por medio de la presente se autoriza al señor **Quimí Cobos Miguel Enrique**, con cédula de identidad # 0919599357, a tomar información de la empresa necesaria para la realización de su plan de negocios, requisito primordial para la culminación de su carrera profesional.

El señor **Quimí Cobos Miguel Enrique** puede hacer uso de esta autorización de la manera que más convenga a sus intereses.

Atentamente,


Miguel Quimí Cobos
Gerente General
Lisolín S.A.

Encuesta estaciones de servicio

Sector: Norte

Comercializadora: Nucopsa

1) Dentro de su preferencia al elegir un producto desengrasante para sus estaciones de servicio, ordene del 1 al 3 siendo tres el que tiene mayor relevancia?

Precio 1
Eficiencia 2
Producto Linea verde 3

2) De las siguientes cualidades de un desengrasante, cual es más importante para usted?

Alta dilución en agua
Producto amigable con el usuario
No daña la pintura de la estación

x

3) En promedio mensual cuantos litros utiliza de desengrasante para limpieza?
20 Litros

4) Qué cantidad de contenido deseería que hubiera en cada recipiente?

Galón 4 litros
Canecca 20 litros
Recipiente 55 litros

x

5) Actualmente que condiciones de crédito mantiene con sus proveedores?

Al contado
Crédito 15 días
Crédito 30 días

x

6) Quiénes son sus principales proveedores de desengrasante para limpieza de las superficies de las estaciones?
Isolatop

7) En qué tiempo requiere la llegada de su pedido, desde su requerimiento?

3 días
5 días
7 días

x

8) Donde reciben sus requerimientos de desengrasante?

En cada estación

9) Cuántas estaciones de servicio tienen o atienden?

26

Encuesta estaciones de servicio

Sector: Norte

Comercializadora: Primax

1¿Dentro de su preferencia al elegir un producto desengrasante para sus estaciones de servicio, ordene del 1 al 3 siendo tres el que tiene mayor relevancia

Precio 1
Eficiencia 2
Producto Linea verde 3

2¿De las siguientes cualidades de un desengrasante, cual es más importante para usted?

Alta dilución en agua X
Producto amigable con el usuario
No daña la pintura de la estación

3¿En promedio mensual cuantos litros utiliza de desengrasante para limpieza?

20 Litros

4¿Qué cantidad de contenido desearía que hubiera en cada recipiente?

Galón 4 litros
Caretaca 20 litros X
Recipiente 55 litros

5¿Actualmente que condiciones de crédito maneja con sus proveedores?

Al contado
Crédito 15 días
Crédito 30 días X

6¿Cuáles son sus principales proveedores de desengrasante para limpieza de las superficies de las estaciones?

Spartan del Ecuador

7¿En qué tiempo requiere la llegada de su pedido, desde su requerimiento?

3 días
5 días X
7 días

8¿Donde reciben sus requerimientos de desengrasante?

En cada estación

9¿Cuántas estaciones de servicio tienen o atienden?

69



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Quimí Cobos, Miguel Enrique**, con C.C: # **0919599357** autor del trabajo de titulación: Plan de negocios para la introducción del desengrasante Degry Speed BH de la empresa Lisolin S.A. en el nuevo segmento de mercado de estaciones de servicios a través de las comercializadoras que tienen su matriz en la ciudad de Guayaquil para el año 2019, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **28 de febrero de 2019**

f. _____

Nombre: **Quimí Cobos, Miguel Enrique**

C.C: **0919599357**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de negocios para la introducción del desengrasante Degry Speed BH de la empresa Lisolin S.A. en el nuevo segmento de mercado de estaciones de servicios a través de las comercializadoras que tienen su matriz en la ciudad de Guayaquil para el año 2019.		
AUTOR(ES)	Miguel Enrique, Quimí Cobos		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Juan Gabriel, López Vera		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Administración de Ventas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Administración de Ventas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	18 de marzo de 2019	No. DE PÁGINAS:	115
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comercial, Financiero, Distribución		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comercializadoras; Nichos; Rotación; Ecología; Desengrasante; Inversión; Mercado; Comercialización.		
<p>La compañía Lisolin S.A. es una empresa de origen nacional cuya actividad económica es la de fabricar y comercializar productos químicos de limpieza para el sector industrial. Se plantea la idea de introducir el desengrasante Degry Speed BH en un mercado nuevo para la empresa como son las estaciones de servicio en la ciudad de Guayaquil que son atendidas por sus propias comercializadoras y así ampliar sus nichos de mercado e incrementar las ventas del desengrasante que menos rotación tiene en el sector industrial. Este desengrasante brinda las características y requerimientos que este nuevo mercado solicita, tanto en calidad, rendimiento, precio y ecología. A continuación en el siguiente plan de negocios se muestra el estudio de mercado en el que se desea introducir el desengrasante en la ciudad de Guayaquil, mediante la investigación de campo y utilizando el instrumento de la encuesta se pudo establecer las necesidades y requerimientos de las distribuidoras de combustible así como las cantidades que consumen y proveedores que las surten. Con la recopilación de esta información se establece el objetivo y las estrategias necesarias para que se cumplan los intereses de la empresa como son el incremento en ventas del desengrasante y la introducción en un nuevo mercado. Se establece que uno de los vendedores actuales de la empresa atienda este nuevo mercado que se desea captar con la introducción del desengrasante Degry Speed BH. Para la implementación de este plan de negocios se financiará en parte con aportes externos y otra parte con recursos propios de la empresa y con esto se solventará el capital de trabajo, gastos administrativos y de ventas, producción y distribución del producto terminado. En la proyección de estados financieros y flujos los resultados obtenidos son muy favorables y el plan de negocios es viable, teniendo en el tercer año la recuperación de la inversión y una tasa superior de rendimiento en la inversión que si se lo realizara en el sistema financiero.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-99-3907935	E-mail: miguelquimi@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Garcés Silva, Magaly Noemi		
	Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046		
	E-mail: magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación