

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial
15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL



PROPUESTA MERCADOLÓGICA DE SERVICIOS LLANTEROS

Trabajo recepcional que para obtener el grado de

MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL

Presenta: Juan Guillermo Cíntora Torres

Tutor: Dr. Jesús Roberto Hernández Rodríguez

Tlaquepaque, Jalisco. mayo de 2016.

Índice	Página
Introducción	1
Capítulo I: Propósitos de la investigación	
1.1. Propósito del proyecto.....	3
1.2. Análisis del entorno.....	3
1.3. Problemática y oportunidad de negocio.....	6
1.4. Metodología y acciones realizadas.....	8
Capítulo II: Resultados de la investigación	
2.1. Identificación del mercado meta o el público objetivo.....	17
2.2. Oferta de valor.....	18
2.3. Resultados de la investigación cualitativa.....	19
2.4. Cliente misterioso (mystery shopper).....	31
2.5. Competencia y productos sustitutos.....	33
2.6. Personificación.....	36
Capítulo III: Mercado	
3.1. Tamaño y valor del mercado.....	39
Capítulo IV: Información financiera	
4.1. Inversión, estructura, ingresos, presupuesto y flujos.....	41
Capítulo V: Modelo de negocio	
5.1. Modelo de negocio.....	44
Conclusiones	55
Referencias bibliográficas	60

Anexos:

I y II Presupuesto bianual (Escenario optimista)

III Comparativo de presupuestos (Escenario optimista) y punto de equilibrio

IV y V Presupuesto bianual (Escenario pesimista)

Introducción

Todo automovilista está expuesto a una ponchadura por el simple hecho de ir por la ciudad. Razones hay muchas, pero cuando se presenta, las preguntas que surgen son varias, por ejemplo: ¿Dónde hay una llantera cercana? ¿sabrán quitar la llanta cuidando el vehículo y/o el rin? ¿sabrán cuál es la mejor solución para el problema? ¿la única forma de detectar una pinchadura, es meter el neumático al agua? ¿tiene que ser un local que evoca más miedo que confianza? ¿el hecho de que una llanta esté sucia y grasosa, también el local debe ser así? ¿tiene que haber llantas por todas partes? ¿me estará cobrando por cómo me ve? y un largo etcétera. De ahí surge la idea de si los negocios llamados “llanteras” bajo el modelo actual podrían ser alineados a un estándar con una mejor imagen.

Si bien existen agencias especializadas en el área de llantas (venta, instalación, alineación, balanceo e incluso las que ofrece la llantera tradicional) también es cierto que las llanteras subsisten porque no está tan claro si en las agencias especializadas en llantas, cubren esa necesidad que tiene que ver con la reparación inmediata de las llantas.

Aunado a lo anterior, algo que contribuye a que la necesidad se haga más evidente es el mal estado de las calles.

Factores como baches incrementan la posibilidad de incidentes que dañan los neumáticos, además de clavos, tornillos, rebabas, metal y madera en general que se tiran diariamente a las calles, lo que presiona a las personas para que, ante la presentación de estos factores, se vean en la necesidad urgente de solucionar su problema y dado que las soluciones actualmente disponibles pueden resultar limitadas o complicadas para las personas al tratarse de un factor de seguridad.

Derivado de estos factores, es que se genera esta investigación para identificar las oportunidades que existen para resolver la problemática de las personas ante un evento de daño en las llantas de su vehículo y que como afectados tienen que buscar un servicio de reparación menor de llantas o incluso cambiarla dependiendo del daño, lo que origina una oportunidad de brindar el servicio para cubrir esas eventualidades.

Capítulo I

1.1. Propósito del proyecto

¿Puede mejorarse la oferta que ofrecen los modelos actuales de las “llanteras” tradicionales? Esas de barrio. Anunciadas con una llanta gastada y pintada, con un local en penumbra y con muestras de grasa en el interior y exterior; el piso adornado con llantas cortadas vestigios de servicios otorgados en el pasado y de reafirmar que se encuentra usted en una llantera, un medio tambor cortado lleno de agua para utilizar la alta tecnología de la burbuja para localizar la pinchadura, además del tradicional calendario de mujeres exóticas y el “maestro llantero” con la tipología de un tipo rudo, con vestimenta al color de las llantas.

Por lo que el objetivo del presente proyecto es evaluar mercadológicamente la viabilidad de desarrollar un modelo de negocio para prestar servicios llanteros tales como pinchaduras, vulcanizado, parches y otros servicios básicos en la Zona Metropolitana de Guadalajara.

1.2. Análisis del entorno

Cualquier vehículo automotor que utiliza llantas o neumáticos está expuesto a una ponchadura. Autos, pickups, autobuses, taxis, motocicletas y hasta bicicletas. Sin embargo, las formas en las que se soluciona una eventualidad en las llantas son muy diversas; pero, lo cierto es que los modelos de llanteras tradicionales son una solución actual a estas circunstancias.

En el contexto tecnológico, las llanteras poseen un modelo identificado como rústico y hasta rudimentario, auxiliados por herramientas históricas y como

“changarros” informales que solo se utilizan como emergencia. La tecnología base consiste en herramientas neumáticas auxiliadas por un compresor de aire y la clásica cruceta o llave de cruz y qué decir del tambo de agua sucia para identificar los orificios y daños en las llantas. ¿Es ésta forma la única y más eficiente para detectar las ponchaduras?, es importante considerar la innovación tecnológica incluso para sustituir estas prácticas.

Es importante para el negocio que se propone, observar el desarrollo de nuevos materiales y la inclusión de nuevas tecnologías que permitan incorporarlas como: el uso de nitrógeno en el inflado de llantas, materiales de caucho, hule, polietileno, polipropileno entre otros que se utilizan para la reparación de llantas. Además, equipos de vulcanizado para la reparación de llantas.

Existe tecnología en los neumáticos que ofrecen un sistema “anti-ponchadura” que habría que identificar las limitaciones y los alcances para concluir si estarían exentos de requerir un servicio de reparación por este concepto. Existen prototipos de llantas sin caucho que funcionan en base a un panel metálico que amortigua y sustituye el aire; aunque, se ve lejana la incorporación de esta tecnología.

Es importante también, identificar tecnologías inalámbricas aplicadas a las herramientas que tengan un desempeño similar al actual a base de aire comprimido.

Actualmente existe una oferta amplia de productos y accesorios para el mantenimiento, cuidado y prevención alrededor del uso de llantas. Infallantas, *geiges* o medidores de aire, tapones para válvulas, bombas manuales y de pedal,

y hasta dispositivos caseros para inflar una llanta con la presión de otra llanta¹, sin embargo, no se ofertan en las llanteras como un complemento natural de emergencia.

Desde la parte legal, las restricciones jurídicas y ambientales son importantes, ya que se debe considerar el desecho y destino de los materiales para que además de que exista viabilidad normativa, los consumidores identificados con la responsabilidad ambiental perciban una oferta amigable al medio ambiente. Además, la normatividad correspondiente a la apertura de establecimientos, requiere un estudio importante de las necesidades para cumplirlas, ya que los materiales están asociados a un control riguroso.

El tema fiscal es crítico y por lo tanto exige un constante involucramiento para el entendimiento de diferentes disposiciones que pudieran limitar al grado de no ser rentable el negocio. Además, podría ser un elemento básico en cierto segmento de clientes que requieran factura o que incluso deseen pagar con tarjeta bancaria; por lo que estos complementos exigen un cumplimiento fiscal integral.

El entorno económico si bien es importante, al tratarse de una solución de emergencia no estaría condicionado a las variables del poder adquisitivo de los clientes, por lo que se trata de un servicio con elasticidad en el precio aún y cuando existen muchos otros negocios llanteros a los que se puede acudir; sin embargo, la exigencia de solucionar una emergencia limita mucho el margen de poder dirigirse a otros establecimientos.

¹ Ver prototipo en <http://www.instructables.com/id/Automatic-bicycle-pump/>

1.3. Problemática y oportunidad de negocio

La inseguridad que sufren las personas cuando se les presenta el problema de solucionar una compostura de su neumático durante el evento y posterior a él; quebranta incluso su necesidad de libertad, obligándolo a recurrir a las formas y los tipos de negocio actuales que se ofrecen.

Los sujetos tienen que romper su rutina para resolver la eventualidad y destinar el tiempo de sus actividades de empleo, ocio y esparcimiento para hacerlo.

Ante la presentación de los incidentes, existen personas que, por su condición física, de edad, sexo y nivel socio económico, podrían no resolver el problema en el momento, recurriendo a las clásicas ofertas de servicio de grúa, aunque, sin embargo, siguen teniendo la necesidad de reparar sus neumáticos.

La necesidad de seguridad de las personas hacia donde se enfoca este servicio, está claramente identificada al tratarse de un componente esencial para el funcionamiento de los vehículos, es decir, una llanta en mal estado podría ser catastrófico en cualquier unidad motorizada.

La necesidad de seguridad se ve alterada al tener que dedicarle tiempo no solo el afectado, sino que en algunos casos por la imposibilidad de las personas delegan esta tarea a otros.

Algunas situaciones:

- El incidente le ocurre a la esposa y el que lo tiene que resolver es el esposo.
- El incidente le ocurre a una madre soltera, tiene que solicitar ayuda a alguien para que le lleve a arreglar la llanta.
- El incidente le ocurre a una persona con discapacidad, tiene que resolverlo a través de uno o más terceros.

- El incidente le ocurre a un hombre, tiene que destinar tiempo que usualmente dedicaría a otra cosa, para resolverlo.

Se identifica la posibilidad de estructurar una oferta de valor atractiva con enfoque en el mercado y atender las necesidades de los consumidores en el que, en el proceso de obtención de datos, sea posible identificar que la viabilidad puede radicar no propiamente en el servicio básico, sino en los complementos o en las alianzas que se puedan lograr.

Dicha oferta se centra en brindar un servicio preventivo de diagnóstico de neumáticos, auxilio en el momento en que ocurre un daño en las llantas e incluso apoyo vial de emergencia si el vehículo no puede desplazarse; así como atención al consumidor cuando se percata del daño y finalmente una solución posterior al evento en la que se reparen sus neumáticos o la venta de llantas nuevas con un precio bajo que sustituya a los “gallitos²”; toda esta propuesta enmarcada en un servicio que transmita seguridad, limpieza, garantía e incluso disponibilidad para que los consumidores destinen el menor tiempo para solucionarlo.

² Palabra utilizada para referirse a llantas de medio uso

1.4. Metodología y acciones realizadas

Plan de investigación:

- a. Determinación de las metas de información.

Para verificar supuestos de los Demandantes:

- Validar los segmentos de los demandantes que representan una viabilidad de ser atendidos y por lo tanto de ser agrupados en la oferta que se está proponiendo.
- Verificar si las mujeres que tienen que utilizar un servicio de reparación de llantas, no se sienten cómodas ni seguras por la oferta actual de los servicios llanteros, los cuales son proporcionados en un lugar sucio y se sienten amenazadas por el dependiente que atiende.
- Confirmar si a las personas a quienes se les presenta la emergencia para solucionar un problema con las llantas, acuden a las llanteras en el modelo actual por cercanía (en su trabajo o casa), o porque la emergencia se presentó y fue la que “le quedaba cerca”.
- Validar si la decisión de los dueños de automóviles de utilizar hoy un servicio de llantera tradicional o un centro especializado, tiene que ver con la antigüedad de su vehículo; por lo que entre mayor antigüedad tiene, prefiere la llantera tradicional.
- Corroborar si los usuarios de automóviles que son parte de los activos de empresas y negocios, acuden a centros especializados por la garantía, el crédito y porque expiden facturas fiscales.

- Identificar si el auxilio vial en el momento en el que se presenta una emergencia en un lugar en camino, no los satisface ya que no resuelve el arreglo de las llantas por lo que posteriormente tienen que destinar tiempo para solucionarlo.
- Comprobar si aun cuando es una necesidad esporádica, cuando se presenta significa un agobio para todos los segmentos al enfrentarse a las soluciones que actualmente se ofrecen, principalmente la dedicación del tiempo y el riesgo de la reparación efectiva de sus llantas.
- Confirmar si a las personas físicas (automovilistas o conductores) de los segmentos identificados, si se les presenta una emergencia, no hay una selección racional o la posibilidad de una espera para evaluar o comparar entre las diferentes ofertas, por lo que acuden a lo más cercano y disponible para resolverlo independientemente del sector económico al que pertenece. Si no es un asunto de emergencia y de atención inmediata, si podría influir su decisión inclusive de acuerdo a los segmentos comentados, si se trata de un hombre o una mujer, la decisión podría inclinarse por un mejor nivel de servicio que el acudir a la llantera tradicional.
- Verificar si el consumidor no tiene el conocimiento sobre si los insumos que le instalarán son los mejores por lo que no hay un elemento implícito en este sentido que genere decisión en los clientes.

- Comprobar si el segmento de propietarios de vehículos de reciente modelo o de automóviles de lujo, acuden siempre a resolver su emergencia a la grúa que provee el seguro y la atención en la agencia de la marca de su automóvil.
- Validar si el que el servicio esté disponible en centros comerciales, estaciones de gasolina, auto baños, podría ser atractivo a los clientes en el que aprovecharían hacer otras actividades y resolver el problema de sus llantas.

Para despejar incógnitas de los **Demandantes**:

Incógnitas:

- Verificar si la oferta de un servicio a domicilio podría ser atractivo al consumidor.
- Validar si podría ser atractivo para los usuarios el servicio de reparación de llantas incluido como parte del seguro actual del automóvil.
- Comprobar si un local limpio no invasivo de llantas y un dependiente pulcro, aunado a un servicio rápido en un ambiente cómodo podría generar mayor seguridad a las mujeres, empresas y propietarios de vehículos de lujo y por ende preferir un servicio como éste que en una llantera tradicional.

- Corroborar si el nivel socio económico se asocia a que entre mayor es el nivel, puede pagar más por la seguridad y por lo tanto es viable un servicio como el que se plantea.
- Confirmar si un servicio certificado incluso por el fabricante de llantas por las propias marcas de automóviles podría ser preferido por los propietarios.
- Verificar si un modelo de formalidad que transmita una imagen de seriedad, legalidad, honradez, profesional, con garantía y técnicamente probado, ¿podría generar que los transportistas y los dueños y empresas tuvieran mayor certeza y garantía de las composturas e incluso una red de establecimientos que dieran servicio con la ventaja de deducibilidad fiscal?
- Comprobar si el proveer un servicio de prevención, le otorga seguridad en su viaje a las personas.
- Determinar cuánto vale el mercado de servicios de diagnóstico y reparación de llantas
- Verificar en qué servicio piensa el consumidor cuándo le ocurre una emergencia en las llantas
- Validar cómo resuelve actualmente el usuario la contingencia de algún percance de llantas.

Oferentes del servicio:

Para verificar supuestos de los **Oferentes**:

Supuestos:

- Validar si el modelo actual asociado a “changarro informal” tiene que ver con la baja rentabilidad y con el estar en un esquema no fiscal.
- Determinar si la competencia está delimitada por la ubicación y por el grado de tecnología que pueda tener entre una y otra que no es muy diferente y se limita a herramientas neumáticas.
- Describir si los servicios especializados en llantas tienen un margen mayor de utilidad que las llanteras ya que pueden negociar mejores precios con sus proveedores.
- Corroborar si la oferta de servicios diferente al de las llanteras pero que cubre el servicio de éstas no es rentable y por eso no queda tan claro si lo ofrecen.
- Comprobar si el proponer un esquema de compartir imagen, una marca y tecnología sería atractivo para los actuales oferentes; en el que se podrían tener beneficios de negociación con proveedores y por lo tanto mejorar costos.

Para despejar incógnitas de los **Oferentes**:

Incógnitas:

- Identificar quiénes son los competidores directos e indirectos, dónde están y cuál es su posicionamiento actual en el mercado
- Describir cuáles son las tácticas de mercado sobre precio, promoción, productos o servicios y plaza
- Verificar cuáles son sus fortalezas y sus debilidades.

- Identificar a qué segmentos se dirige su oferta.
- Validar si la falta de evolución del modelo actual, se debe a que no es rentable.
- Corroborar si el desarrollo de un concepto integral como el que se ha detallado, podría ser fácilmente copiado por los actuales oferentes de servicios especializados.
- Comprobar si los servicios identificados como especializados en llantas, proveen los servicios de las llanteras o ¿explicar por qué no se anuncia abiertamente el servicio de reparación de llantas?

Proceso de intercambio

Para verificar supuestos del Proceso de Intercambio:

Supuestos:

- Verificar si el equipamiento tecnológico está limitado por la baja rentabilidad del negocio llantero tradicional.
- Validar si la negociación con proveedores se lleva a cabo por cada propietario de cada llanteras.
- Corroborar si las franquicias de servicios especializados determinan los precios de los insumos e influyen en los precios de los instrumentos de tecnología utilizados por lo que las llanteras tradicionales tienen poco margen de negociación y el equipamiento resulta muy costoso porque la recuperación de la inversión sería a muy largo plazo.

Para despejar incógnitas del Proceso de Intercambio:

Incógnitas:

- Identificar si existe una concentración de proveedores de suministros para ponchaduras y reparación de llantas.
- Verificar si la publicidad que hacen las agencias especializadas respecto a garantías, servicios o certificaciones, incide en la decisión de los automovilistas cuando requieren resolver una necesidad de emergencia y reparación de llantas.
- Confirmar si los actuales precios de las llanteras tradicionales son fijados considerando todos los costos (directos e indirectos).
- Cuantificar a cuánto asciende la inversión (capital de trabajo) para poner en marcha el modelo que se plantea.
- Describir cuál es la tecnología que se debe incorporar en el modelo que se plantea y en dónde se puede adquirir.
- Determinar qué características físicas, de espacio y requerimientos especiales son necesarios para ofertar el servicio que se plantea.
- Confirmar quiénes son los proveedores de la tecnología actual y qué condiciones y barreras existen para negociar.
- Verificar quiénes son los proveedores de materiales requeridos para el otorgamiento del servicio, así como para el equipamiento del modelo que se plantea.
- Determinar qué número de personas serían las idóneas para la producción del servicio, qué perfil y cuál sería la estructura y plan de carrera.

- Describir y cuantificar cuáles serán los costos por servicio y el precio ideal por los mismos.
- Validar cuáles serían las ubicaciones ideales para el lanzamiento del servicio.
- Corroborar si será necesaria una campaña de publicidad para el lanzamiento del servicio que se está proponiendo y cómo se lograría que fuera efectiva.

Contexto

Para verificar supuestos del **Contexto Social**:

Supuestos:

- Validar si el entorno económico influye en la decisión de los consumidores de acudir a una llantera o a un servicio especializado. Es decir, el efecto negativo del poder adquisitivo, presiona la decisión de elegir algo más barato.
- Verificar si el entorno legal limita a las llanteras a no evolucionar por el alto costo de cumplir con sus obligaciones legales, fiscales y demás normativas de operación que las autoridades exigen (protección civil, bomberos, ecología, entre otras).
- Corroborar si el entorno fiscal presiona a estos negocios a continuar como informales.
- Comprobar si el entorno tecnológico está limitado por la baja rentabilidad y la imposibilidad de invertir en equipos o en servicios adicionales.

Para despejar incógnitas del **Contexto Social**:

Incógnitas:

- Verificar si podría incorporarse tecnología que sustituya a la actual y poder operar dentro de los marcos legales siendo rentable.
- Determinar si la repercusión de los efectos fiscales y costos legales a los clientes que perciben un valor agregado, podría garantizar la rentabilidad y la sustentabilidad del negocio.
- Identificar si se tendrá que considerar como contingencia, la asociación a sindicatos, cámaras y otras dependencias de manera cuasi obligatoria que incrementen el costo de operación.
- Validar si se puede incorporar tecnología que actualmente utilizan vehículos para diagnosticar el estado general de las llantas.

Acciones realizadas:

A partir de los supuestos e incógnitas planteados, se realizaron las siguientes acciones en la búsqueda de definir la oferta de valor, el mercado meta y el plan de negocios

- Discriminación metodológica para identificar el mercado meta.
- Modelo de negocios CANVAS³.
- Definición de la oferta de valor.

³ El modelo de negocio del lienzo o CANVAS es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes. Es un gráfico visual con elementos que describen la propuesta de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas. Ayuda a las empresas a alinear sus actividades mediante la ilustración de posibles compensaciones.

- Consulta de fuentes secundarias para la obtención de datos cuantitativos del mercado.
- Entrevistas profundas a personas identificadas como mercado meta y grupo de análisis (focus group).
- Mystery shopper a actuales oferentes para confirmar datos del mercado.
- Personificación de la oferta de valor.
- Personificación de mercado meta.
- Plan de negocios.

Capítulo II

Resultados de la investigación

2.1. Identificación del mercado meta o el público objetivo

Mujeres jóvenes solteras trabajadoras de 28 a 45 años, que poseen un automóvil, que viven y trabajan en la Zona Metropolitana de Guadalajara, tienen contratado un seguro, con formación universitaria, de nivel socio económico C, C+ o AB, que están dispuestas a pagar un servicio que les proporcione seguridad y por las condiciones del local y de los empleados que lo ofrecen o que les pudieran resolver su necesidad sin alterar demasiado la disposición de tiempo personal o de su horario laboral y sin prescindir de su automóvil.

Mujeres de 25 a 50 años, con hijos, sin pareja, que viven y en su caso trabajan en la Zona Metropolitana de Guadalajara, trabajadoras o amas de casa, de nivel socio económico C o C+ que requieren la reparación de la llanta y que tienen que resolverlo solas y que se sienten intimidadas por la oferta actual y que esperar a

alguien para que se los resuelva; implica un agobio para su rutina o que el no poder hacer uso del auto, es crítico para el cumplimiento de sus responsabilidades diarias de llevar a los hijos a la escuela, recogerlos e ir a trabajar.

Personas mayores o con discapacidad que viven en la Zona Metropolitana de Guadalajara, de cualquier sector socio económico (que en el momento en el que se presenta la eventualidad, estén imposibilitadas incluso a cambiar la llanta con lo que implica cargar, desmontar, rodar, subir, destornillar, apretar, agacharse, poner el gato, levantar el auto y hacer todas las maniobras que ello significa.

Mujeres casadas de 35 a 50 años, que viven en la Zona Metropolitana de Guadalajara, con hijos, de nivel socio económico C+ o AB, que por la disponibilidad del servicio puedan recurrir a este servicio incluso recomendado por el esposo y que mientras realizan otras actividades se les puede arreglar el neumático y que estarían dispuestas a pagar un servicio “Premium” que no altere sus actividades y que no les genere incomodidad o tengan que esperar.

Estudiantes universitarias, que viven y estudian en la Zona Metropolitana de Guadalajara, solteras, de 18 a 24 años, que poseen un automóvil, de nivel socio económico C+ o AB, que requiere resolver el incidente sin alterar demasiado la disposición de tiempo personal o de su horario de escuela y sin prescindir de su automóvil y que busca a su novio o a su papá para que le ayude a resolver el problema.

2.2. Oferta de valor

- a. Asistencia en el lugar donde el cliente sufre el daño a sus llantas o se percata del mismo a través de una llamada telefónica en el que en un máximo de 30

minutos se le auxiliará ofreciéndole el servicio de reparar su llanta ahí mismo o en su defecto llevarla al lugar donde indique con la finalidad de no perder tiempo.

- b. Prestación del servicio de reparación de llantas en un local limpio, con servicios básicos de lugar de espera, baño, agua, etc., atendido por personal limpio y amable.

2.3. Resultados de la investigación cualitativa

Se llevó a cabo una Grupo Focal de análisis (focus group) en el que participaron: 3 mujeres propietarias y conductoras de automóvil, con estudios universitarios, una casada con 3 hijas en edad de conducir y dos solteras sin hijos, con edad entre los 30 y 42 años, trabajadoras de nivel socio económico (NSE) C+ y B.

Por otra parte, se realizaron 7 entrevistas profundas a mujeres, propietarias y conductoras de automóvil, con estudios universitarios y con las siguientes características:

<u>Estado civil</u>	<u>Hijos</u>	<u>Edad</u>	<u>Actividad</u>	<u>NSE</u>
Casada	Hijos menores	41	Trabaja	B
Casada	Hijos menores	35	Ama de casa	B
Soltera	Sin hijos	41	Trabaja	B
Soltera	Sin hijos	25	Trabaja	C+
Soltera	Sin hijos	31	Trabaja	B
Soltera	3 hijos en edad de conducir	49	Trabaja	C+
Soltera	Sin hijos	35	Trabaja	C+

Los resultados fueron como sigue:

Naturaleza y frecuencia de la necesidad.

Todas las entrevistadas tuvieron al menos un incidente de daño a las llantas al menos en los últimos seis meses y manifestaron que tienen una ocurrencia de al menos dos o tres veces por año y en todos los casos fueron ellas quienes tomaron las decisiones para solucionarlo sin recurrir a sus hijos en su caso, esposo o pareja.

Todas coinciden en que existe un rompimiento de rutina y que deberán de dedicarle tiempo para solucionarlo. Una de ellas manifestó que las condiciones cambiarían y si tendría que recurrir al apoyo de su esposo en caso de que tuviera un incidente y fuera con sus hijos, ya que requeriría que recogieran a los menores.

La mayoría coincidió en que en época de lluvias es más probable que se te ponche una llanta y además las condiciones de baches de Guadalajara hacen que haya más probabilidad de sufrir un percance y requerir algún servicio.

Cinco de las siete mujeres, identificaron la falta de aire en las llantas y después de inflarlas en una estación de gasolina, acudieron a la llantera para revisarlas. Por su parte de las otras dos, una tuvo que elegir la llantera de “paso” porque el incidente lo tuvo de camino a su casa por lo que acudió a la más cercana. La restante fue la que más tiempo le dedicó (2 horas) ya que su vehículo no pudo seguir avanzando por el daño a dos de sus llantas.

Aunque la mayoría tiene su automóvil asegurado con cobertura amplia, ninguna requirió el servicio de grúa. Además, al momento de cuestionarles sobre el supuesto de que pudieran quedarse en medio del tráfico sin poder rodar el coche

cuál sería su reacción o cómo lo solucionarían, entonces asintieron que llamarían al seguro y que posteriormente llevarían a arreglar su llanta en la llantera de “confianza”.

En la mayoría de los casos aceptan que el criterio de decisión para acudir a la llantera tradicional es la del precio.

Solo una identificó que existe una cobertura de seguro que cubre tales daños, las demás no saben si su seguro lo cubre.

Un dato interesante es que hubo tres menciones de la misma llantera ubicada en la lateral de Av. Vallarta en dirección a plaza Galerías.

Percepción de la oferta actual.

Unánimemente manifestaron que las llanteras son un negocio informal, en el que en la mayoría de los casos aseguran que no dan factura pero que tampoco la solicitaron o que no la necesitan.

Todas coinciden en que son “changarros” sucios, con llantas amontonadas, personal sucio también y que son incómodos porque no hay asientos, hace calor, y en algunos de los casos se tienen que esperar porque son lugares con mucha gente; aunque esto último lo ven como una característica de que es “bueno” el lugar.

Para todas, la solución fue la de acudir a una llantera tradicional y la mayoría decidió por la de siempre, la cercana o a la que sus papás o parejas han ido.

Ninguna comentó en sentirse insegura o con un trato irrespetuoso a pesar de las condiciones del lugar y la apariencia de las personas que atienden; aunque también en seis de los siete casos, el servicio fue requerido durante el día. Una de

ellas que requirió el servicio por la noche de emergencia, asegura que el trato, aunque fue amable, le pareció que el dependiente realizó el trabajo “a la carrera” y mal.

Los atributos para este tipo de lugares más mencionados fueron:

- Informales
- Sucios
- Llenos de llantas
- Baratos
- Pequeños
- Mucha gente
- Accesibles
- Incómodos
- Rápidos
- Disponibles

Es importante mencionar que además de las llanteras, las mujeres no identificaron con claridad y de manera contundente el que tuvieran certeza de que en centros especializados pudieran reparar la llanta; pero que aún y si fuera el caso de que las repararan, éste servicio sería “mucho” más caro que el de una llantera.

Las mujeres identificaron en su mayoría a los centros de servicio especializados en llantas aún y cuando no habían acudido a esos lugares a Albarrán en primer lugar, a Euskadi (como marca) aunque no pudieron identificar su ubicación y una mención de Grupo Loyga.

Este dato es importante ya que Albarrán tiene una recordación importante, pero desconocen que incluso ellos tienen una línea telefónica de atención las 24 horas.

También es de resaltarse que el criterio de decisión tiene que ver con el precio y la cercanía, por lo que la inseguridad o el sentirse incómodas con el lugar o las personas que atienden, está relacionado con el tipo de negocio, es decir, tú ya sabes desde que vas a ir, como va a ser el lugar....son llanteras!

En todos los casos las entrevistadas no tuvieron elección sobre los materiales utilizados, sobre los precios o las garantías. Además, la confianza y garantía se percibe una vez que se dan cuenta que la llanta no pierde aire.

Sugerencia al servicio actual.

Las entrevistadas coincidieron en que cualquier sugerencia al modelo actual de las llanteras, repercutiría en el precio y por lo tanto no se mostraron con mucho interés de sugerir cambios.

Resulta importante destacar que aún y cuando tienen una crítica unánime sobre la limpieza, los dependientes y las incomodidades en general, resulta que el factor precio es muy sensible por encima de los otros factores.

Todas las entrevistadas mencionaron que su servicio ideal sería el que acudieran a auxiliarlas en el lugar (domicilio o sitio donde les ocurrió el incidente), aunque también comentaron la mayoría que, si fuera mucho más caro, entonces no sería tan atractivo. Un par de mujeres refirieron que saben que existe un servicio móvil que te auxilia incluso en mecánica básica, pero ninguna lo ha utilizado nunca.

Resulta interesante que ninguna hizo sugerencias sobre el lugar, incluso en los casos en los que se quejaron de que no hay lugar para sentarse o que está incómodo o caliente el lugar; por el contrario, sus sugerencias se centraron en:

- Servicio a domicilio.
- Que abran más temprano, para cuando uno deja a los hijos en la escuela poder llegar.
- Que fueran más rápidos en los casos de llanteras con mucha gente.

Datos relacionados con la operación de compra de llantas.

De acuerdo con el modelo actual de llanteras y de conformidad con recopilaciones de información realizada con anterioridad, pudimos verificar que los llanteros refieren que parte importante de los ingresos corresponde a la venta de llantas de medio uso (gallitos) en el que se compran a precios muy económicos y tienen un margen de ganancia interesante.

Todas las entrevistadas dudaron de conocer el nombre de las marcas de llantas de sus autos actuales y tampoco supieron con seguridad la marca de llantas compradas con anterioridad. Las marcas que mencionaron fueron Michelin, Euzkadi y Continental.

Llama la atención que solo una de las entrevistadas tiene como opción de compra de llantas a las llanteras y coincide que ella es la única que no cuenta con seguro para su auto. Las demás aseveraron que no comprarían llantas de medio uso o gallitos para usarlas ellas, pero dos tuvieron la mención de que si han comprado o comprarían al momento de vender su auto para tener una mejor ventaja en el precio.

Los lugares de compra mencionados por las entrevistadas son: Costco, Euzkadi (sin saber bien en dónde está), Soriana (llantas chinas), un lugar por Niños Héroes y Arcos, y en otros casos no recuerdan dónde las compraron, con excepción de una de ellas que comenta que en la llantera de Santa Tere.

Algunas de las entrevistadas aseguraron que la búsqueda del lugar donde comprar obedece más a beneficios de pago, recomendaciones y no hicieron una búsqueda racional para identificar atributos de las diferentes marcas, garantías, entre otras.

Percepción del modelo de negocio que se propone.

Las entrevistadas mostraron interés en el concepto planteado respecto a que pudieran llamar a un teléfono y que acudieran, les dieran el auxilio vial, les cambiaran la llanta, se llevaran la llanta dañada a arreglar para posteriormente acudir a su domicilio o lugar donde indique a realizar el cambio nuevamente. Incluso, poder llevar alguna llanta adicional por si la persona no cuenta con llanta de refacción o por si fuera más de un neumático el que estuviera dañado.

Sin embargo, la mayoría coincidió que este servicio sería “mucho más caro” y por lo tanto quizás preferirían seguir resolviéndolo de la forma tradicional de acudir a la llantera. Para una de ellas resultó atractivo incluso le puso un valor de hasta \$500 pesos ante una emergencia (noche y lejos de su casa).

Por otro lado, también algunas coinciden en que, si se tratara de una emergencia o en la noche, aceptarían pagar más que el servicio de llantera normal.

Respecto a un local limpio, con servicios cómodos y dependientes con un uniforme que transmita también limpieza y que en general proyecte seguridad, garantía y comodidad, aproximadamente la mitad de ellas comentó que, si eso no hace que sea muy caro, probablemente sería atractivo pero que, sin embargo, habría que ver la ubicación, porque si no es una emergencia, la lógica de llevar su llanta sería a la de confianza, tradición o la que ya conocen y está cerca de su casa.

Acerca del cuestionamiento si sería atractivo un servicio que esté incluido en su póliza de seguro que cubra un número determinado de eventos al año y que consista en cubrir los daños a las llantas y rines, para algunas resultaría interesante, aunque si no fuera caro.

También se les preguntó respecto a pagar una membresía ofrecida por la llantera o por un intermediario en el que la llantera cercana garantice el servicio en un número determinado de servicios al año. A más de la mitad les pareció que si lo contrataría y que no les representaba ningún problema en que la informalidad del negocio pudiera ser un fraude, ya que la inversión no sería mucha. Otras mencionaron que sería cuestión de ver la formalidad con la que se ofrece, la cobertura y las condiciones.

Respecto a que el mismo concepto ofreciera algunos accesorios o servicios complementarios como venta e instalación de limpiaparabrisas, revisión preventiva de llantas, acumuladores, tapones, etc., consideraron que habría que ver específicamente el concepto y que por lo pronto donde los compran, la mayoría mencionó AutoZone.

Obviamente la necesidad de servicio comentaron todas, es muy diferente si lo requieren fuera de la ciudad y en carretera, ya que la opción es elegir la llantera más cercana.

Precios actuales.

El precio que mencionaron por un servicio básico de parches está en un rango de \$50 y hasta \$120 pesos; sin embargo, si el daño es mayor, éste obviamente es mayor.

Respecto al pago por llantas de medio uso, una entrevistada pagó \$200 por una llanta y \$300 por la otra.

Por el precio de las llantas ya instaladas (desconocen si incluye la alineación y balanceo) el rango fue desde los \$900 por cada llanta y hasta \$1,500 o \$1,600, \$2,500 y \$4,000.

Precio del servicio ofertado.

Una de ellas comentó que para ella el servicio de asistencia en “sitio” lo pagaría hasta en \$300 y \$500 si fuera en la noche o una emergencia.

Una cobertura incluida en el seguro, podría estar entre \$400 y \$1,000 pesos según comentaron algunas, aunque un par de ellas mencionó que no podría ser mayor a lo que actualmente les significa el arreglo (aproximadamente \$200 pesos).

Una membresía ofrecida por la llantera o por un intermediario, vale para las entrevistadas un promedio de \$200 pesos con una cobertura de 3 eventos mínimo al año.

La contraprestación para un local con las características que se les mencionaron, únicamente coincidieron en comentar que no fuera mucho más caro que la llantera tradicional.

Como se puede observar, el precio determina mucho de la decisión de compra o búsqueda del servicio, por lo que hay una clara percepción de lo que vale el servicio actual y por lo tanto el rango alrededor de éste determina lo máximo que pagarían por otro servicio que aparentemente se cubre de la misma forma.

¿Dónde tiene que estar ubicado el servicio?

En los casos en los que el local les resultó “interesante y atractivo” comentaron que debido a que su decisión de compra obedece a la cercanía de su casa o

trabajo, si éste se ubicara fuera de esos puntos, sería difícil acudir, a menos que estuvieran por ahí.

Por otro lado, el servicio a domicilio o auxilio en sitio, no tiene una ubicación identificable, pero, por lo tanto, debería ser un servicio muy rápido.

Las entrevistadas hicieron la mención repetidamente de la llantera ubicada en Av. Vallarta y con dos menciones Santa Tere; por otro lado, a continuación, se resumen las zonas de desplazamiento habitual por las entrevistadas.

- Zona Chapultepec – López Cotilla
- Plazas: Galerías, Andares, La Gran Plaza
- Providencia
- Punto Sao Paulo
- Zona Plaza del Sol y alrededores
- Otras zonas:
 - La Estancia
 - Minerva
 - Américas

Por otro lado, las colonias donde viven las entrevistadas son:

- La Estancia
- Residencial La Sur
- Revolución (Central Camionera)
- San Ignacio (Camino Real)
- Villa Universitaria
- Santa Tere
- Diana Natura (Venta del Astillero)
- La Haciendita (Zapopan)
- Providencia
- Miramar

Lo anterior aportaría información para identificar la cercanía para las entrevistadas de ubicación ideal del servicio o sobre la zona de desplazamiento habitual.

Conclusiones sobre los objetivos planteados.

1. Identificar si existe una necesidad periódica de servicio de reparación de llantas.

Todas coinciden en que al menos requieren el uso de servicios de reparación de llantas al menos dos o tres veces por año, acentuándose en

época de lluvia e identificando que la excesiva presencia de baches en Guadalajara y su zona metropolitana, hacen más probable que se dañen los neumáticos.

2. Obtener información respecto a las formas en las que los consumidores resuelven este tipo de inconveniente.

Todas resolvieron acudiendo a una llantera de las tradicionales e identificadas como de confianza de siempre o porque es la que está cerca de su domicilio. Solo en uno de los casos tuvo que recurrir a la que le quedó de paso quedando insatisfecha con el servicio. La percepción de que el servicio de llantera es barato, es constante y por lo tanto determinante por encima de la incomodidad y suciedad de los locales.

3. Identificar la percepción de los lugares a los que acuden a resolverlo.

En general identifican a los lugares como sucios, llenos de llantas, desordenados, con herramientas rústicas o improvisadas, incómodos con personal sucio y de mal aspecto. Sin embargo, es destacable comentar que, en ninguno de los casos, las entrevistadas mostraron un rechazo total y no sintieron inseguridad o falta de respeto.

4. Identificar las características que debería tener el servicio ideal para resolverlo.

Todas coinciden en un servicio de auxilio en el lugar donde les ocurre el imprevisto y que éste no se salga mucho del precio por el servicio de una llantera normal. Éste mismo, deberá de ser de atención rápida e incluir auxilio mecánico básico.

5. Identificar si el servicio que se propone tiene atractivo o cuales podrían ser los rechazos hacia el concepto.

El precio es un factor crítico en la decisión y por su parte la ubicación es importante y tendría que competir con la cercanía de las llanteras de confianza de las participantes. La confianza en la llantera de siempre o por recomendación es una referencia importante para resolver la reparación de llantas; sin embargo, el concepto que se plantea es apoyado, aunque todas asocian a que el precio sería mayor.

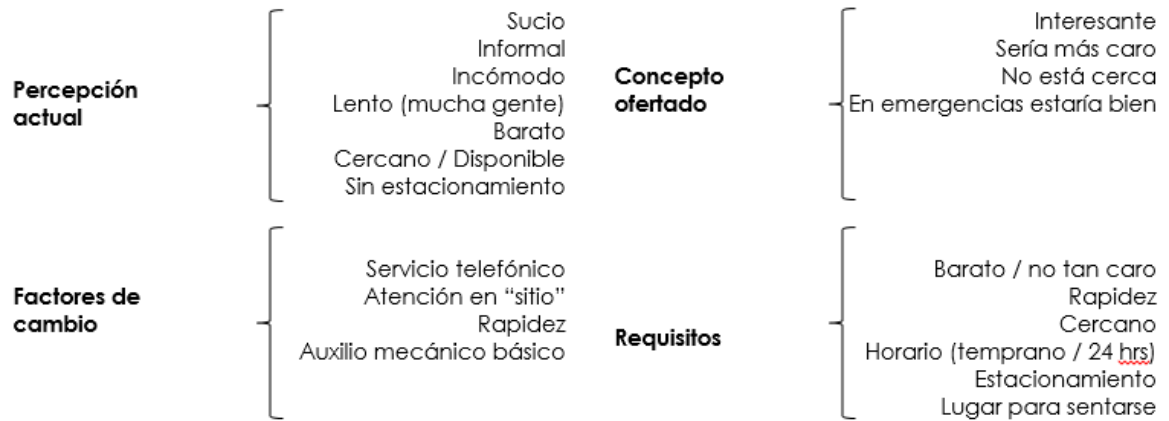
Los beneficios respecto al concepto de un local ordenado, limpio, formal y con comodidades, es atractivo; así como una cobertura adicional en el seguro o una membresía ofrecida por las llanteras, pero insistimos, que el factor precio es crítico.

Los rechazos se podrían resumir entonces en el costo y la ubicación.

Ideas que los entrevistados aportaron y que no fueron considerados en la propuesta inicial de servicio que se pretende ofertar.

- Auxilio vial básico
- Servicio de suministro de gasolina
- Cambio de batería
- Llantas para valor de reventa
- Un taxi que vaya por la gasolina, la batería o te ayude a cambiar la llanta (Uber llantero)
- Alineación y balanceo (menos tardado que Albarrán)

Esquema básico de la investigación y verbalizaciones más frecuentes expresadas por los entrevistados.



2.4. Cliente misterioso⁴ (mystery shopper)

Se visitaron tres establecimientos dedicados a la reparación y venta de llantas que califican en el perfil de llantera tradicional para llevar a cabo la técnica de investigación.

Los objetivos de esta técnica fueron los siguientes:

1. Identificar los servicios que se ofrecen y la forma en la que se prestan.
2. Identificar en la medida de lo posible el tipo de consumidores y si se asocia a algún NSE o a modelos o marcas de automóviles.
3. Ventajas adicionales ofrecidas.
4. Estructura de personal, precios, tecnología, horarios.
5. Volumen de operación.

⁴ El cliente misterioso o cliente incógnito (en inglés mystery shopper) es una técnica utilizada por las empresas para evaluar y medir la calidad en la atención al cliente. Los clientes misteriosos actúan como clientes comunes que realizan una compra o consumen un servicio y luego entregan un informe sobre cómo fue su experiencia.

6. Aspectos de mejora.

Los resultados fueron los siguientes:

Servicios identificados

- Reparación de llantas
- Montaje de llantas
- Inflado y presión de llantas
- Inflado con nitrógeno
- Venta de llantas nuevas y usadas

Servicios de valor agregado

- Aceptación de tarjetas bancarias
- Facturación electrónica
- Servicio a domicilio
- Presencia en redes sociales

Cabe señalarse que quienes acuden a este tipo de servicios, no están necesariamente vinculados a un NSE específico.

La tecnología está basada en herramientas neumáticas a base de aire comprimido y la técnica usualmente empleada para identificar el daño, es a través de sumergir la llanta en un contenedor de agua.

Precios.

Servicio:	Rango de precios:
Reparación normal de ponchadura	\$65 a \$120 pesos
Reparación a domicilio	\$140 a \$180
Inflado de llantas	Propina
Montado de llanta	\$30 a \$50

Número de servicios.

El número de servicios no pudo ser obtenido de manera fiable, ya que las respuestas consideraban muchos factores entre los cuales destacaron: época de lluvias, fin de semana, días de quincena, etc. Sin embargo, de acuerdo al número de personas que se pudieron contar en el lapso de la investigación, el número de servicios en promedio ronda desde 30 y hasta 80 por día.

Estructura de personal.

El propietario en todos los casos es quien se hace cargo de la distribución del trabajo y en dos de los establecimientos eran tres personas en total quienes brindaban el servicio. En una de las llanteras visitadas, el personal llegaba a ser de 5 personas ya que el servicio a domicilio era importante y por lo tanto se requería cubrir esos puestos cuando salían a dar el servicio.

Aspectos de mejora identificados.

- Atención en la recepción
- Lugar para sentarse
- Información y diagnóstico
- Información sobre el daño y el proceso de solución
- Involucramiento en el proceso de elección del material o de la solución
- Oferta de formas de pago
- Facturación
- Recibo para garantía
- Diagnóstico de llantas
- Aire y presión de llantas
- Agua y refrescos
- Sustitución de llantas
- Revitalizado
- Venta de complementos como: Accesorios, medidores de aire, inflallantas, tapones, válvulas
- Diagnóstico pre-viaje
- Auxilio vial básico

2.5. Competencia y productos sustitutos

Los servicios sustitutos a los cuales acude la persona que sufre el percance son acudir a los establecimientos de servicio especializado en llantas y otros servicios automotrices, además de las agencias de la marca del automóvil y distribuidores. Difícilmente el usuario se aventura a efectuar una reparación improvisada ya que se trata de un tema de seguridad crítico.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de diferentes agencias con los servicios que en sus sitios web se anuncian:

	<u>Albarrán</u>	<u>Gontez</u>	<u>Super- ruedas</u>	<u>Radial Llantas</u>	<u>Neocsa</u>	<u>Grease Monkey</u>	<u>Jasman</u>
	5	6	7	8	9	10	11
Venta de llantas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Afinación	✓	x	✓	x	✓	✓	x
Frenos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Suspensión	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cambio de aceite	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Amortiguadores	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Baterías	✓	x	✓	x	x	✓	x
Mecánica express	✓	x	x	x	x	✓	✓
Auto eléctrico	✓	x	x	x	x	✓	x
Auxilio vial 24 hrs	✓	x	x	x	x	x	x
Inflado con nitrógeno	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Reparación de llantas	x	x	x	x	x	x	✓
Ponchaduras	x	x	x	x	x	x	✓

Ninguno menciona de forma explícita el servicio de reparación de llantas como un servicio específico aunado a la existencia actual de aproximadamente 830 establecimientos para reparación menor de llantas, es posible asumir que las llanteras cubren las necesidades inmediatas de dar seguridad a los conductores en la eventualidad de una ponchadura o un daño en sus llantas.

⁵ <http://www.albarran.com.mx/>

⁶ <http://www.gontezmultillantas.com/inicio/>

⁷ <http://www.superruedas.com.mx/>

⁸ <http://www.radialllantas.com/nuevo/index.php>

⁹ <http://www.neocsa.com.mx/Neocsa/NEOCSA.html>

¹⁰ http://www.greasemonkeycorp_mexico.com/

¹¹ Ofrece el servicio de parchado gratis con muchas restricciones. Es una estrategia publicitaria de atracción de clientes ya que no solo se les otorga a quienes hayan hecho la compra de sus llantas ahí. <http://www.jasman.com.mx/>

Fortalezas de quienes se podrían asociar como oferentes sustitutos:

- Parece asumirse que debido a que se dedican a los servicios relacionados con las llantas, por lo tanto, las reparan y se encargan de las ponchaduras.
- Son lugares bien establecidos y por lo tanto también se asocia con calidad, servicio y garantía.
- Número importante de sucursales.
- Muchos años de presencia en el mercado.
- Relación con proveedores.
- Servicios complementarios que pudiera requerir el vehículo.

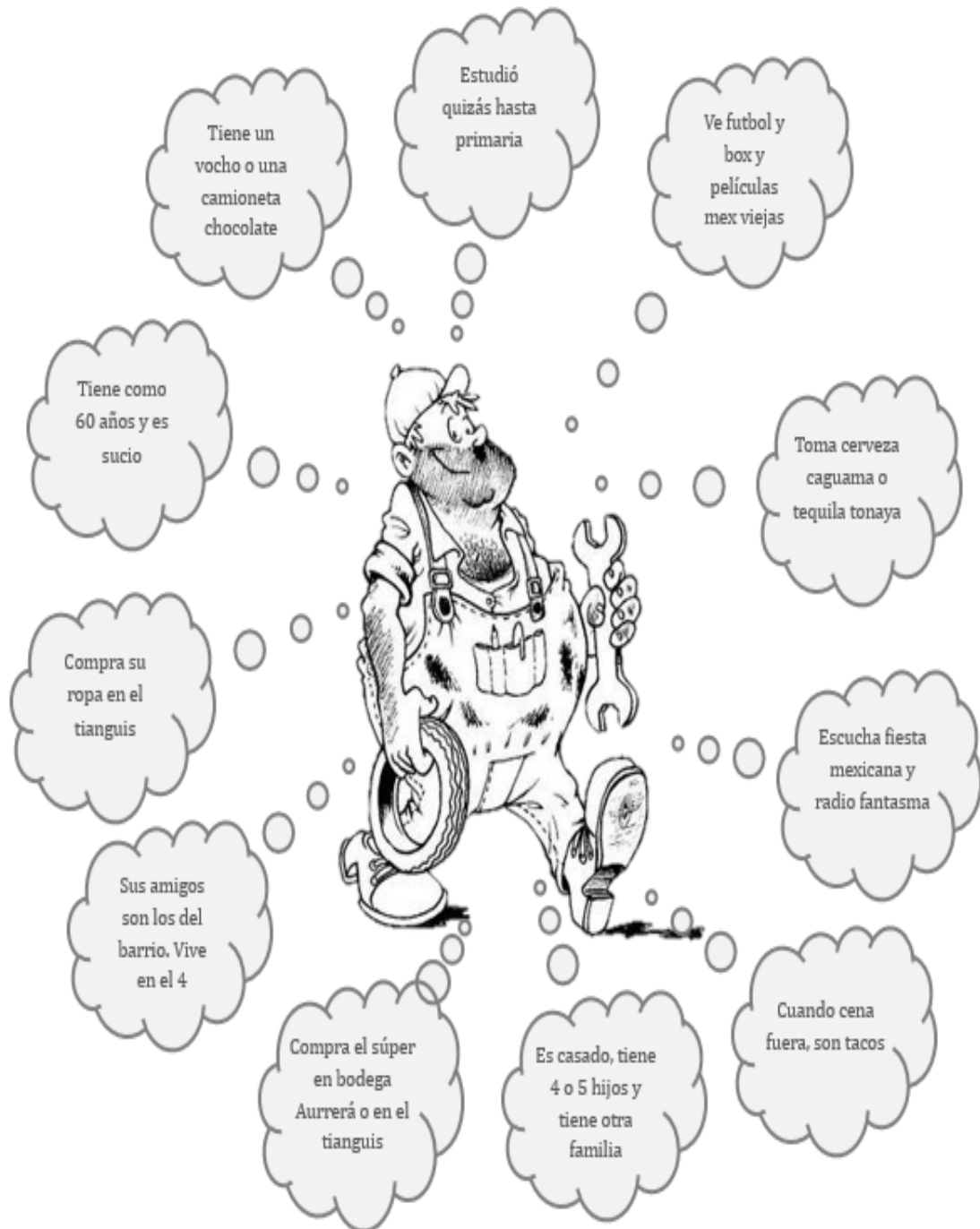
Debilidades de quienes se identifican como oferentes sustitutos:

- No está claro si cubren el servicio básico.
- Si bien tienen diferentes sucursales, ante la emergencia del consumidor la ubicación y disponibilidad podría ser limitada para atenderla.
- Debido a que la compostura de las llantas o la solución a una ponchadura podría no ser tan rentable, el cliente no se siente atendido o siente una venta hostil de otros servicios.
- El cliente asocia que es más caro el servicio que en una llantera.

Un modelo como el que se sugiere podría hacer reaccionar a los actuales oferentes especializados en incorporar de forma inmediata un servicio similar como una extensión del servicio que ya ofrecen o que no está tan claro si lo brindan.

2.6. Personificación

El servicio actual se percibe de acuerdo a la siguiente personificación.



La percepción que se busca con el servicio que se oferta:



Oferta de valor



CAPÍTULO III

3.1.Tamaño y valor del mercado

En la zona metropolitana de Guadalajara (Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, Tlajomulco de Zúñiga y El Salto) de acuerdo con datos del INEGI, existen 830 establecimientos bajo el concepto “Reparación menor de llantas”¹², que aún y cuando existen agencias especializadas, las llanteras subsisten bajo el mismo modelo en el que en el tiempo únicamente han evolucionado en algunas herramientas básicas. Anteriormente se usaba la tradicional “cruqueta” y procesos manuales. Hoy, el uso de tecnología basada en aire comprimido, ha sido el principal brinco. Éste número de establecimientos permite identificar que existe un mercado actual que utiliza estos servicios en su modelo actual.

En la zona metropolitana de Guadalajara, de acuerdo también con datos del INEGI a 2013, circulan 1,247,507 automóviles y agregando camiones, camionetas, microbuses y otros, aproximadamente llegan a 1,750,000¹³, los cuales están expuestos a los daños descritos. Los cuales constituyen un mercado potencial de consumidores que eventualmente podrían requerir el servicio de arreglo de llantas.

Para identificar el parque vehicular expuesto a riesgos de ponchaduras, a continuación, se muestra una gráfica de la composición de dicho parque, y

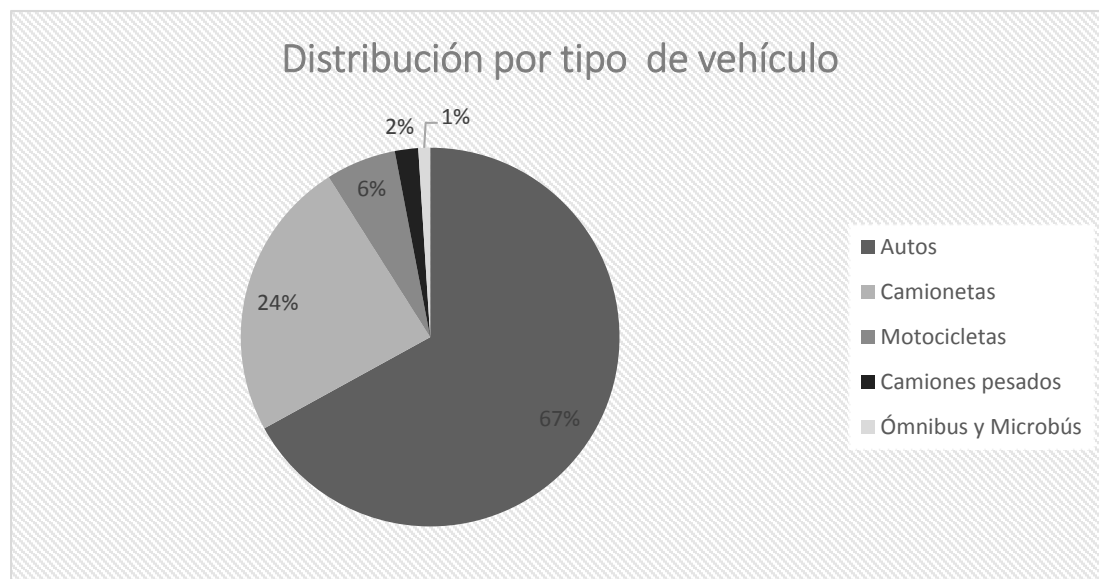
¹² Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: INEGI

¹³ Inventario ciudadano de emisiones vehiculares 2012 para el área metropolitana de Guadalajara: Colegio Ecologista Jalisco, A.C.

que como se puede observar, el mercado más importante que podría requerir de servicios llanteros, son los automóviles; sin embargo, como se menciona en el punto anterior, todos los segmentos tienen riesgo y la posible necesidad.

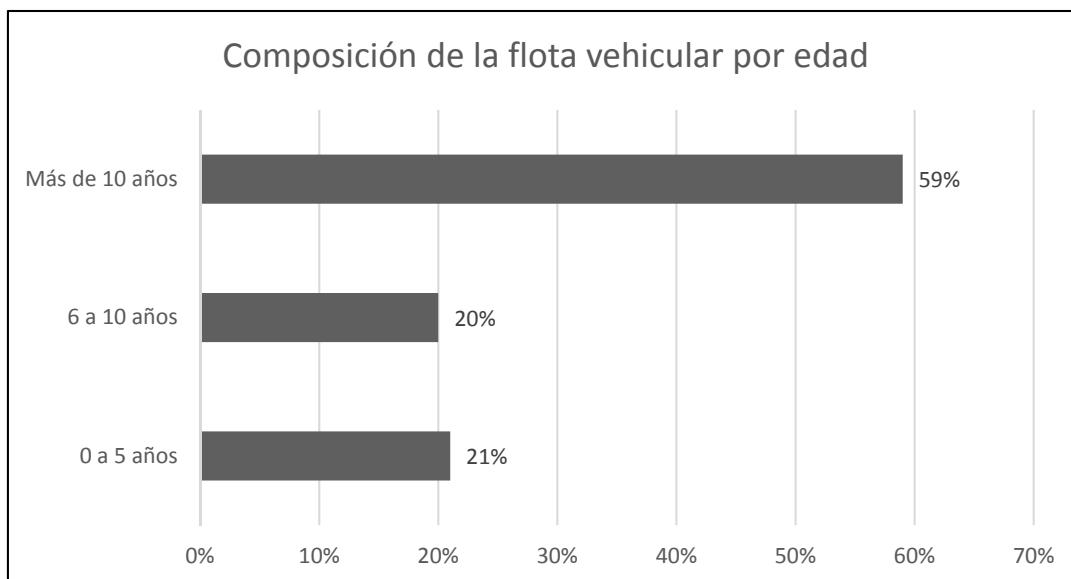
Tipo	Número
Autos	1,172,500
Camionetas	420,000
Motocicletas	105,000
Camiones pesados	35,000
Ómnibus y Microbús	17,500
Total	1,750,000

La distribución por tipo de vehículo se muestra a continuación:



La composición por flota vehicular es como sigue:

Antigüedad	Número
0-5 años	367,500
6-10 años	350,000
Más de 10 años	1,032,500
Total	1,750,000



Valor del mercado.

De acuerdo con los datos obtenidos, en un promedio de 20 servicios diarios que se hacen dentro de los 830 establecimientos en un promedio de 312 días laborables a un precio promedio de \$75 pesos, obtenemos que el valor del mercado sería de alrededor de \$440 millones de pesos al año.

Valor del mercado de acuerdo al público objetivo.

NSE	Distribución de los hogares por NSE	Hogares en la Zona Metropolitana de Guadalajara	Número de automóviles promedio por hogar	Automóviles como público meta	Eventos promedio de daños por año	Percances anuales promedio por atender	Precio promedio pagado por una ponchadura	Valor del mercado por segmento meta
A/B	6.80%	182,609	2	365,218	2	730,435	\$ 75.00	\$ 54,782,650
C+	14.20%	381,330	1	381,330	2	762,660	\$ 50.00	\$ 38,133,021
C	17.00%	456,522	1	456,522	2	913,044	\$ 50.00	\$ 45,652,208
		<u>1,020,461</u>		<u>1,203,070</u>		<u>2,406,140</u>		<u>\$138,567,878</u>

NSE. Clasificación del nivel socio económico de acuerdo a la AMAI.

El % de distribución de los hogares es una estimación de la AMAI basada en base a IBOPE-NIELSEN según regla 8x7 para 2011.

Los hogares en la zona metropolitana consideran únicamente los de Guadalajara y Zapopan de acuerdo con cifras del Censo de Población y vivienda del INEGI 2010.

El número de automóviles considera el Gráfico: Itzel Sánchez, Fuente: Heriberto López Romo, Avances AMAI: Distribución de Niveles Socioeconómicos en el México Urbano, 2005

CAPÍTULO IV

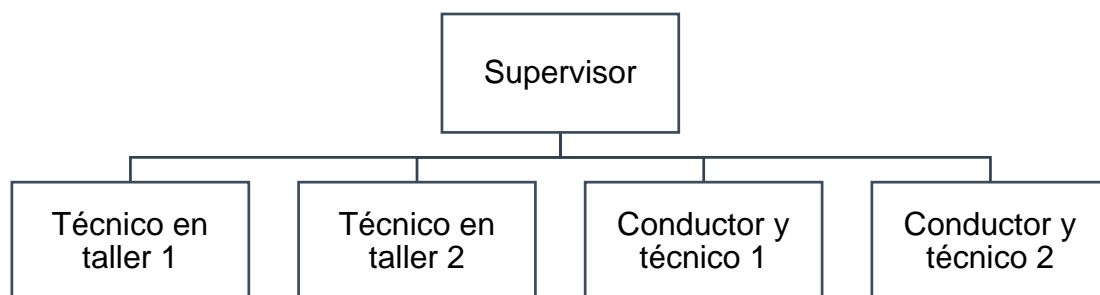
4.1. Información financiera

Inversión inicial.

	Importe
Gastos de instalación, adecuación y puesta en marcha (incluye seguros, licencias, permisos, gastos legales, constitutivos, marcas, etc.).....	185,709
2 Equipos de transporte, remolques, compresor y equipo complementario para servicio a domicilio.....	437,800
Equipo de taller.....	89,217
Herramientas.....	14,500
Conmutador.....	10,000
Inversión inicial total	737,226

Estructura de personal.

La estructura de personal que se propone sería como sigue:



Proyección de ingresos.

	Servicios anuales	Precio por servicio	Ventas estimadas ¹⁴
Servicio a domicilio ¹⁵	8,640	\$ 190	\$ 1,641,600
Servicio en taller ¹⁶	27,648	\$ 100	\$ 2,764,800
			\$ 4,406,400

¹⁴ El porcentaje del mercado que se estima abarcar sería del 3% sobre el valor del mercado meta

¹⁵ 1.25 servicios por hora por 12 horas de servicio por 24 días hábiles por dos personas por 12 meses

¹⁶ 4 servicios por hora por 12 horas de servicio por 24 días hábiles por dos personas por 12 meses

Presupuesto¹⁷.

	Escenario optimista					
	Año 1		Año 2		Variación	
	Total	(a)	Total	(a)		(b)
Total de ingresos	4,406,400	100%	4,889,866	100%	483,466	11%
Total de costo de ventas	943,455	21%	990,628	20%	47,173	5%
Margen bruto	3,462,945	79%	3,899,238	80%	436,293	13%
Total de gastos de operación	1,991,179	45%	2,124,460	43%	133,281	7%
Costo integral de financiamiento	-	0%	-	0%	-	
Resultado antes de impuestos	1,471,766	33%	1,774,778	36%	303,012	21%
Impuesto sobre la renta	441,530	30%	532,433	30%	90,904	21%
PTU	147,177	10%	177,478	10%	30,301	21%
Resultado neto	883,060	20%	1,064,867	22%	181,807	21%

(a) Porcentaje de subtotales en relación a ventas y porcentaje de concepto en relación al subtotal

(b) Porcentaje absoluto de variación entre dos años

	Escenario pesimista					
	Punto de equilibrio		Año 1		Año 2	
			Total	(c)	Total	(c)
Total de ingresos	2,293,969	100%	2,552,040	58%	4,111,826	84%
Total de costo de ventas	504,213	22%	546,418	58%	829,651	84%
Margen bruto	1,789,756	78%	2,005,622	58%	3,282,176	84%
Total de gastos de operación	1,789,756	78%	1,684,994	85%	1,941,618	91%
Costo integral de financiamiento	-	0%	-		-	
Resultado antes de impuestos	0	0%	320,628	22%	1,340,558	76%
Impuesto sobre la renta	0	13%	96,188	22%	402,167	76%
PTU	0	4%	32,063	22%	134,056	76%
Resultado neto	0	0%	192,377	22%	804,335	76%

(c) Porcentaje en relación al año de escenario optimista

¹⁷ El presupuesto bianual contempla las ventas mencionadas en la proyección de ingresos y es considerado como optimista. El escenario pesimista, considera ventas crecientes a partir de un porcentaje inicial sobre el escenario optimista del 30% hasta alcanzar el 100% en los últimos meses del segundo año.

Flujos de efectivo.

	Período			Total
	Preoperativo	Año 1	Año 2	
Efectivo al inicio	-	(737,226)	571,987	-
Inversión inicial	(642,353)			(642,353)
Seguros	(17,939)		(19,733)	(19,733)
Ingresos		4,406,400	4,889,866	9,296,266
Compras		(435,456)	(457,229)	(892,685)
Gastos de operación (personal y relacionados)		(1,804,869)	(1,440,899)	(3,245,767)
Otros gastos de operación (con IVA)		(995,217)	(1,025,009)	(2,020,227)
Otros gastos de operación (sin IVA)		(2,000)	(2,000)	(4,000)
Impuesto Sobre la Renta y PTU		-	(1,121,140)	(1,121,140)
IVA Acreditable	(94,872)	(228,908)	(237,158)	(560,938)
IVA Traslado		705,024	782,379	1,487,403
Pago de IVA		(335,761)	(535,617)	(871,378)
Efectivo al final	(737,226)	571,987	1,405,447	1,405,447

Tasa interna de retorno.

Mes	Valor futuro	Valor presente	Suma acumulada del valor presente	Mes	Valor futuro	Valor presente	Suma acumulada del valor presente
1	(737,226)	(733,558)	(733,558)	15	165,626	153,687	678,081
2	91,698	90,788	(642,769)	16	(291,876)	(269,489)	408,592
3	175,647	173,039	(469,731)	17	19,399	17,822	426,414
4	175,647	172,178	(297,553)	18	25,472	23,285	449,698
5	25,209	24,588	(272,965)	19	156,747	142,575	592,274
6	147,583	143,232	(129,733)	20	26,562	24,041	616,314
7	130,165	125,699	(4,033)	21	179,884	161,996	778,311
8	3,883	3,731	(303)	22	164,055	147,006	925,317
9	147,583	141,105	140,803	23	33,943	30,265	955,582
10	130,165	123,832	264,635	24	187,338	166,204	1,121,786
11	3,883	3,676	268,310	25	171,584	151,470	1,273,255
12	147,583	139,009	407,320				
13	130,165	121,993	529,313				
14	(5,275)	(4,919)	524,394				
					1,405,447	1,273,255	

Valor Neto Actual (tasa del 6%)	\$1,273,255
Valor Neto Actual (tasa del 12%)	\$1,153,297
Tasa Interna de Retorno Mensual	12.76%
Tasa Interna de Retorno Anual	153.14%

CAPÍTULO V

5.1. Modelo de negocio

Considerando los resultados de la investigación cualitativa y la descripción del servicio ideal del público meta, el modelo que se propone busca cubrir la necesidad de resolver de forma segura una ponchadura. En la actualidad el tiempo es crítico para las diferentes actividades de las metrópolis, por lo que un servicio que atienda ese requerimiento podría ser una oportunidad de negocio atractiva.

El centro de atención del modelo consiste en la respuesta pronta y la solución eficiente que le permita al cliente no distraer tiempo y seguridad en una eventualidad que todo automovilista está expuesto todo el tiempo.

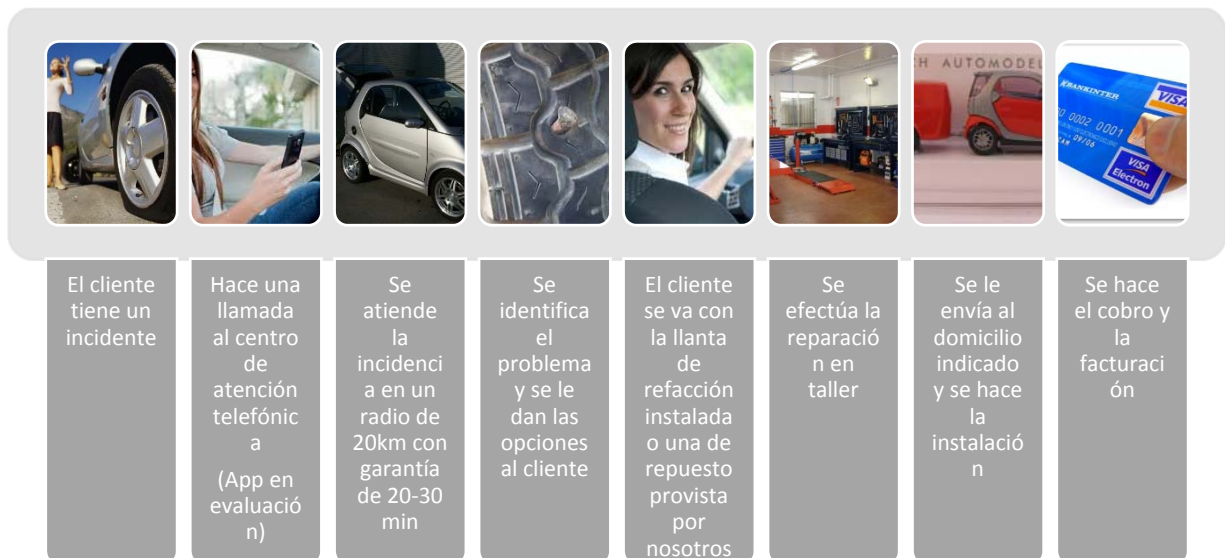
A continuación, se describe el funcionamiento del negocio:

- En un complemento en un seguro, el adquiriente tiene acceso a un número determinado de eventos durante la cobertura de su póliza, y consistiría en llamar a un teléfono de emergencia, proporcionar su número de póliza y se le brindaría el servicio ya sea en el lugar del percance o en las diferentes modalidades.
- En el servicio a domicilio el usuario contacta y solicita el servicio específico que requiere. Se acude a su domicilio ya sea para reparar ahí mismo o en el local para luego regresar y concluir el servicio.
- En la atención en el local, se le recibe en un espacio con atmósfera de limpieza y servicio, se utiliza tecnología para que la espera pueda

ser breve y que el personal tenga total actitud de servicio y respeto. Los precios están visibles para que las personas no se sientan abusadas. En los establecimientos ubicados en centros comerciales, se les genera la orden de servicio y mientras realizan sus compras se le da el servicio.

- En caso de que los usuarios requieran la compra de un neumático y con la finalidad de que no estén exhibidas en el local la diversidad de llantas, modelos y tamaños, el cliente puede ojear un catálogo u observarlo desde su Smartphone, tableta o en el monitor de la tienda, para que pueda elegir. Una vez elegido, se le muestra al cliente y se realiza la instalación. Se podría ofrecer incluso llevar el vehículo al domicilio del cliente.

Proceso de entrega del servicio a domicilio:



Proceso de entrega del servicio en taller:



Imagen conceptual y nominación comercial:

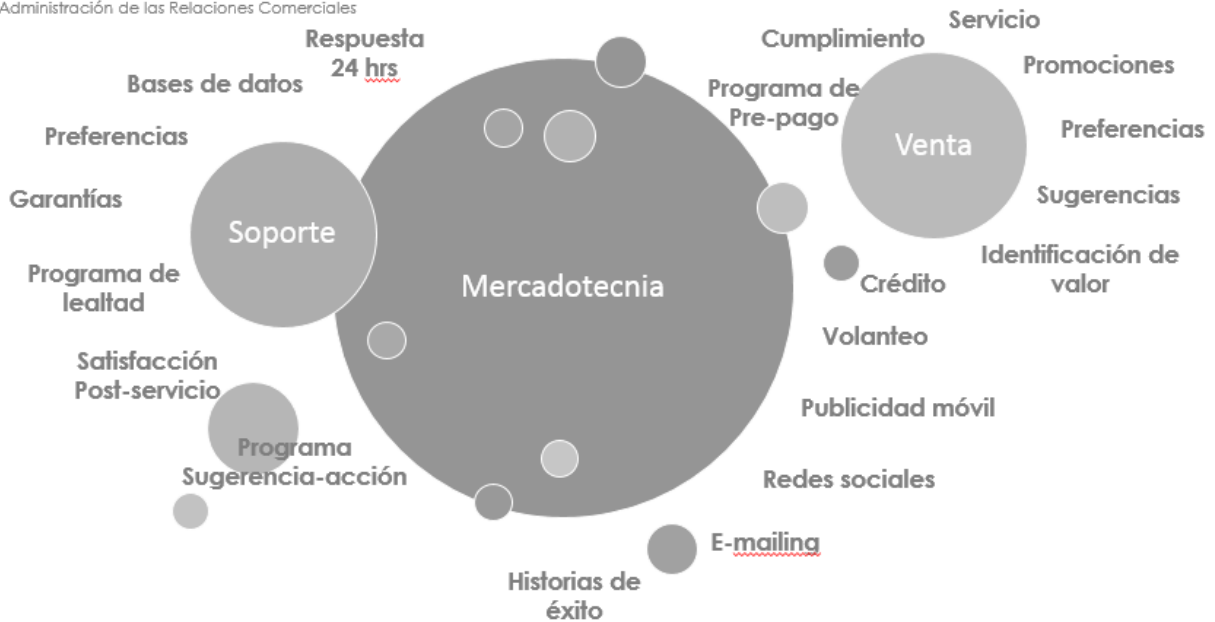


- Llanti-Express
- Llanti-Mex
- Moni-Tire
- Llan-City
- Express-Lla
- Ruedi-Maxx
- La llantería
- Emer-Ya
- Ruedi-Express
- City-Llan
- Roda-Tire
- Cin-Tire

Modelo de administración de la relación con clientes:

Customer Relationship Management (CRM)

Administración de las Relaciones Comerciales



El modelo de administración de la relación con el cliente plantea tres ejes:

Mercadotecnia.

- Utilización de redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, etc.) para promoción del concepto con direccionamiento específico del mercado meta.
- Difusión de las historias de éxito que se generen derivado de la atención a los clientes.
- Difusión del concepto a través de un programa de mail masivo cuidando el spam.
- Volanteo en las zonas de atención y zonas donde viven y trabaja el mercado meta (estrategia inicial)
- Publicidad móvil a través de los propios vehículos que estarán atendiendo los percances.
- Monitoreo del mercado y de la competencia para identificar cualquier copia del modelo de negocio.
- Búsqueda constante de productos sustitutos y alternativos.
- Explorar el ofrecimiento de crédito o cuotas.

Ventas.

- La garantía de 20 minutos o 30 minutos para atención en domicilio es crítica para consolidar la venta.
- Promociones enfocadas a generar una actitud de prevención para la revisión de sus llantas y de otros servicios complementarios.
- Identificación de los clientes para integrar una base de datos que contribuya a establecer patrones de uso, recomendaciones, percepción del valor.
- Explorar una garantía o seguro pre-pagado que le asegure al cliente la atención de un número determinado de eventos en el año.
- Dado que el servicio es un elemento mencionado por el público meta como crítico, debe estar cuidadosamente reforzándose y cuidando que se cumpla.

Soporte.

- Establecimiento de un programa de sugerencia-evaluación-implementación en base a las recomendaciones de los clientes.
- Garantía para cualquier defecto en el servicio prestado o producto entregado.
- Encuestas o llamadas para evaluar la satisfacción.
- Programa de lealtad que incluya descuentos, días de promoción, convenio de lavado de autos, gasolina, etc.
- Bases de datos para recordación a los clientes y explorar comportamientos de rechazo al servicio o al concepto de negocio.
- Respuesta garantizada 24 horas por quejas o comentarios de los clientes.

Modelo actual de negocios llanteros y descritos por el público meta.

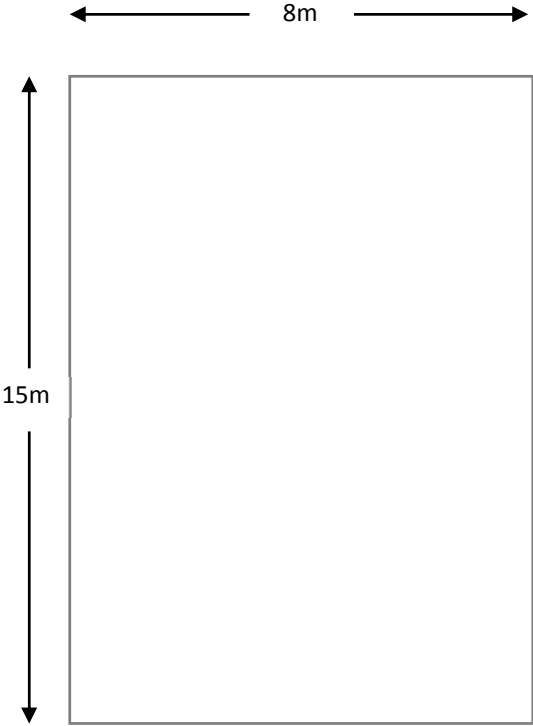


Modelo sugerido¹⁸:



¹⁸ Imágenes de archivo. El modelo plantea lo más limpio y ordenado, color blanco en señal de limpieza y uniformes blancos para el personal.

Requerimiento de espacio físico:



Oferta actual de servicios llanteros a domicilio:



Servicio a domicilio que se propone:



Posible oferta futura.

- Membresía o pago de cuota para un número determinado de servicios por año.
- Adaptación de la tecnología disponible para la detección automática de daño o pinchadura de llantas y que no viene como un accesorio original de agencia.
- Solución para el desecho ecológico de llantas
- Identificación de oportunidades para el aprovechamiento de llantas de desecho (impermeabilizante por ejemplo)

Escalamiento de oferta.

- Venta de llantas
- Venta de refacciones y accesorios menores
- Certificación por parte de fabricantes de autos y llantas
- Aplicación para teléfonos (afiliación de taxistas / Uber)
- Servicio de grúa
- Venta de franquicias
- Servicio en carretera y a equipos pesados

Conclusiones

Conclusiones sobre la investigación:

De acuerdo con el objetivo planteado en la presente investigación soportada en la metodología seguida y descrita; existen elementos para concluir que el resultado del análisis de las investigaciones cualitativas y cuantitativas, dan respuesta a algunas de las incógnitas y supuestos planteados.

Entre estas conclusiones se pudo validar que el modelo de negocio planteado tiene oportunidad una vez que se identifique con mayor profundidad los elementos de necesidad específicos del mercado meta; pudiéndose obtener en pruebas cuantitativas con mayor detalle que, podrían considerar encuestas con el mercado meta a quien se dirige la oferta de valor, entrevistas a profundidad para validar con mayor detalle el negocio que se propone, entrevistas con especialistas de la industria, entre otros.

De acuerdo con la información que arroja la investigación, los negocios llaneros en su modelo actual son rentables y tienen un modelo simple que no exige mayor esfuerzo mercadológico y mucho menos un protocolo de atención de servicio, venta y post-venta, ya que sus clientes calificarían como cautivos. El mismo modelo, no plantea barreras de entrada tecnológica, legal o económica ya que es fácil su replicación.

Lo verdaderamente crítico y observado por el mercado meta se traduce en que cubren una necesidad de emergencia y por lo tanto su ubicación y horario de atención resultan en los elementos de peso para captar clientes accidentados.

Debido a esto último, se requiere un estudio con mayor detalle para identificar la localización que de mayor certeza a la instalación del taller de servicio y la

localización de las unidades móviles para brindar el servicio a domicilio ya que esto podría limitar la eficiencia operativa del modelo de negocio.

De conformidad con los análisis financieros, el modelo de negocio prevé una rentabilidad que, en su escenario más pesimista, se recuperaría la inversión en un máximo de 2 años.

La escalabilidad resulta atractiva y de fácil implementación, ya que la venta de accesorios y refacciones menores, así como auxilio mecánico básico, no plantean una restricción importante.

El modelo de negocio planteado, no tiene barreras importantes de entrada, por lo que fácilmente podría ser copiado o imitado por los actuales oferentes y no necesariamente las llanteras, sino los centros especializados en llantas y otros servicios.

El modelo planteado tiene restricciones operativas que limitan el crecimiento o la atención a más clientes, ya que el número máximo de servicios que se pueden dar lo determinan los vehículos disponibles y el tiempo de utilización de los equipos en taller.

El esquema propuesto tiene como punto crítico el rango de distancia en el que se pretende ofrecer el servicio que está limitado a pocos kilómetros, ya que sería impensable cubrir de inicio toda la Zona Metropolitana de Guadalajara.

De lo anterior, ésta investigación sugiere que se realicen esfuerzos mercadológicos que validen con mayor certeza la oferta que se propone:

1. Encuestas sobre una muestra representativa para validar la oferta.

2. Entrevistas a profundidad para identificar con mayor certeza la ubicación, el precio y la cobertura.
3. Análisis más profundo de la competencia identificando dentro de las llanteras, modelos múltiples de competencia entre sí, procesos operativos, sistemas de marketing y rentabilidad.
4. Adecuación y actualización del modelo de negocio a través de los resultados de las investigaciones para adecuar la oferta de valor.
5. Búsqueda de inversionistas.

Aportaciones del post grado de Maestría en Mercadotecnia Global a la investigación:

La elección del mencionado post grado obedeció a querer aprender la “filosofía mercadológica” -como yo la llamé- y a verificar si existe la receta para dar guía al emprendurismo y el encausamiento de ideas para convertirme de soñador en “hacedor”, torciendo la herencia de mi padre quien siempre soñó y paradójicamente no le alcanzó la vida para hacer una sola de sus ideas - lo perdí en este lapso en el que estudiaba - . De ahí que fuera complicado el justificar el complemento de la mercadotecnia a la formación profesional de contador público que tengo; sin embargo, Humberto Valdivia lo definió muy bien: *“los dos principales rubros del estado de resultados de una organización, son producto de decisiones mercadológicas”*.

Además, conceptos de finanzas y economía complementan la formación de las decisiones en las empresas – Gabriela Jiménez y Mayté Villaseñor – perfectamente

las enlazaron a la información no solo financiera sino de mercado que es crítico generar y validar.

Así entendí a Kotler, no hay una receta. El marketing es dinámico. Sin embargo, este dinamismo y la insatisfacción humana generan oportunidades. Éstas oportunidades requieren de una identificación metodológica. Carlos López proponía la Estrategia de los Océanos Azules (BOS) para identificar una oferta de valor en la que no estuvieran otros. De ahí la idea de las llanteras. Está Albarrán y están las llanteras, pero, ¿hay alguien en medio?

Si bien la idea del marketing y la naturaleza de ésta investigación consiste en como decía Gustavo Guillemín: *“objective is to know how to make money and how to make more money tomorrow”*, también es importante verificar los efectos tóxicos del emprender solo por dinero; la mercadotecnia social de acuerdo con Silvia González es un tópico que explorándolo de manera inteligente también produce dinero, satisfacción y aceptación social.

Bien decía Enrique Hernández, México no es un buen mercado para los turbantes, aunque haya más de cien millones de mexicanos. El comportamiento del consumidor en todas sus atmósferas es crítico. La cultura, la religión y hasta las preferencias sexuales se deben de analizar. Obviamente, los estudios de mercado requieren complementar cualquier análisis del entorno del consumidor, es conocer cara a cara a nuestro cliente decía José Habvi, hay que entrevistarlos, verlo, sentirlo, olerlo y anticipar casi casi lo que piensa. Sí, lo que siente, cómo suda, como respira, como mira, como responde fisiológicamente ante los embates de publicidad, diseños, etiquetas, colores y otros estímulos. Esto también es importante. Aún y cuando en el futuro las herramientas de análisis en tiempo real para medir las respuestas fisiológicas

en los posibles compradores estarán disponibles en dispositivos como relojes inteligentes, celulares, lentes y otros de acuerdo con las predicciones de Enrique Ortíz.

Como menciona Kotler: *“El buen marketing no es accidental, sino que es el resultado de una cuidadosa planificación y ejecución, utilizando herramientas y técnicas de última generación. Se convierte tanto en ciencia como en arte conforme los especialistas se esfuerzan para encontrar nuevas soluciones creativas a los desafíos generalmente complejos y profundos del entorno del marketing del siglo XXI.*

Referencias bibliográficas.

Libros:

- Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2012) *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. Pearson Education, Inc.
- Naresh k. Malhotra (2008) *Investigación de Mercados*. Quinta edición. Pearson Education Inc.
- Michael E. Porter (2015) *Estrategia Competitiva*. Segunda edición reformada. Grupo Editorial Patria.
- W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) *“Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant”*. Harvard Business School Press.
- Robert S. Pindyck, Daniel L. Rubinfeld (1995) *“Microeconomía”*. Tercera edición. Prentice Hall. España.
- Philip Kotler (2005) *“Las preguntas más frecuentes sobre marketing”*. Edición original en inglés: The World’s Foremost Authority on marketing Answers Your Questions. Carvajal Educación 2012. Tercera impresión México, marzo 2014
- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur (2011) *“Generación de modelos de negocio”*. Editorial: Deusto Ediciones. España.
- Secretaría de Planeación del Gobierno de Jalisco, Consejo Estatal de Población Jalisco (2011) *“Jalisco en Cifras”*. Edición Electrónica.

Publicaciones en revistas:

- Beatriz Braniff, Lorena Pablos, *“¿Por qué seguir haciendo focus groups?”* Revista Datos, Diagnósticos y Tendencias; No. 41 (2ª época) año 11, Julio de 2004; México: AMAI
- Castañeda Agustín, *“Los beneficios de aplicar la técnica de mystery shopping”*; en Revista Datos, diagnósticos, tendencias No. 10 (2ª época), año 14, Enero-Marzo de 2007; México: AMAI
- Andreas Hinterhuber, *“Primero el valor”*. Revista gestión de negocios | V.11 N.05 • OCT-NOV 2011 | gestiondenegocios.com.mx
- Robert S. Kaplan y David P. Norton. *“Medir la disposición estratégica de los activos intangibles”*. Harvard Business Review-América Latina. Febrero 2004.

Citas electrónicas:

- Susan MaGee. *“How to identify a target market and prepare a customer profile”*. Content provided by The Edward Lowe Foundation. Digital Library. Edward Lowe Foundation. Consultado el 7 de abril de 2015. Disponible en: <http://edwardlowe.org/how-to-identify-a-target-market-and-prepare-a-customer-profile/>

Otras ligas electrónicas útiles:

- Sitios en la Web relacionados con Investigación de Mercados:
www.amai.org
visionspin.com.mx

Sitios en la Web de información estadística y poblacional de México:

www.inegi.org.mx

www.iieg.gob.mx

www.conapo.gob.mx

Sitios en la Web relacionados con el modelo de negocio planteado:

www.autotransporte.mx/andellac/

www.ina.com.mx/

Propuesta mercadológica de servicios llaneros
Presupuesto bianual

Anexo I
Escenario optimista

	Año 1 Enero	Año 1 Febrero	Año 1 Marzo	Año 1 Abril	Año 1 Mayo	Año 1 Junio	Año 1 Julio	Año 1 Agosto	Año 1 Septiembre	Año 1 Octubre	Año 1 Noviembre	Año 1 Diciembre	Año 1 Total	(a)
Ingresos por servicios a domicilio	136,800	136,800	136,800	136,800	136,800	136,800	136,800	136,800	136,800	136,800	136,800	136,800	1,641,600	37%
Ingresos por servicios en taller	230,400	230,400	230,400	230,400	230,400	230,400	230,400	230,400	230,400	230,400	230,400	230,400	2,764,800	63%
Total de ingresos	367,200	367,200	367,200	367,200	367,200	367,200	367,200	367,200	367,200	367,200	367,200	367,200	4,406,400	100%
Costo de ventas por servicios a domicilio	48,960	48,960	48,960	48,960	48,960	48,960	48,960	48,960	48,960	48,960	48,960	48,960	587,520	62%
Costo de ventas por servicios en taller	29,661	29,661	29,661	29,661	29,661	29,661	29,661	29,661	29,661	29,661	29,661	29,661	355,935	38%
Total de costo de ventas	78,621	78,621	78,621	78,621	78,621	78,621	78,621	78,621	78,621	78,621	78,621	78,621	943,455	21%
Margen bruto	288,579	288,579	288,579	288,579	288,579	288,579	288,579	288,579	288,579	288,579	288,579	288,579	3,462,945	79%
Gastos de operación:														
Sueldos, aguinaldo y prima vacac.	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	573,908	29%
Comisiones	36,720	36,720	36,720	36,720	36,720	36,720	36,720	36,720	36,720	36,720	36,720	36,720	440,640	22%
Gastos de seguridad social	25,364	25,364	25,364	25,364	25,364	25,364	25,364	25,364	25,364	25,364	25,364	25,364	304,364	15%
Impuesto sobre nóminas	1,691	1,691	1,691	1,691	1,691	1,691	1,691	1,691	1,691	1,691	1,691	1,691	20,291	1%
Capacitación	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	28,695	1%
Uniformes	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5,000	0%
Licencias y permisos	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2,000	0%
Depreciación	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	117,319	6%
Amortización	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	27,500	1%
Seguros														
Taller y oficina	505	505	505	505	505	505	505	505	505	505	505	505	6,065	0%
Equipo de transporte	990	990	990	990	990	990	990	990	990	990	990	990	11,874	1%
Mantenimiento	883	883	883	883	883	883	883	883	883	883	883	883	10,595	1%
Luz	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	10,000	1%
Agua	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	0%
Servicios contables	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	26,000	1%
Renta	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	266,400	13%
Teléfono / Internet	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	19,200	1%
Gastos de oficina y aseo	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	0%
Gasolina	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	1%
Soporte en sistemas	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2,000	0%
Comisiones bancarias	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200	0%
Publicidad	7,344	7,344	7,344	7,344	7,344	7,344	7,344	7,344	7,344	7,344	7,344	7,344	88,128	4%
Total de gastos de operación	165,932	165,932	165,932	165,932	165,932	165,932	165,932	165,932	165,932	165,932	165,932	165,932	1,991,179	45%
Intereses pagados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses cobrados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad cambiaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pérdida cambiaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo integral de financiamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
Resultado antes de impuestos	122,647	122,647	122,647	122,647	122,647	122,647	122,647	122,647	122,647	122,647	122,647	122,647	1,471,766	33%
Impuesto sobre la renta	36,794	36,794	36,794	36,794	36,794	36,794	36,794	36,794	36,794	36,794	36,794	36,794	441,530	30%
PTU	12,265	12,265	12,265	12,265	12,265	12,265	12,265	12,265	12,265	12,265	12,265	12,265	147,177	10%
Resultado neto	73,588	73,588	73,588	73,588	73,588	73,588	73,588	73,588	73,588	73,588	73,588	73,588	883,060	20%

- (a) Porcentaje de subtotales en relación a ventas y porcentaje de concepto en relación al subtotal
(b) Porcentaje absoluto de variación entre dos años
(c) Porcentaje en relación al año de escenario optimista

Propuesta mercadológica de servicios llante
Presupuesto bianual

Anexo II
Escenario optimista

	Año 2 Enero	Año 2 Febrero	Año 2 Marzo	Año 2 Abril	Año 2 Mayo	Año 2 Junio	Año 2 Julio	Año 2 Agosto	Año 2 Septiembre	Año 2 Octubre	Año 2 Noviembre	Año 2 Diciembre	Año 2 Total	(a)
Ingresos por servicios a domicilio	143,640	145,076	146,527	147,992	149,472	150,967	152,477	154,002	155,542	157,097	158,668	160,255	1,821,715	37%
Ingresos por servicios en taller	241,920	244,339	246,783	249,250	251,743	254,260	256,803	259,371	261,965	264,584	267,230	269,902	3,068,151	63%
Total de ingresos	385,560	389,416	393,310	397,243	401,215	405,227	409,280	413,373	417,506	421,681	425,898	430,157	4,889,866	100%
Costo de ventas por servicios a domicilio	51,408	51,408	51,408	51,408	51,408	51,408	51,408	51,408	51,408	51,408	51,408	51,408	616,896	62%
Costo de ventas por servicios en taller	31,144	31,144	31,144	31,144	31,144	31,144	31,144	31,144	31,144	31,144	31,144	31,144	373,732	38%
Total de costo de ventas	82,552	82,552	82,552	82,552	82,552	82,552	82,552	82,552	82,552	82,552	82,552	82,552	990,628	20%
Margen bruto	303,008	306,863	310,757	314,691	318,663	322,675	326,727	330,820	334,954	339,129	343,346	347,605	3,899,238	80%
Gastos de operación:														
Sueldos, aguinaldo y prima vacac.	50,217	50,217	50,217	50,217	50,217	50,217	50,217	50,217	50,217	50,217	50,217	50,217	602,603	28%
Comisiones	38,556	38,942	39,331	39,724	40,122	40,523	40,928	41,337	41,751	42,168	42,590	43,016	488,987	23%
Gastos de seguridad social	26,632	26,748	26,864	26,982	27,102	27,222	27,343	27,466	27,590	27,716	27,842	27,970	327,477	15%
Impuesto sobre nóminas	1,775	1,783	1,791	1,799	1,807	1,815	1,823	1,831	1,839	1,848	1,856	1,865	21,832	1%
Capacitación	2,511	2,511	2,511	2,511	2,511	2,511	2,511	2,511	2,511	2,511	2,511	2,511	30,130	1%
Uniformes	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	5,250	0%
Licencias y permisos	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2,000	0%
Depreciación	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	117,319	6%
Amortización	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	27,500	1%
Seguros														
Taller y oficina	556	556	556	556	556	556	556	556	556	556	556	556	6,671	0%
Equipo de transporte	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	13,062	1%
Mantenimiento	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163	13,953	1%
Luz	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	10,000	0%
Agua	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	0%
Servicios contables	2,275	2,275	2,275	2,275	2,275	2,275	2,275	2,275	2,275	2,275	2,275	2,275	27,300	1%
Renta	23,310	23,310	23,310	23,310	23,310	23,310	23,310	23,310	23,310	23,310	23,310	23,310	279,720	13%
Teléfono / Internet	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	19,200	1%
Gastos de oficina y aseo	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	0%
Gasolina	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	1%
Soporte en sistemas	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	2,100	0%
Comisiones bancarias	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	7,560	0%
Publicidad	7,711	7,788	7,866	7,945	8,024	8,105	8,186	8,267	8,350	8,434	8,518	8,603	97,797	5%
Total de gastos de operación	173,705	174,291	174,883	175,481	176,085	176,695	177,311	177,933	178,561	179,196	179,837	180,484	2,124,460	43%
Intereses pagados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses cobrados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad cambiaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pérdida cambiaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo integral de financiamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
Resultado antes de impuestos	129,303	132,572	135,874	139,210	142,578	145,981	149,417	152,888	156,393	159,933	163,509	167,121	1,774,778	36%
Impuesto sobre la renta	38,791	39,772	40,762	41,763	42,773	43,794	44,825	45,866	46,918	47,980	49,053	50,136	532,433	30%
PTU	12,930	13,257	13,587	13,921	14,258	14,598	14,942	15,289	15,639	15,993	16,351	16,712	177,478	10%
Resultado neto	77,582	79,543	81,525	83,526	85,547	87,588	89,650	91,733	93,836	95,960	98,106	100,273	1,064,867	22%

	Año 1		Año 2		Variación		Punto de equilibrio	
	Total	(a)	Total	(a)		(b)		
Ingresos por servicios a domicilio	1,641,600	37%	1,821,715	37%	180,115	11%	911,569	40%
Ingresos por servicios en taller	2,764,800	63%	3,068,151	63%	303,351	11%	1,382,400	60%
Total de ingresos	4,406,400	100%	4,889,866	100%	483,466	11%	2,293,969	100%
Costo de ventas por servicios a domicilio	587,520	62%	616,896	62%	29,376	5%	326,246	65%
Costo de ventas por servicios en taller	355,935	38%	373,732	38%	17,797	5%	177,967	35%
Total de costo de ventas	943,455	21%	990,628	20%	47,173	5%	504,213	22%
Margen bruto	3,462,945	79%	3,899,238	80%	436,293	13%	1,789,756	78%
Gastos de operación:								
Sueldos, aguinaldo y prima vacac.	573,908	29%	602,603	28%	28,695	5%	573,908	32%
Comisiones	440,640	22%	488,987	23%	48,347	11%	229,397	13%
Gastos de seguridad social	304,364	15%	327,477	15%	23,113	8%	240,991	13%
Impuesto sobre nóminas	20,291	1%	21,832	1%	1,541	8%	16,066	1%
Capacitación	28,695	1%	30,130	1%	1,435	5%	28,695	2%
Uniformes	5,000	0%	5,250	0%	250	5%	5,000	0%
Licencias y permisos	2,000	0%	2,000	0%	-	0%	2,000	0%
Depreciación	117,319	6%	117,319	6%	-	0%	219,080	12%
Amortización	27,500	1%	27,500	1%	-	0%	27,500	2%
Seguros								
Taller y oficina	6,065	0%	6,671	0%	606	10%	6,065	0%
Equipo de transporte	11,874	1%	13,062	1%	1,187	10%	23,748	1%
Mantenimiento	10,595	1%	13,953	1%	3,358	32%	16,626	1%
Luz	10,000	1%	10,000	0%	-	0%	10,000	1%
Agua	6,000	0%	6,000	0%	-	0%	6,000	0%
Servicios contables	26,000	1%	27,300	1%	1,300	5%	26,000	1%
Renta	266,400	13%	279,720	13%	13,320	5%	266,400	15%
Teléfono / Internet	19,200	1%	19,200	1%	-	0%	19,200	1%
Gastos de oficina y aseo	6,000	0%	6,000	0%	-	0%	6,000	0%
Gasolina	12,000	1%	12,000	1%	-	0%	12,000	1%
Soporte en sistemas	2,000	0%	2,100	0%	100	5%	2,000	0%
Comisiones bancarias	7,200	0%	7,560	0%	360	5%	7,200	0%
Publicidad	88,128	4%	97,797	5%	9,669	11%	45,879	3%
Total de gastos de operación	1,991,179	45%	2,124,460	43%	133,281	7%	1,789,756	78%
Intereses pagados	-		-		-		-	
Intereses cobrados	-		-		-		-	
Utilidad cambiaria	-		-		-		-	
Pérdida cambiaria	-		-		-		-	
Costo integral de financiamiento	-	0%	-	0%	-		-	0%
Resultado antes de impuestos	1,471,766	33%	1,774,778	36%	303,012	21%	0	0%
Impuesto sobre la renta	441,530	30%	532,433	30%	90,904	21%	0	13%
PTU	147,177	10%	177,478	10%	30,301	21%	0	4%
Resultado neto	883,060	20%	1,064,867	22%	181,807	21%	0	0%

(a) Porcentaje de subtotales en relación a ventas y porcentaje de concepto en relación al subtotal

(b) Porcentaje absoluto de variación entre dos años

(c) Porcentaje en relación al año de escenario optimista

	20%	30%	40%	50%	60%	70%	70%	70%	60%	70%	75%	80%	Año 1	(c)
	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	(c)
Ingresos por servicios a domicilio	27,360	41,040	54,720	68,400	82,080	95,760	95,760	95,760	82,080	95,760	102,600	109,440	950,760	58%
Ingresos por servicios en taller	46,080	69,120	92,160	115,200	138,240	161,280	161,280	161,280	138,240	161,280	172,800	184,320	1,601,280	58%
Total de ingresos	73,440	110,160	146,880	183,600	220,320	257,040	257,040	257,040	220,320	257,040	275,400	293,760	2,552,040	58%
Costo de ventas por servicios a domicilio	9,792	14,688	19,584	24,480	29,376	34,272	34,272	34,272	29,376	34,272	36,720	39,168	340,272	58%
Costo de ventas por servicios en taller	5,932	8,898	11,864	14,831	17,797	20,763	20,763	20,763	17,797	20,763	22,246	23,729	206,146	58%
Total de costo de ventas	15,724	23,586	31,448	39,311	47,173	55,035	55,035	55,035	47,173	55,035	58,966	62,897	546,418	58%
Margen bruto	57,716	86,574	115,432	144,289	173,147	202,005	202,005	202,005	173,147	202,005	216,434	230,863	2,005,622	58%
Gastos de operación:														
Sueldos, aguinaldo y prima vacac.	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	573,908	100%
Comisiones	7,344	11,016	14,688	18,360	22,032	25,704	25,704	25,704	22,032	25,704	27,540	29,376	255,204	58%
Gastos de seguridad social	16,551	17,652	18,754	19,856	20,957	22,059	22,059	22,059	20,957	22,059	22,610	23,160	248,734	82%
Impuesto sobre nóminas	1,103	1,177	1,250	1,324	1,397	1,471	1,471	1,471	1,397	1,471	1,507	1,544	16,582	82%
Capacitación	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	28,695	100%
Uniformes	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5,000	100%
Licencias y permisos	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2,000	100%
Depreciación	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	117,319	100%
Amortización	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	27,500	100%
Seguros														
Taller y oficina	505	505	505	505	505	505	505	505	505	505	505	505	6,065	100%
Equipo de transporte	990	990	990	990	990	990	990	990	990	990	990	990	11,874	100%
Mantenimiento	177	265	353	441	530	618	618	618	530	618	662	706	6,136	58%
Luz	167	250	333	417	500	583	583	583	500	583	625	667	5,792	58%
Agua	100	150	200	250	300	350	350	350	300	350	375	400	3,475	58%
Servicios contables	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	26,000	100%
Renta	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	266,400	100%
Teléfono / Internet	320	480	640	800	960	1,120	1,120	1,120	960	1,120	1,200	1,280	11,120	58%
Gastos de oficina y aseo	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	100%
Gasolina	200	300	400	500	600	700	700	700	600	700	750	800	6,950	58%
Soporte en sistemas	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2,000	100%
Comisiones bancarias	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200	100%
Publicidad	1,469	2,203	2,938	3,672	4,406	5,141	5,141	5,141	4,406	5,141	5,508	5,875	51,041	58%
Total de gastos de operación	117,427	123,490	129,553	135,616	141,679	147,742	147,742	147,742	141,679	147,742	150,774	153,805	1,684,994	85%
Intereses pagados														-
Intereses cobrados														-
Utilidad cambiaria														-
Pérdida cambiaria														-
Costo integral de financiamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado antes de impuestos	(59,711)	(36,916)	(14,122)	8,673	31,468	54,263	54,263	54,263	31,468	54,263	65,660	77,058	320,628	22%
Impuesto sobre la renta	(17,913)	(11,075)	(4,237)	2,602	9,440	16,279	16,279	16,279	9,440	16,279	19,698	23,117	96,188	22%
PTU	(5,971)	(3,692)	(1,412)	867	3,147	5,426	5,426	5,426	3,147	5,426	6,566	7,706	32,063	22%
Resultado neto	(35,827)	(22,150)	(8,473)	5,204	18,881	32,558	32,558	32,558	18,881	32,558	39,396	46,235	192,377	22%

	75%	70%	70%	75%	80%	80%	85%	85%	90%	95%	100%	100%	Año 2	(c)
	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	(c)
Ingresos por servicios a domicilio	107,730	101,553	102,569	110,994	119,578	120,774	129,605	130,901	139,987	149,242	158,668	160,255	1,531,857	84%
Ingresos por servicios en taller	181,440	171,037	172,748	186,938	201,394	203,408	218,283	220,465	235,768	251,355	267,230	269,902	2,579,970	84%
Total de ingresos	289,170	272,591	275,317	297,932	320,972	324,182	347,888	351,367	375,756	400,597	425,898	430,157	4,111,826	84%
Costo de ventas por servicios a domicilio	38,556	35,986	35,986	38,556	41,126	41,126	43,697	43,697	46,267	48,838	51,408	51,408	516,650	84%
Costo de ventas por servicios en taller	23,358	21,801	21,801	23,358	24,915	24,915	26,473	26,473	28,030	29,587	31,144	31,144	313,000	84%
Total de costo de ventas	61,914	57,787	57,787	61,914	66,042	66,042	70,169	70,169	74,297	78,425	82,552	82,552	829,651	84%
Margen bruto	227,256	214,804	217,530	236,018	254,930	258,140	277,718	281,197	301,459	322,173	343,346	347,605	3,282,176	84%
Gastos de operación:														
Sueldos, aguinaldo y prima vacac.	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	47,826	573,908	95%
Comisiones	28,917	27,259	27,532	29,793	32,097	32,418	34,789	35,137	37,576	40,060	42,590	43,016	411,183	84%
Gastos de seguridad social	23,023	22,525	22,607	23,286	23,977	24,073	24,784	24,889	25,620	26,366	27,125	27,252	295,527	90%
Impuesto sobre nóminas	1,535	1,502	1,507	1,552	1,598	1,605	1,652	1,659	1,708	1,758	1,808	1,817	19,702	90%
Capacitación	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	28,695	95%
Uniformes	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5,000	95%
Licencias y permisos	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2,000	100%
Depreciación	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	9,777	117,319	100%
Amortización	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	2,292	27,500	100%
Seguros														
Taller y oficina	556	556	556	556	556	556	556	556	556	556	556	556	6,671	100%
Equipo de transporte	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	13,062	100%
Mantenimiento	872	814	814	872	930	930	988	988	1,046	1,105	1,163	1,163	11,686	84%
Luz	625	583	583	625	667	667	708	708	750	792	833	833	8,375	84%
Agua	375	350	350	375	400	400	425	425	450	475	500	500	5,025	84%
Servicios contables	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	26,000	95%
Renta	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	22,200	266,400	95%
Teléfono / Internet	1,200	1,120	1,120	1,200	1,280	1,280	1,360	1,360	1,440	1,520	1,600	1,600	16,080	84%
Gastos de oficina y aseo	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	100%
Gasolina	750	700	700	750	800	800	850	850	900	950	1,000	1,000	10,050	84%
SopORTE en sistemas	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2,000	95%
Comisiones bancarias	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200	95%
Publicidad	5,783	5,452	5,506	5,959	6,419	6,484	6,958	7,027	7,515	8,012	8,518	8,603	82,237	84%
Total de gastos de operación	153,226	150,451	150,866	154,558	158,315	158,803	162,661	163,190	167,152	171,182	175,283	175,930	1,941,618	91%
Intereses pagados														-
Intereses cobrados														-
Utilidad cambiaria														-
Pérdida cambiaria														-
Costo integral de financiamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado antes de impuestos	74,029	64,353	66,664	81,460	96,615	99,337	115,057	118,007	134,307	150,990	168,063	171,674	1,340,558	76%
Impuesto sobre la renta	22,209	19,306	19,999	24,438	28,985	29,801	34,517	35,402	40,292	45,297	50,419	51,502	402,167	76%
PTU	7,403	6,435	6,666	8,146	9,662	9,934	11,506	11,801	13,431	15,099	16,806	17,167	134,056	76%
Resultado neto	44,418	38,612	39,999	48,876	57,969	59,602	69,034	70,804	80,584	90,594	100,838	103,005	804,335	76%