Facultad de Postgrado
Maestría en Gestión Comercial y relaciones con los clientes.
Proyecto Integrador Caso de Negocio

Título de la propuesta o iniciativa:

Sebastián, Ribadeneira Cuenca[a] y Mateo Emilio Reyes Mieles[b] bajo la dirección de

Adriana Patricia Moreno Marcial[c]

a Ingeniero comercial. E-mail sribadeneira@uees.edu.ec
b Licenciado en marketing. E-mail mateoreyes@uees.edu.ec
c PhD en Ciencias Economicas y Empresariales Profesor de la Universidad Espíritu Santo, Ecuador. E-mail adrimorenom@uees.edu.ec

Fecha de creación: 21/12/2024

SÍNTESIS:	La empresa LLANTAHORRA S.A. busca agregar neumáticos importados de precios económicos, creando un balance también con las ventas de sus productos nacionales, para aumentar ingresos y mejorar la rotación de inventario.
DESCRIPCIÓN:	Agregar a la cartera de productos de LLANTAHORRA S.A. artículos importados de precios económicos para competir en los segmentos del público sensible al precio, aumentado sus ingresos, mejorando su flujo de caja y rotación de productos nacionales e internacionales.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	LLANTAHORRA S.A. necesita un modelo comercial que le permita competir en el segmento de neumáticos económicos mediante la importación de productos de bajo costo, sin comprometer su relación con los fabricantes nacionales ni la rentabilidad de la empresa.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Implementar un modelo comercial que permita a LLANTAHORRA S.A. posicionarse en el segmento de mercado que prioriza el precio mientras mantiene la sostenibilidad en la comercialización de neumáticos

ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	nacionales, asegurando un incremento en ventas del 25% para el primer año. Importación de neumáticos desde China.

1. Oportunidad o problema

1.1 Identificar la oportunidad/problema

1.1.1 Diagrama Ishikawa

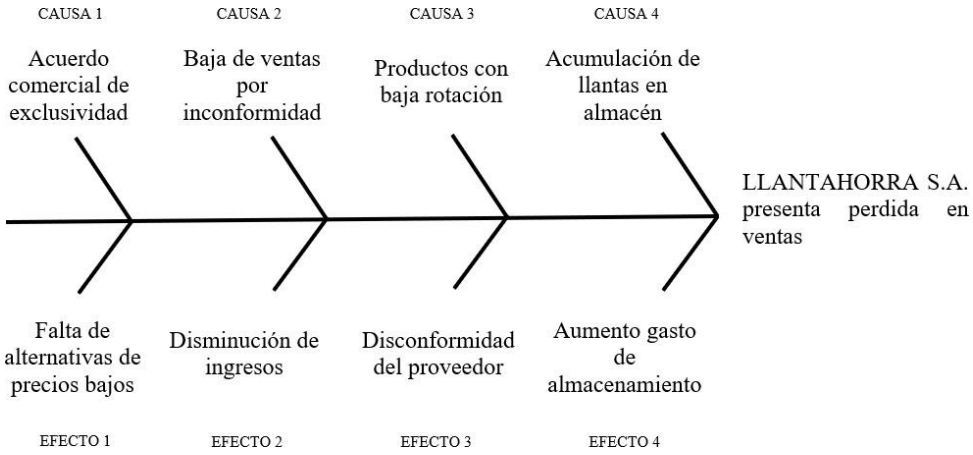

Ilustración 1 - Diagrama de Ishikawa (Elaboración propia)

Causa 1: Acuerdo comercial de exclusividad con fabrica nacional.

Efecto 1: Falta de alternativas con precios bajos.

Causa 2: Baja de ventas por inconformidad de precios.

Efecto 2: Disminución de ingresos.

Causa 3: Productos con baja rotación.

Efecto 3: Disconformidad del proveedor por falta de pedidos.

Causa 4: Acumulación de llantas en almacén.

Efecto 4: Aumento de gastos de almacenamiento

La empresa LLANTAHORRA S.A. presenta problemas en sus ventas debido a nuevas alternativas más económicas de neumáticos, su principal producto.

1.1.2 Descripción diagrama Ishikawa

LLANTAHAORRA S.A. tiene un acuerdo comercial con una fábrica nacional que le provee distintas marcas de llantas de alta gama. El acuerdo consta en que LLANTAHORRA S.A. debe cumplir con un cupo de compra anual a la fábrica quien hasta ahora era su único proveedor. Las varias sucursales que la compañía tiene en el país le generan múltiples pedidos a la fábrica, mientras que la empresa puede abastecerse con un proveedor especializado en ellos mismos. Sin embargo, dicho acuerdo ha limitado la variación de precios que la empresa puede brindarles a sus clientes ya que la fábrica, si bien proporciona distintas marcas, ninguna es considerada una opción económica en el mercado.

Ahora bien, el mercado ecuatoriano de neumáticos ha experimentado un cambio drástico en las preferencias de los consumidores. La relación precio-calidad ha pasado a ser dominada casi exclusivamente por el costo, dejando de lado factores como el rendimiento y la seguridad. LLANTAHORRA S.A., una empresa que ha sobresalido históricamente en la comercialización de neumáticos nacionales de alta calidad, se enfrenta al desafío de mantenerse competitiva frente a productos importados de bajo costo, principalmente provenientes de China, los cuales han disminuido los ingresos de la compañía.

De la misma forma, la baja rotación que LLANTAHORA S.A. presenta en sus neumáticos nacionales, ha ido deteriorando la relación con su fabricante directo al tener, por consiguiente, una baja de pedidos por su parte. Este descontento por parte de los fabricantes podría llevar a una ruptura del acuerdo comercial que pondría en peligro a la empresa. Esto ha obligado a la empresa a plantearse nuevas alternativas para aumentar sus ventas mientras busca mantener en pie el acuerdo con la fábrica.

Adicional a lo mencionado, el corto flujo de ventas de llantas que LLANTAHORRA S.A. presenta en sus almacenes ha elevado sus costos de mantenimiento al tener guardado su producto por un periodo de tiempo más extenso. Desde los costos fijos como el salario del personal y los seguros, hasta los variables como la energía y el deterioro del producto. A pesar de que la compañía ha logrado mantener un mantenimiento adecuado en sus propios espacios, LLANTAHORRA S.A. está en el desafío de volver a ser líder de venta de llantas y conseguir nuevamente fluidez en sus pedidos e ingresos.

1.1.3 Mapa mental de Mejoras

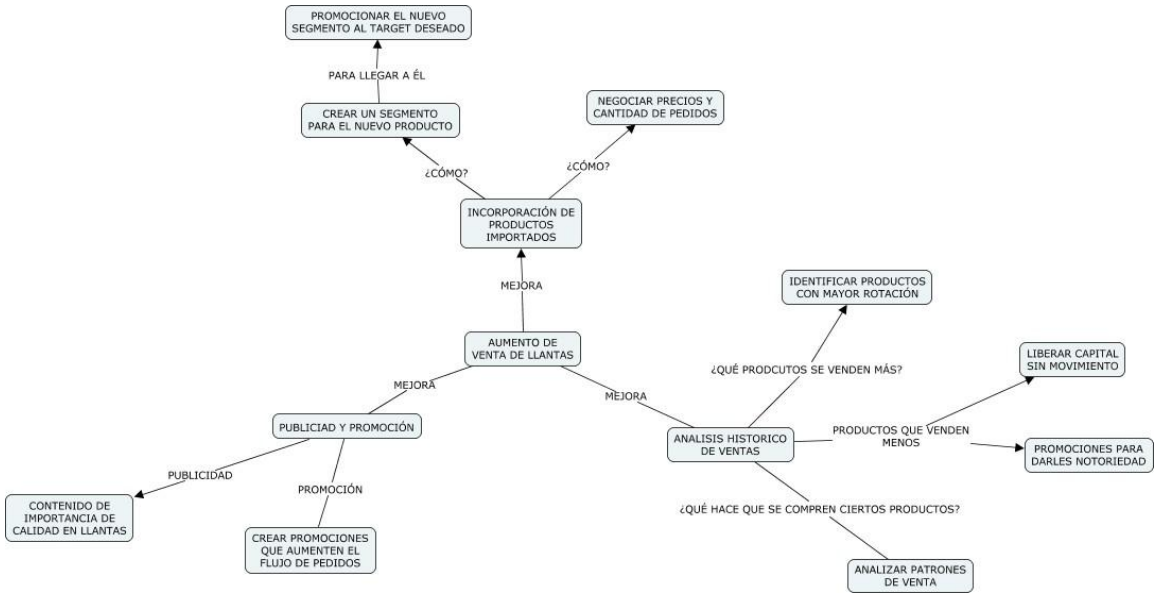

Ilustración 2 - Mapa mental de mejoras (Elaboración propia)

1.1.4 Descripción de mapa mental de mejoras

Las mejoras consideradas para LLANTAHORRA S.A. se basan en tres puntos principales. El primero es la incorporación de productos importados que ayuden a la compañía a tener más variedad de precios en sus productos. Para esto es importante crear un nuevo segmento de clientes adecuados para los nuevos artículos que serán más económicos, y en base a eso, promocionarlo de forma adecuada para que llegue al público objetivo. También se debe considerar una buena negociación de precios y cantidad del producto, pues al ser una importación hay varios costos que pueden variar.

De la misma forma, la empresa se beneficiaria de un análisis histórico de las ventas de la empresa, particularmente del segmento de neumáticos. Este estudio deberá centrarse en identificar los productos y marcas con mayor rotación, de forma estacional y mensual, y también considerar patrones de venta en los consumidores grandes y pequeños. De este modo será más sencillo enfocar las fuerzas de venta en los momentos y clientes adecuados. Así mismo, se podrán identificar los productos con menos movimiento y buscar soluciones que ayuden a venderlos rápidamente.

Por último, enfocar grandes esfuerzos en la promoción y publicidad de la empresa. Lo primero sería crear contenido que apoye la importancia de obtener llantas de calidad, con el objetivo de incentivar la compra de llantas nacionales. Y de la mano, establecer promociones que aumenten el flujo de pedidos de productos nacionales e internacionales, creando un balance de venta entre los dos. Es importante recalcar que el acuerdo comercial de exclusividad con la empresa ecuatoriana no cuenta con restricciones de neumáticos importados, siempre y cuando no se deje de lado la fluidez de pedidos de los neumáticos nacionales. Por eso es importante que LLANTAHORRA S.A. logre dicho equilibrio.

1.2 Formalizar la declaración de la O/P

LLANTAHORRA S.A. necesita un modelo comercial que le permita competir en el segmento de neumáticos económicos mediante la importación de productos de bajo costo, sin comprometer su relación con los fabricantes nacionales ni la rentabilidad de la empresa.

1.3 Identificar objetivos a partir de la O/P

1.3.1 Objetivo Relevante del negocio

Implementar un modelo comercial que permita a LLANTAHORRA S.A. posicionarse en el segmento de mercado que prioriza el precio mientras mantiene la sostenibilidad en la comercialización de neumáticos nacionales, asegurando un incremento en ventas del 25% para el primer año.

1.3.2 Objetivos Comerciales:

Objetivo Comercial 1

Agregar a la cartera de productos llantas importadas de precios convenientes para un nuevo segmento de clientes no cubierto.

Actividad 1: **Diseñar un portafolio competitivo:** Seleccionar, negociar, importar y posicionar neumáticos económicos que cumplan con las expectativas del mercado, asegurando una oferta activa en los puntos de venta dentro de los primeros seis meses.

Actividad 2: **Analizar el mercado objetivo:** Identificar las características demográficas, necesidades y comportamientos del segmento de consumidores que priorizan el precio, con un estudio completo antes del tercer mes del proyecto.

Actividad 3: **Lanzar campañas de comunicación:** Desarrollar campañas dirigidas al segmento de consumidores sensibles al precio, asegurando al menos un 15% de conversión en clientes nuevos en los primeros seis meses.

Objetivo Comercial 2

Aumentar la rotación de productos nacionales.

Actividad 1: **Optimizar la fuerza de ventas:** Implementar un esquema de incentivos para equilibrar las ventas de neumáticos nacionales e importados, evaluando su efectividad trimestralmente.

Actividad 2: **Lanzar campañas de comunicación:** Establecer campañas publicitarias dirigidas a un público que enfatice la calidad y duración de productos, que aseguren un aumento en la rotación de neumáticos de alta gama.

1.3.3 Objetivos Financieros:

Objetivo Financiero 1

Incrementar las ventas de neumáticos un 25% en relación al año pasado.

Actividad 1: **Establecer indicadores clave:** Implementar KPIs específicos, como crecimiento en participación de mercado, incremento en ventas y margen de contribución, para evaluar los resultados durante el primer año.

Actividad 2: **Formar una distribución estratégica:** Desarrollar un plan de ruta para mover los neumáticos adecuados de cada segmento a la sucursal más cercana a la posición geográfica especifica de cada grupo especifico.

Actividad 3: **Campañas publicitarias:** Aplicar descuento por volumen y campañas promocionales mensuales para aumentar las ventas de neumáticos importados en un 25% en los primeros tres meses.

Objetivo Financiero 2

Incrementar el flujo de caja en un 15% durante los próximos 12 meses, mediante una rotación de inventario más acelerada lograda con la venta de neumáticos importados, reduciendo el tiempo promedio de inventario en un 20%.

Actividad 1: **Sistema de control:** Diseñar e implementar un sistema de control de inventario que permita ajustar los niveles de stock de neumáticos importados según las tendencias de ventas y demanda estacional, mientras se monitorea semanalmente el ciclo de conversión de efectivo (CCC).

Actividad 2: **Asegurar flujo de caja positivo:** Liberar capital inmovilizado en inventario y reinvirtiendo en nuevas adquisiciones estratégicas de neumáticos.

Actividad 3: **Evaluación periódica:** Evaluar los resultados de la rotación de inventario y el impacto en el flujo de caja trimestralmente, implementando ajustes si el objetivo no se está cumpliendo.

1.4 Establecer prioridades en sus objetivos

1.4.1 Matriz Eisenhower

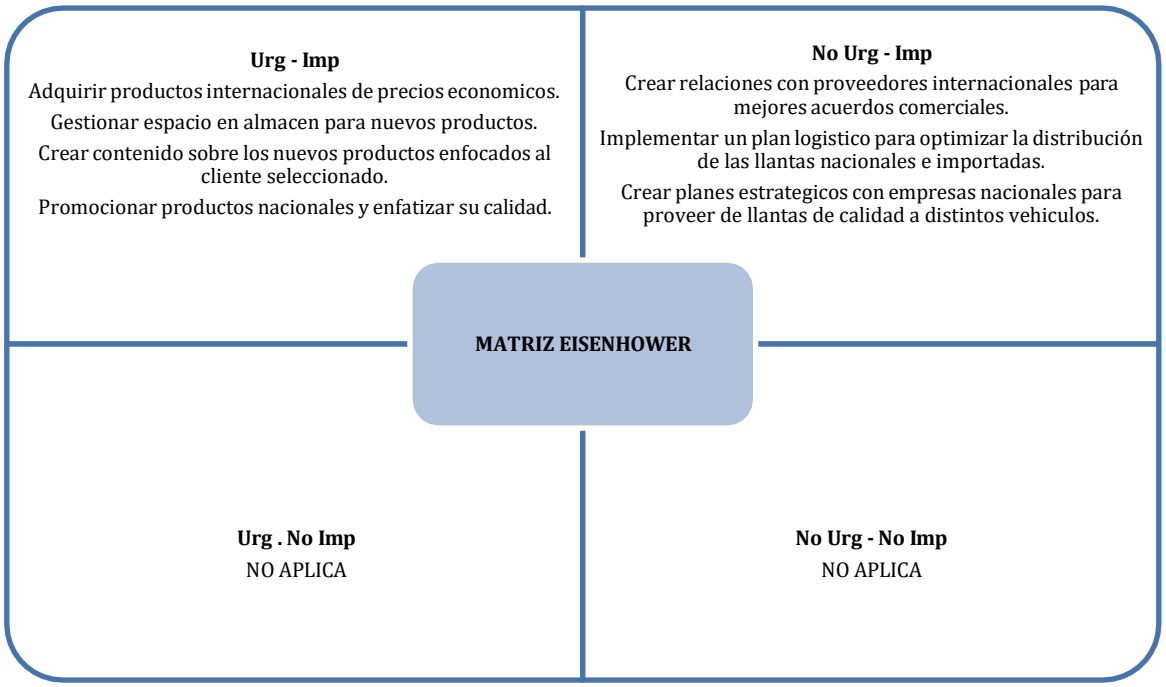

Ilustración 3 - Matriz Einsenhower (Elaboración propia)

1.5 Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicares para comparar las opciones.

Problema Principal

La empresa LLANTAHORRA S.A. presenta una disminución en ventas por la presencia de neumáticos más económicos en el mercado mientras enfrenta una baja rotación de productos.

Objetivo Relevante del Negocio

Invertir en la compra de llantas importadas con precios más accesibles y desarrollar un segmento de clientes para publicitar los nuevos neumáticos importados mientras se promociona el producto nacional para enfatizar un equilibrio de ventas entre ambos productos con la finalidad de aumentar las ventas de la impresa e incrementar la rotación de productos.

Tabla 1 - Objetivos financiero 1 y comercial 1 (Elaboración propia)

	OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	KPI	RESPONSABLE	FRECUENCIA REVISIÓN	SEGUIMIENTO
OBJETIVO FINANCIERO	Incrementar las ventas de neumáticos un 25% en relación al año pasado.	Implementar KPIs para evaluar los resultados durante el primer año Desarrollar un plan de ruta para mover los neumáticos adecuados de cada segmento a la sucursal más cercana a la posición geográfica especifica de cada grupo especifico. Aplicar descuento por volumen y campañas promocionales mensuales para aumentar las ventas de neumáticos importados en un 25% en los primeros tres meses.	Aumento de ingresos comprobado por un análisis de ventas registradas en los libros contables y la facturación de la empresa.	%	Rentavilidad de la inversión (ROI), crecimiento en participación de mercado, incremento en ventas y margen de contribución.	Gerente de marketing, director logistico y equipo de comunicación.	Mensual	Reunión del gerente de marketing con finanzas y facturación para analizar el flujo de ventas.
OBJETIVO COMERCIAL	Agregar a la cartera de productos llantas importadas de precios convenientes para un nuevo segmento de clientes no cubieto.	Seleccionar, negociar, importar y posicionar neumáticos económicos que cumplan con las expectativas del mercado, asegurando una oferta activa en los puntos de venta dentro de los primeros seis meses. Identificar las caracteristicas demográficas, necesidades y comportamientos del segmento de consumidores que priorizan el precio, con un estudio completo antes del tercer mes del proyecto. Desarrollar campañas dirigidas al segmento de consumidores sensibles al precio, asegurando al menos un 15% de conversión en clientes nuevos en los primeros seis meses.	Identificar en el registro de inventario un nuevo apartado para los productos importados en las distintas sucursales y analizar su aceptación en el mercado.	Número de articulos	Niveles de facturación, Grado de satisfacción del cliente, número de ventas, ratio de clientes nuevos, tasa de rotación de inventario.	Gerente general, gerente financiero, gerente de marketing y equipo de marketing.	Trimestral	Reunión con gerentes de la empresa para analizar los resultados del producto e identificar futuros negocios con proveedores.

Tabla 2 - Objetivos financiero 2 y comercial 2 (Elaboración propia)

OBJETIVO FINANCIERO	Incrementar el flujo de caja en un 15% durante los próximos 12 meses, mediante una rotación de inventario más acelerada lograda con la venta de neumáticos importados, reduciendo el tiempo promedio de inventario en un 20%.	Diseñar e implementar un sistema de control de inventario que permita ajustar los niveles de stock de neumáticos importados según las tendencias de ventas y demanda estacional, mientras se monitorea semanalmente el ciclo de conversión de efectivo (CCC). Liberar capital inmovilizado en inventario y reinvirtiendo en nuevas adquisiciones estratégicas de neumáticos. Evaluar los resultados de la rotación de inventario y el impacto en el flujo de caja trimestralmente, implementando ajustes si el objetivo no se está cumpliendo.	Incremento de pedidos a distribuidores naconales e internacionales.	%	Tasa de rotación de inventario, stock promedio, número de ventas, y días de inventario.	Supervisor de almacenes y gerente de logistica.	Mensual	Revisión de stock y fluje de inventario de acuerdo a la documentación recopilada del mes.
OBJETIVO COMERCIAL	Aumentar la rotación de productos nacionales.	Implementar un esquema de incentivos para equilibrar las ventas de neumáticos nacionales e importados, evaluando su efectividad trimestralmente. Establecer campañas publicitarias dirigidas a un público que enfatice la calidad y duración de productos, que aseguren un aumento en la rotación de neumáticos de alta gama.	Comparar la variación de ventas entre los productos nacionales e internacionales, y con las ventas de los años pasados.	%	Tasa de rotación de inventario, nivel de satisfación del cliente, y niveles de facturación.	Gerente de marketing, equipo de marketing y gerente financiero.	Trimestral	Revisión de ventas y rotación de productos nacionales e internacionales, y la satisfacción del cliente.

2. Explorar, Limitar, y Formalizar las Alternativas

2.1 Explorar alternativas

Alternativa 1: Importación de neumáticos desde China

La importación de neumáticos desde China sigue siendo una opción viable para acceder a productos de bajo costo, lo que permitiría a LLANTAHORRA S.A. competir en el segmento de consumidores sensibles al precio. Los productos chinos ofrecen una relación costo-beneficio atractiva (Pavón, 2023), y esta estrategia permitiría diversificar la cartera de productos rápidamente. Sin embargo, se debe gestionar las relaciones con proveedores internacionales y garantizar un flujo logístico eficiente para evitar problemas de suministro.

Alternativa 2: Desarrollo de una nueva línea de negocio

Incorporar una línea de negocio complementaria, como productos para el mantenimiento automotriz (aceites, filtros, baterías), permitiría diversificar las fuentes de ingresos y suplir la caída de ventas en neumáticos. Este segmento está alineado con el perfil del cliente actual de LLANTAHORRA S.A., lo que facilita la introducción de nuevos productos. La empresa podría aprovechar su red de distribución y experiencia comercial para posicionar estas soluciones en el mercado. Aunque requiere una inversión inicial en inventario y capacitación del personal, esta alternativa ofrece un alto potencial de crecimiento y sostenibilidad a largo plazo (Rojas y Sánchez, 2022).

Alternativa 3: Expansión de canales de distribución

Ampliar los canales de distribución hacia mercados no explorados o establecer estrategias de venta en línea permitiría incrementar la rotación del inventario, esta

opción busca llegar a nuevos segmentos de clientes que actualmente no están siendo atendidos (Vargas, 2015). Al establecer acuerdos con nuevos puntos de venta e incursionar en plataformas digitales, LLANTAHORRA S.A. puede diversificar sus ingresos y reducir su dependencia de clientes existentes. Sin embargo, requiere inversiones en tecnología, logística y capacitación del personal para gestionar las operaciones.

Alternativa 4: Asociaciones estratégicas con talleres y flotas

Formar alianzas con talleres mecánicos y empresas con flotas vehiculares permitiría a LLANTAHORRA S.A. generar ventas recurrentes y fortalecer su presencia en el mercado (Carvajal, Almodóvar, Vassolo, 2021). Estas asociaciones podrían incluir contratos para el suministro regular de neumáticos y otros servicios relacionados. Dicho modelo es beneficioso porque asegura un flujo constante de ingresos y posiciona a la empresa como un socio estratégico para clientes clave. Sin embargo, requiere tiempo para construir relaciones sólidas y establecer acuerdos comerciales rentables.

2.2 Limitar alternativas

Tabla 3 – Alternativas (Elaboración propia)

Alternativa	**Alineación con los objetivos**	**Aspectos a tomar en cuenta**	**Resultados esperados**
Importación de neumáticos desde China	Permite competir en el segmento económico y aumentar la rotación de inventario.	Proveedores confiables, costos logísticos, cumplimiento de regulaciones.	Incremento en las ventas en un 25% y mejora del flujo de caja.
Desarrollo de una nueva línea de negocio	Diversifica ingresos y reduce la dependencia de la venta de neumáticos.	Identificar productos complementarios, inversión inicial en inventario y marketing.	Expansión del portafolio con una contribución al 15%

Alternativa	Alineación con los objetivos	Aspectos a tomar en cuenta	Resultados esperados
			del flujo de caja en el primer año.
Expansión de canales de distribución	Reduce la dependencia de clientes actuales y mejora la cobertura de mercado.	Recursos para logística, tecnología y capacitación del personal.	Mayor alcance del mercado, con un aumento del 15% en la rotación de productos.
Asociaciones estratégicas con talleres y flotas	Asegura ingresos recurrentes y fortalece relaciones comerciales.	Identificar socios clave, establecer acuerdos claros, capacitación para contratos.	Generación de ventas recurrentes con un crecimiento en la cuota del mercado de talleres del 10%.

2.3 Formalizar alternativas

Importación de neumáticos desde China: Es esencial para competir en un mercado sensible al precio que ha ido ganando terreno a lo largo de los años (Campoverde y López, 2018), diversificando el portafolio de productos y mejorando la rotación del inventario a favor de un nuevo segmento de clientes para LLANTAHORRA S.A. que siga buscando artículos con buenos beneficios, pero a precios más accesibles.

Desarrollo de una nueva línea de negocio: Aborda el problema de la caída en ventas de neumáticos al diversificar las fuentes de ingreso con productos complementarios que vayan de la mano con el modelo de negocio de LLANTAHORRA S.A. Asegurando también un contento de los clientes al recibir una experiencia más variada en un mismo lugar (Flórez, 2022).

Expansión de canales de distribución: Mejora la cobertura de mercado y reduce la dependencia de los clientes actuales, asegurando mayor rotación de inventarios para llegar a más zonas no alcanzadas anteriormente. Una distribución corta y directa sería la forma ideal de estar más cerca del cliente potencial y poder cubrir todas sus necesidades de una manera más eficiente y veloz (Antaurco, 2022).

Asociaciones estratégicas con talleres y flotas: Genera ventas recurrentes y posiciona a LLANTAHORRA S.A. como un socio confiable en el sector automotriz. De este modo se asegurarán ventas fijas en periodos de tiempos ya determinados que permitirán a la empresa manejar de forma más efectiva sus recursos, sus gatos, y la rotación de todos sus productos, garantizando también una ventaja competitiva (Manzanilla, 2024).

3. Analizar y Valorar las Alternativas

3.1 Análisis de alternativas

Tabla 4 - Análisis de alternativas (Elaboración propia)

Alternativa	**Ventajas**	**Desventajas**
Importación de neumáticos desde China	Competitividad en precios, acceso a productos de alta demanda.	Riesgo de dependencia de proveedores internacionales, demoras logísticas.
Desarrollo de una nueva línea de negocio	Diversificación de ingresos, fortalecimiento de la relación con clientes actuales.	Inversión inicial alta, tiempo para posicionar nuevos productos.
Expansión de canales de distribución	Captación de nuevos clientes, diversificación de ingresos.	Requiere logística avanzada y recursos tecnológicos.
Asociaciones estratégicas con talleres y flotas	Asegura ingresos recurrentes, mejora la percepción de la marca.	Requiere tiempo para construir relaciones sólidas y negociar acuerdos beneficiosos.

3.2 Valoración de Alternativas

3.2.1 Valoraciones y alternativas

Tabla 5 - Valoración de alternativas (Elaboración propia)

Criterio	**Alternativa 1**	**Alternativa 2**	**Alternativa 3**	**Alternativa 4**
Costo inicial	Alto	Medio	Medio	Bajo
Tiempo de implementación	Rápido	Prolongado	Intermedio	Rápido
Impacto en rotación	Alto	Medio	Alto	Medio
Compatibilidad	Alta	Media	Media	Alta

Valoración y Costeo de Alternativas

Tabla 6 - Costo de alternativas (Elaboración propia)

Detalle	**Alternativa 1 (Importación de neumáticos desde China)**	**Alternativa 2 (Desarrollo de una nueva línea de negocio)**	**Alternativa 3 (Expansión de canales de distribución)**	**Alternativa 4 (Asociaciones estratégicas con talleres y flotas)**
Costo de producto inicial	$250,000	$150,000	$0	$0
Costo de abastecimiento a nuevos espacios	$0	$0	$200,000	$180,000
Intereses	$6,250	$4,500	$5,500	$5,000
Publicidad	$15,000	$10,000	$12,000	$11,000
Capacitaciones	$10,000	$8,000	$9,000	$8,500
Logística	$7,850	$6,000	$7,000	$6,500
Infraestructura adicional	$20,000	$15,000	$18,000	$16,000
Gastos administrativos	$12,000	$10,000	$11,000	$10,500
Total ($)	**$321,100**	**$203,500**	**$262,500**	**$237,500**

Detalle	Alternativa 1 (Importación de neumáticos desde China)	Alternativa 2 (Desarrollo de una nueva línea de negocio)	Alternativa 3 (Expansión de canales de distribución)	Alternativa 4 (Asociaciones estratégicas con talleres y flotas)
Tiempo	1 año	2 años	1 año y 6 meses	6 meses

Argumentación a Favor de la Alternativa 1

1. **Estrategia de Impacto Inmediato:**
    - Aunque la Alternativa 1 implica el mayor costo inicial ($250,000), su tiempo de implementación es el más corto entre las opciones de alto impacto. Esto permite resultados rápidos en el mercado, evitando que la competencia aproveche oportunidades.
2. **Reducción de Riesgos Operativos:**
    - Al importar neumáticos desde China, no es necesario realizar inversiones en abastecimiento de nuevos espacios, como en la Alternativa 3 ($200,000) o la Alternativa 4 ($180,000). Este enfoque asegura que la inversión se concentre en generar producto listo para la venta.
3. **Mayor Control del Producto:**
    - Importar directamente desde China permite controlar mejor los estándares de calidad y ajustar el portafolio de acuerdo con las necesidades del mercado. En comparación, las asociaciones o expansiones pueden diluir el control estratégico sobre el producto.
4. **Ventaja en Publicidad y Logística:**
    - Aunque la Alternativa 2 tiene menores costos de publicidad y capacitación, la Alternativa 1 incluye un plan de inversión más equilibrado que respalda la promoción efectiva de los productos y una logística optimizada para atender las necesidades del mercado.
5. **Inversión con Retorno Asegurado:**
    - La inversión inicial de la Alternativa 1 está diseñada para un rápido retorno gracias al control directo sobre la distribución, mientras que las otras opciones dependen de factores externos, como alianzas o la respuesta de nuevos canales.

3.2.2 Análisis de ventajas y desventajas de las distintas alternativas

Tabla 7 - Ventajas y desventajas de alternativas (Elaboración propia)

Criterio	Alternativa 1: Importación de neumáticos desde China	Alternativa 2: Desarrollo de una nueva línea de negocio	Alternativa 3: Expansión de canales de distribución	Alternativa 4: Asociaciones estratégicas con talleres y flotas
Características	Productos de bajo costo, rápida disponibilidad.	Introducción de productos complementarios al mercado.	Incremento de la cobertura de mercado.	Alianzas con actores clave del sector automotriz.
Ventajas	Competitividad en precios, mejora en rotación de inventario.	Diversificación de ingresos, posicionamiento innovador.	Captación de nuevos clientes, disminución de dependencia.	Ingresos recurrentes, fortalecimiento de la presencia de marca.
Desventajas	Dependencia de proveedores internacionales, riesgos logísticos.	Inversión inicial alta, tiempo de implementación prolongado.	Requiere inversión en logística y tecnología.	Tiempo requerido para establecer relaciones y acuerdos.
Impacto financiero	Aumento de ventas en un 25% y flujo de caja positivo.	Contribución al 15% del flujo de caja en el primer año.	Incremento en la rotación de inventario.	Crecimiento del 10% en la cuota de mercado del segmento objetivo.

3.2.3 Cuadro comparativo para la valoración de alternativas

Tabla 8 - Comparación alternativas (Elaboración propia)

Criterio	Ponderación (%)	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4
Costo inicial	20%	5	3	4	4
Tiempo de implementación	25%	5	2	4	3
Impacto en rotación	30%	5	4	5	3
Compatibilidad	25%	5	4	4	5

Criterio	Ponderación (%)	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4
Puntaje total	100%	**5**	3.25	4.25	3.75

La importación de neumáticos desde China obtuvo el mayor puntaje (5), gracias a su baja inversión inicial, rápida implementación y alto impacto en la rotación de inventarios. Además, esta estrategia es altamente compatible con los objetivos del proyecto, como incrementar las ventas en un 25% y mejorar el flujo de caja.

3.2.4 Análisis de beneficios de las alternativas por modelo de gestión y solución técnica

Tabla 9 - Beneficios de las alternativas (Elaboración propia)

Alternativa	Beneficios principales
Importación de neumáticos desde China	- Productos de bajo costo alineados con las demandas del mercado.
	- Incremento rápido en las ventas y mejora en la rotación de inventarios.
	- Reducción del tiempo promedio de inventario en un 20%.
	- Compatibilidad con las operaciones actuales sin requerir modificaciones estructurales.
Desarrollo de una nueva línea de negocio	- Diversificación del portafolio con productos complementarios como aceites y filtros.
	- Potencial para captar nuevos clientes y mercados.
	- Incremento en la estabilidad financiera mediante ingresos diversificados.
Expansión de canales de distribución	- Incremento de la cobertura geográfica y captación de nuevos segmentos.
	- Mejora en la percepción de la marca al estar más accesible para los consumidores.

Alternativa	Beneficios principales
	- Reducción de la dependencia de los clientes actuales.
Asociaciones estratégicas con talleres y flotas	- Generación de ingresos recurrentes y contratos de largo plazo.
	- Fortalecimiento de relaciones comerciales con actores clave del sector automotriz.
	- Posicionamiento como un socio estratégico en el mercado.

3.2.5 Fortalecimiento de la alternativa de importación desde China

La importación de neumáticos desde China no solo cumple con la necesidad de productos a bajo costo, sino que también permite una rápida implementación y escalabilidad del negocio (Heredia y Lezcano, 2018). Además, esta alternativa posiciona a LLANTAHORRA S.A. como un competidor en el segmento de consumidores sensibles al precio, asegurando ingresos constantes y un flujo de caja positivo. Los riesgos logísticos pueden ser mitigados mediante acuerdos con proveedores confiables y el uso de tecnologías de monitoreo para garantizar el cumplimiento de las entregas.

Proyección de venta anual

Tabla 10 - Proyección anual de ventas (Elaboración propia)

Segmento	Cantidad de Llantas	Precio Promedio (USD)	Ingreso Total (USD)	Costo Total (USD)	Beneficio Total (USD)	Rentabilidad (%)
Llantas para autos, camionetas y SUVs	49,000	$60	2,940,000	2,116,800	823,200	28%
Llantas para camiones	21,000	$140	2,940,000	2,293,200	646,800	22%

Segmento	Cantidad de Llantas	Precio Promedio (USD)	Ingreso Total (USD)	Costo Total (USD)	Beneficio Total (USD)	Rentabilidad (%)
Total	70,000	Variable	5,880,000	4,410,000	1,470,000	25% Promedio

Proyección de venta por trimestre

Tabla 11 - Proyección trimestral de ventas (Elaboración propia)

Trimestre	Cantidad de Llantas Vendidas	Segmento Autos/SUVs (70%)	Segmento Camiones (30%)	Ingreso Total (USD)	Costo Total (USD)	Beneficio Total (USD)
Q1	4,348	3,043	1,305	331,860	250,000	81,860
Q2	14,000	9,800	4,200	1,176,000	805,000	371,000
Q3	21,000	14,700	6,300	1,764,000	1,207,500	556,500
Q4	30,652	21,456	9,196	2,608,140	1,947,500	660,640
Total	70,000	49,000	21,000	5,880,000	4,210,000	1,670,000

Las proyecciones de venta del proyecto planteado muestran resultados favorecedores para LLANTAHORRA S.A. Alcanzando el aumento de 25% de rentabilidad anual deseados juntando los dos tipos de neumáticos que se venden en la compañía. De la misma forma, el beneficio total anual de la compañía se muestra en incremento desde la primera inversión de $250,000 USD de productos comprados durante el primer trimestre.

4. Avaluar riesgos de la alternativa seleccionada

4.1 Determinación de riesgos

4.1.1 Identificar los riesgos

Tabla 12 - Riesgos de la alternativa seleccionada (Elaboración propia)

Tipo de Riesgo	Evento de Riesgo	Descripción
Riesgo logístico	Demoras en la importación	Retrasos en la entrega de neumáticos debido a problemas en el transporte marítimo o despacho aduanero.
Riesgo financiero	Pago por adelantado que provoca pérdida de liquidez	Impacto en el flujo de caja debido a pagos anticipados sin la entrega inmediata del producto.
Riesgo de calidad	Producto de mala calidad	Recepción de neumáticos que no cumplen con las especificaciones requeridas, afectando la reputación.
Riesgo de comercio exterior	Cambio en las políticas de comercio exterior	Modificaciones en aranceles, restricciones o normas que impacten los costos de importación.
Riesgo logístico	Aumento de los costos de fletes marítimos	Incremento inesperado en los costos de transporte internacional, afectando los márgenes.
Riesgo de inventario	Quiebres de inventario	Incapacidad de satisfacer la demanda debido a demoras en la reposición del producto.
Riesgo de garantías	Problemas para gestionar garantías con el proveedor	Dificultades para reemplazar o compensar productos defectuosos por falta de acuerdos claros.

4.1.2 Evaluación de los riesgos

Tabla 13 - Evaluación de riesgos (Elaboración propia)

Riesgo	Gravedad (1-5)	Probabilidad (1-5)	Impacto del Riesgo (Gravedad x Probabilidad)
Demoras en la importación	4	4	16
Pago por adelantado	5	3	15
Producto de mala calidad	5	2	10
Cambio en políticas de comercio	4	3	12
Aumento de costos de fletes	4	3	12

Riesgo	Gravedad (1-5)	Probabilidad (1-5)	Impacto del Riesgo (Gravedad x Probabilidad)
Quiebres de inventario	3	4	12
Problemas de garantías	4	2	8

4.1.3 Determinación de impacto de los riesgos

Tabla 14 - Impacto de los riesgos (Elaboración propia)

Tipo de Riesgo	Evento de Riesgo	Gravedad (tabla anterior)	Probabilidad (tabla anterior)	Impacto del Riesgo
Logístico	Demoras en la importación	4	4	16
Financiero	Pago por adelantado	5	3	15
Calidad	Producto de mala calidad	5	2	10
Comercio exterior	Cambio en políticas de comercio	4	3	12
Logístico	Aumento de costos de fletes	4	3	12
Inventario	Quiebres de inventario	3	4	12
Garantías	Problemas de garantías	4	2	8

La identificación y evaluación de riesgos en la estrategia de importación de neumáticos permitió reconocer eventos clave como demoras logísticas, problemas financieros y cambios en políticas de comercio exterior (Wesly, 2020). Así mismo, la tabla de impacto facilitó la organización de los riesgos, identificando áreas críticas como la logística y las finanzas. Al medir la gravedad y probabilidad de cada riesgo, se estableció

un impacto ponderado que destaca prioridades como el pago por adelantado y las demoras en importaciones, por su alta capacidad de afectar la operación.

4.2 Priorización de los riesgos y estrategias de mitigación

Tabla 15 - Priorización de los riesgos (Elaboración propia)

Riesgo	**Efecto del Riesgo**	**Causa Potencial**	**Determinante (1-3)**	**NPR**	**Acción Recomendada**	**Responsable**
Demoras en la importación	Afecta la disponibilidad del producto	Mal manejo logístico	2	32	Contratar agentes logísticos confiables	Jefe de Logística
Pago por adelantado	Pérdida de liquidez	Requerimientos del proveedor	3	45	Negociar términos más flexibles	Gerente Financiero
Producto de mala calidad	Daños a la reputación	Proveedor no cumple estándares	3	30	Auditar y certificar al proveedor	Jefe de Compras
Cambio en políticas de comercio	Aumento de costos o retrasos	Modificaciones regulatorias	2	24	Monitorear cambios en regulaciones	Asesor Legal
Aumento de costos de fletes	Incremento en costos operativos	Fluctuación en el mercado	2	24	Negociar tarifas fijas con navieras	Jefe de Compras
Quiebres de inventario	Pérdida de ventas	Demoras en reposición	3	36	Implementar sistema de gestión de inventarios	Jefe de Compras
Problemas de garantías	Insatisfacción del cliente	Falta de acuerdos claros	2	16	Revisar y firmar acuerdos de garantías	Jefe de Compras

Mediante el Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE), se establecieron estrategias de mitigación claras, como la selección de proveedores confiables y la

negociación de términos flexibles. Este enfoque asegura que los riesgos sean gestionados de manera proactiva, garantizando la sostenibilidad del proyecto.

5. Plan de implementación

La propuesta planteada para LLANTAHORRA S.A. es la de importar neumáticos desde China con precios convenientes a un nuevo segmento de mercado aún no cubierto por la empresa. Está alternativa proporcionará a la compañía un aumento en sus ventas al abarcar nuevos clientes con un nuevo producto más económico, asegurando también una mejor rotación de inventario y un flujo de caja mayor. Adicional a lo mencionado, ahora con más alternativas de un mismo producto, se abre la posibilidad de realizar más publicidad y promoción a favor de llantas nacionales e internacionales, explotando calidad o precio dependiendo del segmento, favoreciendo a las ventas totales y cumpliendo con los proveedores.

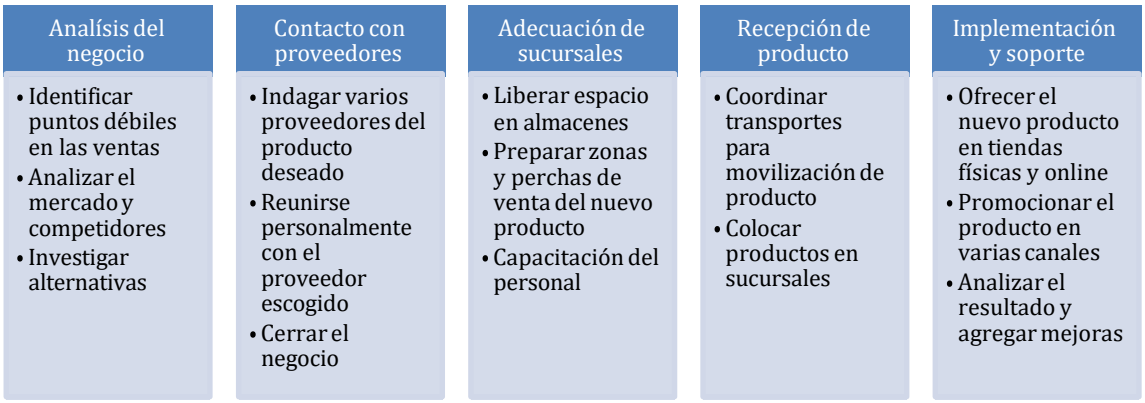

Ilustración 4 - Fases de la alternativa (Elaboración propia)

Tabla 16 - Fases y Actividades (Elaboración propia)

FASES	ACTIVIDADES
Fase 1 Análisis del negocio Hito definido Estudio de mercado y posibles soluciones	En esta fase se llevarán a cabo estudios de análisis de la compañía y el entorno, como, por ejemplo:

10% del proyecto Beneficio esperado Obtener respuestas claras de la situación del mercado y las ventas de la empresa	• Identificar puntos débiles en las ventas • Analizar el mercado y competidores • Investigar alternativas Responsable: Gerente de marketing
Fase 2 Contacto con proveedores Hito definido Encontrar un proveedor que se alinee con el proyecto 50% del proyecto Beneficio esperado Firmar el negocio con un proveedor confiable y adecuado	Aquí se debe asegurar buscar la mejor opción del proveedor: • Indagar varios proveedores del producto deseado • Reunirse personalmente con el proveedor escogido • Cerrar el negocio Responsable: Líder del proyecto
Fase 3 Adecuación de sucursales Hito definido Alistar todo para la llegada del nuevo producto 70% del proyecto Beneficio esperado Tener un espacio óptimo para la venta del producto	Escogido el proveedor, se acuerdan fechas de entrega, donde las sucursales ya deben estar físicamente preparadas: • Liberar espacio en almacenes • Preparar zonas y perchas de venta del nuevo producto • Capacitación del personal Responsable: Jefe de logística y gerente de marketing
Fase 4 Recepción de producto Hito definido Garantizar una entrega sin fallas del producto 90% del proyecto Beneficio esperado Garantizar que el producto llegue sin complicaciones a los lugares previstos	Una vez adecuados los locales y pasado el tiempo de arribo, se debe supervisar la entrega del producto: • Coordinar transportes para movilización de producto • Colocar productos en sucursales Responsable: Líder del proyecto, jefe de logística
Fase 5 Implementación y soporte Hito definido Promocionar los productos y asegurar ventas	Para la última fase, el nuevo producto ya estará listo para venderse, por lo que se debe promocionar con fuerza e identificar resultados y posibles mejoras:

100% del proyecto, entrega formal Beneficio esperado Contentar al cliente y obtener la reinversión y resultados esperados	• Ofrecer el nuevo producto en tiendas físicas y online • Promocionar el producto en varias canales • Analizar el resultado y agregar mejoras Responsable: Gerente de marketing, líder del proyecto, jefe de logística y equipo de ventas

5.1 Cronograma de implementación

Resumen cronograma de tareas del proyecto

Tabla 17 - Resumen cronograma de tareas (Elaboración propia)

Fase	Nombre	Comienzo	Final	Duración	Prioridad	% Avance
1	Análisis del negocio	1/4/2025	31/5/2025	2 meses	Alta	10%
2	Contacto con proveedores	1/6/2025	30/9/2025	4 meses	Alta	50%
3	Adecuación de sucursales	1/10/2025	31/11/2025	2 meses	Media	70%
4	Recepción de producto	1/12/2025	31/12/2025	1 mes	Alta	90%
5	Implementación y soporte	1/01/2026	30/03/2026	3 meses	Alta	100%

Detalle del cronograma del proyecto

Tabla 18 - Detalle cronograma del proyecto (Elaboración propia)

Fase	Nombre	Comienzo	Final	Duración	Prioridad	Avance	Encargado
1	**Análisis del negocio**	**1/4/2025**	**31/5/2025**	**2 meses**	**Alta**	**10%**	**Gerente Marketing**
1.1	Identificar puntos débiles en las ventas	1/4/2025	30/4/2025	1 mes	Alta	5%	Gerente Marketing
1.2	Analizar el mercado y	1/5/2025	15/5/2025	2 semanas	Alta	7%	Gerente Marketing

	competidores						
1.3	Investigar alternativas	16/5/2025	31/5/2025	2 semanas	Alta	10%	Gerente Marketing
2	**Contacto con proveedores**	**1/6/2025**	**30/9/2025**	**4 meses**	**Alta**	**50%**	**Líder proyecto**
2.1	Indagar varios proveedores del producto deseado	1/6/2025	30/8/2025	3 meses	Alta	30%	Líder proyecto
2.2	Reunirse personalmente con el proveedor escogido	1/9/2025	15/9/2025	2 semanas	Alta	40%	Líder proyecto
2.3	Cerrar el negocio	16/9/2025	30/9/2025	2 semanas	Alta	50%	Líder proyecto
3	**Adecuación de sucursales**	**1/10/2025**	**31/11/2025**	**2 meses**	**Media**	**70%**	**Jf. Logística y grt. marketing**
3.1	Liberar espacio en almacenes	1/10/2025	22/10/2025	3 semanas	Media	60%	Jefe logística
3.2	Preparar zonas y perchas de venta del nuevo producto	23/10/2025	23/11/2025	1 mes	Media	65%	Gerente de marketing
3.3	Capacitación del personal	23/11/2025	31/11/2025	1 semana	Alta	70%	Gerente de marketing
4	**Recepción de producto**	**1/12/2025**	**31/12/2025**	**1 mes**	**Alta**	**90%**	**Líder proyecto y jf. logistica**
4.1	Coordinar transportes para	1/12/2025	15/12/2025	2 semanas	Alta	80%	Jefe de logística

	movilización de producto						
4.2	Colocar productos en sucursales	16/12/2025	31/12/2025	2 semanas	Alta	90%	Jefe logística y líder proyecto
5	**Implementación y soporte**	**1/01/2026**	**30/03/2026**	**3 meses**	**Alta**	**100%**	**Equipo de ventas y de proyecto**
5.1	Ofrecer el nuevo producto en tiendas físicas y online	1/01/2026	30/01/2026	1 mes	Alta	95%	Equipo de ventas
5.2	Promocionar el producto en varias canales	1/02/2026	28/02/2026	1 mes	Alta	97%	Equipo de ventas
5.3	Analizar el resultado y agregar mejoras	1/03/2026	30/03/2026	1 mes	Alta	100%	Equipo de proyecto

Diagrama de Gantt

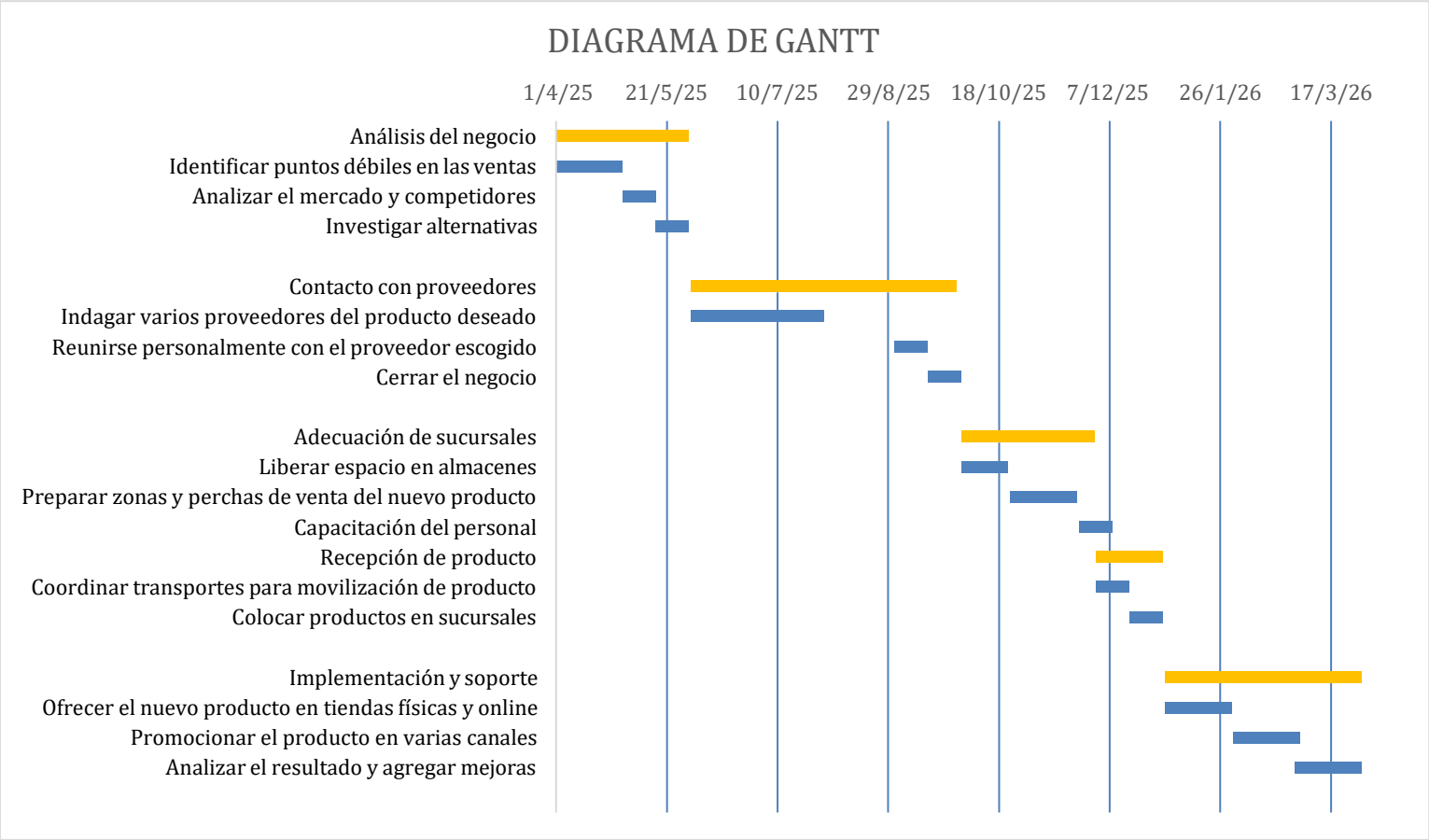

Ilustración 5 - Diagrama de Gantt (Elaboración propia)

5.2 Costo de implementación

La importación de neumáticos desde China, si bien puede representar ganancias importantes para la empresa, también genera costos considerables. El primer punto a cubrir, en el que se basa todo el proyecto, es la compra de las mismas llantas, los cuales tienen un costo de importación de $250.000 USD para la primera tanda deseada, en la cual se abastecerán las sucursales de LLANTAHORRA S.A., siendo ese el valor más alto, lo siguen después los intereses, que suman $6,250 USD.

Posteriormente, se debe tener en consideración los gastos adicionales que harán que el proyecto cumpla su objetivo, comenzando con la publicidad en múltiples medios y las capacitaciones al personal para asegurar una venta con excelencia, sumando entre los dos $25,000 USD. Adicionalmente, la logística de llevar las llantas a las sucursales y almacenes, junto con la infraestructura adicional que se debe fabricar para garantizar el espacio adecuado, agregan $27,850 USD. Para finalizar, es importante considerar los gastos administrativos adicionales del proyecto, que añaden otros $12,000 USD al monto total. Dando como resultado un valor total del proyecto de $321,100 USD.

Tabla 19 - Costos del proyecto (Elaboración propia)

Detalle	**Importación de neumáticos desde China**
Costo de producto inicial	$250,000
Intereses	$6,250
Publicidad	$15,000
Capacitaciones	$10,000
Logística	$7,850
Infraestructura adicional	$20,000
Gastos administrativos	$12,000
Total ($)	**$321,100**

Tabla 20 - Costos de las fases del proyecto (Elaboración propia)

Fase	Actividades	Costos asociados	Costo total (Acumulado)
1 Análisis del negocio	La primera etapa involucra un estudio dentro y fuera de las instalaciones de la compañía, así como también analizar las alternativas planteadas.	$2,000	$2,000
2 Contacto con proveedores	Investigar y contactar con distintos proveedores hasta encontrar la mejor opción. Luego reunirse personalmente	$135,000	$137,000

	con ellos y cerrar el negocio (Más primer abono del producto).		
3 Adecuación de sucursales	Con el producto pronto a llegar, se deben preparar todas las sucursales para que haya el espacio optimo para su arribo. Adicional, en esta etapa también se capacitará a todo el personal para conocer todas las especificaciones del nuevo producto.	$30,000	$167,000
4 Recepción de producto	Con el producto ya arribado, los transportes ya deben estar listos para llevar todos los productos y el personal listo para recibirlo y colocarlo tal como lo previsto (Más segunda mitad del pago de producto con intereses).	$139,100	$306,100
5 Implementación y soporte	Con el producto ya en los almacenes y listos para su venta, enfocarse en publicidad será la prioridad en la última fase. Luego de eso un análisis con los datos de la empresa para seguir enfocando las acciones correctas a las ventas deseadas.	$15,000	$321,100

La primera fase del proyecto se relaciona con un análisis de la empresa. Observar y comparar los datos históricos de las ventas para conocer la situación actual y entender cómo se debe actuar para aumentar los ingresos. Adicional, se hará también un estudio del mercado con el objetivo de entender las nuevas tendencias del público actual y los gustos de los segmentos no cubiertos por la compañía. Como la mayoría de los datos son propios de la empresa, los primeros gastos administrativos que la compañía utiliza son menores, sumando por el momento $2,000 USD.

La segunda fase del proyecto conlleva la sumatoria de más gastos, pero, de igual manera, es de las etapas más fundamentales para su correcta realización. Durante ese tiempo se debe investigar las opciones de proveedores y elegir la mejor opción para acordar una reunión presencial con ellos en Panamá, donde se encuentran los mejores importadores del producto. Así mismo, es en esta etapa donde también se hará el primer abono de la

compra de los neumáticos. Con los gastos administrativos del viaje, más la inversión de las llantas, se gastarán en esta fase $135,000 USD.

A continuación, una vez cerrado el negocio, se empezará con la adecuación de todas las sucursales y almacenes, dejando todo listo para recibir el producto. A su vez, el personal involucrado recibirá la capacitación para que logren vender el producto con el mayor conocimiento posible. La creación de distintas infraestructuras, junto con las capacitaciones, sumarán un total de $30,000 USD a los gastos.

Siguiendo con la cuarta fase, es el momento de decepcionar el producto, etapa de gran prioridad pues un mal traslado de los neumáticos podría llevar a daños, perdidas, o algún siniestro, lo ideal es que dicha fase sea veloz para apresurar con la implementación del proyecto. También es aquí donde se paga la segunda parte del producto, junto a sus intereses, convirtiéndola en la etapa más costosa, sumando por si sola $139,100 USD.

Para finalizar, la quinta y última fase del proyecto involucra la misma implementación del producto junto con su correspondiente análisis. Dentro de esta etapa, la publicidad aplicada en múltiples canales será la que de paso a que los resultados de la inversión den los resultados esperados. Durante esos momentos se invertirán $15,000 USD para garantizar las ventas deseadas. Lo que termina representando para el proyecto un total de $321,100 juntando todas las etapas.

6. Conclusiones

En conclusión, se puede decir que, para cumplir el objetivo relevante del negocio, el cual se basa en implementar un modelo comercial en un segmento que priorice el precio, asegurando un incremento en ventas y rotación de producto, la alternativa de importar

neumáticos desde China sería la mejor opción. No solo cumple con la prioridad de lograr tener un producto con precios más convenientes, sino que, además, logra alcanzar el objetivo de ventas esperado para los primeros 12 meses. Y también, se adapta al mercado para poder complementarse con las llantas nacionales, lo que favorecerá sus ventas de igual manera al tener opciones que intercalan entre precio y calidad.

Por consiguiente, importar neumáticos de precios accesibles logra cumplir con el objetivo financiero de alcanzar un aumento de ventas de llantas en un 25% para el primer año de su implementación. Esto gracias al arribo de este nuevo producto, tanto para autos, camionetas y SUVs, como para camiones, que abastecerán a un nuevo segmento del mercado anteriormente no cubierto por LLANTAHORRA S.A.

A su vez, el incremento de ventas proyectado refleja también el aumento de flujo de caja, consiguiendo la rotación acelerada esperada del producto y reduciendo el tiempo promedio de inventario, haciendo los pedidos más fluidamente. Para la medición exacta de dicho flujo, es fundamental realizar evaluaciones periódicas del inventario e idear un sistema de control que ayude a ajustar los niveles de stock en base a las tendencias de mercado.

De igual modo, la importación de neumáticos desde China asegura el cumplimiento del objetivo comercial que involucra traer productos de precios aceptables para un nuevo segmento de clientes para LLANTAHORRA S.A. Estas nuevas llantas aumentarán la competitividad de la empresa al poder atraer nuevo público gracias a las campañas de comunicación planeadas para los neumáticos nacionales e internacionales.

Y, para concluir, es esta estrategia la que garantizara de la misma manera el aumento de rotación de los productos nacionales, ya que pondrá a exposición del cliente

distintos productos que reflejen atributos variados de los cuales tendrán que comparar y elegir. Esto facilitará la creación de comunicación especifica para los distintos segmentos que se valoran entre “neumáticos premium” y “neumáticos económicos.”

7. Recomendaciones

Se recomienda darle principal importancia al análisis interno de la misma compañía, a la atención a la hora de escoger al proveedor de los neumáticos, y a la publicidad que se realizara al momento de vender los nuevos neumáticos. El estudio de dichos puntos en la propuesta planteada son los que garantizarán que el objetivo relevante del negocio se cumpla sin complicaciones y consiga los resultados esperados.

7.1 Recomendaciones organizacionales

A nivel organizacional, es recomendable estudiar la empresa desde adentro hacia afuera para comprender que parte de la cadena de venta es la que está fallando. De ese modo es más factible conocer que puntos de la compañía están teniendo complicaciones, que alternativas se pueden evaluar para solucionar el problema, y que está haciendo la competencia en base a las tendencias del mercado para evitar el mismo problema.

7.2 Recomendaciones comerciales

Es fundamental también que la empresa se de el tiempo y espacio necesario para evaluar las distintas alternativas de proveedores posibles, pues el trato comercial acordado con el importador será el que defina si el proyecto tiene éxito o no. Se debe asegurar los tiempos de entrega, la calidad del producto ordenado, y precios adecuados para una futura relación comercial. De igual manera, la comunicación utilizada para la comercialización de dicho producto también debe ser cuidadosamente analizada, pues el producto debe venderse

como más conveniente para cierto segmento, sin afectar la imagen de los otros productos ni el de la compañía.

7.3 Recomendaciones financieras

Como última recomendación, es importante guiarse de un análisis financiero de acuerdo a los ingresos y egresos que vaya teniendo la empresa a lo largo del proyecto, de ese modo se podrá corroborar la efectividad del mismo, y evitando gastos innecesarios. También es fundamental colocar precios adecuados en base al mercado, la idea es buscar un valor que genere ganancias optimas mientras siga siendo accesible para el público objetivo y se mantiene competitivo en el mercado, lo que garantizará el flujo de producto, generando ventas y disminuyendo el costo de almacenamiento. Y, por último, anotar cuidadosamente los datos posteriores para evaluar efectivamente el desarrollo de la empresa.

Referencias

Antaurco, F. (2022). Canal de Distribución y Comercialización de productos en una empresa de fabricación de maquinarias para la construcción, Lima, 2022. [Trabajo para obtención de título de licenciado en administración y gestión de empresas, Universidad Peruana de las Américas]. Obtenido de: http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/2067/TRABAJO%20DE%20INVESTIGACI%C3%93N.pdf?sequence=1

Campoverde, V.; & López, M. (2018). Análisis de la factibilidad comercial para la importación de una nueva marca de neumáticos de la China. [Trabajo de titulación

para obtención de título de ingeniero comercial, Universidad del Azuay]. Obtenido de: https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/8465/1/14183.pdf

Carvajal, M.; Almodóvar, P.; & Vassolo, R. (2021). Análisis del concepto y alcance de las alianzas estratégicas: un enfoque longitudinal (1972-2020). Revista Venezolana de Gerencia, 5, pp. 290-314. Obtenido de: file:///C:/Users/59399/Downloads/Dialnet-AnalisisDelConceptoYAlcanceDeLasAlianzasEstrategic-8890516.pdf

Flórez, D. (2022). Diseño de un modelo de negocios para la comercialización de productos por medio de una plataforma de comercio electrónico en la empresa servicios automotrices MFD. [Proyecto para obtención de título de magister en administración de empresas, Universidad Autónoma de Bucaramanga]. Obtenido de: https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/16424/2022_Tesis_Diana_Marcela_Florez_D%C3%ADaz.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Heredia, T.; & Lezcano, J. (2018). La importación de neumáticos desde China y su influencia en la rentabilidad de la empresa turismo Erick el rojo S.A, Trujillo 2016. [Proyecto para obtención de título de Licenciado en administración y negocios internacionales, Universidad Privada del Norte]. Obtenido de: https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13203/Heredia%20Perez%20Tatiana%20Stefany%20-%20Lezcano%20Cruz%20Justo%20Alonso.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Manzanilla, V. (2024). Alianzas estratégicas de empresas: qué son, ejemplos y tipos. EGM. Obtenido de: https://metodoegm.com/emprendimiento/alianzas-estrategicas-de-empresas/

Pavón, J. (2023). Plan de importación y comercialización de neumáticos chinos de la marca Leao Tire para la empresa Fly Wheel Import, con un enfoque de sustentabilidad. [Trabajo de titulación para licenciado en negocios internacionales, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Obtenido de: https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/4a56a7fe-f035-490d-acfd-2e538ac34887/content

Rojas, J.; & Sánchez, A. (2022). Plan de mejoramiento estratégico para la ampliación de la línea de negocio de Aerocontrol Ltda. [Proyecto para obtención de título de Magister en creación y dirección de empresas, Universidad EAN]. Obtenido de: https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/d16fe60e-0596-4e1b-90c1-50783baa16d0/content

Vargas, G. (2015). Estrategias de marketing para la ampliación comercial del canal de distribución de la empresa arrocera el rey en la ciudad de Ambato. [Proyecto para obtención de título de Ingeniera Comercial, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Obtenido de: file:///C:/Users/59399/Downloads/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf

Wesly, Q. (2020). Plan de negocios para el estudio de factibilidad en la importación de neumáticos Qingdào para la ciudad de Guayaquil. [Trabajo para obtención de título de ingeniero en administración de transporte marítimo y portuario, Universidad Metropolitana del Ecuador]. Obtenido de: http://repositorio.umet.edu.ec:8080/bitstream/67000/346/1/QUELAL%20AMADOR%20WESLY%20STHYF%20TRANSPORTE%20MARITIMO%20%282%29.pdf