

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE

TÍTULO:

CREACIÓN DE IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE
LLANTAS INDUSTRIALES SADOSA S.A.

AUTOR:

DOUSDEBÉS SANTOS SANTIAGO JOSÉ

TUTOR:

GALLARDO VALAREZO JORGE OSWALDO

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Santiago José Dousdebés Santos** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**

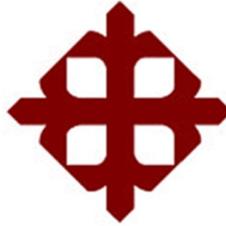
TUTOR

Ing. Jorge Gallardo

DIRECTORA DE LA CARRERA

Eco. Teresa Alcívar

Guayaquil, a los 25 días del mes de agosto del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Santiago José Dousdebés Santos**

DECLARO QUE:

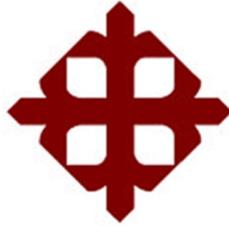
El Trabajo de Titulación **Creación de Importadora y Comercializadora de Lantas Industriales SADOSA S.A.** previa a la obtención del Título **de Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 25 días del mes de agosto del año 2014

EL AUTOR

Santiago José Dousdebés Santos



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE

AUTORIZACIÓN

Yo, **Santiago José Dousdebés Santos**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Creación de Importadora y Comercializadora de Llantas Industriales SADOSA S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 25 días del mes de agosto del año 2014

EL AUTOR:

Santiago José Dousdebés Santos

Agradecimientos

Quiero comenzar agradeciendo a Dios por haberme dotado de los recursos necesarios para poder llegar a formarme como un profesional. A mis padres, Pablo y Piedad, por inculcarme valores desde muy chico como responsabilidad, honradez y perseverancia ante las vicisitudes que se me han presentado en el camino; que supieron apoyarme y animarme en todo este largo trayecto de mi carrera universitaria. Agradecer también a mi hermano, Ab. Pablo Dousdebés Santos, por ser y seguir siendo un ejemplo de hermano mayor, recalcando y plasmando lo impartido en educación por nuestros padres. Y finalmente, a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, y en especial a los profesores Cristóbal Fernández, Elsy Zerda y Jorge Gallardo, quienes me confirmaron que acerté en elegir esta carrera, la cual pienso poner en práctica por el resto de mi vida profesional.

Santiago José Dousdebés Santos

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a mi familia, quien supo darme el soporte en todo momento, desde que comencé en el colegio y han vivido mis logros, y las lecciones aprendidas de mis derrotas. Y en especial, quiero dedicarlo a mi futura familia, por lo cual desde ya me estoy preparando académica y espiritualmente para poder brindarles todo el amor y valores como lo hicieron mis padres conmigo.

Santiago José Dousdebés Santos



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE

CALIFICACIÓN

Jorge Oswaldo Gallardo Valarezo

TUTOR

Tabla de Contenido

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|------|
| Resumen | XIII |
| Abstract | XIV |
| Introducción | 15 |
| Antecedentes..... | 16 |
| Justificación | 17 |
| Objetivo General..... | 18 |
| Objetivos Específicos | 18 |
| Estrategias y Tácticas..... | 19 |
| Metodología de Trabajo..... | 20 |
| Capítulo 1: Datos Generales – Marco Conceptual y Legal | 21 |
| 1.1. Llantas industriales | 23 |
| 1.1.1. Tipos de llantas industriales según su función..... | 24 |
| 1.1.2. Tipos de llantas industriales según su diseño..... | 26 |
| 1.2. Origen de las llantas..... | 27 |
| 1.3. Dimensiones y simbología | 29 |
| 1.3.2. Rangos de velocidad | 31 |
| 1.4. Proceso de importación de llantas..... | 33 |
| Capítulo 2: Análisis de Mercado | 35 |
| 2.1. Análisis de las importaciones de llantas en el Ecuador..... | 36 |
| 2.2. Oferta y Demanda | 38 |
| 2.2.1. Proyección del consumo de llantas en los próximos 10 años..... | 41 |
| 2.2.2. Importadoras de Llantas industriales | 42 |
| 2.3. Análisis del producto para su importación..... | 43 |
| 2.4. Segmento de Mercado | 46 |
| 2.5. Análisis de la Competencia | 47 |
| 2.6. Proveedores | 50 |
| 2.7. Clientes..... | 51 |
| 2.7.1. Clientes Directos..... | 51 |
| 2.7.2. Clientes Indirectos | 54 |
| 2.8. Análisis de Tarifas | 56 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 2.8.1. Liquidación de costos aproximado por llanta..... | 56 |
| 2.9. Resultado de la Investigación..... | 58 |
| 2.9.1. Propuesta de Valor al Cliente | 59 |
| 3. Capítulo 3: Administración y planificación del proyecto..... | 61 |
| 3.1. Tipo de Empresa | 61 |
| 3.2 Misión | 62 |
| 3.3. Visión..... | 62 |
| 3.4. Valores | 62 |
| 3.5. Estructura Organizacional | 63 |
| 3.6. Descripción de las funciones del Personal. | 63 |
| 4. Capítulo 4: Análisis del entorno y Plan de Marketing..... | 65 |
| 4.1. Análisis PESTEL..... | 65 |
| 4.2. FODA..... | 70 |
| 4.3. Marketing Mix | 73 |
| 4.4. Análisis de las Fuerzas de Porter | 76 |
| 4.4.1. Competidores del Sector: | 76 |
| 4.4.2. Competidores Potenciales:..... | 77 |
| 4.4.3. Compradores:..... | 77 |
| 4.4.4. Proveedores: | 77 |
| 4.4.5. Productos Sustitutos:..... | 77 |
| 4.4.6. Complementarios:..... | 77 |
| 5. Capítulo 5: Financiamiento del Proyecto. | 78 |
| 5.1. Balance Inicial (Financiamiento)..... | 78 |
| 5.1.1. Tablas de Amortización | 80 |
| 5.2. Estado de Resultado | 83 |
| 5.2.1. Depreciación de Activos | 84 |
| 5.2.2. Nómina de Pagos | 85 |
| 5.2.3. Costos Administrativos | 86 |
| 5.2.4. Indicadores Financieros..... | 87 |
| 5.3. Políticas de Crédito..... | 88 |
| 5.4. Flujo de Caja | 92 |

| | |
|-----------------------------------------------------|-----|
| 5.5. Tasa Interna de Retorno Financiero | 93 |
| 6. Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones | 95 |
| 6.1. Conclusiones | 95 |
| 6.2. Recomendaciones..... | 96 |
| Bibliografía..... | 97 |
| Anexos..... | 100 |

Índice de Tablas

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 Rango de Carga máxima por tipo de llanta..... | 31 |
| Tabla 2 Rango de Velocidad máxima por tipo de llanta..... | 31 |
| Tabla 3 Liquidación de costos aproximados por llanta | 57 |
| Tabla 4 Impacto Análisis PESTEL | 69 |
| Tabla 5 Matriz FODA | 72 |
| Tabla 6 Fuerzas de Porter | 76 |
| Tabla 7 Presupuesto de Inversión Total y Distribución del Financiamiento | 79 |
| Tabla 8 Estado de Balance Inicial..... | 80 |
| Tabla 9 Tabla de Amortización Préstamo #1 | 81 |
| Tabla 10 Tabla de Amortización Préstamo #2 | 82 |
| Tabla 11 Estado de Resultado Proyectado a 5 años | 83 |
| Tabla 12 Detalle de Depreciación de Activos Fijos..... | 84 |
| Tabla 13 Rol de Pagos por Cargo..... | 85 |
| Tabla 14 Costos Administrativos..... | 86 |
| Tabla 15 Indicadores de Gestión Financiera..... | 87 |
| Tabla 16 Plazo de Pagos a Clientes y Proveedores | 88 |
| Tabla 17 Detalle de pagos y cobros año #1..... | 89 |
| Tabla 18 Detalle de pagos y cobros año #2..... | 90 |
| Tabla 19 Detalle de pagos y cobros año #3..... | 90 |
| Tabla 20 Detalle de pagos y cobros año #4..... | 91 |
| Tabla 21 Detalle de pagos y cobros año #5..... | 91 |
| Tabla 22 Flujo de Caja | 92 |
| Tabla 23 Tasa Interna de Retorno Financiero..... | 93 |

Índice de Gráficos

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico # 1 – Importaciones de llantas industriales en dólares..... | 37 |
| Gráfico # 2 – Importaciones de llantas industriales en toneladas..... | 38 |
| Gráfico # 3 – Principales países en el mundo, de donde se importan llantas..... | 40 |
| Gráfico # 4 – Proyección del consumo/importación de llantas en los próximos 10 años..... | 41 |
| Gráfico # 5 – Propuesto del valor al Cliente | 60 |
| Gráfico # 6 – Modelo del tipo de llanta 12R22,5..... | 73 |
| Gráfico # 7 – Lugar Referencial de donde se piensa alquilar el local dónde se iniciaría las operaciones..... | 75 |

Resumen

Este trabajo de investigación contempla el Estudio de Factibilidad comercial y financiera de una empresa importadora de llantas dentro de la ciudad de Guayaquil.

Actualmente ya existen distribuidores de llantas industriales de la marca Bridgestone, no obstante lo que se busca en éste trabajo es llevar a cabo un plan de diferenciación de servicio, de la mano con optimización en los costos logísticos al importar las llantas, para que puedan tener buena acogida dentro del nicho de mercado al cual se piensa apuntalar.

La empresa SADOSA S.A. tiene pensado ser creada dentro de la ciudad de Guayaquil, cumpliendo todos los requisitos legales de constitución que demanda los distintos entes reguladores del Estado. De igual forma, se piensa después de varios años, expandirse con otras sucursales en las distintas ciudades a nivel nacional.

El trabajo va orientado a suplir la demanda actual de llantas industriales tipo chasis, para las empresas que buscan una llanta de muy buena calidad pero a un precio acorde al presupuesto empresarial.

La problemática yace en que muchas marcas de mala calidad están propagándose en el mercado ecuatoriano y teniendo acogida debido a su precio inferior que el de llantas de calidad superior.

Es por esta razón que éste trabajo está volcado a analizar la factibilidad comercial, logrando identificar la necesidad que tienen las empresas con flotas de transporte terrestre, al adquirir llantas con un buen labrado que evite tener problemas al realizar su trabajo diario.

Complementando el punto anterior, se plantea de igual forma analizar cuán factible es financieramente poner en marcha una empresa que piense importar y comercializar llantas industriales a un nicho de mercado específico, atendiendo la necesidad de proveer un buen servicio que esté acorde a las expectativas de los clientes.

Palabras claves: Factibilidad, Diferenciación, Servicio, Optimización de Costos, Eficiencia, Logística.

Abstract

This research includes the Study of the commercial and financial feasibility of an importer of tires within the city of Guayaquil.

There are already several distributors of Bridgestone brand tires, nevertheless the goal of this research is to carry out a plan of service differentiation, hand in hand with optimizing logistics costs when importing tires, so they can have good reputation within the niche market that the company expects on enter.

The company SADOSA SA plans to be created within the city of Guayaquil, meeting all the legal requirements demanded by the different governmental institutions in Ecuador. Similarly, it is thought after several years, expanding to other branches in different cities throughout the country.

The work is oriented to meet the current demand for industrial tires, chassis type, for companies looking for a tire of very good quality, but in accordance with the current market price.

The problem lies in that many brands of poor quality are spreading in the Ecuadorian market, and they are accepted due to its lower price than top quality tires within this business.

For this reason, this work is oriented on analyzing the commercial feasibility, and succeeds in identifying the need of companies with trucking fleets, acquiring the tires they need for their business having a very good quality in order to avoid problems when performing their daily work.

Complementing the above, we will study the financial feasibility of creating a company that aims to import industrial tires within a specific niche market, addressing the need to provide a good service that is in line with the expectations of our customers.

Key words: Feasibility, Differentiation, Service, Optimization of Costs, Efficiency, Logisti

Introducción

Este proyecto tiene como finalidad realizar la creación de una importadora y comercializadora de llantas industriales con sede en la ciudad de Guayaquil, enfocada en primer lugar en la categoría de llantas direccionales, radiales y mixtas de uso principalmente en camiones tipo chasis, ya que es un nicho de mercado con alta rotación en la urbe (Valarezo, 2014).

La empresa aspira ampliar su gama de productos de llantas conforme transcurra el tiempo y se vaya posicionando en el mercado de Guayaquil, para luego expandirse por todo el territorio nacional.

Las llantas industriales son muy comercializadas en el mercado de Guayaquil y es por esta misma razón que se planteará el crear una importadora directa de este tipo de producto consiguiendo contratos con la multinacional Bridgestone, para importar directamente desde las subdivisiones regionales de distribución de esta marca presentes en Costa Rica, Brasil y Japón principalmente, entre las cuales nos enfocaremos en la matriz regional en Sao Paulo-Brasil (Valarezo, 2014).

Es muy importante recalcar que esta marca ya está posicionada en el mercado ecuatoriano, por lo que el esfuerzo va a estar dirigido básicamente a afianzar una buena relación con el proveedor y conseguir ser los distribuidores insignia de la marca en el Ecuador, es decir distribuidores exclusivos, diferenciándonos de igual manera en servicio.

Antes que nada, la empresa va a estar constituida básicamente por un local con oficinas y una bodega donde permita almacenar las llantas. Es importante acotar que, al estar recién empezando, no se tiene la capacidad de dinero ni de salida en ventas para aventurarse a importar toda la gama de llantas que Bridgestone ofrece, por lo cual se enfocará en la categoría del producto que se ciñe básicamente al uso en camiones tipo chasis, y por consiguiente promocionar el

producto en empresas logísticas que realicen transporte de flete terrestre ya sea de carga o pasajeros, así también empresas que realicen fletes dentro de

Guayaquil movilizando contenedores desde los distintos módulos portuarios como: Contencon, Inarpi, Naportec, Fertisa; hacia las distintas bodegas de los importadores dentro y fuera de la urbe.

Por tanto, es imperativo poder conseguir buenos precios de llantas en término FOB¹ para que se pueda realizar la gestión en obtener competitivos precios para flete internacional, trámite aduanero, seguro de la carga y transporte terrestre hasta las bodegas, que vendría a ser un local alquilado en el cual almacenaremos las llantas por número de parte, para llevar un control de inventario correcto el cual permita mantenernos abastecidos con producto constantemente sin llegar a tener exceso de inventario, y así el flujo de caja no se vea perjudicado dentro de la administración del local.

Antecedentes

En los últimos años Guayaquil ha sido una ciudad que se ha desarrollado muchísimo en el sector industrial y comercial, y no es de extrañarse al ser el puerto principal en todo el Ecuador. Es por esta razón que la empresa va a iniciar sus operaciones en Guayaquil, ciudad donde hay una inmensa demanda de llantas para el comercio de productos y traslado de pasajeros (Gonzales, 2014).

Como dato importante, se debe tomar en cuenta el desarrollo abrumador que va teniendo China en el comercio exterior catapultándola en una de las potencias mundiales. Esto ha permitido que al tener mano de obra barata muchísimas empresas multinacionales de llantas creen sus fábricas en estos países, y de allí el por qué no siempre todo lo que sea origen Chino puede ser catalogado como producto de baja o mala calidad. Esto se debe a que principalmente este tipo de empresas multinacionales, al comenzar operaciones en países como China o Malasia, ponen sus condiciones y procedimientos en toda la cadena de producción, y un control de calidad en los insumos primarios que se usen en la elaboración de los productos finales (Parra, 2014).

¹ FOB: Es uno de los INCOTERMS (International Commercial Terms), que significa Free On Board, lo cual en nuestra idioma quiere decir libre sobre la borda del buque.

Por tanto se puede hacer una analogía de este sistema de tercerización, con el modelo de franquicias, en el cual el franquiciante es quien indica al franquiciado todo el detalle que debe seguir para operar y conservar el prestigio y tradición de la marca la cual está representando. En éste ejemplo es lo mismo, es decir que si una empresa del prestigio de Michelin o Bridgestone crea una fábrica en China, sin duda alguna estas llantas serán de igual o muy similar calidad a las producidas en su sede de Francia, por ejemplo (Zoein, 2014).

Se realiza este preámbulo para dejar claro que no siempre las llantas de estos orígenes son de mala calidad, sin embargo también es muy cierto que producto de este desarrollo en China, y al contar con mano de obra muy barata, se han creado un sinnúmero de marcas originarias de éste país, las cuales son fabricadas en ese mismo lugar a muy bajos costos, incluso inferior a los de llantas de gran prestigio como Bridgestone, Michelin, Firestone entre otros.

Es por esta razón, que se hará frente a dos problemas principales que se han identificado. Por una parte, existen actualmente llantas industriales a muy bajos costos que se ofertan en el mercado y que son de mala calidad; y por otra parte las llantas de gran prestigio tienen un costo excesivo para el presupuesto promedio de las empresas transportistas (Parra, 2014).

Justificación

Actualmente dentro del mercado de llantas industriales se puede encontrar marcas de muchas regiones del mundo, entre ellas, y de las más comercializadas tenemos marcas de origen chino e hindú como LandSail, Banlu Tires, entre otras las cuales se hacen atractivas ante las importadoras de llantas en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de ser competitivos en precios. Sin embargo, se han encontrado muchos problemas y disgustos en los consumidores finales de llantas al percatarse que este tipo de llantas no tienen el rendimiento que el cliente hubiese esperado, pese al diseño atractivo de la llanta de aparente buen labrado al comprarla.

Es por esta razón que Fabricio Valarezo, afirma de igual manera que éstos inconvenientes ocurren día a día, ya que tal vez el ahorro en la compra de una

llanta es de USD 150, sin embargo el costo que origina el desperfecto del vehículo por culpa del neumático en medio de un flete representa, en costos de reparación y tiempo perdido, incluso más dinero que el aparente ahorro que se obtuvo en la adquisición de ese tipo de llantas (Valarezo, 2014).

Viendo esta problemática es que SADOSA S.A. busca dejar atrás el mito de ser inalcanzable o fuera del presupuesto el poder adquirir llantas de la calidad de Bridgestone. Por tanto la principal misión y objetivo va a estar ligado en crear una empresa con factibilidad financiera y comercial que permita dar buenos precios a los clientes, gracias a la previa negociación de precios competitivos con los proveedores y sobretodo viendo los canales de transporte vía marítima con las navieras, consiguiendo fletes competitivos y días libres en destino para no incurrir en pagos de retrasos en Aduana al nacionalizar la carga en un determinado módulo Portuario.

De allí el porqué será imperativo realizar una alianza estratégica mediante contrato con un Operador Logístico el cual constantemente brinde los mejores precios y servicio para que el precio final de llanta puesto en bodega sea competitivo frente al precio de llanta de la competencia, la cual tal vez no consiguió reducir en igual medida sus costos logísticos.

Objetivo General

Analizar la factibilidad financiera y comercial de una empresa importadora de llantas industriales dentro de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos

1) Determinar a través del análisis, que una empresa importadora de llantas legalmente constituida y sólidamente administrada, puede consolidarse exitosamente en el mercado como un competidor que valora la diferenciación.

2) Definir el nicho de mercado al cual la empresa piensa comercializar su producto, con el fin de orientar el estudio a este segmento de la población.

3) Analizar que la empresa tenga una rentabilidad mínima, a fin de definir la factibilidad financiera del presente proyecto.

Estrategias y Tácticas

1) Se usará las distintas herramientas de Investigación Mercado y de Planeación de Marketing para poder llevar a cabo lo que se plantea en el primer objetivo específico.

2) Se llevará a cabo un análisis del entorno, como el análisis PESTEL, FODA y Análisis de las Fuerzas de Porter, entre otros; con la finalidad de identificar los puntos en los cuales se piensa plantear la diferenciación.

3) Se buscará con un socio comercial de Brasil, plantear la propuesta de convertir a la empresa en el distribuidor insignia dentro del Ecuador de la marca Bridgestone, para poder difundir la marca aún más en el país dentro del segmento de mercado específico.

4) Se conseguirá el respaldo complementario de Bridgestone en Brasil, para que capacite al personal, lo cual nos permita vender un buen servicio al nicho de mercado que se apuntala.

5) Se buscará que la empresa maneje con cautela muchos temas operativos, para evitar que se generen gastos imprevistos, y así optimizar los recursos en toda la logística.

6) De igual forma, se planteará el llevar un control de la eficiencia financiera dentro de la empresa, cobrando las cuentas apenas finalicen el tiempo de crédito, y por otro lado pagando las deudas al vencimiento de cada plazo, evitando incurrir en gastos adicionales como pagos por mora.

Metodología de Trabajo

En este trabajo se realizará una investigación de las empresas grandes de transporte terrestre de carga, las cuales son las que consumen el tipo de llanta que la empresa piensa comercializar al inicio de sus operaciones.

Este tipo de llantas que se comercializará, las usan y se suele comprar en grupos de ocho unidades en los chasis de transporte terrestre, a fin de que el desgaste sea uniforme y no haya irregularidades en el transcurso de un flete terrestre.

El mercado objetivo son empresas del sector de transporte terrestre, básicamente los cabezales que transportan contenedores y plataformas. Actualmente estas empresas viven la problemática que en el mercado hay llantas muy baratas pero de mala calidad, y por otro lado las que son de buena calidad están excesivamente caras por lo que descuadran el presupuesto a considerar en los mantenimientos de estos cabezales y chasis.

Por tanto, el enfoque va a ser el comercializar una llanta de calidad óptima, pero a un precio competitivo en el mercado, de la mano con un servicio diferenciado de la competencia siendo distribuidores líderes de Bridgestone y consiguiendo un mercado cautivo que poco a poco se vaya propagando por todo el país.

Para llevar a cabo esto, se recopilará información tanto de fuentes primarias como secundarias. Primarias, al recabar información directamente con personas inmersas en el mercado de la logística en transporte terrestre y temas aduaneros con el fin de poder tener respuestas directas y concretas a las interrogantes que surjan en este proyecto.

Por otra parte, también se empleará la fuente de información secundaria, es decir, datos históricos o marcos teóricos concernientes a la nomenclatura técnica de las llantas, detallando su funcionalidad y los tipos de labrado que existen.

De igual forma, se usará el tipo de investigación exploratoria o cualitativa, para poder llevar a cabo la técnica de la entrevista a profundidad a personas del medio que tenga un amplio conocimiento del tema y de ésta forma poder adquirir información acertada que se ciña a los requerimientos.

La muestra que se usará para entrevistar a las personas que tengan un conocimiento técnico del tema es muy limitada dentro de Guayaquil, ya que se busca entrevistar personas con experiencia en comercialización de llantas, específicamente de llantas industriales tipo chasis, de la mano con un conocimiento logístico integral. Por esta razón, la muestra será escogida de manera sesgada por el autor de este trabajo de titulación, por lo cual el muestreo será un No Probabilístico y a Conveniencia. Se realiza esto dado que no se puede tomar como Universo de la muestra a toda la población, debido a que la información que necesitamos exclusivamente se la encuentra en personas selectas dentro del medio de llantas industriales y Comercio Exterior.

Capítulo 1: Datos Generales – Marco Conceptual y Legal

Dentro de este Marco Conceptual se puede citar la importancia del producto escogido dentro de los mercados, el cual es un bien que se suele comprar con mucha rotación en especial dentro de las empresas que tienen como fuente de negocio el transporte terrestre, razón por la cual tendrán que realizar una adquisición recurrente de neumáticos a fin de poder realizar su trabajo de forma idónea (Manosalvas, 2014).

Se empleará dentro de este trabajo herramientas de análisis como el Análisis PESTEL² el cual es de suma importancia para tener una óptica de la situación actual del mercado en los distintos sectores con relación al proyecto que se piensa implementar. Se usará de igual manera el Análisis FODA³ y de las Fuerzas de Porter para tener una visión clara de la situación interna y externa de la empresa. Por último, se usará la herramienta del Marketing Mix a fin de conocer la situación del mercado y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

De la misma forma, se hablará de la Propuesta de Valor al Cliente, lo cual permitirá saber qué es lo que actualmente percibe el consumidor como valioso.

² Análisis PESTEL: es un Análisis de un mercado que investiga varios aspectos como Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

³ Análisis FODA: es un Análisis que nos permite tener una óptica de la situación interna y externa de la empresa.

Seguido de esto se puede apreciar lo que la competencia le está ofreciendo actualmente. Y por último se destaca lo que se piensa ofrecer, dejando en claro por qué me diferenciaré de la competencia.

Dentro de la logística a emplear se gestionará el afianzar una relación estrecha con el proveedor en Brasil a fin de poder entablar buenas relaciones comerciales que permitan desarrollar nuevas oportunidades de negocios en el mediano y largo plazo.

De todas formas se debe dejar claro que la base de la diferenciación será de igual forma la ventaja competitiva del servicio.

Por tanto se usará todas las herramientas necesarias para lograr ofertar un producto de excelente calidad, a un precio razonable y de la mano con una atención al cliente diferenciada.

Dentro del Marco Legal tenemos el detalle de los requisitos que como empresa, debemos cumplir con la finalidad de poder comenzar operaciones:

- 1) Se reúne el capital inicial de la compañía para depositarlo en la institución financiera elegida y se procede a abrir una cuenta de integración de capital.
- 2) Se reserva el nombre de la compañía en la Superintendencia de Compañías
- 3) En una notaría se debe elevar la constitución de la empresa a escritura pública.
- 4) Se presenta en la Superintendencia de Compañías tres copias de la escritura pública y la cuenta de integración de capital que el banco otorga.
- 5) Se obtiene la resolución de aprobación de la Superintendencia de Compañías.
- 6) Luego se margina las resoluciones para el Registro Mercantil en la notaría de donde se elevó la constitución de la empresa para continuar con el proceso.
- 7) Inscribir en el Municipio de Guayaquil las patentes y se procede a la cancelación de la patente, 1,5xmil, tasa de habilitación y uso de suelo si hubiere.
- 8) Se define al Representante Legal y al administrador de la compañía.

- 9) Se lo inscribe el nombramiento del Representante Legal y Administrador en el Registro Mercantil
- 10) Se entrega los siguientes documentos a la Superintendencia de Compañías: escrituras, copia de los nombramientos del Representante Legal y Administrado copia de las cédulas de los mismos, formulario de Registro Único de Contribuyente (RUC) lleno y firmado por el representante y copia del pago de algún servicio básico.
- 11) La Superintendencia entrega el formulario del RUC, datos generales de la empresa, nómina de accionistas si es que hubiere, oficio del banco y el cumplimiento de obligaciones y existencia legal.
- 12) Se entrega la documentación al Servicio de Rentas Internas para obtener el RUC de la compañía.
- 13) Se registra la historia laboral de la empresa en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; para este trámite se necesita copia del RUC, copia de la cédula y papeleta de votación del representa legal y administrador, copia del nombramiento, copia de los contratos de trabajo legalizados en el Ministerio de Trabajo y copia del último pago de cualquier servicio básico.
- 14) Se procede a obtener el permiso de funcionamiento por parte del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil. (Parra, 2014)

1.1. Llantas industriales

Es importante tener en cuenta que el producto que la empresa SADOSA S.A. va a importar y comercializar son neumáticos propiamente dichos. En el medio se suele llamar llantas a los neumáticos, sin embargo la llanta es un compendio del conjunto de neumático más el aro o rin el cual en su conjunto técnicamente forman la llanta. No obstante, para efectos de este trabajo llamaremos llantas o neumáticos indistintamente haciendo referencia exclusivamente a la parte constituida de caucho (Tire-information-world.com, 2014).

La llanta es la estructura, usualmente de metal, sobre la que está asentado un neumático y que integra a la rueda - compuesta esta última por llanta y disco -. En muchos países tales como México, Ecuador, Guatemala, El Salvador,

Honduras y Colombia se llama llanta al neumático, y rin - del inglés rim - a la rueda metálica. Esto explica lo expresado en el párrafo anterior.

El tipo de llanta de vehículo para turismo específicamente, está adherida al disco. La función primordial de la llanta es servir de sujeción al neumático, y la característica del disco es ir sujeto al vehículo. De tal manera que el encajado del disco a nivel de llanta puede ser por fuera o por dentro; la manera cómo va encajado indica el ancho de vía del automotor. Dicho encajado viene detallado en la rueda por las letras ET y la numeración - ET 18 -. Esta numeración nos indica el número de milímetros que existe desde la parte media de la llanta a donde se encaja el disco con el buje en el vehículo.

Un neumático, también llamado llanta en algunas regiones, es una pieza de forma de toroide constituida de caucho que se arma sobre las ruedas de muchos automotores y maquinarias. La característica primordial es permitir el contacto propicio por su adherencia y fricción en el pavimento, posibilitando el arranque, el frenado y la guía (Hangkook Driven Emotion, 2014).

1.1.1. Tipos de llantas industriales según su función.

Por sus construcciones existen varias formas de poder dividir o segmentar dentro del mercado los distintos tipos de llantas, y los podemos diferenciar de la siguiente manera:

Llantas de tracción: como su nombre mismo lo indica, esta es una llanta que permite un tipo de adherencia mejor sobre la superficie que se encuentre el camión, o maquinaria. Este tipo de llantas se la usa principalmente para automotores de tipo industrial, como grúas, máquinas portacontenedores o maquinaria agrícola, ya que su principal función no va a ser el recorrer grandes distancias, sino el soportar mucha cantidad de carga y realizar movimientos cerca de su propio eje, razón por la cual es vital contar con un tipo de llanta que tenga una mayor y mejor adherencia al piso, para poder obtener un máximo rendimiento de acuerdo al tipo de operación que estos vehículos realizan en su trabajo rutinario (Tire-information-world.com, 2014).

Llantas direccionales: son una variación de llantas más conocidas como “de toda posición”. Este tipo pueden tener un diseño zigzag o prácticamente recto, esto va a depender de la función que pretenda otorgársele. El diseño de tipo recto es mejor para operar viajes de larga distancia y el primero, que tiene diseño zigzag, es mejor para recorridos menores o dentro de perímetros urbanos (Tire-information-world.com, 2014).

Este tipo de llantas son las que la importadora SADOSA S.A. se focalizará en primera instancia para poder comercializar, dado que el nicho de mercado, como se verá más adelante, va a estar enfocado en primer lugar en cabezales y camiones pesados los cuales realicen constantemente viajes de largo recorrido. Como se indicó anteriormente, no se descarta la posibilidad de integrar dentro de la gama de productos al tipo de llanta de tracción. Esto se analizará más adelante conforme se analice el volumen de ventas y rentabilidad que vaya obteniendo la empresa.

Llantas mixtas: como su nombre mismo lo indica son un tipo de llantas que tienen características de los 2 tipos anteriormente expuestos. Este tipo de llantas va dirigido a la flota de vehículos dentro de una empresa que realicen una función mixta, es decir de carga pesada y también de recorrido, como por ejemplo montacargas, los cuales van a movilizar pallets o bultos en cortas o largas distancias dentro de un patio, área o ciudad. Es por esta razón que para este tipo de vehículos se necesita un tipo de llanta que preste ambas funciones con el fin de ceñirse a los requerimientos apropiados que se demande.

Como podemos apreciar, es muy importante definir no sólo la calidad de la llanta que se esté comprando analizando el presupuesto que se tenga para la adquisición, sino también es imperativo se tenga claro cuál va a ser la funcionalidad de este tipo de llantas, para que en base en esto se pueda definir cuál será la llanta idónea para determinado equipo, para lo cual hay que analizar cuál será su operación diaria.

Si bien es cierto esto es algo que lo tiene que analizar la gerencia junto con su equipo de compras e importaciones, en muchas empresas siempre se recibe constante retroalimentación, del departamento mecánico, de ventas o de

cualquier persona dentro de la organización que aporte ideas constructivas para tomar una decisión. Claro que esto dependerá mucho de la ideología y forma de liderar la compañía (Moreta, 2014).

Esta división de llantas es solo una forma de diferenciarlas, ya que dentro del mercado se puede encontrar sinónimos de las subdivisiones, que a fin de cuentas termina siendo lo mismo, como por ejemplo llamar llantas de agarre o sujeción a las llantas de tracción. Por otra parte llantas de rodaje a las llantas direccionales. Es por esta misma razón que es muy importante no aprenderse un nombre en sí, sino tener claro el concepto de cada tipo para en base a esto, saber cuál es el modelo apropiado para la empresa.

1.1.2. Tipos de llantas industriales según su diseño.

Como se indicó en el punto anterior, las llantas pueden ser divididas de varias formas, y es por esta razón que para efectos de este trabajo de titulación, hemos realizados estas 2 principales formas de definir los tipos de llantas. En el punto anterior se indicó el tipo de llantas según su función, y en éste punto definiremos los tipos de llantas industriales según su diseño.

Llantas tubulares: son también llamadas sin cámara. Este tipo de llantas tubulares son comúnmente usadas hoy en día en autos para pasajeros y de carga pesada en largas distancias. En esta variedad de llantas el neumático se monta directamente sobre el aro originando una superficie hermética la cual posee el aire que es usado para hinchar la llanta.

Las llantas sin tubo poseen una contextura interior que permite ser auto reparable si un pequeño agujero afecta al neumático.

Llantas con cámara: este tipo de llantas posee un tubo de goma sellado con una válvula que controla la entrada y salida del aire, colocándose en el hueco de la llanta. Esta variedad es muy usada en ruedas como bicicletas y motos, ya que en este tipo de vehículos es difícil impermeabilizar el aire de la rueda e incluso una pequeña distorsión de la rueda puede romper el sello dejando escapar el aire. (Portal Educativo, 2014)

En resumen, este tipo de llantas podemos indicar que son más conocidas, dado que comúnmente se los conoce como llantas con o sin tubo. Es muy importante tener en cuenta que cuando aparecieron las primeras llantas en el mercado todas tenían tubo, es decir eran llantas con cámara, de allí por qué se las conoce también como originales, ya que así fue el origen de las llantas.

Sin embargo conforme pasó el tiempo y la tecnología avanzó, muchos estudios demostraron que se perdía mucho tiempo al reparar una llanta por quedarse dañada.

Es por esta razón que se comenzó a comercializar un tipo de llanta que no requiera de tubo interior para que, si un clavo o astilla penetraba la llanta, éste se quedaba adherido de tal forma que gracias a la presión del aire, impedía que la llanta se desinflatara inmediatamente. Es por esta misma razón que las llantas poco a poco están dejando de ser con cámara.

Es muy importante también definir y tener claro la diferencia del tipo de llantas considerando su diseño. También es imperativo tener en cuenta que la empresa no incentivará el uso de llantas reencauchadas ya que aún no hay la tecnología acorde necesaria para prestar este servicio, ni el clima es el idóneo para este tipo de trabajo⁴ (Vera, 2013).

1.2. Origen de las llantas.

Al momento de la creación de las carrozas, éstas en un comienzo fueron tiradas por animales, los nobles y la gente rica de la época constantemente tenían quejas por los golpes bruscos que se originaban debido a los desbalances en los caminos y a lo rígido en la consistencia de las ruedas del vehículo, que en su mayoría eran constituidos de madera.

Habiendo sido categorizados como verdaderos aliados de los automóviles, las llantas poseyeron una importante historia que evolucionaría a través de la humanidad, principalmente por el deseo de los grandes suplidores de

⁴ Información que se obtuvo del reportaje del 22 de marzo del 2014 en Diario El Universo “<http://www.eluniverso.com/2011/09/13/1/1356/conductores-senalan-riesgos-reencauche-llantas.html>”

automotores en otorgar a sus clientes, mayor comodidad al momento de rodar por los caminos.

El primer registro de una rueda con caucho de goma, se indica que fue en el año 1844, cuando el Señor Charles Goodyear, un empresario que no había tenido mayor éxito, y de escasa formación académica, descubrió accidentalmente la vulcanización del caucho, cuya invención ha sido de gran ayuda para la elaboración del neumático y muchos preservativos.

Luego de esto, John Dunlop, un médico veterinario Irlandés que se preocupaba por todas las actividades de recreación de su primogénito de nueve años, llevó a cabo un neumático con cámara de aire, con la finalidad de disminuir el constante choque del triciclo de su hijo cuando pedaleaba por las irregulares calles de la ciudad de Belfast.

El desgaste tan precoz de los neumáticos, hizo a muchos indagar opciones que permitiesen una mayor resistencia; para esto se utilizó el carbón, material que ayudó para brindarle mayor durabilidad.

Después de esto, aparecieron los verdaderos pioneros que fueron los hermanos Michelin, puesto que ellos fueron los que incluyeron las llantas en los automotores, no obstante de esto, adicionaron una cámara por dentro, la misma que proporcionaba comodidad, firmeza y estabilidad a la hora de dirigir por las calles de Norteamérica.

De la mano se crearon también llantas con diferentes tipos de PR⁵ los cuales indicaban el grosor que podía tener una llanta, y con esto analizar el número de PR ideal para la compra dependiendo de la función que vaya a realizar dicho neumático.

Actualmente, podemos ver llantas de muchos tipos y especialidades, donde enorme cantidad de marcas nos indican que ofrecen entre otras cosas, velocidad y seguridad para específicos terrenos, diseños y muchas más distinciones que les ofrecen a los motoristas muchas opciones al momento de adquirir este tipo de producto (Tire-information-world.com, 2014).

⁵ PR es la nomenclatura en el mundo de los neumáticos, el cual hace referencia al número de lonas o capas que posee una llanta o neumático.

1.3. Dimensiones y simbología

Es muy importante tener conocimiento de la nomenclatura en las llantas, ya que dependiendo de esto realizaremos las importaciones de este producto considerando el tipo de llanta que deseamos vender a los consumidores finales. Vale la pena tener en cuenta que esta nomenclatura es mundial, es decir que al momento de realizar órdenes de compra en todo el mundo a distribuidores de llantas, se podrá guiar por esta misma nomenclatura con la finalidad de evitar ambigüedades y discrepancias al momento de enviar o recibir una información técnica de llantas (Vera, 2013).

Podemos hacer una analogía de esto, con la nomenclatura usada en comercio exterior con los INCOTERMS⁶, los cuales también usaremos en los siguientes capítulos cuando veamos en detalle el proceso de importación a realizar, al momento de comprar las llantas en el extranjero.

Por tanto, teniendo en cuenta la importancia del conocimiento técnico de esta simbología, a continuación indicamos un breve resumen de esto. Tomando en cuenta de ejemplo la nomenclatura del siguiente tipo de llanta podemos ver lo siguiente:

Llanta 225/50R16 91W

Dónde:

La primera cifra es el ancho seccional nominal de la llanta expresado milímetros, desde un lado de la banda de rodadura hasta el otro. Es decir que para este ejemplo podemos percatarnos que el ancho de la llanta en centímetros vendría a ser 22,5.

La segunda cifra nos indica la altura del perfil y se detalla en porcentaje referente del ancho. En ciertas cubiertas se prescinde del mismo, sobrentendiéndose que es equivalente a un perfil 80 % del ancho. Es decir, que para este ejemplo, el perfil de alto de la llanta equivale al 50 % de su ancho, es decir que expresado en centímetros sería 11,25.

⁶ INCOTERMS siglas del inglés que significan International Commercial Terms, y que es una nomenclatura mundial para poder definir las responsabilidades del exportador e importador en el Comercio Internacional.

La "R" nos da a entender que la elaboración de la carcasa de la llanta es de variedad radial. De ser su elaboración de tipo diagonal – como se lo conoce en ciertos equipos agrícolas e industriales -, se usaría el símbolo "-".

El tercer indicador o cifra es el diámetro de toda la circunferencia interior de la llanta expresada en pulgadas, o también, el largo de la llanta sobre el lugar donde se monta. Es decir que para este ejemplo su diámetro interior sería 16 pulgadas, lo cual expresado en centímetros equivale a 41.

La cuarta cifra, detalla el índice de capacidad de carga del neumático. Dicho índice está analizado por unas tablas en que se detallan los equivalentes en kg del mismo. En el ejemplo el índice "91" equivale a 615 kg por cubierta.

Por último, la letra nos dice la velocidad máxima a la cual la llanta podrá rodar sin dañarse o romperse. Cada letra nos indica una velocidad y en el ejemplo el código W supone una velocidad de hasta 270 km/h. Este cuadro se lo puede apreciar en las siguientes páginas.

Es muy importante ceñirse rigurosamente a estas medidas, tales como el índice máximo de carga junto con su código de velocidad. El no cumplir esta norma generaría un potencial peligro en cualquier momento (Portal Educativo, 2014).

En el detalle lateral que tienen los neumáticos, se puede también apreciar la fecha de fabricación. De lado de la marca DOT, existe un grabado de cuatro números los cuales indican cuando fue creado. Por tanto los dos primeros números indican la semana del año, y los 2 subsiguientes vendrían a ser el año de fabricación. Por tanto, si un neumático tiene un código DOT 3808, quiere decir que fue elaborado en la semana 38 del año 2008.

Se presentan las tablas por rango de carga máxima y rangos de velocidad:

1.3.1. Rangos de carga máxima:

Tabla 1 Rango de Carga máxima por tipo de llanta

| Código de carga | Carga máxima (kg) |
|-----------------|-------------------|
| 20 | 80 |
| 30 | 106 |
| 35 | 121 |
| 40 | 136 |
| 45 | 165 |
| 50 | 190 |
| 55 | 218 |
| 60 | 250 |
| 65 | 290 |
| 70 | 335 |
| 75 | 387 |
| 80 | 450 |
| 85 | 515 |
| 90 | 600 |
| 95 | 690 |
| 100 | 800 |
| 105 | 925 |
| 110 | 1060 |
| 115 | 1215 |
| 120 | 1400 |

Fuente: Información de la revista Tire Rack en su edición 467 año 2013
Elaborado por: Autor

1.3.2. Rangos de velocidad

Tabla 2 Rango de Velocidad máxima por tipo de llanta

| Símbolo de Rango | Velocidad (km/h) |
|------------------|------------------|
| A1 | 5 |
| A2 | 10 |
| A3 | 15 |
| A4 | 20 |

| | |
|----|-----|
| A5 | 25 |
| A6 | 30 |
| A7 | 35 |
| A8 | 40 |
| B | 50 |
| C | 60 |
| D | 65 |
| E | 70 |
| F | 80 |
| G | 90 |
| J | 100 |
| K | 110 |
| L | 120 |
| M | 130 |
| N | 140 |
| P | 150 |
| Q | 160 |
| R | 170 |
| S | 180 |
| T | 190 |
| U | 200 |

| | |
|-----|------------|
| H | 210 |
| V | 240 |
| W | 270 |
| (W) | Más de 270 |
| Y | 300 |
| (Y) | Más de 300 |
| ZR | Más de 340 |

Fuente: Información de la revista Tire Rack en su edición 467 año 2013
Elaborado por: Autor

Estas 2 tablas nos complementan la información para poder entender de forma más detallada el ejemplo expuesto anteriormente. Esta información es muy importante conocerla para saber lo que estamos comprando y que sea ceñido a lo que anhelamos vender y poder satisfacer las necesidades de los potenciales clientes.

1.4. Proceso de importación de llantas.

El proceso de importación de llantas se lo hará mediante la emisión de órdenes de compra dirigidas al proveedor Bridgestone Brasil, con el cual se negociará en término FOB cada orden de compra.

Estas órdenes de compra se realizarán usualmente por un contenedor mensual, y se gestionará el colocar el pedido con la debida anticipación a fin de estar siempre abastecidos de producto en la medida de lo posible. Esto lo realizaremos con la ayuda del encargado de manejar la bodega para poder llevar un mejor control.

1) Para iniciar operaciones, se comprará un contenedor de 40HC término FOB Santos, lo cual indica que el proveedor o exportador es quien se hará cargo de todos los costos y tendrá la responsabilidad de entregar la mercadería en perfecto estado sobre la borda del buque en el puerto de origen.

- 2) Cuando se negocia en término FOB quiere decir que es el importador el cual negocia el flete internacional y es el responsable de escoger la naviera con la cual se vaya a realizar dicho flete.
- 3) Es muy importante tener en cuenta que el Operador Logístico Torres & Torres es quien será encargado de darnos los datos de su agente en Brasil el cual se contactará con el proveedor a fin de iniciar la coordinación. Previamente ésta empresa es quien tendrá siempre al día las licencias de importación requeridas para la compra de estos productos.
- 4) El paso a seguir es colocar la orden de compra al proveedor en Sao Paulo, para que éste último de la mano con el agente representante en Brasil, vaya analizando la disponibilidad del producto.
- 5) Una vez se confirme que la carga está lista, el agente en Brasil coordinará con Bridgestone Brasil para qué día necesita que se posicione el contenedor en el patio de la bodega para iniciar el cargue de la mercadería. Este costo de cargue usualmente lo cubre el proveedor, dado que en su planta tiene montacargas y personal de bodega que puedan ayudar a dar este servicio.
- 6) Una vez cargado el contenedor, el agente debe coordinar con la naviera confirmando cual es el día y hora del cut off⁷, a fin de que no pague almacenaje en el terminal portuario. Notar que es imperativo este tema, dado que si el contenedor por cualquier razón ingresa después de este momento, está sujeto al pago de una multa, y de ser mucho el retraso, corre incluso el riesgo de que la carga quede roleada⁸ para el próximo embarque, que suele ser la próxima semana, dado que las frecuencias de tránsito son semanales.
- 7) El agente deberá estar en constante comunicación con mi agente Torres en destino, y a su vez darme todos los avances enviándome la confirmación de embarque y la confirmación de arribo de mercadería una vez la carga haya llegado al terminal portuario.

⁷ Cut Off: Derivado del inglés, el cual es un término muy usado en Comercio Exterior que indica la fecha y hora máxima que puede entrar el contenedor cargado al módulo portuario previo al zarpe del vapor. Por lo general suele ser de 24 a 48 horas antes del zarpe.

⁸ Roleada: término usado en Comercio Exterior, que significa que una carga no haya alcanzado a salir en específico vuelo/zarpe, y por tanto tiene que esperar hasta la siguiente salida.

8) Se procede con la nacionalización de la mercadería la cual interviene de igual manera el operador logístico con todos los documentos de acompañamiento, para lo cual nos tendrá que enviar el detalle de la declaración aduanera para la firma del Representante Legal.

9) Se genera la orden de liquidación de impuestos, la cual se tiene que cancelar dentro de 72 horas de expedida, y posterior a esto se realizará el aforo que genere el sistema, ya sea físico, documental o automático.

10) Una vez nacionalizada la carga y contando con la autorización de salida se debe alertar al personal de bodega en la empresa para que esté atento a la recepción de la mercadería coordinando oportunamente con la empresa transportista terrestre, que dicho despacho sea a la luz del día de preferencia para evitar en mayor medida, cualquier siniestro que pueda ocurrir.

Éste es un resumen en términos generales de lo que vendría a ser el proceso de importación de la mercadería. Es vital tomar en cuenta que se llegará a un acuerdo con Bridgestone de Brasil para que nos otorgue un crédito de 30 días el cual nos permita operar y no afectar en gran medida el flujo de caja.

Capítulo 2: Análisis de Mercado

El objetivo de este Análisis de Mercado es poder constatar el comportamiento en general de las importaciones del tipo de llanta que se piensa importar en los últimos años en el Ecuador. Consecuentemente, poder determinar si la actual demanda de llantas permitiría la entrada de nuevos ofertantes. De igual forma, se analizará el precio de llanta que actualmente se comercializa en el mercado, de la mano con el procedimiento a seguir para ingresar este tipo de producto al país.

Se hará un estudio general de los actuales competidores, proveedores y de los clientes directos e indirectos potenciales para el giro de negocio.

El grupo objetivo al cual apuntamos son todas las empresas de transporte terrestre que demanden el tipo de llanta 12R22.5 que pensamos comercializar,

al ser uno de los tipos de llantas con mayor salida en el mercado (Valarezo, 2014).

Finalmente realizaremos la investigación con la ayuda de las entrevistas a profundidad a personas específicas que laboren en este medio, para que con conocimiento cabal, podamos recopilar la información necesaria que nos ayude a llevar a cabo este proyecto.

2.1. Análisis de las importaciones de llantas en el Ecuador.

Si bien es cierto, el régimen de gobierno actual se caracteriza por tratar de reducir al máximo las importaciones con la finalidad de hacer una inclinación positiva en la balanza comercial, esto no se aplica a los productos que no se fabrican en Ecuador (Parra, 2014).

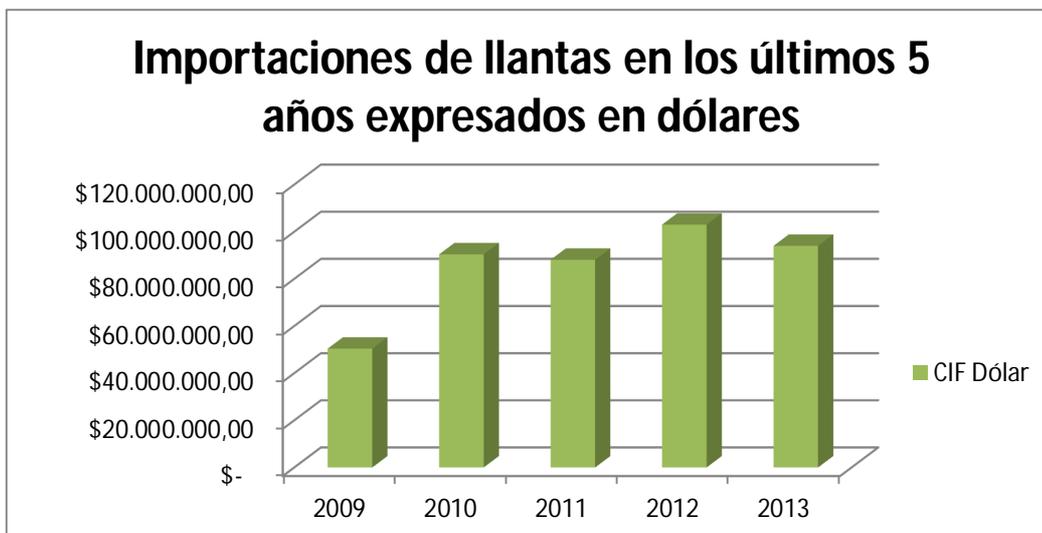
La inmensa mayoría de los productos a los cuales se imponen un fuerte arancel, incluso un arancel especial ICE⁹, son a los productos que sí se podrían fabricar dentro de la industria nacional y por ende estos productos provenientes del extranjero vendrían a ser competencia directa.

Por tanto, este tipo de llantas industriales, todavía al no ser producidas en el Ecuador, ha permitido que pese a las licencias que se exigen para su importación, aún se siga comercializando a través de su previa importación.

En la siguiente tabla podremos apreciar el comportamiento que ha tenido en volumen de importaciones la Partida 4011201000.

Gráfico #1 Importaciones de llantas industriales Partida 4011201000 en los últimos 5 años.

⁹ ICE: Impuestos los Consumos Especiales. Es un arancel especial que están sujetos de pagos ciertos productos considerados de consumo de lujo.



Fuente: Estadísticas del Banco Central del Ecuador
 Elaborado por: Autor

Como se puede apreciar en el gráfico 1, la tendencia en lo que corresponde a importación de llantas industriales del tipo que la empresa SADOSA piensan comercializar, se inclina hacia arriba lo cual nos indica que el mercado al cual va dirigido este tipo de producto está en expansión.

Por tanto, pese a las licencias que se exigen para su importación, esto no ha hecho que se deje de importar, puesto que no existe mayor oferta nacional que pueda suplir la demanda de este tipo de neumáticos en el nicho de mercado que abarque este producto en particular.

Se puede ver en términos de millones como ha crecido desde el 2009 teniendo un total de aproximadamente 50 millones de dólares, para pasar a tener un total 95 millones de dólares para el 2013, por ende podemos concluir que en términos monetarios el volumen de importación de este tipo de producto, prácticamente se ha duplicado en estos 5 últimos años, lo cual nos da una idea que es un mercado atractivo en el cual se puede entrar a tomar posicionamiento.

Es importante tener en cuenta que los valores expresados en esta tabla son en valor CIF, es decir que ya está considerado el valor del flete internacional y su seguro, lo cual nos brinda un valor estimado más real del monto en el cual se ha comprado en el exterior dicho producto.

Si bien es cierto el monto que se ha importado después de 5 años ha aumentado en casi el doble, hay que tomar en cuenta la inflación mundial de los precios de llantas para obtener un resultado más exacto, sin embargo pese a esto, se puede apreciar que el crecimiento sigue siendo considerable, lo cual nos da una luz que, optimizando costos de importación y llegando a un acuerdo con Bridgestone de Brasil, se podrá obtener una valiosa herramienta para poder entrar en el mercado ecuatoriano.

2.2. Oferta y Demanda

Gráfico #2 Importaciones de llantas industriales Partida 4011201000 en los últimos 5 años.



Fuente: Estadísticas del Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

Como se puede apreciar en la gráfica, se asemeja un poco con la realidad expresada en dólares.

Podemos apreciar como hubo un repunte en el año 2010, luego hubo una caída producto del aumento en la rigurosidad del cumplimiento de los requisitos para poder importar este tipo de producto.

En términos generales podemos concluir que ha habido un crecimiento de casi el 50 % en volumen de producto importado desde el 2009 con una cantidad de 14 mil toneladas de producto importado, frente al 2013 con 21 mil toneladas de producto.

Podemos dar una conclusión de que el cambio de la matriz productiva que plantea el Gobierno Nacional, no tiene relación directa con la comercialización de este tipo de llantas, dado que dicho cambio atañe a los productos que actualmente el país comercializa, y sin embargo se ven afectados dado el inferior precio de productos iguales o similares que provienen de otros países. Por ende, dado el hecho que el Ecuador no puede restringir totalmente la importación de un determinado producto, puesto que violaría las normas supranacionales que rige el organismo mundial del comercio como lo es la OMC, se ve obligado a utilizar otras medidas o mecanismos que puedan mermar de cierta manera la importación de estos productos, para lo cual exige distintas licencias sobre todo las del INEN, que hace hincapié en la calidad del producto que está ingresando al país.

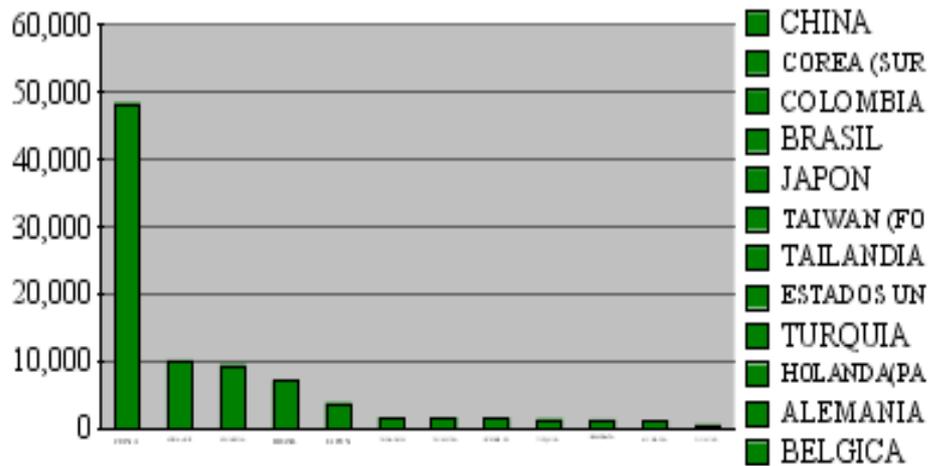
En la resolución 116 del COMEXI¹⁰, son decenas las partidas arancelarias a las que se les ha incorporado estas licencias INEN como requisito para su importación (Valarezo, 2014).

Retomando la gráfica y los resultados que hemos obtenido a través de ella, podemos apreciar que el mercado donde pretende incursionar SADOSA S.A. es un mercado en expansión, por lo cual veremos a continuación un detalle de los principales países de origen de donde se importa este tipo de llantas.

Gráfico #3 Principales países en el mundo, de donde se importan llantas.

¹⁰ COMEXI: Organismo gubernamental que regula y crea todos los procedimientos a seguir en materia de Comercio Exterior.

GRAFICO
TIPO: COLUMNA



Fuente: Estadísticas del Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

Como se puede apreciar en la gráfica, son muchos los países de dónde las distintas importadoras de llantas industriales actuales compran sus productos. Sin embargo el resultado de esta investigación está acorde a lo expuesto en este documento en el punto de Antecedentes, en donde se explicó en detalle que uno de los principales lugares de donde se importan llantas es China.

Es favorable tener este recurso informativo a la mano, para percatarnos si el lugar de donde pensamos importar llantas, es en la actualidad uno de los países principales de donde buscamos importar. Y podemos fijarnos que efectivamente así es, dado que dentro de los 5 países de donde más se importa este tipo de llantas tenemos a Brasil ocupando el cuarto lugar.

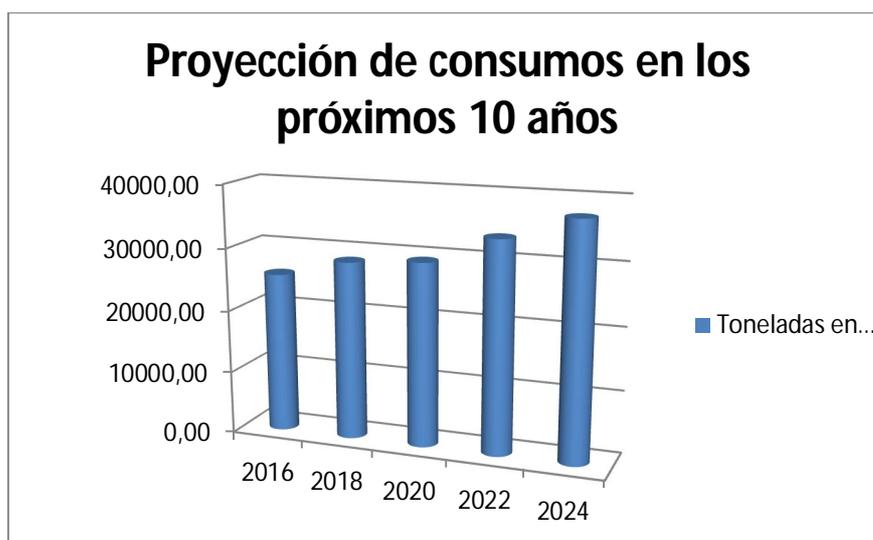
Es importante recalcar, que la matriz regional de Bridgestone está ubicada en Brasil en el Estado de Sao Paulo, razón por la cual la negociación con el proveedor será en término FOB¹¹ Santos, el cual es el puerto comercial más grande y cercano de la ciudad de Sao Paulo dentro de Brasil (Brito, 2014).

¹¹ FOB: Incoterm que en sus siglas en inglés significa Free on Board, lo cual indica que el proveedor o exportador cubrirá con todos los gastos y responsabilidad hasta que la carga esté sobre la borda del vapor.

Este detalle es importante tenerlo en cuenta ya que nos demuestra que efectivamente Brasil es un lugar idóneo para poder realizar la compra de este producto, dado a su desarrollo industrial que ha obtenido en los últimos lustros. Por tanto, en lo que compete a oferta y demanda podemos darnos cuenta que en general este mercado ha crecido, puesto que sí ha incrementado considerablemente la importación de este tipo de producto, es decir ha aumentado la oferta del mismo, es porque ha aumentado de igual manera la demanda de este producto dentro del mercado, recordando los principios de equilibrios de mercado de oferta y demanda. Puesto que de incrementarse la demanda de un producto y su oferta permanecer igual, los precios de los mismo se dispararían enormemente, por tanto el mercado deberá suministrar de más producto a fin de obtener el equilibrio de mercado regido por su oferta vs demanda (Zoein, 2014).

2.2.1. Proyección del consumo de llantas en los próximos 10 años.

Gráfico #4 Proyección del consumo de llantas que concierne a la Partida 4011201000 en los próximos 10 años.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Autor

En base a lo investigado dentro del mercado de llantas, específicamente de la que está inmersa dentro de la Partida Arancelaria 4011201000, y con la ayuda

de la información estadística proporcionada en el Gráfico # 1 y Gráfico # 2 de este trabajo; podemos detallar un estimado proyectado a 10 años con respecto al volumen de importación de estas llantas.

Esto nos da un aliciente para poder llevar a cabo la creación de la empresa; dado que nos indica que el mercado está aún en expansión y hay nueva demanda por abastecer.

2.2.2. Importadoras de Llantas industriales

A nivel nacional existen muchos importadores de llantas industriales, los cuales a su vez importan otros tipos de productos complementarios al mantenimiento de camiones, cabezales y chasis.

La importadora SADOSA S.A. se centrará específicamente en la importación de llantas industriales para cabezales y chasis, los cuales tienen gran salida y constante rotación de compras en el mercado ecuatoriano al ser este tipo de automotores, empleados en el transporte de mercadería como carga LCL¹² o carga en contenedor, tanto a nivel de perímetro urbano, como interprovincial (Gonzales, 2014).

No se descarta en el transcurso del tiempo ir incorporando mayor variedad de tipo de llantas, ya sea neumáticos para el sector agrícola, o para automotores tipo sedán. Sin embargo, por lo pronto el nicho de mercado al cual planteamos ingresar en primera instancia es el expuesto anteriormente.

Una importadora de llantas industriales es un tipo de negocio el cual tiene que ser ubicado estratégicamente su matriz y sucursales, dado que a diferencia de las llantas para automóviles y motos que tienen mucha salida en el mercado, este tipo de llantas son para un mercado selecto a nivel empresarial por tanto no es de extrañarse observar que las principales importadoras de llantas tengan su matriz en las principales ciudades del Ecuador como: Guayaquil, Quito (se incluye Santo Domingo de los Tsáchilas y Cuenca (Zoein, 2014).

¹² LCL: viene de las siglas en Inglés Less than Container Load, lo cual implica cargas menores que la capacidad de un contenedor, haciendo alusión a Carga Suelta o NO contenerizada.

Incluso se puede apreciar que ciertas sucursales existan en ciudades como Manta y Esmeraldas en la región Costa, y Ambato o Loja en la región Sierra, sin embargo por lo general su matriz reside en una de las 3 ciudades citadas anteriormente.

Al tomar como ejemplo claro de esto, se tiene importadoras de reconocido nombre en el Ecuador en este medio, como el caso de Antonio Pino Ycaza, cuya matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, o también el ejemplo de Durallanta, cuya sede está en la ciudad de Quito.

2.3. Análisis del producto para su importación.

Las llantas industriales son un producto que se importa hacia el Ecuador dentro de una partida arancelaria, mediante la cual se define los tributos a pagar para todos los productos que estén inmersos dentro de dicha partida. En esta misma partida arancelaria tenemos el detalle de las licencias y restricciones que tienen estos productos, como puede ser la obtención de registro sanitario, licencias INEN¹³, licencias MIPRO¹⁴, licencias del CONSEP¹⁵, entre otros.

Para éste caso, al importar llantas se necesita las licencias que encierren la Partida 4011201000, la cual corresponde al tipo de llantas industriales que la importadora SADOSA S.A. pretende importar y comercializar (Ibañez, 2014).

Es importante recordar que las partidas arancelarias es un código que tiene alcance mundial. A continuación se explica en mayor detalle esto tomando de ejemplo la partida arancelaria que compete al producto:

401120 → Los primeros 6 dígitos dentro de una partida arancelaria, se los conoce mundialmente como Arancel Externo Común, los cuales sus 2 primeros dígitos forman el capítulo, que es una referencia del producto. Luego, los 2 siguientes números, es decir el dígito 3 y 4, forman una partida arancelaria, y

¹³ INEN: Instituto Ecuatoriano de Normalización.

¹⁴ MIPRO: Ministerio de Industrias y Productividad.

¹⁵ CONSEP: Consejo Nacional de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.

los últimos 2 números, es decir el dígito 5 y 6, forman una subpartida arancelaria.

A nivel mundial es un requisito obligatorio seguir este procedimiento, puesto que para la importación de este tipo de llantas en cualquier país, sus primeros 6 dígitos deben ser iguales en todo el mundo, según disposición del ente regular mundial del comercio exterior como es la OMC.¹⁶

10 → Luego de analizar estos primeros 6 dígitos, enseguida tenemos el dígito 7 y 8 el cual es una disposición de la región. Para éste caso, la región donde se encuentra el Ecuador es la CAN.¹⁷

Por tanto esta región, es la que define con qué código identificará regionalmente a una partida del Arancel Externo Común - 6 primeros dígitos de la Partida Arancelaria -.

00 → Finalmente tenemos los últimos 2 dígitos de toda la partida Arancelaria, cuyo total son 10 números. Este último código es una subpartida de origen nacional creada por el organismo rector de las políticas de Comercio Exterior, como lo es el COMEXI.

Una vez definida la partida arancelaria podremos tener una idea de cuánto será el tributo al comercio exterior a pagar.

Específicamente para el producto llantas se tendrá que pagar lo siguiente:

Ad Valorem → el cual es un porcentaje a pagar sobre el valor CIF¹⁸ de la carga una vez arribe al puerto. Para la Partida Arancelaria este rubro es del 1 %.

Arancel Específico → es un tipo de arancel especial que tienen ciertos productos, como el de SADOSA S.A. Para esta Partida Arancelaria, el valor a pagar es de USD 0.83 por cada kilogramo de peso.

Fodinfra → Fondo de Desarrollo para la Infancia. El cual es un rubro específico que todas las Partidas Arancelarias mediante las cuales se importen hacia el Ecuador, están sujetas de pago y su valor asciende al 0.5 % del valor CIF.

¹⁶ OMC: Organización Mundial del Comercio.

¹⁷ CAN: Comunidad Andina de Naciones, cuyos países suscritos son: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.

¹⁸ CIF: De las siglas en inglés: Cost, Insurance and Freight. Es el INCOTERM (International Commercial Terms) que indica el valor de la carga en puerto de destino incluyendo su seguro y flete internacional.

IVA → Impuesto al Valor Agregado. Para el cálculo de este impuesto al momento de importar, su base imponible es el Valor Ex Aduana. Dicho valor comprende el valor CIF de la mercadería sumando a todos los impuestos hasta el momento. Para éste caso sería: CIF + AD VALOREM + ARANCEL ESPECÍFICO + FODINFA. A partir de este valor se calcula el 12 %, y obtenemos el último tributo al comercio exterior a pagar por este tipo de mercadería (Ibañez, 2014).

Es de suma importancia tener en cuenta todos estos costos para poder realizar una liquidación de costos de importación, con la finalidad de obtener un valor real del producto puesto en la bodega.

Aparte de los tributos al comercio exterior, es importante analizar también los requisitos que se requiere para importar este tipo de llantas, ya que tanto el certificado del MIPRO y del INEN, son requisitos previo al embarque, es decir que se debe tener vigencia de estos permisos cuando el vapor que trae la carga, zarpa del puerto de origen.

Esta es una información que el SENA E cruza al momento de realizar la nacionalización de la carga, utilizando valiosa información que se detalla en el Manifiesto de Embarque¹⁹ y Bill of Lading²⁰ (Ibañez, 2014).

Por tanto, más adelante se verá con mayor detalle el costo y tiempo que demanda la obtención de estos tipos de certificados para su importación, ya que estos costos deben ser incluidos dentro de la liquidación de importación para tener un valor estimado más real de cuánto será el valor del producto a importar. Es por esta razón que uno de los objetivos específicos de este trabajo de Titulación, será el afianzar una estrecha relación con un Operador Logístico de Comercio Exterior, el cual nos permita optimizar costos, y que no haya ningún percance en toda la logística de importación.

¹⁹ Manifiesto de Embarque → Documento que indica el viaje de un vapor desde un origen hacia un destino, entre la información que detalla, está la fecha de zarpe y de arribo.

²⁰ Bill of Lading → Documento que indica quien es el dueño de la mercadería. En este documento se detalla quien es el exportador, importador y la naviera o la consolidadora de carga que hace el flete.

2.4. Segmento de Mercado

La empresa SADOSA S.A. se va a centrar en la comercialización dentro de la ciudad de Guayaquil para comenzar sus operaciones, y va a dirigir sus esfuerzos de mercadeo a grandes empresas que ponderen de igual o mayor medida el tema de calidad de los neumáticos sobre el precio de los mismos.

Es por esta razón que la segmentación de mercado abarca principalmente 2 frentes. Por un lado realizaremos una segmentación geográfica y por otro lado demográfica.

Para comenzar la principal segmentación va dirigida a nivel geográfico, dado que la matriz de SADOSA S.A. se ubicará en la ciudad de Guayaquil, por ende el mercado meta comenzará siendo las empresas que demanden de este tipo de producto dentro de la ciudad, que al ser el Puerto Principal es una de las ciudades que más adquiere llantas industriales del tipo 12R22.5²¹ el cual es una llanta promedio que utilizan los chasis y cabezales que transportan carga y/o pasajeros (Valarezo, 2014).

Por otra parte realizaremos una segmentación de mercado adicional de tipo demográfico, haciendo ahínco a la variable demográfico como es el nivel de ingresos de las empresas que anhelamos ofertar el producto.

Esto no significa que descartemos de antemano a empresas pequeñas que adquieran este tipo de llantas, sino que el esfuerzo va a estar dirigido principalmente a empresas grandes con mayor flujo de dinero, en las cuales podamos relucir las ventajas de trabajar con llantas de marcas reconocidas en el mundo entero como Bridgestone.

Pondremos en práctica para esta variable la ley de Pareto del 80/20. Por tanto el 80 % del esfuerzo de mercadeo va a estar dirigido al 20 % de las empresas que más consumen este tipo de producto, y que son las de mayor recurso económico (Valarezo, 2014).

²¹ 12R22.5: Tipo de nomenclatura que se usa para dar las características de una llanta. Para nuestro ejemplo este es el tipo de llanta que pensamos comercializar las cuales son llantas radiales.

2.5. Análisis de la Competencia

En la gama de empresas que importan este tipo de productos tenemos empresas cuya matriz está en Quito y Guayaquil principalmente.

Para efectos de este Análisis tendremos en cuenta empresas que residan en Quito también, y que sean las principales dentro de la comercialización de llantas, dado que al tener ya varios años dentro del mercado, también tienen sucursales dentro de la ciudad de Guayaquil, por tanto vienen a ser competencia directa de SADOSA S.A. (Parra, 2014).

Antonio Pino Ycaza

Actualmente oferta llantas para todo tipo, tanto como: automóviles, camionetas, buses, camiones, maquinaria agrícola y equipos portuarios.

Entre los servicios que ofrece Antonio Pino Ycaza tenemos:

Alineación Balanceo Computarizado

Instalación de baterías y revisión del Sistema Eléctrico

Limpieza de Inyectores

Cambio de aceite y filtros

Lavado de Vehículos

Fuente: Revista Ekos Negocios, edición Enero 2014

Elaborado por: Autor

Cabe recalcar que esta empresa también oferta baterías para todos estos tipos de vehículos,

Esta empresa es una de las más antiguas en el mercado ecuatoriano iniciando sus operaciones en 1936 cuyo fundador fue Antonio Pino Ycaza joven emprendedor de la época el cual inició las operaciones en la ciudad de Guayaquil para luego pasar a la ciudad de Quito. Su marca insignia que comercializa es Goodyear, distribuyendo no sólo llantas, sino también batería al igual que filtros. Actualmente lleva más de 75 años en el mercado, y podemos afirmar que es el tipo de empresa que en largo plazo aspira a llegar ser la importadora y comercializadora SADOSA S.A. Cabe recalcar que todos estos

servicios los fue dando con el paso del tiempo, viendo cómo iba el giro del negocio.

Automotores y Anexos SA Ayasa

Es una empresa de venta al por mayor y menor de vehículos nuevos y usados la cual fue creada hace más de 50 años atrás con matriz en la ciudad de Quito. A lo largo del tiempo ha conseguido desarrollar varias líneas de negocio entre las cuales se destaca:

Venta de vehículos de la marca Nissan.

Venta de vehículos de la marca Renault.

Distribución de llantas Pirelli.

Venta de lubricantes y aditivos de la marca Cyclo.

Fuente: Revista Ekos Negocios, edición Enero 2014
Elaborado por: Autor

Podemos percatarnos que en el punto 3 es dónde está localizada la competencia directa al distribuir llantas de marca Pirelli, las cuales tienen un gran prestigio de su origen Italiano.

Cabe recalcar, que esta empresa actualmente posee alrededor de 25 puntos de venta entre propios y concesionados, los mismo que están ubicados principalmente en ciudades como Quito, Guayaquil, Ambato, Manta.

Podemos percatarnos que esta empresa se ha expandido, no solo en sus servicios sino en el lugar estratégico de ubicación, y es algo que la empresa SADOSA S.A. buscará enfatizarse mucho al mediano y largo plazo.

Andrés Borbor

Es una de las principales empresas en este tipo de mercado al incorporar en su gama de productos no sólo llantas sino también aros para todo tipo de vehículos.

Su marca insignia es la reconocida marca francesa Michelin, la cual a su vez tiene una excelente calidad a un precio un poco elevado del promedio.

La Misión de esta empresa es estar dedicada a la comercialización de llantas, accesorios, partes y piezas que satisfacen las necesidades a todo tipo de vehículo ofreciendo completa satisfacción y seguridad a los clientes con servicios de alta calidad e integridad.

Entre sus principales valores está la integridad, honestidad y respeto dentro de sus colaboradores.

Cabe recalcar que esta empresa se centra específicamente en la comercialización de llantas, razón por la cual no solo distribuye llantas de la marca de Michelin sino de otras reconocidas marcas como Sumitomo, Kumho, General, entre otras.

Es una empresa cuya sede se encuentra en la ciudad de Quito sin embargo tiene locales en las principales ciudades del país (Ekos, Revista Ekos, 2014).

Emproservis Cia. Ltda.

Empresa cuya sede está en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, y podemos decir que es uno de los principales competidores directos al comercializar llantas de la marca Firestone y sobre todo Bridgestone, que es la marca que SADOSA S.A va a importar y comercializar, y conseguir ser los distribuidores directos.

Esta empresa también comercializa lubricantes de la marca Valvoline, comenzando en primera instancia netamente con la venta de llantas industriales (Ekos, Revista Ekos, 2014).

A manera de conclusión podemos ver que todas estas empresas, han comenzado sus actividades vendiendo exclusivamente un tipo de producto, y conforme tuvieron éxito fueron incorporando más variedad dentro de su cartera de productos, y coincide con la estrategia que planea realizar la importadora SADOSA S.A. que es precisamente comenzar sus operaciones comercializando un tipo de llanta 12R22.5 para luego, conforme se vaya viendo la evolución del negocio, incorporemos otras variedades de llantas.

2.6. Proveedores

El proveedor principal para el inicio de las operaciones será Bridgestone de Brasil, por ser una de los países con mayor producción de este tipo de llantas a nivel regional (Parra, 2014).

La estrategia será realizar un viaje a Brasil para reunirnos con el Gerente Comercial de esta marca en Sao Paulo, aprovechando que el Gerente General de la empresa SADOSA S.A. habla portugués, y así poder afianzar aún más la negociación directa.

En dicha reunión se planteará poner un contrato de compra para comenzar de 1 contenedor de 40 pies HC²² mensual en promedio, haciendo énfasis de la intención de fidelizar la marca con la empresa, con eso no sólo ganamos el poder obtener una tarifa competitiva sino también el poder difundir en mayor magnitud la marca Bridgestone en el mercado ecuatoriano.

Conocemos como actualmente Emproservis, quien es el competidor directo, realiza negociaciones con Bridgestone Brasil netamente a través de Skype principalmente, sin embargo SADOSA S.A. plantea establecer un mayor y estrecho vínculo con el proveedor visitándolo directamente (Yu, 2014).

Bridgestone Corporation fue creada en el año 1931 por el señor Shojiro Ishibashi dentro de la metrópoli Kurume en Japón. El origen del nombre de esta empresa tiene su origen de la traducción de la palabra Ishibashi, que traduciendo al idioma Japonés indica "puente de piedra". En la actualidad, es la primera empresa que produce llantas, seguida de Michelin, Goodyear, y Pirelli.

Luego de la Segunda Guerra Mundial, Bridgestone empezó a producir motocicletas, sin embargo los mejores beneficios tenían su origen de la producción de neumáticos debido a que compañías como Honda, Suzuki y Yamaha usaban los productos de Bridgestone, es decir que ya desde esas épocas habían alianzas estratégicas entre marcas.

Es muy importante dejar sentado esta biografía del proveedor, para tener en claro que la empresa va a comercializar una marca de muy reconocida calidad

²² HC: De las siglas en inglés High Cube, que indica un tipo de contenedor que es más alto que un contenedor estándar, el cual suele medir 2.44 metros, sin embargo en el HC es 2.66 metros aproximadamente, permitiendo incluir más carga en un mismo contenedor.

en todo el mundo, la cual ha estado en el mercado mundial por alrededor de 83 años (Ekos, Revista Ekos, 2014).

2.7. Clientes

2.7.1. Clientes Directos

Como se pudo presenciar en el análisis del punto 2.2., podemos ver como las importaciones de este tipo de llantas han incrementado considerablemente en los últimos años, lo cual va de la mano con la una mayor demanda de este producto en el mercado ecuatoriano.

Para el nicho de mercado que será principalmente la ciudad de Guayaquil, tenemos muchos clientes potenciales con los cuales podemos entablar acuerdos comerciales. Entre el tipo de empresas que va a ir enfocado el poder de venta, van a ser las empresas dedicadas principalmente al transporte terrestre en chasis, cabezales y camiones que usen la llanta 12R22.5.

Cabe recalcar que la mayoría de estos chasis utilizan en promedio este tipo de llanta, y lo que es más importante, lo primordial es que el tamaño y tipo de llanta sean iguales a las del todo el juego de llantas. Por ejemplo en el caso de los equipos chasis, suelen venderse llantas en juegos de 8, por tanto esto quiere decir que no se puede comprar 3 tipos de llantas de una medida, y 5 con otra; ya que necesariamente tiene que ser la misma medida para evitar desniveles en el rodaje de llanta lo que puede ocasionar, inestabilidad, menor sujeción y adherencia al momento de frenar, lo cual conllevaría a un potencial peligro al momento de desplazarse por las carreteras (Valarezo, 2014).

Esto es de especial importancia puesto que en las carreteras del Ecuador existen particularmente muchas curvas y peralte²³, el cual demanda que los neumáticos sean de muy buena calidad y que su presión y tamaño estén acorde a las necesidades por parte del motorista que opere determinado vehículo.

²³ Peralte: es el ángulo de inclinación de una recta. Para el caso de las carreteras, es la inclinación que tiene un camino hacia dentro generalmente, con el fin de evitar que la fuerza de una curva haga salir de su ruta a un camión.

Por tanto teniendo esto como base, nos enfocaremos en establecer reuniones con los potenciales clientes que son este tipo de empresas de transporte terrestre, con el fin de darles a conocer la intención de poder ofrecerles un servicio de asesoría técnica personalizada, poniendo a disposición de ellos llantas de excelente calidad a un precio competitivo.

A continuación una lista de los potenciales clientes que tienen una gran flota de transporte, por tanto una alta rotación en la compra de estos neumáticos:

Pacific Container Transport → Es una empresa dedicada a todas las operaciones en movilización de carga por carretera: vacuno, transporte de carga que necesite refrigeración, carga muy pesada, carga en servicio al granel, incluyendo el servicio de movilización en camiones cisterna, desperdicios y materiales de desecho.

Ciateite → Ciateite S.A., empresa que dispone de Certificación BASC²⁴ cuyo objetivo de negocio es el transporte seguro de cargas dentro del territorio nacional.

Posee una gama de cabezales y plataformas propias, apropiadamente instalados con Radios, Celulares, Asistencia de monitoreo, y posee un terreno particular donde realiza un constante chequeo y monitoreo al estado operativo de su flota de vehículos.

Entre los principales servicios que posee la empresa, podemos destacar:

Transporte de Carga Suelta dentro y fuera de Guayaquil

Transporte de Contenedores dentro y fuera de Guayaquil

Custodia Pasiva y Monitoreo

Custodia Armada en cabina y en camioneta

Transpoint → Es una empresa del Grupo Transceánica, los cuales ponen a disposición los siguientes tipos de servicios:

²⁴ BASC: de sus sigla en inglés (Business Anti-Smuggling Coalition), el cual indica un proceso que promueve la implementación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad.

Cabezales

Transpoint posee una cantidad 60 cabezales con tecnología de punta, cuyos años de fabricación va desde el 2009 y 2013.

Chasis

Transpoint transporta los contenedores básicamente en equipos elaborados para dicho fin, más no encima de plataformas. La empresa posee 150 chasis divididos tal cual como se detalla a continuación.

90 Chasis Porta Contenedores de 40 Pies

40 Chasis Porta Contenedores de 20 Pies

20 Chasis Combo 1x40' o 2x20'

Generadores

Transpoint posee 30 generadores que permiten dar energía a contenedores refrigerados en transcurso de su viaje, dado el tipo de carga que manejen.

Sidelifter

Transpoint cuenta con una Grúa/Porta Contenedores Sidelifter.

Portrans→ Es una empresa que presta los servicios de integración logística. Entre los servicios que posee esta empresa, y que interesan a la importadora SADOSA S.A. tenemos el servicio de transporte terrestre, que cuenta con las siguientes bondades:

Brinda el servicio de contenedores llenos y vacíos.

Servicio de transporte en carga suelta o LCL.

Brinda el servicio de cargas en transbordo o en tránsito.

Brinda el servicio de cargas refrigeradas y congeladas.

Brinda el servicio de cargas peligrosas, volumétricas y de proyecto.

La gama de vehículos de esta empresa posee un sistema GPS²⁵, que brinda la oportunidad de saber a ciencia cierta donde se encuentran los camiones en todo el trayecto de la cadena logística hasta su posterior arribo al destino final trazado al inicio de la ruta.

²⁵ GPS: Viene del inglés General Position System, que significa Sistema General de Posicionamiento, el cual permite identificar en qué lugar puntualmente se encuentra localizado un vehículo.

Grupo Transestiba → Es un grupo de varias empresas, con una capacidad física en instalaciones, y demás características con el cual puede ofrecer a sus clientes la mejor solución íntegra para todas los requerimientos de importación, exportación y en general de seguridad que demanden los clientes a la hora de requerir los servicio de la empresa.

Posee una trayectoria de más de 25 años el cual deja ofrecer el mejor producto en las distintas áreas como posición y recepción de la carga, transporte, custodia armada, inventario final, etc.

EL Grupo Transestiba, posee todo lo requerido para la completa integridad de todos sus bienes desde la llegada a los puertos y/o aeropuertos hasta que llegue a su destino final.

Información de potenciales clientes fue obtenida de varias revistas de información empresarial (Ekos, Revista Ekos, 2014).

2.7.2. Clientes Indirectos

Las empresas citadas anteriormente son sólo un puñado de los clientes que conforman este nicho de mercado que comprende el transporte terrestre de carga pesada.

Por otra parte es muy importante afianzar también buenas relaciones con las empresas navieras las cuales subcontratan este servicio de transporte terrestre, lo cual indica que para SADOSA S.A. serán clientes indirectos.

Es de suma valía poder entablar una relación comercial con estas empresas para poder tener una idea clara de quién es su proveedor del servicio terrestre para poder captar a estas empresas como clientes.

Todo esto tomando en cuenta lo importante que es para toda empresa naviera contar con un servicio de transporte terrestre de calidad, para lo cual es indispensable la calidad de los neumáticos.

A continuación un detalle de estas empresas:

Hamburg Süd

La naviera posee treinta ochos años en el comercio exterior de Ecuador, arribando a Manta para luego enfocarse en Guayaquil desde el año 1986. En el país posee la compañía HAMBURG SUD ECUADOR S.A., la cual se encarga de la coordinación de las exportaciones e importaciones. Esta naviera tiene su origen en la ciudad de Hamburgo en Alemania, de allí el nombre de la naviera (Hamburg Sud Group, 2014).

Cma Cgm

La compañía CMA CGM es una naviera de transporte de contenedores francés creada en 1978. Es la tercera compañía mundial en el transporte de contenedores, operando 200 rutas marítimas entre 400 puertos de 150 países diferentes. En Ecuador posee sus propias oficinas que forman parte de la compañía CMA CGM del Ecuador. Los patios de contenedores encargados de brindarles el servicio de reparación de refrigerados es Tasesa y los secos Multimodal.

Evergreen Line

Se dedica al transporte de mercancías con más de 150 buques portacontenedores. Viaja a 240 puertos de todo el mundo en unos 80 países y es la cuarta empresa más grande de su tipo. Greenandes Ecuador S.A. es el representante de Evergreen Line y posee once años en el mercado ecuatoriano (Greenandes, 2014). Tasesa S.A. es el patio responsable de la reparación de los contenedores de la naviera Evergreen.

Transoceánica Cia. Ltda.

Es una compañía ecuatoriana fundada en Guayaquil en 1953, empezó siendo agente naviero de dos líneas y embarcadores alemanes. Se dedica a diferentes servicios logísticos relacionados con el comercio exterior como transporte interno, marítimo y aéreo de carga, almacenamiento y reparación de contenedores (Transoceanica, 2014).

Maersk Line

Maersk Line, la división global de contenedores del Grupo AP Moller - Maersk Group, se dedica a brindar servicios de transporte marítimo. Sus primeras operaciones fueron en el año 1904. La flota de Maersk Line cuenta con más de 600 buques y un número de contenedores que corresponden a más de 3.800.000 (AP Maersk Moller Group, 2014)

Mediterranean Shipping Company

MSC fue fundada en 1970 como una empresa privada, la línea se expandió posteriormente a través de la compra de buques de carga de segunda mano. MSC opera 463 buques y una capacidad de dos millones de unidades de veinte pies

Una vez teniendo claro los clientes directos e indirectos podemos tener un mejor panorama para enfocarnos en las empresas a las cuales brindaremos un servicio personalizado, para poder persuadir y captar esa cartera e ir la desarrollando y afianzando las relaciones comerciales (Brito, 2014).

2.8. Análisis de Tarifas

2.8.1. Liquidación de costos aproximado por llanta.

Teniendo como premisa que comenzaremos operaciones importando un contenedor mensual 40HC, procedemos a continuación a hacer una liquidación de costos final del contenedor incluyendo un estimado de los costos ya puestos en bodega.

Cabe recalcar que esto es solo un preámbulo analítico de las tarifas tanto de costos como del precio de venta final al público.

Este breve análisis nos dará una óptica general para percatarnos si efectivamente el target²⁶ de tarifa, está dentro del presupuesto.

26 Target: término derivado del inglés que quiere decir alcance, u objetivo trazado que se aspira o anhela obtener.

Tabla 3 Liquidación de costos aproximados por llanta

| | | |
|--------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------|
| Detalles de la carga | | |
| Peso en kgs por llanta aprox | 62 kilogramos | |
| Cantidad de llantas que entran en un 1x40HC Contenedor | 250 | |
| Costo unitario Llanta FOB | \$ 328,00 | |
| Costo total FOB por CTR 40 HC | \$ 82.000,00 | |
| Flete Internacional Santos - Guayaquil | \$ 2.000,00 | |
| Seguro | \$ 504,00 | 0,6% del Valor CFR |
| Valor CIF por Contenedor | \$ 84.504,00 | |
| Liquidacion de Impuestos Aduaneros a Pagar | | |
| Ad Valorem (1% del Valor CIF) | \$ 845,04 | |
| Arancel Especifico (\$0,83por Kg) | \$ 12.865,00 | |
| Fodinfra (0,5% valor Ex Aduana) | \$ 491,07 | |
| IVA (12% del valor Ex Aduana) | \$ 11.844,61 | |
| Gastos locales Navieras | \$ 500,00 | Incluye Manejo del FF |
| Trámite Aduanero | \$ 250,00 | Incluye Prorrateo Gastos Licencias Importacion |
| Transporte Local Terrestre | \$ 200,00 | |
| TOTAL COSTO OPERATIVO DE 250 LLANTAS EN BODEGA | \$ 111.499,72 | |
| TOTAL COSTO OPERATIVO DE CADA LLANTA EN BODEGA | \$ 446,00 | |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Autor

Actualmente en el mercado el PVP²⁷ dependiendo de la marca para la llanta 12R22.5 oscila entre los \$440 para marcas con poca o no muy reconocida calidad, hasta los \$500 para marcas de buena calidad (Zoein, 2014).

Tomando esto como premisa, vemos que los costos sí tienen un margen suficiente para poder fijar un costo competitivo en el mercado.

Si bien es cierto el costo de la llanta puesto en la bodega es de \$446 aproximadamente. (Tabla # 3) Sin embargo para efectos contables/financieros

²⁷ PVP: Siglas que significan Precio de Venta al Público, el cual es el precio que paga el consumidor por un determinado producto.

no tomaremos en cuenta el valor del IVA por lo cual el costo final aproximado por llanta será de 400 dólares.

Por tanto podríamos vender las llantas a un precio de \$475, para obtener una ganancia bruta del 16 % aproximadamente.

Adicional debemos tomar en cuenta que dentro del valor final de la llanta ya está incluido el impuesto de salida de divisas del 5%.

Desde luego se tiene que tomar en cuenta que esto es únicamente un estimado de la Utilidad Bruta, puesto que en el capítulo de financiamiento analizaremos en mayor y mejor medida los costos adicionales que se incurre en esta operación para llegar a la Utilidad Neta.

Se reitera, que esto es un bosquejo para tener un parámetro que nos indique si el costo versus el precio final de venta al consumidor, está dentro o es competitivo con la realidad del mercado.

2.9. Resultado de la Investigación.

Recopilando los resultados obtenidos en cada uno de los puntos de este análisis de mercado, podemos concluir que el negocio de importación y venta de llantas industriales es algo que viene en crecimiento, y tiene tendencia de seguir esta curva hacia arriba, lo cual es un entorno atractivo para una empresa que busca entrar en este nicho como lo es SADOSA S.A.

Por otra parte, podemos ver que los principales competidores son empresas que usaron la misma estrategia que pensamos usar, al enfocarse en un solo tipo de producto, para luego según la evolución del negocio, ampliar la cartera de productos. Sin embargo, al tener el respaldo de ser el distribuidor de la marca Bridgestone, podremos usar esta estrategia paralelamente para poder entrar en el mercado ponderando el servicio diferenciado que la empresa proporcionará.

Finalmente, con el análisis final de costos operativos, frente al precio actual al cual se comercializa el producto en el mercado, podemos darnos cuenta que sí hay oportunidad de ofrecer un precio competitivo el cual va de la mano con la calidad de la marca Bridgestone.

Es importante acotar, que los costos de importación se los aplica mediante el acuerdo que se obtendrá de tarifario con el Operador Logístico Torres & Torres, el cual ofrece servicios que cubren toda la cadena logística, lo cual es uno de los Objetivos Específicos a cumplir de este proyecto, el cual es afianzar una fructífera relación comercial con este tipo de empresa para tener costos competitivos y de esta forma la liquidación final de costos por llanta puesto en bodega, nos permita ofrecer en el mercado un precio justo y a la vez posicionarnos en el mercado.

2.9.1. Propuesta de Valor al Cliente

Complementando lo obtenido en el resultado de la investigación, se sacará provecho de esta información realizando una estrategia de Propuesta de Valor al Cliente, lo que se conoce en inglés como CVP²⁸.

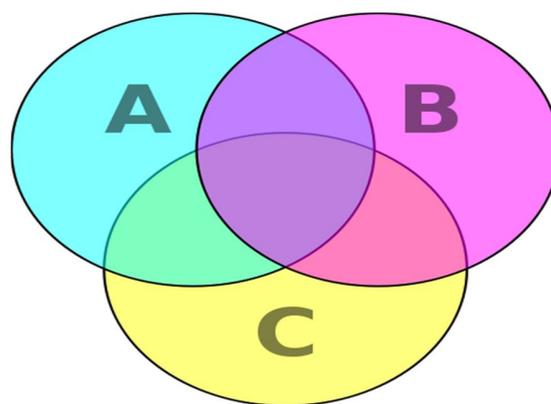
Actualmente los consumidores de este tipo de llantas cada vez ponderan más la calidad de la llanta sobre el precio y esto se debe a los costos que se generan producto de un neumático de mala calidad. Esto ocasiona daños de la llanta en medio de un flete terrestre, lo cual acarrea una serie de costos no programados; y lo que es peor, la potencial pérdida de importantes clientes. Por tanto, lo más valioso actualmente para los compradores de llantas es la calidad de la misma. Seguido de esto, actualmente entre los oferentes de llantas tenemos aquellos que venden productos de mala calidad a bajo precio; y aquellos que venden llantas de excelente calidad; sin embargo, no venden tanto como anhelan debido a sus altos costos operativos, y falta de calidad en el servicio personalizado que dan a sus actuales clientes.

Por consiguiente, y teniendo como retroalimentación lo citado en los párrafos anteriores; el CVP estará enfocado en 2 puntos básicamente. Por una parte, nos enfocaremos en la optimización de costos operativos al importar las llantas, con la finalidad que el precio del producto final sea asequible a todas las empresas que tengan flota de transporte terrestre.

28 CVP: Siglas provenientes del inglés refiriéndose al Customer Value Proposition, el cual es una herramienta del marketing que nos permite analizar lo que el cliente espera, frente a lo que la empresa le ofrece.

Por otra parte, haremos énfasis en un servicio personalizado de atención al cliente, dando un detalle exhaustivo de las características y beneficios de comprar el producto, complementándolo con una oportuna asesoría sobre cómo poder sacar el máximo rendimiento de la llanta, sea enfatizando los niveles de presión de aire en las llantas, de la mano con una correcta rotación de las mismas, para que los clientes perciban el real beneficio de adquirir el producto, y conseguir estar perennemente en la mente de ellos para la próxima ocasión que necesiten abastecerse de llantas de este tipo en sus empresas.

Gráfico #5 Propuesto del valor al Cliente



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Autor

A manera de resumen podemos citar esta gráfica donde:

Conjunto A → Es la empresa dentro del mercado.

Conjunto B → Es la competencia dentro del mercado.

Conjunto C → Son los clientes.

Teniendo a consideración esto, podemos ver que las necesidades que tienen los clientes están representadas dentro del Gráfico C de color amarillo. Por otra parte de color fucsia tenemos la intersección B con C que es lo que actualmente oferta la competencia a los potenciales clientes.

Por tanto, el factor diferenciador y el cual prevalecerá frente al resto, es el área sombreada de color Verde Agua, en el cual buscaremos satisfacer las

necesidades que tienen los clientes al adquirir productos de buena calidad, con un costo razonable.

3. Capítulo 3: Administración y planificación del proyecto

3.1. Tipo de Empresa

La empresa que se está creando va a pertenecer al tipo de Compañías con Responsabilidad Limitada, es decir los 3 socios van a responder de acuerdo al monto de sus aportaciones. Es importante tener en cuenta que esta empresa formaría partes de las PYMES²⁹ en el Ecuador, con miras a expansión a largo plazo.

Esta empresa se va a encargar de realizar importaciones vía marítima desde el Puerto de Santos, estado de Sao Paulo, donde se localiza el proveedor de la empresa, que es Bridgestone de Brasil al cual se comenzará comprando un contenedor de 40HC para comenzar las operaciones y luego conforme se incremente el volumen del negocio, se analizará aumentar el número de contenedores por mes.

Para poder comenzar operaciones dentro de la empresa, es imperativo habernos registrados como importadores en Ecuapass³⁰, de igual forma tener todos los papeles en regla como lo es obtener el permiso de la Superintendencia de Compañías.

Ésta empresa de Responsabilidad Limitada tendrá 3 socios principales los cuales aportarán en la misma proporción, llegando este monto al 60% del total del presupuesto que necesitamos para iniciar las operaciones. El negocio será un local alquilado, tentativamente en la vía a Daule o la Av. Juan Tanca Marengo, el cual ya cuenta con oficinas y una pequeña bodega que permita almacenar las llantas y llevar un correcto control de las mismas. El espacio aproximado de este negocio sería de unos 700 metros cuadrados.

²⁹ PYMES: Siglas que hacen alusión a las Pequeñas y Medianas Empresas.

³⁰ Ecuapass: Sistema Operativo Informático vigente que se usa en la Aduana del Ecuador desde finales del 2012. Sistema de origen Koreano.

3.2 Misión

Ser una empresa importadora que se distinga dentro del mercado como el distribuidor insignia de la marca Bridgestone, para ofrecer la mejor calidad a los clientes de la mano con un personal altamente calificado y motivado, con el fin de brindar una correcta asesoría.

3.3. Visión

Convertirnos en la empresa líder en el Ecuador en distribución de llantas de la marca Bridgestone, logrando que los clientes se identifiquen con la marca, servicio y liderazgo fomentando una relación estable en el tiempo.

3.4. Valores

Al ser una empresa que apenas comienza operaciones, es vital definir cuáles son los valores como empresa, para que dentro y fuera de la organización, todos lo tengamos muy claro y nos identifiquen por ello.

Compromiso: Es de gran importancia que cada uno de los empleados de esta empresa se sientan comprometidos, que vean y pongan en práctica la misión y visión de la compañía, para de esta forma ir creciendo como se aspira hacerlo.

Lealtad: Tendremos trabajadores, en especial los vendedores de la empresa, a los cuales se les brindará una correcta capacitación en Brasil, para que puedan asesorar y ofrecer un servicio distinguido a los clientes y de esta forma entrar al mercado. Es muy importante este valor, dado que los trabajadores deben sentirse que están creciendo profesionalmente y anhelan seguir haciéndolo dentro de la empresa.

Honestidad: La política de empresa de los 3 socios de la empresa es crear un muy buen ambiente de trabajo entre sus colaboradores, es por esta razón que necesitamos que cada uno hable con total honestidad como va sintiendo el ritmo de trabajo y que vayan aportando ideas de cómo mejorar los procesos en cada una de las áreas en las cuales se desempeñen.

Pasión: Es imperativo que cada uno de los empleados sientan pasión por lo que hacen. Los dueños de la compañía están convencidos que únicamente se

puede realizar un correcto trabajo a cabalidad si la persona que está realizando sus funciones diarias se siente a gusto con ello, y debe plasmarlo en la actitud que tomará en sus funciones, lo cual se verá reflejado en sus resultados.

3.5. Estructura Organizacional



Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

3.6. Descripción de las funciones del Personal.

Junta General de Accionistas: lo conforman los 3 dueños de la empresa, los cuales aportarán en igual proporción, equiparando el 60% del financiamiento del proyecto para llevarlo a cabo. Una de estas 3 personas hará el papel de Gerente General dentro de la empresa.

Gerente General: Es uno de los 3 dueños. En este caso será Santiago Dousdebés, quien estará al mando de la empresa y ejercerá el liderazgo evaluando frecuentemente el desarrollo del negocio con los demás socios, de manera que los resultados se deban a decisiones y correctivos tomados a tiempo y que permitan alinear a la empresa con sus ideales y objetivos trazados desde un inicio.

Asistente de Gerencia: Es la persona responsable de dar soporte en todas las actividades al Gerente General. Entre sus principales funciones será el velar por el cumplimiento de las reuniones que tendrá el Gerente General de la mano con el Supervisor en Ventas, a los clientes potenciales directos e indirectos.

Supervisor de Ventas: Es la persona encargada por velar que se cumplan con las ventas requeridas mes a mes, por lo cual tendrá muchísima relación laboral con el Supervisor de Bodega, puesto que juntos irán proyectando cuanto producto pedir en los meses venideros, con la aprobación del Gerente General de antemano.

Vendedor: Estas 2 personas cumplen una función vital en la empresa, que es la de captar nuevos clientes y mantener satisfechos a los que se vaya asignando a la respectiva cartera para llevar un correcto control. Por tanto, es vital que dichos empleados cuenten con un don persuasivo a fin de que puedan atraer nuevos clientes y oportunidades de negocio dentro de la empresa, lo cual es su función principal.

Supervisor Administrativo/Operativo: Es la persona que se encargará y será responsable de realizar las importaciones y de llevar el control contable en la empresa. Al estar la empresa recién comenzando y el volumen es poco, es probable que conforme la empresa vaya creciendo, se realice una separación de funciones con jefes para cada área.

Asistente Administrativo: Es la persona que se encargará de dar soporte al jefe del área tanto en el área de las importaciones, como en el área contable.

Supervisor de Bodega: Es la persona que va a velar por llevar un correcto control de la cantidad de inventario que se tenga en llantas y alertar al departamento Operativo cuando el volumen haya disminuido en un mínimo a fijar, para estar alertas que hay que colocar una nueva orden de compra al

proveedor Bridgestone en Brasil y de esta forma no desabastecemos de producto.

Asistente de Bodega: Persona que dará soporte al Supervisor de Bodega al momento de llevar el control de llantas. Esta persona también ayudará al momento de realizar entrega de llantas a clientes que soliciten servicio a domicilio siempre y cuando el pedido sea de hasta 4 llantas. En caso que se pidan más de 4 llantas, se alquilará un vehículo para realizar la entrega en la empresa que esté realizando la compra.

4. Capítulo 4: Análisis del entorno y Plan de Marketing

El objetivo de este plan de Marketing va a ser el Análisis de impacto que tiene la empresa entre los distintos factores internos y externos, con la ayuda de herramientas como el Análisis PESTEL, la matriz FODA, el Marketing MIX y las 5 Fuerzas de Porter.

Todo esto en conjunto nos permitirá tener una perspectiva más amplia de cómo se puede llevar a cabo la empresa y hacia dónde la debemos orientar para poder cumplir con los objetivos trazados desde un principio.

4.1. Análisis PESTEL

Político:

Dentro del Análisis PESTEL se analiza en primer lugar el entorno Político, el cual tal vez no sea el más importante, pero sí es el inicio de partida a fin de tener en cuenta si ésta variable podría tener alguna incidencia para la empresa. Es imperativo considerar que las relaciones bilaterales entre ambos países son muy buenas, ya que a pesar de los conflictos diplomáticos que Ecuador ha tenido con algunos países en los últimos años, con Brasil las relaciones políticas se han mantenido estables, por lo que la situación vigente en torno a ambos países facilita el poder realizar negociaciones, lo cual es vital conocerlo para tener la certeza que la relaciones entre las naciones no generaría algún impedimento al momento de comenzar la importación del producto.

Hoy en día Brasil es un país con un gran auge económico, el cual conlleva un importante crecimiento en la industria gracias a la gente calificado y entrenado que posee para lograr dichos indicadores. Todo esto ha sido gracias a las acertadas decisiones que se ha venido tomando en el ámbito político comenzando con el ex presidente Lula da Silva, y hoy en día con la Presidenta Dilma Rousseff.

Económico:

Como se analizó en el capítulo 2 de este trabajo, el sector económico en esta rama ha crecido en gran medida en los últimos años.

Si bien es cierto el Ecuador no forma parte actualmente del MERCOSUR³¹, sin embargo es signatario de varios Acuerdos Comerciales dentro de este organismo internacional, los cuales fomentan el comercio internacional entre los países de la región, entre ellos con su similar de Brasil.

Es importante tener en cuenta esto, ya que es con este país el cual entablaremos relaciones comerciales al importar el producto mensualmente, lo cual nos brindará algunos beneficios dentro del proceso de importación, presentando el certificado de origen de importación el cual se lo obtiene en el país de exportación.

Hay que considerar también la situación económica actual de Brasil, puesto que en este lugar se encuentra el proveedor de llantas. Enhorabuena la situación hoy en día es muy positiva y se prevé un gran crecimiento industrial en Brasil, lo cual es vital tenerlo en consideración puesto que la situación económica dentro de un país repercute de la mano con la situación financiera de las empresas e industrias posicionadas dentro de ese territorio. (Informativo Reuters, 2014).

Por tanto se debe tener en cuenta que la situación económica tanto en el Ecuador con el crecimiento y fomento de la industria (lo cual conlleva de la mano un aumento en el transporte interno, por consiguiente un incremento en la adquisición de neumáticos para vehículos como chasis y cabezales que son los encargados de realizar este tipo de transporte), así como el crecimiento general

³¹ MERCOSUR: Siglas que significan Mercado Común del Sur, el cual es un acuerdo comercial entre algunos países de América del Sur, el cual el Ecuador no es participe actualmente.

en la economía brasilera, hace atractivo y se ciñe a las aspiraciones que como empresa tenemos, para poder llevar a cabo este trabajo de titulación.

Social - Cultural:

El producto no va a estar orientada su venta a personas naturales, sino más bien a personas jurídicas, específicamente empresas con gran flota de vehículos que demanden un consumo de llantas en gran cantidad y con una rotación recurrente a fin de poder captarlos como clientes y comenzar relaciones comerciales a largo plazo.

La diferenciación como empresa va a estar orientado al servicio de calidad y personalizado con los clientes siendo el representante insignia de la marca Bridgestone aquí en Ecuador.

Teniendo esto como premisa, es vital tomar en consideración que se tendrá que hacer una correcta selección de los vendedores de la empresa, puesto que en el país el servicio al cliente suele ser de mala calidad (Zoein, 2014).

Por otra parte tenemos que tomar en cuenta la inseguridad que se vive en Guayaquil, y el mercado negro que existe en el medio, por tanto es de suma importancia estar precavidos del personal a contratar dentro de la bodega de igual manera para que no haya ningún tipo de hurto dentro de la empresa, contando que tendremos en bodega llantas que son muy comerciales dentro del mercado, lo cual haría muy sencillo su venta ilícita.

Tecnológico:

En el Ecuador aún no existe la tecnología ni industria necesaria para tener fábricas que abastezcan la demanda de llantas que existe.

De igual forma la marca de llantas que ha conseguido posicionarse en el mercado ecuatoriana es General, sin llegar al nivel tecnológico de calidad y prestigio como lo tiene la marca conocida mundialmente como lo es Bridgestone.

El gobierno ecuatoriano está realizando un énfasis en la explotación de los recursos renovables para evolucionar a la siguiente era de la tecnología, por

tanto se tendrá que analizar en el largo plazo si se podría montar una fábrica de llantas de esta categoría dentro del país, lo cual implicaría que no haya necesidad de importar este producto sino comprarlo localmente, sin embargo esto se tendrá que revalidar en unos años.

Ecológico:

El producto que hace mención este trabajo de titulación no implica ningún proceso productivo industrial de por medio, por tanto está descartado la contaminación por residuos tóxicos o gases emanados que puedan alterar el ecosistema, o lo que es peor, afectar de una u otra manera las poblaciones que vivan cerca de donde piensa residir el negocio.

Si bien es cierto se está exento de regulaciones ambientales por este tipo, hay que tener en cuenta que al ser llantas que estarán en una bodega, hay que tomar en consideración medidas preventivas a fin de evitar cualquier percance, como un conato de incendio el cual se propagaría rápidamente por la naturaleza de las llantas que se quema con mucha rapidez.

Es por esta razón que se debe considerar lo impuesto dentro de los requisitos del Marco Legal para constituir la empresa, lo cual se refleja en el inciso 14 de los requerimientos para poder crear la compañía, que está citado dentro del capítulo 1 de este trabajo de titulación.

Legal:

La resolución del COMEXI número 116 es sin duda de gran importancia revisarla ya que es una medida impuesta por el gobierno de turno y la misma tiene repercusiones con el tipo de negocios que lleva a cabo empresas como la que será SADOSA S.A. (Olaya, 2014)

Antes que nada se tiene que tomar en cuenta lo que se expuso en el punto 2.3., el cual nos menciona que las llantas que vamos a importar se aplican a una partida arancelaria la cual ya exige licencias para importación incluso antes que se ponga en rigor la resolución 116.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que pese a que las partidas que se incorporaron a la resolución 116 sean de otros productos, esto nos brinda un mensaje en el cual tenemos que tener en cuenta que el gobierno actual plantea y proyecta en el corto y mediano plazo una reducción considerable al monto de importaciones para poder compensar la actual balanza comercial NO petrolera. Hay que tener a consideración que esto nos repercute indirectamente, puesto que si bien es cierto ya hay licencias restrictivas para las llantas en la partida 4011201000, también es cierto que siguiendo el modelo de restricciones que se está llevando a cabo, estas licencias se tornarán aún más restrictivas, limitando el cupo de importación tal vez en un mediano plazo, pese a que este tipo de llantas no perjudica el mercado nacional puesto que no se las produce en gran medida localmente. (Valarezo 2013).

Tabla 4 Impacto Análisis PESTEL

| | IMPACTO | | |
|----------------------------|---------|---------|------|
| | ALTO | MEDIANO | BAJO |
| ENTORNO POLÍTICO | X | | |
| ENTORNO ECONÓMICO | X | | |
| ENTORNO SOCIAL | X | | |
| ENTORNO TECNOLÓGICO | | X | |
| ENTORNO ECOLÓGICO | | | X |
| ENTORNO LEGAL | | X | |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborador por: Autor

Al realizar una conclusión referente a este análisis PESTEL, podemos percatarnos a simple vista que el impacto de ciertos entornos no son a la misma magnitud que otros, y esto se debe a que cada giro de negocio tiene sus propias características y demanda requisitos diferentes.

En la tabla 4 podemos fijarnos que el entorno Político, Económico y Social representan un alto impacto en el negocio. Para comenzar en el ámbito político, cualquier conflicto diplomático entre Brasil y Ecuador podría repercutir en un cese de sus relaciones comerciales impidiendo el libre comercio entre ambos

países, es por esa misma razón que en el ámbito económico va de la mano con esto, porque el flujo de relaciones comerciales y económicas entre ambas naciones se verá influenciado directamente por lo que ocurra en el acontecer político, como un efecto dominó.

Por otra parte el entorno Tecnológico tiene una incidencia mediana, puesto que el negocio no requiere de una sofisticada infraestructura automatizada para funcionar normalmente. Únicamente necesitaría de un sistema de seguridad para evitar cualquier tipo de robo, de la maquina con equipos de cómputo convencionales.

De igual forma se considera de impacto mediano al entorno Legal, puesto que hay que llevar un control documental recurrente con relación a los requisitos que se necesiten para poder importar.

Por otra parte se considera de un nivel bajo al factor ecológico, puesto que la empresa no va a producir nada, por tanto no habría ningún tipo de emisión de gases o algo por el estilo. Sin embargo la bodega debe estar limpia y requerirá de una correcta estiba del producto, prohibiendo el dejar cualquier producto inflamable en esta bodega que pueda ser un potencial precursor de una conato de incendio el cual pueda traer serias repercusiones a la empresa y al ambiente.

4.2. FODA

Fortalezas

- La empresa va a representar una marca de prestigio mundial como es “Bridgestone”, por tanto la fortaleza será que ya tenemos posicionada la marca en la mente de los consumidores.
- Contamos con publicidad gratuita de Bridgestone, como se aprecia en el campeonato de fútbol de la Copa Libertadores de América cada año.
- Precios competitivos frente a la competencia gracias a la eficiencia de costos en la cadena logística.
- Personal capacitado dentro de la empresa con orientación a cumplir los objetivos trazados desde el inicio.

Oportunidades

- El crecimiento en la demanda de este tipo de llantas es una oportunidad para el negocio ya que existen nuevos y más nichos de mercado a los que podemos persuadir para que compren la mercadería.
- Ecuador está realizando alianzas estratégicas con los países de la Región, lo cual es positivo para el negocio puesto que compraremos la mercadería proveniente de Brasil.
- Contamos con la oportunidad de contar a futuro con paquetes promocionales de publicidad internacionales que maneja Bridgestone en su sede en Japón. Todo esto dependerá de igual forma del éxito de la organización.

Debilidades

- Somos importadores nuevos en el mercado, sin experiencia previa de importaciones como negocio propio.
- La empresa es nueva y tiene ciertas limitaciones de carácter económico, por lo cual sería un impedimento al momento de querer manejar volúmenes grandes desde un principio.
- Dificultad de conseguir activos fijos entre los socios de la empresa, los cuales sirvan como garantía al momento de solicitar el financiamiento del 40% a la institución financiera.

Amenazas

- Una amenaza sería que el gobierno ecuatoriano podría en un futuro suspender definitivamente la importación de llantas del tipo que pensamos importar.
- Otra amenaza es que Ecuador deteriore las relaciones comerciales que tiene actualmente con Brasil y en el largo plazo esto derive en una implementación de restricciones comerciales entre ambos países.

- Amenaza de nuevos competidores que aparezcan con la misma o similar estrategia de la empresa, al mercado ecuatoriano.

Tabla 5 Matriz FODA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prestigio de Marca ya posicionado | Importadores novatos |
| Precios Competitivos | Limitante de carácter económico, lo que impide importar a escala desde un principio |
| Personal Capacitado | Dificultad de conseguir activos fijos entre los socios de la empresa, que sirvan como garantía al momento de solicitar el financiamiento |

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Crecimiento en la demanda de llantas en el mercado | Suspensión definitiva de importaciones de llantas a futuro |
| Alianzas estratégicas de Ecuador con países de la Región (Brasil) | Que se deteriore las relaciones comerciales con Brasil |
| Al corto plazo se dispondrá de publicidad gratuita gracias al respaldo de Bridgestone a nivel mundial. | Entrada de nuevos competidores |

Fuente: Investigación de Campo
 Elaborador por: Autor

4.3. Marketing Mix

Precio:

Las tarifas de las llantas a aplicar al iniciar las operaciones en la importadora están ceñidas a lo que se indica dentro del punto 2.8. de este trabajo de titulación, en el cual vemos claramente como el precio de las llantas 12R22.5 oscilan entre USD 470 y USD 530.

Dentro de este análisis pudimos percatarnos que las llantas que cuestan alrededor de USD 530 son del tipo de marca y calidad similar a la que SADOSA S.A. piensa comercializar, teniendo como ventaja competitiva ser el distribuidor insignia de la marca Bridgestone.

Por tanto se comenzará ofertando la llanta a un costo de \$510 aproximadamente para poder captar nuevos clientes de la mano con un servicio personalizado y diferenciado.

Si bien es cierto el margen de ganancia no será muy significativo al principio, este se lo podrá revisar más adelante conforme nos vayamos posicionando en la mente de los futuros clientes de la mano con el servicio de calidad que será la principal herramienta que usaremos para cautivar el mercado.

Producto:

Gráfico #5 Modelo del tipo de llanta 12R22.5



Fuente: Página Web Bridgestone
Elaborador por: Autor

La llanta que pensamos comercializar previa importación, será exclusivamente de la marca Bridgestone la cual ya está posicionada como de excelente calidad, por lo tanto seguiremos esta línea, y realizaremos la proyección de ventas

enfocados en ponderar este distintivo como es la calidad de la mano con un buen servicio.

Entre las especificaciones técnicas las cuales abarcan las bondades de la llanta Bridgestone podemos citar algunas a continuación:

- a) Talón diseñado para reducir la vibración generada entre el Rin y el Neumático.
- b) Bloques de tamaño variable, cuya tecnología reduce el nivel de ruido, haciendo al neumático más silencioso y confortable.
- c) Características de funcionamiento superiores ya que se combinan alto nivel de respuesta del manejo, adherencia y excelente Capacidad de frenado para aumentar la seguridad al conducir.

Plaza

El producto será comercializado básicamente dentro de la ciudad de Guayaquil para comenzar las operaciones con miras a propagar la oferta en el mercado al mediano y largo plazo.

El lugar de funcionamiento será un local alquilado en la Av Juan Tanca Marengo o Vía a Daule de aproximadamente unos 700 m² incluyendo oficinas y la bodega donde irían alojadas las llantas.

Para comenzar, lo negocio estará ubicado en un solo local para iniciar sus operaciones. Al corto y mediano plazo se estima poner sucursales dentro de Guayaquil y otras ciudades. Esto va a depender del éxito que vaya teniendo la empresa.

Aun no se tiene definido específicamente el lugar donde alquilaríamos, sin embargo ya está dentro del presupuesto manejar un alquiler mensual de este terreno que incluye oficinas, puesto que el costo del mercado actual para este tipo de negocio por metro cuadrado está en alrededor de 3 dólares (Santiago Dousdebes, 2014). Por lo cual si estimamos alquilar el lugar donde pensamos realizar las operaciones, tenemos que tener en cuenta que en el estado de resultado habrá un costo fijo de 2100 dólares mensuales para este rubro.

A continuación un mapa guías de donde estimamos conseguir el local a alquilar:

Gráfico #6 Lugar Referencial de donde se piensa alquilar el local donde se iniciaría las operaciones.



Fuente: Google Maps
Elaborado por: Autor

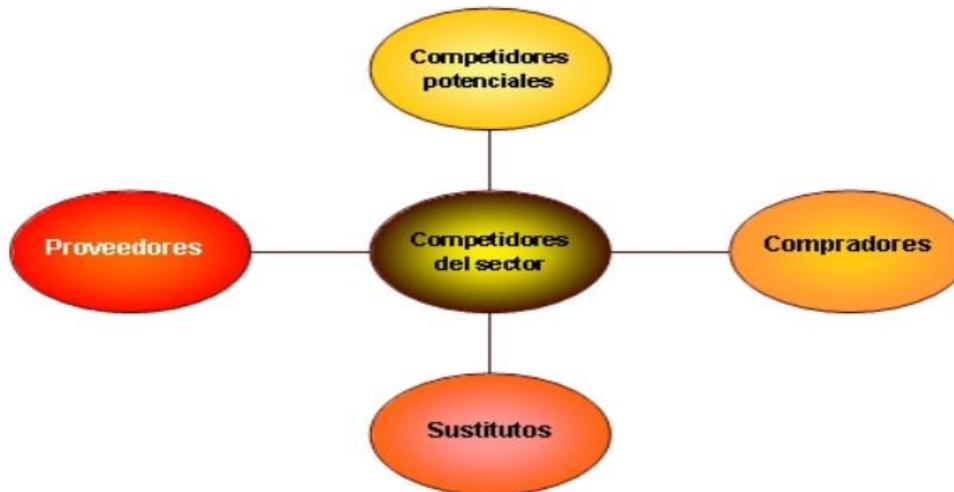
Promoción:

La principal forma de venta del producto será a través de 2 vendedores los cuales habrán recibido previamente el curso de capacitación en Brasil para poder asesorar de una correcta manera a los futuros clientes.

Se realizará varias promociones con el patrocinio de la división regional Bridgestone de Brasil, la cual buscaremos conseguir formas de incentivo de compra a los clientes como por ejemplo, el obsequio de 2 entradas a un partido de la Copa Bridgestone Libertadores en la cual participe un club ecuatoriano, la cual estará supeditado a un mínimo de compra en dólares.

4.4. Análisis de las Fuerzas de Porter

Tabla 6 Fuerzas de Porter



Fuente: Investigación de Campo
Elaborador por: Autor

Las Fuerzas de Porter decretan la intensidad de competencia dentro de cualquier industria y por esta misma razón a continuación realizaremos un breve análisis de las fuerzas orientadas al giro de negocio.

4.4.1. Competidores del Sector: Como se detalló en el numeral 2.5., actualmente ya existen empresas dentro del mercado ecuatoriano que comercializan el tipo de llantas industriales con la que la empresa arrancará su operación. Estas empresas son básicamente de 2 tipos; por un lado tenemos las que están vendiendo llantas a muy bajos costos, con llantas de origen chino, hindú entre otros, que aparentan un buen labrado y consistencia de llanta; sin embargo después de poco tiempo el consumidor se percata que son de limitada calidad. Por otro lado, tenemos empresas que comercializan llantas de muy buena calidad, como las que pensamos comercializar, pero sus costos son altos.

4.4.2. Competidores Potenciales: Dentro del mercado de llantas hay una constante señal de alerta de una posible entrada de un nuevo competidor; y somos un ejemplo de ello. Por tanto, nunca se debe dejar a un lado la ventaja competitiva de liderar en el mercado otorgando un excelente servicio de calidad, de la mano con una llanta de calidad a un razonable costo.

4.4.3. Compradores: El poder de negociación de los compradores es alto, sin embargo la empresa buscará contrarrestar esto teniendo en cuenta que actualmente en el mercado hay varios ofertantes de este producto. El objetivo será hacer frente a este poder de parte de los consumidores, haciéndoles notar la ventaja que tendrán al comprar el producto a la empresa.

4.4.4. Proveedores: De igual manera, el poder de negociación que tiene el proveedor Bridgestone Brasil es grande, puesto que es uno de los principales distribuidores de Bridgestone en la región, por tanto nos vamos a orientar a destacar las ventajas que ellos podrán obtener de la relación comercial que se empiece con la empresa SADOSA S.A.

4.4.5. Productos Sustitutos: Actualmente no hay un producto sustituto integral de las llantas. Sin embargo, a manera de análisis podemos destacar que un producto sustituto son las llantas de menor costo de origen asiático, que actualmente se comercializa en el país. Por tanto se buscará hacer frente a esta situación ponderando a los clientes las ventajas de pagar un poco más por un servicio agregado de la mano con una calidad mejorada del producto.

4.4.6. Complementarios: Es la sexta fuerza de Porter, la cual nos indica cuán importante es el analizar la incidencia de productos complementarios para el producto, el cual son neumáticos.

Como se analizó en el capítulo de investigación de mercado, una llanta está compuesta tanto por el aro y el neumático.

Por tanto, como SADOSA S.A. comenzaremos comercializando exclusivamente neumáticos, y a medida que se vea la gestión de la empresa, se pensará en incorporar más variedad a la cartera de productos, incluyendo aros, lubricantes, aceites, etc.

5. Capítulo 5: Financiamiento del Proyecto.

El objetivo de este capítulo de Financiamiento es el evidenciar en base a los balances y estados contables, cómo se financiará este proyecto de inversión y cuando se recuperará el dinero invertido en el mismo.

De igual forma nos da una perspectiva de cómo será el desempeño de la empresa, en base a proyecciones financieras haciendo uso de indicadores que nos den un reflejo de lo que será el porvenir de la empresa.

5.1. Balance Inicial (Financiamiento)

El proyecto que se tiene pensado realizar al crear la importadora SADOSA S.A. será básicamente el alquiler de un local junto con el alquiler de un montacargas el cual permita transportar de un lugar a otro las llantas en el inventario, sin mayores inconvenientes.

Se tiene pensado realizar una inversión inicial al constituir la empresa llevando a cabo el financiamiento con un total de activos del 60% financiado con Patrimonio y un 40% financiado con Pasivos para de esta forma tener un mayor equilibrio y una buena base de apalancamiento financiero.

Por otra parte es de vital importancia tener en cuenta que la empresa será financiada con 2 préstamos de una institución financiera privada el cual uno de los tres socios de SADOSA S.A. tiene excelente afinidad con el Gerente Comercial de una de estas entidades por lo cual se facilitarían la otorgación del crédito.

Tabla 7 Presupuesto de Inversión Total y Distribución del Financiamiento

| Financiamiento | | |
|-------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bancos | \$ 60.000,00 | |
| Préstamo #1 | \$ 35.000,00 | Préstamo 1: deuda a 3 años plazo, con 6 meses de gracia al 12% anual, pagos semestrales y con pago constante |
| Préstamos #2 | \$ 25.000,00 | Préstamo 2: deuda a 2 años plazo, con 6 meses de gracia al 14% anual, pagos bimestrales y pago decreciente |
| Capital de Accionistas | \$ 104.000,00 | |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Autor

Como se puede apreciar, en el Balance Inicial se realizarían 2 préstamos. El primero de 35 mil dólares el cual se lo usará para financiar parte de los Activos Corrientes que tendrá la empresa al comenzar las operaciones. Cabe recalcar que los términos de este préstamo será pagadero en 3 años con una tasa de interés del 12 % anual (Sotomayor, 2014).

Por otra parte se usará otro préstamo que asciende a 25 mil dólares que se lo usará para financiar el resto de activos el cual será detallado a continuación. Para este préstamo, al ser de menor cuantía con respecto al anterior, contamos con una tasa de interés anual del 14% (Sotomayor, 2014).

Es importante destacar que todas las utilidades del negocio a repartir a los accionistas, serán retenidas para el negocio hasta obtener el retorno de la inversión del proyecto.

De igual forma, el garante para estos 2 préstamos será el Contralmirante (SP) Pablo Dousdebés Boada, el cual es el padre de uno de los socios y cuenta con un patrimonio mayor que lo que la empresa adeudará a los bancos.

Tabla 8 Estado de Balance Inicial

| Hoja de Balance Inicial | | | |
|---------------------------|------------------------|------------------------------------|------------------------|
| Activos Corrientes | | Pasivos Corrientes | |
| Caja | US\$ 1.000,00 | Cuentas por pagar (menor a un año) | US\$ 14.542,21 |
| Bancos | US\$ 12.500,00 | | |
| Suministros de Oficina | US\$ 500,00 | | |
| Inventario | US\$ 111.500,00 | Otros | 0 |
| Subtotal | US\$ 125.500,00 | | |
| | | Deuda a Largo Plazo | US\$ 45.457,79 |
| Activos Fijos | | | |
| Equipos de Computación | US\$ 7.000,00 | Total Pasivos | US\$ 60.000,00 |
| Vehículos | US\$ 20.000,00 | | |
| Muebles | US\$ 8.000,00 | Patrimonio | |
| | | Reserva Legal | 800 |
| Otros Activos | | Capital Accionistas | US\$ 103.200,00 |
| Gastos de constitución | US\$ 3.500,00 | | |
| | | | |
| Subtotal | US\$ 38.500,00 | Subtotal | US\$ 104.000,00 |
| | | | |
| Total Activos | US\$ 164.000,00 | Total Pasivos + Patrimonio | US\$ 164.000,00 |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborador por: Auto

5.1.1. Tablas de Amortización

En las siguientes 2 tablas, se detallará como serán los pagos a realizar, incluyendo la periodicidad de cada préstamo a solicitar.

Cabe recalcar que cada préstamo tiene un similar porcentaje de tasa activa en periodos anuales. No obstante, cada uno tiene sus particulares condiciones los cuales se verán reflejados en cada tabla.

Tabla 9 Tabla de Amortización Préstamo #1

| | | | | | | | | |
|----------------------------|----------------|-------|--|--|-------------------------|--|--|--|
| Prestamo #1 | | | | | | | | |
| Activos Fijos | US\$ 35.000,00 | | | | | | | |
| Plazo de deuda en años | 3 | años | | | 6 periodos | | | |
| Periodo de gracia en meses | 6 | meses | | | 1 periodo de gracia | | | |
| Interés anual | 12% | | | | 6,00% interés semestral | | | |
| Frecuencia de pagos | semestral | | | | | | | |
| Pagos | iguales | | | | | | | |

| Número de Periodo | Capital | Interes | Pago | Balance | Pagos Anuales | Pago de Capital | Pago de Interes |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|-----------------|-----------------|
| 0 | 0 | 0 | 0 | US\$ 35.000,00 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 0 | US\$ 2.100,00 | US\$ 2.100,00 | US\$ 35.000,00 | | | |
| 2 | US\$ 6.208,87 | US\$ 2.100,00 | US\$ 8.308,87 | US\$ 28.791,13 | 1er año | US\$ 6.208,87 | US\$ 4.200,00 |
| 3 | US\$ 6.581,41 | US\$ 1.727,47 | US\$ 8.308,87 | US\$ 22.209,72 | | | |
| 4 | US\$ 6.976,29 | US\$ 1.332,58 | US\$ 8.308,87 | US\$ 15.233,43 | 2do año | US\$ 13.557,70 | US\$ 3.060,05 |
| 5 | US\$ 7.394,87 | US\$ 914,01 | US\$ 8.308,87 | US\$ 7.838,56 | | | |
| 6 | US\$ 7.838,56 | US\$ 470,31 | US\$ 8.308,87 | US\$ 0,00 | 3er año | US\$ 15.233,43 | US\$ 1.384,32 |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborador por: Autor

En ésta tabla # 9 nos podemos percatar como los pagos son iguales a partir del 2do periodo, puesto que en el primero se cuenta con exoneración de pago al tener 6 meses de gracia. Sin embargo se debe tomar en cuenta, que se está exento del pago del capital de la deuda, pero sí hay que pagar el interés generado en dicho periodo, razón por la cual se ve reflejado un rubro a pagar de todas maneras.

Tabla 10 Tabla de Amortización Préstamo #2

| | | | | | | | |
|----------------------------|----------------|-------|--|--|-------|--------------------|--|
| Préstamo #2 | US\$ 25.000,00 | | | | | | |
| Plazo de deuda en años | 2 | años | | | 12 | periodos | |
| Periodo de gracia en meses | 6 | meses | | | 3 | periodos de gracia | |
| Interés anual | 14% | anual | | | 2,33% | interés bimestral | |
| Frecuencia de pagos | bimestral | | | | | | |
| Pagos | decreciente | | | | | | |

| Número de Período | Capital | Interés | Pago | Balance | Pagos anuales | Capital | Interes |
|-------------------|---------------|-------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| 0 | | | | US\$ 25.000,00 | | | |
| 1 | US\$ 0,00 | US\$ 583,33 | US\$ 583,33 | US\$ 25.000,00 | | | |
| 2 | US\$ 0,00 | US\$ 583,33 | US\$ 583,33 | US\$ 25.000,00 | | | |
| 3 | US\$ 0,00 | US\$ 583,33 | US\$ 583,33 | US\$ 25.000,00 | | | |
| 4 | US\$ 2.777,78 | US\$ 583,33 | US\$ 3.361,11 | US\$ 22.222,22 | | | |
| 5 | US\$ 2.777,78 | US\$ 518,52 | US\$ 3.296,30 | US\$ 19.444,44 | | | |
| 6 | US\$ 2.777,78 | US\$ 453,70 | US\$ 3.231,48 | US\$ 16.666,67 | 1er año | US\$ 8.333,33 | US\$ 3.305,56 |
| 7 | US\$ 2.777,78 | US\$ 388,89 | US\$ 3.166,67 | US\$ 13.888,89 | | | |
| 8 | US\$ 2.777,78 | US\$ 324,07 | US\$ 3.101,85 | US\$ 11.111,11 | | | |
| 9 | US\$ 2.777,78 | US\$ 259,26 | US\$ 3.037,04 | US\$ 8.333,33 | | | |
| 10 | US\$ 2.777,78 | US\$ 194,44 | US\$ 2.972,22 | US\$ 5.555,56 | | | |
| 11 | US\$ 2.777,78 | US\$ 129,63 | US\$ 2.907,41 | US\$ 2.777,78 | | | |
| 12 | US\$ 2.777,78 | US\$ 64,81 | US\$ 2.842,59 | US\$ 0,00 | 2do año | US\$ 16.666,67 | US\$ 1.361,11 |

Fuente: Investigación de Campo
 Elaborador por: Autor

En esta tabla # 10 nos podemos percatar como este tipo de préstamos presenta pagos decrecientes, puesto que el pago de amortización de capital va a ser constante. Este tipo de tabla de amortización difiere con el citado en la tabla # 9, el cual era con pago constante.

5.2. Estado de Resultado

Tabla 11 Estado de Resultado Proyectado a 5 años

| Years | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| VENTAS ANUALES | | | | | | |
| US\$ | | US\$ 1.425.000,00 | US\$ 1.567.500,00 | US\$ 1.724.250,00 | US\$ 1.896.675,00 | US\$ 2.086.342,50 |
| Ventas Brutas | | US\$ 1.425.000,00 | US\$ 1.567.500,00 | US\$ 1.724.250,00 | US\$ 1.896.675,00 | US\$ 2.086.342,50 |
| Costo de Venta | | | | | | |
| Costo de Venta Bruto por llantas | 84% | US\$ 1.200.420,00 | US\$ 1.320.462,00 | US\$ 1.452.508,20 | US\$ 1.597.759,02 | US\$ 1.757.534,92 |
| Subtotal del costo de Venta | | US\$ 1.200.420,00 | US\$ 1.320.462,00 | US\$ 1.452.508,20 | US\$ 1.597.759,02 | US\$ 1.757.534,92 |
| Utilidad Bruta | | US\$ 224.580,00 | US\$ 247.038,00 | US\$ 271.741,80 | US\$ 298.915,98 | US\$ 328.807,58 |
| Costos Administrativos | | US\$ 48.720,00 | US\$ 53.592,00 | US\$ 58.951,20 | US\$ 64.846,32 | US\$ 71.330,95 |
| Sueldos y Salarios | | US\$ 116.400,00 | US\$ 128.040,00 | US\$ 140.844,00 | US\$ 154.928,40 | US\$ 170.421,24 |
| Depreciación | | US\$ 7.133,33 | US\$ 7.133,33 | US\$ 7.133,33 | US\$ 4.800,00 | US\$ 4.800,00 |
| Gastos de constitución | | US\$ 700,00 |
| Ganancia Antes de Impuestos e Intereses | | US\$ 51.626,67 | US\$ 57.572,67 | US\$ 64.113,27 | US\$ 73.641,26 | US\$ 81.555,39 |
| Gastos Financieros (Intereses Bancarios) | | US\$ 7.505,56 | US\$ 4.421,16 | US\$ 1.384,32 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 |
| Ganancia Antes de Impuestos | | US\$ 44.121,11 | US\$ 53.151,50 | US\$ 62.728,95 | US\$ 73.641,26 | US\$ 81.555,39 |
| Participación de Trabajadores (Utilidades) | 15% | US\$ 6.618,17 | US\$ 7.972,73 | US\$ 9.409,34 | US\$ 11.046,19 | US\$ 12.233,31 |
| Ganancia Antes de Impuesto a la Renta | | US\$ 37.502,94 | US\$ 45.178,78 | US\$ 53.319,61 | US\$ 62.595,07 | US\$ 69.322,08 |
| Impuesto a la Renta | 22% | US\$ 8.250,65 | US\$ 9.939,33 | US\$ 11.730,31 | US\$ 13.770,92 | US\$ 15.250,86 |
| Ganancia Neta del Ejercicio | | US\$ 29.252,30 | US\$ 35.239,45 | US\$ 41.589,29 | US\$ 48.824,16 | US\$ 54.071,22 |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborador por: Autor

En el estado de Resultado está reflejado lo que se analizó en capítulos anteriores para este proyecto. Se espera vender un contenedor de llantas mensuales, es decir 250 unidades a un Precio de Venta al Público (P.V.P.) de \$475 el cual está detallado su análisis en el punto 2.8. en éste trabajo de titulación, en el cual se realizó el análisis de tarifas. Es por esta razón que las ventas mensuales serían de USD 118750,00, dando un total anual de USD 1425000,00 que es lo que refleja en las Ventas Anuales del primer año, y que estima un crecimiento progresivo anual del 10%.

Este porcentaje de crecimiento está fundamentado por el vertiginoso desarrollo de ésta industria, lo cual se analizó en el Capítulo 2 al visualizar el histórico de consumo, y la proyección de ventas en los próximos años.

Podemos visualizar de igual forma que el costo de Venta por llanta puesto en bodega representa un total del 84% con respecto al P.V.P., y que fue analizado

de igual forma en el punto 2.8., por tanto el margen de Utilidad Bruta por llanta vendría a ser alrededor 16% con respecto a la venta.

5.2.1. Depreciación de Activos

Tabla 12 Detalle de Depreciación de Activos Fijos

| TABLA DE DEPRECIACION | Número de años depreciables | Valor | Depreciación anual |
|------------------------------|------------------------------------|--------------|---------------------------|
| Equipos de Computación | 3 | \$ 7.000,00 | \$ 2.333,33 |
| Vehículos | 5 | \$ 20.000,00 | \$ 4.000,00 |
| Muebles | 10 | \$ 8.000,00 | \$ 800,00 |

| Periodo | 1 AÑO | 2 AÑO | 3 AÑO | 4 AÑO | 5 AÑO |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| TOTAL DEPRECIACION | \$ 7.133,33 | \$ 7.133,33 | \$ 7.133,33 | \$ 4.800,00 | \$ 4.800,00 |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborador por: Autor

Como un alcance en detalle de lo que muestra el Estado de Resultado, tenemos el cuadro en la tabla # 12 que indica el monto a pagar por depreciación anual dependiendo de cada tipo de Activo. Si nos percatamos en el Rubro que indica Total Depreciación, es lo mismo que se refleja en el Estado de Resultado y que hay que considerarlo al momento de presentar los Estados Financieros a la entidades Gubernamentales (Servicio de Rentas Internas, 2013-2014).

Es importante tener en cuenta de igual manera que la depreciación a lo largo de los 5 años no es la misma, puesto que para los 2 últimos años varía, debido a que el activo Equipos de Computación tiene una vida útil Contable, en términos de depreciación, de tan sólo 3 años.

5.2.2. Nómina de Pagos

Tabla 13 Rol de Pagos por Cargo

| SUELDOS Y SALARIOS | |
|-------------------------------------|----------------------------|
| Gerente General | \$ 2.500,00 |
| Asistente de Gerencia | \$ 600,00 |
| Supervisor de Ventas | \$ 1.500,00 |
| Supervisor Operativo/Administrativo | \$ 1.200,00 |
| Supervisor de Bodega | \$ 1.100,00 |
| Vendedor 1 | \$ 800,00 |
| Vendedor 2 | \$ 800,00 |
| Asistente Administrativo | \$ 600,00 |
| Asistente de Bodega | \$ 600,00 |
| | \$ 9.700,00 mensual |
| | \$ 116.400,00 anual |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborador por: Autor

Dentro del Estado de Resultado encontramos el Rubro Sueldos y Salarios, el cual es un costo fijo para la empresa y es importante detallarlo, como lo explica la tabla # 13.

Hay que acotar que para efectos de costos, dentro de los sueldos que se detalla por cada tipo de cargo, están inmersos los costos de Afiliación del Patrono, Fondos de Reserva y los demás propios de la Ley, por tanto este sería el costo aproximado final mensual de cuánto asciende la remuneración de cada trabajador que conformará la importadora SADOSA S.A.

De igual forma, se proyecta que el incremento salarial a 5 años sea del 10 % anual para cada trabajador. No obstante, este número porcentual irá de la mano con el porcentaje anual de crecimiento en ventas. Por tanto el crecimiento íntegro de la empresa se estima que sea del 10 % cada año. De todas formas, este valor se lo puede revisar anualmente, conforme se vaya viendo cómo va la operación del negocio.

5.2.3. Costos Administrativos

Tabla 14 Costos Administrativos

| COSTOS ADMINISTRATIVOS | | |
|-------------------------------|----|-------------------------|
| Alquiler de Local | \$ | 2.100,00 |
| Luz | \$ | 300,00 |
| Agua | \$ | 100,00 |
| Telefono | \$ | 120,00 |
| Suministros de Oficina | \$ | 130,00 |
| Alquiler Montacargas | \$ | 480,00 |
| Diesel | \$ | 80,00 |
| Gastos Varios | \$ | 750,00 |
| | \$ | 4.060,00 mensual |
| | \$ | 48.720,00 anual |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborador por: Autor

Uno de los rubros los cuales se los devenga después de haber obtenido la Utilidad Bruta, son los costos Administrativos.

Se tiene varios rubros que son estimados que se generen mensualmente, incluso hemos puesto un rubro de gastos varios por USD 750 los cuales también incluye imprevistos que puedan surgir propios de la operación, y de igual forma se usará parte de este dinero para llevar a cabo una cena de fin de año con los empleados de la empresa en la casa de uno de los socios.

Entre los costos más representativos tenemos el alquiler del local, junto con el alquiler de montacargas de 3 toneladas. Por una parte el local, el cual estará ubicado al norte de la ciudad como lo detalla el punto 4.3., será de alrededor de 700 m², y su costo de alquiler mensual por metro cuadrado bordea los 3 dólares, razón por la cual el costo mensual será de USD 2100 (Diario El Universo, 2014).

Por otra parte, el montacargas será usado unas pocas horas a la semana sin embargo el mínimo de horas a usar mensual son 60, a un costo de USD 8 por

cada hora, razón por la cual el costo del mismo bordea los USD 480 mensuales (Mariscal, 2014).

5.2.4. Indicadores Financieros

Tabla 15 Indicadores de Gestión Financiera

Indicadores Financieros

| | | |
|-----------------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I. Liquidez | | |
| Indicador de la Prueba Acida | 1,0 | Este Indicador nos muestra nuestra capacidad como empresa para poder cubrir nuestras obligaciones a corto plazo. Para este indicador no se toma en cuenta el Rubro Inventario. |
| II. Manejo de Deuda | | |
| Total de Deuda / Total de Activos | 37% | Se ciñe a nuestro objetivo de tener un 40% del Financiamiento de activos con dinero prestado. |
| III. Rentabilidad | | |
| Ganancia Neta / Venta | 2,59% | Se considera que es una ganancia Neta del total de Ventas atractiva al estar recién comenzando operaciones |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborador por: Autor

Es importante realizar los Indicadores Financieros para tener una vista global de cómo estaría la gestión de trabajo en la empresa. Hay muchas formas y fórmulas para obtener estos indicadores, sin embargo para efectos de este trabajo hemos considerado 3 que están dentro de los más importantes:

Liquidez: Por una parte, en términos de liquidez podemos ver que la compañía está bien, puesto que puede cubrir sus obligaciones al corto plazo (un año), dado que el coeficiente de Prueba Acida nos da mayor o igual que 1.

Nivel de Endeudamiento: Siguiendo con este análisis, nos damos cuenta que el manejo de deuda es aceptable, puesto que el nivel de endeudamiento es del 37 % con respecto al total de activos, por tanto el financiamiento es mayoritario

con dinero de los accionistas, lo cual se ciñe al nivel de deuda que se aspira contraer en éste proyecto.

Rentabilidad: Finalmente podemos analizar el último indicador financiero el cual hace mención a la rentabilidad del proyecto, el cual es del 2,59 % del total de la ventas, que a simple vista puede no parecer mucho pero si nos enfocamos al estado de resultado, este número porcentual representa incluso más de 50 mil dólares en el quinto año como Ganancia Neta para los 3 accionistas, lo cual es bastante atractivo considerando que estamos dentro de los primeros cinco años de operaciones. Para este indicador se ha usado el coeficiente ROI ³².

5.3. Políticas de Crédito

Tabla 16 Plazo de Pagos a Clientes y Proveedores

Pago de clientes: 30 días
 Pago de proveed 30 días

| | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 |
|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Proyecciones de Venta | \$ 1.425.000,00 | \$ 1.567.500,00 | \$ 1.724.250,00 | \$ 1.896.675,00 | \$ 2.086.342,50 |
| Costo de Venta | \$ 1.200.420,00 | \$ 1.320.462,00 | \$ 1.452.508,20 | \$ 1.597.759,02 | \$ 1.757.534,92 |

Fuente: Investigación de Campo
 Elaborador por: Autor

Como se puede apreciar en la tabla # 16, los términos de pagos que entregaremos a los clientes serán a 30 días, el cual es el mismo número de días a los cuales cancelaremos las obligaciones. Si bien es cierto, las primeras compras que realicen los clientes exigiremos que sean de contado, hemos puesto un crédito de 30 días ya que eso es lo que aspiramos otorgar para poder captar los clientes potenciales.

³² ROI: Siglas del inglés: Return Over Income, que significa Retorno del Ingreso, el cual es un indicador financiero que nos permite ver cuánto dinero quedó como ganancia líquida al final de un periodo financiero.

De igual manera sólo se podría obtener inicialmente 30 días de crédito con el proveedor Bridgestone en Brasil, sin embargo se procurará que conforme vaya aumentando el volumen del negocio, este tiempo se pueda aumentar con la finalidad que la rotación de cuentas por cobrar sea menor que la rotación de cuentas por pagar, de esta forma los niveles de liquidez podrán mantenerse en saldos positivos sin repercutir de forma negativa a la empresa. Tomando en consideración de igual manera que se procurará que el nivel del inventario sea el necesario dentro de la bodega para de esta manera poder contribuir a manejar un nivel de inventario mínimo, y así contribuir aún más en mejorar la liquidez.

Tabla 17 Detalle de pagos y cobros año #1

| | AÑO 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | Electivo | Cuentas por Cobrar / Cuentas por Pagar |
|---------------------------------|-------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|-------------------------------------------|
| Ventas Mensuales | | 118.750,00 | 118.750,00 | 118.750,00 | 118.750,00 | 118.750,00 | 118.750,00 | 118.750,00 | 118.750,00 | 118.750,00 | 118.750,00 | 118.750,00 | 118.750,00 | | | |
| Ventas Cobro Real de las Ventas | | | 118.750,00 | 118.750,00 | 118.750,00 | 118.750,00 | 118.750,00 | 118.750,00 | 118.750,00 | 118.750,00 | 118.750,00 | 118.750,00 | 118.750,00 | 118.750,00 | 1.306.250,00 | 118.750,00 |
| Costo de Ventas Pagos Mensuales | | 100.035,00 | 100.035,00 | 100.035,00 | 100.035,00 | 100.035,00 | 100.035,00 | 100.035,00 | 100.035,00 | 100.035,00 | 100.035,00 | 100.035,00 | 100.035,00 | | | |
| Pago real al proveedor | | | 100.035,00 | 100.035,00 | 100.035,00 | 100.035,00 | 100.035,00 | 100.035,00 | 100.035,00 | 100.035,00 | 100.035,00 | 100.035,00 | 100.035,00 | 100.035,00 | 1.100.385,00 | 100.035,00 |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborador por: Autor

Tabla 18 Detalle de pagos y cobros año #2

| AÑO 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | Electivo | Cuentas por Cobrar / Cuentas por Pagar |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|-------------------------------------------|
| Ventas Mensuales | 130.625,00 | 130.625,00 | 130.625,00 | 130.625,00 | 130.625,00 | 130.625,00 | 130.625,00 | 130.625,00 | 130.625,00 | 130.625,00 | 130.625,00 | 130.625,00 | | | |
| Cobro Real de las Ventas | | 130.625,00 | 130.625,00 | 130.625,00 | 130.625,00 | 130.625,00 | 130.625,00 | 130.625,00 | 130.625,00 | 130.625,00 | 130.625,00 | 130.625,00 | 130.625,00 | 1555.625,00 | 130.625,00 |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pagos Mensuales | 110.038,50 | 110.038,50 | 110.038,50 | 110.038,50 | 110.038,50 | 110.038,50 | 110.038,50 | 110.038,50 | 110.038,50 | 110.038,50 | 110.038,50 | 110.038,50 | | | |
| Pago real al proveedor | | 110.038,50 | 110.038,50 | 110.038,50 | 110.038,50 | 110.038,50 | 110.038,50 | 110.038,50 | 110.038,50 | 110.038,50 | 110.038,50 | 110.038,50 | 110.038,50 | 1.310.458,50 | 110.038,50 |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborador por: Autor

Tabla 19 Detalle de pagos y cobros año #3

| AÑO 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | Electivo | Cuentas por Cobrar / Cuentas por Pagar |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|-------------------------------------------|
| Ventas Mensuales | 143.687,50 | 143.687,50 | 143.687,50 | 143.687,50 | 143.687,50 | 143.687,50 | 143.687,50 | 143.687,50 | 143.687,50 | 143.687,50 | 143.687,50 | 143.687,50 | | | |
| Cobro Real de las Ventas | | 143.687,50 | 143.687,50 | 143.687,50 | 143.687,50 | 143.687,50 | 143.687,50 | 143.687,50 | 143.687,50 | 143.687,50 | 143.687,50 | 143.687,50 | 143.687,50 | 1.711.187,50 | 143.687,50 |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pagos Mensuales | 121.042,35 | 121.042,35 | 121.042,35 | 121.042,35 | 121.042,35 | 121.042,35 | 121.042,35 | 121.042,35 | 121.042,35 | 121.042,35 | 121.042,35 | 121.042,35 | | | |
| Pago real al proveedor | | 121.042,35 | 121.042,35 | 121.042,35 | 121.042,35 | 121.042,35 | 121.042,35 | 121.042,35 | 121.042,35 | 121.042,35 | 121.042,35 | 121.042,35 | 121.042,35 | 1.441.504,35 | 121.042,35 |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborador por: Autor

Tabla 20 Detalle de pagos y cobros año #4

| AÑO 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | Electivo | Cuentas por Cobrar / Cuentas por Pagar |
|--------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|-------------------------------------------|
| Ventas Mensuales | 158.056,25 | 158.056,25 | 158.056,25 | 158.056,25 | 158.056,25 | 158.056,25 | 158.056,25 | 158.056,25 | 158.056,25 | 158.056,25 | 158.056,25 | 158.056,25 | | | |
| Cobro Real de las Ventas | | 158.056,25 | 158.056,25 | 158.056,25 | 158.056,25 | 158.056,25 | 158.056,25 | 158.056,25 | 158.056,25 | 158.056,25 | 158.056,25 | 158.056,25 | 158.056,25 | 1.882.308,25 | 158.056,25 |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pagos Mensuales | 133.146,59 | 133.146,59 | 133.146,59 | 133.146,59 | 133.146,59 | 133.146,59 | 133.146,59 | 133.146,59 | 133.146,59 | 133.146,59 | 133.146,59 | 133.146,59 | | | |
| Pago real al proveedor | | 133.146,59 | 133.146,59 | 133.146,59 | 133.146,59 | 133.146,59 | 133.146,59 | 133.146,59 | 133.146,59 | 133.146,59 | 133.146,59 | 133.146,59 | 133.146,59 | 1.585.654,79 | 133.146,59 |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborador por: Autor

Tabla 21 Detalle de pagos y cobros año #5

| AÑO 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | Electivo | Cuentas por Cobrar / Cuentas por Pagar |
|--------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|-------------------------------------------|
| Ventas Mensuales | 173.861,88 | 173.861,88 | 173.861,88 | 173.861,88 | 173.861,88 | 173.861,88 | 173.861,88 | 173.861,88 | 173.861,88 | 173.861,88 | 173.861,88 | 173.861,88 | | | |
| Cobro Real de las Ventas | | 173.861,88 | 173.861,88 | 173.861,88 | 173.861,88 | 173.861,88 | 173.861,88 | 173.861,88 | 173.861,88 | 173.861,88 | 173.861,88 | 173.861,88 | 173.861,88 | 2.070.536,88 | 173.861,88 |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pagos Mensuales | 146.461,24 | 146.461,24 | 146.461,24 | 146.461,24 | 146.461,24 | 146.461,24 | 146.461,24 | 146.461,24 | 146.461,24 | 146.461,24 | 146.461,24 | 146.461,24 | | | |
| Pago real al proveedor | | 146.461,24 | 146.461,24 | 146.461,24 | 146.461,24 | 146.461,24 | 146.461,24 | 146.461,24 | 146.461,24 | 146.461,24 | 146.461,24 | 146.461,24 | 146.461,24 | 1.744.220,26 | 146.461,24 |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborador por: Autor

5.4. Flujo de Caja

Tabla 22 Flujo de Caja

| FLUJO DE CAJA | | | | | | | |
|-----------------------------------------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| AÑOS | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| a) Ingresos Operacionales | | | | | | | |
| Recaudacion Ventas | | 0 | \$ 1.306.250,00 | \$ 1.555.625,00 | \$ 1.711.187,50 | \$ 1.882.306,25 | \$ 2.070.536,88 |
| b) Egresos Operacionales | | | | | | | |
| Pago a Proveedores | | | \$ 1.100.385,00 | \$ 1.310.458,50 | \$ 1.441.504,35 | \$ 1.585.654,79 | \$ 1.744.220,26 |
| Costos Administrativos | | | \$ 48.720,00 | \$ 53.592,00 | \$ 58.951,20 | \$ 64.846,32 | \$ 71.330,95 |
| Sueldos y Salarios | | | \$ 116.400,00 | \$ 128.040,00 | \$ 140.844,00 | \$ 154.928,40 | \$ 170.421,24 |
| Subtotal de Egresos Operacionales | | | \$ 1.265.505,00 | \$ 1.492.090,50 | \$ 1.641.299,55 | \$ 1.805.429,51 | \$ 1.985.972,46 |
| c) Flujo de Caja Operacional (a-b) | | | \$ 40.745,00 | \$ 63.534,50 | \$ 69.887,95 | \$ 76.876,74 | \$ 84.564,42 |
| d) Ingresos NO Operacionales | | | | | | | |
| Capital de Accionistas | \$ 104.000,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| Total Pasivos | \$ 60.000,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| Otros | | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| Subtotal de Ingresos NO Operacionales | \$ 164.000,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| e) Egresos NO Operacionales | | | | | | | |
| Gastos Financieros | | \$ 7.505,56 | \$ 4.421,16 | \$ 1.384,32 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| Amortizacion de Capital | | \$ 14.542,21 | \$ 30.224,36 | \$ 15.233,43 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| Participacion de Trabajadores | | | \$ 6.618,17 | \$ 7.972,73 | \$ 9.409,34 | \$ 11.046,19 | \$ 13.770,92 |
| Impuesto a la Renta | | | \$ 8.250,65 | \$ 9.939,33 | \$ 11.730,31 | \$ 13.770,92 | \$ 16.500,00 |
| Presupuesto de Activos | | | | | | | |
| Activos Fijos & Otros Activos | 38.500,00 | | | | | | |
| Capital de Trabajo | 125.500,00 | | | | | | |
| Depreciation | | \$ 7.133,33 | \$ 7.133,33 | \$ 7.133,33 | \$ 4.800,00 | \$ 4.800,00 | \$ 4.800,00 |
| Subtotal de Egresos NO Operacionales | 164.000,00 | \$ 22.047,76 | \$ 49.514,34 | \$ 34.529,81 | \$ 21.139,66 | \$ 24.817,10 | \$ 28.577,02 |
| f) Flujo de Caja No Operacional (d-e) | - | -\$ 22.047,76 | -\$ 49.514,34 | -\$ 34.529,81 | -\$ 21.139,66 | -\$ 24.817,10 | -\$ 28.577,02 |
| g) Flujo de Caja Neto (c+f) | | \$ 18.697,24 | \$ 14.020,16 | \$ 35.358,14 | \$ 55.737,09 | \$ 59.747,31 | \$ 55.987,40 |
| h) Flujo de Caja Inicial | | \$ 0,00 | \$ 18.697,24 | \$ 32.717,40 | \$ 68.075,54 | \$ 123.812,63 | \$ 183.559,95 |
| i) Flujo de Caja Final | - | \$ 18.697,24 | \$ 32.717,40 | \$ 68.075,54 | \$ 123.812,63 | \$ 183.559,95 | \$ 239.547,35 |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Autor

Como se puede apreciar en la tabla 22, el flujo de caja es positivo para la empresa, y se lo tiene que detallar sólo después del análisis financiero de los puntos anteriores dentro del capítulo de Financiamiento, puesto que se utiliza la información de estos puntos, para poder armar de forma correcta el flujo de caja de la empresa.

Como dato relevante hay que tomar en cuenta que para detallar el flujo de caja se obtuvo información de las políticas de crédito dentro del punto 5.3. Por otra parte, hay que considerar que para efectos del flujo de caja se tiene que sacar el detalle de cuánto tendremos que cancelar de la deuda de capital de los préstamos a las instituciones financieras, razón por la cual se ha aumentado el

rubro Amortización de Capital, y dichos valores se los escogió de las Tablas 9 y 10 dentro del punto 5.1.1. Correspondiente a Tablas de Amortización.

Por otra parte, se puede apreciar como los rubros Participación de Trabajadores e Impuesto a la Renta están reflejados un año después, y esto se debe a que estos valores no se pagan en el mismo año del periodo económico, sino en el siguiente.

Finalmente hay que visualizar el rubro Depreciación, el cual sólo está detallado como referencia, mas no altera los totales del flujo de caja, puesto que este rubro no compete un egreso real de dinero para la empresa, sino es exclusivamente para fines contables.

5.5. Tasa Interna de Retorno Financiero

Tabla 23 Tasa Interna de Retorno Financiero

| Tasa Interna de Retorno Financiero | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Presupuesto de Activos | | | | | | |
| Activos Fijos & Otros Activos | \$ -38.500,00 | | | | | |
| Capital de Trabajo | \$ -125.500,00 | | | | | |
| Flujo de Caja Operacional | | \$ 40.745,00 | \$ 63.534,50 | \$ 69.887,95 | \$ 76.876,74 | \$ 84.564,42 |
| Participación de Trabajadores (-) | \$ - | \$ - | \$ -6.618,17 | \$ -7.972,73 | \$ -9.409,34 | \$ -11.046,19 |
| Impuesto a la Renta (-) | \$ - | \$ - | \$ -8.250,65 | \$ -9.939,33 | \$ -11.730,31 | \$ -13.770,92 |
| Flujo de Caja Neto | \$ -164.000,00 | \$ 40.745,00 | \$ 48.665,69 | \$ 51.975,89 | \$ 55.737,09 | \$ 59.747,31 |
| Flujo de Caja Acumulado | \$ -164.000,00 | \$ -123.255,00 | \$ -74.589,31 | \$ -22.613,42 | \$ 33.123,67 | \$ 92.870,98 |
| Tasa Interna de Retorno | 15,96% | | | | | |
| Valor Neto Actual | \$ 17.495,02 | | | | | |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborador por: Autor

Finalmente se puede apreciar en la tabla 23 la tasa interna de retorno del proyecto, la cual se la obtuvo utilizando la fórmula TIR³³ en Microsoft Excel, y se escoge la información del flujo de caja neto.

De igual manera, el flujo de caja acumulado se lo obtiene arrastrando la inversión inicial del total de activos como es 164 mil dólares, para ir disminuyendo este saldo negativo año a año, para que finalmente como se aprecia en la tabla, podamos ver que el periodo de retorno de inversión es en el cuarto año de operación, lo cual está acorde a lo que se espera conseguir, es decir un retorno de la inversión dentro de los primeros 5 años.

33 TIR: Siglas que significan Tasa Interna de Retorno, la cual es una fórmula que en porcentaje nos indica cuanto ha sido el retorno de la inversión en un determinado tiempo, para este ejemplo es cinco años.

6. Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

El crecimiento en las exportaciones que viene siendo progresivo en los últimos años en el Ecuador, junto con el sector de la construcción y comercio exterior, es un gran aliciente para ésta empresa, debido a que la flota terrestre debe aumentar en las mismas proporciones para llevar a cabo el transporte dentro de estos sectores, lo cual va acorde a lo que se investigó dentro del capítulo 2 de este trabajo. Por tanto, se tiene una gran oportunidad de poder entrar en este mercado a fin de poder constituirse como una empresa sólida.

Sin duda alguna, la tendencia en la importación de llantas del tipo que se piensa comercializar va a seguir creciendo para poder abastecer la demanda dentro del sector del transporte, el cual está en vías de desarrollo en el país. Por tanto, al conseguir ser distribuidores exclusivos de la marca Bridgestone, la empresa formará parte de los principales proveedores de llantas industriales dentro de la ciudad de Guayaquil.

Bridgestone es una marca ya reconocida mundialmente, sin embargo la empresa SADOSA S.A. buscará y logrará desarrollar una empresa eficaz en el logro de sus objetivos y eficiente en el manejo de sus recursos, con la finalidad de ver la recuperación de la inversión dentro de los primeros cinco años de iniciada las operaciones.

Se puede ver, luego de este análisis en el trabajo de titulación, que el proyecto es viable a mediano y largo plazo, consiguiendo poder recuperar la inversión aproximadamente al cuarto año de operación, lo cual está dentro de las expectativas de los inversionistas.

6.2. Recomendaciones.

Hay que tomar en consideración que éste es un proyecto que no requerirá de mucha inversión puesto que el local y el montacargas a usar serán alquilados, sin embargo a largo plazo se deberá pensar en la adquisición de un montacargas propio para poder obviar el costo de alquiler mensual, sin embargo esto se lo analizará más adelante.

Después de los 5 primeros años de operación, se deberá pensar en abrir otra línea de negocio para diversificar el riesgo de inversión, como la línea de lubricantes, filtros para vehículos, etcétera. Todo esto, debido a que se debe estar preparado ante cualquier restricción definitiva que pueda ocurrir para este tipo de llantas dentro de unos años.

Es importante analizar la opción de abrir una sucursal de SADOSA S.A. en la ciudad de Quito, a mediano y largo plazo para poder expandir la marca y poder llegar a más clientes dentro de todo el territorio ecuatoriano.

El Gerente General debe realizar un constante seguimiento para que cada departamento cumpla de forma íntegra con las funciones que tienen asignadas. Por un lado, el área de ventas cumpliendo con el objetivo mínimo de ir fidelizando la cartera de clientes.

Por otra parte, el supervisor administrativo deberá garantizar que se realice oportunamente los pagos a los bancos para no incurrir en multas por mora. Así mismo, el jefe de bodega deberá supervisar el nivel de inventario mínimo óptimo que debe haber dentro de la empresa para poder abastecer constantemente de producto a los clientes.

Bibliografía

- Ekos. (2013). Revista Ekos. *Ekos*, Edición 235.
- Hamburg Sud Group. (Marzo de 2014). *Hamburg Sud*. Obtenido de <http://www.hamburgsud.com/group/en/corporatehome/aboutus/aboutus.html>
- AP Maersk Moller Group. (Marzo de 2014). *Maersk Line*. Obtenido de http://www.maerskline.com/link/?page=brochure&path=/about_us
- Ballesteros Roman, Alfonso J. (2005). La Contratación Internacional. En A. J. Ballesteros Roman, *Comercio Exterior / Teoría y Práctica*. Murcia: F.G. Graf, S.L. Páginas de la 11 a las 31.
- Banco Central del Ecuador. (Mayo de 2014). *Importaciones de Ecuador de la partida 4011201000*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/informacion-estadistica>
- Brito, M. G. (Marzo de 2014). Coordinadora de Embarques Internacionales. (S. Dousdebes, Entrevistador)
- CCNI. (Marzo de 2014). *CCNI Closer, to take you farther* . Obtenido de http://www.ccni.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=7&Itemid=15
- Diario El Universo. (Marzo de 2014). Clasificados.
- Ekos. (2014). Revista Ekos. *Ekos*, Edición 237.
- Ekos. (2014). Revista Ekos. *Ekos*, Edición 236.
- Eric de la Parra & Maria del Carmen Madero. (2005). Actitudes y Aptitudes de un Vendedor. En E. d. Madero, *Estrategia de Ventas & Negociación*. Mexico, D.F.: Páginas de la 30 a la 51.
- Ernst & Young. (2005). Plan de Marketing Estratégico. En A. Young, *El Plan Empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Páginas de la 55 a la 90.
- Francisco Abascal Rojas. (2005). En F. A. Rojas, *Marketing Social y Ética Empresarial*. Madrid: Graficas Dehon Páginas de la 5 a la 27 .
- Gonzales, F. (Abril de 2014). Supervisor de Transporte Terrestre. (S. Dousdebes, Entrevistador)

Hangkook Driven Emotion. (Marzo de 2014). *Hangkook Tires*. Obtenido de <http://www.hankooktire-eu.com/es/tecnologia/historia-de-los-neumaticos.html>

Ibañez, J. (Marzo de 2014). Asesor Aduanero en Licencias y Restricciones . (S. Dousdebés, Entrevistador)

Jordi Pau Cos Ricardo de Navascues. (1998). Manual de Logística Integral. En J. P. Jordi Pau Cos. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.

Manosalvas, F. (Marzo de 2014). Coordinador de Transporte. (S. Dousdebes, Entrevistador)

Maria Lourdes García Ramírez. (2014). Primera Revista Especializada en flotillas 2000. *Autotransporte 2000*, Edición 264.

Mariscal, I. (Abril de 2014). Jefa de Sucursal. (S. Dousdebes, Entrevistador)

Moreta, F. (Febrero de 2014). Supervisor de Tráfico, Empresa Ciateite. (S. Dousdebés, Entrevistador)

Muñoz, L. R. (2009). LIBRO DE LOGISTICA DE ALMACENES. En L. R. Muñoz. Cuba: Paginas 129-146.

Parra, C. (Marzo de 2014). Gerente General. (S. Dousdebes, Entrevistador)

Portal Educativo. (Mayo de 2014). *tiposde.org*. Obtenido de <http://www.tiposde.org/sociedad/655-tipos-de-llantas/>

Quinto, M. L. (Febrero de 2014). Coordinadora de Fletes Terrestres. (S. Dousdebes, Entrevistador)

REMAR. (Marzo de 2014). *Representaciones Marítimas del Ecuador*. Obtenido de <http://www.remar.com.ec/remar/node/8>

Santiago Dousdebes. (Abril de 2014). Ejecutivo de Ventas - Naviera Remar. *Recopilación de Información de las Operaciones Logísticas de Comercio Exterior en el Ecuador*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

SAS, D. y. (Febrero de 2014). *Tecnicentro San Juan*. Obtenido de <http://www.tsanjuan.com/nuestra-empresa/resena-historica.html>

Servicio de Rentas Internas. (2013-2014). *Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno actualizado a enero 2013*. Guayaquil.

Sotomayor, A. (Abril de 2014). Asesor Comercial. (S. Dousdebés, Entrevistador)

Tire-information-world.com. (Marzo de 2014). *Tire-Information-World*. Obtenido de <http://www.tire-information-world.com/tire-terminology-es.html>

Valarezo, F. (Marzo de 2014). Jefe Comercial. (S. Dousdebés, Entrevistador)

Vera, A. (Febrero de 2013). Jefe de Operaciones. (S. Dousdebes, Entrevistador)

Wilson & Gilligan. (2005). *Strategic Marketing Management*. Oxford: Elsevier.

Yu, M. (Marzo de 2014). Ejecutiva Comercial de Ventas. (S. Dousdebes, Entrevistador)

Zoein, Y. (Marzo de 2014). Gerente de Importadora Andina. (S. Dousdebés, Entrevistador)

Anexos

Anexo 1: Importaciones de llantas en los últimos cinco años.

2009



2010



2011



2012



2013



Fuente: Estadísticas del Banco Central del Ecuador
 Elaborado por: Autor

Anexo 2: Principales puertos de Ecuador



Fuente: <https://maps.google.com.ec/maps?hl=es&tab=wl>

Elaborado por: Autor

Anexo 3: Principales puertos de Brasil



Fuente: <http://www.visionmaritima.com.uy/>
Elaborado por: Autor

Anexo 4: Grupo Torres & Torres, Servicio de Transporte Internacional



TOLEPU S.A. , Consolidadora de Carga Internacional



TOLEPU S.A. Agencia de Carga creada en 1997, perteneciente al Grupo Torres & Torres líderes del Comercio Exterior Ecuatoriano, empresa muy seria y responsable en el mercado local e internacional. Nuestra función de Operadores Logísticos de Comercio Exterior le permitirá a vuestra empresa mejorar su Logística y ahorrar costo y tiempo en sus operaciones de Importación y Exportación. Contamos con autorización por la SENAE para el servicio de consolidación y/o desconsolidación brindando el transporte marítimo, aéreo y terrestre de todo tipo de carga, desde y hacia cualquier país del mundo con cobertura en más de 80 países.

Contamos con Certificación ISO 9001-2008 para el manejo de embarques Internacional y La acreditación y experiencia de nuestro principal TORRES & TORRES y CIATEITE, empresas líderes en el mercado y calificadas con la norma ISO 9001-2008 y Certificación BASC nos permiten brindar a usted una logística confiable y oportuna.

La empresa cuenta con profesionales altamente calificados y con experiencia en el manejo de embarques ya sea por vía marítima, terrestre o aérea, tanto LCL como FCL, lo que hace de TOLEPU S.A la alternativa más conveniente para asociarse y trabajar, complementando así la cadena logística en Comercio Exterior.

Fuente: Página Web Grupo Torres & Torres
Elaborado por: Departamento de Sistemas

Anexo 5: Grupo Torres & Torres, Servicio de Agencia Aduanera

Torres & Torres, Agenciamiento Aduanero



T&T, es una compañía que cuenta con Re-Certificación de Calidad ISO-9001-2008, especializada en el manejo de operaciones aduaneras de Importación- Exportación – regímenes Especiales, con consultoría Legal Aduanera. Que brinda asesoramiento a Operadores de Comercio Exterior que se encuentran en búsqueda de mejores estrategias operativas dentro de la Ley Aduanera Ecuatoriana.

Su Prestigio y Confianza le han permitido ser parte en la planificación de proyectos y procesos de comercio exterior que planifica el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Nuestros Servicios

- ❑ Elaboración Documento de Análisis de Importación.
- ❑ Trámites de Exportación.
- ❑ Trámites de Importación y Regímenes Especiales.
- ❑ Trámites Legales.
- ❑ Re-exportación.
- ❑ Seguro Local, contamos con una alianza estratégica con GENERALI ECUADOR CIA DE SEGUROS S.A.
- ❑ Departamento de Servicio Al Cliente y Comercialización.
- ❑ Servicio Tercerizado – INHOUSE.
- ❑ Desaduanización de mercaderías.
- ❑ Transporte y Distribución de carga a nivel Nacional.
- ❑ Proceso de Seguimiento y control de mercadería, desde el arribo hasta la entrega en sus bodegas.
- ❑ Servicio de Clasificación y Valoración de Producto.
- ❑ Accesoría Legal para procesos especiales.
- ❑ Servicio de elaboración de documentos en Ministerios e Instituciones.
- ❑ Charlas de capacitación sobre temas aduaneros.

Fuente: Página Web Grupo Torres & Torres
Elaborado por: Departamento de Sistemas

Anexo 6: Grupo Torres & Torres, Servicio de Transporte Terrestre

Ciateite S.A. , Transporte Seguro de Carga a Nivel Nacional



Ciateite S.A., es una compañía que cuenta con Re-Certificación BASC (Business Anti-Smuggling Coalition), dedicada al transporte seguro de las mercaderías a nivel Nacional.

Cuenta con flota de cabezales y plataformas propias, debidamente equipadas con Radios, Celulares, Asistencia de monitoreo GPS y dispone de un Patio de Operaciones para el mantenimiento de sus vehículos.

Su vocación por la seguridad para el Cargue, Movilización y Manipulación de las mercaderías, ha permitido el desarrollo del Programa de Transporte Seguro que consiste en:

- ❑ Análisis de Riesgo de mercaderías.
- ❑ Inspección de Camiones.
- ❑ Proceso de Cargue.
- ❑ Custodia Pasiva.
- ❑ Seguimiento Vía GPS

Nuestros Servicios

- ❑ Transporte de Carga Suelta dentro y fuera de Guayaquil
- ❑ Transporte de Contenedores dentro y fuera de Guayaquil
- ❑ Custodia Pasiva y Monitoreo
- ❑ Custodia Armada en cabina y en camioneta



Fuente: Página Web Grupo Torres & Torres
Elaborado por: Departamento de Sistemas

Anexo 7: Página Web Bridgestone de Brasil

The image shows a screenshot of the Bridgestone website for Brazil. At the top left is the Bridgestone logo with the tagline "Your Journey, Our Passion". To its right is a search bar with the placeholder text "Digite o que você procura" and a magnifying glass icon. Further right is a shopping cart icon labeled "CARRINHO DE COMPRAS" with "0 Item" below it.

Below the header is a horizontal navigation menu with five categories: "FIRESTONE", "PASSEIO", "CAMIONETE & SUV'S", "ORIGINAIS DE FÁBRICA", and "ACHADOS".

The main content area features a dark grey search section. On the left, there are two options: "BUSCA POR VEÍCULO" with the Bridgestone logo and "BUSCA POR PNEU" with the Firestone logo. To the right of these are three icons representing a car, a person, and a tire. Below the icons are three dropdown menus labeled "Largura", "Altura", and "Aro". A red "BUSCAR" button is positioned to the right of these menus. Below the search options, there is a small text line: "Não encontrou o pneu ideal para o seu automóvel? Ligue para o 0800-161718 e fale com o nosso SAC."

Below the search section is a large banner with a background image of a car's rear wheel on a road. The text on the banner reads: "SEU BAGAGEIRO NÃO VEM COM ESPAÇO PARA PROBLEMAS. Antes de viajar, compre pneus novos na Loja Bridgestone."

At the bottom of the page, there is a white banner with three promotional offers, each with a red icon: "FRETE GRÁTIS ACIMA DE R\$ 499" (with a truck icon), "CIDADES COM MONTAGEM GRÁTIS" (with a tire icon), and "5% DESCONTO NO BOLETO" (with a percentage icon).

Fuente: Página Web Bridgestone Brasil
Elaborado por: Bridgestone

Anexo 8: Entrevistas

Entrevista a Fabricio Valarezo, Gerente Comercial de Pacific Trucks

1.- ¿Cómo se ha comportado el mercado de llantas en los últimos años?

El mercado de llantas ha tenido un importante crecimiento en su nivel de importaciones y comercialización en Guayaquil dado específicamente por el aumento en la demanda de este producto. El transporte terrestre es vital para llevar a cabo la logística desde un punto a otro y facilitar el comercio en General.

2.- ¿Cómo ha visto el comportamiento del consumidor, refiriéndonos a como se toma la decisión de compra de este producto?

Tal vez el ahorro en la compra de una llanta es de USD 150 dólares cuando se compra una marca China barata, pero el costo que origina el desperfecto del vehículo por culpa del neumático en medio de un flete representa, en costos de reparación y tiempo perdido, incluso más dinero que el aparente ahorro que se obtuvo en la adquisición de ese tipo de llantas.

Es por esta razón que sinceramente pienso que lo ideal sería que exista un oferente que venda llantas de buena calidad como Bridgestone, pero con un precio más económico. Uno como comprador no se puede guiar sólo por el precio, puesto que la calidad de la llanta es tan o más importante que lo que a uno le cuesta.

Total al final del día, por comprar algo barato uno termina pagando más, porque tarde o temprano toca comprar la llanta de buena calidad para poder brindar de igual forma un buen servicio a nuestros clientes, sin anomalías ni percances al realizar los fletes terrestres.

3.- ¿Cuál es el tipo de llanta con mayor salida que encuentra en el mercado?

Actualmente entre los tipos de llanta que más se vende tenemos el modelo 12R22.5 el cual es un tipo de llanta que se lo usa básicamente en los chasis cuando se realiza los transportes terrestres. Es una llanta que su contextura ha resultado muy buena al ser una llanta Radial, y claro que mientras mejor sea la

marca del neumático, mayor rendimiento repercutirá al momento de utilizarla en el transporte terrestre.

4.- ¿Cómo pronostica el futuro de este mercado en los próximos años?

Es un mercado que no está cerrado, se estima que va a continuar creciendo por lo que es muy importante que las importadoras de llantas nos ofrezcan a nosotros neumáticos de excelente calidad a un precio acorde al presupuesto. De todas formas, es muy importante considerar el tema de la calidad de la llanta, lo barato siempre termina saliendo caro.

Entrevista a Christian Parra, Gerente General de empresa Operadora del Pacífico SA Opacif.

1.- ¿Cómo se ha comportado el mercado de llantas en los últimos años?

Realmente he visto como han salido cada vez más marcas. Hace unos años uno encontraba en el mercado de 5 a 10 marcas de llantas cuando bastante, pero ahora hay por encima de 20, y es precisamente por la inserción de muchas marcas de origen asiático que están dando guerra a los demás ofertantes por sus precios económicos. Aunque aquí en Opacif internamente hacemos una evaluación al neumático que se nos oferta, con el fin de garantizar que cumpla el número de PR o lonas que necesitamos, y en la medida de lo posible detectar si esta llanta tiene algún tipo de falencia. Todo esto ya que para nosotros es muy importante la calidad de la llanta. Muchos vendedores vienen a ofrecerme sus productos regateando sus neumáticos destacando que tienen las llantas más baratas que se pueden ajustar a nuestro presupuesto.

Pero mi experiencia, y la de mi equipo de trabajo, nos ha enseñado que una llanta es de los principales accesorios que deben ser de una muy buena calidad dentro de la flota de transporte terrestre de una empresa; razón por la cual siempre destacamos la calidad que tiene una llanta.

2.- ¿Cómo ha visto el comportamiento del consumidor, refiriéndonos a como se toma la decisión de compra de este producto?

Como le indicaba en mi respuesta anterior, hay que hacer una evaluación del producto que se nos oferta a diario. No nos podemos dejar llevar por un modelo atractivo, que aparente ser una llanta todo terreno.

Digo esto, porque ya nos ha pasado que nos hemos dejado llevar por una marca barata que aparente buena calidad. Hay que hacer un análisis del prestigio de esa marca vs el costo de la misma, todo esto de la mano con la asesoría del departamento mecánico que nos da su retroalimentación constante.

3.- ¿Cuál es el tipo de llanta con mayor salida que encuentra en el mercado?

Entre las llantas con mayor salida podemos citar las que se usan principalmente en los chasis de transporte, como el modelo 12R22.5 y el 11R22.5, debido a que son modelos que quien trabaja en este medio sabe que se compra en masa. No se compra por menos de 8 unidades, ya que es vital que se compre en juegos de 8 unidades para que el desgaste en el labrado de la llanta sea uniforme.

4.- ¿Cómo pronostica el futuro de este mercado en los próximos años?

Veo que está en crecimiento, ya que los chasis son transportes que se los usan tanto en importaciones como en exportaciones. En las importaciones al retirar el contenedor del terminal portuario y llevarlo hasta la bodegas del importador, y en las exportaciones desde la finca, hacienda, o bodega del exportador hasta el puerto para su posterior exportación.

Sería muy importante ver nuevas alternativas en el mercado de costos y calidad de llantas.

Entrevista a Yussef Zoein, Gerente de Importadora Andina, Av 25 de Julio

1.- ¿Cómo se ha comportado el mercado de llantas en los últimos años?

Llevo trabajando en este medio por más de 15 años y he visto como este mercado no deja de crecer cada año. Es lógico que vaya de la mano con el crecimiento poblacional de igual manera, que cada vez demanda más producto, por tanto se necesita de mayor flota terrestre para abarcar toda la demanda del mercado ecuatoriano, y con certeza lo mismo ocurre en el resto de países en todo el mundo.

2.- ¿Cómo ha visto el comportamiento del consumidor, refiriéndonos a como se toma la decisión de compra de este producto?

Yo que vendo llantas a diario puedo darme cuenta que muchas empresas y personas naturales se dejan llevar por el precio tanto por la calidad de la llanta. Pero lo que he aprendido a lo largo de estos últimos 10 años, es que hoy en día cada vez más y más las empresas toman en mayor consideración la calidad de la llanta que se compra; puesto que comercialmente es terrible para las compañías de transporte quedarse con la llanta dañada en medio de un flete. Esto les genera muchos costos, pérdida de tiempo y dinero; lo cual se resume a gastos no programados, de la mano con la pérdida del cliente en muchos casos.

Es por esta razón que cada año veo cómo los compradores hacen mayor alusión al servicio de calidad de llanta; y si usted piensa vender una llanta como Bridgestone, creo que tendrá muy buena salida, ya que esta llanta es muy bien vista dentro del mercado ecuatoriano.

3.- ¿Cuál es el tipo de llanta con mayor salida que encuentra en el mercado?

A nivel de transporte industrial terrestre tenemos las que se usan en los chasis y en la flota de transporte de pasajeros los cuales son similares en tamaño el uno del otro. Sin embargo la llanta que piensas comercializar me parece que te vendría bien porque esas llantas tienen mucha demanda en el mercado transportista de carga pesada. Si te vas a poner una empresa que recién

empieza, no te vendría mal ir por lo seguro y empezar trayendo las llantas de los chasis que tienen alta demanda.

4.- ¿Cómo pronostica el futuro de este mercado en los próximos años?

Pienso que nosotros como importadores tenemos que tener cuidado y estar atentos a las nuevas marcas que están entrando al mercado, ya que pese a ser conocido que estas llantas son de mala calidad, hay que recordar que el público en general se deja llevar mucho por el precio de las llantas.

Anexo 9: Procedimiento para obtener las licencias de importación de la partida arancelaria de llantas 4011201000

MIPRO

Para los neumáticos de las subpartidas 40112010 y 40112090 que son para los autobuses y camiones se debe obtener el registro de importador de neumáticos en el MIPRO.

Los importadores de neumáticos deberán solicitar a la Subsecretaría de Comercio y Servicios, el Registro de Importador de Neumáticos, para lo cual deberán presentar la siguiente información y documentación de soporte:

- 1) Solicitud escrita dirigida al Subsecretario de Comercio y Servicios.
- 2) Copia simple y legible de la escritura de Constitución de la Compañía, debidamente inscrita en el Registro Mercantil correspondiente, o matrícula de comercio en caso de ser persona natural. Para el caso de Asociaciones y/o Federaciones deberán presentar el registro de la Directiva actualizada conferida por la autoridad competente.
- 3) Copia simple del Nombramiento del Representante Legal debidamente inscrito en el Registro Mercantil correspondiente, cuando corresponda.
- 4) Certificado de existencia legal como persona jurídica, conferido por la Superintendencia de Compañías (cuando aplique).
- 5) Copia simple de cedula de ciudadanía y certificado de votación vigente de la persona natural o representante legal.
- 6) Registro Único de Contribuyente (RUC) de la persona o empresa solicitante debidamente actualizado.
- 7) Certificado de cumplimiento tributario emitido por el Servicio de Rentas Internas vigente.
- 8) Certificado de cumplimiento de Obligaciones Patronales con el IESS.
- 9) Presentación del Certificado de Conformidad de Producto expedido por un organismo de certificación acreditado por el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE), o designado en el país, o por aquellos que se hayan emitido

en relación a los acuerdos vigentes de reconocimiento mutuo con el país. Este documento debe ser avalado por el SEA.

10) Certificado de la distribución de la marca, apostillado o legalizado con el Cónsul del Ecuador en el respectivo país.

El importador estará sujeto a un plan de vigilancia de mercado, que estará a cargo de la Subsecretaría de Calidad del Ministerio de Industrias y Productividad, para determinar la conformidad del producto con el RTE INEN 011 "Neumáticos".

Se deberá tramitar la licencia de Mipro en VUE, esta licencia tendrá una vigencia 120 días y podrán solicitar un estimado de neumáticos con sus valores CIF y FOB que se desean embarcar en este plazo de 120 días.

Documentos a presentar: certificado de la súper de compañías, certificado de autorización y representación de la marca, certificado de IESS, certificado de SRI.

Fuente: Resolución 14185 del Ministerio de Industrias y Productividad

INEN:

Se debe presentar cualquiera de las siguientes opciones según el tipo de neumáticos:

9.2 Para la demostración de la conformidad de los productos contemplados en este Reglamento Técnico, los fabricantes nacionales e importadores deberán demostrar su cumplimiento a través de la presentación del certificado de conformidad según las siguientes opciones:

9.2.1 Certificado de Conformidad de producto según el Esquema de Certificación 1b establecido en la Norma ISO/IEC 17067, emitido por un organismo de Certificación de Producto [ver numeral 9.1, literales a) y b) de este Reglamento Técnico], para los neumáticos Tipo II y III establecidos en la Norma NTE INEN 2096 vigente.

9.2.2 Certificado de Conformidad de producto según el Esquema de Certificación 5, establecido en la Norma ISO/IEC 17067, emitido por un organismo de Certificación de Producto [ver numeral 9.1, literales a) y b) de este Reglamento Técnico], para los neumáticos Tipo II establecidos en la Norma NTE INEN 2096 vigente. En esta opción se debe adjuntar el Registro de Operadores, establecido mediante Acuerdo Ministerial No. 14114 del 24 de enero de 2014.

9.2.3 Certificado de Conformidad de producto según el Esquema de Certificación 5, establecido en la Norma ISO/IEC 17067, emitido por un organismo de Certificación de Producto [ver numeral 9.1, literales a) y b) de este Reglamento Técnico], para los neumáticos Tipo III establecidos en la Norma NTE INEN 2096 vigente.

9.2.4 Certificado de Conformidad de Primera Parte según la Norma NTE INEN-ISO/IEC 17050-1 (ver nota 1), debidamente legalizada por la Autoridad competente, para los neumáticos Tipo II establecidos en la Norma NTE INEN 2096 vigente, adjuntando los informes de ensayos realizados por un laboratorio acreditado, cuya acreditación sea reconocida por el OAE, o por un laboratorio que demuestre competencia técnica según la Norma ISO/IEC 17025, que podría ser del mismo fabricante, dichos informes no deben exceder la vigencia de seis meses; y, la Licencia de Uso de Marca de Fabricación emitido por un Organismo Oficial Competente y Reconocido. En este caso se debe adjuntar el Registro de Operadores, establecido mediante Acuerdo Ministerial No. 14114 del 24 de enero de 2014.

9.2.5 Certificado de Conformidad de Primera Parte según la Norma NTE INEN-ISO/IEC 17050-1 (ver nota 1), debidamente legalizada por la Autoridad competente, para los neumáticos Tipo III establecidos en la Norma NTE INEN 2096 vigente, adjuntando los informes de ensayos realizados por un laboratorio acreditado, cuya acreditación sea reconocida por el OAE, o por un laboratorio que demuestre competencia técnica según la Norma ISO/IEC 17025, que podría ser del mismo fabricante, dichos informes no deben exceder la vigencia de seis meses; y, la Licencia de Uso de Marca de Fabricación emitido por un Organismo Oficial Competente y Reconocido.

Se detalla la clasificación de neumáticos ya que según eso se presentan las opciones de los documentos:

- Tipo II neumáticos para vehículos pequeños o de pasajeros: numerales 9.2.1; 9.2.2; 9.2.4.
- Tipo III neumáticos para vehículos grandes como los autobuses y camiones: se puede aplicar numerales 9.2.3 y 9.2.5

Tipo I y IV que son los de motocicletas y los de uso agrícola o de tierra: se aplica según :

9.2.6 Certificado de Conformidad de Primera Parte según la Norma NTE INEN-ISO/IEC 17050-1 (ver nota 1), debidamente legalizada por la Autoridad competente, para los neumáticos Tipo I y IV establecidos en la Norma NTE INEN 2096 vigente, y para los neumáticos de uso en vehículos de carrera, competencia, karts y similares; adjuntando el informe de inspección que evidencie el cumplimiento de los requisitos de rotulado establecidos en el presente reglamento y en el numeral 5.2 de la presente Modificatoria.

Fuente: Resolución 14185 del Ministerio de Industrias y Productividad