



## **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

### **PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA SECOHICIA. LTDA. REGIONAL AUSTRO – COSTA.**

Tesis de Grado previo a la obtención del Título de:  
Ingeniero Comercial

**Autores:**

Carla Mariela Zenteno Condo

Diana Maritza Zhinin Méndez

**Director:**

Ing. José Erazo Soria

Cuenca – Ecuador

2006

## **DEDICATORIA**

CON PROFUNDO AMOR Y GRATITUD A  
NUESTRA FAMILIA, DE MANERA ESPECIAL  
A NUESTROS PADRES E HIJA.

## **AGRADECIMIENTO**

Dejamos constancia de nuestra sincera gratitud a los señores directivos de la empresa SECOHI Cía. Ltda., de manera especial al Ing. Moisés Rodas I., así como al Ing. José Erazo Director de Tesis, quienes con sus valiosos conocimientos supieron orientarnos en el desarrollo del presente trabajo.

Las ideas y opiniones vertidas en la presente tesis, son de exclusiva responsabilidad de sus autoras.

---

---

## INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
INDICE DE CONTENIDOS .....	v
INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS .....	viii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I .....	3
1.1. GENERALIDADES .....	3
1.1.1. RESEÑA HISTORICA.....	4
1.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA .....	6
1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	6
1.1.3.1. MANUAL DE FACULTAMIENTO .....	9
1.1.3.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	15
1.2. OBJETIVOS Y POLITICAS EMPRESARIALES.....	26
1.2.1 Objetivo General.....	26
1.2.2 Objetivos específicos: .....	26
1.2.3. POLITICAS EMPRESARIALES.....	26
CAPITULO II .....	30
2.1. ANALISIS DE MERCADO .....	30
2.1.1. ESTUDIO DE LA EMPRESA .....	31
2.1.2. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.....	36
2.1.2.1 COMPETENCIA SANA .....	39
2.1.2.2. COMPETENCIA DESLEAL .....	40
2.1.3. ESTUDIOS DE LOS PROVEEDORES .....	46

CAPITULO III .....	49
3.1. PRODUCTO.....	49
3.1.1 Políticas del producto.....	51
3.1.1.1 Marcas.....	53
3.1.1.2 Mercado objetivo .....	54
3.1.1.3 Calidad.....	57
3.1.1.4 Ciclo de vida del producto .....	59
3.2. PRECIO.....	63
3.2.1 Políticas de precios .....	63
3.2.2 Análisis de los precios de la competencia .....	64
3.2.3 Fijación de los precios.....	65
3.2.4 Publicidad y Promoción.....	68
CAPITULO IV .....	70
4.1.PLAN ESTRATEGICO.....	70
4.1.1. VALORES ESTRATEGICOS .....	74
4.1.1.1. Pensamiento estratégico .....	74
4.1.1.2. Importancia del Pensamiento Estratégico .....	75
4.1.1.3. Valores.....	75
4.1.2. MISION.....	78
4.1.2.1. DECLARACION DE LA MISION .....	79
4.1.2.2. AFIRMACION DE LA MISION .....	80
4.1.3. VISION.....	80
4.1.4. ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE DE LA MERCADOTECNIA .	81
4.1.4.1. ANALISIS F.O.D.A. ....	90

4.1.5. ESTRATEGIAS DE MERCADO .....	93
4.1.5.1. ESTRATEGIAS BASICAS DE DESARROLLO .....	94
4.1.5.1.1. Estrategias de Liderazgo en precios .....	94
4.1.5.1.2. Estrategias de diferenciación .....	95
4.1.5.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS .....	99
4.1.5.2.1. Estrategias del Líder .....	99
4.1.5.3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO .....	100
4.1.5.3.1. Crecimiento Intensivo.....	100
4.1.5.3.2. Crecimiento por Diversificación.....	100
4.1.5.4. PROGRAMA DE ACCION.....	101
4.1.6. RECURSOS NECESARIOS .....	104
4.1.7. CONTROL Y EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO.....	105
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES.....	107
ANEXOS .....	109
A N E X O 2.....	111
A N E X O 3.....	112
A N E X O 4.....	113
A N E X O 5.....	114
A N E X O 6.....	115

## INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Cuadro: 2.2 Volumen de Ventas.....	35
Cuadro: 2.3 Proyección de la Demanda. ....	45
Cuadro: 3.1 Demanda del Mercado por Provincias.....	55
Cuadro: 3.3 Mercado Satisfecho Regional Austro – Costa por Marca. ....	56
Cuadro: 3.5 Cuadro Comparativo de Precios. ....	65
Cuadro: 3.6 Fijación de Precios.....	65
Cuadro: 4.1 Valores Estratégicos Secohi Cía. Ltda. ....	76
Cuadro: 4.2 Estudio Demográfico – Azuay. ....	85
Cuadro: 4.3 Ramas de Actividad. ....	85
Cuadro: 4.4 Estudio Demografico – Cañar. ....	86
Cuadro: 4.5 Ramas de Actividades.....	86
Cuadro: 4.6 Estudio Demográfico – El Oro.....	87
Cuadro: 4.7 Ramas de Actividad. ....	88
Cuadro: 4.8 Estudio Demográfico - Guayas.....	89
Cuadro: 4.9 Ramas de Actividad.....	90
Cuadro: 4.10 Comparativo de precios entre competidores existentes .....	95
Gráfico: 2.2. Resultado de Investigación Consulta No. 1 .....	42
Gráfico: 2.3. Resultado de Investigación Consulta No. 2.....	43
Gráfico: 2.4. Resultado de Investigación Consulta No. 3.....	43
Gráfico: 2.5. Resultado de Investigación Consulta No. 3.....	44
Grafico: 3.1 Ciclo de Vida de un Producto.....	60
Grafico: 4.1 Fuerzas Competitivas del Mercado.....	70

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación es una aplicación de un Plan Estratégico de Marketing a la empresa SECOHI Cía. Ltda.

El desarrollo de esta tesis tiene como objetivo establecer las estrategias adecuadas para la pronta captación del cliente, así como el mantener su liderazgo dentro del mercado, y, encontrar la manera de introducir sus líneas de productos en nuevas plazas de mercado.

Para que estos objetivos se lleven a cabo se realizó un estudio de mercado, un análisis del medio ambiente de la Mercadotecnia, del producto y su precio, así como también se determinó las estrategias de mercado.

Como puntos relevantes se concluyó en que la empresa debe expandir su mercado e implementar nuevas líneas de productos y servicios.

## **ABSTRACT**

This research paper describes the implementation of a Strategy Plan of Marketing for SECOHI Company.

The thesis objective is to establish the correct strategies to obtain clients as soon as possible, as well as to keep their leadership in the market, and, find a way to introduce their product lines in other markets.

In order to accomplish this objective, a marketing research was done, along with a complete study of the environment of the product and its price analysis, which helps us determine the proper Marketing Strategies.

We conclude that the most relevant points would be to expand the market and to implement new product lines and services.

## INTRODUCCION

Toda empresa diseña Planes Estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos Planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir en la empresa, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

El trabajo de investigación consiste en la renovación de un Plan Estratégico de Marketing para SECOHI Cía. Ltda. Regional Austro - Costa, para lo cual en su primera fase se realizará un oportuno análisis general, en el que consta la estructura organizacional, su Manual de Funciones y de Facultamiento, sus políticas empresariales necesarias para la consecución de los objetivos planteados.

La siguiente fase corresponde al desarrollo de un análisis de mercado que nos permitirá conocer el mercado actual de la empresa, de la competencia y su respectiva proyección, este análisis se realizará de la manera más minuciosa posible con el fin de obtener resultados positivos, que permitan conocer datos reales del mercado actual de la empresa, que facilitarán el desarrollo del Plan Estratégico de Marketing.

Posteriormente se estudiará el producto y el precio, lo que respecta a la publicidad, promoción, canales de distribución, y efectuar un estudio de los precios de la competencia.

Al terminar este estudio se realizará la propuesta del Plan Estratégico de Marketing, en el que se plantearán estrategias de crecimiento, de mercado, competitivas, en el que se indicará los recursos necesarios y los métodos de control y evaluación.

El Capítulo 1 contiene aspectos generales de la empresa, su actividad en donde consta una reseña histórica, su Manual de Facultamiento y Procedimiento, sus objetivos y políticas empresariales.

En el Capítulo 2 mostramos el análisis de mercado, que comprende el estudio de la empresa, de la competencia sana y desleal y un estudio de los proveedores.

En el Capítulo 3 se da a conocer las políticas del producto, marcas, calidad, el mercado objetivo de la empresa, el ciclo de vida del producto; así como también se analiza el precio del producto de la competencia y de la empresa. Se estudia también los procedimientos de la fijación de precios de la empresa, su publicidad y promoción.

En el capítulo 4 tenemos el desarrollo del Plan Estratégico de Marketing, en el cual se plantean los Valores Estratégicos, Misión y Visión de la empresa; posteriormente se efectúa un análisis del medio ambiente de la Mercadotecnia con el estudio del FODA y las estrategias de mercado; y termina el capítulo con una estimación de los recursos necesarios y detallamos los mecanismos de evaluación y control del Plan.

Finalizado el trabajo de investigación se detallan las conclusiones a las que hemos llegado, así como también se presentan algunas recomendaciones las que sugerimos sean tomadas en consideración por los Directivos de la empresa.

Estos son pilares fundamentales para la formulación del Plan Estratégico que hoy se ofrece, el que nos permitirá ingresar a una nueva etapa de expansión y crecimiento, que sabemos somos capaces de desarrollar con responsabilidad; y, la misma imagen de permanencia y confianza que se ofrece a los clientes. Sobre la base de orden, programación anticipada, organización y eficiencia.

Al concluir, se tendrá una clara visión de las condiciones actuales del mercado, que permitirá determinar un eficiente y adecuado Plan Estratégico de Marketing.

# CAPITULO I

## 1.1. GENERALIDADES

SECOHI Cía. Ltda., es considerada como una de las mejores importadoras de repuestos para vehículos pesados, en las marcas Mercedes Benz, MAN, Volvo, Hino, Isuzu y Mahle en el Ecuador.

En la actualidad es una empresa que posee una estructura de negocio altamente competitiva por su participación en el mercado, el conjunto de valores agregados que ofrece a sus clientes, así como también por su composición financiera.

El Plan Estratégico de Marketing, ayudará a la empresa a fortalecer el área de Marketing, y facilitar tareas de adquisiciones de mercaderías del exterior, en miras de satisfacer las necesidades de los clientes y los accionistas.

Se plantearán varias propuestas en cuanto a las estrategias de ventas, así como de comercialización e importaciones, en el cual la empresa podrá observar con mayor claridad los cuellos de botella, y dar los correctivos necesarios a tiempo.

El proceso de importaciones está concentrado en las herramientas de las negociaciones que permiten ofrecer al cliente productos de alta calidad y absoluta garantía, a precios competitivos.

El Plan Estratégico de Marketing fortalecerá las negociaciones, convirtiéndose entonces en un factor crítico del éxito a largo plazo y en la posibilidad del crecimiento sostenible de la empresa.

### **1.1.1. RESEÑA HISTORICA**

SECOHI Cía. Ltda., es una empresa que nace en el año de 1974 en Latacunga, sus fundadores el Sr. Segundo Eloy Corrales y la Sra. María Bastidas Herrera, quiénes desde aquel entonces han trabajado arduamente para que la empresa se considere como una de las mejores en cuanto se refiere a la provisión de repuestos para vehículos pesados en las marcas de Mercedes Benz, Man, Volvo, Isuzu, y Mahle, que han permitido a la empresa ganar mercado en todo el país.

Los señores transportistas del país empiezan a confiar con mayor seguridad en los productos y servicios, es entonces que se comienza a hablar de SECOHI Cía. Ltda., como una empresa, la comercialización y las importaciones toman otro matiz para la empresa y clientes.

En abril de 1994 se inaugura la sucursal de Cuenca, ubicado en la Av. González Suárez, quién más tarde tendría un local propio ubicado en la Av. España, para seguir abasteciendo a los clientes de los repuestos, y ganando cada vez mercado y reconocimiento. En el año de 1999 se abre la sucursal de Guayaquil Norte, permitiendo a la empresa darse a conocer en la ciudad de Guayaquil, ganando nichos de mercado importantes que luego repercutirían con la apertura de la Agencia de Guayaquil Sur, en enero del 2002. Más tarde en el año 2000 SECOHI Cía. Ltda., abre sus puertas en la ciudad de Machala, que para entonces ya se veía la necesidad de cubrir también ese segmento del mercado.

Los repuestos que se importan desde Europa siempre han gozado de calidad, garantía y los precios son accesibles para todos los clientes de la empresa y competitivo frente al mercado.

Se consolida toda una estructura organizacional y administrativa que estaría a cargo del Tlgo. Hernán Corrales y el Arq. Edgar Corrales. Se presenta la oportunidad de que la empresa ingresara al mundo de la tecnología computarizada, para lo cual se diseña un programa sistematizado para controlar los inventarios y mejora en el sistema de facturación, lo que permite mantener en red a la empresa en las diferentes ciudades del país, a la vez ofrecer con mayor agilidad el servicio a los clientes.

Convencidos de la aceptación que tienen por parte de distinguidos clientes y en respuesta a sus múltiples sugerencias y requerimientos se inicia la gestión para abrir nuevas agencias en las ciudades de Ambato, Ibarra y Guayaquil Norte, y posteriormente en la ciudad de Machala y Guayaquil Sur, completando de esta manera nueve puntos de ventas distribuidos estratégicamente en el país.

Importante es manifestar que gracias al esfuerzo mancomunado de todos quiénes conforman SECOHI Cía. Ltda., han podido avanzar por el camino del éxito con la visión de que cada día se consiga mejoras institucionales orientadas a los clientes razón de la existencia empresarial y al bien común, es por ello que:

Empresas fabricantes de productos de reconocida marca mundial han entregado su confianza al nombrar a SECOHI distribuidora de sus marcas, tales como: Mercedes Benz, Man, Volvo, ZFC, Euricambi, SKF, Aral, Hengst, Mahle, Elring, Hella, Febi, BF, Peters, Truck Tec, Sachs, Glico, Covind, Federal Mogul, VDO, Wabco, Bovenow, Knorr, Lemforder.

Tiene nueve agencias estratégicamente ubicadas en diferentes ciudades del país: Ibarra, Quito Norte, Quito Sur, Latacunga, Ambato, Guayaquil Norte, Guayaquil Sur, Cuenca y Machala, además cuenta con tres talleres de mecánica automotriz localizados en las ciudades de Latacunga, Quito y Cuenca.

SECOHI es una Cía. Ltda., tiene una estructura organizacional bien definida por gobiernos establecidos por la Ley: Junta General de Accionistas, Directorio, Gerencia General, Gerencias Regionales, etc.

Mantiene una estructura tecnológica de punta, un equipo de noventa colaboradores capacitados para brindar los mejores servicios a nuestros clientes.

Es la empresa LIDER EN EL MERCADO NACIONAL en su género, por lo que goza de prestigio, credibilidad y confianza por parte de su extensa clientela, proveedores nacionales y extranjeros, así como también se guarda mucho respeto por la competencia nacional e internacional.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Memorias de la empresa

### **1.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

La empresa se dedica a la importación y distribución de productos de alta calidad para el sector del transporte automotriz a diesel a nivel nacional, satisfaciendo las expectativas de los clientes. Brinda confianza, honradez y credibilidad, contando para ello con el mejor recurso humano y avance tecnológico de punta.

La empresa SECOHI Cía. Ltda., importa y distribuye repuestos para camiones en las marcas Mercedes Benz, MAN, Volvo, Hino, Isuzu, Mahle, algunos de estos de procedencia alemana y otros de procedencia brasileña.

SECOHI Cía. Ltda., tiene como uno de sus objetivos primordiales, mantener un ambiente laboral totalmente positivo, basado en el cabal cumplimiento de sus obligaciones hacia sus colaboradores y de estos hacia la empresa, dentro de un marco de disciplina y respeto mutuo.

La matriz de la Regional Austro – Costa, es la agencia de Cuenca, la misma que se encarga de distribuir los productos al resto de agencias, según las necesidades requeridas.

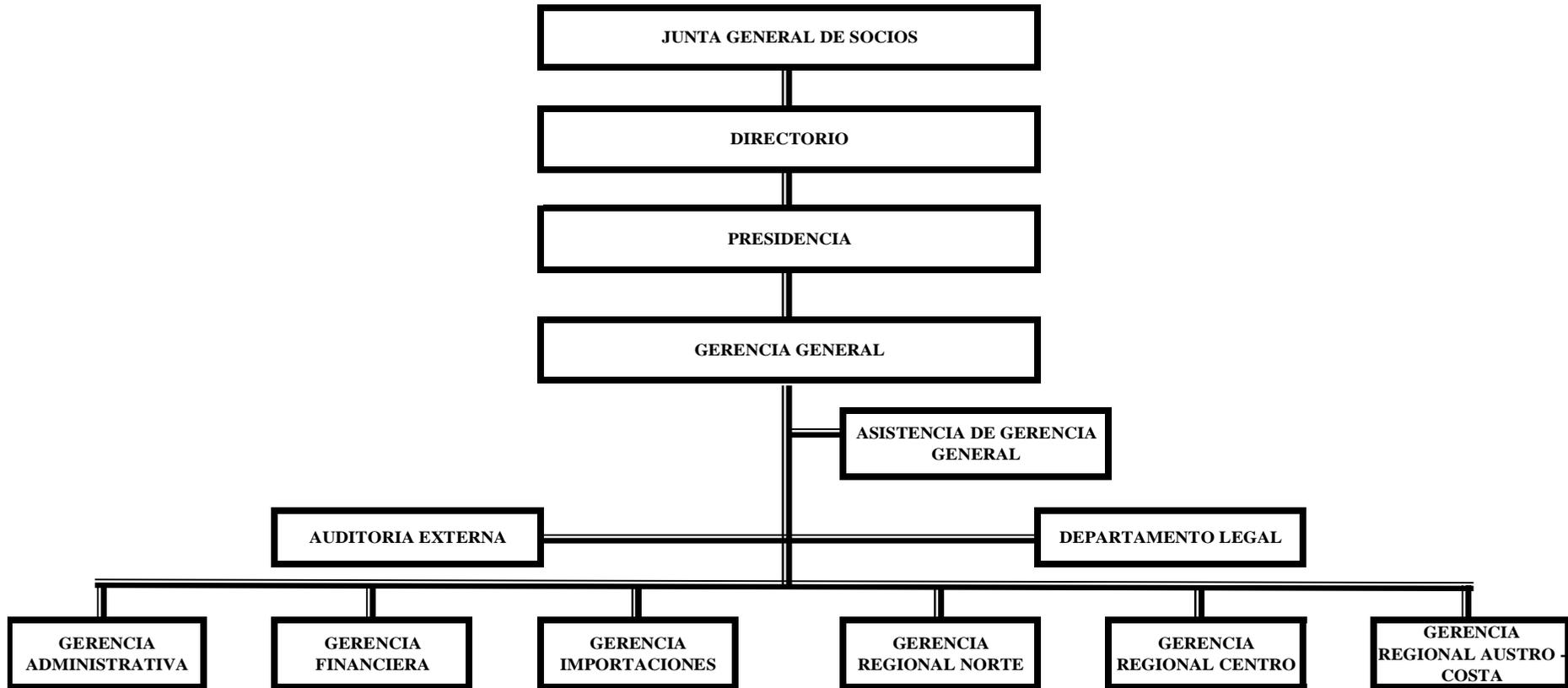
- Cuenta con amplios, cómodos y funcionales locales comerciales a nivel nacional.
- Mantiene un control administrativo y financiero con auditores internos y externos de reconocido prestigio nacional e internacional.
- Mantiene contactos comerciales a nivel mundial.
- Efectúa periódicamente promociones, ferias y concesiones.<sup>2</sup>

### **1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional de SECOHI Cía. Ltda., está basada en la siguiente estructura orgánica:

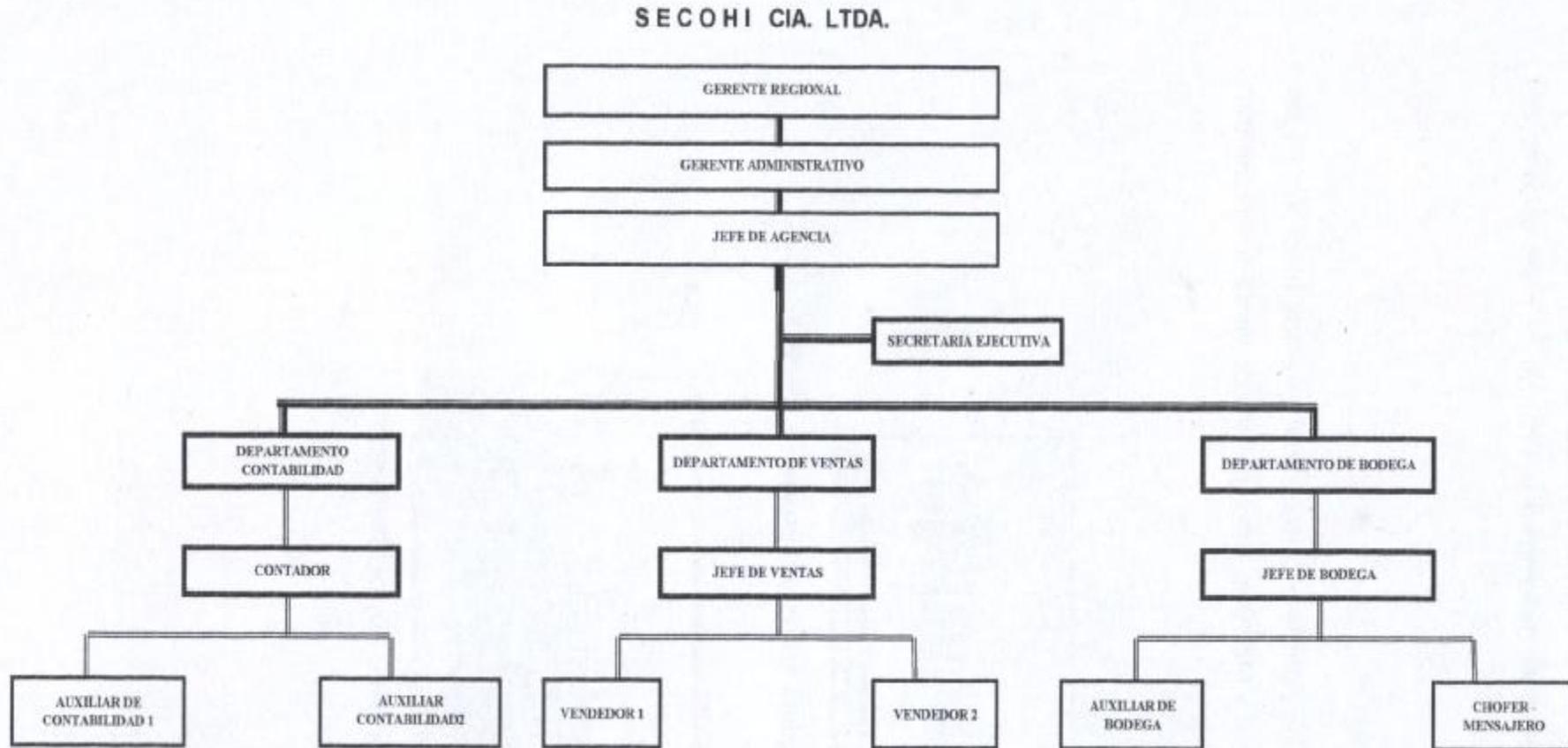
<sup>2</sup> Archivos de la empresa

# SECOHICIA. LTDA.



Fuente: Archivos de la Empresa

## ORGANIGRAMA REGIONAL AUSTRO – COSTA



Fuente: Archivos de la Empresa

Como en toda empresa se requiere definir bien las funciones y procedimientos para cada trabajador, es decir un manejo efectivo de cada función, de ésta manera se puede evitar futuros riesgos para la empresa. Se replantea un modelo de Manual de Funciones y Procedimientos para la empresa SECOHI en el que se sugiere lo siguiente:

### **1.1.3.1. MANUAL DE FACULTAMIENTO**

Como su nombre lo indica contiene las anotaciones de fácil manejo, y concede la facultad a una persona para que cumpla con su función.

Parte fundamental de toda organización es entregar y compartir los conocimientos y las capacidades entre todos quienes hacen la empresa, sin embargo para que esta propuesta llegue a su fin en forma adecuada, es importante entregar a cada colaborador la facultad para hacer de su trabajo algo sumamente trascendente y satisfactorio, así como también darle el poder de decidir y de actuar en la toma de decisiones.

Trabajar bajo un enfoque motivacional, de entrenamiento profesional y de reconocimiento, llevará a la empresa con mayor prontitud al éxito programado.

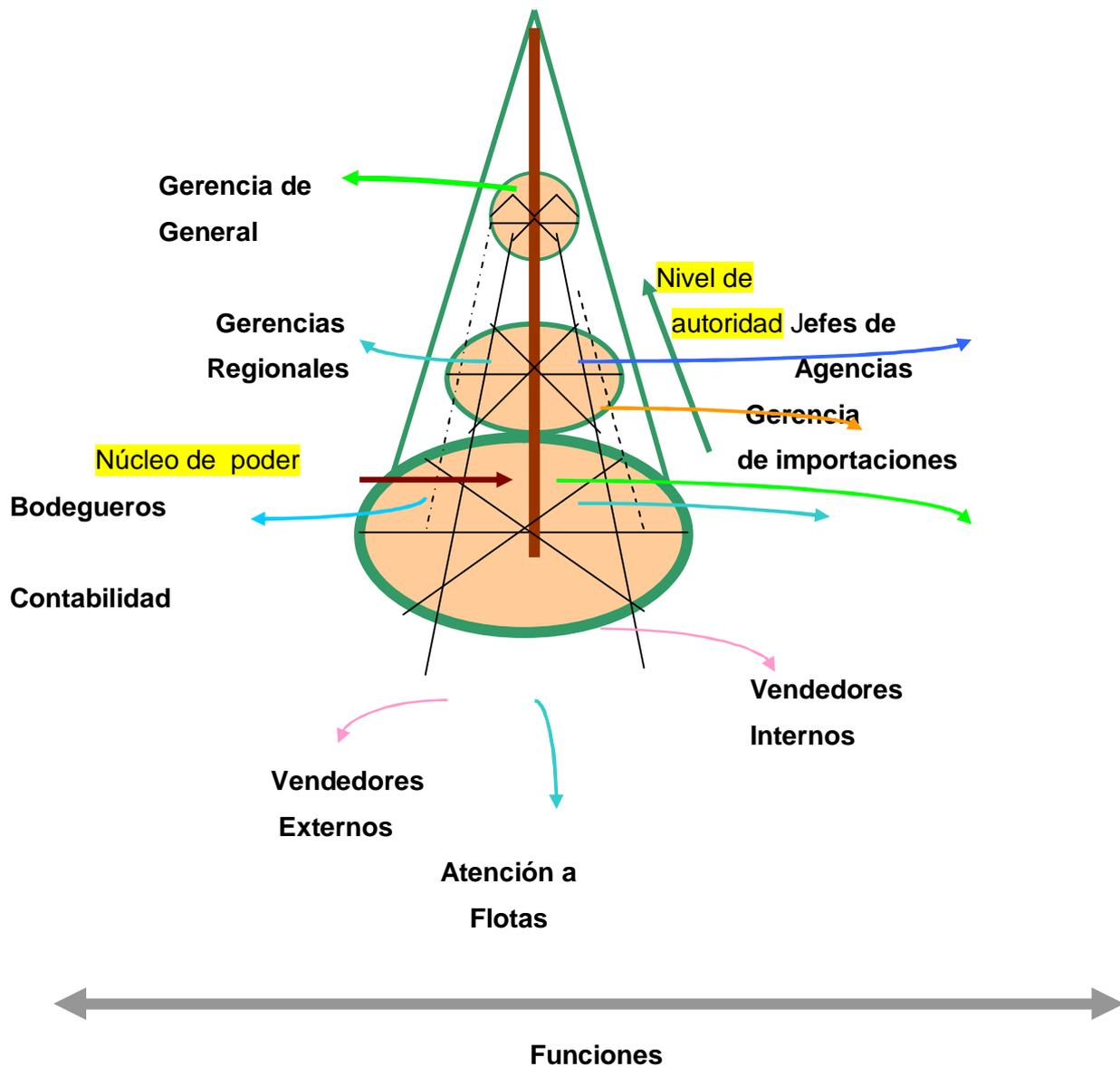
La empresa busca progresar mediante su recurso humano, para esto debe hacer la entrega a cada colaborador del Manual de Facultamiento, para que lo analice detenidamente, y ponga en práctica el mismo dentro de la empresa. A continuación se detallan algunos de los objetivos que tiene el Manual de Facultamiento, pero renovados con puntos que se han considerado relevantes para la empresa SECOHI Cía. Ltda.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Archivos de la empresa

**Objetivos:**

1. Mejorar el clima laboral de la empresa.
2. Saber con exactitud las funciones que se deben cumplir en cada puesto de trabajo.
3. Tener el poder para decidir en cada puesto de trabajo en todo momento por si solo.
4. Formar un verdadero equipo de trabajo para conseguir objetivos personales, familiares e institucionales.
5. Ofrecer mayor información técnica a los clientes internos y externos.
6. Manejar con criterio las políticas de descuentos en ventas y el programa de colores para los productos de alta competencia.
7. Elevar los volúmenes de ventas de la empresa.
8. Recuperar los créditos concedidos a los clientes en las fechas oportunas.

## PODER E INFLUENCIA



Fuente: Archivos SECOHI Cía. Ltda.

A continuación se detallan las funciones generales de los puestos de trabajo, para luego detallar aquellas específicas de cada uno de los colaboradores.<sup>4</sup>

1. Cumplir con el reglamento interno de la empresa.
2. Ofrecer una atención preferente a los clientes internos y externos.
3. Planificar, organizar y controlar las actividades semanales de trabajo.
4. Invitar a los clientes para que visiten las bodegas del almacén y conozcan todos los productos.
5. Actualizar la información del sistema y dar mantenimiento a los equipos, y resolver problemas del sistema.
6. Efectuar los cierres de mes.
7. Responder por la custodia y buen funcionamiento de los activos fijos asignados.
8. Cumplir con las actividades que oportunamente se le asigne.

### **GERENTE REGIONAL**

1. Delegar funciones y evaluar el desempeño mensual a sus colaboradores.
2. Recibir información diaria de parte de sus colaboradores sobre novedades en sus áreas de trabajo.
3. Realizar visitas de mercadeo y promoción de productos a mecánicos, clientes corporativos, Gerentes y Presidentes de cooperativas, almacenes, etc.
4. Autorizar descuentos y plazos en ventas a los asesores comerciales internos. (De acuerdo al Reglamento establecido en la Regional Austro y Costa)
5. Analizar y autorizar descuentos en ventas superiores al 15%.
6. Autorizar la venta de mercaderías a clientes que mantienen cartera vencida.
7. Monitorear: precios de productos en la competencia, sistemas de comercialización y créditos, mercaderías que les está por llegar a la competencia.
8. Mejorar continuamente la comunicación interna de la empresa.
9. Analizar y evaluar, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.

<sup>4</sup> Archivos de la empresa

10. Delegar, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
11. Considerar los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.

### **JEFE DE AGENCIA O JEFE DE VENTAS**

1. Recibir información diaria de parte de sus colaboradores sobre novedades en sus áreas de trabajo.
2. Realizar visitas de mercadeo y promoción de productos a mecánicos, clientes corporativos, Gerentes y Presidentes de cooperativas, almacenes, etc.
3. Reportar informes mensuales de actividades al Gerente Regional.
4. Atender y vender mercaderías a los clientes por mostrador y por teléfono.
5. Recordar a los clientes las cuentas vencidas y efectuar gestiones de cobro.
6. Emitir notas de crédito previa verificación física del producto y de la factura.
7. Aplicar la política de descuento para venta de mercadería.
8. Cotizar y comprar mercaderías localmente de acuerdo a la liquidez de la agencia.
9. Revisar las compras locales y de otras agencias y colaborar en la ubicación de los productos en las perchas.

### **ASESOR COMERCIAL - COORDINADOR**

1. Realizar visitas de mercadeo y promoción de productos al por mayor y menor a mecánicos, clientes corporativos, Gerentes y Presidentes de cooperativas de transporte, almacenes, etc.
2. Revisar semanalmente los saldos de la cartera total y vencida, gestionar los cobros a clientes con vencimiento.
3. Planificar, invitar y realizar tours empresariales con clientes, mecánicos, directivos de empresas e invitados especiales a las instalaciones de su agencia.
4. Plantear al Jefe de Agencia y Gerente Regional acciones que permitan mejorar los volúmenes de ventas.

## **BODEGUERO**

1. Revisar y controlar el ingreso y existencia física de mercadería por transferencia de otras agencias y por compras locales.
2. Anotar en una hoja electrónica los ingresos y transferencias recibidas.
3. Controlar los inventarios físicos con los del sistema, e informar de faltantes o sobrantes de mercaderías al Jefe de Agencia.
4. Efectuar el inventario de mercaderías, constatación física aleatoria trimestral, semestral y anual.
5. Elaborar transferencias y guías de remisión.
6. Preparar y despachar paquetes de mercaderías a clientes y agencias.
7. Elaborar listados de mercaderías de baja y alta rotación.
8. Actualizar tarjetas Kárdex y emitir etiquetas para mercaderías.
9. Solicitar pedidos de mercaderías a otras agencias.
10. Elaborar y presentar los requerimientos de productos para importaciones.

## **CONTADOR**

1. Controlar y registrar los recursos económicos y financieros de la organización.
2. Elaborar auxiliares de contabilidad y retenciones para los estados financieros.
3. Elaborar cajas de ventas diarias.
4. Ingresar la información SITAC.
5. Realizar análisis financiero global de la situación de la agencia.
6. Manejar el fondo de caja chica y sus documentos de respaldo.
7. Enviar información del cálculo mensual de horas extras de los empleados de su agencia.
8. Manejar y conciliar semanalmente las cuentas por cobrar, documentos por cobrar (cheques posfechados y protestados)
9. Elaborar el listado de los clientes con crédito vencido y enviar información para COVINCO.
10. Efectuar el proceso de cierre mensual del sistema de contabilidad.
11. Monitorear trimestralmente el inventario de mercaderías en forma aleatoria.

## **SECRETARIA EJECUTIVA**

1. Coordinar, apoyar y dar seguimiento a las acciones, tareas y proyectos de Gerencia General, Ventas, Contabilidad y Bodega.
2. Organizar y supervisar el desarrollo de programas de capacitación al personal la utilización de las diferentes herramientas de trabajo, así como el manejo y uso de las mismas.
3. Preparar y ordenar la documentación.
4. Apoyar a la Gerencia General en el seguimiento de casos especiales.
5. Solicitar y controlar el uso de proveeduría para la empresa.

### **1.1.3.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

EL Diseño de un Manual de Procedimiento Administrativo de entrada y salida de repuestos importados en la empresa SECOHI Cía. Ltda., sirve para llevar de manera secuencial y lógica los pasos de cada procedimiento mediante un documento formal. Para la renovación de este manual se utilizó técnicas e instrumentos apropiados. Las técnicas aplicadas fueron la observación directa y la entrevista no estructurada. Los instrumentos usados fueron las fichas, lápices, hoja y grabadora. Los aportes principales que genera el siguiente trabajo es que permita evitar el mal desenvolvimiento de cada puesto de trabajo. Se recomienda a la empresa realizar la innovación del mencionado Manual de Procedimientos, en un tiempo determinado, para establecer las necesidades futuras de la empresa. <sup>5</sup>

El Manual de Procedimiento representa una herramienta indispensable para la empresa, ya que permitirá cumplir con las funciones y procesos de una manera clara y sencilla; y tenemos lo siguiente: <sup>6</sup>

<sup>5</sup> DONNELLY Gibson – Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas – (1997).

<sup>6</sup> Renovación archivos de la empresa.

## **GERENTE GENERAL**

### **1. Delegar funciones y evaluar el desempeño mensual a sus colaboradores.**

- Ø Elaborar una lista de funciones y actividades que van a ser delegadas a cada uno de los colaboradores de la empresa.
- Ø Delimitar el grado de responsabilidad y autoridad.
- Ø Utilizar la matriz correspondiente para la evaluación de desempeño de sus colaboradores.
- Ø Dar conocimientos a todos lo empleados de cambios en el Sistema de Evaluación.

### **2. Recibir información diaria de parte de sus colaboradores sobre novedades en sus áreas de trabajo.**

- Ø Contactarse diariamente con sus colaboradores para recibir información.

### **3. Realizar visitas de mercadeo y promoción de productos a mecánicos, clientes corporativos, Gerentes y Presidentes de cooperativas, almacenes, etc.**

- Ø Elaborar calendarios de visitas.
- Ø Elaborar listados de mercaderías de productos que se pueden promocionar en su mercado.
- Ø Efectuar el seguimiento a las labores desarrolladas y llevar un registro de tales acciones y sus resultados.

### **4. Autorizar descuentos y plazos en ventas a los asesores comerciales internos. (de acuerdo al reglamento establecido en la regional austro y costa)**

- Ø Elaborar un cuadro de descuentos mínimos y máximos que se pueden ofrecer a los clientes.
- Ø Verificar mensualmente el porcentaje de descuentos concedidos.

**5. Analizar y autorizar descuentos en ventas superiores al 15%.**

- Ø Receptar del Jefe de Ventas información detallada de las ventas efectuadas durante el mes de gestión cuyos descuentos hayan superado el 15%.

**6. Autorizar la venta de mercaderías a clientes que mantienen cartera vencida.**

**7. Monitorear: precios de productos en la competencia, sistemas de comercialización y créditos, mercaderías que les está por llegar a la competencia.**

- Ø Mantener excelentes relaciones con importadores y vendedores de repuestos de la competencia.
- Ø Explorar en el mercado los precios de los productos similares a los nuestros.
- Ø Verificar la calidad y existencia de productos en el mercado de la competencia.

**8. Mejorar continuamente la comunicación interna de la empresa.**

- Ø Impulsar campañas de trabajo en equipo, para una mejor coordinación.
- Ø Mejorar las relaciones humanas de cada uno de los colaboradores, mediante cursos motivacionales.

**9. Analiza y evalúa, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.**

- Ø Mantener los logros alcanzados, es decir mantener un equilibrio y no descender de picada.

## **JEFE DE AGENCIA**

### **1. Recibir información diaria de parte de sus colaboradores sobre novedades en sus áreas de trabajo.**

Ø Contactarse diariamente con sus colaboradores para recibir información.

### **2. Realizar visitas de mercadeo y promoción de productos a mecánicos, clientes corporativos, Gerentes y Presidentes de cooperativas, almacenes, etc.**

Ø Elaborar calendarios de visitas.

Ø Elaborar listados de mercaderías de productos que se pueden promocionar en su mercado.

Ø Delegar a su personal para que efectúen visitas de mercadeo en un segmento determinado.

Ø Efectuar el seguimiento a las labores desarrolladas y llevar un registro de tales acciones y sus resultados.

### **3. Reportar informes mensuales de actividades al Gerente Regional.**

Ø Enviar a Gerencia Regional un informe mensual.

### **4. Atender y vender mercaderías a los clientes por mostrador y por teléfono.**

Ø Indagar al cliente sus requerimientos.

Ø Ofrecer al cliente los productos existentes en relación de calidad y precio.

Ø Ofrecer al cliente información técnica respecto del producto.

### **5. Recordar a los clientes las cuentas vencidas y efectuar gestiones de cobro.**

Ø Recibir el listado total de cartera vencida elaborada por el contador

Ø Efectuar llamadas telefónicas a clientes con vencimiento.

Ø Al momento de la venta verificar los saldos de los clientes y analizar el nuevo crédito.

**6. Emitir notas de crédito previa verificación física del producto y de la factura.**

- Ø Verificar físicamente el estado del producto a recibir.
- Ø Verificar la factura de compra-venta del producto y la fecha correspondientes de su emisión.
- Ø Autorizar y/o emitir la nota de crédito.

**7. Aplicar la política de descuento para venta de mercadería.**

- Ø Aplicar la política de descuentos diseñada para el efecto.
- Ø Negociar el descuento de acuerdo a los volúmenes de ventas, forma de pago, cliente frecuente, etc.

**8. Cotizar y comprar mercaderías localmente de acuerdo a la liquidez de la agencia.**

- Ø Cotizar en el mercado local mercaderías para completar pedidos de clientes.
- Ø Conseguir estos productos con el mayor descuento posible y con el mejor crédito.

**9. Revisar las compras locales y de otras agencias y colaborar en la ubicación de los productos en las perchas.**

- Ø Verificar el producto adquirido.

**ASESOR COMERCIAL – COORDINADOR**

**1. Realizar visitas de mercadeo y promoción de productos al por mayor y menor a mecánicos, clientes corporativos, Gerentes y Presidentes de cooperativas, almacenes, etc.**

- Ø Elaborar calendarios de visitas.

- Ø Elaborar listados de mercaderías de productos que se pueden promocionar en su mercado.
  - Ø Efectuar el seguimiento a las labores desarrolladas y llevar un registro de tales acciones y sus resultados y presentar informe de resultados al Jefe de Agencia.
- 2. Revisar semanalmente los saldos de la cartera total y vencida, gestionar los cobros a clientes con vencimiento.**
- Ø Todos los lunes se debe revisar el informe de cartera vencida y hacer el seguimiento de gestión de cobro.
- 3. Planificar, invitar y realizar tours empresariales con clientes, mecánicos, directivos de empresas e invitados especiales a las instalaciones de su agencia.**
- Ø Hacerle partícipe al cliente del proceso de compra-venta, invitándole a que visite la bodega del almacén.
  - Ø Manejar este procedimiento con criterio técnico.
- 4. Plantear al Jefe de Agencia y Gerente Regional acciones que permitan mejorar los volúmenes de ventas.**
- Ø Participarle al Jefe de Agencia o Gerente Regional dichas ideas.

### **BODEGUERO**

- 1. Revisar y controlar el ingreso y existencia física de mercadería por transferencia de otras agencias y por compras locales.**
- Ø Revisar los documentos y mercaderías que llegan de otras agencias.
  - Ø Comunicar a la agencia que envía las mercaderías novedades o problemas que se den con el despacho de mercaderías.
  - Ø Registrar cronológicamente en una hoja electrónica las transferencias recibidas.

- Ø Entregar al departamento de contabilidad la factura de compra acompañada del ingreso, documentos que deben estar sumillados por el Jefe de Agencia.
- Ø Archivar una copia del ingreso de mercaderías de compras locales para respaldo y control interno.

**2. Controlar los inventarios físicos con los del sistema, e informar de faltantes o sobrantes de mercaderías al Jefe de Agencia.**

- Ø Comunicar cualquier faltante o sobrante de mercaderías al Jefe de Ventas.
- Ø Revisar pro formas, transferencias enviadas o recibidas, ingresos o errores de facturación.

**3. Efectuar el inventario de mercaderías, constatación física diaria aleatoria, semestral y anual.**

- Ø Elaborar un calendario periódico para realizar inventarios aleatorios.
- Ø Programar para cada semestre la realización de una constatación física.
- Ø Elaborar un informe de resultados del inventario semestral y presentar al Jefe de Agencia y Gerencia Regional.

**4. Elaborar transferencias y guías de remisión.**

- Ø Empacar y despachar las mercaderías a las agencias solicitantes, adjuntando la guía de remisión.
- Ø Registrar en una hoja electrónica las guías de transporte con todos los datos de información.
- Ø Registrar en un archivo el número de transferencia con que llega el producto. (Control de transferencias).
- Ø Entregar una copia de la transferencia en contabilidad y la otra archivar en bodega.

**5. Preparar y despachar paquetes de mercaderías a clientes y agencias.**

- Ø Recibir la solicitud de pedidos de mercaderías de otras agencias.
- Ø Efectuar el seguimiento de estas mercaderías hasta que llegue a su destino.

**6. Elaborar listados de mercaderías de baja y alta rotación.**

- Ø Clasificar los productos de alta y baja rotación según criterio preestablecido.
- Ø Comunicar a las diferentes agencias la disponibilidad de mercadería de baja rotación para que sean solicitadas.
- Ø Comunicar a las diferentes agencias la necesidad de productos que son de alta rotación en la empresa y que informen sobre su disponibilidad.
- Ø Presentar estos informes al Jefe de Agencia.

**7. Reubicar tarjetas de ventas diarias.**

- Ø Ubicar las tarjetas de control en las perchas correspondientes frente al repuesto.
- Ø Comprobar el saldo de la tarjeta con las existencias físicas y el sistema.
- Ø Informar al Jefe de Agencia sobre las novedades, en caso de existir las.

**8. Actualizar tarjetas kárdex y emitir etiquetas para mercaderías.**

- Ø Elaborar tarjetas y etiquetas para los productos nuevos.
- Ø Ubicar en las perchas los productos con sus respectivas tarjetas.

**9. Solicitar pedidos de mercaderías a otras agencias.**

- Ø Elaborar o delegar la elaboración de la pro forma de pedido de acuerdo a las necesidades de cada agencia.
- Ø Verificar en el sistema la disponibilidad de los productos en otras agencias.
- Ø Solicitar los productos a la agencia que tenga mayor disponibilidad, considerando para ello los costos de transporte y tiempos de envío.

**10. Elaborar y presentar los requerimientos de productos para importaciones.**

- Ø Verificar los saldos de los productos requeridos.
- Ø Efectuar un análisis retrospectivo de venta de los productos y proyectar con criterio los volúmenes de mercaderías para importar.
- Ø Efectuar un seguimiento de la importación de los productos.

## **CONTADOR**

### **1. Elaborar auxiliares de contabilidad y retenciones para los Estados Financieros.**

- Ø Depreciaciones.
- Ø Listados de transferencias.
- Ø Auxiliar de bancos.
- Ø Conciliaciones
- Ø Cajas Chicas.
- Ø Roles de Pago.
- Ø Presentar a contabilidad general el informe de ventas para incentivos.

### **2. Elaborar cajas de ventas diarias.**

- Ø Ingresar todas las facturas con su número, cliente y valor total.
- Ø Registrar los ingresos y egresos por anticipo de clientes.
- Ø Ingresos y egresos varios.
- Ø Imprimir el reporte de caja diaria del sistema.

### **3. Ingresar la información al SITAC.**

- Ø Validar e ingresar las facturas de proveedores.
- Ø Cuadrar los saldos con la información de las retenciones.
- Ø Enviar esta información a contabilidad general en los tiempos previstos.

### **4. Realizar un análisis financiero global de la situación de la agencia.**

- Ø Reunir a los Directivos y Jefes de Agencia de la empresa, para realizar un análisis de la situación contable y financiera.
- Ø Informar oportunamente a otras agencias o contabilidad general sobre cambios o procesos efectuados en su contabilidad.

### **5. Manejar el fondo de caja chica y sus documentos de respaldo.**

- Ø Justificar con documentos legales al momento de se efectúe un arqueo de caja chica.

**6. Enviar información del cálculo mensual de horas extras de los empleados de su agencia.**

- Ø Elaborar el informe de horas extras cumplidas por los colaboradores de la agencia.
- Ø Revisar conjuntamente con el Jefe de Agencia el informe y comprobar con la bitácora el cumplimiento de las horas extras.

**7. Manejar y conciliar semanalmente las cuentas por cobrar, documentos por cobrar (cheques posfechados y protestados).**

- Ø Elaborar semanalmente un informe de cartera vencida de clientes a buena fe, de documentos por cobrar, cheques protestados y anticipo de clientes.
- Ø Revisar el informe de cartera vencida semanalmente, conjuntamente con el Asesor Comercial – Coordinador de la Agencia.
- Ø Diseñar estrategias de cobro de cartera vencida.

**8. Elaborar el listado de los clientes con crédito vencido y enviar información para COVINCO.**

- Ø Efectuar la consulta en el programa COVINCO de los clientes cuando el caso amerita.

**9. Efectuar el proceso de cierre mensual del sistema de contabilidad.**

- Ø Revisar los saldos bancarios a fin de mes.
- Ø Revisar cuentas vencidas
- Ø Revisar reportes de transferencias e ingresos de productos durante el mes.

**10. Monitorear trimestralmente el inventario de mercaderías en forma aleatoria.**

- Ø Presentar el informe y sugerencias del inventario aleatorio al Sr. Bodeguero y Jefe de Agencia y hacerles sumillar el documento.

## **SECRETARIA**

### **1. Coordinar, apoyar y dar seguimiento a las acciones, tareas y proyectos de Gerencia General, ventas, contabilidad y bodega.**

- Ø Archivar la documentación requerida por el Gerente en cualquier momento que sea necesario.
- Ø Asistir en las llamadas telefónicas de los diferentes trámites en curso.
- Ø Recibir información de los trámites de importación de las mercaderías.
- Ø Responsabilidad y manejo oportuno de la documentación recibida por cada uno de los departamentos.

### **2. Organizar y supervisar el desarrollo de programas de capacitación al personal, la utilización de las diferentes herramientas de trabajo, así como el manejo y uso de las mismas.**

- Ø Coordinación de la capacitación del personal de la empresa.
- Ø Dar un seguimiento del desarrollo de los programas de capacitación.
- Ø Control y manejo de los recursos materiales de la empresa.
- Ø Programar y distribuir la capacitación según cada departamento.

### **3. Preparar y ordenar la documentación.**

- Ø Control y manejo de archivos

### **4. Apoyar a la Gerencia General en el seguimiento de casos especiales.**

- Ø Proporcionar información extraordinaria en casos especiales, que sean solicitados por el Gerente.

### **5. Solicitar y controlar el uso de proveeduría para la empresa.**

- Ø Realizar el pedido mensual de suministros de oficina.
- Ø Distribuir la proveeduría por departamentos y según requerimiento, previa solicitud.

### **6. Llevar un archivo del record de calificaciones de cada uno de los empleados de su agencia, del proceso continuo de evaluaciones.**

- Ø Archivo de carpetas personales de cada colaborador de la empresa.

## 1.2. OBJETIVOS Y POLITICAS EMPRESARIALES

### 1.2.1 Objetivo General

La empresa tiene como objetivo principal importar y comercializar repuestos para vehículos, y, por lo tanto, su actividad está supeditada a la adquisición y venta de productos de calidad y otorgar a los clientes mejor atención.<sup>7</sup>

### 1.2.2 Objetivos específicos:<sup>8</sup>

- Adquirir productos de la más alta calidad y tecnología.
- Poseer la calificación de las normas ISO
- Mejorar continuamente la atención al cliente
- Utilizar las mejores estrategias de comercialización.

### 1.2.3. POLITICAS EMPRESARIALES

#### Políticas de ventas<sup>9</sup>

Las políticas de ventas darán resultados efectivos, teniendo presente algunos elementos que intervienen en dicho proceso, lo más importante que la empresa recalca en la preparación de sus vendedores es lo que llaman **“El poder de decidir y actuar del personal en la toma de decisiones”**.

<sup>7</sup> Archivos de la empresa

<sup>8</sup> Archivos de la empresa

<sup>9</sup> Archivos de la empresa

**1. El cliente:** para llegar al consumidor final, que es el cliente potencial y directo, la empresa utiliza estrategias de Marketing para mediante terceros poder captar al cliente. A continuación se detalla la clasificación de clientes:

- Consumidor Final

- Competencia

- Mecánico

- De provincia

**2. El producto:** - Información de la calidad

- Información del origen

- Información del precio de venta al público

- Información de la durabilidad

- Información de la garantía

- Información técnica y sus beneficios

**3. Monto de la venta:** - Es un referencial para otorgar el crédito

**4. Plazo:** - Está establecido crédito de 30, 60 y 90 días. Sin embargo existen situaciones mayores a este plazo.

**5. Descuento:** - Los márgenes están establecidos entre el 5 y el 10%. En casos determinados el descuento dependerá de la habilidad con la que el vendedor maneje la venta, pensando siempre en el beneficio común, es decir del cliente y de la empresa.

**6. La atención:** - El cliente siempre tiene la razón, es decir es la persona más importante de la empresa, por lo que lo acredita a recibir la mejor atención y ser beneficiario de una imponderable consideración. En caso de no estar de acuerdo con el cliente, se trata de equilibrar la situación.

## Políticas de Crédito <sup>10</sup>

**Ventas:** las ventas deben ser realizadas al contado o a crédito, dependiendo del cliente, y de la situación.

- **Contado:** {
  - Efectivo
  - Cheque
  
- **Crédito:** {
  - Alternativo: {
    - Entrada
    - Crédito
  - Con respaldo
  - Sin respaldo
  
- **Anticipo de clientes:** {
  - anticipos a la compra

### Cliente:

- **Capacidad de pago:** {
  - Las compras al contado
  - Compras a crédito
  - Compras alternativas
  - Cuantificar los créditos vencidos y no pagados
  - Retrasos del cliente en el periodo
  
- **Capacidad de compra** {
  - Montos totales al año
  - Definir las situaciones difíciles de los clientes
  - Determinar la situación solvente del cliente
  - Juego de alternativas en la negociación dependiendo de la entrada y cuotas mensuales.

<sup>10</sup> Archivos de la empresa

## Descuento

- Determinar el volumen de ventas efectuadas al cliente.
- Establecer parámetros
- Elasticidad en las políticas de ventas y descuentos
- Canalizar los plazos que requieran los clientes
- Combinar los créditos entre volúmenes y plazos.

**Poder de decisión:** determinar el tipo de decisión que debe tomar cada nivel jerárquico.

- Vendedor
- Administrativo
- Gerencial

## CAPITULO II

### 2.1. ANALISIS DE MERCADO

Es necesario conocer el mercado actual de la empresa, ya que según éste análisis se realizará estudios del producto, clientes, ventas y con ésta información se aportará para que la empresa fortalezca las relaciones con el cliente.

**Mercado actual de la empresa.-** Comprende las ciudades de: Cuenca, Machala y Guayaquil, en donde se han establecido nichos de mercado sumamente importantes, cabe señalar que los espacios de mercado para la empresa todavía no están saturados en su totalidad, creándose la necesidad de cubrir dichas plazas, de esta manera la empresa podrá confirmar su liderazgo a nivel regional Austro – Costa, en el que la empresa deberá establecer datos relativos a las posibilidades y perspectivas de mercado.

Existe la posibilidad de que la empresa enfatice la necesidad de adoptar el concepto de mercadeo y una orientación de mercado. Cuando esto se lleva a cabo se crea la necesidad de desarrollar una estrategia orientada al comercio. No resulta suficiente instalar una administración de mercadeo en la empresa ya que los gerentes de nivel medio supervisan funciones tales como la gerencia de producto/marca, publicidad, distribución e investigación de plazas. No debe ser implementado sólo al nivel funcional, más bien, el negocio como un todo debe estar dirigido por una estrategia cuyo foco es el mercado.

Al formular éstas estrategias, debe haber un cuidadoso equilibrio entre las oportunidades de mercado y los recursos de la organización: ésta es la tarea del Plan Estratégico de Mercadeo.

Si uniéramos alrededor de una mesa a fabricantes, consumidores y distribuidores, obtendríamos de ellos una única opinión de forma unánime: la enorme evolución del mercado.

Nos hemos adentrado en el nuevo milenio con un mercado y profundo cambio en el comportamiento de los diferentes protagonistas que inciden en el mercado y su entorno:

- **Los fabricantes.** El antiguo poder del fabricante se ha diluido y se enfrenta a serios retos que le plantea la globalización, los avances tecnológicos, la competencia, el poder de la distribución y por qué no, la falta de fidelización del cliente.

- **Los consumidores.** El consumidor es cada día más exigente, ya que al estar más formado e informado, demanda productos y servicios con la máxima calidad, mejor precio y mayor valor añadido. Por ello fidelizarlo se ha convertido en el principal objetivo de la empresa.

- **Los distribuidores.** Competencia, concentración de mercados, globalización y diversificación hacia nuevos formatos y canales, así como el avance rápido de las nuevas tecnologías y comercio electrónico, conforman los grandes retos a los que se enfrenta la distribución tanto en nuestro país como en el resto del mundo.<sup>11</sup>

Para intentar dar respuestas válidas a la multitud de interrogantes que se han planteado, conviene adentrarnos en el concepto de «mercado», pero siempre desde una óptica comercial, refiriéndose al producto y lugar donde se produce el intercambio y las transacciones entre la demanda y la oferta. Por tanto, podemos indicar que el mercado existe cuando se dan cita en él los siguientes elementos:

- Productos y/o servicios.
- Una oferta en mayor o menor medida.
- Una demanda real o con probabilidades de crearse.
- El contexto o entorno donde desarrollarse.
- Las fuerzas comerciales o intermediarios.<sup>12</sup>

### 2.1.1. ESTUDIO DE LA EMPRESA

SECOHI Cía. Ltda. considerada una de las principales distribuidoras de repuestos de vehículos pesados a nivel del Austro y Costa, la misma que se ha mantenido dentro del mercado por su calidad en el producto y servicio.

<sup>11</sup> Material de apoyo – [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com)

<sup>12</sup> Material de apoyo – [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com)

Por esta ventaja que posee la empresa, dispone de diversos canales de distribución con la finalidad de satisfacer a plenitud las necesidades de sus clientes. Gracias a estas estrategias que mantiene la empresa ha logrado captar un porcentaje de mercado de suma importancia a nivel Austro, extendiéndose a la Costa, con el único objetivo de compensar la demanda insatisfecha, y el posicionamiento de nuevos nichos de mercado.

La empresa mantiene convenios con diferentes empresas de transportes, lo cual ha permitido captar nuevos clientes y el mejoramiento continuo del servicio, tanto por la variedad de productos, como por el recurso humano que es un factor intensamente importante al momento de definir el volumen de ventas.

La diversidad de productos, así como también las diferentes marcas, permiten la pronta captación del cliente, ya que no todas las empresas disponen de estas primacías, al momento de la decisión del comprador.

Con este estudio se pretende:

- Ø Conseguir nuevos nichos de mercado
- Ø Estimular los canales de distribución
- Ø Detectar sectores en donde se está perdiendo mercado
- Ø Prolongar el ciclo de vida del producto, con costos relativamente bajos.
- Ø Crear prestigio para conseguir un liderazgo progresivo

### **Principales Productos**

La empresa SECOHI distribuye repuestos para camiones pesados, en las marcas que a continuación detallamos:

<b>Mercedes Benz</b>	<b>Man</b>	<b>Volvo</b>	<b>BMW</b>	<b>HINO</b>
----------------------	------------	--------------	------------	-------------

Cuadro: 2.1 Principales Marcas de Productos

Fuente: Inventario de la empresa

**Su línea de Productos comprende:**

- Repuestos para camiones pesados, en las marcas antes detalladas:
  - Disco de embrague
  - Plato de Embrague
  - Rulimanes
  - Retenes
  - Pistones
  - Rines
  - Cigüeñales
  - Turbos
  - Bases de Motor
  - Válvulas
  - Asientos
  - Bombas de Agua
  - Bomba de Aceite
  - Camisas
  - Arañas
  - Empaques
  - Árbol de Levas
  - Termostatos
  - Bielas
  - Barras de la Dirección
  - Terminales
  - Guías de Admisión
  - Guías de Escape
  - Cojinetes
  - Crucetas
  - Rodamientos

- Rodillos
- Piñones
- Guardafangos
- Guardapolvos
- Faros
- Espejos
- Mangueras
- Pitos de aire
- Puertas
- Radiadores
- Intercooler
- Sellos
- Volantes
- Radiadores
- Pitos
- Filtros de Aire
- Filtros de Aceite
- Filtros de Combustible
- Conos
- Coronas
- Múltiple de Escape
- Múltiple de Admisión
- Brazos de Biela
- Chapas de Biela
- Chapas de Bancada
- Zapatas de Frenos
- Pernos
- Arandelas
- Tuercas
- Soportes

Fuente: Inventario de la empresa

## Volúmenes de Ventas

De acuerdo con la información obtenida de la empresa, las ventas del año 2005 fueron las siguientes:

<b>2005</b>	<b>Volumen de Ventas en USD</b>
Enero	110,534.50
Febrero	113,615.32
Marzo	114,714.65
Abril	119,340.20
Mayo	120,213.25
Junio	119,513.56
Julio	121,678.12
Agosto	120,251.07
Septiembre	122,843.16
Octubre	123,436.12
Noviembre	123,678.01
Diciembre	124,843.45

Cuadro: 2.2 Volumen de Ventas

Fuente: Archivos de la empresa

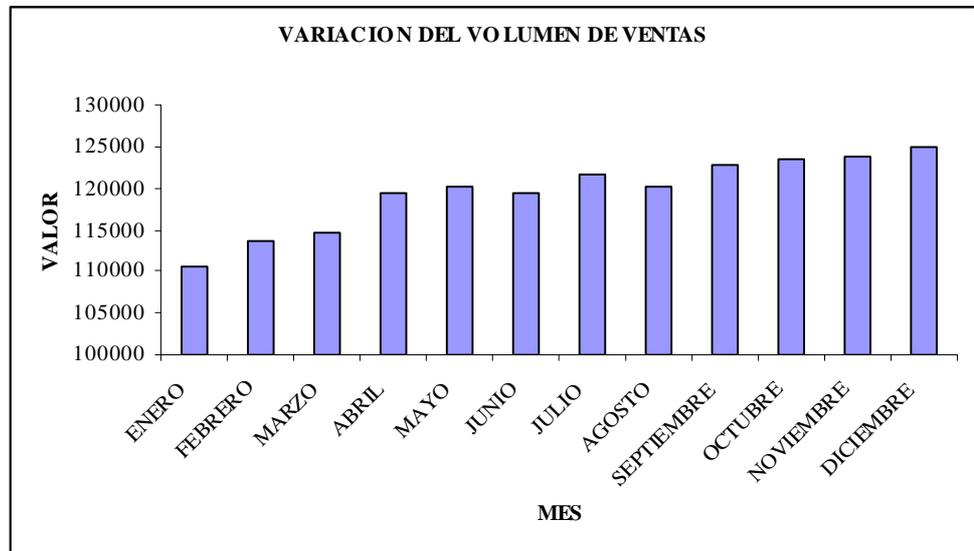


Gráfico: 2.1 Variación del Volumen de Ventas.

### 2.1.2. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

La competencia de la empresa está definida por los siguientes factores:

- Participación en el mercado.
- PVP.
- Descuentos y bonificaciones.
- Red de distribución.
- Servicios ofrecidos.
- Nivel profesional.
- Imagen.
- Implantación a la red.

En la actualidad las empresas distribuidoras de repuestos se han visto obligadas aminorar sus precios de venta, ya que existe mucha competencia desleal dentro del mercado.

La competencia para SECOHI Cía. Ltda. Regional Austro - Costa está dada por las siguientes empresas por ciudad.

## **AZUAY – CUENCA**

La competencia en esta provincia son los siguientes distribuidores:

- Ø Impormaviz Cía. Ltda., que se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca en la calle Antisana y Buerán (Sector Totoracocha).
- Ø Autec S.A., ubicada en la Av. Gil Ramírez Dávalos.
- Ø Camión del Austro, ubicada en la Av. Hurtado de Mendoza.

## **EL ORO - MACHALA**

Las empresas proveedoras de repuestos consideradas como competencia para SECOHI Cía. Ltda., son las siguientes:

- Ø Amasil, ubicada en la Av. 9 de Octubre
- Ø Justo Vásquez Cía. Ltda., ubicada en la calle Buenavista y Pichincha.
- Ø Fernando Pastor Cía. Ltda., ubicada en la calle Boyacá y Buenavista.

## **GUAYAS – GUAYAQUIL.**

La competencia para ciudad de Guayaquil esta dada por varios proveedores entre las cuales se destacan las siguientes:

- Ø Distribuidora Garzón, ubicada en la Av. Las Américas
- Ø Distribuidora Rodas, que se encuentra en la Av. Las Américas.
- Ø DigoArauto, ubicado en la Calle Gómez Madala 20-12 y Ayacucho.
- Ø Impedi, ubicada en la Capitán Nagera y la 12.
- Ø Amasil, ubicada en la Calle Ayacucho y la 12.
- Ø Importadora Sánchez, ubicada en la Calle la 13 y Gómez Rendón.<sup>13</sup>

Secohi Cía. Ltda., es una empresa que tiene mucha competencia dentro del mercado, algunas en igual rango y otras en menor rango, pero que de una u otra manera se han mantenido dentro del mismo mercado formando parte de la oferta global.

<sup>13</sup> Investigación realizada.

Cabe señalar que dentro de estos competidores SECOHI Cía. Ltda., se diferencia del resto de oferentes, por la calidad de servicio, el precio de venta y la garantía que tienen sus productos.

### **Nuevos Competidores:**

En la actualidad el mercado de repuestos no resulta atractivo, por lo que la entrada de nuevos competidores al mercado presentaría algunos cambios para las empresas distribuidoras de repuestos, ya que la competencia se tornaría más agresiva.

Igualmente es válido el estudio de las empresas que podrían ingresar si lo desean y de las barreras de entrada existentes en este segmento; este tipo de mercado podría estudiarse bajo las premisas de un oligopolio (en manos de pocas empresas y con una estructura de precios casi fija).

### **Rivalidad entre los competidores existentes:**

La rivalidad entre las compañías establecidas en el sector y su competencia afectaría la rentabilidad de la organización ante la implementación de nuevas políticas de precios.

La estructura competitiva se presenta consolidada si tomamos como base de estudio que todas las empresas antes mencionadas distribuyen repuestos de los mismos segmentos.

Teniendo como parámetro la actual crisis que vive el país; los compradores se han vuelto cada vez más negociadores por la simple necesidad, a su vez se informan constantemente y hasta en algunos casos saben más que el propio vendedor que los está atendiendo, conocen los diferentes precios, prestaciones, productos en promoción.

Hace unos años la historia era otra, al no existir producción había 10 compradores para un camión; cuando hoy es exactamente a la inversa.

### **2.1.2.1 COMPETENCIA SANA**

En la actualidad la competencia se ha vuelto más agresiva que en el pasado ya que, con los avances tecnológicos, los medios de comunicación más rápidos, etc., han permitido que se establezca un límite en los precios, obligando a cada una de las empresas distribuidoras de estos repuestos ha mantener un margen de utilidad similar.

En la distribución de repuestos, influye la marca y procedencia, ya que el consumidor final prefiere pagar un poco más pero a cambio de un producto de alta calidad, que de una u otra manera repercutirá en menor gasto para el cliente.

La competencia exige que la empresa esté en constante evolución e innovación en cuanto a la calidad del producto ofertado y el servicio al cliente, ya que de no superar esta barrera la empresa se limitaría a ser una simple distribuidora de repuestos y como consecuencia se restringiría a la mediocridad, es decir se estancaría en cuanto al servicio al cliente, ventas, comercialización, etc.

Los estudios de mercado juegan un papel eminentemente importante, ya que de no ser ejecutados, no se observaría en qué esta fallando la empresa, en dónde la competencia está ganando mercado, si se establece bien cuales son los competidores más significativos, ayudará a resolver estos tipos de problemas en el mercado.

Los canales de distribución que utiliza la competencia, en este caso son la publicidad, trípticos, cuñas radiales, convenios con empresas de transporte, etc. SECOHI Cía. Ltda., debe utilizar valores agregados para diferenciar estos canales de distribución, es decir buscar el mejoramiento continuo para permanecer siendo líder en la distribución de los repuestos, a pesar de los riesgos que estos puedan tener.

Las políticas con que se manejen a la competencia deben ser estructuradas de acuerdo a cada uno de los competidores, por que no es lo mismo competir con Autec, que con la empresa Impormaviz, es decir cada una debe tener sus propias políticas.

### **2.1.2.2. COMPETENCIA DESLEAL**

La competencia desleal, es uno de los factores que más influye en cuanto al margen de utilidad establecido por la empresa, estas empresas son pequeñas, y se dedican a vender su producto, pero la gran diferencia es que algunas de estas no realizan los trámites legales para establecerse como empresa.

Según investigaciones realizadas existen empresas desleales que consiguen repuestos hurtados directamente de la aduana, sin pagar impuestos ni todos los tramites de importación necesarios, es decir este es el denominado mercado negro.

Dentro del grupo de competidores en el mercado, se encuentran los oferentes de repuestos alternos, que perjudican al cliente engañándole con la venta de éstos sin dar el conocimiento oportuno del producto y el precio que en muchos de los casos son la mitad del valor real de un repuesto original.<sup>14</sup>

#### **Proyección del Mercado**

Para proyectar la demanda del mercado se realizó una investigación, en los cuales se pretende establecer los siguientes objetivos:

1. Conocer los gustos y preferencias de los consumidores según la línea de productos y calidad de servicio que brinda la empresa.
2. Establecer una comparación de precios entre la empresa y la competencia.
3. Conocimiento de la demanda potencial.

#### **Determinación del Tamaño de la Muestra**

De acuerdo a la investigación realizada en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), obtuvimos que en las provincias de Azuay, Cañar, El Oro y Guayas existen 28.167 vehículos de las marcas que la empresa distribuye.

<sup>14</sup> Investigación realizada

Para poder establecer el tamaño de la muestra se ha considerado una desviación estándar de 1.96, un margen de confianza del 95% y un error de estimación del 5%, según el método de muestras en poblaciones finitas, tenemos:

$$n = \frac{Z^2 (pq) N}{Z^2 (pq) + e^2 (N-1)}$$

$$\frac{1.96^2 \times 28.167 \times 0.50 \times 0.50}{(0.05^2) \times (28167 - 1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50} = 385 \text{ camiones}$$

$$(0.05^2) \times (28167 - 1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50$$

**Tamaño de la Muestra = 385 camiones**

## CUESTIONARIO

1. ¿Conoce usted la empresa SECOHI Cía. Ltda.?

Si \_\_\_ No \_\_\_

2. ¿Ha comprado repuestos en SECOHI Cía. Ltda.?

Si \_\_\_ No \_\_\_

3. ¿Cuál es su opinión de los precios que mantiene SECOHI Cía. Ltda.?

Económicos \_\_\_ Intermedios \_\_\_ Elevados \_\_\_

4. ¿Qué servicio adicional cree usted que le hace falta a la empresa?

### Resultados:

1. ¿Conoce usted la empresa SECOHI Cía. Ltda.?

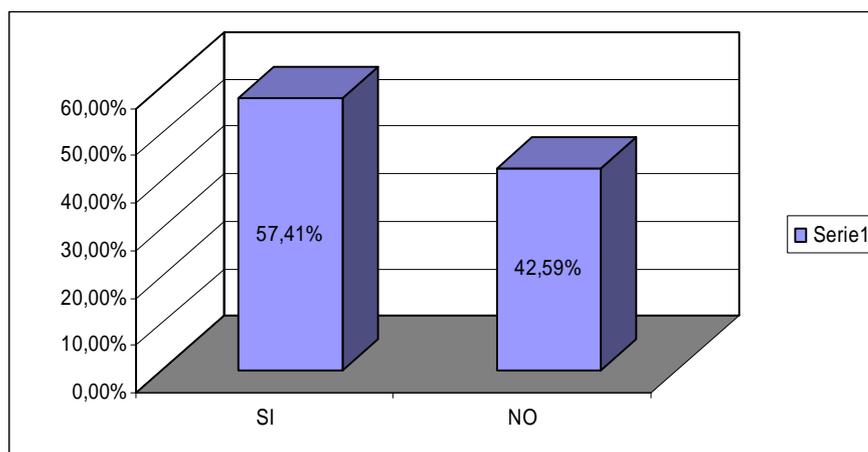


Gráfico: 2.2. Resultado de Investigación Consulta No. 1

Como se puede observar en el gráfico un 57,41% de los encuestados conoce o ha escuchado de la empresa SECOHI Cía. Ltda.

2. ¿Ha comprado repuestos en SECOHI Cía. Ltda.?

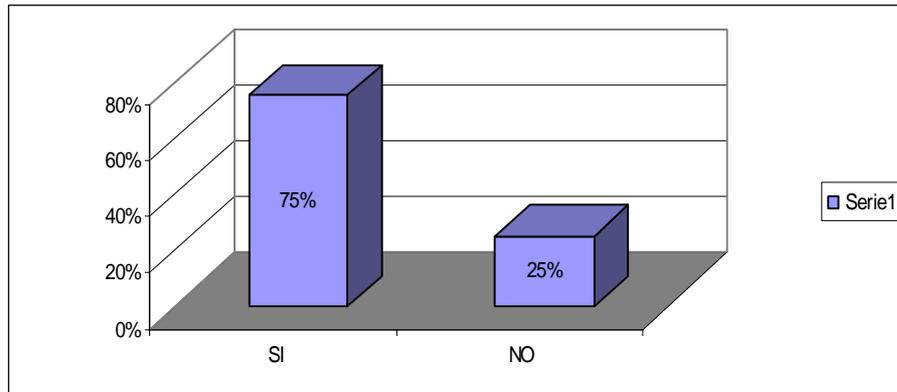


Gráfico: 2.3. Resultado de Investigación Consulta No. 2

Del 57% de personas encuestadas se obtuvo como dato que el 75% son clientes de la empresa.

3. ¿Cuál es su opinión acerca de los precios que mantiene SECOHI Cía. Ltda.?

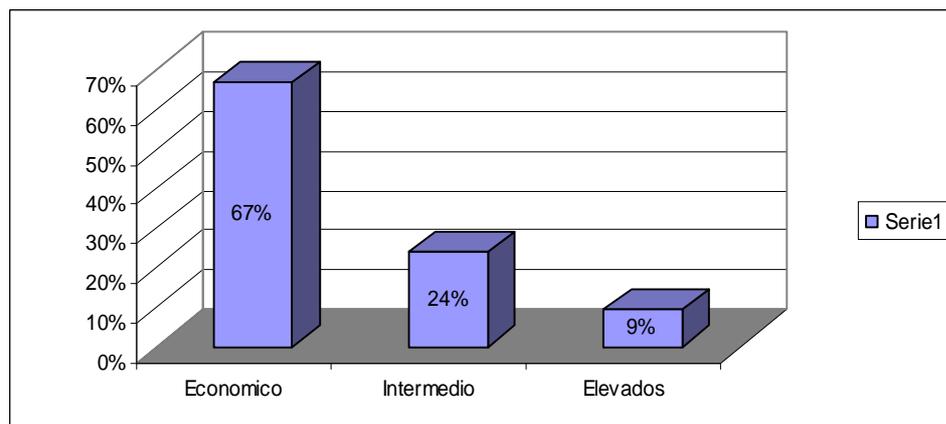


Gráfico: 2.4. Resultado de Investigación Consulta No. 3

En referencia a los precios que mantiene SECOHI Cía. Ltda., un 67% opina que los precios de la empresa son económicos en relación con la competencia.

4. ¿Qué servicio adicional cree usted que le hace falta a la empresa?

Según las encuestas realizadas se obtuvo como dato de vital importancia e interés para la empresa, que un 70% de los encuestados solicitaban que se implemente la venta y distribución de llantas para los camiones pesados, y, brindar un servicio completo a los clientes, que cada día convierten sus necesidades en exigencias.

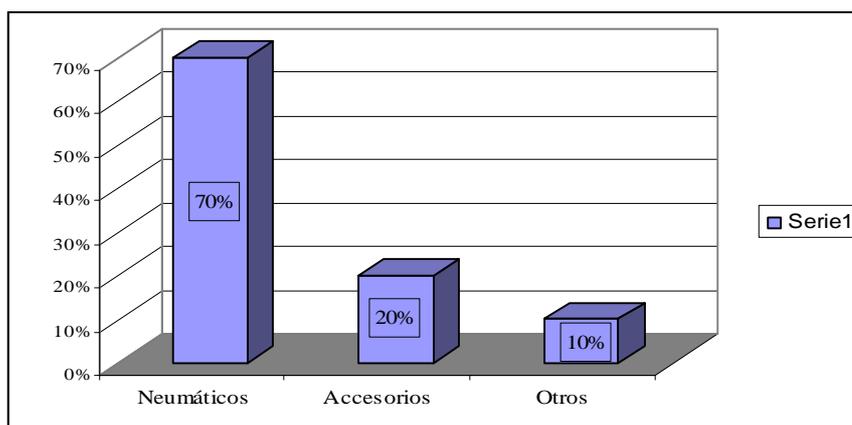


Gráfico: 2.5. Resultado de Investigación Consulta No. 3

### Conclusiones de la investigación

Las encuestas demuestran una gran aceptación de la empresa SECOHI Cía. Ltda., confirmando una vez más que es una de las empresas líderes no solo a nivel del Austro – Costa, sino también a nivel nacional.

Si bien es cierto, la investigación demuestra que la empresa es competitiva en todo sentido, tanto por sus servicios, precios, etc. Parte de esto es el gran esfuerzo que la empresa realiza a través de sus colaboradores, así como también la toma de decisiones acertada por parte de los directivos de SECOHI Cía. Ltda.

Las estrategias de comercialización, que la empresa plantea al momento de dar a conocer sus servicios, están dando resultado, pero es importante que éstas no desvanezcan a la hora de competir con el resto de oferentes.

La exigencia de los clientes, es cada vez mayor, en esta investigación la empresa debe aprovechar la oportunidad de la distribución de neumáticos para expandir sus plazas de mercado y así estaría renovando el servicio y el producto a la vez, ya que

cuenta con un 70% de aceptación dentro del mercado local, y si la empresa sabe establecer buenas estrategias de comercialización para dar a conocer éstos productos nuevos, alcanzará una mayor aceptación por parte de los clientes.

### Proyección de la Demanda

MESES	VENTAS
Ene-05	110.534,50
Feb-05	113.615,32
Mar-05	114.714,65
Abr-05	119.340,20
May-05	120.213,25
Jun-05	119.513,56
Jul-05	121.678,12
Ago-05	120.251,07
Sep-05	122.843,16
Oct-05	123.436,12
Nov-05	123.678,01
Dic-05	124.843,45
Ene-06	127.045,67
Feb-06	128.215,48
Mar-06	129.272,08
Abr-06	130.441,89
May-06	131.573,96
Jun-06	132.743,77
Jul-06	133.875,84
Ago-06	135.045,65
Sep-06	136.215,46
Oct-06	137.347,53
Nov-06	138.517,34
Dic-06	139.649,42

Cuadro: 2.3 Proyección de la Demanda.

### 2.1.3. ESTUDIOS DE LOS PROVEEDORES

El mercado atraviesa una fuerte demanda de repuestos para camiones, lo que hace necesario, que la empresa aproveche esta oportunidad y realice negociaciones con los proveedores en las mejores condiciones posibles, ya que por los grandes volúmenes de compras a los proveedores SECOHI obtiene mayores descuentos.

#### Beneficios

- Ø Obtener productos importados con mejores descuentos (precios del proveedor), que influyen en la rentabilidad de la empresa
- Ø Calificar y depurar los proveedores en base a calidad, tiempos de entrega y precios, para garantizar las entregas y stock a los clientes, así como también generar ventajas competitivas a la empresa.
- Ø Evaluar la efectividad del proveedor
- Ø El personal debe apoyar a la Gerencia General en la toma de decisiones estratégicas, mediante el manejo de las decisiones y seguimiento de los proveedores a través de las gerencias regionales.
- Ø Involucramiento y compromiso de las distintas áreas de las agencias en el proceso de importaciones y en la optimización de stocks.<sup>15</sup>

Para seleccionar un buen proveedor la empresa debe realizar los siguientes procesos:

#### Programación de requerimientos

- 1.1 **Importaciones:** entrega a los Gerentes Regionales la base de datos a los proveedores asignados que contiene: nombre del proveedor, representante, contacto, direcciones, e-mail, teléfonos y las formas de pago.
- 1.2 **Importación:** se debe proporcionar adicionalmente un reporte de importaciones por proveedor, que contenga la información de un año anterior acerca de: nombre del proveedor, frecuencia de compras, meses de requerimiento al producto, meses de ingreso a la mercadería, tiempos promedio de ingreso de la mercadería, monto total de compras, monto de compras por pedido, promedio de compras, porcentaje de eficiencia de despacho.

<sup>15</sup> Investigación realizada.

- 1.3 **Jefes de Agencias:** aprobar la asignación de proveedores por cada regional.
- 1.4 Los **Jefes de Agencia** en conjunto deben elaborar y aprobar el calendario de la programación y requerimientos nacionales de los proveedores asignados para el año.
- 1.5 Los **Jefes de Agencia** deben enviar a los comités regionales e importaciones el calendario de la programación de requerimientos nacionales de los proveedores asignados para el año.
- 1.6 Los Jefes de Agencia, deberán junto al comité realizar los pedidos de importaciones en base de una revisión y análisis de todos los ítems del inventario de SECOHI Cía. Ltda.

### **Cotizaciones**

- 1.1 Importaciones debe elaborar una solicitud de cotización a los proveedores y enviarla al respectivo proveedor.
- 1.2 Los proveedores reciben la solicitud de cotización y proceden a realizar las cotizaciones respectivas por ítem
- 1.3 Proveedores envían a importaciones la cotización de mercaderías por ítems.
- 1.4 Importaciones recibe la cotización y elabora la lista de ítems cotizados considerando, plazos, precios, calidad y marcas

### **Negociación y pedidos finales**

- 1.1 Importaciones envía la lista de ítems cotizados al comité de importaciones regional del proveedor asignado en un máximo de 48 horas luego de receptada la cotización.
- 1.2 El Coordinador del comité de importaciones regional recibe la lista de ítems cotizados.
- 1.3 El comité de importaciones regional analiza la lista de ítems cotizados, y el Jefe Regional procede a negociar con el proveedor, a la vez que comunica al comité los resultados de la negociación efectuada con el proveedor.

- 1.4 El comité de importaciones regional con los resultados de la negociación, elabora la confirmación de pedido y el coordinador envía al departamento de importaciones de la matriz en un máximo de 24 horas luego de receiptar la lista de ítems cotizados.
- 1.5 El proveedor recibe la confirmación del pedido e inmediatamente elabora la reconfirmación del pedido y la envía a importaciones
- 1.6 Importaciones recibe la reconfirmación del pedido y comparará con la confirmación enviada por el comité de importaciones regional.
- 1.7 Importaciones elabora el pedido final al proveedor.
- 1.8 Proveedores elaboran la factura pro-forma. <sup>16</sup>

<sup>16</sup> Archivos de la empresa.

## CAPITULO III

### 3.1. PRODUCTO

La empresa SECOHI Cía. Ltda., canaliza varias líneas de productos en cuanto a repuestos se refiere en el mercado Austro – Costa, entre los cuales las marcas más sobresalientes son las siguientes:

- Mercedes Benz
- Man
- MWM
- Hino
- Volvo

En cuanto a la calidad del producto es excelente, y están disponibles a precios asequibles para el consumidor, los principales consumidores del producto son las personas que poseen vehículos pesados como camiones, trailer, tanqueros, volquetas, en las diferentes marcas que se detallaron anteriormente.

Los segmentos de mercado están basados en las características típicas de los productos que son los diferentes tamaños, precios y colores.

La oferta de productos puede ser manipulada para crear diferentes efectos de mercado en tres niveles:

- Ø producto esencial
- Ø producto tangible
- Ø producto aumentado.

En su esencia, el producto no constituye una entidad física, sino los beneficios que ofrece a los clientes. Esos beneficios pueden ser de naturaleza física o psicológica.

<sup>17</sup>

El producto tangible tiene que ver con sus rasgos más notables, calidad, estilo, empaque, marca y rotulación.

<sup>17</sup> STEINER A., George – Planificación Estratégica.

Un tercer nivel es el del producto aumentado, es decir los elementos de servicio adicional que se adjuntan al producto. Como ejemplo se pueden mencionar los servicios posteriores a la venta, garantías, facilidades de crédito, asesoramiento técnico y prueba de productos, la empresa garantiza el producto en caso de cualquier daño o avería del mismo, es decir es la única responsable por cualquier reclamo del cliente.

La empresa SECOHI Cía. Ltda., dispone de los siguientes productos según la siguiente clasificación:

- Ø Motor
- Ø Embrague
- Ø Caja de cambios
- Ø Diferencial

Entre esta clasificación se encuentran las diferentes marcas de productos para cada uno, que son los siguientes: <sup>18</sup>

	<b>Marca</b>	<b>Producto</b>
Motor	Mahle, Federal Mogoult, Hufner	Jgo. Empaquetaduras Retenes Cigüeñales Pistones Rines Turbo
Embrague	Sachs	Disco de embrague Plato de embrague Ruliman de embrague
Caja de cambios	ZFC, Euroricambi	Piñones Ejes Rodamientos

<sup>16</sup> Archivos de la empresa

Diferencial

Hufner

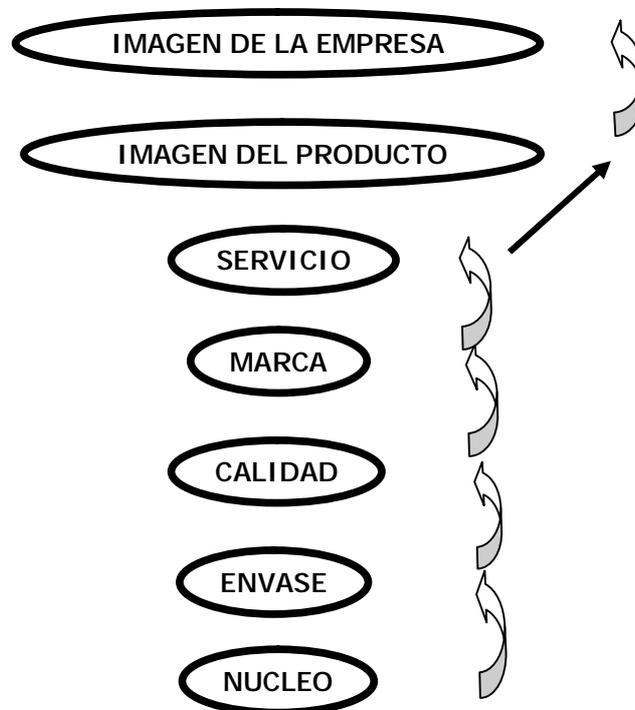
Árbol de transmisión

Crucetas

Bridas de cardan

Cono y corona

El desarrollo y lanzamiento de nuevos productos en la empresa, está llena de riesgos e incertidumbre. Se observa como los ciclos de vida de los productos se están acortando en una gran mayoría, ¿motivos?, principalmente los cambios en la demanda y el aumento de la competencia.



Fuente: Material de apoyo del Ing. José Erazo – Mercadotecnia

### 3.1.1 Políticas del producto

Como en toda empresa el producto debe tener sus políticas, SECOHI Cía. Ltda., posee las siguientes políticas basadas en la estructura organizacional de la empresa.

Ø **¿Qué producto comercializa SECOHI Cía. Ltda.?:** Comercializa y distribuye repuestos para camiones pesados (Mercedes Benz, Man, MWM, Volvo, Hino), en las ciudades de Cuenca, Guayaquil y Machala, a través de sus agencias ubicadas en puntos estratégicos, por medio de los diferentes canales de distribución como la publicidad, volantes o trípticos y convenios con empresas de transportes o aseguradoras, etc.

Ø **Características del producto:** las características de los productos que posee SECOHI Cía. Ltda. son las siguientes:

- **Calidad:** Los repuestos que SECOHI Cía. Ltda. importa son originales, altamente reconocidos por su excelente calidad en el mercado, lo cual pone a la empresa en un nivel en donde está totalmente capacitada para competir en un mercado abierto. Se puede garantizar al cliente la originalidad del repuesto ya que estos son importados directamente de los fabricantes.

La empresa cumple con las normas de calidad ISO 9000 -9001.

- **Precio:** está dado por las necesidades del mercado actual, ajustando a la situación económica actual del mercado.

- **Empaque:** la empresa asegura al cliente mediante el empaque sellado que el producto es nuevo y original.

- **Marca:** Las marcas que maneja SECOHI, son altamente reconocidas dentro del mercado por su nombre e insignias, es decir el cliente reconoce a simple vista el producto y la autenticidad del mismo.

- **Servicio:** la empresa brinda servicios adicionales al cliente como el transporte, atención en días feriados, fines de semana, atención personalizada técnica y capacitación, lo que le permite diferenciarse del resto.

Ø **Diseño del empaque:** el cliente al recibir el repuesto verifica que éste sea nuevo, original y de la marca solicitada. El diseño del empaque no depende de SECOHI Cía. Ltda., ya que su función es distribuir el repuesto, y difundir el producto por los diferentes canales de distribución.

- Ø **Marcas:** el cliente se guía por el prestigio de cada una de las marcas del producto, es decir saben la calidad del producto y los beneficios que otorgan.
- Ø **Tecnología desarrollada:** los avances tecnológicos han permitido que la industria automotriz crezca día a día, utilizando medios más rápidos para importar los repuestos, acortando tiempo que es un factor determinante al momento de satisfacer las necesidades de los clientes. SECOHI Cía. Ltda. es una pionera en utilizar los avances tecnológicos que se han venido dando a través del tiempo.
- Ø **Niveles de rotación:** los productos de alta y baja rotación deben ser analizados, de tal manera que al momento de elaborar el listado de pedido al departamento de importaciones se soliciten las cantidades necesarias y reales para la distribución de los mismos. SECOHI mantiene un control de inventarios estrictos, para evitar inventarios huesos e inventarios vacíos.
- Ø **Garantías:** en cuanto se refiere a garantías como se mencionó anteriormente la empresa es la única responsable por algún daño o avería que contenga los productos, siempre y cuando se encuentre bajo los parámetros establecidos al momento de la negociación.
- Ø **Plazos de entrega:** una de las ventajas en cuanto al plazo de entrega, es por la disponibilidad de stock en las diferentes agencias, manteniendo la comunicación entre las mismas, para la entrega eficiente y efectiva del producto al cliente.<sup>19</sup>

### 3.1.1.1 Marcas

El desarrollo de la marca se ha confirmado como una de las mejores estrategias para proteger y potenciar el patrimonio de la empresa. SECOHI Cía. Ltda., distribuye las marcas más reconocidas a nivel mundial, los clientes prefieren visitar la empresa por que saben que marca están adquiriendo al momento de decidir su compra, estas son originales procedentes de Alemania y Brasil.

Cada vez los productos se parecen más entre sí y es más difícil para los consumidores distinguir sus atributos. La marca es, además del principal identificador del producto, un aval que lo garantiza situándolo en un plano superior, al construir una verdadera identidad y relación emocional con los consumidores.

<sup>19</sup> Mc GRAW, Hill – Texto Marketing: Planeación Estratégica I

## **Ventajas de mantener una marca fuerte y consolidada**

- Los costes de Marketing se reducen puesto que la marca ya es conocida.
- Mayor influencia en la venta de los productos a los distribuidores y minoristas porque los consumidores esperan encontrar esa marca.
- Permite subir los precios por encima de la competencia porque los consumidores perciben la marca de mayor calidad.
- La empresa puede extenderse porque el nombre de la marca encierra gran credibilidad.
- La marca ofrece una defensa frente a la competencia de precios.

### **3.1.1.2 Mercado objetivo**

La empresa establece una estrategia de cobertura de los mercados, los cuales están segmentados basándose en las características de los productos o de los clientes. Características típicas de los productos son los diferentes tamaños, precios y colores, en tanto que las características de los clientes pueden ser la edad, el sexo, el ingreso, la clase social, la ubicación geográfica o la personalidad. La elección de un mercado objetivo y el mercadeo de un producto pueden conducir a cierto número de estrategias de cobertura por producto/mercado.

- Concentración de producto/mercado.
- Especialización en producto
- Especialización en un mercado
- Especialización selectiva
- Cobertura total del mercado <sup>20</sup>

<sup>20</sup> KOTLER, Phillip – Dirección de la Mercadotecnia.

El mercado objetivo de SECOHI por provincias es el siguiente:

<b>DEMANDA DEL MERCADO POR PROVINCIAS</b>						
<b>PROVINCIAS</b>	<b>BUS</b>	<b>CAMION</b>	<b>TANQUERO</b>	<b>VOLQUETA</b>	<b>TRAYLER</b>	<b>TOTAL</b>
AZUAY	303	3182	71	447	235	4238
CAÑAR	105	585	4	61	18	773
EL ORO	273	2747	53	287	197	3557
GUAYAS	3867	11648	806	1625	1653	19599
<b>TOTALES</b>	<b>4548</b>	<b>18162</b>	<b>934</b>	<b>2420</b>	<b>2103</b>	<b>28167</b>

**Fuente:** INEC: Estadísticas de transporte 2004  
Cuadro: 3.1 Demanda del Mercado por Provincias

El cuadro arriba detallado indica la demanda del mercado por provincia y según el tipo de vehículo. Estos datos representan que la empresa tiene una mayor oportunidad de captar nuevos nichos de mercado ya que la demanda no se encuentra saturada en su totalidad. Cabe señalar que en el cuadro detallado se encuentran todas las marcas existentes dentro del mercado.

En el siguiente cuadro se detalla la cantidad de vehículos por marca y por provincia, de las líneas que SECOHI distribuye a nivel Regional Austro – Costa.

<b>MERCADO REGIONAL AUSTRO - COSTA POR MARCAS</b>					
<b>PROVINCIAS</b>	<b>BMW</b>	<b>MAN</b>	<b>MERCEDES BENZ</b>	<b>VOLVO</b>	<b>TOTAL</b>
AZUAY	484	60	2066	416	3026
CAÑAR	326	41	1391	280	2038
EL ORO	1065	133	4548	915	6661
GUAYAS	767	96	3275	659	4796
	<b>2641</b>	<b>330</b>	<b>11280</b>	<b>2269</b>	<b>16520</b>

**Fuente:** INEC Estadísticas de transporte 2004  
Cuadro: 3.2 Mercado Regional Austro – Costa por Marca.

**59%**

Como podemos observar el mercado objetivo de SECOHI Cía. Ltda., representa el 59% del mercado total a nivel Regional Austro – Costa.

De este 59% del mercado a nivel Regional Austro – Costa SECOHI satisface el 30% del total de la demanda en las diferentes marcas que la empresa distribuye. A continuación se detalla la demanda de la empresa cubierta por marca y provincia:

<b>MERCADO SATISFECHO REGIONAL AUSTRO - COSTA POR MARCAS</b>					
<b>PROVINCIAS</b>	<b>BMW</b>	<b>MAN</b>	<b>MERCEDES BENZ</b>	<b>VOLVO</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	
AZUAY	145	18	620	125	908
CAÑAR	98	12	417	84	611
EL ORO	319	40	1364	274	1998
GUAYAS	230	29	982	198	1439
<b>TOTALES</b>	<b>792</b>	<b>99</b>	<b>3384</b>	<b>681</b>	<b>4956</b>

Cuadro: 3.3 Mercado Satisfecho Regional Austro – Costa por Marca.

### **Territorio de ventas**

El territorio de ventas de la empresa se desarrolla en las provincias del Azuay, Cañar, El Oro y el Guayas, en donde el mercado no está totalmente saturado ya que según un análisis de mercado se ha determinado que existen cantones de cada provincia a los que el producto no llega con fuerza necesaria para cubrir dichas plazas de mercado.

Esto crearía una ventaja para el cliente y a su vez para la empresa ya que, conocería que se le puede enviar a cualquier parte de la provincia el repuesto, siempre y cuando éste haya cumplido con todos los requisitos solicitados por la empresa.

La división demográfica de cada provincia ayuda a determinar la segmentación del mercado, como consecuencia encontrar nuevos nichos de mercado, en donde la demanda no esté totalmente saturada.

### **Estrategia Central**

SECOHI Cía. Ltda., mantiene una estrategia central, la misma que ha permitido que el cliente prefiera a la organización por sus productos y servicios en el mercado. Mediante un cuidadoso análisis de la clientela, sus necesidades y deseos, la organización determinó que se requiere crear una ventaja diferencial, es decir que esta ventaja de diferenciación, permita a la empresa tener mayor capacidad de competitividad frente a las grandes amenazas que se presenten en cualquier momento.

#### **3.1.1.3 Calidad**

SECOHI Cía. Ltda., diferencia los conceptos de calidad del producto y calidad del servicio. A continuación se realiza un análisis de cada uno de estos puntos:

##### **Calidad del producto**

La calidad del producto de SECOHI Cía. Ltda., está garantizada, ya que los proveedores extranjeros entregan certificados de calidad en cuanto a sus productos, cabe señalar que todas las empresas proveedoras tienen las normas ISO, es decir estas empresas garantizan por todos los caminos la calidad de su producto.

La calidad del producto que tiene la empresa, brinda al cliente confianza y por sobre todas las cosas la fidelidad que es lo más importante en este mercado competitivo.

SECOHI Cía. Ltda., tiene un margen de reclamos menor al de otras empresas, debido a la excelente calidad en cuanto al servicio y al producto.

La empresa mantiene un lazo con la mejora continua, esto significa que siempre está buscando un nivel continuo de calidad del producto y también la calidad del servicio proporcionado.

## **Calidad del servicio**

SECOHI, pretende llegar al cliente a través de los siguientes principios de calidad en el servicio:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una gestión de calidad total.
- Involucramiento del proveedor en el sistema de calidad total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la calidad en la empresa.
- Identificación y gestión de los procesos clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

En cuanto al recurso humano la empresa cuenta con un personal con alto nivel de calidad profesional y de servicio a la empresa, como consigue esto: preparando a su personal continuamente, actualizando sus conocimientos, motivando mediante incentivos económicos o culturales.<sup>21</sup>

## **Manual de calidad**

Especifica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la calidad, etc. El fin del mismo se puede resumir en varios puntos:

<sup>21</sup> PORTER, Michael E. - Estrategia Competitiva.

- Unificación de comportamientos decisionales y operativos.
- Clasificación de la estructura de responsabilidades.
- Independiza el resultado de las actividades de la habilidad.
- Es un instrumento para la formación y la planificación de la calidad.
- Es la base de referencia para auditar el sistema de calidad.

#### **3.1.1.4 Ciclo de vida del producto**

Por la diversidad de productos que posee SECOHI Cía. Ltda., es difícil hacer un análisis por cada uno de los productos, se considera relevante realizar de aquellos que la empresa cree que son los más solicitados o vendidos en el mercado actual.

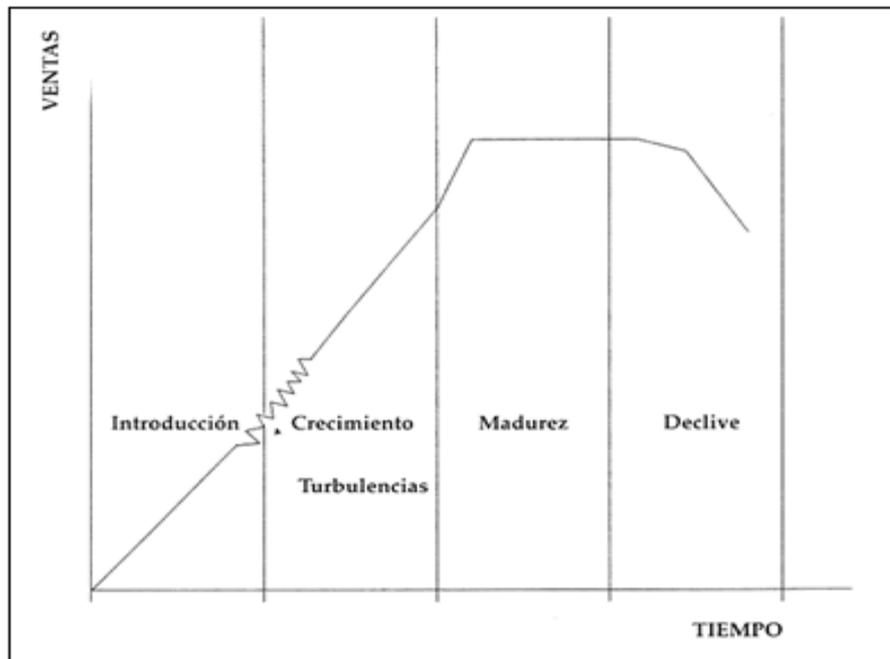
Unos permanecen mucho tiempo y otros tienen una duración efímera. Aún más, ¿durante todo el tiempo de permanencia, las ventas no sufren fluctuaciones? ¿La problemática de precios, estrategias de publicidad, presión de la demanda y de los competidores son siempre las mismas?, y también, ¿es similar para todos los productos?

La empresa debe saber con exactitud en que etapa se encuentran sus productos, para de esta manera definir las estrategias de mercado para que el producto no llegue a la última etapa que es la de declive, sino que se mantenga en la de crecimiento o bien en la de madurez.

Para realizar el análisis del ciclo de vida de los productos más relevantes se utilizarán las siguientes etapas:

- Lanzamiento o introducción.
- Crecimiento.
- Madurez.
- Declive.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> PORTER, Michael E. - Estrategia Competitiva.



Fuente: Texto Dirección de la Mercadotecnia – Phillip Kotler  
 Grafico: 3.1 Ciclo de Vida de un Producto.

## ETAPA DE LANZAMIENTO

Esta etapa es la base fundamental para todo el ciclo de vida que pueda tener el producto, ya que los estudios de mercado realizados por la empresa deberán tener la certeza necesaria de que un producto va o no a ser aceptado dentro del mercado.

Los estudios de mercado que SECOHI Cía. Ltda., realizó le permitieron tener la seguridad de lanzar productos al mercado, y que estos hayan sido aceptados por los clientes. Las bases fundamentales fueron la calidad tanto del producto como del servicio, así como los valores agregados que la empresa brinda al cliente.

Los productos que se encuentran en ésta etapa son aquellos que han sido renovados por la empresa, en cuanto se refiere a las nuevas series de camiones o modelos nuevos que se han implementado dentro mercado; es decir aquellos camiones que están fabricándose con tecnología de punta.

## **ETAPA DE CRECIMIENTO**

Los productos de SECOHI que se encuentran en la etapa de crecimiento son aquellos que aún no tienen tan buena rotación de inventario, y que sus niveles de stocks son menores a otros productos.

Estos productos son necesarios pero no indispensables para el buen funcionamiento de los vehículos.

Estos productos son:

- Ø Accesorios
- Ø Adornos

Hoy en día las personas buscan mejorar sus vehículos pequeños, cabe indicar que no es la excepción los vehículos pesados, ya que tarde o temprano estos productos pasarán a la siguiente etapa que es la de madurez.

Todo lo que se encuentra en la etapa de crecimiento son aquellos repuestos de camiones modelo ACTROS, ACSO, SPRINTER, MERCEDES BENZ 3348, 3326, 2650, etc., ya que debido a su baja rotación por su año de fabricación que comprende entre el 2000 – 2006.

## **ETAPA DE MADUREZ**

SECOHI Cía. Ltda., considera que los productos que se encuentran en esta etapa son aquellos de mayor rotación, mueven más los stocks de inventarios y por consecuencia son los más solicitados por sus clientes.

Estos productos son aquellos en los que el vehículo realiza trabajos forzados, se encuentran a elevadas temperaturas o a temperaturas extremas, de fricción, de transmisión, de fuerza y partes en constante movimiento.

Estos repuestos son:

- Ø Embragues
- Ø Pistones
- Ø Árbol de levas
- Ø Cigüeñal
- Ø Rodillos o rodamientos
- Ø Retenes
- Ø Toda la parte de suspensión y frenos.

## **ETAPA DE DECLIVE**

Los productos que se encuentran en esta etapa son aquellos que cumplieron con su ciclo de vida útil, como por ejemplo repuestos que se encuentran en stock, para uso de vehículos antiguos o que a su vez su producción se ha descontinuado, no hay aplicación para utilizar los repuestos.

En esta etapa también se encuentran aquellos productos que en un momento determinado tuvieron rotación de inventarios mayor a la que hoy en día poseen, tal es el caso de repuestos para camiones que con el tiempo han ido innovando y como consecuencia sus repuestos han cambiado.

Otro de los productos que se encuentran en esta etapa son aquellos obsoletos, que han sufrido algún daño o avería (óxido).<sup>23</sup>

En este caso los repuestos que se encuentran en esta etapa, corresponden a camiones con las siguientes series:

- 2624 Mercedes Benz
- 1924 Mercedes Benz
- 1621 Mercedes Benz
- 1620 Mercedes Benz

<sup>23</sup> Información proporcionada por los directivos de la empresa.

## 3.2. PRECIO

Hoy en día es difícil mantener una estrategia de fijación de precios continua, ya que la competencia obliga a cambiar continuamente dichas estrategias, SECOHI no es la excepción al momento de definir los precios de venta.

Para la fijación del precio de venta SECOHI considera los costos incurridos en:

- Ø Trámites de importación
- Ø Transporte
- Ø Seguro
- Ø Impuestos
- Ø Publicidad

Los precios están establecidos de acuerdo a los objetivos de la empresa. Las decisiones de precios incluyen los términos de pago, descuentos y promociones.

Por tanto, el cliente acepta a la empresa por la capacidad que tiene de satisfacer sus necesidades dependiendo del precio que le brinde.<sup>24</sup>

### 3.2.1 Políticas de precios

Las políticas de precios que SECOHI maneja están dadas según las condiciones de negociación, montos, mercado, etc., entre estas políticas se pueden señalar las siguientes:

- Ø Mantener un precio competitivo en el mercado
- Ø Ofrecer descuentos por volúmenes de compra
- Ø Precios especiales con convenios con empresas transportistas.
- Ø Manejar precios especiales con clientes fieles a la empresa.
- Ø Conceder precios según la situación económica del cliente.

<sup>24</sup> Información proporcionada por los directivos de la empresa.

### **3.2.2 Análisis de los precios de la competencia**

La empresa, además de considerar otros factores, establece sus precios en función de las acciones o reacciones de la competencia. Temas como el alza o baja de precios alcanzan su importancia estratégica en función de las posibles reacciones de los competidores, productos sustitutivos y de la elasticidad de la demanda.

Los precios de la competencia son similares a los de SECOHI, lo que le permite competir en el mercado, aquí interviene la marca, ya que dependerá de ésta al momento de la decisión del cliente.

Se ha investigado que las empresas competidoras de SECOHI tienen una forma similar de fijación de precios, es decir incluyen todos los trámites de importación, y demás gastos.

Se realiza un breve análisis de los precios de la competencia en un cuadro comparativo con los precios de SECOHI Cía. Ltda., considerando las mismas marcas.

A continuación se realiza un cuadro en el que constan los precios de SECOHI y su competencia con respecto a una reparación de un camión, para luego realizar un análisis según los precios.

REPUESTOS	PRECIOS		
	SECOHI CIA. LTDA.	IMPORMAVIZ CIA. LTDA.	AUTEC S.A.
CONJ. CAM/PIS/RINS OM 447/449	133,93	149,14	156,60
VALVULA PRES.ACELOM 4031800715	22,32	28,05	29,45
EMPAQUE CARTER OM 449/429 5 CIL	19,64	24,48	25,70
EMPAQUE TAPA VAL.OM 400 AMIANTO	2,68	2,23	2,34
BOMBA ACEIT.OM 423 > 442	133,93	173,27	181,93
JGO. EMP. DESC.OM 400 ANILLO COBRE	23,21	25,96	27,26
COJINS. BIELA OM 407 > 447 6 CIL STD	53,58	58,98	61,93
ANILLO COBRE OM 14x20x1,5	0,22	0,32	0,34
VALVULA PRES.ACELOM 403 FILTR	0,68		0,80
BOCIN BIELA OM 400> 423 D 50,6 55-3	5,36	4,89	5,13

Cuadro: 3.5 Cuadro Comparativo de Precios.

### 3.2.3 Fijación de los precios

La fijación de precios lleva consigo el deseo de obtener beneficios por parte de la empresa, cuyos ingresos vienen determinados por la cantidad de ventas realizadas, aunque no guarde una relación directa con los beneficios que obtiene, ya que si los precios son elevados, los ingresos totales pueden ser altos, pero para que esto repercuta en los beneficios, dependerá de la adecuada determinación y equilibrio entre las denominadas áreas de beneficios.

Áreas internas	Áreas externas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes.</li> <li>• Cantidad.</li> <li>• Precios.</li> <li>• Beneficios fijados.</li> <li>• Medios de distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados.</li> <li>• Tipos de clientes.</li> <li>• Zonas geográficas.</li> <li>• Canales de distribución.</li> <li>• Promoción.</li> </ul>

Cuadro: 3.6 Fijación de Precios.

Los costos que la empresa toma en cuenta para fijar su precio vienen dados:

- Costo exfábrica
- Costo aduana original
- Costo transporte (marítimo o aéreo)
- Costo desaduanización

Todos estos costos conforman un costo total que es la suma entre los costos variables y los costos fijos, que sería el costo real en bodega, a los cuales se les agrega el porcentaje de utilidad comprendido entre el 20% y 50%, para de esta manera tener el precio de venta al público.<sup>25</sup>

### **Factores de fijación de precios**

SECOHI se ciñe a las diferentes circunstancias de la actualidad, sin considerar únicamente el sistema de cálculo utilizada. Estos factores quedan resumidos en:

- Objetivos de la empresa.
- Costes.
- Elasticidad de la demanda.
- Valor del producto ante los clientes.
- La competencia.

#### **a) Objetivos de la empresa**

La fijación de precios de SECOHI se rige de acuerdo a los objetivos planteados por la empresa, que se encuentran en interacción con otros elementos del Marketing, tales como objetivos de distribución, publicidad y financieros.

#### **b) Costes**

La empresa trata de mantener costes bajos, para como consecuencia manejar un precio de venta asequible en el mercado, de esta manera se evita el riesgo de aminorar la rentabilidad como la liquidez de la empresa. En algunos casos SECOHI pone en riesgo la rentabilidad, con el propósito de obtener los siguientes objetivos:

<sup>25</sup> Archivos de la empresa.

- Penetración rápida en el mercado.
- Conseguir establecer relaciones con un nuevo cliente o nuevos segmentos.
- Conseguir experiencia atendiendo a la demanda y capacidad de producción, en relación con la competencia.

### c) Elasticidad de la demanda

La elasticidad de la demanda se define por el cambio proporcional del consumo de un bien dividido por el cambio proporcional del precio de un bien.<sup>26</sup>

Dependerá también del cambio del precio y del ingreso monetario gastado en un bien, es decir obedecerá a la capacidad de ingreso de los clientes.

$$E = \frac{\text{Cambio proporcional del consumo de un producto}}{\text{Cambio proporcional del precio de un producto}}$$

#### Ejemplo:

Se toma como ejemplo el repuesto “Rodillo” que anteriormente su consumo era 50% del total del inventario, y, en la actualidad su rotación incrementó un 30% más; al igual que su precio de \$15.00 a \$20.00.

$$E = \frac{0.80 - 0.50}{20 - 15} = 0.15$$

Mientras menor sea el precio mayor rotación del inventario, como consecuencia las ventas se incrementan.

<sup>26</sup> FERGUSON, C.E.y GOULD, J.P - Texto Teoría Económica

#### **d) Valor del producto en los clientes**

Uno de los roles más importantes para SECOHI es conocer bien a sus clientes, al momento de negociar la venta, y establecer las condiciones como el precio, pago, descuento, etc., es decir sabe manejar al cliente de acuerdo a sus gustos y preferencias al seleccionar o requerir el producto.<sup>27</sup>

### **3.2.4 Publicidad y Promoción**

#### **Publicidad**

SECOHI Cía. Ltda., maneja la publicidad a través de los diferentes medios de comunicación entre los más comunes utilizados por la empresa se encuentran los siguientes:

- Ø Publicidad radial - Radio “La Roja”
- Ø Publicidad televisiva - Austral TV
- Ø Trípticos
- Ø Auspicios – Eventos deportivos de Compañías de Transporte.
- Ø Brochures

Con estos medios publicitarios la empresa tiene como objetivos:

- Dar a conocer las características, bondades y beneficios del producto.
- Fidelizar al cliente
- Mantener el prestigio de la empresa.

#### **Promoción**

Las promociones que maneja SECOHI Cía. Ltda., son a corto plazo, ésta va de la mano con la publicidad ya que a través de ésta la empresa hace conocer sus promociones y beneficios que tienen sus productos, etc.

<sup>27</sup> PORTER, Michael - Estrategia Competitiva

A través de las promociones SECOHI aprovecha para dar a conocer a los clientes una nueva alternativa de repuestos, en caso de existir nuevos lanzamientos de líneas de productos.

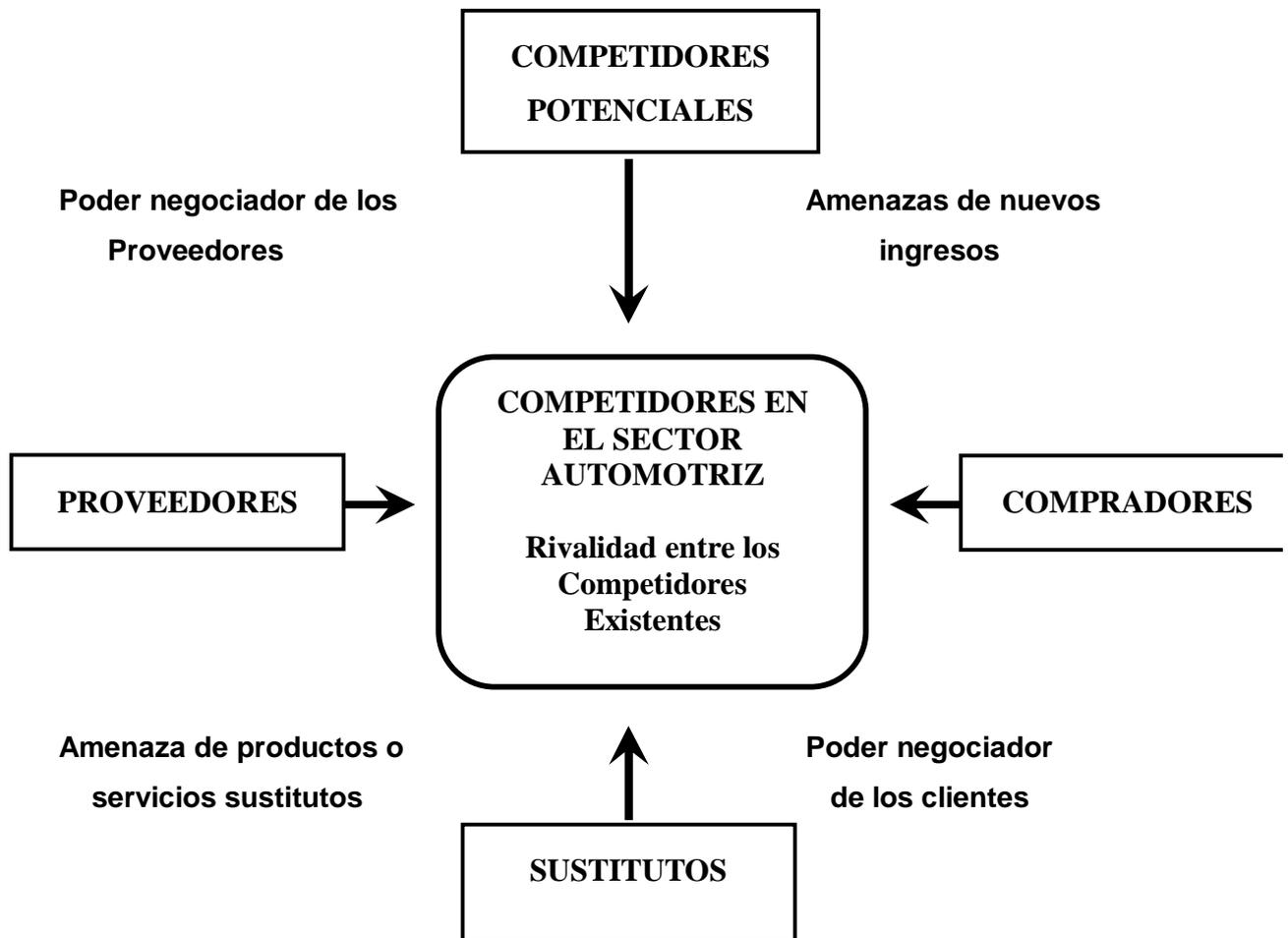
La empresa utiliza los mencionados descuentos (10 al 15%), como promociones dentro del tiempo determinado del lanzamiento de un producto nuevo.

## CAPITULO IV

### 4.1. PLAN ESTRATEGICO

Para el análisis del Plan Estratégico de Marketing, planteamos el modelo de las cinco fuerzas competitivas según Michael Porter:

#### FUERZAS COMPETITIVAS: SEGÚN MICHAEL PORTER



Fuente: Michael Porter

Grafico: 4.1 Fuerzas Competitivas del Mercado.

## FACTORES QUE INFLUYEN LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

- Ø Amenaza de ingreso
- Ø Rivalidad entre competidores
- Ø Amenaza de productos sustitutos
- Ø Poder negociador de compradores
- Ø Poder negociador de proveedores

### Amenaza de ingreso

- Ø **Diferenciación del producto:** SECOHI tiene bien establecido e identificado su marca y lealtad de sus clientes, las cuales se han derivado de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser un líder dentro del mercado.
- Ø **Acceso de canales de distribución limitados:** el ingreso de la empresa se ve amenazado por la necesidad de asegurar la distribución para su producto.
- Ø **Desventajas en costo:** ubicaciones favorables, curva de experiencia.

### Rivalidad entre competidores

- Ø Número y equilibrio de competidores
- Ø Crecimiento lento
- Ø Costos fijos elevados
- Ø Falta de diferenciación
- Ø Incrementos importantes en capacidad
- Ø Competidores diversos

### Amenaza de productos sustitutos

Limitan los rendimientos potenciales colocando un tope sobre los precios que la empresa en el mercado pueda cargar rentablemente. Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades.

## **Poder negociador de compradores**

Los compradores ejercen poder de negociación sobre la empresa, generalmente los que se consideran compradores potenciales.

La empresa distingue a sus compradores potenciales según el monto de compra mensual, y a su vez estos clientes negocian con la empresa por el precio, y velan por lo que más les conviene.

## **Poder negociador de proveedores<sup>28</sup>**

Los proveedores ejercen poder de negociación sobre los participantes dentro del mercado.

- Ø Concentración
- Ø Productos sin sustituto
- Ø Productos importantes
- Ø Producto diferenciado.

El Plan Estratégico de Marketing aplicado a la empresa SECOHI Cía. Ltda., servirá como herramienta básica de gestión orientada al mercado para la competitividad. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del Marketing, para alcanzar los objetivos marcados. El Plan Estratégico de Marketing debe ser coordinado y congruente, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al Plan General de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

En Marketing, como en cualquier otra actividad de la empresa, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos.

El Plan de Marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta; a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que se encuentra la empresa, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución.

<sup>28</sup> PORTER, Michael – Estrategia Competitiva.

Es necesario realizar este Plan para evitar cualquier tipo de convulsiones que se den en el mercado, mediante las estrategias planteadas en el presente Plan.

Los rápidos cambios que se producen en el mercado, y la llegada de las nuevas tecnologías, será con el transcurso del tiempo cuando nos demos cuenta de las múltiples ventajas que produce la planificación lógica y estructurada de las diferentes variables del Marketing.

Dentro de los objetivos del Plan de Marketing está una planificación constante con respecto al producto o servicio y la venta del mismo con respecto a las necesidades detectadas en el mercado.<sup>29</sup>

El Plan facilitará a SECOHI Cía. Ltda., una eficaz comercialización, el mismo que estará adecuado al tamaño de la empresa, de acuerdo a las necesidades de la misma.

Para la elaboración correcta del Plan seguimos los siguientes pasos:

**¿Dónde estamos?** Se ha realizado un análisis de la situación, tanto interna como externa a la compañía, en el que deducimos las Oportunidades y Amenazas que se le pueden presentar a la empresa como las Fortalezas y las Debilidades de la misma, esto es, estar en condiciones de realizar un análisis FODA.

**¿A dónde quiere ir?** A donde quiere ir SECOHI Cía. Ltda., es decir establecer los objetivos de Marketing que la empresa fija para un determinado período de tiempo. Estos objetivos pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos.

**¿Cómo llegar allí? o ¿Cómo va a alcanzarlos?** SECOHI Cía. Ltda., determinará los medios necesarios y el desarrollo de acciones o estrategias a seguir para alcanzar los objetivos. El desarrollo de estrategias supone cualquier cauce de acción o solución que desde el punto de vista de disposición o dosificación de medios se juzga razonable y posible de aplicar para alcanzar los objetivos de Marketing especificados en el Plan.

<sup>29</sup> STAINER, George A. - Planificación Estratégica.

Una vez planteadas las estrategias, se detallan los medios de acción que, siendo consecuencia de la estrategia elegida, tienen que emplearse para la consecución de los objetivos propuestos en el período de tiempo establecido en el Plan. Esto implica la determinación de las acciones concretas o tácticas que se van a emplear con respecto a los componentes del Marketing.

#### **4.1.1. VALORES ESTRATEGICOS**

El punto más relevante consiste en postular los valores necesarios para alcanzar la visión y la misión, es decir identificar los valores estratégicos operativos que dirigirán a la empresa y serán asumidos y practicados por todos los miembros de la organización.

Para reconocerlos es necesario que se produzca un diálogo del líder consigo mismo, diálogo a nivel de equipo directivo y un diálogo entre todos los grupos de interés involucrados con el fin de reconocer en todos estos niveles los más relevantes y compartidos.

Las características que deben cumplir se resumen en que deben ser pocos, simples y fáciles de recordar, significativos para la estrategia de la empresa, participativamente escogidos, significativos para las necesidades de los empleados, de comunicación y formación mediante un proceso específico, percibidos como de libre compromiso, que brinden comodidad a la gente al participar en rituales derivados de ellos, coherentes entre teoría y práctica directamente proporcional al nivel jerárquico, convertibles en objetivos medibles de acción, de cumplimiento evaluado y asociado a recompensas y periódicamente cuestionados y reformulados.

##### **4.1.1.1. Pensamiento estratégico**

Trata los valores y convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de guiar a la empresa en un viaje exitoso.

- Ø Misión.- el concepto general de la empresa
- Ø Visión.- como debe ser en el futuro
- Ø Estrategia.- dirección hacia donde debe avanzar

#### **4.1.1.2. Importancia del Pensamiento Estratégico**

- Ø Juicios razonados y colectivos sobre como debe administrarse la empresa en el futuro.
- Ø Se basa en lo que ven y sienten los que deciden.
- Ø Más intuitivo (sentimientos) que analítico (información).
- Ø Cimiento para la toma de decisiones estratégicas que en su defecto serían fragmentadas o inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.

#### **4.1.1.3. Valores**

- Ø Convicciones filosóficas de directores en ruta al éxito.
- Ø Prestablecidos (ética, calidad, seguridad, etc.).
- Ø Variables por el tiempo o naturaleza del negocio (comprensión a clientes, diversidad, productividad).
- Ø Bases del pensamiento que guían la rectitud de sus actos.

SECOHI Cía. Ltda., posee los siguientes valores:

- Ø Valores para los clientes:
  - Servicios, responsabilidades y cumplimiento
- Ø Valores éticos y morales:
  - Honradez, honestidad, confianza y lealtad.
- Ø Valores competitivos:
  - Experiencia, stock, cobertura nacional y calidad de productos.
- Ø Valores profesionales:
  - Liderazgo, compromiso, comunicación y trabajo en equipo.

El siguiente cuadro valora el grado de importancia que posee cada valor dentro de la empresa, para esto se ha dado un puntaje sobre 5, a cada uno de los valores:

**VALORES ESTRATEGICOS  
SECOHI CIA. LTDA.**

VALORES	1	2	3	4	5
Servicios					X
Responsabilidad					X
Cumplimiento					X
Honradez					X
Honestidad					X
Confianza				X	
Lealtad					X
Experiencia					X
Stock				X	
Cobertura				X	
Calidad					X
Liderazgo					X
Compromiso				X	
Comunicación				X	
Trabajo en equipo					X

Cuadro: 4.1 Valores Estratégicos Secohi Cía. Ltda.

### **Honestidad**

SECOHI Cía. Ltda., es veraz al compartir los pensamientos y sentimientos a la vez que demuestra, con ejemplos, la autenticidad de las afirmaciones. Al tiempo que no tolera las acciones que infrinjan la Ley o las normas de la organización.

No permite el mal uso, la apropiación indebida ni el abuso de los bienes de la empresa.

Denuncia los abusos al patrimonio y a los recursos de la organización y las manipulaciones del sistema para evitar sus objetivos.

Existe comunicación con respeto entre los empleados quienes comparten a la empresa la información, los conocimientos y las experiencias de forma clara y sincera.

### **Transparencia**

SECOHI se adhiere al código de ética y conducta de la empresa en el desempeño, demostrando su integridad en todas las decisiones y acciones tomadas oportunamente y dan cuenta de ellas.

## **Competitividad**

La empresa se ha comprometido a mejorar periódicamente su desempeño, para lograr el más alto nivel de eficiencia y productividad en cada una de las actividades; agregando valor al cliente. A la vez que mide su desempeño utilizando como base los más altos estándares nacionales de calidad.

Hace el mejor uso de los recursos y evalúa cada inversión buscando el mayor beneficio para la empresa.

## **Lealtad**

La empresa tiene gente visionaria, exigente consigo misma y comprometida con los esfuerzos estratégicos de la organización.

Son creyentes y promotores del cambio para el bienestar de SECOHI y proceden conforme a él; unificando los esfuerzos para lograr objetivos estratégicos de la empresa.

SECOHI es sensible a las expectativas del equipo humano, y procuran un balance adecuado entre sus necesidades y las de la empresa.

## **Responsabilidad**

Administra y custodia el patrimonio más importante de todos los socios.

Contribuye y participa en el logro de los objetivos de la empresa.

Asume las consecuencias de las decisiones y acciones.

Están comprometidos con la excelencia como un deber tanto individual como corporativo.

## **Confiabilidad**

Cumple lo que promete y no promete lo que no puede cumplir.

Satisface las expectativas de los clientes la primera vez y todas las veces.

Se dedica a cada cliente como si fuera el único.

Brinda a los clientes una respuesta rápida y de calidad a sus necesidades y no descansa hasta verlas satisfechas.

#### **4.1.2. MISION**

La misión de la empresa SECOHI Cía. Ltda., es la siguiente:

**“Importar y distribuir productos de alta calidad para el sector del transporte automotriz a diesel a nivel nacional e internacional, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes, brindando confianza, honradez y credibilidad, contando para ello con el mejor recurso humano y el avance tecnológico de punta.”<sup>30</sup>**

¿En qué negocio estamos?

Estamos en el negocio de los servicios destinados a satisfacer las necesidades de las personas que poseen un vehículo pesado, mediante el excelente servicio y la calidad del producto.

¿En qué negocio podríamos estar?

La empresa SECOHI Cía. Ltda., podría extender sus límites de distribución a zonas geográficas, en donde la empresa aún no es conocida, se puede implementar la venta y distribución de neumáticos, ya que según las encuestas realizadas anteriormente, se tendría una respuesta positiva por parte de los clientes.

¿Por qué existe?

Una de las principales razones de existencia de la empresa, es satisfacer las necesidades de los clientes, en este caso de las personas que se dedican al transporte pesado, brindando un excelente servicio y calidad del producto.

<sup>30</sup> Archivos de la empresa.

¿Cuál es nuestro elemento diferenciador?

Medio ambiente adecuado con una localización óptima.

Excelente calidad en el servicio (transporte, entrega de productos, stocks, tiempo, etc.)

¿Quiénes son o deberían ser clientes?

La empresa considera como clientes todas aquellas personas que deseen adquirir nuestros productos, y debería tener una relación más estrecha con las empresas de transporte, mecánicos, etc.

¿Cuáles son o deberían ser los servicios?

Los servicios que se ofrecen son:

- Ø Repuestos
- Ø Asistencia técnica
- Ø Atención al cliente
- Ø Asesoramiento técnico
- Ø Capacitación a los clientes

¿Qué es probable que cambie el negocio a 3 ó 5 años?

Definitivamente, con el avance tecnológico variación en la calidad del repuesto, mayor preparación técnica, mejor servicio.

#### **4.1.2.1. DECLARACION DE LA MISION**

SECOHI Cía. Ltda., tiene una razón definida de la misión empresarial, por lo que se propone lo siguiente:

SECOHI tiene como misión: Importar y distribuir productos de alta calidad para el sector del transporte automotriz a diesel a nivel nacional e internacional, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes, brindando confianza, honradez y credibilidad, contando para ello con el mejor recurso humano y el avance tecnológico de punta.

La empresa debe comprometerse a lo siguiente:

- Ser líder en el mercado automotriz a nivel nacional.
- Proporcionar un liderazgo y administración superior a la competencia.
- Reconocer el desempeño y logros en todos los niveles creando un ambiente profesional, que promueve la realización personal y superación entre miembros de la empresa.
- Tener la iniciativa de identificar las necesidades, expectativas y deseos cambiantes de los clientes para así generar oportunidades de negocio.

#### **4.1.2.2. AFIRMACION DE LA MISION**

La determinación de la afirmación de misión de SECOHI es uno de los pasos más importantes dentro del proceso de la planeación. Una afirmación de misión efectiva servirá como fundamento para todas las decisiones fundamentales que la empresa tomará. Por ese motivo se ha elaborado la siguiente afirmación de la misión:

**“Importar y distribuir productos de alta calidad para el sector del transporte automotriz a diesel a nivel nacional e internacional, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes, brindando confianza, honradez y credibilidad, contando para ello con el mejor recurso humano y el avance tecnológico de punta.”**

#### **4.1.3. VISION**

SECOHI Cía. Ltda., será la gran corporación líder a nivel internacional, gracias al servicio, a la ubicación estratégica de sus puntos de venta, a la calidad y variedad de sus productos, aceptando con orgullo y responsabilidad su rol en el desarrollo del transporte y la economía del país.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Archivos de la empresa.

#### 4.1.4. ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE DE LA MERCADOTECNIA

Hoy en día todas las empresas operan bajo cierta estructura de fuerzas del medioambiente que contribuyen al sistema, SECOHI Cía. Ltda., no es la excepción ya que estas fuerzas pueden ser internas o externas dependiendo del medioambiente de la Mercadotecnia en el que se desenvuelva la empresa.

Las fuerzas externas no pueden ser controladas por la empresa, ya que éstas dependen de muchos factores o pueden dividirse en muchos grupos, tales como el micro-ambiente y el macro-ambiente.

El **macro-ambiente** de SECOHI está basado en un conjunto de influencias muy amplias tales como las condiciones económicas, políticas y culturales en las que se desarrolla dentro del medio del mercado.

El **micro-ambiente** que SECOHI manipula o controla está estrechamente relacionado con los elementos de la empresa, como son los proveedores, los intermediarios, y los consumidores.

A continuación se realiza un análisis de las fuerzas externas que afectan directa o indirectamente a la empresa:

##### **Ambiente Económico**

El ambiente económico en el que se desenvuelve SECOHI se basa en factores económicos externos como:

- Ø Tasas de interés
- Ø Oferta de dinero
- Ø Inflación de precios
- Ø Disponibilidad de créditos
- Ø Tipos de cambio y políticas
- Ø Nivel de ingreso

La **tasa de interés** afecta directamente a la empresa en cuanto a la importación de los repuestos y al **otorgamiento de créditos** por parte de entidades bancarias, ya que debido a la economía inestable de nuestro país estas sufren grandes cambios de acuerdo a las decisiones que tome el gobierno.

Al haber un incremento en la tasa de interés, estas afectan directamente a los precios de la empresa, y a su vez esto conlleva a que el **tipo de cambio** de los repuestos importados se eleve, ya que la empresa se ve obligada a **incrementar sus precios** dentro del mercado.

Otro factor externo que afecta a la empresa es el **nivel de ingreso** que posee cada cliente, ya que dependiendo del mismo la empresa tendrá mayores o menores ingresos, y su recuperación de cartera dependerá de este factor.

En la actualidad se vive una crisis a nivel nacional, el poder adquisitivo es menor y las ventas de camiones nuevos han disminuido a niveles bajos y por ende sus repuestos.

### **Ambiente Tecnológico**

Si bien es cierto el avance tecnológico de los últimos tiempos ha sido a pasos gigantescos, lo que ha permitido a la humanidad conocer más de todo el mundo, a través de la comunicación que es lo que más rápido está avanzando, tal es el caso de el uso del correo electrónico, los celulares, etc.

SECOHI Cía. Ltda., mantiene su calidad usando tecnología de punta en cuanto a comunicaciones se refiere, ya que para cualquier trámite que necesite realizar utiliza el correo electrónico, o realiza contacto directo vía telefónica a cualquier parte del mundo, acortando tiempo para la importación de los repuestos y estrechando lazos de negociación internacionales que para el futuro le ayudarán a mantenerse en el mercado competitivo.

Si tomamos como parámetro de estudio el nivel tecnológico de las restantes comercializadoras automotrices del país, podemos afirmar que SECOHI se encuentra en muy buena posición dada la constante innovación en sus talleres y lanzamientos de nuevos productos en el país.

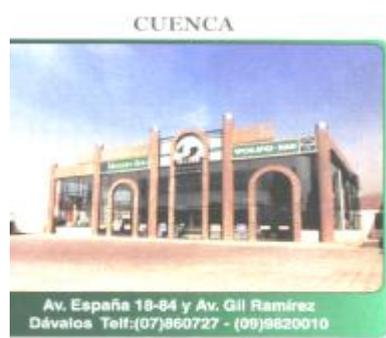
## **Ambiente Global**

Analizando todo en conjunto podemos afirmar que Ecuador no es un país que tenga una densidad de población bien diversificada, sino todo lo contrario por lo que nuevos mercados y sus modificaciones serán el centro de atención a la hora de plasmar nuevas estrategias.

Para concluir con este punto estamos en condición de afirmar que es necesaria la producción nacional y la implementación de nuevas tecnologías para el buen curso de las industrias y las economías domésticas, con la única finalidad de aumentar el consumo, disminuir el desempleo y alcanzar el nivel máximo de satisfacción de los clientes.

## **Ambiente Geográfico**

SECOHI Cía. Ltda., posee varios puntos estratégicos de ventas ubicados en las ciudades de Cuenca, Guayaquil y Machala, estos puntos de venta se encuentran colocados en:



Cuenca: Av. España 18-84 y Gil Ramírez Dávalos



Machala: Av. Del Periodista



Guayaquil Sur: Gómez Rendón 39-15 entre la 16 y 18



Guayaquil Norte: Av. Las Américas

Estos puntos estratégicos de venta le han permitido captar un buen porcentaje en el mercado, permitiéndole el despacho oportuno de mercadería a varios cantones aledaños.

### **Análisis demográfico**

Según el estudio demográfico realizado mediante el Censo del año 2001 se obtuvo la siguiente información:

ESTUDIO DEMOGRAFICO PROVINCIA DEL AZUAY						
CANTONES	P O B L A C I Ó N				Cantón/Prov. % HOM.	TRANSPOR- TISTAS
	TOTAL	TCA %	HOMBRES	%		
<b>TOTAL PROVINCIA</b>	<b>599.546</b>	<b>1,50</b>	<b>279.792</b>	<b>46,70</b>	<b>46,67</b>	<b>13.150</b>
CUENCA	417.632,00	2,10	195.683,00	46,90	69,94	9.197
GIRÓN	12.583,00	-0,40	5.768,00	45,80	2,06	271
GUALACEO	38.587,00	0,70	17.158,00	44,50	6,13	806
<u>NABÓN</u>	<u>15.121,00</u>	<u>0,30</u>	<u>6.926,00</u>	<u>45,80</u>	<u>2,48</u>	<u>326</u>
PAUTE	23.106,00	0,60	10.638,00	46,00	3,80	500
<u>PUCARÁ</u>	<u>20.382,00</u>	<u>1,90</u>	<u>10.571,00</u>	<u>51,90</u>	<u>3,78</u>	<u>497</u>
<u>SAN FERNANDO</u>	<u>3.961,00</u>	<u>-0,70</u>	<u>1.736,00</u>	<u>43,80</u>	<u>0,62</u>	<u>82</u>
SANTA ISABEL	18.015,00	0,40	8.680,00	48,20	3,10	408
SIGSIG	24.635,00	-0,20	10.914,00	44,30	3,90	513
<u>OÑA</u>	<u>3.231,00</u>	<u>0,00</u>	<u>1.415,00</u>	<u>43,80</u>	<u>0,51</u>	<u>67</u>
CHORDELEG **	10.859,00	1,00	4.848,00	44,60	1,73	228
EL PAN **	3.075,00	-1,70	1.406,00	45,70	0,50	66
SEVILLA DE ORO **	5.234,00	-2,00	2.598,00	49,60	0,93	122
GUACHAPALA **	3.125,00	-1,60	1.451,00	46,40	0,52	68

Fuente: Censo 2001 INEC

Cuadro: 4.2 Estudio Demográfico – Azuay.

RAMAS DE ACTIVIDAD	2.001	
	POBLACIÓN	%
<b>TOTAL</b>	<b>231.085</b>	<b>100</b>
AGRICULTURA, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA	53.286	<b>23,1</b>
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	2.225	<b>1</b>
MANUFACTURA	41.564	<b>18</b>
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	858	<b>0,4</b>
CONSTRUCCIÓN	18.505	<b>8</b>
COMERCIO	42.303	<b>18,3</b>
<u>TRANSPORTE</u>	<u>10.900</u>	<u>4,7</u>
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS	6.297	<b>2,7</b>
SERVICIOS	38.274	<b>16,6</b>
ACTIVIDADES NO BIEN ESPECIFICADAS *	16.056	<b>6,9</b>
TRABAJADOR NUEVO	817	<b>0,4</b>

Fuente: Censo 2001 INEC

Cuadro: 4.3 Ramas de Actividad.

El estudio se realizó por provincia, en este caso de la provincia del Azuay en donde los datos nos muestran claramente que el 4,7% de la población corresponde a la rama de actividad dedicada al transporte, de este porcentaje SECOHI cubre el 30% de la demanda total.

Cabe recalcar que existen cantones de la provincia del Azuay que por su distancia no nos permite llegar a cubrir estas plazas de mercado.

ESTUDIO DEMOGRAFICO PROVINCIA DEL CAÑAR						
CANTONES	P O B L A C I Ó N				Cantón/Prov. % HOM.	TRANSPOR- TISTAS
	TOTAL	TCA %	HOMBRES	%		
<b>TOTAL PROVINCIA</b>	<b>206.981</b>	<b>0,80</b>	<b>95.010</b>	<b>45,90</b>	<b>45,90</b>	<b>4.370</b>
AZOGUES	64.910	0,50	29.180	45,00	30,71	1.342
BIBLIÁN	20.727	-0,70	8.918	43,00	9,39	410
CAÑAR	58.185	0,50	26.524	45,60	27,92	1.220
LA TRONCAL	44.268	2,80	22.194	50,10	23,36	1.021
EL TAMBO	8.251	1,50	3.660	44,40	3,85	168
<b>DÉLEG</b>	<b>6.221</b>	<b>-1,50</b>	<b>2.546</b>	<b>40,90</b>	<b>2,68</b>	<b>117</b>
<b>SUSCAL</b>	<b>4.419</b>	<b>2,30</b>	<b>1.988</b>	<b>45,00</b>	<b>2,09</b>	<b>91</b>

Fuente: Censo 2001 INEC

Cuadro: 4.4 Estudio Demográfico – Cañar.

RAMAS DE ACTIVIDAD	2.001	
	POBLACIÓN	%
<b>TOTAL</b>	<b>71.519</b>	<b>100</b>
AGRICULTURA, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA	32.308	<b>45,2</b>
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	95	<b>0,1</b>
MANUFACTURA	7.146	<b>10</b>
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	142	<b>0,2</b>
CONSTRUCCIÓN	5.948	<b>8,3</b>
COMERCIO	7.638	<b>10,7</b>
<b>TRANSPORTE</b>	<b>3.320</b>	<b>4,6</b>
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS	774	<b>1,1</b>
SERVICIOS	9.936	<b>13,9</b>
ACTIVIDADES NO BIEN ESPECIFICADAS *	3.942	<b>5,5</b>
TRABAJADOR NUEVO	270	<b>0,4</b>

Fuente: Censo 2001 INEC

Cuadro: 4.5 Ramas de Actividades

En la provincia del Cañar el 4,6% corresponde al transporte, porcentaje del cual la empresa cubre el 30%. Al igual que la provincia del Azuay existen cantones a los que la empresa no cubre en su totalidad como es el caso del cantón Deleg y Suscal.

ESTUDIO DEMOGRAFICO PROVINCIA DEL EL ORO						
CANTONES	P O B L A C I Ó N				Cantón/Prov. % HOM.	TRANSPOR- TISTAS
	TOTAL	TCA %	HOMBRES	%		
<b>TOTAL PROVINCIA</b>	<b>525.763</b>	<b>0,80</b>	<b>95.010</b>	<b>45,90</b>	<b>18,07</b>	<b>4.465</b>
MACHALA	217.696	2,90	109.011	50,10	114,74	5.124
ARENILLAS	22.477	1,90	11.824	52,60	12,45	556
<u>ATAHUALPA</u>	<u>5.479</u>	<u>-1,00</u>	<u>2.789</u>	<u>50,90</u>	<u>2,94</u>	<u>131</u>
<u>BALSAS</u>	<u>5.348</u>	<u>2,50</u>	<u>2.733</u>	<u>51,10</u>	<u>2,88</u>	<u>128</u>
<u>CHILLA</u>	<u>2.665</u>	<u>-0,30</u>	<u>1.388</u>	<u>52,10</u>	<u>1,46</u>	<u>65</u>
EL GUABO	41.078	3,50	21.903	53,30	23,05	1.029
HUAQUILLAS	40.285	3,40	20.228	50,20	21,29	951
<u>MARCABELÍ</u>	<u>4.930</u>	<u>0,10</u>	<u>2.501</u>	<u>50,70</u>	<u>2,63</u>	<u>118</u>
PASAJE	62.959	1,80	31.807	50,50	33,48	1.495
PIÑAS	23.246	0,60	11.597	49,90	12,21	545
PORTOVELO	11.024	0,70	5.574	50,60	5,87	262
SANTA ROSA	60.388	1,60	31.059	51,40	32,69	1.460
ZARUMA	23.407	-0,10	11.783	50,30	12,40	554
<u>LAS LAJAS</u>	<u>4.781</u>	<u>-0,20</u>	<u>2.519</u>	<u>52,70</u>	<u>2,65</u>	<u>118</u>

Fuente: Censo 2001 INEC  
Cuadro: 4.6 Estudio Demográfico – El Oro

RAMAS DE ACTIVIDAD	2.001	
	POBLACIÓN	%
<b>TOTAL</b>	<b>194.373</b>	<b>100</b>
AGRICULTURA, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA	57.706	<b>29,7</b>
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	3.558	<b>1,8</b>
MANUFACTURA	11.045	<b>5,7</b>
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	656	<b>0,3</b>
CONSTRUCCIÓN	10.899	<b>5,6</b>
COMERCIO	42.046	<b>21,6</b>
<b>TRANSPORTE</b>	<b>9.048</b>	<b>4,7</b>
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS	4.670	<b>2,4</b>
SERVICIOS	33.343	<b>17,2</b>
ACTIVIDADES NO BIEN ESPECIFICADAS *	20.341	<b>10,5</b>
TRABAJADOR NUEVO	1.061	<b>0,5</b>

Fuente: Censo 2001 INEC  
Cuadro: 4.7 Ramas de Actividad.

El porcentaje de transporte es muy similar al de las provincias de Azuay y Cañar, en este caso es el 4,7% de la provincia de El Oro se dedica a la rama de transporte, cubriendo casi en su totalidad los diferentes cantones excepto Atahualpa, Balsas, Chilla, Macarabelí y Las Lajas.

ESTUDIO DEMOGRAFICO PROVINCIA DEL GUAYAS						
CANTONES	P O B L A C I Ó N				Cantón/Prov. % HOM.	TRANSPOR- TISTAS
	TOTAL	TCA %	HOMBRES	%		
<b>TOTAL PROVINCIA</b>	<b>3.309.034</b>	<b>0,80</b>	<b>1.648.398</b>	<b>45,90</b>	<b>49,82</b>	<b>93.959</b>
GUAYAQUIL	2.039.789	2,40	999.191	49,00	60,62	56.953,89
A. BAQUERIZO MORENO	19.982	1,90	10.361	51,90	0,63	590,58
BALAO	17.262	2,90	9.332	54,10	0,57	531,92
BALZAR	48.470	0,90	25.362	52,30	1,54	1.445,63
<b><u>COLIMES</u></b>	<b><u>21.049</u></b>	<b><u>0,80</u></b>	<b><u>11.272</u></b>	<b><u>53,60</u></b>	<b><u>0,68</u></b>	<b><u>642,50</u></b>
DAULE	85.148	3,20	43.406	51,00	2,63	2.474,14
DURÁN	178.714	6,70	88.192	49,30	5,35	5.026,94
EL EMPALME	64.789	1,00	33.158	51,20	2,01	1.890,01
EL TRIUNFO	34.117	3,00	17.642	51,70	1,07	1.005,59
MILAGRO	140.103	1,70	70.265	50,20	4,26	4.005,11
NARANJAL	53.482	2,80	28.482	53,30	1,73	1.623,47
NARANJITO	31.756	2,00	16.543	52,10	1,00	942,95
<b><u>PALESTINA</u></b>	<b><u>14.067</u></b>	<b><u>2,10</u></b>	<b><u>7.369</u></b>	<b><u>52,40</u></b>	<b><u>0,45</u></b>	<b><u>420,03</u></b>
PEDRO CARBO	36.711	1,40	19.189	52,30	1,16	1.093,77
SALINAS	49.572	3,90	25.095	50,60	1,52	1.430,42
SAMBORONDÓN	45.476	2,70	22.789	50,10	1,38	1.298,97
SANTA ELENA	111.671	2,60	57.343	51,30	3,48	3.268,55
SANTA LUCÍA	33.868	1,90	17.944	53,00	1,09	1.022,81
SALITRE	50.379	1,30	26.628	52,90	1,62	1.517,80
YAGUACHI	47.630	1,70	24.602	51,70	1,49	1.402,31
PLAYAS	30.045	3,00	15.142	50,40	0,92	863,09
SIMÓN BOLÍVAR *	20.385	1,66	10.763	52,80	0,65	613,49
<b><u>MARCELINO MARIDUEÑA *</u></b>	<b><u>11.054</u></b>	<b><u>-0,02</u></b>	<b><u>5.810</u></b>	<b><u>52,60</u></b>	<b><u>0,35</u></b>	<b><u>331,17</u></b>
<b><u>LOMAS DE SARGENTILLO *</u></b>	<b><u>14.194</u></b>	<b><u>-1,27</u></b>	<b><u>7.380</u></b>	<b><u>52,00</u></b>	<b><u>0,45</u></b>	<b><u>420,66</u></b>
<b><u>NOBOL *</u></b>	<b><u>14.753</u></b>	<b><u>3,07</u></b>	<b><u>7.533</u></b>	<b><u>51,10</u></b>	<b><u>0,46</u></b>	<b><u>429,38</u></b>
LA LIBERTAD *	77.646	3,45	38.847	50,00	2,36	2.214,28
<b><u>GENERAL ELIZALDE *</u></b>	<b><u>8.696</u></b>	<b><u>2,01</u></b>	<b><u>4.413</u></b>	<b><u>50,70</u></b>	<b><u>0,27</u></b>	<b><u>251,54</u></b>
<b><u>ISIDRO AYORA *</u></b>	<b><u>8.226</u></b>	<b><u>3,18</u></b>	<b><u>4.345</u></b>	<b><u>52,80</u></b>	<b><u>0,26</u></b>	<b><u>247,67</u></b>

Fuente: Censo 2001 INEC

Cuadro: 4.8 Estudio Demográfico - Guayas

RAMAS DE ACTIVIDAD	2.001	
	POBLACIÓN	%
<b>TOTAL</b>	<b>1.217.139</b>	<b>100</b>
AGRICULTURA, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA	200.547	<b>16,5</b>
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	2.191	<b>0,2</b>
MANUFACTURA	127.645	<b>10,5</b>
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	4.605	<b>0,4</b>
CONSTRUCCIÓN	78.938	<b>6,5</b>
COMERCIO	301.419	<b>24,8</b>
<b>TRANSPORTE</b>	<b>68.790</b>	<b>5,7</b>
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS	57.932	<b>4,8</b>
SERVICIOS	218.226	<b>17,9</b>
ACTIVIDADES NO BIEN ESPECIFICADAS *	146.910	<b>12,1</b>
TRABAJADOR NUEVO	9.936	<b>0,8</b>

Fuente: Censo 2001 INEC  
Cuadro: 4.9 Ramas de Actividad

La rama de actividad de transporte en la provincia del Guayas es la más alta, corresponde al 5,7%. Es un mercado amplio y difícil de cubrir debido a la competencia existente, a pesar de que SECOHI cuenta con dos sucursales no se cubre en su totalidad las plazas de mercado, se podría decir que la empresa no llega con mayor fuerza a los cantones de: Colimes, Palestina, Marcelino, Maridueña, Lomas de Sargentillo, Nobol, General Erizalde e Isidro Ayora.

#### 4.1.4.1. ANALISIS F.O.D.A.

El análisis FODA es necesario para el desarrollo de una organización, su misión es la de disponer de información reciente y de todos los aspectos acerca del mercado, y replantear estratégicamente cada una de las variables mencionadas.

## Fortalezas <sup>32</sup>

- Ø La empresa posee distribuidoras con buena tecnología, excelente equipamiento e infraestructura.
- Ø Aprovecha sus ubicaciones en ciudades estratégicas, como el estar desde hace algunos años en el mercado lo que le garantiza confianza a sus clientes, que desde hace años viene desarrollándose, a escala obteniendo costos decrecientes y rendimientos crecientes a largo plazo (esto se conoce económicamente como rendimientos crecientes a escala)
- Ø Su personal esta altamente capacitado.
- Ø Tiene buena reputación en el mercado.
- Ø Posee una muy buena cobertura del mercado a través de concesionarios y talleres autorizados.
- Ø Es innovadora en cuanto a servicios como atención al cliente en la implementación de nuevos productos.
- Ø Realizan tareas de capacitación permanente a sus concesionarios.
- Ø Posee varias marcas y productos en el mercado bien posicionados.
- Ø También posee ventajas de diferenciación en su línea de alta gama conformada por los repuestos Mercedes Benz, Man, Hino, MWM y Volvo.
- Ø La estructura de su organización es apropiada y bien delimitada.
- Ø Posee gran habilidad para afrontar los cambios y reformular estrategias.
- Ø Tiene una buena participación en el mercado, pero mejorable dada su estructura y capacidad operativa.
- Ø Excelente calidad del producto. .
- Ø Es eficiente en fijación de algunos precios y cobertura geográfica.
- Ø Es un grupo fuerte con disponibilidad de capital.
- Ø Líder en el mercado
- Ø Personal motivado
- Ø Canales de distribución
- Ø Solidez financiera
- Ø Conocimientos y experiencia en el mercado Austro – Costa
- Ø Equipo de funcionarios competentes y comprometidos
- Ø Infraestructura propia y existente
- Ø Variedades y Tipos de repuestos que ofrece

<sup>32</sup> Archivos de la empresa renovados

### **Debilidades** <sup>33</sup>

- Ø Cartera vencida, con excesos en límite de crédito.
- Ø Algunos productos poseen precios fuera de intervalo con los precios de la competencia.
- Ø Los sistemas de control deficientes.
- Ø Falencia en el sistema telefónico de comunicación interna.
- Ø Falta de comunicación comprensiva con las otras agencias en cuanto a la interpretación de los requerimientos.
- Ø Demora en la importación.

### **Oportunidades** <sup>34</sup>

- Ø Aprovechar las debilidades de la competencia.
- Ø Ubicación estratégica en el medio geográfico.
- Ø Exclusividad en la distribución y marcas de productos.
- Ø Población económicamente activa

### **Amenazas** <sup>35</sup>

- Ø Estrategia de expansión de un competidor
- Ø La actual crisis económica del país causa serios problemas en el mercado, ya que los clientes pierden poder adquisitivo.
- Ø La rivalidad entre competidores es creciente.
- Ø Falta de convenios o acciones comerciales con empresas de transporte.
- Ø Introducción de repuestos alternos en el mercado.

<sup>33</sup> Archivos de la empresa renovados

<sup>34</sup> Archivos de la empresa renovados

<sup>35</sup> Archivos de la empresa renovados

#### 4.1.5. ESTRATEGIAS DE MERCADO

La empresa SECOHI Cía. Ltda., posee sus estrategias de mercado, pero se cree necesario que dichas estrategias deben ser renovadas dentro de un determinado tiempo, las mismas que están basadas según los siguientes factores:

- Ø Tamaño del mercado
- Ø Comportamiento del mercado
- Ø Necesidades del consumidor

“La estrategia es la identificación y determinación de caminos viables y precisos para alcanzar de manera eficiente y eficaz los objetivos y metas propuestas”.<sup>36</sup>

En el mercado existen empresas que utilizan estrategias y cada una tiene un lugar en el mercado, a continuación una ilustración con un cuadro de la utilización de estrategias.



Fuente: Material de Apoyo del Ing. Francisco Ampuero

<sup>36</sup> PORTER, Michael Porter – Estrategia Competitiva.

Tasa de Crecimiento del Mercado	ALTO	<b>INTERROGANTE</b> Flujo de efectivo negativo grande (demandan US\$)	<b>ESTRELLA</b> Flujo de efectivo modesto negativo (demandan US\$)
	BAJO	<b>PERRO</b> Flujo de efectivo modesto positivo (producen US\$)	<b>VACA DE EFECTIVO</b> Flujo de efectivo positivo grande (producen US\$)
		BAJO	ALTO
		Participación relativa en el mercado	

Fuente: Material de Apoyo del Ing. Francisco Ampuero

Con el presente Plan Estratégico de Marketing se pretende revisar la viabilidad de las ofertas de la empresa para su mercado meta, las necesidades que el consumidor tiene, así como el comportamiento del mercado, para establecer nuevas estrategias competitivas para SECOHI, de manera que le permitan alcanzar los objetivos planteados a largo plazo.

#### **4.1.5.1. ESTRATEGIAS BASICAS DE DESARROLLO**

Las estrategias básicas de desarrollo están sustentadas en el nivel de productividad de la empresa; y se manifiesta a través de su liderazgo en precios y diferenciación.

##### **4.1.5.1.1. Estrategias de Liderazgo en precios**

Uno de los principales factores dentro de los mercados es el precio, ya que dependiendo de éste el consumidor tendrá preferencia.

A continuación se realizó un cuadro comparativo de precios de los competidores existentes en el mercado:

REPUESTOS	PRECIOS		
	SECOHI CIA. LTDA.	IMPORMAVIZ CIA. LTDA.	AUTEC S.A.
CONJ. CAM/PIS/RINS OM 447/449	133,93	149,14	156,60
VALVULA PRES.ACEI.OM 4031800715	22,32	28,05	29,45
EMPAQUE CARTER OM 449/429 5 CIL	19,64	24,48	25,70
EMPAQUE TAPA VAL.OM 400 AMIANTO	2,68	2,23	2,34
BOMBA ACEIT.OM 423 > 442	133,93	173,27	181,93
JGO. EMP. DESC.OM 400 ANILLO COBRE	23,21	25,96	27,26
COJINS. BIELA OM 407 > 447 6 CIL STD	53,58	58,98	61,93
ANILLO COBRE OM 14x20x1,5	0,22	0,32	0,34
VALVULA PRES.ACEI.OM 403 FILTR	0,68		0,80
BOCIN BIELA OM 400> 423 D 50,6 55-3	5,36	4,89	5,13

Cuadro No. 4.10 - Comparativo de precios entre competidores existentes

Cabe señalar que existen algunos repuestos que la competencia no dispone en stock para el cliente, y que están sujetos a variación de precios, lo que no sucede con SECOHI ya que la empresa oferta lo que si posee en inventario.

Como se puede observar los precios de SECOHI mantienen un liderazgo en cuanto a precios de venta se refiere, lo cual se recomienda mantener las estrategias en liderazgo de precios.

#### 4.1.5.1.2. Estrategias de diferenciación

La diferenciación consiste en dotar de productos con distintas características que presenten ventajas y sean percibidas dentro del mercado; es ofrecer al cliente algo distinto.

## **Desarrollo de la estrategia**

SECOHI Cía. Ltda., lidera constantemente el mercado automotriz el cual aprovecha las atractivas oportunidades, y enfrenta los crecientes y nuevos retos competitivos que día a día surgen, estableciendo estrategias de Marketing idóneas, permitiendo alcanzar los objetivos deseados y sin duda alguna logra satisfacer las necesidades de los consumidores que es su mayor propósito.

La empresa siempre se ha diferenciado por la excelente calidad en el servicio y producto, se propone ampliar dicha estrategia otorgando valores agregados sin costo al cliente entre estos están: el transporte, la entrega directa a los talleres mecánicos y sobre todo el horario de atención que la ésta mantiene para los clientes que son jornadas únicas de domingo a domingo sin interrupción ninguna y hasta días feriados.

Otra de las estrategias que se maneja dentro de la empresa es la variedad de marcas que se dispone para el cliente, permitiéndole escoger entre las mejores y los mejores precios.

Se ha aplicado la diferenciación considerando a la calidad del servicio en su concepto integral como la filosofía y la práctica eficaz, capaz de brindar una ventaja competitiva frente a las situaciones variantes del mercado y las necesidades del consumidor.

El método de comercialización de los productos con el empleo de las habilidades comerciales que se propone en las variables cuantificables de la Mercadotecnia siendo el centro de percepción de esta estrategia y principalmente el servicio post - venta lo que se sugiere es que la empresa este siempre preocupada por dar un seguimiento de los clientes para conocer sus necesidades.

Se propone las siguientes actividades a realizarse:

Plan de motivación

Plan de capacitación (mejora de estrategia de ventas)

### PLAN DE CAPACITACIÓN

<b>ACTIVIDAD</b> ¿Qué?	<b>RESPONSABLE</b> ¿Quién?	<b>TIEMPO</b> ¿Cuándo?	<b>LUGAR</b> ¿Dónde?	<b>RAZON</b> ¿Por qué?	<b>PROCEDIMIENTO</b> ¿Cómo?
Identificar las debilidades	Gerente / Jefe del Departamento	sep-06	SECOHI	Encontrar diferencias laborales y personales	Entrevistas personales
Análisis de resultados de entrevistas	Gerente / Jefe del Departamento	Al siguiente día de concluidas las entrevistas	SECOHI	Definir los vacíos y necesidades de auto superación	Sesión de trabajo de los encargados del programa
Elaboración de programa de capacitación	Gerente / Jefe del Departamento	15 días posteriores al análisis de entrevistas	SECOHI	Corregir diferencias encontradas	En base a resultados entrevistas y necesidades del plan estratégico
Selección de capacitadores	Gerente / Jefe del Departamento	Inmediatamente después de elaborado el programa	Profesionales según las necesidades encontradas	Capacitación óptima y excelentes resultados	Mediante la selección del mejor perfil profesional
Implementación	Capacitador	Posterior a la selección del capacitador	SECOHI	Desarrollar al máximo su potencial y lograr confianza en si mismo	Aplicación de programas predeterminados, mediante seminarios
Evaluación de resultados	Gerente / Jefe del Departamento / Capacitador	Inmediatamente finalizado el seminario y luego mensualmente	SECOHI	Entrega de certificados, comparación de situación actual y anterior	Examen de evaluación y seguimiento de actividades

Con la implementación de este Plan de Capacitación, permitirá destacar las necesidades de capacitación del personal y constantemente desarrollar planes que permitan mantener a los colaboradores capacitados optimizando su trabajo y el cumplimiento con las expectativas de los consumidores.

### PLAN DE MOTIVACION

<b>ACTIVIDAD</b> ¿Qué?	<b>RESPONSABLE</b> ¿Quién?	<b>TIEMPO</b> ¿Cuándo?	<b>LUGAR</b> ¿Dónde?	<b>RAZON</b> ¿Por qué?	<b>PROCEDIMIENTO</b> ¿Cómo?
Identificación de las necesidades	Gerente Jefe del departamento	Inicio del año	SECOHI	Mejorar el servicio al usuario	Encuestas
Análisis de los resultados de la encuesta	Gerente Jefe del departamento	Inmediatamente de la encuesta	SECOHI	Conocer necesidades prioritarias del personal	Tabulación estadística
Elaboración del programa de motivación	Gerente Jefe del departamento	Una semana después al análisis de los resultados de la encuesta	SECOHI	Coordinar acciones	En base a las encuestas y teorías de la motivación
Ejecución	Gerente Jefe del departamento	A partir del mes de septiembre	SECOHI	Cubrir con las necesidades del personal	Mediante seminarios motivacionales e incentivos
Evaluación	Gerente Jefe del departamento	Trimestralmente	SECOHI	Mediar la eficiencia del plan	Mediante seguimiento de actividades y encuestas a clientes

Este Plan nos permite identificar el nivel de motivación del personal, y tomar las acciones preventivas y correctivas para que los colaboradores se sientan autorrealizados y desempeñen sus funciones a satisfacción; efecto que se verá reflejado en la calidad del servicio.

#### **4.1.5.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

La estrategia competitiva es una de las fundamentales dentro de la definición del mercado objetivo para la empresa.

Siendo así la empresa SECOHI se posiciona dentro de uno de los cuatro tipos de estrategias establecidas por el autor Kotler:

- Líder
- Retador
- Seguidor
- Especialista <sup>37</sup>

Como habíamos indicado anteriormente SECOHI Cía. Ltda., se ha posicionado dentro del mercado como un líder en el ámbito de repuestos.

##### **4.1.5.2.1. Estrategias del Líder**

La empresa líder en el producto – mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo el polo de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar.

SECOHI es considerada como líder en el mercado local, por ser el importador más grande de repuestos para vehículos pesados; a más de eso, cuenta con su propio servicio de atención personalizada a sus clientes, proporcionando el mejor de los servicios dentro del mercado local.

Al ser líder, SECOHI actúa en forma ofensiva, es decir a pesar de tener una buena posición continua luchando por mantenerse y aumentar su cuota de mercado.

<sup>37</sup> KOTLER, Phillip – Dirección de la Mercadotecnia.

Mantener el posicionamiento de líder dentro del mercado, es prioritario desarrollar estrategias competitivas que se relacionen con la comunicación, por esta razón se propone que la empresa incremente sus fuentes de comunicación hacia los clientes, es decir que extienda la publicidad, de esta manera la empresa logrará crear una imagen nueva y fresca, que le permitan protegerse de cualquier sorpresa que se presente en el mercado.

#### **4.1.5.3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO**

Esta estrategia debe estar ligada al horizonte de la empresa, es decir las bases deben estar lo suficientemente sólidas para evitar que el producto llegue temprano a la etapa de madurez en donde se podría decir que el producto ha decaído por completo.<sup>38</sup>

La empresa fija sus estrategias de crecimiento al momento de analizar la flexibilidad del mercado al que quiere ingresar:

##### **4.1.5.3.1. Crecimiento Intensivo**

Esta estrategia permite aumentar la participación en el mercado, desarrollo del mercado y producto. Para lograr un crecimiento intensivo, la empresa busca mejorar su posición competitiva con los productos existentes.

La estrategia la hemos tomado para ir desarrollando los factores más importantes de la comercialización para aumentar la percepción en la calidad y poder diferenciar a la empresa.

##### **4.1.5.3.2. Crecimiento por Diversificación**

Para satisfacer las nuevas exigencias de los consumidores, se innovará la línea de productos, ampliando la actividad a la **importación y comercialización de repuestos y llantas en las marcas de Goodyear y Pirelli.**

<sup>38</sup> JARAMILLO, José Carlos Jaramillo – Dirección Estratégica.

Para el proceso de innovación de repuestos y la implementación de venta de neumáticos se ha considerado el aporte de ideas que nacen de las necesidades de los clientes, expresadas a los vendedores, las que han conducido al desarrollo de productos innovados poniéndose a prueba el análisis del mercado y las necesidades de los usuarios.

El contacto personal de las visitas a los clientes ha permitido conocer las necesidades de los consumidores y de esta manera obtener la información con respecto a los volúmenes, nuevas marcas y repuestos requeridos por los clientes finales.

#### **4.1.5.3.3. Crecimiento de integración**

Las estrategias de integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; por lo cual hemos considerado dos tipos de estrategia de integración:

- Ø Integración Vertical hacia arriba.
- Ø Integración Vertical hacia abajo.

La integración vertical hacia arriba hace referencia a las relaciones que tiene la empresa con los proveedores. Con el apoyo de ellos se realizarán alianzas para desarrollar conferencias o reuniones dirigidas a los gerentes y vendedores de todas las agencias, para dar a conocer los productos y servicios de la empresa.

Las estrategias de crecimiento de integración hacia abajo, está dada por la relación que se posea con los consumidores, es decir principalmente con los subdistribuidores y con las empresas de transporte que se posean convenios.<sup>39</sup>

#### **4.1.5.4. PROGRAMA DE ACCION**

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un Plan de Acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado.

<sup>39</sup> Archivos de la empresa.

Para que todas las estrategias establecidas en el Plan sean cumplidas a cabalidad, la empresa se responde a los siguientes interrogantes:

### **¿Qué Hacer?**

El objetivo del presente Plan es hacer que todas aquellas estrategias se cumplan mediante diferentes acciones que la empresa debe tomar, para que éstas se cumplan a cabalidad.

Es por esto que para que las diferentes estrategias propuestas se deben tomar acciones, entres estas están las siguientes que responden al interrogante **¿Cómo?....**

### **Estrategias de Líder**

#### **Acciones**

**Medios de comunicación:** la comunicación es parte fundamental para la publicidad de una empresa, por esta razón hemos decidido que los medios de comunicación más convenientes por costos y popularidad son:

Anuncios publicitarios en los diarios locales de cada una de las ciudades de toda la regional, como son: “El Mercurio, El Universo, Opinión”.

- Entrega de folletos, trípticos y promociones de nuevos productos que la empresa ofrece al cliente, la entrega se realizará a través de las empresas couriers.
- Publicidad radial, a través de emisoras que sean las más escuchadas por los posibles clientes.
- Auspicios que la empresa otorgue a las empresas de transportes que requieran del servicio y el producto.

## **Estrategias de Crecimiento**

**Objetivo de la Estrategia.-** Incrementar el poder de negociación con los subdistribuidores y empresas transportistas con la finalidad de elevar los volúmenes de ventas.

### **Acciones**

- Realizar constantemente reuniones con los directivos de las empresas transportistas, con el fin de estrechar lazos de amistad y a la vez sellar importantes negociaciones.
- Dar a conocer promociones a través de los diferentes canales de comunicación de toda la regional.
- Incentivos económicos por la fidelidad para las empresas transportistas y los subdistribuidores que adquieran nuestro producto.

### **¿Dónde?**

Todas estas acciones se desarrollarán dentro de la empresa, y en lugares oportunos que serán escogidos por los directivos de ésta, para llevar a cabo reuniones de trabajo importantes.

### **¿Cuándo?**

Se considera que estas acciones deben ser realizadas con una frecuencia trimestral, en donde se puedan aportar con ideas y sugerencias para la empresa, para cumplir con el objetivo de las estrategias.

#### 4.1.6. RECURSOS NECESARIOS

Para realizar dichas acciones hemos considerado necesario realizar los siguientes desembolsos:

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Inversión Aproximada (USD)</b>
Realizar reuniones trimestrales con los directivos de empresas transportistas	450,00
Capacitación al personal	720,00
Incentivos económicos al personal	1.500,00
Contratación de un Asesor en Marketing	2.500,00
Anuncios en prensa escrita	300,00
Folletos, trípticos y promociones	350,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.820,00</b>

#### **4.1.7. CONTROL Y EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO**

##### **Evaluación del Plan**

La evaluación del Plan busca la identificación de las fortalezas y debilidades del Plan Estratégico de Marketing y corregirlas para futuras planificaciones.

**Objetivo.-** medir los resultados obtenidos del Plan Estratégico de Marketing, para revisar si los objetivos planteados se alcanzaron y para evaluar los beneficios obtenidos de la estrategia aplicada para futuras planificaciones, donde se elegirá mantener la estrategia actual o cambiarla según los resultados.

##### **Actividades:**

1. Realizar una evaluación permanente de cada una de las etapas de ejecución, para realizar las correcciones adecuadas en el momento oportuno.
  - Diseñar controles que permitan regular las actividades y evaluar de manera más rápida el desempeño de las operaciones realizadas.
  - Comparar la proyección de los ingresos por ventas con los resultados reales que obtenga SECOHI en el período planificado.

Para el desarrollo de las evoluciones es necesario que el personal se interrelacionen entre sí, para el buen flujo de la información, llevando una adecuada disciplina y el autocontrol en cada una de las actividades, para el normal funcionamiento de las mismas.

## CONCLUSIONES

Luego de haber concluido con el Plan Estratégico de Marketing para la empresa SECOHI Cía. Ltda., se citan las siguientes conclusiones:

- La empresa posee sistemas estratégicos planteados para el mercado objetivo, pero se cree necesario que estas estrategias sean innovadas dentro de un periodo determinado, ya que la competitividad en el mercado es cada vez más agresiva.
- Los controles internos de la empresa en cuanto a su proceso de funcionamiento, es el adecuado y se adapta a las necesidades existentes, y, como consecuencia se ajusta a las necesidades de los clientes.
- Una de las ventajas competitivas de la empresa es el monitorear constantemente a la competencia, lo que permite establecer estrategias defensivas a tiempo para evitar sorpresas a futuro.

## RECOMENDACIONES

Una vez analizado el Plan y de haber revisado todos los procesos que posee la empresa SECOHI, se recomienda lo siguiente:

- Se cree necesario la implementación de un Departamento de Marketing, ya que por la magnitud de la empresa, es recomendable tener un área destinada a apoyar los estudios de nuevas estrategias, para combatir los retos que se presenten dentro del mercado.
- En las encuestas realizadas para el estudio de mercado se pudo notar la queja de algunos clientes en cuanto al sistema telefónico existente dentro de la empresa, se sugiere quitar el saludo computarizado y que sea una recepcionista quien responda la llamada entrante.
- Dentro de la Regional Austro – Costa, la empresa no ha considerado la gran oportunidad de mercado que se presenta en las provincias de Cañar y Loja, ya que estas provincias no reciben el producto y el servicio mejorado que SECOHI brinda a sus clientes de la Regional. Es por esto que recomendamos ampliar nuevas plazas de mercado.
- Una vez elaborado el Plan Estratégico en donde se han planteado nuevas estrategias de ventas, se recomienda a los directivos de la empresa, que este Plan sea renovado constantemente, de manera que el mismo no se convierta en obsoleto.

## BIBLIOGRAFIA

- **AMPUERO**, Francisco Ing. - Texto de Planeación Estratégica. (2005)
- **BACA URBINA**, Gabriel, Evaluación de Proyectos. Tercera Edición. México, Editorial MAC GRAW HILL, Interamericana de México, 1995.
- **DONELLY, Gibson Ivancevich** “Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas”, octava edición. (1997)
- **GULTINAN**, Joseph y **GORDON** Paúl - “Administración de Marketing, Estrategias y programas”. (1994)
- **KOTLER**, Philip “Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y Control), Prentice – Hall Hispanoamérica S.A., México. (2001)
- **LEBRAS**, Jean - Fundamentos de Ciencia y Tecnología del Caucho. Tercera Edición España, Editorial Gustavo Gili S.A.
- **LIPSON**, Harry - Fundamentos de Mercadotecnia. México Edición Ciencia y Tecnia.
- **PORTER**, Michael - “Estrategia Competitiva”, Cía. Editorial Continental, México. (2001).
- **STAINER, George A.** - “Planeación Estratégica, lo que todo Director debe saber”. Vigésima Tercera Reimpresión. CECSA. (1998)

<http://www.mercadeo.com>

<http://www.digitalmarketing.com.uy/modules.php?name=Encyclopedia&op=content&tid=350>

<http://ricoverimarketing.americas.tripod.com/RicoveriMarketing/id35.html>

<http://www.ipm.com.pe/cescri.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/planestra4hernando.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/16/marketingestrat%C3%A9gico.htm>

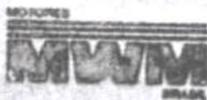
<http://www1.digitalmarketing.com.uy/modules.php?name=Encyclopedia&op=content&tid=350>

[http://www.psicologiaincientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-jorgei01\\_2.htm](http://www.psicologiaincientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-jorgei01_2.htm)

<http://ricoverimarketing.americas.tripod.com/RicoveriMarketing/id35.html>

# ANEXOS

# ANEXO 1



## DIRECTORIA DE REPUESTOS & SERVICIOS

Sao Paulo, 27 de Mayo de 2003  
DRP 076/2003

**SECOHI**  
Latacunga - Ecuador

### Nombramiento de Distribuidor Autorizado

Declaramos para los debidos fines, que la empresa **SECOHI Segundo Eloy Corrales y Hijos**, establecida a la Eloy Alfaro, 79-411 y Getazo, Latacunga - Ecuador, clasificada como Distribuidor Autorizado MWM, tendrá habilitación para comercializar los repuestos originales para toda línea de productos MWM.

Atentamente,

**MWM Motores Diesel Ltda.**  
Regina C. Barbosa  
Gerente de Repuestos & Servicios

MWM MOTORES DIESEL LTDA. - Av. das Nações Unidas, 22 002 - CEP 04795-915 - São Paulo - SP  
Fone : (5511) 3982-3442 - Fax : (5511) 3982-3594 - e-mail: [rodolfo@mwm.com.br](mailto:rodolfo@mwm.com.br)  
<http://www.mwm.com.br>

ANEXO 2



**Hengst**  
**Filter**  
**Certificado**

HENGST FILTERWERKE, F.V. HENGST GMBH & CO. KG  
NIENKAMP 65-85, 48147 MÜNSTER,  
CON LA PRESENTE CERTIFICAMOS QUE LA EMPRESA

**Sergio Eloy Carreras e hijos**  
Servicio en Repuestos  
ECUADOR SUDAMERICA

ES DISTRIBUIDOR AUTORIZADO PARA HENGST FILTERWERKE EN  
ECUADOR DURANTE EL AÑO 2002 / 2003.

Münster, Julio 29, 2002  
Ing. W. Hengst GmbH & Co. KG

ppa.   
Jürgen Bock  
Director de ventas

**Ing. Walter Hengst GmbH & Co. KG**  
D-48147 Münster/Germany

# CERTIFICADO



MERCEDES - SCANIA - VOLVO - DAF



Con el presente certificamos a la empresa

**SECOHI CIA. LTDA.,**

como distribuidor en Ecuador de los productos Diesel Technic, adaptables para los vehiculos comerciales de las marcas Mercedes Benz.

Kirchdorf, Enero 2004

Ralf Mählke, General Sales Manager

Este certificado tiene validez hasta el 31.12.2004

DT-DIESEL TECHNIC AG - GERMANY  
Tel. +49 / 42 73 / 89-0 - Fax -89  
E-Mail: info@dieseltechnic.com  
www.dieseltechnic.com



ANEXO 4



ZF do Brasil S.A.

Sorocaba - SP

Sorocaba, September 25, 2002

Secohi - Segundo Eloy Corrales e Hijos

Att.: Lic. Cristobal Corrales - General Manager

Ref.: ZF Ecomat line representation in Ecuador

Dear Mr Corrales,

It was a pleasure to get to know that Secohi accepts the extension of ZF product line to also represent our brand name in automatic transmissions for commercial application as confirmed in your letter on this subject.

We confirm that Secohi is our chosen partner for ZF Ecomat transmissions and we take this opportunity to communicate to you the basic steps we need to follow to get there as well as other pertinent information on the subject.

A major driver in this process will be a visit from one of our Ecomat technicians on week 46 and this event will be mentioned several times in the action list stated below:

**Training**

- Ecomat levels I and II, Pre-Delivery-Inspection (PDI) and drivers training will be made in Ecuador to Secohi and to the customers on wk 46 by our technician as mentioned above. For that purpose there will be the need to have a complete vehicle with an Ecomat transmission installed and for that reason we suggest that the training takes place either in MAVESA or at TEOJAMA. In that regard we would like you Mr. Corrales to suggest what would be the best place.
- Ecomat level III training to be held at ZF do Brasil facilities as there will be the need of full service tools and benchtest.

We suggest this training to take place in the weeks 44 and 45. Eight days will be fully dedicated to Ecomat service training, and two other days will be needed for other training in warranty analysis, parts and commercial.

ZF do Brasil S.A. - Sorocaba - SP - Brasil

Group Executive: S. Eloy  
E. Eloy  
M. A. Tschudy

Endress:  
Av. S. João, 1000  
13505-000 Sorocaba - SP - Brasil  
CNPJ nº 06.948.000/0001-01  
Telefone: (13) 333.1111

Site: [www.zf.com.br](http://www.zf.com.br)  
Fax: (13) 333.2270  
Home Page: <http://www.zf.com.br>

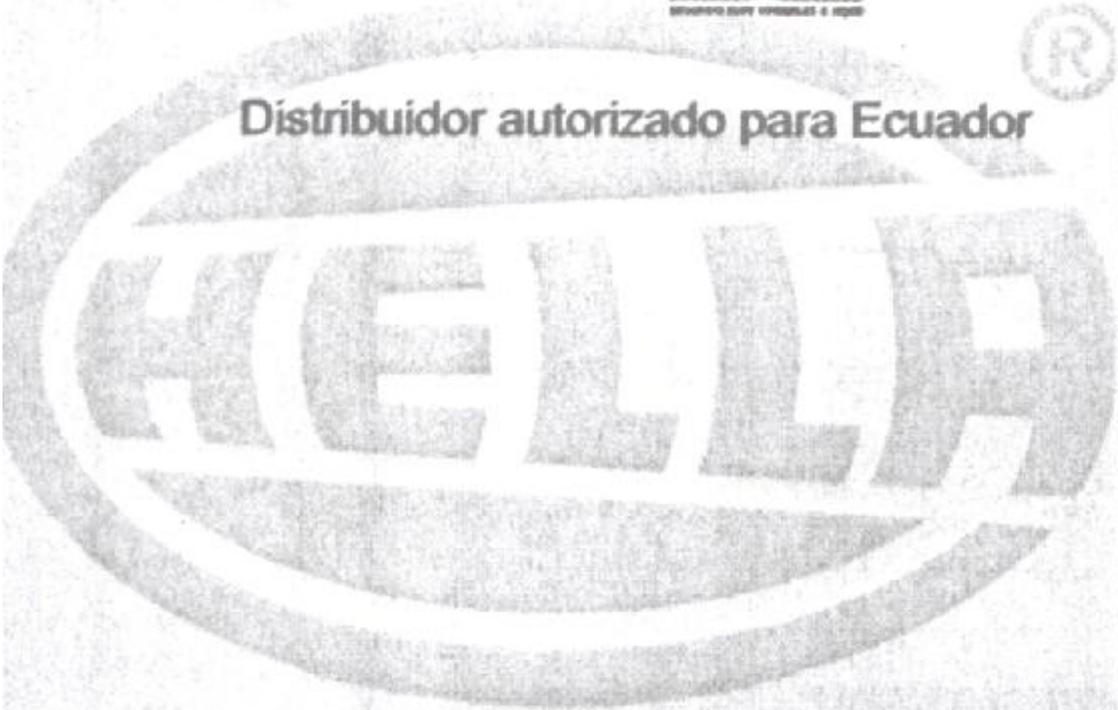
ANEXO 5



CERTIFICACION



Distribuidor autorizado para Ecuador <sup>®</sup>



LIPPSTADT DEN FUNFTE MAY 2003  
DEUTSCHLAND

Hella AG  
Kellerhof 2  
40874 Lippstadt  
Germany  
Tel.: +49 23 29 41 20-0  
Fax: +49 23 29 41 00 7084  
Internet: www.hella.com



Always part of  
tomorrow's best future

ANEXO 6



# CERTIFICA

que la empresa



Cumple con todos los requisitos para ser distribuidor autorizado para los productos **ELRING** en el Ecuador.

Asesinado por el TEMA en el  
Instituto Administrativo de



Fecha de la primera  
certificación: 21.01.2008  
Este certificado es  
válido hasta: 21.01.2008

Fecha de la última  
certificación: 21.01.2008  
N° registro  
certificado: 20080101  
Ejecutado

