



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO  
PARA EL TÍTULO DE ING. MARKETING Y PUBLICIDAD**

**PLAN DE MARKETING PARA EL REPOSICIONAMIENTO DE LA  
EMPRESA FRENO PRECISO CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**Autor:**

**Eyaní Yalila Echeverría Salgado**

**Allison Nicole Astudillo Echeverría**

**Tutor:**

**Edgar Salas Luzuriaga**

**Samborondón, abril del 2020**

## **Agradecimiento**

Deseamos expresar nuestro agradecimiento en primer lugar a Dios por ser nuestro pilar fundamental durante todo el proceso de realización de nuestra tesis y por estar junto a nosotras en cada momento, experiencia y aprendizaje. A nuestras familias por ser nuestros principales promotores y por brindarnos siempre los mejores consejos que nos han servido como guía a lo largo de nuestros caminos, gracias a la Facultad de Comunicación de la Universidad De Especialidades Espiritu Santo, por permitirnos formarnos y en ella gracias a todos los profesores que fueron parte de este proceso, nuestro agradecimiento a nuestro tutor y director de innovación Edgar Salas Luzuriaga por su dedicación, atención y preocupación por nuestro avance en el desarrollo de este plan de marketing.

We want to express our gratitude first of all to God for being our fundamental pillar throughout the process of carrying out our thesis and for being with us at all times, experiences and learning. To our families for being our main promoters and for always providing us with the best advice that has served as a guide along our paths, thanks to the Faculty of Communication of Universidad de Especialidades Espiritu Santo, for allowing us to train and in it thanks to all the teachers who were part of this process, our thanks to our tutor and director of innovation Edgar Salas Luzuriaga for his dedication, attention and concern for our progress in the development of this marketing plan.

# Índice

Resumen Ejecutivo .....	6
<b>CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES</b> .....	<b>8</b>
1.1. Antecedentes.....	8
1.2. Definición del Problema .....	9
1.3. Justificación .....	13
1.4. Objetivos .....	14
1.5. Alcance .....	14
<b>CAPÍTULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL</b> .....	<b>15</b>
2.1. Información de la empresa .....	15
2.1.1. Misión .....	15
2.1.2. Visión .....	15
2.1.3. Objetivos.....	15
2.1.4. Organigrama .....	16
2.1.5. Cartera de Productos .....	17
2.2. Análisis de cadena de valor de la empresa .....	17
2.3. Análisis del microentorno: Cinco fuerzas de Porter .....	20
2.3.1. Rivalidad entre empresas competidoras.....	20
2.3.2. Potencial ingreso de nuevos competidores .....	21
2.3.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos .....	21
2.3.4. Poder de negociación de los proveedores .....	21
2.3.5. Poder de negociación de los consumidores.....	23
2.4. Análisis del macroentorno: Análisis P.E.S.T.A.....	23
2.5. Análisis FODA.....	26
2.6. Análisis de matriz FOFA – DODA .....	27
2.7. Análisis de matriz EFE – EFI .....	29
2.8. Análisis de matriz McKinsey .....	31
2.9. Conclusiones .....	32
<b>CAPÍTULO 3: PERFIL DEL CLIENTE</b> .....	<b>33</b>
3.1. Objetivos investigativos.....	33
3.2. Diseño del proyecto.....	33
3.3. Resultados.....	36
3.4. Conclusiones.....	37
<b>CAPÍTULO 4: PROPUESTA FASE ESTRATÉGICA</b> .....	<b>37</b>
4.1. Objetivos del plan de marketing .....	37
4.2. Medición de Aspectos .....	37
4.3. Competencia: Matriz importancia resultado.....	40
4.4. Definición de ventaja competitiva y posicionamiento .....	48

4.5. Estrategias competitivas básicas de Porter .....	49
4.7. El producto .....	50
4.8. Precio .....	54
4.9. Plaza .....	58
4.10. Promoción.....	59
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>61</b>
5.1. Ingresos .....	62
5.2. Detalle de egresos .....	62
5.3. Flujo de caja .....	64
5.4. Estado de resultados proyectados.....	65
5.5. Evaluación de indicadores financieros: TIR, VAN, sensibilidad, payback y ratios comerciales .....	70
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>73</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>73</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>77</b>

## Índice Figuras

Figura 1. Organigrama de empresa.....	16
Figura 2. Matriz Mckinsey elaborada a partir de matriz EFE – EFI. ....	31
Figura 3. Evolución de clientes correspondiente al periodo 2000 – 2019.....	33
Figura 4. Matriz Score de clientes. ....	34
Figura 5. Representación gráfica porcentual de las categorías de clientes.....	36
Figura 6. Estrategias de Porter: Estrategias competitivas básicas. ....	49
Figura 7. Representación gráfica porcentual de ventas 2019. ....	57
Figura 8. Tasa interna de retorno.....	71

## Índice Tablas

Tabla 1 .....	11
Tabla 3 .....	12
Tabla 5 .....	27
Tabla 6 .....	29
Tabla 7 .....	30
Tabla 8 .....	35
Tabla 9.....	35
Tabla 10.....	36
Tabla 11 .....	37
Tabla 12 .....	39
Tabla 13 .....	41
Tabla 14 .....	55
Tabla 15 .....	57
Tabla 16.....	58
Tabla 17 .....	62
Tabla 18 .....	62
Tabla 19 .....	64
Tabla 20 .....	65
Tabla 21 .....	67
Tabla 22 .....	70

## **Resumen Ejecutivo**

Hoy en día el mercado de repuestos de camiones y tractocamiones en Ecuador tiene gran potencial debido a la baja oferta de importadores directos que tengan un amplio canal de distribución y que a su vez ofrezcan beneficios a la demanda en relación a factores como garantía, precio y plazo de pago.

El presente proyecto tiene como objetivo fidelizar a los actuales clientes de la compañía Freno Preciso Cía. Ltda. de la ciudad de Guayaquil, mediante el diseño e implementación de un plan de marketing que contribuya al reposicionamiento de la empresa a través de la oferta de beneficios acorde a su nivel de clasificación con la finalidad de incrementar su monto de compra y posteriormente ascender de categoría. Para ello se seleccionaron y evaluaron a 50 clientes de la cartera de la empresa y se los clasificó mediante la matriz "Score de clientes" en tres categorías (A, B y C) que contemplan cuatro criterios: antigüedad, frecuencia de compra, monto de compra y mora. Además, mediante la aplicación de indicadores financieros se obtuvo como resultado que la implementación del presente plan de marketing incrementaría los ingresos proyectados al 2024 un 12.5%.

***Palabras Claves:*** Fidelizar, plan de marketing, reposicionamiento, matriz, repuestos, indicadores financieros

## **Abstract**

Nowadays Ecuador's truck and tractor spare parts market has great potential due to the low supply of direct importers who have a wide distribution channel and offer benefits to their demand such as guarantee, price and payment deadline.

This project aims to retain the current customers of Freno Preciso Cía. Ltda. Company from Guayaquil City, through the design and implementation of a marketing plan that contributes to the repositioning of the company through benefits according to its level of classification to increase its purchase amount and subsequently to ascend category. For this, 50 clients from the company's portfolio were selected, evaluated and classified into three categories (A, B and C) through Customer Score Matrix that contemplate four criteria: age, frequency of purchase, amount of purchase and default. Also, through the application of financial indicators the implementation of the present marketing plan resulted in a 12.5% increase in projected revenues to 2024.

**Key words:** Loyalty, customers, marketing plan, repositioning, matrix, truck parts, financial indicators

# **CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES**

## **Tema**

Plan de marketing para el reposicionamiento de la marca Freno Preciso Cía. Ltda. de la ciudad de Guayaquil

### **1.1. Antecedentes**

Dentro de los diversos sectores productivos que existen dentro de una sociedad, hay empresas que se adaptan ante los cambios constantes que se generan por factores ambientales, legales, sociales, políticos y tecnológicos. Estas empresas se capacitan para establecer nuevas estrategias e innovar de forma interna a cada departamento, de tal forma que les permitan sobresalir en un mercado competitivo, mientras las que no lo hacen pierden mercado y pueden llegar a desaparecer. Analizar las consecuencias de no hacer cambios en una empresa es importante, y adaptarse a aquello harán que una empresa logre mantener su nicho de mercado, ser responsable ambiental, social y rentable económicamente (EAE, 2017).

Como parte de estos cambios se encuentra la publicidad que realiza una empresa a través de los distintos medios. Esto permite a compañía expandir su mercado. Por tal motivo, previamente hay que analizar cómo se ha manejado una empresa en cuanto a su publicidad, determinar si se está realizando acorde a las herramientas tecnológicas del mercado, y analizar también si se está llegando al consumidor idóneo de forma adecuada (Ekos, 2018).

En Ecuador y muchas regiones de Latinoamérica cada vez es mayor la motivación de querer adquirir más participación de mercado por lo que para muchas empresas el desarrollo de la marca es un activo de gran importancia para lograr así mayor competitividad (Hernández-Gil, Figueroa-Ramírez, & Correa-Corrales, 2018).

Los cambios constantes que se generan en una sociedad por factores ambientales, legales, sociales, políticos y tecnológicos promueven a las empresas de cualquier actividad comercial a innovar y agreguen valor agregado a sus bienes o servicios comercializados. Para lograrlo, deben realizar cambios en los departamentos que conforman la empresa. Muchas empresas de diversos sectores productivos aún no toman



acciones para realizar modificaciones en base a los nuevos comportamientos de los consumidores, por lo que lo más probable es que pierdan participación dentro de su mercado potencial y posteriormente el cierre de esta ya que no será rentable (Ekos, 2018).

La zona y producción comercial automotriz en Ecuador son consideradas una potencia económica que aporta al desenvolvimiento de otras actividades productivas de Ecuador, generadora de riqueza y de una gran cantidad de puestos de trabajo; incluso cuando actualmente se vive situaciones difíciles, al no poder mantener básicamente a la prohibición de importaciones y a las limitaciones impuestas (AEADE, 2019).

## **1.2. Definición del Problema**

Hay sectores productivos en Ecuador que aún no consideran pertinente la innovación de sus empresas puesto a que consideran que por su posición dentro del mercado y el reconocimiento que se han ganado a través de los años es suficiente para aún competir y mantenerse en el mercado. El caso del sector comercial de venta de repuestos no es la excepción. En la ciudad de Guayaquil aún las personas deben ir por lo general a diversos sectores donde venden repuestos para poder comprarlos, ya que las empresas por lo general cuentan con una página web básica la cual no posee una pasarela de pagos, y además no tienen publicidad a través de medios tecnológicos (AEADE, 2019).

Freno Preciso Cía. Ltda., es una empresa que inició sus actividades mercantiles hace 24 años a través de una sociedad de hecho del mismo nombre; y posteriormente constituida como una sociedad limitada hace aproximadamente 22 años dedicándose a la importación y comercialización de repuestos para maquinaria pesada para camiones y tracto camiones. Sus ventas son en un 80% a subdistribuidores e industrias y un 20% al cliente final. Tiene una matriz desde la que se despachan todos los pedidos, y una sucursal donde el mayor enfoque es el cliente final, sin embargo, también se atiende al por mayor y se lo canaliza por la matriz.

Desde la creación de la empresa no se ha establecido un departamento de publicidad. La promoción de esta empresa ha sido a través de medios tradicionales de publicidad y en una sociedad globalizada hay que estar a la vanguardia en la tecnología de lo contrario los competidores siempre llevarán ventaja. Además, se ha evidenciado una caída en el nivel de ventas de la empresa durante los últimos 2 años.

Sin embargo Freno Preciso Cía. Ltda. ha logrado mantenerse desde sus inicios sin departamento de marketing, solamente enfocado a un área de ventas que produce alrededor de \$1.1 millones en los últimos 5 años., pese a esta situación se busca estar a la vanguardia de la innovación para mejorar su posición en el mercado, razón por la cual se ha determinado útil y necesario para su crecimiento la inversión en el área de comunicación, pues se han dado cuenta que hoy en día los tiempos han cambiado y los productos que una vez se ofrecieron en la compañía sin uso de la publicidad no pueden llegar de la misma manera a su público más joven ya que su comportamiento es distinto y todo gira en torno a la constante innovación y tecnología.

En la actualidad, el mantenerse usando los medios tradicionales no ha ayudado a la empresa a incrementar las ventas solo se han mantenido, incluso en ocasiones han existido pérdidas. No hay rubro destinado a publicidad y su modalidad en cuanto al presupuesto destinado; ni tampoco cuentan con algún método de medición para la fidelización de sus clientes actuales. Hasta ahora su mecanismo de venta es directa a través de agentes vendedores que recorren distintos sectores del país para vender los repuestos.

El departamento de marketing es importante dentro de una empresa puesto que se encarga de difundir sobre los productos o servicios a los clientes potenciales, a través de diversas herramientas en distintos canales de distribución. Los medios publicitarios han sido vulnerables a cambios por factores tecnológicos en especial, lo cual sirve de ayuda para seguir captando nuevos clientes (Camino Freire, 2014).

Uno de los principales problemas de la empresa Freno Preciso Cía. Ltda. es que no existe un mecanismo claro de fidelizar a los clientes actuales y que a través del mismo pueda ayudar a la compañía a incrementar el volumen de sus ventas, además hay que tener en cuenta que no cuenta un departamento de marketing, por lo tanto, la publicidad no se maneja de forma adecuada. La empresa es conocida por tradición y se continúa utilizando los medios tradicionales mas no usando medios digitales para publicidad o venta en línea.

En relación al tamaño de las empresas familiares en Ecuador (ver Tabla 1), las de mayor concentración son las Microempresas (28.748), las cuales se caracterizan por una

simple y sólida estructura, además de una reducida participación en el manejo gerencial y administrativo. Seguido de estas se sitúan las empresas pequeñas (19.729) las cuales se asemejan a las microempresas en cuestión de estructura y esquema de gestión. Y finalmente se sitúan las medianas (7.803) y grandes empresas (2.620) las cuales constan de una estructura familiar y a su vez cuentan con asesores administrativos externos, quienes pasan a formar parte de los accionistas (Camino-Mogro & Bermúdez-Barrezueta, 2018).

Respecto a la distribución geográfica de las empresas familiares (ver Tabla 2) en el país destacan ciudades de la región costa y sierra: Manta (91,49%), Guayaquil (90,19%), Machala (88,48%), Quito (87,51%) y Cuenca (84,30%). Cabe destacar que los principales sectores económicos que destacan (ver Tabla 3) son: Los sectores de administración pública y defensa, actividades de los hogares como empleadores y actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales (Camino-Mogro & Bermúdez-Barrezueta, 2018).

Tabla 1

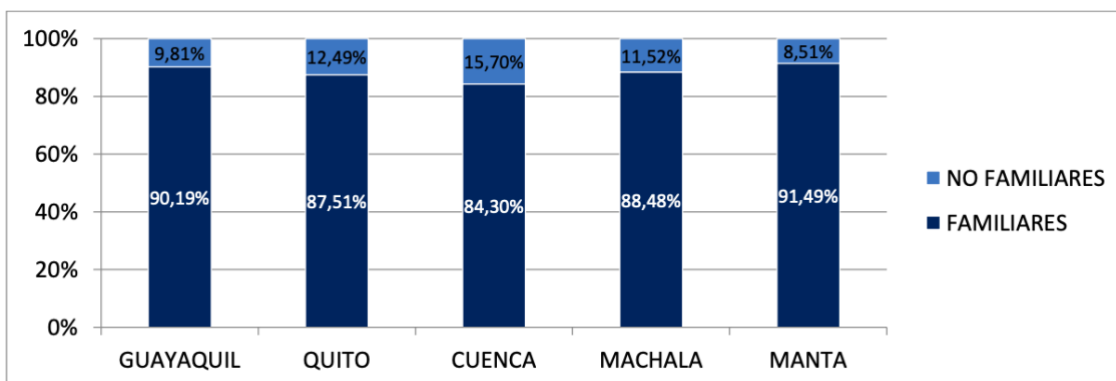
*Empresas familiares y no familiares por tamaño*

	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICROEMPRESA	TOTAL
FAMILIAR	2620	7803	19729	28748	58900
NO FAMILIAR	1200	1531	3402	3503	9636

Datos con corte a abril 2018 (Camino-Mogro & Bermúdez-Barrezueta, 2018).

Tabla 2

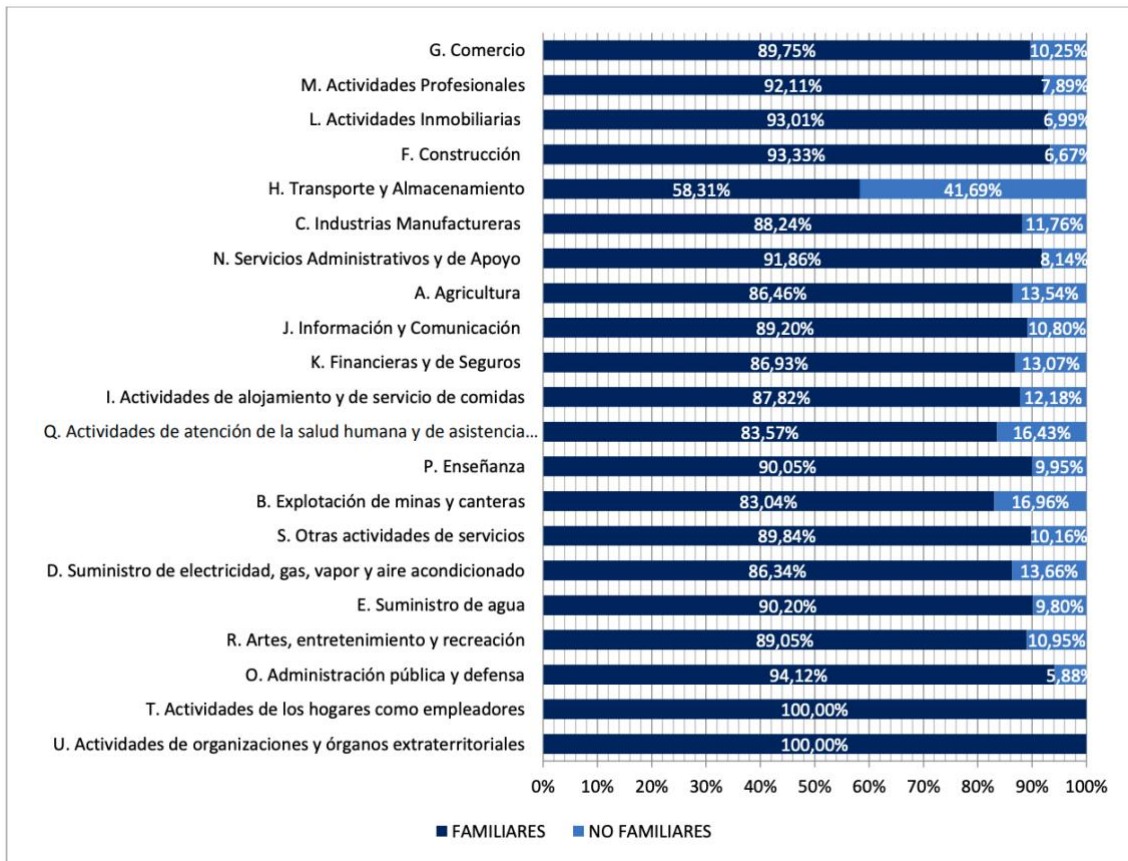
*Proporción de Empresas Familiares en ciudades más importantes*



Datos con corte a abril 2018 (Camino-Mogro & Bermúdez-Barrezueta, 2018).

Tabla 2

*Proporción de Empresas Familiares por sectores económicos*



Datos con corte a abril 2018 (Camino-Mogro & Bermúdez-Barrezueta, 2018).

Por otro lado, muchas empresas familiares tienen limitantes de inversiones, como es el caso de Freno Preciso Cía. Ltda. por ende, los únicos medios por los que se han dan a conocer es a través de agentes vendedores, ferias y el boca a boca de sus consumidores (Wilensky, 2006); así mismo a través de páginas web básicas sin su adecuado seguimiento para mantenerlas. Las acciones que ha realizado la compañía durante 24 años no han sido suficientes para poder posicionarla en el *top of mind* de sus consumidores, mientras que, otras marcas a lo largo del tiempo se han sabido posicionar de mejor manera en el mercado logrando así una rápida expansión de su respectiva empresa.

<sup>1</sup> Expresión que hace referencia al nombre de la marca o producto que primero viene a la mente del cliente cuando se le presenta una industria en específico; es decir, el primero en mente (Alnsour & Tayeh, 2019).

### **1.3. Justificación**

Para cualquier empresa de cada sector productivo es importante conocer sobre las ventajas de tener un departamento de comunicación para manejar la publicidad y así poder captar más clientes a través de medios digitales, y ser reconocidos no sólo por los productos o servicios ofrecidos, sino también por la imagen o marca de la empresa que se transmite a los consumidores a través de estos medios, logrando así poder posicionarse en la mente del consumidor (Elidea Quiñonez, Estrada Realpa, Cifuentes, & Ayovi Caicedo, 2017).

Dentro del sector automotriz en Ecuador, existen empresas que distribuyen repuestos para maquinaria pesada, cuyo mercado potencial son las personas que cuentan con buses, camiones, tracto camiones, entre otros. Estas empresas por lo general venden bajo pedido a clientes fijos, y también a clientes que se acercan a los locales en búsqueda de algún repuesto. Sin embargo, ya existen páginas web que promocionan repuestos de varias empresas locales. Por lo tanto, logran captar nuevos clientes potenciales a través de este canal de comunicación, y más que nada brindan comodidad en cuanto a búsqueda desde internet para saber si existe o no el repuesto que se está buscando (AEADE, 2019).

De acuerdo a la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2019), el sector automotor de maquinaria pesada creció en un 31% en el año 2018 con respecto al año anterior, donde los camiones representaron el 54.9% de las ventas, los Van 33.1%, y los buses 12%. Guayas representa el 30% del total de ventas realizadas con respecto a este tipo de maquinaria en el Ecuador. Por lo tanto, es un sector importante para la economía, y a su vez para el mercado de repuestos de maquinaria pesada.

Se está investigando esto para modernizar la empresa Freno Preciso Cía. Ltda. buscando generar un crecimiento a nivel general, implementando nuevos medios de comunicación para que siga a la vanguardia de la competencia y no se quede atrás, el resultado de la investigación ayudará a reposicionar la marca ya existente con la ayuda del departamento de marketing; misma que se encontrará a cargo de actualizar la página web y darle seguimiento, así como también se encargara del cambio de imagen de la empresa y añadir papelería corporativa para su debido uso.

Por otro lado, también se personalizarán *live chats*<sup>2</sup> ya sea por WhatsApp o la web para que el cliente siempre sea atendido. Se plantea realizarlo en un periodo de un año dentro del cual se irán realizando los cambios poco a poco empezando por el cambio del logo y pautando en medios y culminando con la página web y manejo constante de redes sociales.

#### **1.4. Objetivos**

##### **Objetivo General**

Diseñar e implementar un plan de marketing dentro de la empresa Freno Preciso Cía. Ltda. basado en técnicas de fidelización mediante la valoración de clientes para incrementar su volumen de compras.

##### **Objetivos Específicos**

- Analizar el ciclo de ventas de Freno Preciso Cía. Ltda. mediante la implementación de herramientas de marketing para lograr la fidelización de sus clientes reales.
- Determinar los diferentes tipos de cliente que tiene la empresa para enfocar acciones de fidelización en base a las necesidades de cada categoría.
- Proyectar los estados financieros implementando la propuesta de fidelización para futuro crecimiento de la empresa.

#### **1.5. Alcance**

El proyecto se basa en el desarrollo de un plan de marketing para la empresa Freno Preciso Cía. Ltda., esto se llevará a cabo a través de la implementación de un departamento de marketing dentro de la empresa; misma que le dará el apropiado seguimiento y monitoreo a todas las actividades que le correspondan para a través de estas lograr un mayor alcance a nivel nacional abarcando un mayor número de clientes potenciales.

<sup>2</sup> Herramienta para fomentar la comunicación sincrónica entre vendedores y compradores (Tan, Wang, & Tan, 2019).

## **CAPÍTULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **2.1. Información de la empresa**

#### **2.1.1. Misión**

Presentar una propuesta seria y sostenida de negocios, cuyo principal valor está soportado en el cumplimiento de la oferta inicial, buscando fomentar la fidelidad y por este medio llegar a tener mejores opciones de desarrollar relaciones comerciales sólidas y rentables; convirtiendo a Freno Preciso Cía. Ltda. en una buena alternativa para clientes y colaboradores; característica tal que ayudará a reafirmar compromisos individuales de cada miembro con todo el equipo.

#### **2.1.2. Visión**

Convertirnos en una organización que lidere la comercialización de repuestos para tractocamiones de todas las marcas y procedencias, entregando un producto que responda a las cambiantes exigencias y necesidades de nuestros clientes, agregando constantemente valor a nuestra oferta por medio de la búsqueda de eficiencias que se transfieran al usuario final.

#### **2.1.3. Objetivos**

- Fortalecer el canal de distribución industrias + detal (venta a fábricas y consumidores finales), estando actualmente 80% subdistribuidores y 20% industrias-detal, buscando equilibrar esa distribución 60% el primero y 40% los segundos mencionados.
- Reducción de la exposición del capital de trabajo en el segmento subdistribución por medio de ajustes en las condiciones de crédito buscando que no excedan de la propuesta institucional, lo cual implica restricción de ventas a crédito fuera de plazo.
- Dar inicio al nuevo canal de distribución vía telefónica, con el cual se espera un crecimiento anual del 5%.

- A futuro un plus que tendrá Freno Preciso Cía. Ltda. será el poder realizar las compras a través de la página web además de un live chat desde la misma con horarios de atención sobre cualquier duda o inconveniente.
- Lograr crear un vínculo con sus clientes actuales para que exista fidelidad del consumidor con la empresa.
- Fortalecimiento o mejoramiento de procesos internos tanto de logística, control de activos y reposiciones de tal manera que se pueda tener lo que se necesita cuando se lo necesita no antes ni después con la intención de generar ahorros o evitar costos innecesarios. Esto se realizará a través de un proceso automatizado que genera la orden y la finaliza el responsable del área con un análisis personalizado.

#### 2.1.4. Organigrama

El organigrama actualizado de la empresa, está conformado por una junta general la cual es liderada por el Gerente general de la empresa y posee tres áreas claramente definidas: El área de operaciones y logística, comercialización y administración; mismas que se subdividen en diferentes departamentos y manejan sus tareas asignadas respectivamente.

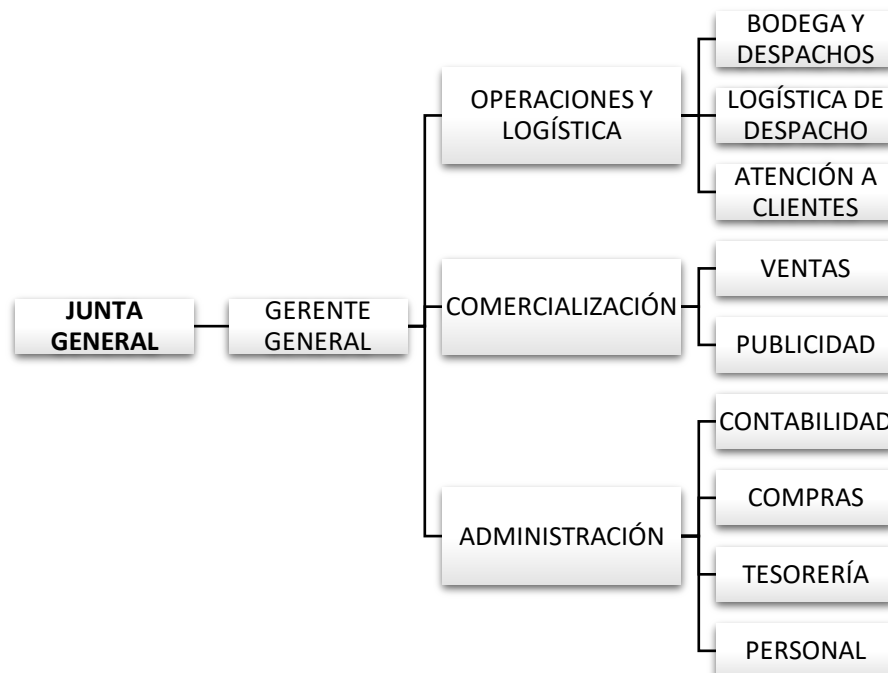


Figura 1. Organigrama de empresa



### 2.1.5. Cartera de Productos

La cartera de productos será clasificada en categorías, misma que será mencionada a detalle en la sección 4.7; se mantendrá la misma cartera sin realizar ningún cambio o modificación. A continuación, se mostrará un cuadro con las categorías de los productos y sus respectivas ventas en dólares en el año 2019 de manera descendente y con su respectiva sumatoria total de todas las categorías en el año 2019:

Tabla 4

*Categorías de productos y sus respectivas ventas en dólares del periodo 2019*

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>VENTAS EN DÓLARES 2019</b>
FRENO DE AIRE	\$ 387.696,73
SUSPENSIÓN	\$ 208.053,62
PARTES DE RUEDA	\$ 129.586,20
ACCESORIOS Y LUCES	\$ 85.709,47
PARTES DE CARDÁN	\$ 129.029,61
SISTEMA DE ESCAPE	\$ 41.572,25
PARTES DE EMBRAGUES	\$ 35.843,55
PARTES DE DIRECCIÓN	\$ 42.534,47
PARTES ELÉCTRICAS	\$ 30.979,26
BOMBAS/DIRECCIÓN HIDRÁULICAS	\$ 28.295,41
ARRASTRE Y VOLTEO	\$ 16.188,55
DIFERENCIAL	\$ 12.605,20
PARTES DE CAJA DE CAMBIOS	\$ 10.635,01
TUERCAS Y PERNOS	\$ 12.085,88
PARTES DE MOTOR	\$ 9.607,60
PIÑONERÍA	\$ 3.497,37
LUBRICANTES	\$ 2.266,97
OTROS	\$ 1.152,38
<b>TOTAL 2019</b>	<b>\$ 1.187.339,52</b>

### 2.2. Análisis de cadena de valor de la empresa

Dentro de la infraestructura, Freno Preciso Cía. Ltda. cuenta con una matriz ubicada en el centro de la ciudad de Guayaquil en el sector de Lorenzo de Garaicoa 525 y L. Urdaneta así como también una sucursal ubicada en Ayacucho y la 13, siendo ubicación estratégica para la venta de repuestos al cliente final; la matriz cuenta con oficinas para sus distintos departamentos o áreas, así como también una bodega donde se

almacenan los repuestos previos a ser enviados al área de despacho donde se confirman las órdenes para su respectivo traslado a través del camión de Freno Preciso Cía. Ltda. a las cooperativas de transportes para poder realizar los envíos diarios a su destinatario final en las ciudades correspondientes.

La empresa realiza sus ventas a nivel nacional de 3 maneras; en primer lugar, al por mayor con 5 agentes vendedores divididos por zonas para abarcar todos los sectores del país, en segundo lugar, cuenta con 2-3 vendedores para las ventas de industria, es decir solo a empresas que tienen flotas de camiones y plataformas y por último al mostrador, que son aquellos clientes finales que se acercan directamente a comprar.

La empresa cuenta con 3 departamentos principales; entre ellas el departamento de operaciones y logística misma que abarca el área de bodegas y despachos, logística de despachos y atención a clientes; por otro lado, se encuentra el departamento de comercialización el cual cuenta con el área de ventas y publicidad y finalmente está el departamento de administración misma que se encarga del área de contabilidad, tesorería, compras y personal. Por otro lado, los vendedores de la empresa son capacitados periódicamente por los proveedores con los que Freno Preciso Cía. Ltda. realiza negocios, para así brindar un mejor asesoramiento sobre las marcas que la empresa ofrece.

La manera en que la compañía incentiva a su personal en el área de ventas, se realiza a través de 5 agentes vendedores que recorren el país por zonas designadas a cada uno; sus incentivos tienen que ver con objetivos cuantitativos principalmente y calificación de cumplimientos de distintos aspectos, tales como; horas de cumplimiento, número de visitas, número de visitas efectivas, nuevos clientes, menor porcentaje de descuento otorgado a sus clientes, productos de baja y lenta rotación que se logren negociar, etc.

El desarrollo de tecnologías dentro de la compañía se da a través de diferentes plataformas, teniendo como la principal a Quickbooks, siendo un software de contabilidad desarrollado y orientado principalmente a las pequeñas y medianas empresas, de la cual se obtiene la información que incluye todo el inventario, kardex, contabilidad, pagos, roles, bancos, facturación, devoluciones y ajustes para poder procesar toda la información en una base de datos externa, la cual se maneja dentro de un

sistema con tablas de información que se ordenan en función de un análisis particular diseñado para emitir reportes bajo medida.

Las compras o adquisiciones de Freno Preciso Cía. Ltda. reflejan un equilibrio en las ventas, esto quiere decir que la compañía cumple con la cantidad de mercadería suficiente para poder satisfacer la demanda promedio por parte de sus consumidores. Por otro lado también, la compañía cuenta con un camión mismo que es utilizado para recoger la mercadería en Guayaquil y ser trasladada a la bodega para su posterior despacho y envío a través de las cooperativas de transporte hacia los clientes finales a nivel nacional.

La logística de entrada de la compañía se basa en que los repuestos deben ser de calidad, así como también deben generar seguridad y confianza a los clientes sobre los productos que van a adquirir, esperando que tengan un tiempo de vida estimado para que no corran ningún tipo de riesgo y que logren cumplir con todos los permisos y estándares legales para su respectiva venta y comercialización dentro del país.

Dentro de las operaciones que se realizan actualmente, se encuentra; la fabricación de autopartes con una marca registrada y patentada por la compañía, con el nombre de “FP TRUCK”, misma que es monitoreada constantemente y le dan el debido seguimiento para que cumpla con todos los estándares de calidad, por otro lado también se cuenta con una plataforma contable en donde se procesa toda la información de la compañía para llevar un sistema de reportes detallado más completo para un mejor manejo y control del área administrativa, finalmente otra operación que se puede destacar dentro de la empresa es la logística de transportación diaria, la cual permite llevar un mejor control de la mercadería a entregar desde el punto de partida hasta su destino final.

La logística de salida que se maneja se enfoca en el procesamiento de pedidos el cual se realiza a través de un cronograma establecido y organizado por fechas, número de despachos y clientes, mismo que se deberá cumplir para que la actividad sea exitosa. Por otro lado, el manejo de depósitos de parte de los clientes se realiza a través del departamento de crédito y cobranzas, el plazo máximo que se da dependerá del monto del pedido, el cual se explicará a detalle en el apartado 4.2 “Medición de aspectos”. Por otro lado, los cheques que ingresan a la empresa provenientes de clientes se depositan todos

los días de acuerdo al vencimiento de los mismos; el 60% de las ventas a crédito están sustentadas con cheques futuros, mientras que el 40% de los pagos es a vencimiento.

Los mecanismos que la empresa maneja para realizar las promociones en sus productos se dan a través de descuentos para incrementar el nivel de rotación de los mismos, por otro lado, la publicidad de la compañía es algo que se ha hecho esporádicamente a través de los años, razón por la cual se planea recuperar esta actividad y actualmente se encuentra en proceso, ya que es algo que se quiere implementar a corto plazo y se busca poder mantener con el tiempo, para así contar con un departamento de marketing dentro de la compañía.

Finalmente, los servicios post venta se centran en brindar un buen soporte y ayuda al cliente, mismo que es manejado por el área de atención al cliente y área de ventas, siendo ellos quienes se encargan de recibir los pedidos por medio de llamadas telefónicas o visitas presenciales dentro de la compañía y a su vez son los encargados de resolver inconvenientes o quejas por parte de los clientes.

### **2.3. Análisis del microentorno: Cinco fuerzas de Porter**

Se realizó un previo análisis de la industria de acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad está conformada por cinco fuerzas:

#### **2.3.1. Rivalidad entre empresas competidoras**

Es esencial tomar en cuenta que la intensidad de la competencia entre empresas competidoras tiende a incrementar cuando existe el riesgo por parte de los consumidores de sustituir la marca con facilidad (Moreno-Izquierdo, Ramón-Rodríguez, & Perles-Ribes, 2016). Freno Preciso Cía. Ltda. por su parte tiende a estar en un mercado explotado que es el sector Automotriz, sin embargo, dentro de lo que la empresa ofrece tiene como competencia directa a 6 compañías las cuales son: Figasa, Diparsa, Distribuidora Sánchez, Trailer Repuestos, Importadora Herrera y Rodgal. Un beneficio que tiene la empresa es que el consumidor tiene la posibilidad de escoger dentro de las distintas marcas que se ofrecen con facilidad para así poder evitar buscar a la competencia por productos sustitutos. En Ecuador no existe producción nacional de repuestos automotrices razón por la cual es necesaria la importación.

### **2.3.2. Potencial ingreso de nuevos competidores**

Está claro que siempre va a existir la posibilidad de entrada de nuevos competidores sin importar cual sea el mercado al que se está ingresando, sin embargo, llegar a ingresar en el área de la importación y comercialización de repuestos en la industria automotriz puede llegar a ser un poco complicado debido a algunas barreras de ingreso que existen para enfrentarse a este mercado como las que se señalan a continuación:

- Se requiere tener conocimientos técnicos especializados sobre el sector.
- Falta de conocimiento en el área de repuestos para camiones y tractocamiones.
- Lealtad que exista por parte del consumidor de Freno Preciso Cía. Ltda. hacia la empresa frente a nuevos competidores que ingresen al mercado.
- Preferencias hacia ciertas marcas de repuestos, dentro de las que la compañía ofrece, existen marcas compartidas como: “SAP”, “BULL” y “MANSONS” con distribución controlada entre 4 importadoras dentro del país y una marca exclusivamente registrada y patentada por la empresa “FP TRUCK”.
- Permisos y cumplimiento de regulaciones para la importación de los productos.
- Pagos altos en aranceles debido a las importaciones.

### **2.3.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos**

En la actualidad si existen productos sustitutos para el tipo de artículos importados y comercializados por la empresa, sin embargo, Freno Preciso tiene una gama amplia de productos a ofrecer, alrededor de 15 marcas extranjeras, así como también una marca única registrada por la empresa, para que así sus clientes tengan la oportunidad de escoger el que más les convenga sin necesidad de buscar a los competidores.

### **2.3.4. Poder de negociación de los proveedores**

- El volumen de compra que se les hace a los proveedores es aproximadamente de \$ 600.000 anuales.

- El poder de negociación que Freno Preciso Cía. Ltda. mantiene con sus proveedores está presente durante todo el proceso de importación y comercialización de sus productos, las marcas de repuestos provenientes de la ciudad de Miami; como lo son “SAP” y “FORTPRO”, las cuales nos permiten 90 días de pago fecha BL; es decir que su cobro será emitido una vez que la mercadería llega al embarcadero y la agencia encargada de su respectiva importación es “FARLETZA” para su posterior envío a la ciudad de Guayaquil, donde los agentes aduaneros de la empresa “Torres & Torres” se encargan de la desaduanización.
- Por otro lado, también se realizan importaciones desde otros estados tales como: Illinois y New Jersey con las marcas: “WORLD AMERICAN PARTS” (IL), “ILLINOIS” (IL) y “AUTOMAN” (NJ), los cuales de igual manera se consolidan en Miami para su posterior embarcación a Ecuador-Guayaquil; permitiéndonos un total de hasta 60 días de pago fecha BL.
- La negociación con la marca KTC de Cartagena-Colombia es diferente ya que, ellos se encargan del flete/carga hacia Ecuador permitiéndonos un plazo de hasta 90 días de pago fecha BL.
- La marca de repuestos “MANSONS” proveniente de la India, nos permite un plazo de hasta 120 días de pago fecha BL, esta es enviada a través de la misma agencia de transportación “FARLETZA”; la cual opera con un nombre distinto en esta subregión.
- Tradex International, ubicada en China funciona como intermediario cuando se trata de conseguir fabricantes de autopartes, por el momento lo hacen por medio de la fábrica “LUNG FENG”, para de esta manera producir la marca registrada y patentada por Freno Preciso Cía. Ltda., “FP TRUCK”, misma que es enviada a Ecuador a través de la agencia de transportación “FARLETZA”, la cual opera en China bajo el nombre de “Air Sea Worldwide logistics LTD”.
- Capacitación a los vendedores por parte de los proveedores para dar a conocer los productos a ofrecer.

### **2.3.5. Poder de negociación de los consumidores**

El poder de negociación entre la compañía y sus clientes se puede presentar de distintas maneras, una de ellas puede verse reflejada en el momento que se ofrece facilidad en las formas de pago como son a través efectivo, cheques, transferencias bancarias, tarjetas de crédito y acuerdos de pagos con documentos para los clientes que no manejan chequeras o tarjetas, por otro lado, también se ofrecen descuentos a clientes dependiendo del volumen y cantidad de sus ventas.

## **2.4. Análisis del macroentorno: Análisis P.E.S.T.A.**

### **Político**

- Incentivos de baja de aranceles para insumos del sector del transporte que se traducirá en la reducción del 40% en su estructura de costos operativos.
- La norma reconoce como obligación del Estado de implementar políticas que fomenten el desarrollo y el crecimiento del emprendedor facilitando la creación de empresas mediante la simplificación de trámites y asignación de recursos públicos.
- Una de las propuestas de la AEADE y el gobierno ecuatoriano para el sector automotriz es la eliminación/revisión del anticipo al Impuesto a la Renta, que merma mucho la productividad de las empresas en el sector automotriz, también la eliminación del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) que atenta contra la inversión y el ingreso de capitales frescos (AEADE, 2019).

### **Económico**

- Incremento de la deuda externa en 2019 en comparación en 2018 un 0,3 % en el segundo trimestre del año (El Universo , 2019).
- Durante el 2018 el sector automotor creció un 31 % en relación con el 2017, y cerró el mercado con 137 615 unidades vendidas, esto ocurrió gracias a una mejora de la economía, la expansión del crédito y la eliminación de una serie de restricciones que limitaban la comercialización de vehículos en Ecuador (El Universo, 2019).

- Reducción entre el 1,4% a 0,2% en la previsión de crecimiento económico para 2019, lo cual implica la reducción al presupuesto destinado al apoyo a micro empresarios (ecuavisa, 2019).
- Las recientes medidas económicas adoptadas por el presidente Lenín Moreno, entre ellas la que más inquieta a la sociedad es la eliminación del subsidio a los combustibles tanto a la gasolina como el diésel provocará que el costo de vida sea más alto para la sociedad ecuatoriana (El Universo, 2019).
- Los automotores de origen chino, mexicano, colombiano y europeo, fueron los que tuvieron mayor crecimiento en participación de mercado en Ecuador entre el 2016 y el 2018, lo que explica esta política de inicio de una apertura comercial. China, sumó 8,3 puntos porcentuales a su participación y la Unión Europea, 4 puntos (Ekos Negocio, 2019).
- Reducción del dinamismo del sector importador en comparación con el exportador ya que su incremento interanual solo alcanzó el 0,7% en comparación con el periodo anterior (BCE, 2019).
- La propagación del nuevo coronavirus en China, segunda economía del planeta, podría frenar un poco más el crecimiento económico mundial.

### **Socio-Cultural**

- Debido al desarrollo constante de la tecnología la sociedad actual se ha tornado más exigente y cómoda en su quehacer diario.
- Falta de innovación en el país (El Comercio, 2019).
- Según la Cámara de pequeña y mediana comercio de Pichincha (2018) se dará una reducción de la producción local debido al incremento de las importaciones.
- Los sectores con mayor demanda en el país son el sector de alimentos y bebidas no alcohólicas (22%); el sector de transporte (15%) y el sector servicios (10%) (Revelo Ron, 2017) .
- El consumidor nacional muestra desconfianza hacia la producción nacional(El Comercio, 2019).



## **Tecnológico**

- Ecuador ha mejorado su posicionamiento en el índice de disponibilidad de tecnologías en red (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2016).
- La alcaldesa de la ciudad de Guayaquil manifiesta que Guayaquil cuenta ya con 6.000 puntos gratuitos de internet lo cual facilita que la ciudadanía porteña se conecta de manera rápida y eficaz (Más Guayaquil, 2019).
- El porcentaje de personas que usan internet ha incrementado en aproximadamente el 50% entre 2012 y 2017 (INEC, 2017).
- El 63.7% de la población del Guayas hizo uso del internet en el año 2017. Siendo la cuarta provincia del país con mayor uso de la misma (INEC, 2017).
- En 2017, el 10,5% de las personas de 15 a 49 años en el Ecuador son analfabetas digitales, 10,9 puntos menos que en 2012 (INEC, 2017).
- En los últimos tres años, Ecuador mejoró su posicionamiento en el índice de disponibilidad de tecnología en red y registra un mejor rendimiento en cuanto a telefonía y servicios de acceso a Internet (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2016).

## **Ambiental**

- Cambio climático global ocasionado por las tragedias ambientales como el incendio en Australia.
- Debido a la propagación del coronavirus, la entrega de autopartes fabricadas en China podría amenazar la producción en una planta europea en las siguientes semanas (El Universo, 2020).
- Desastres naturales afecta sobre todo a pequeñas y medianas empresas que no cuentan con tanta capacidad de autoprotección.
- Diferentes desastres naturales a nivel mundial estancan la producción afectando así a distintas empresas.
- Contaminación ambiental por parte del sector automotriz.

## 2.5. Análisis FODA

### Fortalezas

- Productos certificados de reconocidas marcas.
- Proveedores confiables con representación de marcas conocidas a nivel mundial.
- Personal altamente capacitado y con conocimiento en cuanto a los productos que ofrece la empresa.
- Servicio, asesoramiento y seguimiento al cliente.
- Cobertura en todo el país.
- Conocimiento del mercado.
- Políticas de crédito/pagos accesibles a clientes.
- Además de la matriz, cuenta con sucursal para llegar al consumidor final.
- Valores competitivos.
- Transporte propio para traslado de mercadería: ADUANA-EMPRESA-AGENCIA DE TRANSPORTE.
- Acceso completo a la cartera de productos disponibles en bodega.

### Oportunidades

- Mercado potencial y en constante crecimiento.
- Auge/evolución de las TICs redes sociales para el desarrollo de estrategias de e-marketing.
- Acceso fácil y directo a fabricantes/distribuidores a nivel mundial.
- Captación de clientes a través de publicidad online.
- Cubrir la demanda en base a las importaciones efectuadas.
- Ubicación de matriz y sucursal.
- Reducción arancelaria del sector transporte del 2019.

### Debilidades

- Empresa no es conocida.
- Falta de departamento de marketing.
- Carencia de web y redes sociales.
- Uso de canales tradicionales de ventas como único medio para compras de clientes.

## Amenazas

- Entrada de nuevos competidores al mercado automotriz de repuestos.
- Cambios en términos de intercambio/importación y políticas comerciales.
- Demora en entrega de importaciones por parte de proveedores.

## 2.6. Análisis de matriz FOFA – DODA

Tabla 3

Matriz FOFA – DODA

	<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Productos certificados de reconocidas marcas (F1)</li> <li>* Proveedores confiables con representación de marcas conocidas a nivel mundial (F2)</li> <li>* Personal altamente capacitado y con conocimiento en cuanto a los productos que ofrece la empresa (F3)</li> <li>* Servicio, asesoramiento y seguimiento al cliente (F4)</li> <li>* Cobertura en todo el país (F5)</li> <li>* Conocimiento del mercado (F6)</li> <li>* Políticas de crédito/pagos accesibles a clientes (F7)</li> <li>* Además de la matriz, cuenta con sucursal para llegar al consumidor final (F8)</li> <li>* Valores competitivos (F9)</li> <li>* Transporte propio para traslado de mercadería: ADUANA – EMPRESA – AGENCIA DE TRANSPORTE (F10)</li> <li>* Acceso completo a la cartera de productos disponibles en bodega (F11)</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Empresa no es conocida (D1)</li> <li>* Falta de departamento de marketing (D2)</li> <li>* Carencia de web y redes sociales (D3)</li> <li>* Uso de canales tradicionales de ventas como único medio para compras de clientes (D4)</li> </ul>
<b>Oportunidades:</b>	<b>(F.O)</b>	<b>(D.O)</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mercado potencial y en constante crecimiento (O1)</li> <li>* Auge/evolución de las TICs redes sociales para el desarrollo de estrategias de e-marketing (O2)</li> <li>* Acceso fácil y directo a fabricantes/distribuidores a nivel mundial (O3)</li> <li>* Captación de clientes a través de publicidad online (O4)</li> <li>* Cubrir la demanda en base a las importaciones efectuadas (O5)</li> <li>* Ubicación de matriz y sucursal (O6)</li> <li>* Reducción arancelaria del sector transporte del 2019 (O7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Captar nuevos clientes/nichos de mercado para incrementar las ventas (F5 – O1)</li> <li>* Crear una base de datos de los clientes a fin de mantener sus datos actualizados y ofrecerles los nuevos productos que lleguen a la empresa (F4-O1-O4)</li> <li>* Desarrollar estrategias de fidelización para captar y mantener clientes potenciales y reales (F3 – F4 – O1)</li> <li>* Apertura de nuevas sucursales, principalmente en las ciudades de mayor demanda (F5 - F8 – O6)</li> <li>* Desarrollo de estrategias basada en la diferenciación de precios (F9 – O3 – O7)</li> <li>* Alianza con los principales proveedores y ampliación de cartera de productos (F2 – O3)</li> <li>* Ampliación de cartera de productos (F1 – O3)</li> <li>* Incrementar publicidad haciendo uso de las TICs (F5 - F9 – O2)</li> <li>* Incremento del volumen de importaciones (F2 - F6 - O7)</li> <li>* Desarrollo de sistema online para efectuar compra – venta de la cartera de productos (F11 – O4 – O5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Hacer uso de plataformas sociales para expandir la publicidad y así abarcar mercados potenciales (D1-D3 – O1 – O2)</li> <li>* Establecer presupuesto para implementación de departamento de marketing y publicidad (D2 – O4)</li> <li>* Ofrecer posibilidad de realizar compras a través de portal web / app (D4 – O2 – O4)</li> </ul>
<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Entrada de nuevos competidores al mercado automotriz de repuestos (A1)</li> <li>* Cambios en términos de intercambio/importación y políticas comerciales (A2)</li> <li>* Demora en entrega de importaciones por parte de proveedores (A3)</li> <li>* Economía incierta en el país, baja confianza por parte de los</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>(F.A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Comprar en volumen producto estrella y con posibilidades de ser escaso (F1 – F11 – A3)</li> <li>* Mejorar la negociación con proveedores internacionales precios, descuentos, tiempos de entrega y garantías (F2 - A3 – A5)</li> <li>* Expenderse de manera física y establecer alianzas de exclusividad con los principales distribuidores a nivel nacional (F5 – A1)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>(D.A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Alianzas estratégicas con los principales subdistribuidores para incrementar el nivel de ventas mientras se mejora la posición de la empresa (D1 -A1)</li> <li>* Capacitación de logística para un eficiente entrega y despacho, aumentando la fidelización de los clientes (A3 -A5)</li> <li>* Efectuar inversiones importantes en publicidad y marketing (D1 – D2 – A1)</li> </ul>

ciudadanos para realizar inversiones (A4) * Retrasos en importaciones por parte de la aduana (A5) * Incremento de impuestos o aranceles en el país (A6) * Inseguridad causada por reciente pandemia (COVID-19) ya que el continente asiático es el mayor proveedor de este sector a nivel mundial (A7) * Desastres naturales que afectan al sector de importaciones (A8)	* Establecer un calendario de capacitación al personal sobre técnicas de venta, servicio al cliente, ingreso de productos nuevos (F3 – F4) * Extender entrega de producto a punto de entrega final, mediante calendarios específicos (F10 - A1)	
--	--	--

## 2.7. Análisis de matriz EFE – EFI

Tabla 4

*Matriz EFE*

<b>FACTORES EXTERNOS (EFE)</b>			
<b>FACTORES EXTERNOS (O + A)</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>Oportunidades:</b>			
Mercado potencial y en constante crecimiento	0,09	4	0,36
Auge/evolución de las TICs redes sociales para el desarrollo de estrategias de e-marketing	0,08	3	0,24
Acceso fácil y directo a fabricantes/ distribuidores a nivel mundial	0,08	4	0,32
Captación de clientes a través de publicidad online	0,06	3	0,18
Cubrir la demanda en base a las importaciones efectuadas	0,06	4	0,24
Ubicación de sucursales	0,07	4	0,28
Reducción arancelaria del sector transporte 2019	0,06	3	0,18
<b>Amenazas:</b>			
Entrada de nuevos competidores al mercado automotriz de repuestos	0,06	1	0,06
Cambios en términos de intercambio/importación y políticas comerciales	0,06	1	0,06
Demora en entrega de importaciones por parte de proveedores	0,06	1	0,06
Economía incierta en el país, baja confianza por parte de los ciudadanos para realizar inversiones	0,07	1	0,07

Retrasos en importaciones por parte de la aduana	0,05	1	0,05
Incremento de impuestos o aranceles en el país	0,04	2	0,08
Inseguridad causada por reciente pandemia (COVID-19) ya que el continente asiático es el mayor proveedor de este sector a nivel mundial	0,08	1	0,08
Desastres naturales que afectan al sector de importaciones	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,34</b>

La matriz califica y pondera los factores externos que influyen en la empresa.

El total del valor ponderado de la matriz EFE fue de 2.34 (16 décimas, menor al valor ponderado promedio que es de 2.5), de los cuales 1.8 corresponde al valor ponderado de las oportunidades y el 0.56 restante corresponde al total ponderado de las amenazas. Lo que significa que la empresa no está aprovechando las oportunidades para reducir las amenazas a pesar de que las oportunidades tienen un valor ponderado superior a las amenazas.

Tabla 5

*Matriz EFI*

<b>FACTORES INTERNOS (EFI)</b>			
<b>FACTORES INTERNOS (F + D)</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>Fortalezas:</b>			
Productos certificados de reconocidas marcas	0,10	4	0,4
Proveedores confiables con representación de marcas conocidas a nivel mundial	0,10	4	0,4
Personal altamente capacitado y con conocimiento en cuanto a los productos que ofrece la empresa	0,06	4	0,24
Servicio, asesoramiento y seguimiento al cliente	0,07	4	0,28
Cobertura en todo el país	0,08	4	0,32
Amplia experiencia en el mercado de repuestos automotriz	0,07	4	0,28
Políticas de crédito/pagos accesibles a clientes	0,05	3	0,15
Además de la matriz, cuenta con sucursal para llegar al consumidor final	0,06	3	0,18
Valores competitivos	0,07	4	0,28
Transporte propio para traslado de mercadería: ADUANA – EMPRESA – AGENCIA DE TRANSPORTE	0,05	3	0,15
Acceso completo a la cartera de productos disponibles en bodega	0,04	3	0,12
<b>Debilidades:</b>			

Empresa no es conocida	0,08	1	0,08
Falta de departamento de marketing	0,07	1	0,07
Carencia de web y redes sociales	0,05	2	0,10
Uso de canales tradicionales de ventas como único medio para compras de clientes	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>0,25</b>		<b>3,1</b>

La matriz califica y pondera los factores internos que influyen en la empresa.

El total ponderado de la matriz EFI es de 3.1, cuyo valor supera el ponderado promedio de 2.5. El total ponderado superior corresponde a las fortalezas el cual es de 2.8, mientras que las debilidades tuvieron un ponderado de 0.3. Lo cual indica que la empresa aprovecha de manera óptima las fortalezas para combatir las debilidades. Siendo sus fortalezas de mayor peso los relacionados con sus proveedores y productos. Mientras que la debilidad de mayor peso es el débil posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor.

## 2.8. Análisis de matriz McKinsey

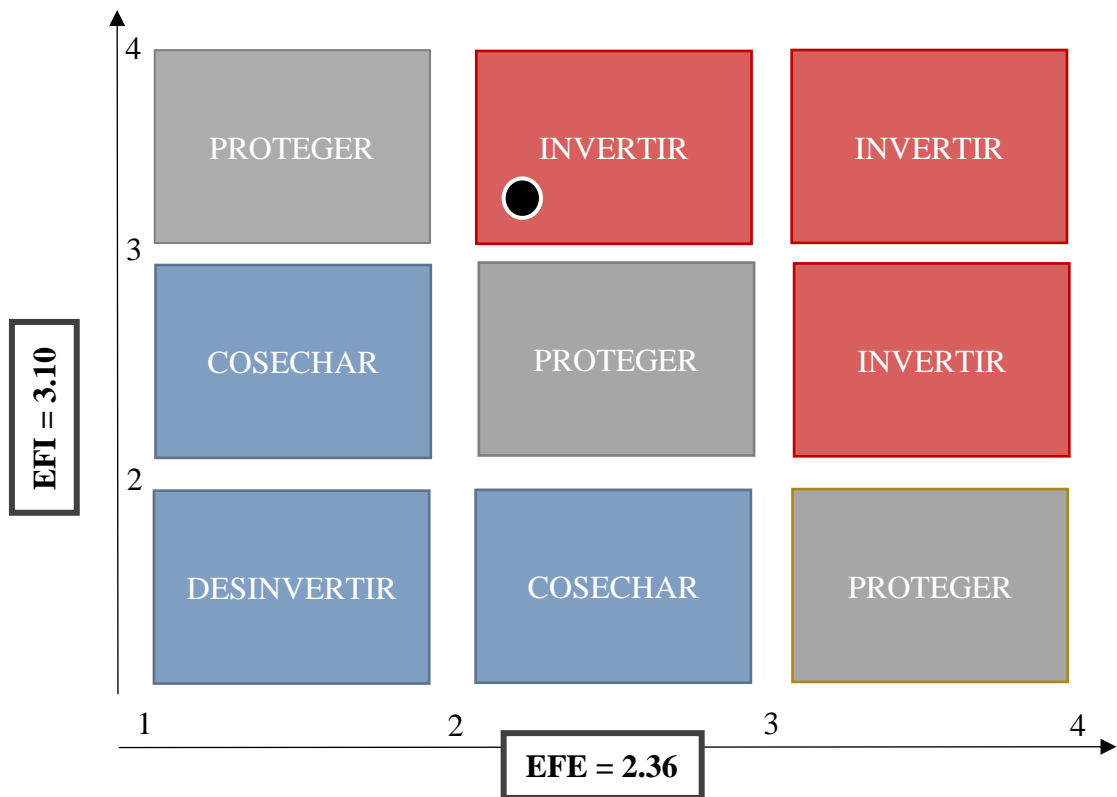


Figura 2. Matriz Mckinsey elaborada a partir de matriz EFE – EFI.

Una vez contrastados los valores ponderados de la matriz EFE y EFI sobre la matriz Mckinsey, el resultado de dicha ponderación sitúa a la empresa en el cuadrante invertir/crecer. Situarse en dicho cuadrante sugiere destinar mayores recursos a los productos estrellas que son aquellos que contribuirán al rápido crecimiento de la empresa.

## **2.9. Conclusiones**

De acuerdo con el análisis F.O.D.A., para lograr los objetivos planteados de Freno Preciso Cía. Ltda. es importante implementar algunos cambios dentro de la empresa tales como la creación de un departamento de marketing mismo que abarque presencia en web y redes sociales para que las ventas a través de canales tradicionales no sean el único medio y se pueda así lograr mayores ventas disminuyendo el proceso operativo. Además, se realizó el análisis interno positivo como son fortalezas en las cuales la empresa tiene como calificación un valor ponderado de 2.8 mismo que refleja la manera en que la compañía aprovecha de manera óptima las fortalezas para combatir las debilidades, siendo sus fortalezas de mayor peso aquellas relacionadas a sus proveedores y productos. Por otro lado, las debilidades que son internas negativas poseen un valor ponderado menor, de 0.3 representando el débil posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor.

En base al análisis de los factores externos, se pudo concluir que las oportunidades son más altas que las amenazas sin embargo la empresa no ha explotado las oportunidades para reducir el riesgo de amenaza existente en el mercado. Finalmente, dentro del capítulo se pudo clasificar a los productos de acuerdo a las categorías correspondientes y organizarlos acorde a las ventas de los mismos durante el año 2019.



## CAPÍTULO 3: PERFIL DEL CLIENTE

### 3.1. Objetivos investigativos

#### Objetivo General

Identificar los distintos tipos de clientes para así poderles ofrecer beneficios/descuentos acordes a su nivel de fidelización con la empresa.

#### Objetivos específicos

- Analizar dentro de la cartera de clientes los factores que influyen o afectan a la empresa para su favorable desempeño.
- Clasificar y ubicar a cada tipo de cliente acorde a 3 categorías distintas, siendo estas A, B y C.
- Establecer estrategias de fidelización de acuerdo a la categoría a la que pertenezca cada cliente.

### 3.2. Diseño del proyecto

Para el análisis se tomó en consideración 50 clientes, a continuación, se mostrará un cuadro en el que se detalla el incremento de clientes por año con su respectiva trayectoria.

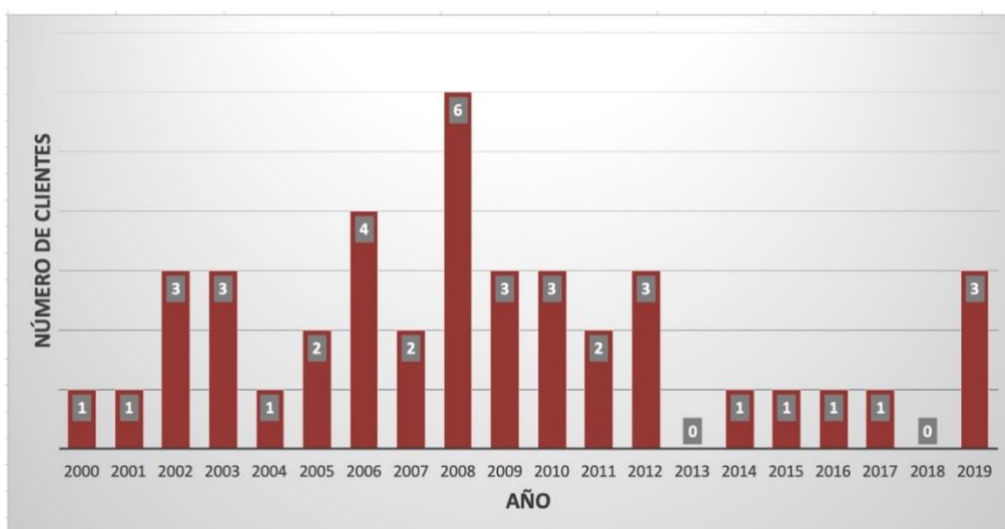


Figura 3. Evolución de clientes correspondiente al periodo 2000 – 2019.

La investigación a realizar se hará a través de fuentes primarias y levantamiento de base de datos de la empresa Freno Preciso Cía. Ltda. con un análisis y alcance

descriptivo, además se trabajará con la matriz “Score de Clientes” obtenida del libro "Clienting": Marketing y servicios para rentabilizar la lealtad de los autores Pérez y Huete.

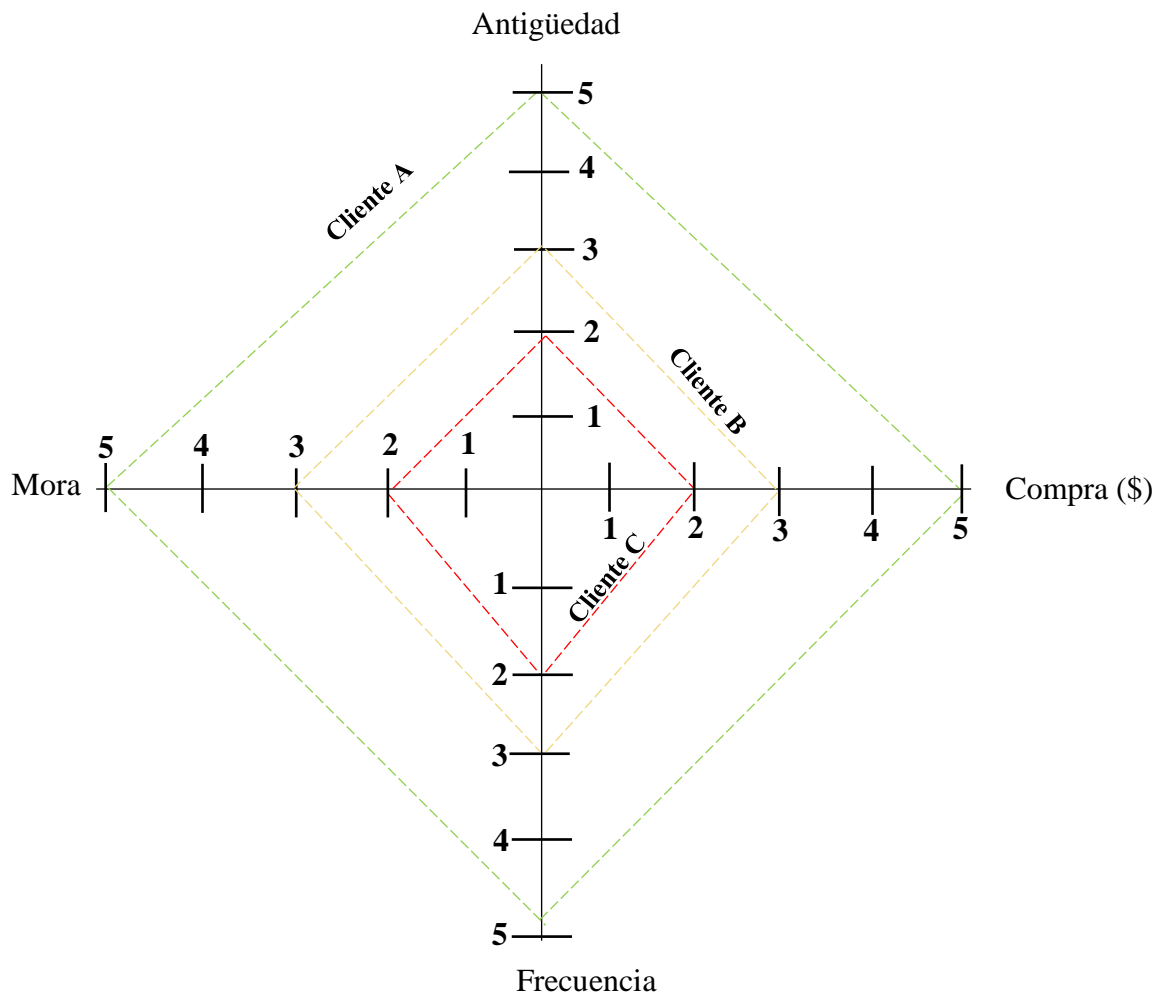


Figura 4. Matriz Score de clientes.

Dicha matriz clasifica a los clientes en tres categorías con la finalidad de conocer la rentabilidad por tipo de cliente y establecer una estrategia comercial adecuada acorde a las necesidades de cada categoría. Esto se determina en función de cuatro variables (ver Tabla 8) las cuales se califican sobre 5 puntos cada una, posteriormente se suman los totales de cada variable y dicho total se divide para 20, finalmente el resultado obtenido se lo lleva a porcentaje donde la categoría “A” representa entre 90% - 100%, “B” comprende entre 60% - 89,9% y “C” abarcará clientes con un puntaje entre 40% - 59,9% (Huete & Pérez, 2004).

La figura 4 muestra el diseño de la matriz, las líneas verdes representan a un cliente de categoría A, ya que los criterios evaluados alcanzaron la mayor valoración (5 puntos cada una) dando un total de 20, lo cual se traduce en un 100% de significancia. Las líneas amarillas representan a un cliente B, sus criterios alcanzaron 3 puntos lo cual dio un resultado de 12 lo cual representa 60% de significancia. Por otro lado, las líneas rojas representan a un cliente tipo C ya que alcanzaron la valoración casi mínima en cada criterio (2 puntos cada una) lo que dio un total de 8, lo cual representa un 40% de significancia.

Tabla 6

*Criterios: Matriz Score de clientes*

ANTIGÜEDAD	COMPRAS (\$)	FRECUENCIA	MORA
------------	--------------	------------	------

Criterios que evalúa la matriz Score de clientes

La categoría “A” comprende a los clientes que representan la mayor fuente de ingresos de la empresa, su puntaje abarca entre el 90% - 100%, por otro lado se encuentra la categoría “B” cuyos clientes alcancen un valor comprendido entre 60% - 89,9%, estos clientes se consideran potenciales para convertirlos de categoría B en A, a corto y medio plazo y finalmente se contará con la categoría “C”, la cual abarcará clientes con poco volumen de compras y bajo potencial con un puntaje entre 40% - 59,9%, cabe destacar que hay que analizar muy bien los recursos que se destinan ya que este tipo de clientes nos pueden acarrear un gasto importante a cambio de pocos beneficios.

Tabla 7.

*Categorías: Matriz Score de clientes*

CLASIFICACION DE CLIENTES	
<b>A</b>	90% - 100%
<b>B</b>	60% - 89.9%
<b>C</b>	40% - 59.9%

Tabla detalla el valor porcentual de significancia que cada categoría representa.

### 3.3. Resultados

Tabla 8.

*Resultado de evaluación de clientes de la empresa*

CLASIFICACION DE CLIENTES		
A	B	C
9	37	4

Tabla muestra resultado de la evaluación a 50 clientes de la cartera de la empresa.

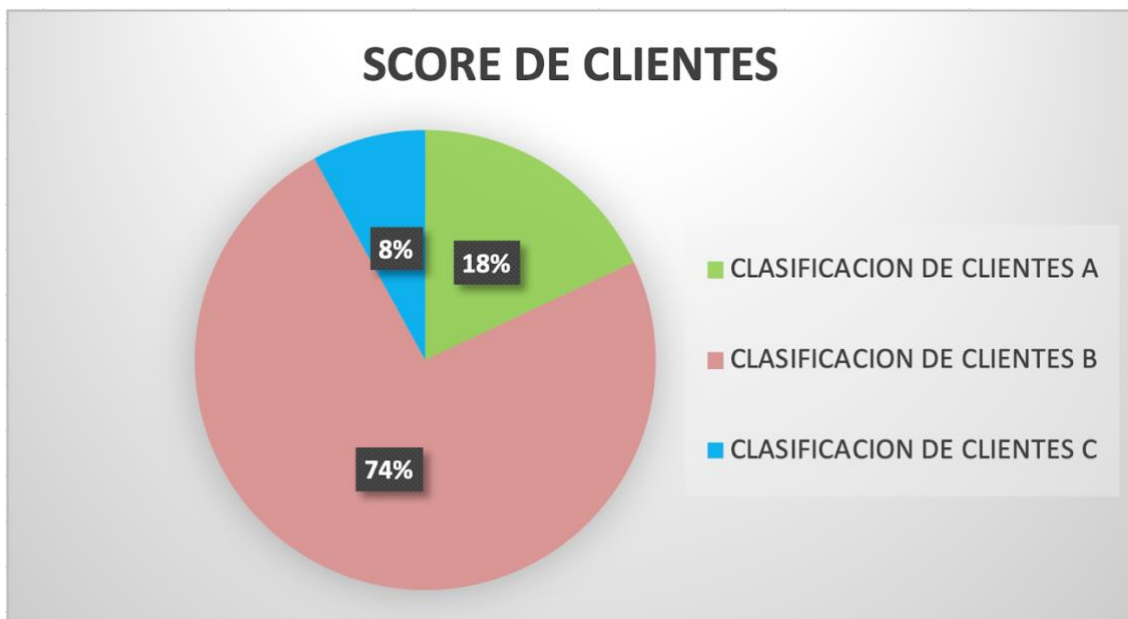


Figura 5. Representación gráfica porcentual de las categorías de clientes

Dentro de los 50 clientes más relevantes para la compañía, se los cataloga de la siguiente manera:

- La clasificación “A” abarca el 18%, representado por los 9 clientes con mayor puntaje.
- En la clasificación “B” constan la mayor parte del porcentaje, representando un 74% lo cual es equivalente a 37 clientes.
- La clasificación “C” representa la minoría, representada por un 8%, equivalente a 4 clientes.

### 3.4. Conclusiones

Como hallazgos y conclusiones claves del capítulo realizado, se puede notar que la mayor parte de los clientes de la empresa fueron adquiridos hace más de 10 años; siendo también los más fuertes y fieles a la compañía, ya que hasta el día de hoy continúan realizando sus pedidos. Pese a esto nos pudimos dar cuenta a través de la matriz “Score de Clientes” que los clientes en su mayoría no cumplen con las fechas estipuladas de pago, bajando de esta manera su puntuación dentro de las categorías establecidas. Finalmente se pudo conocer que dentro del total de clientes 2019, el 11% de las ventas totales de la empresa son dadas por un solo cliente.

## CAPÍTULO 4: PROPUESTA FASE ESTRATÉGICA

### 4.1. Objetivos del plan de marketing

Incentivar a los clientes actuales de la compañía de acuerdo a las 3 categorías a las que pertenezcan (A, B, y C); para a través de estrategias de fidelización lograr que asciendan de categoría obteniendo como resultado elevar las ventas.

### 4.2. Medición de Aspectos

Las tablas a mostrar van a ser de relevancia ya que abarcan los 4 factores indispensables para la apropiada clasificación de los clientes en las categorías correspondientes mencionadas anteriormente.

Tabla 9

*Factores a contemplar para clasificar clientes*

ESCALAS	ASPECTOS			
	ANT (AÑO)	COMPRAS (\$)	FREQ (MES)	MORA
1	2019 o más	\$499 ó menos	1M - 3M	Plazo excedido acorde al monto de la compra
2	2016 - 2018	\$500 - \$799	4M - 5M	
3	2013 - 2015	\$800 - \$1099	6M - 7M	
4	2010 - 2012	\$1100 - \$1399	8M - 9M	
5	2009 o menos	\$1400 ó más	10M - 12M	

La tabla contempla cuatro aspectos claves anteriormente mencionados para clasificar a clientes.

- **Antigüedad:** Se especificó escalas acorde al nivel de antigüedad de los clientes durante el tiempo de vida de la compañía, en primer lugar se asigna el valor 1 a aquellos nuevos clientes (2019 en adelante), seguido del valor 2 al grupo de clientes que iniciaron sus operaciones con la compañía en los años 2016 al 2018, de la misma forma se asigna la es a aquellos clientes comprendidos entre los años 2013 y 2015, así mismo se da una escala de 4 a todos los clientes que han comenzado sus operaciones con la empresa en los años 2010-2012 y finalmente la escala 5 misma que abarcara a los clientes más antiguos comprendidos del año 2009 para atrás.
- **Compras (Consumo):** Se establecieron diferentes rangos de acuerdo a las escalas con valores del 1 al 5, en las que se concretó que la escala 1 abarcaría compras inferiores a \$499, seguido de la escala 2 la cual agruparía los rangos entre \$500 y \$799, de la misma forma se encuentra la escala 3 incluyendo cantidades entre \$800 y \$1099, seguido de la escala 4 la cual engloba cantidades entre \$1100 y \$1399 y finalmente la escala mayor, siendo 5 agrupando cantidades superiores a \$1400.
- **Compras (Frecuencia):** Las calificaciones se obtuvieron al sumar cada mes en el que se evidenció al menos una compra, para de esta manera poder obtener el número de meses en los que se efectuaron las mismas; siendo 12 el número máximo al referirnos a un periodo de un año, mismo número que al ser el más alto representaría la escala mayor, es decir 5, teniendo esto como referencia se lo pudo obtener estableciendo rangos correspondientes acorde a cada valor, siendo 1 compras máximas de 3 veces por año, la escala 2 teniendo compras entre 4 y 5 veces por año, la 3 con compras de 6 a 7 veces máximas en el ano , la escala 4 con compras de 8 a 9 veces en el ano y la escala 5 siendo la más alta que equivale a compras de entre 10 y 12 veces en el ano.
- **Mora:** Las calificaciones por retrasos en los pagos de los clientes se evaluarán acorde al monto de los pedidos.

A continuación, se explicará a detalle la tabla de plazos de crédito según sus montos de compra para determinar cuándo ingresará en mora cada cliente:

Tabla 10

*Plazos de crédito*

TABLA DE PLAZOS DE CRÉDITO EN DÍAS POR MONTOS DE COMPRA (MENSUAL)		
MONTO	PLAZO (DÍAS)	PERIODICIDAD
\$1 - \$100	15	1 PAGO TOTAL
\$101 - \$300	30	1 PAGO TOTAL
\$301 - \$600	30 - 60	2 PAGOS PARCIALES
\$601 - \$1000	30 - 60 - 90	3 PAGOS PARCIALES
\$1001 - \$2500	30 - 60 - 90 - 120	4 PAGOS PARCIALES
\$2501 o más	30 - 60 - 90 - 120 - 150	5 PAGOS PARCIALES

La tabla indica plazo de pago en función del monto de compra.

- Los clientes que realicen compras entre \$1 y \$100 tendrán un plazo de un único pago máximo de 15 días, es decir que si pasa al día 16 entraría en proceso de mora.
- Así mismo los clientes que compren entre \$101 y \$300 también tendrán un único plazo de pago de 30 días, si exceden el mes entrarán en mora.
- Por otro lado, los clientes que realicen compras entre \$301 y \$600 tendrán 2 periodos de pagos parciales el primero a realizar será en el día 30 y el segundo el día 60, al exceder el día 60 entrará en mora.
- De igual forma los clientes que realicen compras entre \$601 y \$1000 tendrán opción a 3 pagos parciales siendo estos en los días 30,60 y 90 y al momento de exceder las fechas acordadas entrará en mora.
- Los clientes que realicen compras entre \$1001 y \$2500 tendrán opción a 4 pagos parciales en los días 30, 60, 90 y el último pago el día 120, al exceder estas fechas entrará a mora. Por último, los clientes que realicen compras superiores a \$2501 tendrán opción a 5 pagos parciales en los días 30, 60, 90, 120 y 150 el cual es su último día de pago y si lo excede entra a la lista de clientes en mora.

### **4.3. Competencia: Matriz importancia resultado**

En el siguiente cuadro se realizará la explicación del análisis “Score de Clientes” de los 50 más relevantes de la compañía mismos que conforman el 57% de las ventas totales del año 2019 y se reemplazaran los nombres de los clientes por números cardinales de forma ascendente.



Tabla 11

“Score de clientes” aplicado a la cartera de clientes de la empresa

No CLIENTE	ANTIGÜEDAD	COMPRAS (\$)	FREQ (MES)	MORA	SUMA/20	PROMEDIO
1	5	5	5	1	16	80%
2	5	5	4	1	15	75%
3	5	5	5	5	20	100%
4	5	5	5	1	16	80%
5	5	5	5	4	19	95%
6	5	5	5	5	20	100%
7	4	4	5	4	17	85%
8	4	4	5	5	18	90%
9	4	4	5	5	18	90%
10	5	3	3	5	16	80%
11	5	3	5	5	18	90%
12	5	3	5	5	18	90%
13	5	3	5	5	18	90%
14	5	3	5	5	18	90%
15	5	3	4	5	17	85%
16	4	3	3	3	13	65%
17	3	3	2	1	9	45%
18	4	3	5	5	17	85%
19	4	3	5	5	17	85%
20	2	2	5	5	14	70%
21	5	2	4	5	16	80%
22	2	2	4	5	13	65%
23	1	2	5	5	13	65%
24	5	2	5	5	17	85%
25	4	2	2	5	13	65%
26	5	2	5	1	13	65%
27	5	2	5	1	13	65%
28	4	2	3	5	14	70%
29	1	2	5	5	13	65%
30	5	2	5	5	17	85%
31	5	2	5	5	17	85%
32	5	2	5	5	17	85%
33	5	2	4	5	16	80%
34	5	2	4	1	12	60%
35	5	2	4	5	16	80%
36	5	2	5	5	17	85%
37	5	2	5	5	17	85%
38	5	2	4	1	12	60%
39	5	2	5	5	17	85%
40	5	2	5	1	13	65%
41	5	1	4	5	15	75%
42	4	1	1	2	8	40%
43	5	1	4	5	15	75%
44	5	1	5	5	16	80%
45	5	1	5	5	16	80%
46	4	1	4	4	13	65%
47	4	1	3	1	9	45%
48	3	1	4	5	13	65%
49	5	1	5	5	16	80%
50	1	1	3	4	9	45%

La tabla expone a detalle los clientes clasificados en función de 4 aspectos claves antes mencionados (antigüedad, compras, frecuencia y mora).

## **Categoría A**

- El cliente N° 3 es el ejemplo del cliente perfecto ya que en todas sus variables alcanza la valoración máxima de 5/5 obteniendo una calificación de 20/20 dándole un promedio total del 100% ubicándolo en la categoría A.
- El cliente N° 5 es un cliente con sus variables casi perfectas, ya que sus 3 primeras variables alcanzan la valoración máxima de 5/5, a diferencia de otros clientes el retraso en los pagos es mínimo calificando la mora en una escala de 4/5, con una sumatoria de 19/20, ubicándolo en un cliente categoría A con un promedio del 95%.
- El cliente N° 6 es un cliente perfecto ya que alcanza una valoración de 20/20 por lo tanto tiene un promedio del 100% ubicándolo dentro de los clientes categoría A.
- Los clientes N° 8, N° 9 alcanzan la valoración de 4/5 en las variables antigüedad y compras en monto de dinero; mientras que en las variables frecuencia de compra y mora alcanzan la valoración más alta siendo 5/5; como resultado se obtuvo una suma de 18/20 reflejando un promedio de 90% convirtiéndolos en clientes categoría A.
- Los clientes N° 11, N° 12, N° 13, N° 14 tienen la valoración máxima de 5/5 en 3 de sus variables siendo antigüedad, frecuencia de compra y mora, ya que tienen una gran trayectoria, con compras mensuales durante todo el año y nunca se han atrasado en los pagos sin embargo tienen una valoración de 3/5 en las compras en montos de dinero, ya que no son tan elevados, dando así una suma de 18/20 y un promedio del 90% ubicándolos como clientes categoría A.

## **Categoría B**

- El cliente N° 1 se le asignó el valor 5/5 en antigüedad ya que cumple los requisitos, además realiza compras de una cantidad alta en dinero, por lo tanto esta variable también es calificada con un 5/5, seguida por la frecuencia de sus compras calificada de igual forma con 5/5; lo cual muestra el perfil de un cliente perfecto si no fuese por los cumplimientos de pago, calificados con 1/5 mismo que baja el total de la suma de todas las variables obteniendo así una calificación de 16/20, ubicándolo como un cliente clase B con un promedio del 80%.

- El cliente N° 2 también se le dio el valor 5/5 en antigüedad ya que es un cliente con una larga trayectoria, así como también realiza compras de una cantidad alta en dinero, razón por la cual se le dio el valor de 5/5, seguida por la frecuencia de sus compras calificada con 4/5 acorde a los requisitos de la valoración, mostrando así el perfil de un buen cliente si no fuese por los cumplimientos de pagos calificados; mismos que dieron una valoración de 1/5 lo cual baja el total de la suma de todas las variables obteniendo así una calificación de 15/20, ubicándolo como cliente categoría B con un promedio del 75%.
- El cliente N° 4 alcanza la valoración máxima en las 3 primeras variables siendo estas; antigüedad, compras en monto de dinero y frecuencia mensual, sin embargo, la variable mora refleja la escala más baja siendo 1/5; dando una sumatoria de 16/20, convirtiéndolo en un cliente categoría B con un promedio del 80%.
- El cliente N° 7 es clasificado como cliente categoría B, debido a que 3 de sus variables alcanzan la valoración de 4/5, siendo estas; antigüedad, compras en monto de dinero y mora; pero su frecuencia de compra se mantiene en la escala más alta siendo 5/5; dando una sumatoria de 17/20, con un promedio del 85%.
- El cliente N° 10 forma parte de la categoría B ya que tiene una sumatoria de 16/20 con un promedio del 80%, esto se da ya que la variable antigüedad representa 5/5 en la escala, mientras que la variable compras en monto de dinero representa apenas 3/5 al igual que la frecuencia de compra que se le asigna la misma escala. Sin embargo, dentro de la variable mora no se evidencian ningún tipo de retraso con el cliente calificándolo con un 5/5.
- El cliente N° 15 tiene la valoración más alta equivalente a 5/5 en las variables antigüedad y mora, mientras que la frecuencia de compra se le asigna la escala de 4/5 y respecto a las compras se le da un valor de 3/5, dando un total de la suma de 17/20 y un promedio del 85% ubicándolo como un cliente categoría B.
- El cliente N° 16 posee una trayectoria media-alta respecto al tiempo en que empezaron sus pedidos de compra con la empresa dándole una calificación de 4/5, por otro lado, en las 3 siguientes variables mismas que son compras en monto de dinero, frecuencia y mora se asigna una valoración media de 3/5, con una suma de 13/20 reflejando un promedio del 65% siendo considerado un cliente categoría B.

- Los clientes N° 18 y N° 19 cuentan con los mismos valores en cada una de sus variables; llevando una antigüedad de 4/5, un monto de compras medio de 3/4 y una frecuencia de compras y mora elevadas de 5/5 dando la sumatoria de 17/20 y un promedio del 85% clasificándose como un cliente clase B.
- El cliente N° 20 cuenta con las variables antigüedad y montos de compra medio-bajo con una valoración de 2/5, mientras que las variables frecuencia de compra y mora tienen la máxima valoración siendo 5/5 dando como resultado una sumatoria de 14/20 y un promedio de 70% convirtiéndolo así en un cliente clase B.
- El cliente N° 21 es uno de los clientes con mayor trayectoria dentro de la cartera, así como también es puntual en las fechas estipuladas de pagos, asignándole una valoración de 5/5, bajando a la escala de 4/5 en la variable frecuencia de pedidos y por último en compras en monto de dinero teniendo un valor medio-bajo de 2/5, dando la sumatoria de 16/20 y un promedio del 80% clasificándose como cliente clase B.
- El cliente N° 22 durante el año 2019 refleja estar al día en sus pagos evaluando esta variable en 5/5, seguido de la frecuencia de compra con una escala de 4/5 y por otro lado posee una escala media-baja equivalente a 2/5 en antigüedad y compras en montos de dinero, dando así una suma de 13/20 y un promedio del 65% ubicándolo como un cliente categoría B.
- El cliente N° 23 al igual que el anterior forma parte de la categoría B con una suma de 13/20 y un promedio de 65% mismos que se ven reflejados con la valoración máxima de 5/5 en frecuencia de pedidos y mora, seguido de compras en monto de dinero con una valoración de 2/5 y por último es considerado un cliente nuevo con una escasa trayectoria reflejando una valoración de 1/5 dando así una suma de 13/20 y un promedio del 65% convirtiéndolo en un cliente categoría B.
- El cliente N° 24 cuenta con la máxima valoración en 3 variables siendo antigüedad, frecuencia y mora; por otro lado, cuenta con una estimación media-baja en la variable compra en monto de dinero teniendo un valor de 2/5, las cuales dan una sumatoria de 17/20 con un promedio del 85% ubicándolo como un cliente categoría B.
- El cliente N° 25 ha estado siempre al día en sus pagos por lo tanto se lo califica con un valor de 5/5, además tiene una trayectoria media-alta con la empresa calificándolo dentro de la escala 4/5 y por último las compras en monto de dinero

y frecuencia mismas que representan un valor medio-bajo siendo 2/5, sumando todas las variables mencionadas anteriormente se obtiene un total de 13/20 con un promedio del 65% posicionándolo dentro de la categoría B.

- Los clientes N° 26 y N° 27 se los cataloga con el perfil de un cliente perfecto en las variables antigüedad y frecuencia siendo 5/5, sin embargo, sus valores en la escala bajan a 2/5 con respecto a sus compras en monto de dinero, por último, son considerados clientes que se atrasan demasiado en sus pagos bajando así de escala a 1/5, obteniendo una sumatoria de 13/20 y clasificándose en la categoría B con un promedio del 65%.
- El cliente N° 28 nunca se ha atrasado en sus pagos por lo tanto se le asigna una calificación 5/5 con respecto a la mora, además lleva una trayectoria media-alta con la empresa calificándose con 4/5 en la variable antigüedad seguido de la variable frecuencia de pedidos a la cual se le asigna una calificación de 3/5 ya que representa un número medio de pedidos en el año 2019, finalmente se le asigna el valor de 2/5 en la variable compras en monto de dinero al tener una calificación media-baja , la sumatoria de las calificaciones dan un total de 14/20 y clasificándose en la categoría B con un promedio del 70%.
- El cliente N° 29 tiene la calificación más alta en frecuencia de compras y mora dentro de las escalas, siendo 5/5, sin embargo, las compras en monto de dinero son bajas reflejando un 2/5, seguido de la poca trayectoria que tiene con la empresa calificándolo en la escala 1/5 dentro de la variable antigüedad ya que empezaron sus compras con la empresa desde el 2019, obteniendo una sumatoria de 13/20 y convirtiéndose en cliente clase B con un promedio del 65%.
- Los clientes N° 30, N° 31, N° 32 tienen el perfil de un cliente perfecto en las variables antigüedad, frecuencia de pedidos y mora siendo 5/5, en contraste a la variable compras en montos de dinero la cual tienen una calificación de 2/5 siendo un valor medio-bajo teniendo como total una suma de 17/20 y reflejando un promedio del 85% y clasificándolos como clientes tipo B.
- El cliente N° 33 tiene la calificación más alta con respecto a la antigüedad y mora con un valor de 5/5, sin embargo, refleja una frecuencia de compras media-alta calificada con 4/5 y por último las compras en monto de dinero son medias-bajas reflejando un 2/5, la sumatoria de todas las variables da un total de 16/20 y un promedio del 80% ubicándose como un cliente clase B.

- El cliente N° 34 lleva una larga trayectoria con la compañía dándole la calificación de 5/5 en la variable antigüedad, seguido de la frecuencia de compras teniendo una calificación de 4/5, sin embargo, la cantidad en monto de dinero es media-baja reflejando una calificación de 2/5 y finalmente considerándose un cliente moroso se le asigna la calificación de 1/5 en la escala, obteniendo una sumatoria de 12/20 y convirtiéndose en cliente clase B con un promedio del 60%.
- El cliente N° 35 tiene una valoración máxima de 5/5 en 2 de sus variables siendo antigüedad y mora esto se ve reflejado en base a su buena trayectoria y su puntualidad en los pagos respectivamente, de la misma forma se conserva una frecuencia media-alta en las órdenes de pedidos equivalente a 4/5 dentro la escala y por último se evalúan las compras por montos de dinero con una calificación media-baja de 2/5, el total de estas variables dan una sumatoria de 16/20 y convirtiéndose en cliente clase B con un promedio del 80%.
- Los clientes N° 36 y N° 37 tienen la calificación más alta en las variables antigüedad, frecuencia de compras y mora dentro de las escalas, siendo 5/5, significando que tiene una buena trayectoria, se han hecho pedidos durante todos los meses del año y los pagos han sido puntuales por otro lado las compras en montos de dinero han sido media-bajas con una calificación de 2/5. La suma de estas variables da un total de 17/20 con un promedio de 85% y clasificándolo en clientes clase B con un promedio del 65%.
- El cliente N° 38 se lo considera un cliente con una gran trayectoria calificándolo con el valor 5/5, mientras que la variable frecuencia de pedidos se la califica como media-alta con un valor de 4/5, sin embargo el rango baja mucho más para la variable compras en montos de dinero ya que se la califica como media-baja, es decir con un valor de 2/5, finalmente la escala llega a su punto más bajo en la variable mora, dándole un valor de 1/5 debido a los retrasos en los pagos, obteniendo como sumatoria 12/20 y un promedio del 60%, incluyéndose a este cliente dentro de la clasificación B.
- El cliente N° 39 tiene la calificación más alta de 5/5 en 3 de sus variables siendo estas; antigüedad, frecuencia de compra y mora, sin embargo, tiene una calificación media baja en la variable compras en monto de dinero, obteniendo como resultado una suma de 17/20 con un promedio de 85%, convirtiéndose en cliente categoría B.

- El cliente N° 40 se los conoce con el perfil de un cliente perfecto en las variables antigüedad y frecuencia mismas que son 5/5, sin embargo, sus valores en la escala bajan a 2/5 con respecto a sus compras en monto de dinero y por último son considerados clientes morosos bajando así de escala a 1/5, con promedio del 65% y una sumatoria de 13/20 por lo tanto forma parte de la clasificación de clientes B.
- Los clientes N° 41 y N° 43 tienen la calificación más alta en las variables antigüedad y mora esto quiere decir que son clientes con muchos años de trayectoria y responsables con sus pagos equivalentes a una calificación 5/5, seguido de la frecuencia de sus compras a la cual se le asigna el valor de 4/5 y finalmente la cantidad de compra en dinero la cual es muy baja teniendo la calificación de 1/5, obteniendo la sumatoria de las variables de un total de 15/20, reflejando así un promedio del 75% posicionando a estos clientes en la clasificación B.
- Los clientes N° 44 y N° 45 muestran el perfil de un cliente casi perfecto ya que en 3 de sus variables siendo antigüedad, frecuencia y mora tienen una calificación de 5/5 mientras que respecto a la cantidad de compra se le asigna el valor de 1/5 ya que el monto en sus pedidos no es elevado, dando así un total de la sumatoria de 16/20 y un promedio del 80% clasificándolos como clientes B.
- Los clientes N° 46 y N° 48 son considerados buenos clientes ya que en las variables antigüedad, frecuencia de compras y mora reflejan una calificación media-alta con el valor de 4/5, sin embargo, la variable compras muestra un contraste notorio al tener una calificación baja con un valor de 1/5, dando como resultado 13/20 en la sumatoria final, representando en promedio el 65% y clasificándolos como clientes categoría B.
- El cliente N° 49 refleja ser un cliente con un buen perfil en 3 de sus variables siendo estas antigüedad, frecuencia y mora con un valor máximo de 5/5, sin embargo, la calificación más baja es en la variable compras siendo 1/5, la suma de todas las variables da un total de 16/20, representando un promedio del 80% y clasificándose como cliente B.

### **Categoría C**

- El cliente N° 17 está ubicado dentro de la categoría más baja siendo esta la C, ya que cuenta con un promedio del 45% y una sumatoria de 9/20 lo cual se ve

reflejado en las variables antigüedad y compras con una calificación media de 3/5, frecuencia de compras con una calificación media baja de 2/5 y finalmente se lo considera un cliente moroso ya que se atrasa demasiado en sus pagos.

- El cliente N° 42 es considerado el de más bajo rendimiento representado con un promedio del 40% siendo el valor mínimo para ingresar a la clasificación C, con una sumatoria de 8/20, la calificación de la variable antigüedad es de 4/5, es decir que tiene una trayectoria media alta, sin embargo con respecto a la variable mora se refleja una disminución en las escalas ya que al ser un cliente moroso medio-bajo se lo califica con un 2/5, finalmente las variables compras en monto de dinero y frecuencia se las califica con un valor de 1/5 al ser un cliente que no compra seguido y compra montos bajos de dinero.
- El cliente N° 47 lleva una trayectoria media-alta con la empresa calificándose con 4/5 en la variable antigüedad, seguida de la frecuencia mensual en sus compras que se le asigna un valor de 3/5, sin embargo, en las variables compras en montos de dinero y mora se le asigna la calificación más baja siendo 1/5, finalmente la suma de todas las variables da un total de 9/20 con un promedio de 45%, clasificándose dentro de la categoría C.
- El cliente N° 50 tiene una calificación media-alta en la puntualidad con los pagos asignándole un valor de 4/5 dentro de la escala, por otro la variable frecuencia tiene una calificación media con un valor de 3/5, finalmente las dos variables restantes antigüedad y compras en montos de dinero se les asigna la calificación más baja siendo 1/5, al sumar todos estos factores se obtiene como resultado 9/20 representando el 45% y perteneciendo a la categoría C.

#### **4.4. Definición de ventaja competitiva y posicionamiento**

Se propone utilizar la matriz “Score de Clientes” para poder identificar los tipos de clientes existentes en las 3 categorías con sus respectivas estrategias de fidelización para de esta manera lograr que las compras se vuelvan más frecuentes y con mayor volumen de ventas dando la posibilidad de ascender dentro de las categorías incentivándolos con beneficios y llevando así a un incremento general del nivel de ingresos de la compañía mismo que se realizará a través de las estrategias mencionadas buscando lograr mantener un vínculo y lealtad entre cliente - empresa y viceversa.



Se propone realizar las estrategias mencionadas debido a que en el transcurso de los años se han perdido clientes y no se hizo nada para lograr fidelizarlos, además para poder incrementar las ventas de la empresa a través de las estrategias a aplicar, intentando abarcar de mejor manera el sector al que se dirige Freno Preciso Cía. Ltda. Así mismo las estrategias a ofrecer generarán una relación costo-beneficio entre cliente-empresa, pero sobre todo es un plus para aquellos pequeños clientes que no compran cantidades altas, razón por la cual pueden escoger a cualquier proveedor con facilidad, sin embargo, al ofrecerles distintos beneficios o descuentos lograran sentirse importantes dentro de la empresa y la considerarán al momento de realizar una compra.

#### 4.5. Estrategias competitivas básicas de Porter

Las estrategias están divididas en 3 clasificaciones: diferenciación de producto, liderazgo en costes y segmentación de mercado, la última mencionada se subdivide partiendo de las dos primeras estrategias, apuntando así una a la segmentación enfocada a la diferenciación y la otra enfocada al liderazgo en costes (Prasad & Warriier, 2016). A continuación, se detalla el modelo:

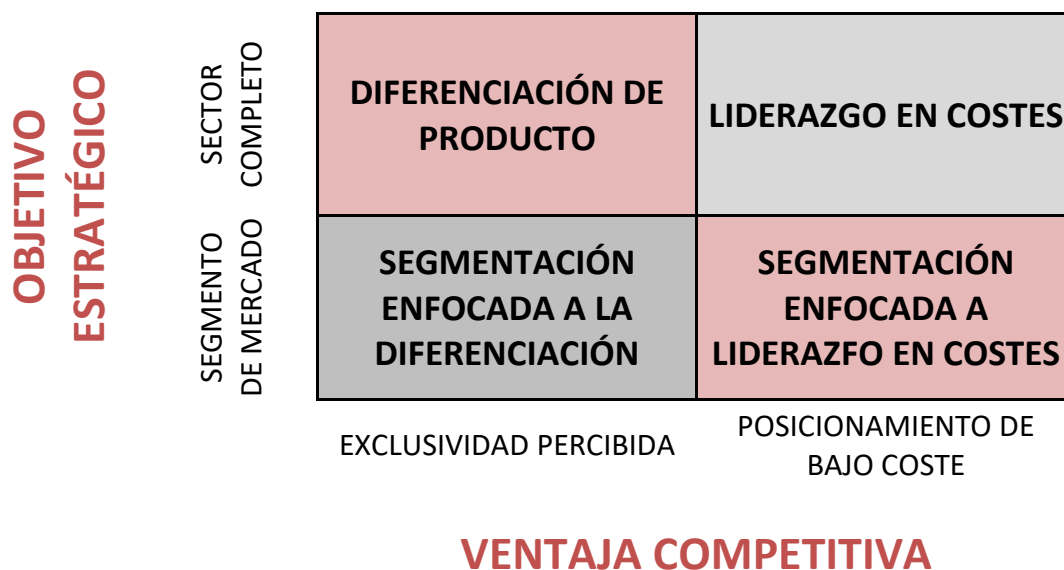


Figura 6. Estrategias de Porter: Estrategias competitivas básicas.

De acuerdo a las características de la empresa, esta se logra posicionar dentro de la estrategia segmentación enfocada a la diferenciación, ya que se centra en un segmento específico del mercado al ser una importadora de autopartes de camiones y tractocamiones, la cual ofrece productos y servicios especialmente diseñados para

responder a sus preferencias y necesidades, satisfaciendo así a un nicho específico dentro del mercado ecuatoriano.

Además, al encontrarse en un sector poco explotado cuenta con apenas 6 competidores, mismos que son: Figasa, Diparsa, Distribuidora Sánchez, Trailer Repuestos, Importadora Herrera y Rodgal; lo cual le da a la compañía la oportunidad de poder sacar mayor provecho de la situación y estar a la vanguardia frente a sus competidores, puesto que Freno Preciso Cía. Ltda. es importador directo y vende en su mayoría a subdistribuidores, mientras que la competencia no lo es, por lo tanto enfocan sus ventas al consumidor final. Sin embargo, la compañía está en proceso de incrementar sus ventas al consumidor final, buscando equilibrarlas con las ventas al mayoreo.

Dentro del plan de fidelización con valoración de clientes que se realizará para medir el "Score de Clientes", se los clasificara en 3 categorías (A, B, y C) y se asignaran rangos respectivos a cada categoría para la medición correspondiente, siendo estos:

**A** (90%-100%)

**B** (60%-89,9%)

**C** (40-59,9%)

De la misma manera en cada una de estas categorías se ofrecerán incentivos y beneficios para motivar al cliente a ascender y así lograr fidelizarlos con la empresa, mismos que serán medidos trimestralmente.

## **FASE OPERATIVA**

### **4.7. El producto**

Dentro de la gama de productos que se ofrece en Freno Preciso Cía. Ltda. se ha podido destacar una lista de ítems con la mercadería más vendida y sus respectivas marcas. Los diseños varían acorde a cada tipo de producto en cuanto a tamaños y formas debido a la variedad se explican los más importantes de cada uno de las categorías sin profundizar en diseño. Entre las categorías podemos encontrar las siguientes:

- **Tuercas y pernos**

Uso y función: Mismas que sirven para ajustar las piezas de suspensión o partes de la rueda.

Empaque: Cajas o fundas pequeñas

Productos de mayor demanda:

- Perno de desbloqueo freno de aire: Sirve para el pulmón (Marca: SAP).
- Perno guía del paquete de resorte: Es parte de la suspensión (Marca: AUTOMAN).
- Tuercas de la rueda: Es parte de la rueda ajusta la manzana o el tambor (Marca: KTC, AUTOMAN, MANSONS).

- **Suspensión**

Uso y función: Dan soporte del camión.

Empaque: Vienen en fundas sueltas.

Productos de mayor demanda:

- Paquete de resorte (Marca: AUTOMAN y FP TRUCK).
- Colgante (Marca: AUTOMAN y FP TRUCK Y MANSONS).
- Balancín (Marca: AUTOMAN y FP TRUCK Y MANSONS).

- **Sistema de escape**

Uso y función: Sirve para expulsar las emisiones de gas del vehículo

Empaque: Cajas grandes

Productos de mayor demanda:

- Rollos de tubo flexible 25m (KTC, AUTOMAN).
- Silenciadores (Marca: KTC, AUTOMAN).
- Tubos de escape (Marca: KTC, AUTOMAN).
- Codos (Marca: FP TRUCK, KTC Y FORTPRO).

- **Piñonería**

Uso y función: Engranaje del sistema de la caja de cambios y diferencial

Empaque: Cajas de todo tamaño

Productos de mayor demanda:

- Piñón de primera de caja de cambios (Marca: WORLD AMERICAN PARTS, EATON)
- Piñón de tercera de caja de cambios (Marca: WORLD AMERICAN PARTS, EATON)
- Piñón de cuarta de caja de cambios (Marca: WORLD AMERICAN PARTS, EATON)

- **Partes eléctricas**

Uso y función: Conexiones eléctricas del vehículo

Empaque: Cajas y fundas

Productos de mayor demanda:

- Sockets (Marca: KTC, SAP Y FP TRUCK)
- Plugs (Marca: KTC, SAP Y FP TRUCK)

- **Partes de embrague**

Uso y función: Componente de la caja de cambios para la marcha del vehículo

Empaque: Cajas.

Productos de mayor demanda:

- Discos de embrague (Marca: ILLINOIS, SAP, KTC)
- Separador de disco (Marca: ILLIONOIS, SAP, KTC)

- **Partes de dirección**

Uso y función: Sirve para que el vehículo tenga movilidad, derecha o izquierda

Empaque: Cajas y sueltas

Productos de mayor demanda:

- Pines y bocines (Marca: SAP, AUTOMAN, KTC)
- Terminales de dirección (Marca: SAP, AUTOMAN, KTC)

- **Parte de rueda**

Uso y función: Para la tracción del vehículo

Empaque: Suelos, fierros grandes

Productos de mayor demanda:

- Tambores (Marca: KTC, FP TRUCK)
- Manzana (Marca: KTC, FP TRUCK)
- Arañas (Marca: KTC, FP TRUCK)

- **Partes de motor**

Uso y función: Le da marcha a todo el vehículo

Empaque: Cajas y fundas

Productos de mayor demanda:

- Chapas de biela (Marca: MCBEE)
- Chapas de bancada
- Empaques (INTERSTATE MCBEE)

- **Partes de cardán**

Uso y función: Es el componente de la caja de cambio donde embona la piñonería.

Empaque: Caja.

Productos de mayor demanda:

- Crucetas (Marca: SAP, KTC, WORLD AMERICAN PARTS)
- Estriados macho y hembra (Marca: SAP, KTC, WORLD AMERICAN PARTS)

- **Freno de aire** (Línea más amplia)

Uso y función: Se encarga de todo el sistema de frenado del vehículo

Empaque: Cajones enteros para 100 unidades, cajas

Productos de mayor demanda:

- Pulmón (Marca: SAP, FORTPRO, FP TRUCK)
- Diafragmas (Marca: SAP, FORTPRO, FP TRUCK)
- Raches (Marca: SAP, FORTPRO, FP TRUCK)
- Válvulas (Marca: SAP, FORTPRO, FP TRUCK)

- **Diferencial:**

Uso y función: El sistema de rodaje del vehículo y da la fuerza al vehículo para desplazarse de acuerdo a su capacidad de carga.

Empaque: Caja.

Productos de mayor demanda:

- Juego de cono y corona (Pinion & Ring) (Marca: WORLD AMERICAN PARTS, EATON).
- Botellas del dual (Marca: WORLD AMERICAN PARTS, EATON).
- Piñón del dual (Marca: WORLD AMERICAN PARTS, EATON).
- Satélite (Marca: WORLD AMERICAN PARTS, EATON).
- Planetarios (Marca: WORLD AMERICAN PARTS, EATON).

- **Caja de cambios**

Uso y función: Se encarga de dar la marcha al vehículo

Empaque: Caja

Productos de mayor demanda:

- Válvula fuller (Marca: KTC, WORLD AMERICAN PARTS).
- Retenedor de brida (marca: KTC, WORLD AMERICAN PARTS).

- **Bombas/Dirección hidráulica**

Uso y función: Partes de la dirección

Empaque: Caja

Productos de mayor demanda:

- Bombas de dirección hidráulica (T&J, KTC).

- **Arrastre y volteo**

Uso y función: Es componente para levantar el vagón de las volquetas

Empaque: Suelos y cajas

Productos de mayor demanda:

- Bombas de volteo (Marca: KTC, WORLD AMERICAN PARTS)
- Válvulas para la bomba de volteo (Marca: KTC, WORLD AMERICAN PARTS).

- **Accesorios y luces**

Uso y función: Accesorios del vehículo y la iluminación del mismo

Empaque: Fundas y cajas pequeñas y grandes (tapa tuercas 100-200 unidades sueltas)

Productos de mayor demanda:

- Nudo de toma fuerza (Marca: WORLD AMERICAN PARTS)
- Quinta rueda (Marca: FP TRUCK Y FORTPRO)
- Disco de fibra (Marca: AUTOMAN Y SIRCO)

#### **4.8. Precio**

La relación precio - calidad influye de acuerdo al prestigio y valor agregado que se le quiera dar a la marca (Abril & Rodríguez-Cánovas, 2016). Es así como Estados Unidos tiene escalas de precios más elevados que China, India y Colombia, ya que maneja

diferentes proveedores y mejor calidad de productos dentro de las marcas que ofrece, mientras que los 3 mencionados compiten entre sí ya que ofrecen productos más baratos y de menor calidad a precios similares siendo mucho más accesibles para el consumidor.

Un producto que se puede destacar por ser el más vendido es el “Pulmón de freno de aire doble cámara 30/30”, mismo que presenta distintos precios de acuerdo a su procedencia, considerando lo siguiente: el precio FOB (precio de venta del proveedor) y el precio CIF (abarca gastos de logística, seguro y aduana). La razón por la cual se escogió este producto es porque es uno de los pocos productos provenientes de todos los países con los que se realizan las importaciones y por otro lado es un producto que se tiene en stock en todas las marcas que vende la empresa, convirtiéndolo en el más apto para la evaluación correspondiente.

A continuación, se mostrará un cuadro detallando la relación precio - calidad del producto pulmón de freno de aire de acuerdo a las diferentes marcas y países de procedencia del producto:

Tabla 12

*Relación calidad – precio: producto pulmón de freno de aire doble cámara 30/30*

<b>PRODUCTO: PULMÓN DE FRENO DE AIRE DOBLE CAMARA 30/30</b>				
<b>PAÍS DE PROCEDENCIA</b>	<b>MARCA</b>	<b>FOB</b>	<b>CIF</b>	<b>PDV</b>
<b>ESTADOS UNIDOS</b>	AUTOMAN	\$ 30,00	\$ 35,40	\$ 58,41
	SAP	\$ 22,00	\$ 25,96	\$ 42,83
	FORTPRO	\$ 19,00	\$ 22,42	\$ 36,99
<b>COLOMBIA</b>	KTC	\$ 17,50	\$ 21,00	\$ 34,65
<b>CHINA</b>	FP TRUCK	\$ 14,50	\$ 17,84	\$ 29,43
	TINMY	\$ 14,50	\$ 17,84	\$ 29,43
<b>INDIA</b>	MANSONS	\$ 15,00	\$ 18,75	\$ 30,94

La tabla expone la relación calidad precio del producto mencionado en contarte con país de origen y marca.

Se puede evidenciar que, dentro de Estados Unidos las marcas que están presentes son AUTOMAN, SAP y FORTPRO cuyos precios FOB son \$30, \$22 y \$19 respectivamente, las cuales se multiplican por 1,18 para sacar el costo CIF y

posteriormente se multiplicará por 1,65 para obtener el PDV; siendo AUTOMAN \$58,41, SAP \$42,83 y FORTPRO \$36,99.

Por otro lado, dentro de las marcas presentes en Colombia se encuentra KTC con un precio FOB de \$17,50 misma que, se multiplicará por 1,20 para obtener el costo CIF y posteriormente multiplicarlo por 1,65 para obtener el PDV; dando como resultado \$34,65.

En China en cambio las marcas que se manejan son FP TRUCK y TINMY con un precio FOB de \$14,50 cada una, y un costo CIF que varía entre 1,20 y 1,28 por temporadas dependiendo de la naviera, a este costo CIF se lo multiplicará por 1,65 para obtener el PDV; siendo para FP TRUCK y TINMY \$29,43 aproximadamente.

Finalmente, en India la única marca que se maneja es MANSONS con un precio FOB de \$15, la cual al multiplicarla por 1,25 para obtener el costo CIF nos refleja un total de \$18,75 y posteriormente multiplicarlo por 1,65 para obtener el PDV; siendo \$30,94.

### **Ventas Anuales 2019**

A continuación, se mostrará un cuadro de las ventas anuales del año 2019 en el cual se tomará a consideración todos los clientes del mismo año, detallando los más relevantes para la empresa que reflejan un promedio de ventas mensuales superiores a \$1000, por otro lado, a los clientes con compras inferiores a \$1000 en promedio mensual se los mencionara de manera general bajo la clasificación “otros”.



Tabla 13

Ventas 2019

CLIENTES	VENTAS ANUALES 2019
HERRERA MOLINA REINALDO MANUEL	\$ 124.338,43
CONTINENTAL CARS	\$ 40.242,15
HERRERA MOLINA SEGUNDO ERNESTO	\$ 28.770,72
NOROÑA CALVACHI CARLOS ENRIQUE	\$ 27.469,54
VILLALTA FREIRE JOSE LUIS	\$ 25.069,82
CUBILLOS ANDRADE ARCADIO	\$ 21.097,05
YUGCHA TOAPANTA WALTER EFREN	\$ 14.977,30
TITUANA MALDONADO MARIA LOURDES	\$ 14.073,53
PAUCAR ESPINEL JENNY ELIZABETH	\$ 13.930,76
SALTOS MARCILLO LUIS ALBERTO	\$ 12.620,04
REPUESTOS DICAPRIO S.A.	\$ 12.530,82
ROMO ORBE MILTON JAVIER	\$ 12.023,28
OTROS	\$ 756.768,51

La tabla expone las ventas del año 2019 de clientes con compras superiores a \$1000.

Así mismo se mostrará un cuadro de ventas del año 2019, donde se podrá ver la totalidad de los clientes con sus respectivos porcentajes equivalentes a los ingresos aportados a la compañía en el año 2019.

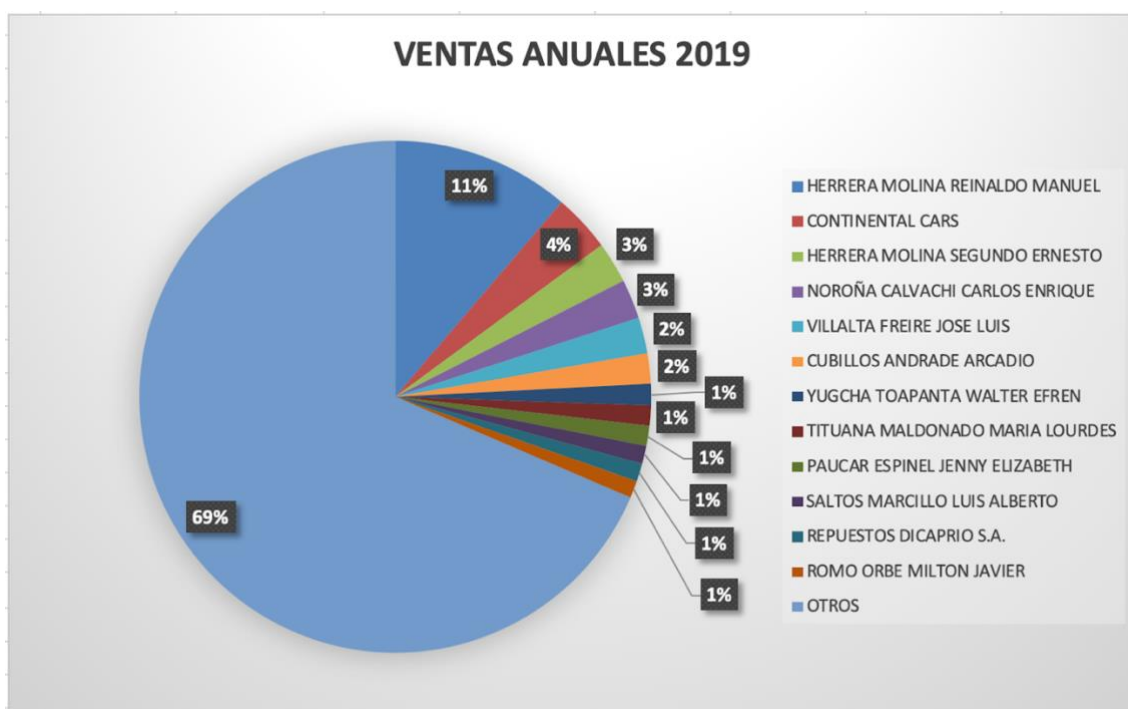


Figura 7. Representación gráfica porcentual de ventas 2019.

La forma en que la empresa motiva a su fuerza de ventas se da a través de incentivos que son netamente económicos y fluctúan desde el 3 al 6% en los 5 agentes vendedores que actualmente tiene la compañía, y su presupuesto mensual de ventas proyectado varía de acuerdo a los sectores asignados y tiempo dedicado por parte de cada vendedor, como se detalla en el cuadro a continuación:

Tabla 14

*Comisiones de agentes de ventas*

<b>% COMISIÓN</b>	<b>AGENTE 1</b>	<b>AGENTE 2</b>	<b>AGENTE 3</b>	<b>AGENTE 4</b>	<b>AGENTE 5</b>
<b>6%</b>	\$24000 ó más	\$21000 ó más	\$18000 ó más	\$25000 ó más	\$35000 ó más
<b>5%</b>	\$20000 - \$23999	\$17000 - \$20999	\$13000 - \$17999	\$21000 - \$24999	\$24000 - \$34999
<b>4%</b>	\$16000 - \$19999	\$12000 - \$16999	\$8000 - \$12999	\$16000 - \$20999	\$20000 - \$23999
<b>3%</b>	Hasta \$15999	Hasta \$11999	Hasta \$7999	Hasta \$15999	Hasta \$19999

La tabla muestra incentivo económico que se ofrece a agentes de ventas que fluctúan entre el 3 % - 6%.

#### **4.9. Plaza**

La fuerza de ventas de la compañía se encuentra distribuida entre 5 agentes vendedores encargados de las ventas a subdistribuidores abarcando distintas zonas del país, 2 agentes más encargados específicamente del sector de las industrias y por último las ventas a realizar directamente al consumidor final. Teniendo una participación del 80% de las ventas al por mayor por parte de los agentes vendedores para subdistribuidores e industrias, mientras que las ventas al consumidor final son un 20%, la cual se logra en su mayoría a través de la sucursal.

El proceso para la entrega del producto inicia en el momento en que el subdistribuidor/industrias realizan los pedidos ya sea por vía telefónica o presencial con el agente vendedor asignado acorde a su zona, seguido de esto el agente vendedor notifica a la compañía para que la misma se encargue de confirmar que los ítems a ordenar se

encuentren en stock, después se le hace saber a los encargados de bodega para que preparen los pedidos para su despacho acorde a las fechas de entrega estimadas; posteriormente los pedidos son llevados a través del camión de la empresa a las distintas cooperativas para su respectivo envío a la ciudad correspondiente y finalmente el pedido es retirado por el subdistribuidor/industria que haya realizado la compra.

Por otro lado, el proceso de compra para el cliente final es un poco más corto, ya que ellos realizan sus pedidos ya sea por vía telefónica o presencial directamente de la matriz o de la sucursal, se verifica que la mercadería deseada se encuentre en stock y se prosigue a la entrega de la misma.

Es importante destacar que los subdistribuidores por lo general realizan pedidos periódicamente mientras que las industrias y los clientes finales realizan sus compras cuando lo necesitan.

#### **4.10. Promoción**

Cabe destacar que la empresa realiza promociones constantes a sus clientes las cuales se basan en el nivel de rotación de sus productos, evitando *sobre stockearse*<sup>3</sup>. La mercadería que ha sido de lenta rotación o que después de un periodo prudente de tiempo siguen en bodega se procede a aplicarle un mayor porcentaje de descuento el cual va desde el 50% llegando hasta el 70%.

Por otro lado, las promociones varían también en función de tendencias de consumo del mercado de autopartes, los porcentajes de descuento incrementan gradualmente de acuerdo al nivel de aceptación que tenga el mercado y se los evalúa constantemente a través de análisis y monitoreo del inventario, así como también el comportamiento de consumo de los clientes.

Dentro de las promociones diseñadas para las 3 categorías de clientes se encuentran:

<sup>3</sup> Hace referencia al excedente en la producción de una fábrica o en la compra de productos de un distribuidor o de una cadena minorista (Almenaba, Veronica, Flores Molina, & Malatay Gonzalez, 2018).

### **Categoría A**

- Tarjetas de lealtad para clientes vip con un 15% de descuento para su siguiente consumo dentro de la empresa, estas se les otorgara a los solamente a los clientes que se mantengan dentro de la categoría.
- Tarjetas de regalo equivalente al 5% calculada de acuerdo a la compra del mes anterior con un monto específico en dólares, mismo que debe ser usado en alguna compra con fecha de expiración.
- Prioridad en envíos.
- 1 envío gratis al mes si supera compras de \$2500.

### **Categoría B**

- 1 envío gratis al mes de acuerdo al monto comprado (\$1000 en el mes) someter a revisión
- Mientras que los clientes se mantengan en la categoría B, obtendrán un 10% de descuento.

### **Categoría C**

- Al cumplir con 2 de las 4 variables con una puntuación mínima de 3 tendrán 5% de descuento en sus compras.

## **CAPÍTULO 5: ANÁLISIS FINANCIERO**

En el análisis financiero del presente proyecto se analizaron dos proyecciones de ingresos y egresos, mismas que serán mostradas en el estado de resultados; las primeras mencionadas no incluirán los cambios a proponer y solo se podrá visualizar lo que se prevé año a año si se continua con el actual manejo respecto a las ventas; mientras que en el segundo mencionado se planteará un cambio a través del plan de fidelización con valoración de clientes; en el cual se incluye un gasto más, ya que se asigna un departamento de marketing el cual estará a cargo del manejo de esta estrategia y a su vez este reflejará un incremento en los ingresos en comparación a los primeros cuadros.

Por otro lado dentro del flujo de caja al año 2019, habrán 3 factores importantes a considerar dentro de la empresa; en primer lugar se consideran los ingresos ya que dentro de ellos se puede visualizar que la compañía aplica políticas de cobro según los plazos otorgados mencionados anteriormente que varían entre (30-150 días) mismos que se gestionan para que se logre cumplir con los plazos ya que de ellos dependen los recursos para cubrir pagos a proveedores del exterior, desembolsos por impuestos y aranceles; así como también desembolsos a favor de proveedores locales y gastos del personal.

Así mismo es de suma importancia que la empresa pueda controlar los saldos netos de caja ya que través de los mismos se pueden prever si será necesario obtener financiamientos para cubrir la demanda de caja. Finalmente se debe poder cumplir con los compromisos financieros por pagos de capital e intereses debido a las operaciones de créditos e instituciones financieras como de terceros.

## 5.1. Ingresos

Tabla 15

*Ingresos 2019 e ingresos proyectados periodo 2020 – 2024*

INGRESOS	ENE-DIC 2019	ENE-DIC 2020	ENE-DIC 2021	ENE-DIC 2022	ENE-DIC 2023	ENE-DIC 2024
<b>VENTAS DE MERCADERÍA</b>						
VENTAS A CREDITO	\$ 1.186.960,63	\$ 1.353.135,12	\$ 1.508.745,66	\$ 1.629.445,31	\$ 1.727.212,03	\$ 1.813.572,63
DEVOLUCIONES EN VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DESCUENTO EN VENTAS	-\$ 6.448,93	-\$ 7.351,78	-\$ 8.197,23	-\$ 8.853,01	-\$ 9.384,19	-\$ 9.853,40
AJUSTE DE INVENTARIO	\$ 28,20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COMISIONES POR SOBREPRECIO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VENTAS DE MERCADERIA - OTROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL VENTAS DE MERCADERIA</b>	<b>\$ 1.180.539,90</b>	<b>\$ 1.345.783,34</b>	<b>\$ 1.500.548,42</b>	<b>\$ 1.620.592,30</b>	<b>\$ 1.717.827,83</b>	<b>\$ 1.803.719,23</b>
<b>OTROS</b>						
SOBRANTE DE INVENTARIO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS/PED. IMPORTACION	\$ 6,90	\$ 6,90	\$ 6,90	\$ 6,90	\$ 6,90	\$ 6,90
OTROS INGRESOS	\$ 15.851,90	\$ 16.168,94	\$ 16.492,32	\$ 16.822,16	\$ 17.158,61	\$ 17.501,78
<b>TOTAL OTROS</b>	<b>\$ 15.858,80</b>	<b>\$ 16.175,84</b>	<b>\$ 16.499,22</b>	<b>\$ 16.829,06</b>	<b>\$ 17.165,51</b>	<b>\$ 17.508,68</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 1.196.398,70</b>	<b>\$ 1.361.959,18</b>	<b>\$ 1.517.047,64</b>	<b>\$ 1.637.421,36</b>	<b>\$ 1.734.993,34</b>	<b>\$ 1.821.227,90</b>

Tabla muestra ventas de 2019 y ventas proyectadas entre 2020 -2024.

## 5.2. Detalle de egresos

Tabla 16

*Egresos 2019 y egresos proyectados periodo 2020 -2024*

EGRESOS						
<b>GASTO DE VENTAS</b>						
COMISIONES A VENEDORES	\$ 65.413,27	\$ 74.571,13	\$ 83.146,81	\$ 89.798,55	\$ 95.186,47	\$ 99.945,79
GUIA DE TRANSPORTE	\$ 471,25	\$ 475,96	\$ 480,72	\$ 485,53	\$ 490,38	\$ 495,29
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	\$ 86,44					
VIATICOS	\$ 24.976,45	\$ 25.226,21	\$ 25.478,48	\$ 25.733,26	\$ 25.990,59	\$ 26.250,50
MATERIALES PARA BODEGA	\$ 2.355,23	\$ 2.414,11	\$ 2.474,46	\$ 2.536,33	\$ 2.599,73	\$ 2.664,73
ESTACIONAMIENTO	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00
FALTANTE DE INVENTARIO	\$ 7,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COMBUSTIBLE	\$ 563,25	\$ 597,05	\$ 632,87	\$ 670,84	\$ 711,09	\$ 753,76
SUELDOS-VENTAS	\$ 55.652,87	\$ 57.878,98	\$ 60.194,14	\$ 62.601,91	\$ 65.105,99	\$ 67.710,23
BENEFICIOS SOCIALES (VENTAS)	\$ 10.928,03	\$ 11.255,87	\$ 11.593,55	\$ 11.941,35	\$ 12.299,59	\$ 12.668,58
PERDIDA POR ROBO	\$ 721,49	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS	\$ 438,71	\$ 443,10	\$ 447,53	\$ 452,00	\$ 456,52	\$ 461,09
ALIMENTACION	\$ 821,00	\$ 829,21	\$ 837,50	\$ 845,88	\$ 854,34	\$ 862,88
VARIOS	\$ 1.370,15	\$ 1.411,25	\$ 1.453,59	\$ 1.497,20	\$ 1.542,12	\$ 1.588,38
TRANSPORTE Y MOVILIZACION	\$ 147,80	\$ 150,76	\$ 153,77	\$ 156,85	\$ 159,98	\$ 163,18
DEPARTAMENTO DE MARKETING		\$ 3.600,00	\$ 3.744,00	\$ 3.893,76	\$ 4.049,51	\$ 4.211,49
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 163.988,44</b>	<b>\$ 178.888,63</b>	<b>\$ 190.672,42</b>	<b>\$ 200.648,46</b>	<b>\$ 209.481,32</b>	<b>\$ 217.810,89</b>

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
SERVICIOS PRESTADOS	\$ 6.557,08	\$ 6.753,79	\$ 6.956,41	\$ 7.165,10	\$ 7.380,05	\$ 7.601,45
MATERIALES DE OFICINA	\$ 2.913,14	\$ 2.956,84	\$ 3.001,19	\$ 3.046,21	\$ 3.091,90	\$ 3.138,28
ASEO Y LIMPIEZA	\$ 1.632,58	\$ 1.657,07	\$ 1.681,92	\$ 1.707,15	\$ 1.732,76	\$ 1.758,75
FORMULARIO/PAPELERIA/COPIAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
HONORARIOS	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00
ARRIENDOS	\$ 4.815,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
SUELDOS-ADMINISTRACION	\$ 48.577,17	\$ 50.277,37	\$ 52.037,08	\$ 53.858,38	\$ 55.743,42	\$ 57.694,44
BENEFICIOS SOCIALES (ADMIN.)	\$ 5.885,59	\$ 6.091,59	\$ 6.304,79	\$ 6.525,46	\$ 6.753,85	\$ 6.990,23
IESS (AP.PATRONAL/SECAP/IECE)	\$ 11.633,46	\$ 12.040,63	\$ 12.462,05	\$ 12.898,23	\$ 13.349,66	\$ 13.816,90
FONDOS DE RESERVA	\$ 4.676,30	\$ 4.839,97	\$ 5.009,37	\$ 5.184,70	\$ 5.366,16	\$ 5.553,98
REPARACION MANT. EDIFICIO	\$ 2.193,01	\$ 2.193,01	\$ 2.193,01	\$ 2.193,01	\$ 2.193,01	\$ 2.193,01
REPARACION MANT. EQUIPO/COMPUTO	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
REPARACION MANT/VEHICULO	\$ 484,17	\$ 484,17	\$ 484,17	\$ 484,17	\$ 484,17	\$ 484,17
REPARACION MANT. EQUIPO/OFCINA	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00
DEPRECIACION EDIFICIO	\$ 8.131,56	\$ 8.131,56	\$ 8.131,56	\$ 8.131,56	\$ 8.131,56	\$ 8.131,56
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 459,48	\$ 459,48	\$ 459,48	\$ 459,48	\$ 459,48	\$ 459,48
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1.103,79	\$ 1.103,79	\$ 1.103,79	\$ 1.103,79	\$ 1.103,79	\$ 1.103,79
DEPRECIACION VEHICULO	\$ 7.769,44	\$ 7.380,97	\$ 7.011,92	\$ 6.661,32	\$ 6.328,26	\$ 6.011,84
DEPRECIACION MAQUINARIA	\$ 27,73	\$ 27,73	\$ 27,73	\$ 27,73	\$ 27,73	\$ 27,73
TELEFONO	\$ 143,82	\$ 146,70	\$ 149,63	\$ 152,62	\$ 155,68	\$ 158,79
IMPUESTOS	\$ 5.139,48	\$ 4.882,51	\$ 4.638,38	\$ 4.406,46	\$ 4.186,14	\$ 3.976,83
JUDICIALES Y NOTARIALES	\$ 130,00	\$ 136,50	\$ 143,33	\$ 150,49	\$ 158,02	\$ 165,92
EGRESOS X AJUSTES	\$ 261,81	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BONIFICACION A EMPLEADOS	\$ 1.437,00	\$ 1.487,30	\$ 1.539,35	\$ 1.593,23	\$ 1.648,99	\$ 1.706,71
TELEFONO CELULAR E INTERNET	\$ 1.380,82	\$ 1.401,53	\$ 1.422,56	\$ 1.443,89	\$ 1.465,55	\$ 1.487,54
RECARGA CELULAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AGUA	\$ 209,10	\$ 217,46	\$ 226,16	\$ 235,21	\$ 244,62	\$ 254,40
ENERGIA ELECTRICA	\$ 2.710,31	\$ 2.764,52	\$ 2.819,81	\$ 2.876,20	\$ 2.933,73	\$ 2.992,40
ATENCION A EMPLEADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SEGUROS	\$ 3.392,02	\$ 3.392,02	\$ 3.392,02	\$ 3.392,02	\$ 3.392,02	\$ 3.392,02
GASTOS DE MATRICULA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUSCRIPCIONES	\$ 216,91	\$ 216,91	\$ 216,91	\$ 216,91	\$ 216,91	\$ 216,91
VACACIONES	\$ 1.314,16	\$ 1.360,16	\$ 1.407,76	\$ 1.457,03	\$ 1.508,03	\$ 1.560,81
OTRAS GASTOS ADMINISTRACIÓN	\$ 66,82	\$ 66,82	\$ 66,82	\$ 66,82	\$ 66,82	\$ 66,82
MULTAS	\$ 812,05	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACION INSTALACIONES	\$ 29,38	\$ 29,38	\$ 29,38	\$ 29,38	\$ 29,38	\$ 29,38
SEGURO VEHICULO EC SUIZA	\$ 803,96	\$ 803,96	\$ 803,96	\$ 803,96	\$ 803,96	\$ 803,96
SEGURO INCENDIO	\$ 1.043,48	\$ 1.043,48	\$ 1.043,48	\$ 1.043,48	\$ 1.043,48	\$ 1.043,48
SEGURO ACCIDENTES PERSONALES	\$ 113,32	\$ 113,32	\$ 113,32	\$ 113,32	\$ 113,32	\$ 113,32
DESAHUCIO	\$ 386,00	\$ 399,51	\$ 413,49	\$ 427,97	\$ 442,94	\$ 458,45
AMORT SERVICIOS FINANCIEROS	\$ 2.211,66	\$ 2.211,66	\$ 2.211,66	\$ 2.211,66	\$ 2.211,66	\$ 2.211,66
VARIOS ADMINISTRACION	\$ 208,59	\$ 208,59	\$ 208,59	\$ 208,59	\$ 208,59	\$ 208,59
PROV CTAS INCOBRABLES	\$ -	\$ 980,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 135.150,19</b>	<b>\$ 140.040,28</b>	<b>\$ 143.991,08</b>	<b>\$ 146.555,53</b>	<b>\$ 149.255,63</b>	<b>\$ 152.093,60</b>

GASTOS FINANCIEROS						
INT. X MORA/MULTAS	\$ 50,94	\$ 50,94	\$ 50,94	\$ 50,94	\$ 50,94	\$ 50,94
CERTIFICACION DE CHEQUES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SERVICIOS BANCARIOS	\$ 5.236,68	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
INTERESES BANCARIOS	\$ 16.217,39	\$ 16.541,74	\$ 16.872,57	\$ 17.210,02	\$ 17.554,22	\$ 17.905,31
INTERESES EN INVERSIONES	\$ 24.841,56	\$ 25.338,39	\$ 25.845,15	\$ 26.362,06	\$ 26.889,30	\$ 27.427,08
COSTO DE FINANCIAMIENTO	\$ 20.507,73	\$ 20.097,57	\$ 19.695,62	\$ 19.301,71	\$ 18.915,67	\$ 18.537,36
VARIOS FINANCIEROS	\$ 192,53	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
GASTOS BANCARIOS TC	\$ 0,21	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 67.047,03</b>	<b>\$ 67.178,63</b>	<b>\$ 67.614,29</b>	<b>\$ 68.074,73</b>	<b>\$ 68.560,14</b>	<b>\$ 69.070,69</b>

Tabla muestra egresos de 2019 y egresos proyectados entre 2020 -2024.

### 5.3. Flujo de caja

Tabla 17

Flujo de caja: año 2019

FLUJO-ACTIVO	SUB-FLUJO	CONCEPTO	AÑO 2019												FLUJO NETO DEL MES	
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
OPERACIÓN	COBROS CLIENTES	COBROS FACTURAS VENTAS	\$ 114.958,15	\$ 114.264,22	\$ 106.641,54	\$ 111.298,34	\$ 125.091,72	\$ 118.340,09	\$ 107.156,13	\$ 110.850,24	\$ 118.280,17	\$ 128.686,79	\$ 104.721,12	\$ 118.919,95	\$ 1.379.208,46	
	PROVEEDORES EXTERIOR	PAGOS AL EXTERIOR VALOR FOB	-\$ 66.174,52	-\$ 85.919,77	-\$ 39.487,68	-\$ 46.725,91	-\$ 46.476,21	-\$ 55.827,73	-\$ 121.137,92	-\$ 34.517,32	-\$ 51.539,03	-\$ 36.897,49	-\$ 76.904,81	-\$ 46.663,79	-\$ 708.272,18	
	COSTO LABORAL	PAGOS COMISION VENTAS	-\$ 5.057,36	-\$ 3.218,83	-\$ 5.479,84	-\$ 4.735,17	-\$ 4.204,13	-\$ 5.203,46	-\$ 5.201,11	-\$ 7.334,07	-\$ 79,95	-\$ 6.094,30	-\$ 6.368,03	-\$ 6.701,60	-\$ 59.677,85	
		PAGOS SUELDOS ADM Y VENTAS	-\$ 14.286,68	-\$ 9.843,00	-\$ 12.134,81	-\$ 12.776,35	-\$ 11.074,44	-\$ 10.640,56	-\$ 11.006,01	-\$ 10.224,95	-\$ 10.758,45	-\$ 14.120,23	-\$ 9.370,45	-\$ 12.186,73	-\$ 138.422,66	
		PAGOS VIATICOS VENTAS	-\$ 2.205,00	-\$ 2.649,25	-\$ 1.582,50	-\$ 2.336,00	-\$ 2.064,95	-\$ 1.937,00	-\$ 2.435,00	-\$ 1.998,00	-\$ 2.226,00	-\$ 1.629,95	-\$ 2.847,14	-\$ 1.550,00	-\$ 25.460,79	
		PAGOS APORTES PATRONALES IESS	-\$ 4.954,31		\$ 852,78		-\$ 8.912,60	-\$ 2.415,78	-\$ 8.885,02	-\$ 3.169,87	-\$ 3.267,69	-\$ 2.562,54	-\$ 2.864,33		-\$ 36.179,36	
		IMPUESTOS	PAGO ARANCELES SENAE	-\$ 5.317,65	-\$ 11.310,69	-\$ 2.496,29	-\$ 18.520,55	-\$ 4.369,58	-\$ 6.349,92	-\$ 9.021,18	-\$ 10.468,91	-\$ 6.955,67	-\$ 13.295,11	-\$ 687,61	-\$ 6.788,94	-\$ 95.582,10
		PROVEEDORES LOCALES	PAGOS OTROS COSTOS IMPORTACION	-\$ 9.422,99	-\$ 6.157,79	-\$ 2.199,45	-\$ 4.189,92	-\$ 5.665,57	-\$ 7.748,00	-\$ 7.968,44	-\$ 10.288,60	-\$ 12.233,40	-\$ 13.606,34	-\$ 14.025,66	-\$ 11.151,12	-\$ 104.657,28
		OTROS ADMINISTRATIVOS	OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	-\$ 1.273,39	-\$ 436,45	-\$ 1.072,06	-\$ 1.613,37	-\$ 768,03	-\$ 592,62	-\$ 522,42	-\$ 1.711,98	-\$ 283,95	-\$ 264,14	-\$ 602,12	-\$ 266,58	-\$ 9.407,11
	<b>Total OPERACIÓN</b>			<b>\$ 6.266,25</b>	<b>-\$ 5.271,56</b>	<b>\$ 43.041,69</b>	<b>\$ 20.401,07</b>	<b>\$ 41.556,21</b>	<b>\$ 27.625,02</b>	<b>-\$ 59.020,97</b>	<b>\$ 31.136,54</b>	<b>\$ 30.936,03</b>	<b>\$ 40.216,69</b>	<b>-\$ 8.949,03</b>	<b>\$ 33.611,19</b>	<b>\$ 201.549,13</b>
FINANCIAMIENTO	RELACIONADOS	PAGO CAPITAL OTROS PASIVOS	-\$ 23.136,89	-\$ 12.285,28	-\$ 17.334,64	-\$ 32.682,51	-\$ 8.933,55	\$ 21.513,04	-\$ 50.404,80	-\$ 16.132,44	\$ 4.961,50	-\$ 47.691,56	-\$ 20.197,77	\$ 8.720,37	-\$ 193.604,53	
	INVERSIONISTAS	INTERESES BANCARIOS INVERSIONISTAS	-\$ 5.675,81	-\$ 5.332,47	-\$ 4.506,10	-\$ 3.409,54	-\$ 2.192,41	-\$ 5.095,18	-\$ 3.031,37	-\$ 2.512,74	-\$ 7.663,76	-\$ 3.379,11	-\$ 3.612,25	-\$ 4.525,02	-\$ 50.935,76	
<b>Total FINANCIAMIENTO</b>			<b>-\$ 28.812,70</b>	<b>-\$ 17.617,75</b>	<b>-\$ 21.840,74</b>	<b>-\$ 36.092,05</b>	<b>-\$ 11.125,96</b>	<b>\$ 16.417,86</b>	<b>-\$ 53.436,17</b>	<b>-\$ 18.645,18</b>	<b>-\$ 2.702,26</b>	<b>-\$ 51.070,67</b>	<b>-\$ 23.810,02</b>	<b>\$ 4.195,35</b>	<b>-\$ 244.540,29</b>	
<b>FLUJO NETO DEL MES</b>			<b>-\$ 22.546,45</b>	<b>-\$ 22.889,31</b>	<b>\$ 21.200,95</b>	<b>-\$ 15.690,98</b>	<b>\$ 30.430,25</b>	<b>\$ 44.042,88</b>	<b>-\$ 112.457,14</b>	<b>\$ 12.491,36</b>	<b>\$ 28.233,77</b>	<b>-\$ 10.853,98</b>	<b>-\$ 32.759,05</b>	<b>\$ 37.806,54</b>	<b>-\$ 42.991,16</b>	

FLUJO DE CAJA AL INICIO DE CADA PERIODO	\$ 14.719,00	-\$ 7.827,45	-\$ 30.716,76	-\$ 9.515,81	-\$ 25.206,79	\$ 5.223,46	\$ 49.266,34	-\$ 63.190,80	-\$ 50.699,44	-\$ 22.465,67	-\$ 33.319,65	-\$ 66.078,70	\$ 14.719,00
FLUJO DE CAJA AL FINAL DEL PERIODO	-\$ 7.827,45	-\$ 30.716,76	-\$ 9.515,81	-\$ 25.206,79	\$ 5.223,46	\$ 49.266,34	-\$ 63.190,80	-\$ 50.699,44	-\$ 22.465,67	-\$ 33.319,65	-\$ 66.078,70	-\$ 28.272,16	-\$ 28.272,16

La tabla expone el flujo de caja del año 2019 desglosado mensualmente.



## 5.4. Estado de resultados proyectados

En las ventas efectuadas proyectadas a 5 años con la propuesta ofrecida se visualiza un incremento anual que crece de manera proporcional en comparación a las ventas sin la implementación del plan de fidelización, misma que tiene un crecimiento en menor proporción, lo cual muestra un cambio positivo para la empresa con el plan de fidelización con valoración de clientes, que se podrá visualizar en los cuadros a continuación:

- Proyecciones sin aplicación de la propuesta

Tabla 18

*Ingresos-egresos 2019 y proyección de ingresos-egresos periodo 2020 – 2024*

INGRESOS	ENE-DIC 2019	ENE-DIC 2020	ENE-DIC 2021	ENE-DIC 2022	ENE-DIC 2023	ENE-DIC 2024
<b>VENTAS DE MERCADERÍA</b>						
VENTAS A CREDITO	\$ 1.186.960,63	\$ 1.317.526,30	\$ 1.436.103,67	\$ 1.522.269,89	\$ 1.583.160,68	\$ 1.622.739,70
DEVOLUCIONES EN VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DESCUENTO EN VENTAS	-\$ 6.448,93	-\$ 7.158,31	-\$ 7.802,56	-\$ 8.270,71	-\$ 8.601,54	-\$ 8.816,58
AJUSTE DE INVENTARIO	\$ 28,20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COMISIONES POR SOBREPRECIO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VENTAS DE MERCADERIA - OTROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL VENTAS DE MERCADERIA</b>	<b>\$ 1.180.539,90</b>	<b>\$ 1.310.367,99</b>	<b>\$ 1.428.301,11</b>	<b>\$ 1.513.999,17</b>	<b>\$ 1.574.559,14</b>	<b>\$ 1.613.923,12</b>
<b>OTROS</b>						
SOBRANTE DE INVENTARIO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS/PED. IMPORTACION	\$ 6,90	\$ 6,90	\$ 6,90	\$ 6,90	\$ 6,90	\$ 6,90
OTROS INGRESOS	\$ 15.851,90	\$ 16.168,94	\$ 16.492,32	\$ 16.822,16	\$ 17.158,61	\$ 17.501,78
<b>TOTAL OTROS</b>	<b>\$ 15.858,80</b>	<b>\$ 16.175,84</b>	<b>\$ 16.499,22</b>	<b>\$ 16.829,06</b>	<b>\$ 17.165,51</b>	<b>\$ 17.508,68</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 1.196.398,70</b>	<b>\$ 1.326.543,83</b>	<b>\$ 1.444.800,32</b>	<b>\$ 1.530.828,24</b>	<b>\$ 1.591.724,65</b>	<b>\$ 1.631.431,80</b>
<b>COSTO DE LOS BIENES</b>						
<b>COSTO DE VENTA</b>						
COSTO DE VENTA MERCADERIA	\$ 808.036,02	\$ 895.917,88	\$ 976.550,49	\$ 1.035.143,52	\$ 1.076.549,26	\$ 1.103.463,00
COSTO DE VENTA - OTROS	\$ 4.931,33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL COSTO DE VENTA</b>	<b>\$ 812.967,35</b>	<b>\$ 895.917,88</b>	<b>\$ 976.550,49</b>	<b>\$ 1.035.143,52</b>	<b>\$ 1.076.549,26</b>	<b>\$ 1.103.463,00</b>
<b>TOTAL DE LOS BIENES</b>	<b>\$ 812.967,35</b>	<b>\$ 895.917,88</b>	<b>\$ 976.550,49</b>	<b>\$ 1.035.143,52</b>	<b>\$ 1.076.549,26</b>	<b>\$ 1.103.463,00</b>
<b>GANANCIA BRUTA</b>	<b>\$ 383.431,35</b>	<b>\$ 430.625,94</b>	<b>\$ 468.249,83</b>	<b>\$ 495.684,71</b>	<b>\$ 515.175,38</b>	<b>\$ 527.968,80</b>

EGRESOS						
<b>GASTO DE VENTAS</b>						
COMISIONES A VENDEDORES	\$ 65.413,27	\$ 72.608,73	\$ 79.143,52	\$ 83.892,13	\$ 87.247,81	\$ 89.429,01
GUIA DE TRANSPORTE	\$ 471,25	\$ 475,96	\$ 480,72	\$ 485,53	\$ 490,38	\$ 495,29
VIATICOS	\$ 24.976,45	\$ 25.226,21	\$ 25.478,48	\$ 25.733,26	\$ 25.990,59	\$ 26.250,50
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	\$ 86,44	\$ 87,74	\$ 89,05	\$ 90,39	\$ 91,74	\$ 93,12
MATERIALES PARA BODEGA	\$ 2.355,23	\$ 2.414,11	\$ 2.474,46	\$ 2.536,33	\$ 2.599,73	\$ 2.664,73
ESTACIONAMIENTO	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00
FALTANTE DE INVENTARIO	\$ 7,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COMBUSTIBLE	\$ 563,25	\$ 597,05	\$ 632,87	\$ 670,84	\$ 711,09	\$ 753,76
SUELDOS-VENTAS	\$ 55.652,87	\$ 57.878,98	\$ 60.194,14	\$ 62.601,91	\$ 65.105,99	\$ 67.710,23
BENEFICIOS SOCIALES (VENTAS)	\$ 10.928,03	\$ 11.255,87	\$ 11.593,55	\$ 11.941,35	\$ 12.299,59	\$ 12.668,58
PERDIDA POR ROBO	\$ 721,49	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS	\$ 438,71	\$ 443,10	\$ 447,53	\$ 452,00	\$ 456,52	\$ 461,09
ALIMENTACION	\$ 821,00	\$ 829,21	\$ 837,50	\$ 845,88	\$ 854,34	\$ 862,88
VIARIOS	\$ 1.370,15	\$ 1.411,25	\$ 1.453,59	\$ 1.497,20	\$ 1.542,12	\$ 1.588,38
TRANSPORTE Y MOVILIZACION	\$ 147,80	\$ 150,76	\$ 153,77	\$ 156,85	\$ 159,98	\$ 163,18
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 163.988,44</b>	<b>\$ 173.413,97</b>	<b>\$ 183.014,18</b>	<b>\$ 190.938,66</b>	<b>\$ 197.584,90</b>	<b>\$ 203.175,74</b>

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
SERVICIOS PRESTADOS	\$ 6.557,08	\$ 6.753,79	\$ 6.956,41	\$ 7.165,10	\$ 7.380,05	\$ 7.601,45
MATERIALES DE OFICINA	\$ 2.913,14	\$ 2.956,84	\$ 3.001,19	\$ 3.046,21	\$ 3.091,90	\$ 3.138,28
ASEO Y LIMPIEZA	\$ 1.632,58	\$ 1.657,07	\$ 1.681,92	\$ 1.707,15	\$ 1.732,76	\$ 1.758,75
FORMULARIO/PAPELERIA/COPIAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
HONORARIOS	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00
ARRIENDOS	\$ 4.815,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
SUELDOS-ADMINISTRACION	\$ 48.577,17	\$ 50.277,37	\$ 52.037,08	\$ 53.858,38	\$ 55.743,42	\$ 57.694,44
BENEFICIOS SOCIALES (ADMIN.)	\$ 5.885,59	\$ 6.091,59	\$ 6.304,79	\$ 6.525,46	\$ 6.753,85	\$ 6.990,23
IESS (AP.PATRONAL/SECAP/IECE)	\$ 11.633,46	\$ 12.040,63	\$ 12.462,05	\$ 12.898,23	\$ 13.349,66	\$ 13.816,90
FONDOS DE RESERVA	\$ 4.676,30	\$ 4.839,97	\$ 5.009,37	\$ 5.184,70	\$ 5.366,16	\$ 5.553,98
REPARACION MANT. EDIFICIO	\$ 2.193,01	\$ 2.193,01	\$ 2.193,01	\$ 2.193,01	\$ 2.193,01	\$ 2.193,01
REPARACION MANT. EQUIPO/COM	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
REPARACION MANT/VEHICULO	\$ 484,17	\$ 484,17	\$ 484,17	\$ 484,17	\$ 484,17	\$ 484,17
REPARACION MANT. EQUIPO/OFICI	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00
DEPRECIACION EDIFICIO	\$ 8.131,56	\$ 8.131,56	\$ 8.131,56	\$ 8.131,56	\$ 8.131,56	\$ 8.131,56
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 459,48	\$ 459,48	\$ 459,48	\$ 459,48	\$ 459,48	\$ 459,48
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPU	\$ 1.103,79	\$ 1.103,79	\$ 1.103,79	\$ 1.103,79	\$ 1.103,79	\$ 1.103,79
DEPRECIACION VEHICULO	\$ 7.769,44	\$ 7.380,97	\$ 7.011,92	\$ 6.661,32	\$ 6.328,26	\$ 6.011,84
DEPRECIACION MAQUINARIA	\$ 27,73	\$ 27,73	\$ 27,73	\$ 27,73	\$ 27,73	\$ 27,73
TELEFONO	\$ 143,82	\$ 146,70	\$ 149,63	\$ 152,62	\$ 155,68	\$ 158,79
IMPUESTOS	\$ 5.139,48	\$ 4.882,51	\$ 4.638,38	\$ 4.406,46	\$ 4.186,14	\$ 3.976,83
JUDICIALES Y NOTARIALES	\$ 130,00	\$ 136,50	\$ 143,33	\$ 150,49	\$ 158,02	\$ 165,92
EGRESOS X AJUSTES	\$ 261,81	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BONIFICACION A EMPLEADOS	\$ 1.437,00	\$ 1.487,30	\$ 1.539,35	\$ 1.593,23	\$ 1.648,99	\$ 1.706,71
TELEFONO CELULAR E INTERNET	\$ 1.380,82	\$ 1.401,53	\$ 1.422,56	\$ 1.443,89	\$ 1.465,55	\$ 1.487,54
RECARGA CELULAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AGUA	\$ 209,10	\$ 217,46	\$ 226,16	\$ 235,21	\$ 244,62	\$ 254,40
ENERGIA ELECTRICA	\$ 2.710,31	\$ 2.764,52	\$ 2.819,81	\$ 2.876,20	\$ 2.933,73	\$ 2.992,40
ATENCION A EMPLEADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SEGUROS	\$ 3.392,02	\$ 3.392,02	\$ 3.392,02	\$ 3.392,02	\$ 3.392,02	\$ 3.392,02
GASTOS DE MATRICULA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUSCRIPCIONES	\$ 216,91	\$ 216,91	\$ 216,91	\$ 216,91	\$ 216,91	\$ 216,91
VACACIONES	\$ 1.314,16	\$ 1.360,16	\$ 1.407,76	\$ 1.457,03	\$ 1.508,03	\$ 1.560,81
OTRAS GASTOS ADMINISTRACIÓN	\$ 66,82	\$ 66,82	\$ 66,82	\$ 66,82	\$ 66,82	\$ 66,82
MULTAS	\$ 812,05	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACION INSTALACIONES	\$ 29,38	\$ 29,38	\$ 29,38	\$ 29,38	\$ 29,38	\$ 29,38
SEGUR VEHICULO EC SUIZA	\$ 803,96	\$ 803,96	\$ 803,96	\$ 803,96	\$ 803,96	\$ 803,96
SEGURO INCENDIO	\$ 1.043,48	\$ 1.043,48	\$ 1.043,48	\$ 1.043,48	\$ 1.043,48	\$ 1.043,48
SEGURO ACCIDENTES PERSONALES	\$ 113,32	\$ 113,32	\$ 113,32	\$ 113,32	\$ 113,32	\$ 113,32
DESAHUCIO	\$ 386,00	\$ 399,51	\$ 413,49	\$ 427,97	\$ 442,94	\$ 458,45
AMORT SERVICIOS FINANCIEROS	\$ 2.211,66	\$ 2.211,66	\$ 2.211,66	\$ 2.211,66	\$ 2.211,66	\$ 2.211,66
VARIOS ADMINISTRACION	\$ 208,59	\$ 208,59	\$ 208,59	\$ 208,59	\$ 208,59	\$ 208,59
PROV CTAS INCOBRABLES	\$ -	\$ 980,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 135.150,19</b>	<b>\$ 140.040,28</b>	<b>\$ 143.991,08</b>	<b>\$ 146.555,53</b>	<b>\$ 149.255,63</b>	<b>\$ 152.093,60</b>

GASTOS FINANCIEROS						
INT. X MORA/MULTAS	\$ 50,94	\$ 50,94	\$ 50,94	\$ 50,94	\$ 50,94	\$ 50,94
CERTIFICACION DE CHEQUES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SERVICIOS BANCARIOS	\$ 5.236,68	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
INTERESES BANCARIOS	\$ 16.217,39	\$ 16.541,74	\$ 16.872,57	\$ 17.210,02	\$ 17.554,22	\$ 17.905,31
INTERESES EN INVERSIONES	\$ 24.841,56	\$ 25.338,39	\$ 25.845,15	\$ 26.362,06	\$ 26.889,30	\$ 27.427,08
COSTO DE FINANCIAMIENTO	\$ 20.507,73	\$ 20.097,57	\$ 19.695,62	\$ 19.301,71	\$ 18.915,67	\$ 18.537,36
VARIOS FINANCIEROS	\$ 192,53	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
GASTOS BANCARIOS TC	\$ 0,21	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 67.047,03</b>	<b>\$ 67.178,63</b>	<b>\$ 67.614,29</b>	<b>\$ 68.074,73</b>	<b>\$ 68.560,14</b>	<b>\$ 69.070,69</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 366.185,66</b>	<b>\$ 380.632,89</b>	<b>\$ 394.619,55</b>	<b>\$ 405.568,92</b>	<b>\$ 415.400,67</b>	<b>\$ 424.340,03</b>
<b>INGRESOS NETOS</b>	<b>\$ 17.245,69</b>	<b>\$ 49.993,05</b>	<b>\$ 73.630,28</b>	<b>\$ 90.115,80</b>	<b>\$ 99.774,72</b>	<b>\$ 103.628,77</b>

- Proyecciones con aplicación de la propuesta

Tabla 19

*Ingresos-egresos 2019 y proyección de ingresos-egresos periodo 2020 – 2024*

INGRESOS	ENE-DIC 2019	ENE-DIC 2020	ENE-DIC 2021	ENE-DIC 2022	ENE-DIC 2023	ENE-DIC 2024
<b>VENTAS DE MERCADERÍA</b>						
VENTAS A CREDITO	\$ 1.186.960,63	\$1.353.135,12	\$1.508.745,66	\$ 1.629.445,31	\$ 1.727.212,03	\$ 1.813.572,63
DEVOLUCIONES EN VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DESCUENTO EN VENTAS	-\$ 6.448,93	-\$ 7.351,78	-\$ 8.197,23	-\$ 8.853,01	-\$ 9.384,19	-\$ 9.853,40
AJUSTE DE INVENTARIO	\$ 28,20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COMISIONES POR SOBREPRECIO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VENTAS DE MERCADERIA - OTROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL VENTAS DE MERCADERIA</b>	<b>\$ 1.180.539,90</b>	<b>\$1.345.783,34</b>	<b>\$1.500.548,42</b>	<b>\$ 1.620.592,30</b>	<b>\$ 1.717.827,83</b>	<b>\$ 1.803.719,23</b>
<b>OTROS</b>						
SOBRANTE DE INVENTARIO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS/PED. IMPORTACION	\$ 6,90	\$ 6,90	\$ 6,90	\$ 6,90	\$ 6,90	\$ 6,90
OTROS INGRESOS	\$ 15.851,90	\$ 16.168,94	\$ 16.492,32	\$ 16.822,16	\$ 17.158,61	\$ 17.501,78
<b>TOTAL OTROS</b>	<b>\$ 15.858,80</b>	<b>\$ 16.175,84</b>	<b>\$ 16.499,22</b>	<b>\$ 16.829,06</b>	<b>\$ 17.165,51</b>	<b>\$ 17.508,68</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 1.196.398,70</b>	<b>\$1.361.959,18</b>	<b>\$1.517.047,64</b>	<b>\$ 1.637.421,36</b>	<b>\$ 1.734.993,34</b>	<b>\$ 1.821.227,90</b>
<b>COSTO DE LOS BIENES</b>						
<b>COSTO DE VENTA</b>						
COSTO DE VENTA MERCADERIA	\$ 808.036,02	\$ 920.131,88	\$1.025.947,05	\$ 1.108.022,81	\$ 1.174.504,18	\$ 1.233.229,39
COSTO DE VENTA - OTROS	\$ 4.931,33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL COSTO DE VENTA</b>	<b>\$ 812.967,35</b>	<b>\$ 920.131,88</b>	<b>\$1.025.947,05</b>	<b>\$ 1.108.022,81</b>	<b>\$ 1.174.504,18</b>	<b>\$ 1.233.229,39</b>
<b>TOTAL DE LOS BIENES</b>	<b>\$ 812.967,35</b>	<b>\$ 920.131,88</b>	<b>\$1.025.947,05</b>	<b>\$ 1.108.022,81</b>	<b>\$ 1.174.504,18</b>	<b>\$ 1.233.229,39</b>
<b>GANANCIA BRUTA</b>	<b>\$ 383.431,35</b>	<b>\$ 441.827,30</b>	<b>\$ 491.100,59</b>	<b>\$ 529.398,55</b>	<b>\$ 560.489,16</b>	<b>\$ 587.998,52</b>

EGRESOS						
<b>GASTO DE VENTAS</b>						
COMISIONES A VENEDORES	\$ 65.413,27	\$ 74.571,13	\$ 83.146,81	\$ 89.798,55	\$ 95.186,47	\$ 99.945,79
GUIA DE TRANSPORTE	\$ 471,25	\$ 475,96	\$ 480,72	\$ 485,53	\$ 490,38	\$ 495,29
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	\$ 86,44					
VIATICOS	\$ 24.976,45	\$ 25.226,21	\$ 25.478,48	\$ 25.733,26	\$ 25.990,59	\$ 26.250,50
MATERIALES PARA BODEGA	\$ 2.355,23	\$ 2.414,11	\$ 2.474,46	\$ 2.536,33	\$ 2.599,73	\$ 2.664,73
ESTACIONAMIENTO	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00
FALTANTE DE INVENTARIO	\$ 7,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COMBUSTIBLE	\$ 563,25	\$ 597,05	\$ 632,87	\$ 670,84	\$ 711,09	\$ 753,76
SUELDOS-VENTAS	\$ 55.652,87	\$ 57.878,98	\$ 60.194,14	\$ 62.601,91	\$ 65.105,99	\$ 67.710,23
BENEFICIOS SOCIALES (VENTAS)	\$ 10.928,03	\$ 11.255,87	\$ 11.593,55	\$ 11.941,35	\$ 12.299,59	\$ 12.668,58
PERDIDA POR ROBO	\$ 721,49	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS	\$ 438,71	\$ 443,10	\$ 447,53	\$ 452,00	\$ 456,52	\$ 461,09
ALIMENTACION	\$ 821,00	\$ 829,21	\$ 837,50	\$ 845,88	\$ 854,34	\$ 862,88
VARIOS	\$ 1.370,15	\$ 1.411,25	\$ 1.453,59	\$ 1.497,20	\$ 1.542,12	\$ 1.588,38
TRANSPORTE Y MOVILIZACION	\$ 147,80	\$ 150,76	\$ 153,77	\$ 156,85	\$ 159,98	\$ 163,18
DEPARTAMENTO DE MARKETING		\$ 3.600,00	\$ 3.744,00	\$ 3.893,76	\$ 4.049,51	\$ 4.211,49
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 163.988,44</b>	<b>\$ 178.888,63</b>	<b>\$ 190.672,42</b>	<b>\$ 200.648,46</b>	<b>\$ 209.481,32</b>	<b>\$ 217.810,89</b>

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
SERVICIOS PRESTADOS	\$ 6.557,08	\$ 6.753,79	\$ 6.956,41	\$ 7.165,10	\$ 7.380,05	\$ 7.601,45
MATERIALES DE OFICINA	\$ 2.913,14	\$ 2.956,84	\$ 3.001,19	\$ 3.046,21	\$ 3.091,90	\$ 3.138,28
ASEO Y LIMPIEZA	\$ 1.632,58	\$ 1.657,07	\$ 1.681,92	\$ 1.707,15	\$ 1.732,76	\$ 1.758,75
FORMULARIO/PAPELERIA/COPIAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
HONORARIOS	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00
ARRIENDOS	\$ 4.815,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
SUELDOS-ADMINISTRACION	\$ 48.577,17	\$ 50.277,37	\$ 52.037,08	\$ 53.858,38	\$ 55.743,42	\$ 57.694,44
BENEFICIOS SOCIALES (ADMIN.)	\$ 5.885,59	\$ 6.091,59	\$ 6.304,79	\$ 6.525,46	\$ 6.753,85	\$ 6.990,23
IESS (AP.PATRONAL/SECAP/IECE)	\$ 11.633,46	\$ 12.040,63	\$ 12.462,05	\$ 12.898,23	\$ 13.349,66	\$ 13.816,90
FONDOS DE RESERVA	\$ 4.676,30	\$ 4.839,97	\$ 5.009,37	\$ 5.184,70	\$ 5.366,16	\$ 5.553,98
REPARACION MANT. EDIFICIO	\$ 2.193,01	\$ 2.193,01	\$ 2.193,01	\$ 2.193,01	\$ 2.193,01	\$ 2.193,01
REPARACION MANT. EQUIPO/COMPUTO	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
REPARACION MANT/VEHICULO	\$ 484,17	\$ 484,17	\$ 484,17	\$ 484,17	\$ 484,17	\$ 484,17
REPARACION MANT. EQUIPO/OFCINA	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00
DEPRECIACION EDIFICIO	\$ 8.131,56	\$ 8.131,56	\$ 8.131,56	\$ 8.131,56	\$ 8.131,56	\$ 8.131,56
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 459,48	\$ 459,48	\$ 459,48	\$ 459,48	\$ 459,48	\$ 459,48
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1.103,79	\$ 1.103,79	\$ 1.103,79	\$ 1.103,79	\$ 1.103,79	\$ 1.103,79
DEPRECIACION VEHICULO	\$ 7.769,44	\$ 7.380,97	\$ 7.011,92	\$ 6.661,32	\$ 6.328,26	\$ 6.011,84
DEPRECIACION MAQUINARIA	\$ 27,73	\$ 27,73	\$ 27,73	\$ 27,73	\$ 27,73	\$ 27,73
TELEFONO	\$ 143,82	\$ 146,70	\$ 149,63	\$ 152,62	\$ 155,68	\$ 158,79
IMPUESTOS	\$ 5.139,48	\$ 4.882,51	\$ 4.638,38	\$ 4.406,46	\$ 4.186,14	\$ 3.976,83
JUDICIALES Y NOTARIALES	\$ 130,00	\$ 136,50	\$ 143,33	\$ 150,49	\$ 158,02	\$ 165,92
EGRESOS X AJUSTES	\$ 261,81	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BONIFICACION A EMPLEADOS	\$ 1.437,00	\$ 1.487,30	\$ 1.539,35	\$ 1.593,23	\$ 1.648,99	\$ 1.706,71
TELEFONO CELULAR E INTERNET	\$ 1.380,82	\$ 1.401,53	\$ 1.422,56	\$ 1.443,89	\$ 1.465,55	\$ 1.487,54
RECARGA CELULAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AGUA	\$ 209,10	\$ 217,46	\$ 226,16	\$ 235,21	\$ 244,62	\$ 254,40
ENERGIA ELECTRICA	\$ 2.710,31	\$ 2.764,52	\$ 2.819,81	\$ 2.876,20	\$ 2.933,73	\$ 2.992,40
ATENCION A EMPLEADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SEGUROS	\$ 3.392,02	\$ 3.392,02	\$ 3.392,02	\$ 3.392,02	\$ 3.392,02	\$ 3.392,02
GASTOS DE MATRICULA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUSCRIPCIONES	\$ 216,91	\$ 216,91	\$ 216,91	\$ 216,91	\$ 216,91	\$ 216,91
VACACIONES	\$ 1.314,16	\$ 1.360,16	\$ 1.407,76	\$ 1.457,03	\$ 1.508,03	\$ 1.560,81
OTRAS GASTOS ADMINISTRACIÓN	\$ 66,82	\$ 66,82	\$ 66,82	\$ 66,82	\$ 66,82	\$ 66,82
MULTAS	\$ 812,05	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACION INSTALACIONES	\$ 29,38	\$ 29,38	\$ 29,38	\$ 29,38	\$ 29,38	\$ 29,38
SEGUR VEHICULO EC SUIZA	\$ 803,96	\$ 803,96	\$ 803,96	\$ 803,96	\$ 803,96	\$ 803,96
SEGURO INCENDIO	\$ 1.043,48	\$ 1.043,48	\$ 1.043,48	\$ 1.043,48	\$ 1.043,48	\$ 1.043,48
SEGURO ACCIDENTES PERSONALES	\$ 113,32	\$ 113,32	\$ 113,32	\$ 113,32	\$ 113,32	\$ 113,32
DESAHUCIO	\$ 386,00	\$ 399,51	\$ 413,49	\$ 427,97	\$ 442,94	\$ 458,45
AMORT SERVICIOS FINANCIEROS	\$ 2.211,66	\$ 2.211,66	\$ 2.211,66	\$ 2.211,66	\$ 2.211,66	\$ 2.211,66
VARIOS ADMINISTRACION	\$ 208,59	\$ 208,59	\$ 208,59	\$ 208,59	\$ 208,59	\$ 208,59
PROV CTAS INCOBRABLES	\$ -	\$ 980,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 135.150,19</b>	<b>\$ 140.040,28</b>	<b>\$ 143.991,08</b>	<b>\$ 146.555,53</b>	<b>\$ 149.255,63</b>	<b>\$ 152.093,60</b>

GASTOS FINANCIEROS						
INT. X MORA/MULTAS	\$ 50,94	\$ 50,94	\$ 50,94	\$ 50,94	\$ 50,94	\$ 50,94
CERTIFICACION DE CHEQUES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SERVICIOS BANCARIOS	\$ 5.236,68	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
INTERESES BANCARIOS	\$ 16.217,39	\$ 16.541,74	\$ 16.872,57	\$ 17.210,02	\$ 17.554,22	\$ 17.905,31
INTERESES EN INVERSIONES	\$ 24.841,56	\$ 25.338,39	\$ 25.845,15	\$ 26.362,06	\$ 26.889,30	\$ 27.427,08
COSTO DE FINANCIAMIENTO	\$ 20.507,73	\$ 20.097,57	\$ 19.695,62	\$ 19.301,71	\$ 18.915,67	\$ 18.537,36
VARIOS FINANCIEROS	\$ 192,53	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
GASTOS BANCARIOS TC	\$ 0,21	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 67.047,03</b>	<b>\$ 67.178,63</b>	<b>\$ 67.614,29</b>	<b>\$ 68.074,73</b>	<b>\$ 68.560,14</b>	<b>\$ 69.070,69</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 366.185,66</b>	<b>\$ 386.107,55</b>	<b>\$ 402.277,79</b>	<b>\$ 415.278,71</b>	<b>\$ 427.297,09</b>	<b>\$ 438.975,18</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 17.245,69</b>	<b>\$ 55.719,75</b>	<b>\$ 88.822,81</b>	<b>\$ 114.119,84</b>	<b>\$ 133.192,07</b>	<b>\$ 149.023,34</b>

Se añadirá dentro de los gastos de ventas, el departamento de marketing; el cual se encargará de implementar el plan de fidelización con valoración de clientes, mismo que permitirá evidenciar un mayor incremento en los ingresos netos proyectados en comparación al estado de resultados sin la implementación del departamento, dicho departamento estará administrado por una persona la cual se encargará de:

- Actualizar periódicamente las 3 categorías de los clientes
- Manejar los porcentajes de descuentos a ofrecer acorde al volumen de compras mensuales

- Realizar cambios en los incentivos cuando la situación lo amerite, tratando siempre de mantener a los clientes más fuertes de la empresa
- Mantener contacto con los clientes para conocer su opinión y sugerencias respecto a la atención brindada por parte de los vendedores
- Ocuparse de que las tarjetas de regalo, descuentos y otros incentivos lleguen al cliente siempre en las fechas establecidas
- Entregar reportes al cierre de cada mes para ver la evolución: ascenso/descenso de clientes y volumen de ventas
- Manejo de redes sociales y papelería corporativa
- Capacitar al equipo de ventas periódicamente

## 5.5. Evaluación de indicadores financieros: TIR, VAN, sensibilidad, payback y ratios comerciales

Tabla 20

*Evaluación de indicadores financieros*

PROYECCIONES DEL FLUJO DE EFECTIVO NETO FINAL (esperados)	77,519.00	72,435.67	71,058.25	91,295.87	106,553.66	119,218.67
RAZONES FINANCIERAS PROYECTADAS	\$ -50,000.00	\$ 72,435.67	\$ 71,058.25	\$ 91,295.87	\$ 106,553.66	\$ 119,218.67
<b>INDICES FINANCIEROS COMERCIALES</b>						
MARGEN BRUTO	32.48%	32.83%	32.73%	32.67%	32.63%	32.60%
MARGEN OPERATIVO EBITDA	8.51%	10.35%	11.58%	12.28%	12.70%	12.98%
MARGEN OPERATIVO EBIT	7.05%	9.02%	10.31%	11.13%	11.63%	11.98%
MARGEN NETO	1.44%	4.09%	5.85%	6.97%	7.68%	8.18%
TASA DEPRECIACIÓN	1.46%	1.26%	1.11%	1.00%	0.93%	0.87%
<b>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</b>						
INVERSIÓN INICIO DEL PROYECTO	\$ 50,000.00					
TIR AL FINALIZAR EL PROYECTO	150.39%					
VAN	\$263,610.33					
<b>ANÁLISIS PAYBACK (ROI Marketing)</b>						
GANANCIA BRUTA SIN MARKETING	\$ 383,431.35	\$ 430,625.94	\$ 468,249.83	\$ 495,684.71	\$ 515,175.38	\$ 527,968.80
GANANCIA BRUTA CON MARKETING	\$ 383,431.35	\$ 441,827.30	\$ 491,100.59	\$ 529,398.55	\$ 560,489.16	\$ 587,998.52
TOTAL INGRESO NETO EN PLAN DE MARKETING	\$ -	\$ 11,201.35	\$ 22,850.76	\$ 33,713.84	\$ 45,313.78	\$ 60,029.71
COSTOS DEL PLAN DE MARKETING	\$ -	\$ 3,600.00	\$ 3,744.00	\$ 3,893.76	\$ 4,049.51	\$ 4,211.49
ROI MARKETING INDIVIDUAL	0.00%	211.15%	510.33%	765.84%	1018.99%	1325.38%
ROI GENERAL DEL PROYECTO	788%					

TASA DESCUENTO	VAN
0%	\$388,126.44
10%	\$331,686.12
20%	\$290,126.02
30%	\$258,599.64
40%	\$234,080.73
50%	\$214,603.39
60%	\$198,846.81
70%	\$185,897.44
80%	\$175,107.26

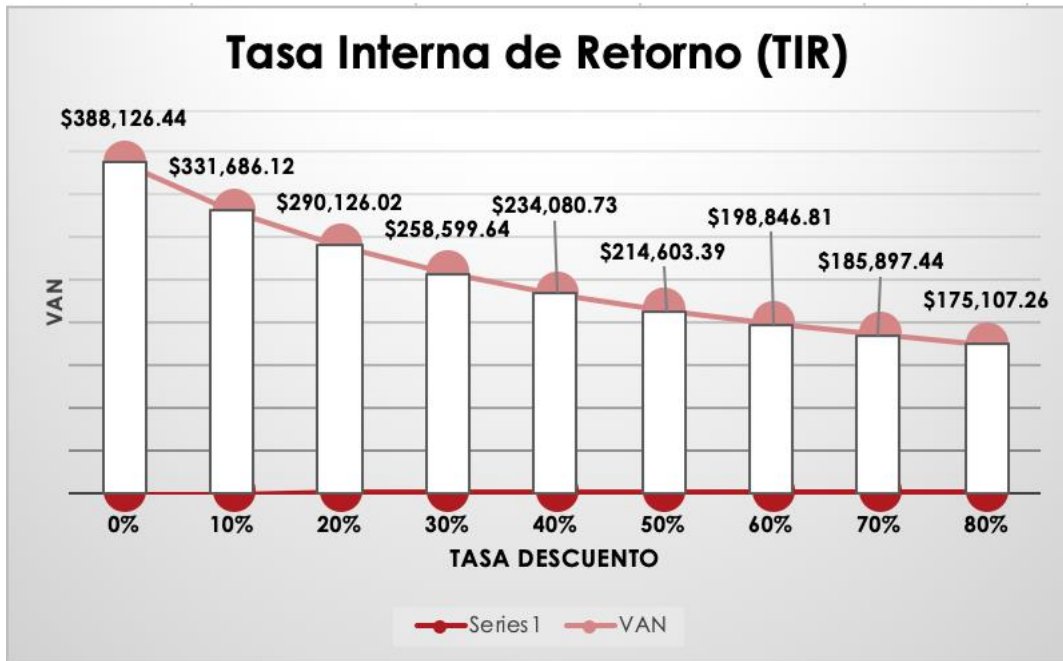


Figura 8. Tasa interna de retorno.

- El margen bruto de la operación de la empresa y las condiciones del mercado, precisan mantener un margen de contribución del 32% en promedio general, lo cual se cumple satisfactoriamente en las proyecciones esperadas; mismo que se obtuvo al dividir la utilidad bruta para las ventas del ejercicio.
- El margen operativo EBITDA (utilidad neta antes de intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones) es medido vs las ventas, y el resultado a obtener sirve para comparar con el margen neto de la operación; con la finalidad de establecer el impacto de los intereses, impuestos y depreciaciones en el resultado. En Freno Preciso Cía. Ltda. Son los intereses financieros los que representan la mayor carga, sin embargo, se mantienen en los márgenes de maniobra mismo que les permite ser eficientes en el manejo de los recursos.
- El margen neto revela que se va manteniendo un crecimiento sostenido de las operaciones, lo cual es favorable puesto que una mayor rentabilidad permitirá reinvertir tales utilidades en mayores líneas de producción.

### **Análisis de sensibilidad**

Mediante este grupo de indicadores se busca evaluar la viabilidad que tendrá el proyecto, tomando como base el comportamiento de los flujos de caja esperados durante la puesta en marcha del proyecto a 5 años. Freno Preciso Cía. Ltda. abrirá nuevos canales de ventas mediante el desarrollo de un plan de marketing, mismo que implica una inversión de 50 mil dólares. Siguiendo esta premisa, el análisis del TIR (tasa interna de retorno) y el VAN (valor actual neto) muestran que el negocio es viable, por cuanto en el segundo año de operación se recuperaría la inversión y la acumulación de los flujos de efectivo obtenidos al término del proyecto representan 5 veces el valor de la inversión inicial.

### **Análisis del payback (ROI)**

El retorno de la inversión permite justificar la inversión, mediante la evaluación de cuanto influyen los costos del plan de marketing vs las utilidades obtenidas del proyecto. Se estima para este proyecto que las utilidades a generar cada año representarán en promedio 7,8 veces el costo del plan de marketing, lo cual es totalmente favorable para la empresa.



## **CONCLUSIONES**

Freno Preciso Cía. Ltda. Inicia sus actividades en el mercado de autopartes hace aproximadamente 24 años con la importación y comercialización de repuestos para camiones y tractocamiones. Las marcas más relevantes que maneja la compañía son “AUTOMAN”, “FORTPRO” y “SAP” procedentes de Estados Unidos, la marca “KTC” de procedencia colombiana, “MANSONS” de India y finalmente en China con las marcas “TINMY” y “FPTRUCK” la cual es una marca patentada por la empresa.

De acuerdo con el análisis realizado se puede concluir que el 31% de las ventas de la empresa del año 2019 provienen de los 12 clientes con mayor volumen de ventas teniendo un promedio mensual mayor a \$1.000,00; de los cuales 1 solo cliente abarca un porcentaje elevado, siendo el 11% con un promedio mensual mayor a \$10.000,00; mientras que 488 clientes representan el 69% de las ventas. Gracias a este análisis se pudo identificar que son muy pocos los clientes con un volumen mensual de ventas elevado razón por la cual se llegó a la conclusión de implementar un plan de fidelización con valoración de clientes a través de la matriz “Score de Clientes” para clasificar en tres diferentes categorías a los distintos tipos de clientes y permitirnos así a través de incentivos fidelizarlos.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que siempre exista un encargado de marketing para el manejo periódico del plan de fidelización planteado.
- Analizar un poco más el mercado en las ciudades con menor porcentaje de ventas para lograr incrementarlas.
- Mantener siempre los incentivos para motivar al personal de la compañía y a los clientes para así lograr su fidelización.
- Monitorear los ingresos netos acorde a las implementaciones que se hagan en la compañía para evaluar su evolución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril, C., & Rodríguez-Cánovas, B. (2016). Marketing mix effects on private labels brand equity. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(3), 168-175.
- AEADE. (13 de Enero de 2019). *Automotive Sector 2018*. Obtenido de Asociación de empresas automotrices del Ecuador: <https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2020/01/boletin-40-ingles-resumido.pdf>
- AEADE. (Noviembre de 2019). *Sobre el sector automotor Ecuador: Servicios*. Obtenido de Asociación de empresas automotrices del Ecuador: <https://www.aeade.net/servicios/sobre-el-sector-automotor/>
- Almenaba, A., Verónica, G., Flores Molina, I. A., & Malatay Gonzalez, K. (2018). Estrategias para contrarrestar los efectos de los aranceles y salvaguardias en la comercialización de las marcas Inoxcrom, Alpen y Stabilo de la empresa Pino Aristata SA. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*(Septiembre).
- Alnsour, M., & Tayeh, Z. A. (2019). Impact of social media use on brand awareness: an applied study on Jordanian banks that uses Facebook. *International Journal of Electronic Banking*, 1(4), 341-357.
- BCE. (2 de Julio de 2019). *La economía ecuatoriana creció 0,6% en el primer trimestre de 2019*. Obtenido de Banco Central del Ecuador : <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>
- Camino Freire, J. A. (Marzo de 2014). *Estrategias de publicidad y su impacto en las ventas de la Empresa Repremarva de la ciudad de Ambato, durante el año 2012*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7585/1/141%20MKT.pdf>
- Camino-Mogro, S., & Bermúdez-Barrezueta, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-pedientes Económicos*, 2(3), 46-72.
- EAE. (21 de Diciembre de 2017). *Los sectores de producción y sus características*. Obtenido de EAE Business School: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/los-sectores-de-produccion-y-sus-caracteristicas/>
- ecuavisa. (2 de Noviembre de 2019). *Ecuador estima inflación de 0,84% para 2020*. Obtenido de ecuavisa: <https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/542016-ecuador-estima-inflacion-084-2020>
- Ekos. (4 de septiembre de 2018). *Transporte de carga pesada, un aliado estratégico en los servicios de logística*. Obtenido de Ekos: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/transporte-de-carga-pesada-un-aliado-estrategico-en-los-servicios-de-logistica>
- Ekos Negocio. (19 de Marzo de 2019). *Expectativa del mercado automotor de Ecuador para 2019*. Obtenido de Ekos Negocio: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/expectativa-del-mercado-automotor-de-ecuador-para-2019>
- El Comercio . (21 de Junio de 2018). *Las ventas de productos ecuatorianos se estancan*. Obtenido de El Comercio : <https://www.elcomercio.com/actualidad/ventas-productos-ecuatorianos-impuestos-comercio.html>
- El Comercio. (27 de Mayo de 2019). *Ecuador está 20 años por detrás de su entorno en innovación científica, señalan expertos*. Obtenido de El Comercio:

- <https://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-entorno-innovacion-cientifico-conocimiento.html>
- El Universo . (1 de Octubre de 2019). *Economía de Ecuador crece 0,3 % en segundo trimestre de 2019*. Obtenido de El Universo :  
<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/10/01/nota/7543105/economia-ecuador-crece-03-segundo-trimestre-2019>
- El Universo. (1 de Octubre de 2019). *Eliminación de subsidio a gasolina y diésel, entre medidas económicas del Gobierno de Ecuador*. Obtenido de El Universo :  
<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/10/01/nota/7543657/eliminacion-subsidio-gasolina-diesel-medidas-economicas-gobierno>
- El Universo. (18 de Marzo de 2019). *Expectativa del mercado automotor de Ecuador para el 2019 en comparación con el 2018*. Obtenido de El Universo:  
<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/03/18/nota/7240196/expectativa-mercado-automotor-ecuador-2019-comparacion-2018>
- El Universo. (14 de Febrero de 2020). *Coronavirus afecta industria automotriz en varias partes del mundo*. Obtenido de El Universo:  
<https://www.eluniverso.com/entretenimiento/2020/02/14/nota/7739475/coronavirus-afecta-industria-automotriz-varias-partes-mundo>
- Elidea Quiñonez, R., Estrada Realpa, K. J., Cifuentes, L. M., & Ayovi Caicedo, J. (18 de Mayo de 2017). El plan de marketing y su importancia para el posicionamiento de las empresas. *Polo del Conocimiento*, 2(5), 1187 - 1199.
- Hernández-Gil, C., Figueroa-Ramírez, E. F., & Correa-Corrales, L. E. (28 de Junio de 2018). *Reposicionamiento de marca: el cambio hacia la competitividad de las pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de  
<http://www.scielo.org.co/pdf/ridi/v9n1/2389-9417-ridi-9-01-33.pdf>
- Huete, L. M., & Pérez, A. (2004). Clienting: metodología para el diseño de estrategias de clientes. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*(64), 34-39.
- INEC. (27 de Enero de 2017). *El analfabetismo digital en Ecuador se reduce en 10 puntos desde el 2012*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos:  
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-analfabetismo-digital-en-ecuador-se-reduce-en-10-puntos-desde-el-2012/>
- INEC. (2017). *Tecnologías de la Información y Comunicación: ENEMDU - TIC 2017*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos:  
[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2017/Tics%202017\\_270718.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf)
- Más Guayaquil. (Mayo de 2019). *Cinco ejes marcan el camino de Guayaquil al futuro* . Obtenido de Más Guayaquil:  
<https://guayaquil.gob.ec/Documents/MasGuayaquil/MasGuayaquil75.pdf>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (4 de Agosto de 2016). *Ecuador continúa creciendo en tecnología*. Obtenido de Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información:  
<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-continua-creciendo-en-tecnologia/>
- Moreno-Izquierdo, L., Ramón-Rodríguez, A. B., & Perles-Ribes, J. F. (2016). Pricing strategies of the European low-cost carriers explained using Porter's Five Forces Model. *Tourism Economics*, 22(2), 293-310.
- Prasad, A., & Warrier, L. (2016). Mr. Porter and the new world of increasing returns to scale. *Journal of Management Research*, 16(1), 3-15.
- Revelo Ron, O. (2017). *El comportamiento del consumidor ecuatoriano desde la perspectiva psicologica*. Obtenido de Repositorio Pontificia Universidad

Católica del Ecuador Sede Manabí :

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2081/1/EI%20Comportamiento%20del%20Consumidor.pdf>

Tan, X., Wang, Y., & Tan, Y. (2019). Impact of Live Chat on Purchase in Electronic Markets: The Moderating Role of Information Cues. *Forthcoming in Information Systems Research*.

Wilensky, A. (2006). *La promesa de la marca*. Estados Unidos.

## ANEXOS

### DIAFRAGMA(\*)

SAP No	DIAMETER	NOMINAL DIAMETER
TYPE9L	5"	5"
TYPE12L	5 1/2"	5 1/2"
TYPE16L	6 3/16"	6"
TYPE20L	6 5/8"	6 1/2"
TYPE24L	7"	7"
TYPE30L	7 7/8"	8"

### SAP



Imagen 1. Cartera de productos: Repuesto plug eléctrico macho

### PLUG ELECTRICO (MACHO )(\*)

### SAP



#### SAP-BE23784

7 Way Plug With Spring  
Haldex BE23784

### SILICONE(\*)

### SAP



#### 100SGR

750°F Super Gray RTV Silicone

Temperature Range:

-80°F to +750°F

(-62°C to +399°C)

Intermittent.

Standard Applications:

Engine Repairing, Oil Pan Gasket, Valve Cover Gasket, Side Cover Plate, Thermostat Housing, Timing Cover, Transmission Pan, Valve Cover Gasket, Intake Manifold, Vibration Damper, and Exhaust Manifold. Hear Resistant for Glazing and Joint Sealing Application.

Weight: 100gm (3.5 oz.)

Imagen 2. Cartera de productos: Gel de silicone

### LICUADORA(\*)

### KTC



326-68W-KTC



326-68W-KTC

Imagen 3. Cartera de productos: Repuestos licuadora

QUINTA RUEDA(\*)

FORTPRO



Imagen 4. Cartera de productos:  
Repuestos de camión



**2024LJ**  
Applies to JAC  
Type 20/24  
w/Clevis Assembly



**3030LS**  
Type 30/30  
Standard Stroke  
Permanent Sealed  
w/Clevis Assembly

Imagen 5. Cartera de productos:  
Repuestos de camión



**2024LN**  
Applies to Isuzu NPR  
Type 20/24  
w/Clevis Assembly



**2424L**  
Type 24/24  
Standard Stroke  
w/Clevis Assembly  
Includes Diaphragm

<p><b>1</b> SAP OTHERS</p> <p>Reinforced welding and backing plate for longer durability in mounting studs.</p>	<p><b>2</b> SAP OTHERS</p> <p>A. Made of 105 aluminum to eliminate porosity of the housing. B. 4 guides to maintain the spring center to push rod. C. Push rod is polished to reduce roughness on the push rod seal. D. Electro static paint on the spring to reduce oxidation.</p>	
<p><b>3</b> SAP OTHERS</p> <p>Spiral spring assure a quick standardize return.</p>	<p><b>4</b> SAP OTHERS</p> <p>Clamp is a double lip clamp for safer disassembly and guaranteed seal.</p>	<p><b>5</b> SAP OTHERS</p> <p>Diaphragms uniform rubber component on both sides of the inner-weave guarantee a useful life superior to 1 Million cycles.</p>
<p><b>6</b> SAP OTHERS</p> <p>Electro static paint to eliminate oxidation, superior stamping and welding process.</p>	<p><b>7</b> SAP OTHERS</p> <p>Deep groove back cover to guarantee centered emergency brake spring.</p>	<p><b>8</b> SAP</p> <p>All key components (clamps, center of chamber, diaphragms, spring) are stamped or laser engraved with the SAP USA logo.</p>

Imagen 6. Cartera de productos:  
Repuestos de camión

**PATAS DE APOYO(\*)**

**SAP**



Imagen 7. Cartera de productos:  
Repuestos camión

**SOCKET ELECTRICO (HEMBRA)(\*)**

**SAP**



**SAP-BE23703**  
7 Way Receptacle  
Haldex BE23703

Imagen 8. Cartera de productos:  
Repuestos de camión

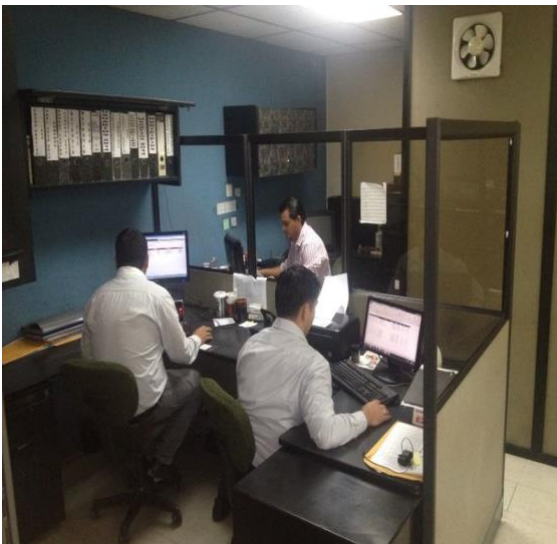


Imagen 9. Personal administrativo de  
empresa



Imagen 10. Personal administrativo de empresa



Imagen 11. Bodega de la empresa





Imagen 13. Bodega de la empresa:  
Mercadería tractores



Imagen 14. Bodega de la empresa:  
Repuestos camiones