



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

**ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA EL CRECIMIENTO LOCAL DE LA
EMPRESA “SOBRERUEDAS” PARA EL AÑO 2012**

**TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO “MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**

AUTOR: ING. PEDRO GABRIEL RODAS PALOMEQUE

DIRECTOR: ING. XAVIER ORTEGA V. MSC.

CUENCA, ECUADOR

2012

DEDICATORIA

El presente estudio está dedicado a mis Padres Asdrúbal y Ligia, por ser actores esenciales en mi formación académica, por su ejemplo de superación, por su apoyo incondicional y amor en todos los momentos de mi vida.

Este trabajo dedico también a mi Esposa Diana, por su amor, comprensión y apoyo en las horas de estudio dedicadas a las clases y el desarrollo de la tesis.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más profundo agradecimiento al Ingeniero Xavier Ortega, por su apoyo constante y guía en el desarrollo de este trabajo. Además, agradezco la contribución y colaboración de: empresa ETAPA EP (Ingeniero Santiago López, Economista Bernardo Cueva, entre otros funcionarios de la empresa), Ingeniero Iván Orellana, Doctor Edgar Palomeque.

El contenido y criterios expuestos en el presente trabajo son de responsabilidad del autor.

Pedro Gabriel Rodas Palomeque

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Criterios expuestos.	iv
Índice de Contenidos	v
Índice de Anexos	ix
Resumen	x
Abstract	Error! Marcador no definido.
Resumen ejecutivo	1
Introducción.....	4
Capítulo 1	5
1. Diagnóstico del mercado local de venta de vehículos usados.....	5
1.1 Situación actual del mercado local.....	5
1.1.2 Información de la producción nacional, importaciones y ventas.....	8
1.1.3 Distribución de vehículos por clase para la provincia del Azuay.....	18
1.1.4 Conformación del Parque Automotor por Año de Fabricación - Distribución por Décadas.....	20
1.1.5 Organismos y asociaciones que rigen el mercado de vehículos.....	20
1.2 Concesionarias de vehículos nuevos y su influencia en el mercado local	28
1.2.1 Financiamiento	31
1.3 Antecedentes de la empresa Sobreruedas	33
1.3.1 La empresa.....	33
1.3.2 Modelo de empresa.....	34
1.3.3 Recursos disponibles	35
1.3.4 Relaciones comerciales con concesionarias de la localidad	36
1.3.5 Políticas de concesión de crédito	37
Capítulo 2	38
2. Estrategias Administrativas y de Recursos Humanos.	38
2.1 Estrategias Administrativas	38

2.1.1 FODA	38
2.1.2 Áreas funcionales de la empresa	40
2.1.3 Organigrama.....	42
2.1.4 Toma de decisiones.....	43
2.2 La creación de valor agregado	44
2.2.1 Creación de valor	44
2.2.2 El valor agregado	45
2.3 Acercamientos a la lealtad y fidelización del cliente	47
2.3.1 Modelo de lealtad	47
2.3.2 Modelo de Fidelización	51
2.4 Estrategias de Recursos Humanos.....	53
2.4.1 Selección de personal y Reclutamiento.....	53
2.4.2 Capacitación	55
2.4.3 Motivación.....	57
2.5 Estrategias para fomentar la Cultura Organizacional	58
2.5.1 Introducción a la Cultura Organizacional.....	58
2.5.2 Funciones de la cultura	58
2.5.3 Creación de un modelo de cultura organizacional para Sobreruedas.....	59
2.5.4 Beneficios obtenidos al crear Cultura Organizacional en Sobreruedas.....	61
2.6 Estrategias orientadas a conseguir el deleite de los clientes.	62
2.6.1 Valor para el cliente	62
2.6.2 El deleite del cliente.....	64
Capítulo 3	69
3. Estrategias de Marketing	69
3.1 Segmentación del mercado	69
3.1.1 Segmentación geográfica	69
3.1.2 Segmentación demográfica.....	72
3.2 Posicionamiento de la empresa en el mercado local	74
3.3 Estrategias para conseguir diferenciación	76
3.4 Mix de marketing (Breve análisis de las 4 P's)	77
3.4.1 Producto	77
3.4.2 Precio	81
3.4.3 Plaza	84

3.4.4 Promoción	85
Capítulo 4	87
4. Análisis Financiero.	87
4.1 Flujo de Inventario actual	87
4.2 Análisis de media móvil	88
4.3 Proyección de ventas	90
4.3.1 Histórico de ventas	90
4.3.2 Proyección de ventas	91
4.4 Análisis de los productos ofertados desde el punto de vista de rentabilidad	95
4.4.1 Productos más rentables por fabricante	96
4.4.2 Productos más rentables por Tipo de vehículos	98
4.4.3 Productos más rentables por año de fabricación.....	99
4.4.4 Productos más rentables por modelo.....	101
4.5 Retención de clientes y clientes nuevos.....	102
4.6 Indicadores	103
4.6.1 Indicador de utilización	104
4.6.2 Indicador de entregas perfectamente recibidas.....	104
4.6.3 Indicador de nivel de cumplimiento de proveedores.....	104
4.6.4 Indicador de rotación de mercancías.....	105
4.6.5 Indicador de inmovilización	105
4.6.6 Indicador de nivel de cumplimiento del despacho.....	105
4.6.7 Indicador de comercialización	106
Capítulo 5	107
5. Recursos Legales de la empresa.	107
5.1 Entorno legal de la empresa en la actualidad	107
5.1.1 Permisos de funcionamiento y facturación	107
5.1.2 Personal de la empresa.....	108
5.2 Plan legal	108
5.2.1 Gestión de consignación de vehículos	108
5.2.2 Otorgamiento de crédito	110
5.2.3 Incumplimiento de pago	111
5.2.4 Mantención del equilibrio Obrero-Patronal.....	111
5.2.5 Declaración de impuestos y pago de tasas.....	111

5.2.6 Notas finales	112
Conclusiones	113
Recomendaciones.....	117
Referencias	119
Bibliografía.....	119
Enlaces	120

Índice de Anexos

Anexo No.1. CUESTIONARIO DEL PUESTO

Anexo No.2. FORMULARIO EVALUACIÓN DEL SOLICITANTE

Anexo No.3. FORMULARIO APLICACIÓN DE EMPLEO

Anexo No.4. CONTRATOS DE COMPRA Y VENTA

Anexo No.5. DISEÑO DE TESIS

Resumen

El presente estudio tiene por intención determinar las estrategias de mercado necesarias para el crecimiento local de la empresa “Sobreruedas”, en el año 2012. Esta empresa se dedica a la venta de vehículos usados en la ciudad de Cuenca, Ecuador.

Las estrategias de mercado planteadas en este documento pondrán a disposición de la empresa insumos de vital importancia para conseguir su expansión, rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Además sugieren técnicas para diversificar los productos ofrecidos en la actualidad, crear diferenciación, posicionamiento en el mercado, y fidelización de sus clientes.

Estas estrategias, las cuales serán elaboradas con el uso de recursos levantados en sitio y el uso de información de fuentes secundarias, estarán enfocadas principalmente en los siguientes puntos medulares de la empresa: Recursos Humanos y Administrativos, Marketing, Recursos Financieros, y por último Recursos Legales; las cuales serán presentadas en cinco capítulos, indicados a continuación:

Capítulo I: Diagnóstico del mercado local de venta de vehículos usados

Capítulo II: Estrategias administrativas y de Recursos Humanos

Capítulo III: Estrategias de Marketing

Capítulo IV: Análisis Financiero

Capítulo V: Recursos Legales de la empresa

Los hallazgos obtenidos al culminar el presente trabajo indican que es conveniente para la empresa la aplicación de estas estrategias, ya que su expansión es la alternativa para fortalecerse, en un mercado cada vez más competitivo como es el de los vehículos usados.

ABSTRACT

The intention of the present study is to determine the necessary market strategies for the expansion of the local company “*Sobreruedas*” in the year 2012. This company is dedicated to the commerce of used vehicles in the city of Cuenca, Ecuador.

The market studies suggested in this document will give the company supplies that are vital, in time, for its expansion, profitability, and sustainability. In addition, we suggest techniques in order to diversify the products that are currently offered, to generate differentiation, positioning in the market, and the customers’ loyalty.

The strategies, which will be created with the use of resources obtained in the site and the use of information from secondary sources, will be mainly focused on the following medullar points of the company: Human and Administrative Resources, Marketing, Financial Resources, and finally Legal Resources. These aspects will be presented in five chapters, which are:

Chapter I: Diagnosis of the local market regarding the commerce of used vehicles

Chapter II: Administrative and Human Rights Strategies

Chapter III: Marketing Strategies

Chapter IV: Financial Analysis

Chapter V: The Company’s legal resources

The findings that resulted from the present research indicate that the application of these strategies is convenient for the company, given that its expansion is the alternative to gain strength in a competitive market such as the used vehicle market.




Translated by,
Diana Lee Rodas

Resumen ejecutivo

En la actualidad la empresa Sobreruedas se dedica a comercializar vehículos usados (automóviles, jeeps, camionetas, motos, entre otros) en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Esta empresa cuenta con una oficina ubicada en Av. España 12-48, sector altamente comercial, y su fundador tiene una experiencia en este negocio de cerca de 30 años.

Con el afán de fortalecer a esta empresa en un mercado altamente competitivo, pero a su vez muy rentable, el presente estudio tiene por propósito determinar las estrategias de mercado necesarias para el crecimiento local de la empresa “Sobreruedas”, en el año 2012, las cuales tienen por objetivo:

1. Diagnosticar el mercado local de venta de vehículos usados.
2. Formular estrategias en el ámbito Administrativo y de Recursos Humanos, fomentando la cultura organizacional de la empresa, creación de valor agregado y el deleite del cliente.
3. Desarrollar estrategias de Marketing en los productos y servicios diferenciados que ofrece la empresa para incrementar la cantidad de clientes y posicionamiento de la empresa en el mercado local.
4. Realizar un análisis Financiero, el cual revelará la realidad económica de la empresa y permitirá realizar las mejoras necesarias para el crecimiento de la empresa.
5. Conocer los recursos legales que tiene a disposición la empresa para su desempeño diario y crecimiento.

Estas estrategias permitirán proyectar una imagen renovada de la empresa, en la cual se de a conocer a sus clientes las características diferenciadoras de sus productos, como son: servicio pos-venta (plus que en la actualidad únicamente lo brindan las empresas concesionarias de vehículos nuevos), trato personalizado (orientado a la satisfacción del cliente), otorgamiento de crédito directo extendido(con modalidad de mini-cuotas, la cual actualmente solo es manejada por las concesionarias de vehículos nuevos), catálogo de productos exclusivo, y en general proyectar una imagen al cliente que al comprar un vehículo en Sobreruedas se acumulan beneficios y experiencia en la compra, todo esto manteniendo un entorno de trabajo con valores de autenticidad y honestidad.

Las ventajas competitivas de Sobreruedas se centran en brindar soporte mecánico luego de la venta, brindar un catálogo de productos exclusivos -los cuales se actualicen constantemente sobre las preferencias que tiene el cliente familiar y corporativo-, la antigua y bien cuidada trayectoria del negocio, entre otros elementos importantes que se conocerán en el estudio desarrollado. Cabe indicar que un elemento importante en el desempeño comercial del negocio es que mantiene relaciones con empresas Concesionarias de vehículos nuevos(a nivel local y nacional), lo cual le permite incrementar sus posibilidades de negocios, recibiendo los vehículos usados que los clientes de las Concesionarias entregan como parte de pago por uno nuevo.

Con respecto al impacto ambiental ocasionado por la operación de la empresa, cabe indicar que existen ciertas afectaciones al medio ambiente con el uso del agua para el lavado de los vehículos. Para apaliar este impacto se ha adoptado una consciencia de uso inteligente y ahorro de este insumo al interior de la empresa.

El equipo de trabajo que lleva adelante las operaciones de la empresa está constituido por: Gerente General, Subgerente General y Financiero, Ingeniero de Sistemas, Asesores Comerciales, Contadora(y encargada de la Gestión del Talento Humano), Personal encargado del mantenimiento y limpieza de los vehículos, Asesor Jurídico, encargado del departamento de Marketing (también Publicidad y Ventas), y Chofer. Cabe indicar que Sobreruedas (empresa conformada por un único propietario) tiene una

disponibilidad presupuestaria, para los gastos del negocio, conformada por fondos propios, de esta manera no se cuenta con préstamos realizados a Entidades Bancarios.

Como lo indica el título del estudio (Determinar las estrategias de mercado necesarias para el crecimiento local de la empresa), estas estrategias proponen enérgicamente la creación de nuevos puntos de venta (tres sucursales en la ciudad de Cuenca), lo cual, como se encuentra sustentado en el capítulo 4, permitirá en el año 2012 obtener un incremento de unidades vendidas en un 149,33% , y, para un escenario optimista, en cada uno de los siguientes cuatro años (2013 a 2016) existirá un crecimiento promedio de ventas de 33,58%; revelando de esta manera datos importantes a tomarse en cuenta para la justificación de la propuesta realizada.

Para finalizar, como conclusión de este estudio se recomienda la implementación de las Estrategias de mercado para el crecimiento local de la empresa “Sobreruedas” en el año 2012, las mismas que jugarán un papel fundamental en el desarrollo interno de la empresa, su crecimiento y sostenibilidad en un entorno muy competitivo, como es el de los vehículos usados.

Introducción

El presente trabajo de graduación consiste en la creación de “Estrategias de mercado para el crecimiento local de la empresa Sobreruedas para el año 2012”, las mismas que contribuirán como insumos de vital importancia para conseguir la expansión de esta empresa de vehículos usados, consiguiendo de esta manera garantizar su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Las razones que han motivado la creación de este estudio se deben a que en la actualidad la empresa, si bien interactúa en un mercado muy competitivo, pero rentable a la vez, no cuenta con un estudio de este tipo que le permita crear diferenciación en el mercado, ni conseguir posicionamiento en el mismo.

Para el desarrollo de este estudio, que tiene por objetivo principal la creación de dichas estrategias de mercado para conseguir el crecimiento local de la empresa “Sobreruedas” en el año 2012, se abordará en cinco capítulos los siguientes temas: Diagnosticar el mercado local de venta de vehículos usados, formular estrategias en el ámbito Administrativo y de Recursos Humanos (fomentando su cultura organizacional, la creación de valor agregado y el deleite del cliente), desarrollar estrategias de Marketing en los productos y servicios que ofrece la empresa (con el objeto de captar mayores clientes y posicionar a la empresa en el mercado local), realizar un análisis Financiero (el cual revelará la realidad económica de la empresa, y permitirá realizar las mejoras necesarias para la consecución de sus objetivos estratégicos), y por último dar a conocer los recursos legales que tiene a disposición la empresa para su desempeño diario y crecimiento.

Para finalizar, el levantamiento de la información necesaria y el desarrollo del estudio serán sustentados con el uso de recursos levantados en sitio y el uso de información de fuentes secundarias.

Capítulo 1

1. Diagnóstico del mercado local de venta de vehículos usados.

1.1 Situación actual del mercado local

A modo introductorio, a continuación se presenta un resumen de la historia y desarrollo de la Industria Automotriz Ecuatoriana, información obtenida de la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE ,2011, pag. principal) :



“La producción automotriz en el Ecuador empieza en la década de los años 50, cuando algunas empresas del sector metalmecánico acompañadas por empresarios textiles, comenzaron la fabricación de carrocerías, asientos para buses y algunas partes y piezas.

En la década de los 60, con las leyes de Fomento, se incursionó en la fabricación de otros elementos de alta reposición y de uso común dentro de la amplia gama de marcas y modelos de vehículos existentes en nuestro mercado.

Para mirar objetivamente la importancia de la industria automotriz, es necesario analizar su crecimiento a partir del inicio de operaciones de las plantas existentes. En el Ecuador se han ensamblado vehículos por más de tres décadas. En 1973 comenzó la fabricación de vehículos, con un total de 144 de un solo modelo, el Andino, ensamblado por AYMESA hasta el año 1980. La producción total de vehículos superó las 5.000 unidades durante la década de los años setenta.

Hasta 1975, el escaso desarrollo de la nueva industria de ensamblaje, el heterogéneo parque automotor y el limitado tamaño del mercado interno no permitían un gran desarrollo de las industrias complementarias, salvo ciertos componentes como neumáticos, baterías, resortes de ballestas y filtros de motor. Pero a partir del nacimiento y consolidación de las empresas ensambladoras y el inicio de la producción nacional de vehículos, se efectuaron inversiones, surgieron así nuevas empresas autopartistas y se tecnificaron las ya existentes, para poder ser proveedoras de esta nueva y motivadora industria que les abrió su mercado.

En el año 1988 se lanzó el Plan del Vehículo Popular. Este programa se enfocó en la producción del Suzuki Forsa I y del Fiat Uno, que permitieron que la producción se incrementara en un 54,21%, pasando de 7.864 vehículos en 1987 a 12.127 vehículos en 1988.

En 1992 se perfeccionó la Zona de Libre Comercio entre Colombia, Ecuador y Venezuela. Se abrieron las importaciones y Ecuador inició las exportaciones de autos. En el año 1993, se firmó el primer Convenio de Complementación en el Sector Automotriz.

En el año 1999, el Convenio de Complementación se adecuaba a los compromisos de la OMC. En ese año, Ecuador sufrió la peor crisis de su historia, la misma que llevó a las ensambladoras a una disminución del 63% de su producción, siendo esta la mayor caída de la historia del sector automotor Ecuatoriano. Sin embargo, las medidas tomadas como la dolarización generaron un ambiente propicio para la recuperación económica, incluido la producción de vehículos.



En el año 2001, el mercado automotor presentó un repunte inusitado debido fundamentalmente a que la dolarización generó un ambiente de estabilidad que facilitó el acceso al crédito; a través de la aplicación del Convenio de Complementación para el sector automotor se dio un impulso importante para el desarrollo de la industria de fabricación de autos y partes. Ello permitió que durante el 2001 se alcanzara el máximo crecimiento de la producción: 117,17% más que el año anterior. A partir de ese año, hasta el 2008, la producción presentó un crecimiento promedio anual de 14%. Las ventas de las empresas autopartistas a las ensambladoras han ido en aumento, alcanzando un crecimiento del 20%, durante el período 2001-2007.

La industria de auto partes es el reflejo del dinamismo de toda la industria automotriz. Pocas industrias generan un encadenamiento productivo en ámbitos muy diversos, que incluyen desde pequeñas y medianas empresas, hasta las grandes industrias de bienes y servicios. En la cadena productiva están involucradas al menos 14 ramas de actividad económica, de acuerdo con la clasificación CIIU, entre las que se encuentran la metalmecánica, petroquímica (plástico y caucho), textil, servicios y transferencia tecnológica.

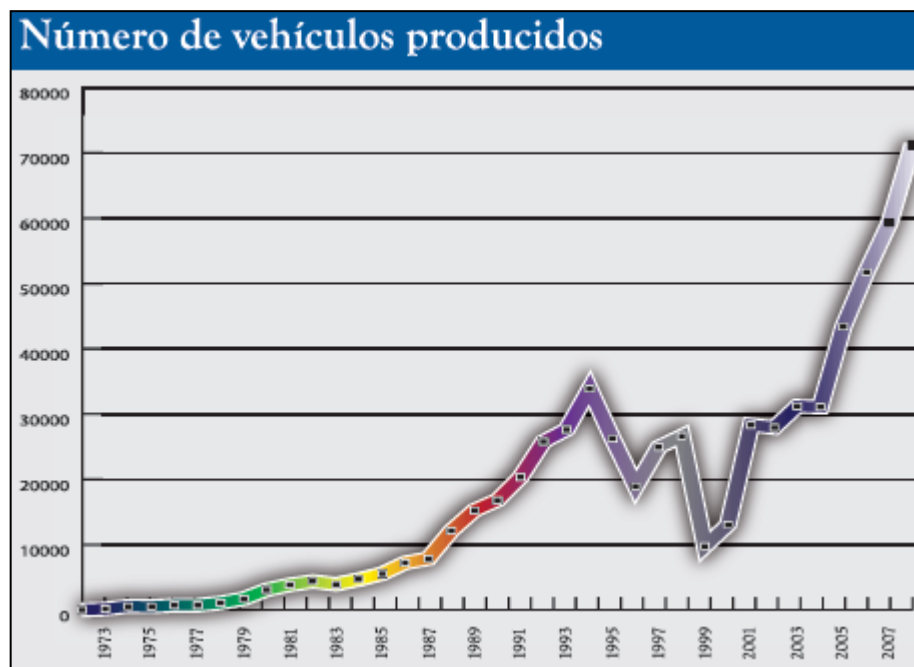
En la actualidad existen cerca de 200 empresas proveedoras de bienes y servicios para la industria automotriz ecuatoriana que forman parte de la cadena productiva del sector; esto ha permitido la generación de mano de obra y recursos, colaborando para el progreso y desarrollo del Ecuador.

Los fabricantes de auto partes en el Ecuador han logrado desarrollarse en aspectos como especialización, calidad y responsabilidad.

Los proveedores de la industria automotriz cumplen con estándares de calidad muy exigentes. Los autopartistas han logrado una organización inter industrial que les ha permitido ser eficientes en el manejo de las entregas de sus productos a las industrias terminales, bajo el sistema “justo a tiempo”. Este cambio de mentalidad se transmite a una interminable cadena de productores de bienes y servicios, irradiándose favorablemente a toda la actividad manufacturera.

La importancia de la industria de fabricación y ensamblaje radica en que va mucho más allá de su propio marco de ensamblaje de vehículos, permitiendo el desarrollo de la producción local de componentes, partes, piezas e insumos en general, y también el desarrollo de la industria metalmecánica del país, lo que significa el establecimiento de bases tecnológicas para la fabricación de muchos otros productos conexos a los automotores y las maquinarias y herramientas necesarias para producirlos.

El grado de desarrollo tecnológico que la industria automotriz ecuatoriana ha alcanzado se ve reflejado en la calidad de los automotores nacionales, que involucran las más altas normas de seguridad. La industria automotriz ecuatoriana a lo largo de 36 años ha ensamblado más de 600.000 vehículos de diferentes modelos y la participación de la producción de autos en el mercado local ha sido del 37% durante el período 2000-2008.



Cuadro Número 1. Número de vehículos producidos

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

La Industria Automotriz ecuatoriana es hoy una gran realidad que no puede desconocerse y que contribuye de manera significativa al desarrollo del país con inversiones, empleo, capacitación, desarrollo tecnológico, ahorro y generación de divisas”.

1.1.2 Información de la producción nacional, importaciones y ventas

A continuación se presentan cifras comerciales del sector automotriz en el Ecuador, información obtenida de la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE ,2011, pag. principal):

1.1.2.1 Producción nacional de Vehículos por Años

Según la información de la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana, la producción nacional anual de vehículos de los últimos años del Ecuador es:

Año	Producción (Unidades)
2005	43393
2006	51763
2007	59290
2008	71210
2009	55561
2010	76252
2011	27883

Cuadro Número 2. Producción nacional anual de vehículos

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

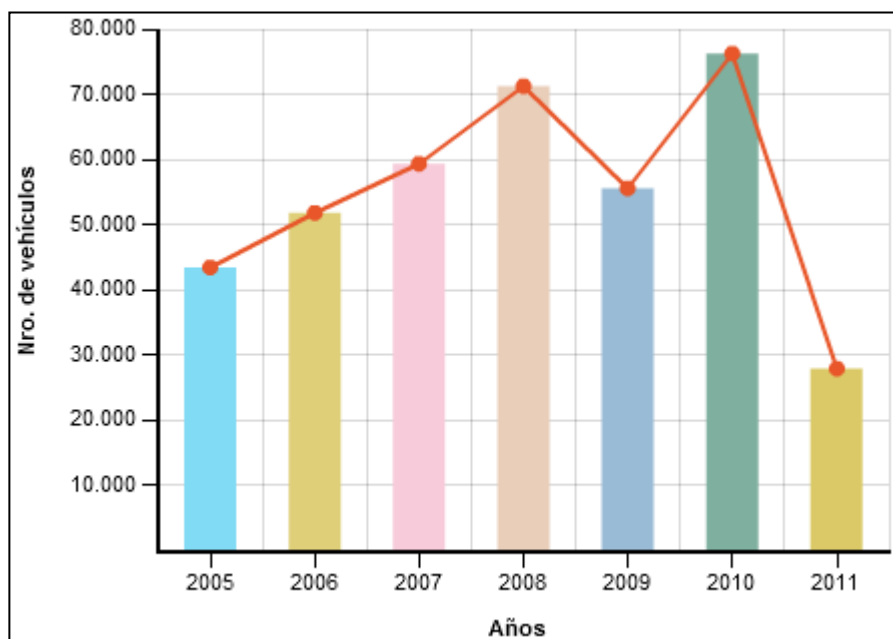


Imagen Número 1. Producción nacional anual de vehículos

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

Como se puede observar en el gráfico anterior, en los años 2008 y 2010 ha existido un incremento considerable de producción nacional de vehículos.

1.1.2.2 Producción nacional por Tipo de Vehículo en el año 2010

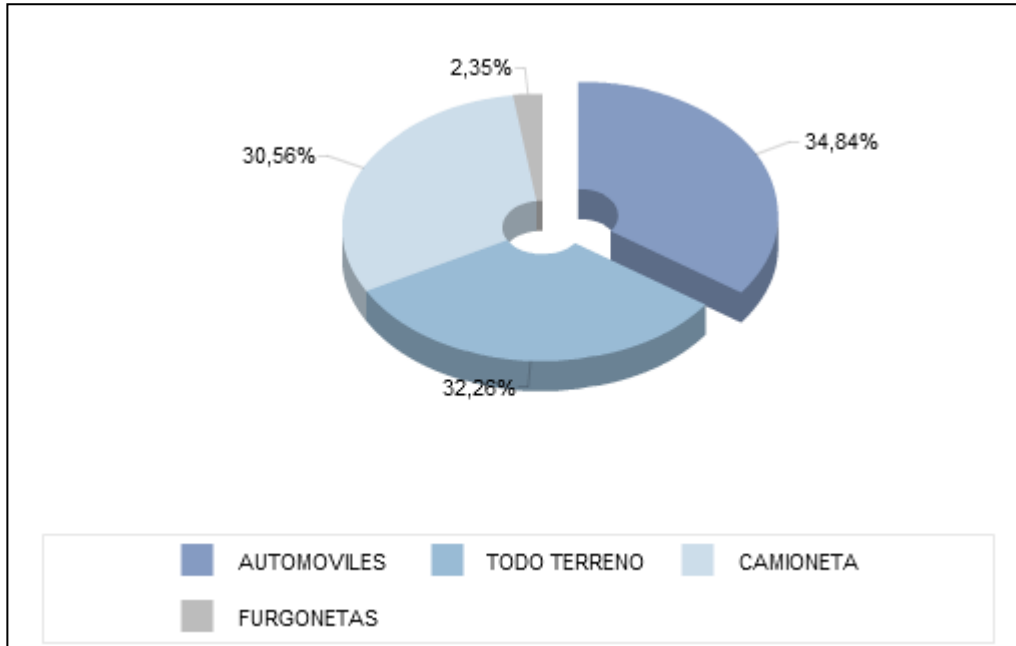


Imagen Número 2. Producción nacional por tipo de vehículo

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

En el año 2010 se fabricaron en mayor cantidad los autos (34,84%), dato importante para conocer las preferencias de los consumidores en el ámbito nacional.

1.1.2.3 Producción nacional de Vehículos por marca en el año 2010

A continuación se puede observar que la marca predominante en la producción nacional es “Chevrolet”, esto en parte por el arraigamiento que tiene esta marca en el país, así como las preferencias de los clientes por dicha marca, tendencia que ha venido incrementándose con el paso de los años. Por otro lado se deja el precedente que otra marca que ha venido creciendo considerablemente en el Ecuador es “KIA”.

Marca	Producción (Unidades)	Porcentaje
Chevrolet	54165	71,03
Kia	13092	17,17
Mazda	8995	11,8

Cuadro Número 3. Producción nacional de vehículos por marca

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

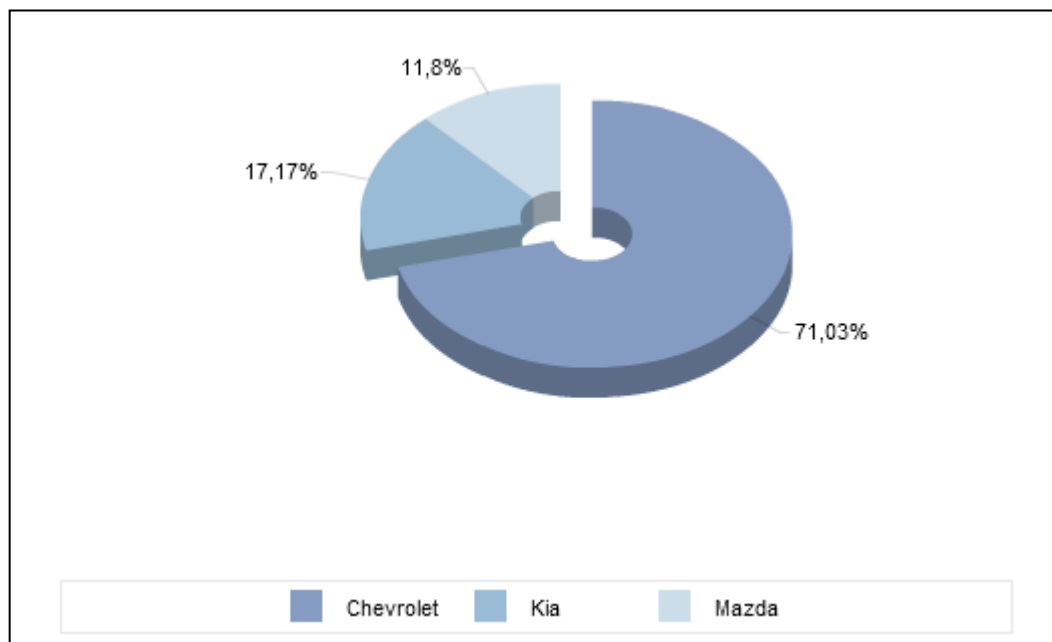


Imagen Número 3. Producción nacional de vehículos por marca

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

1.1.2.4 Producción nacional de Vehículos por ensambladora y tipo en el año 2010

Como se puede observar en la siguiente tabla y gráfico, la empresa Ensambladora de mayor importancia en el país es Omnibus BB, con su producción de autos y jeeps.

Ensambladora	Tipo de Vehículo	Producción (Unidades)
AYMESA	AUTOMOVILES	6499
AYMESA	TODO TERRENO	4802
AYMESA	FURGONETAS	1791
MARESA	CAMIONETA	8995
OMNIBUS BB	AUTOMOVILES	20065
OMNIBUS BB	TODO TERRENO	19796
OMNIBUS BB	CAMIONETA	14304

Cuadro Número 4. Producción nacional de vehículos por ensambladora

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

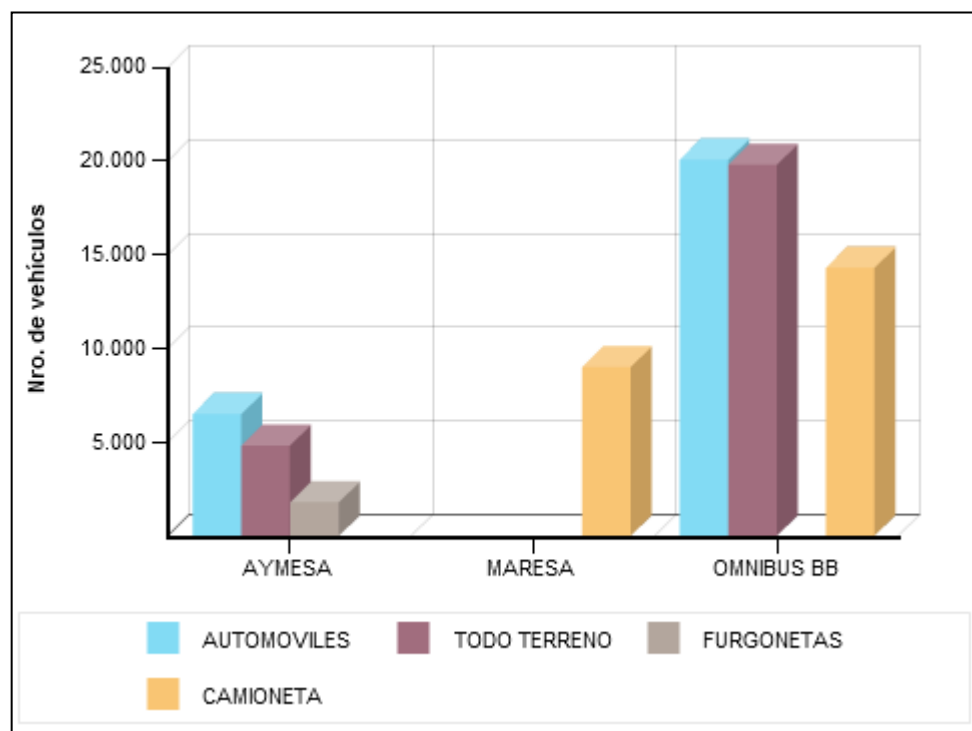


Imagen Número 4. Producción nacional de vehículos por ensambladora

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

1.1.2.5 Importación de Vehículos por País (Top 10) en el 2010

Los países de origen para las importaciones de vehículos al Ecuador en el año 2010 que se destacan son: Corea (31,95%), Japón (13,49) y Colombia (13,15%) respectivamente.

País	Importación (Unidades)	Porcentaje
KOREA	20271	31,95
JAPON	8558	13,49
COLOMBIA	8342	13,15
E.E.U.U.	6730	10,61
MEXICO	6251	9,85
TAILANDIA	5368	8,46
CHINA	3223	5,08
BRASIL	1963	3,09
ARGENTINA	1159	1,83
ALEMANIA	593	0,93
OTROS	981	1,55

Cuadro Número 5. Importación de vehículos por país

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

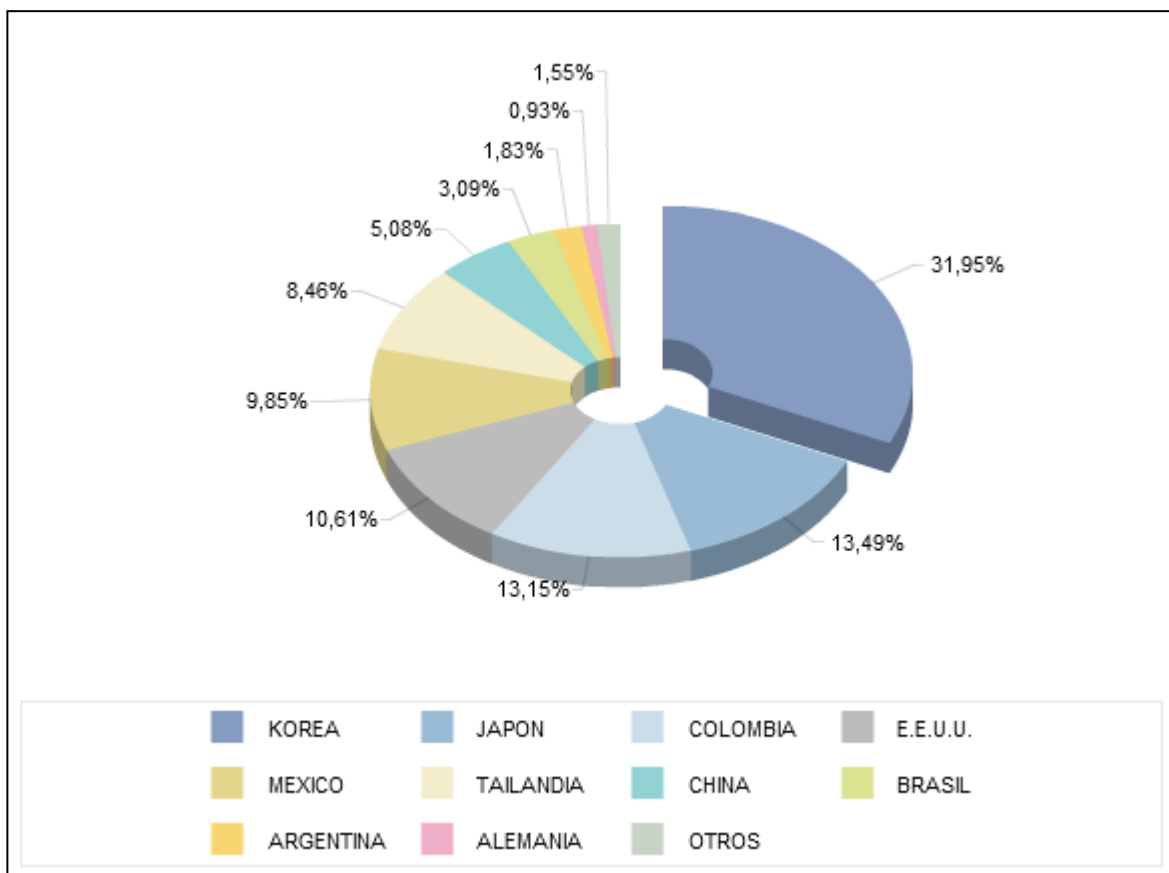


Imagen Número 5. Importación de vehículos por país

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

1.1.2.6 Importación de Vehículos por Marca (Top 10) en el 2010

En el año 2010 las marcas que se han importado al Ecuador en mayor cantidad son: Hyundai (21,1%), Toyota (14,48%) y Nissan (13,1%). En la tabla que se presenta a continuación se indican las marcas de vehículos que mayor preferencia tienen en los consumidores de vehículos importados:

Marca	Importación (Unidades)	Porcentaje
HYUNDAI	13387	21,1
TOYOTA	9185	14,48
NISSAN	8309	13,1
CHEVROLET	6375	10,05
FORD	4808	7,58
KIA	4506	7,1
RENAULT	3645	5,75
VOLKSWAG	3000	4,73
OTROS	2130	3,36
MAZDA	1698	2,68
OTROS	6396	10,08

Cuadro Número 6. Importación de vehículos por marca

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

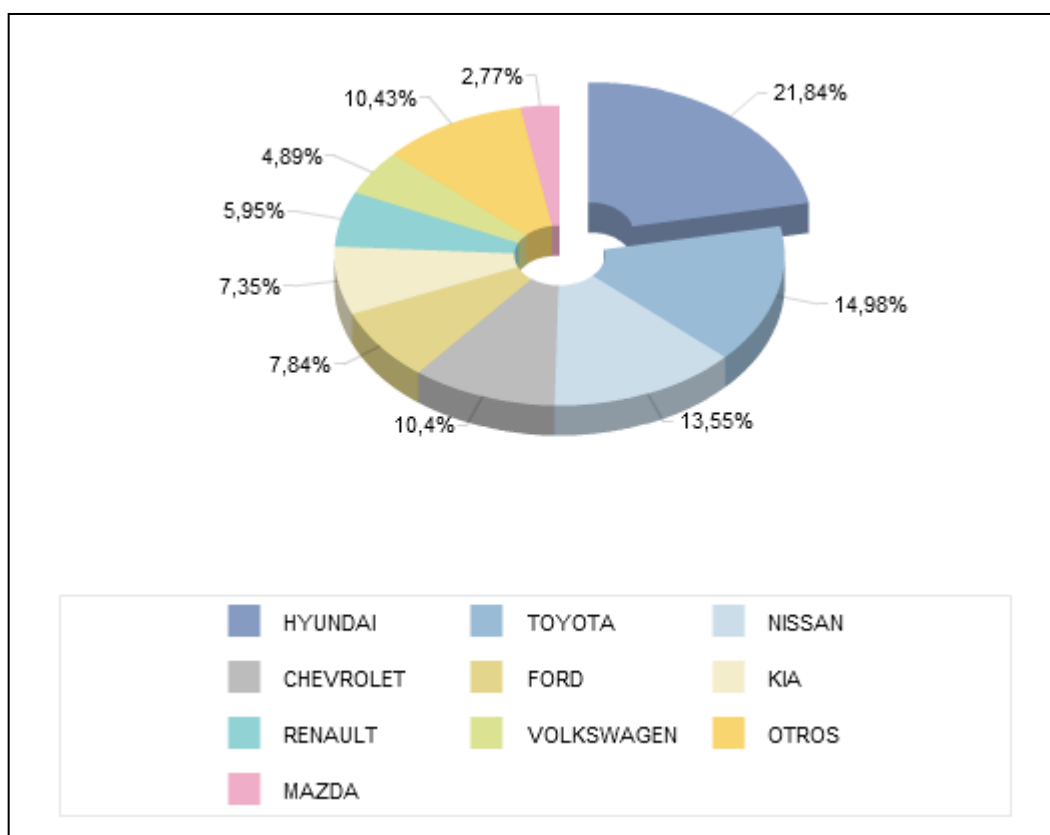


Imagen Número 6. Importación de vehículos por marca

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

1.1.2.7 Tendencia de Importación de Vehículos por Marca (Top 5) y por Años

Año	HYUNDAI	CHEVROLET	TOYOTA	NISSAN	KIA
2005	10455	14286	5327	3307	3736
2006	8611	14399	5151	3018	3194
2007	9223	8661	6738	3137	3003
2008	13811	12363	10543	5560	3377
2009	11377	3891	6371	4356	2828
2010	13387	6375	9185	8309	4506

Cuadro Número 7. Tendencia de importación de vehículos por marca

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

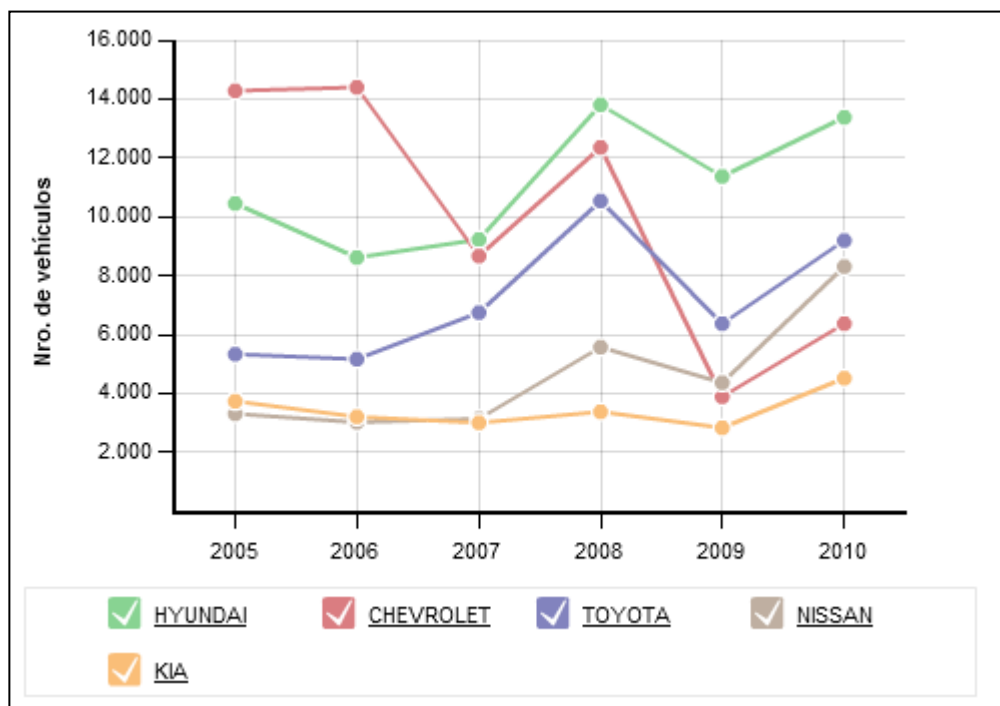


Imagen Número 7. Tendencia de importación de vehículos por marca

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

Al analizar el gráfico anterior se obtiene que la marca Chevrolet ha disminuido en sus importaciones en los últimos 5 años, esto en parte porque su fabricación nacional ha aumentado, y también porque los consumidores prefieren otras marcas como son Hyundai, que, como se observa en el gráfico, tiene un incremento considerable en estos cinco últimos años. Con respecto a la marca Toyota se puede observar que su importación ha sido, de cierta manera constante con una tendencia al alta, al igual que la marca Nissan y por último la marca KIA, en menos proporción.

1.1.2.8 Tendencia de Importación de Vehículos por Tipo y por Años

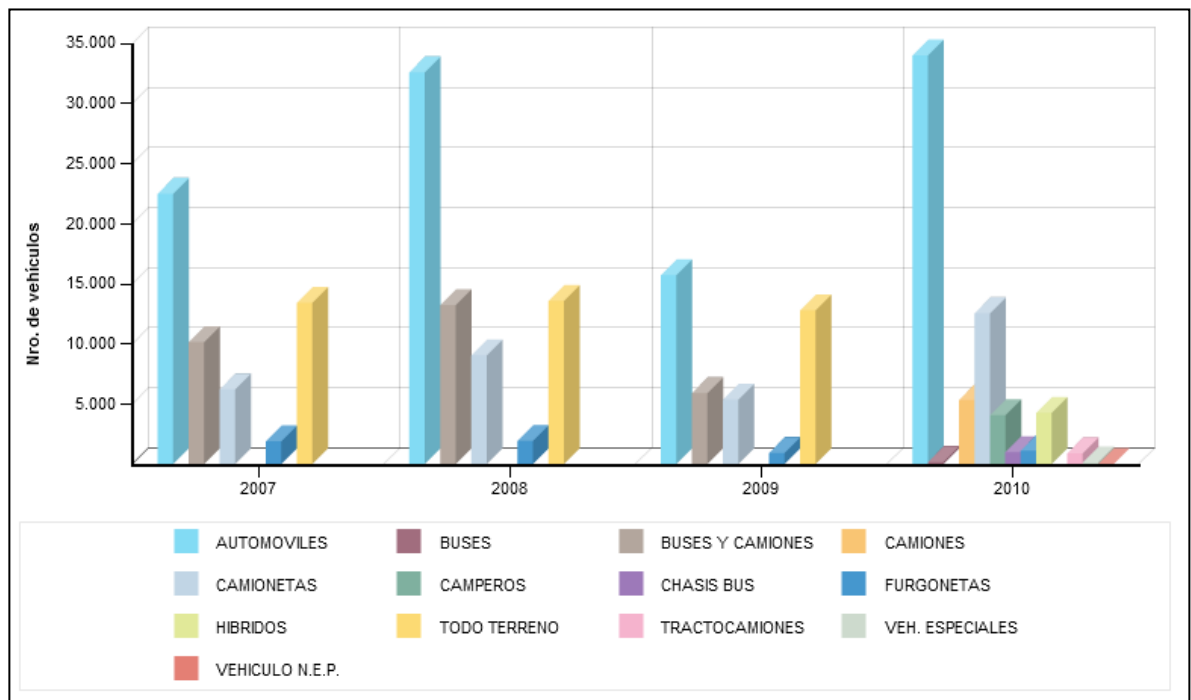


Imagen Número 8. Tendencia de importación de vehículos por tipo y año

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

Como se puede observar, la importación de autos ha ido creciendo considerablemente en estos cuatro últimos años, con una moderada disminución en el año 2009. Las camionetas, furgonetas y todo-terreno han mantenido un ritmo, de cierta manera constante en las importaciones, aunque los todo-terreno han sufrido una disminución en las importaciones en el año 2010.

1.1.2.9 Tendencia de Importación de Vehículos por Tipo y por Años (vehículos livianos):

Año	AUTOMOVILES	CAMIONETAS	CAMPEROS	FURGONETAS	HIBRIDOS	TODO TERRENO
2007	22485	6212	0	1879	0	13401
2008	32585	9038	0	1915	0	13569
2009	15709	5343	0	919	0	12779
2010	33995	12542	4052	1118	4254	0

Cuadro Número 8. Tendencia de importación de vehículos por tipo y año

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

1.1.3 Distribución de vehículos por clase para la provincia del Azuay

A continuación la información de la distribución de vehículos por clase para la provincia del Azuay, información actualizada a diciembre de 2009. Como se podrá observar la clase de vehículos con mayor preferencia son los autos (35,56%), también se destacan las camionetas (26,31%) y los jeeps (18,51%).

Clase de Vehículo	No. Vehículos	Porcentaje
AUTOMOVIL	46221	35,56
CAMIONETA	34196	26,31
JEEP	24060	18,51
MOTOCICLETA	14148	10,89
CAMION	8677	6,68
OMNIBUS	1405	1,08
VOLQUETA	720	0,55
TRAILER	326	0,25
ESPECIAL	163	0,13
TANQUERO	50	0,04

Cuadro Número 9. Distribución de vehículos por clase para el Azuay

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

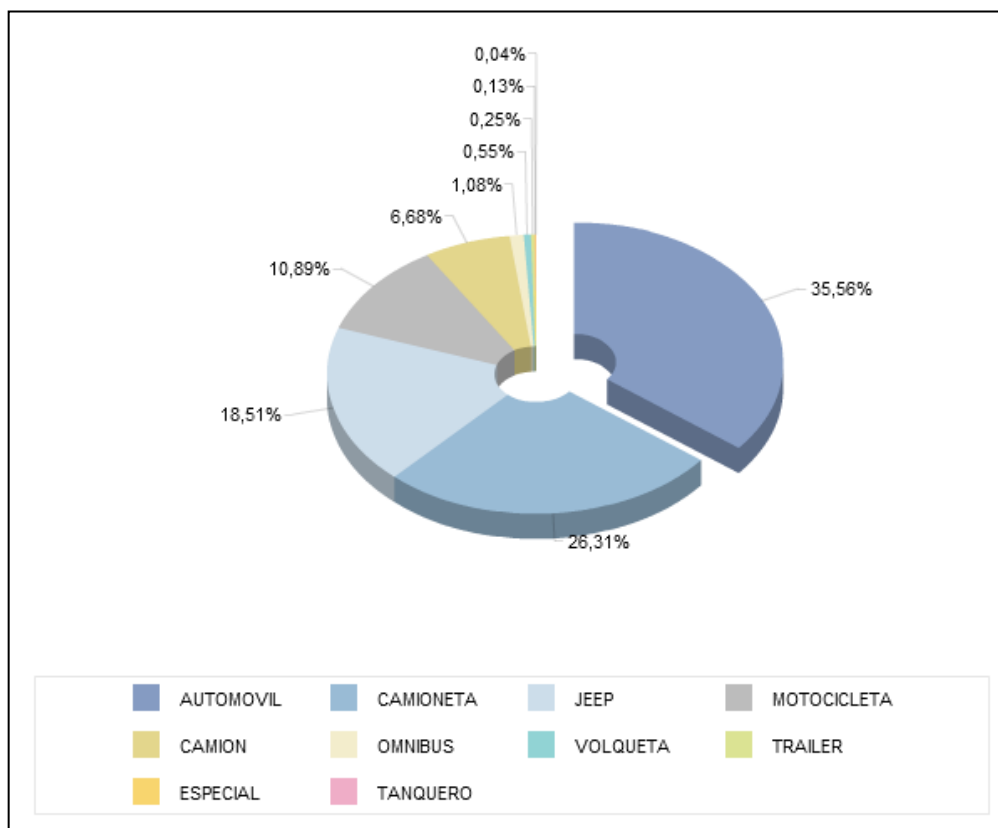


Imagen Número 9. Distribución de vehículos por clase para el Azuay

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

1.1.4 Conformación del Parque Automotor por Año de Fabricación - Distribución por Décadas

A continuación se presenta la conformación del parque automotor por año de fabricación, esto a nivel nacional. Como se podrá ver en la década de 2000 a 2009 se incorporaron 1082200 vehículos al parque automotor del Ecuador:

Década	No. Vehículos	Porcentaje
1960 - 1969	36506	1,83
1970 - 1979	205380	10,27
1980 - 1989	196930	9,85
1990 - 1999	426154	21,32
2000 - 2009	1082200	54,14
2010 - 2011	45927	2,3
Total	1993097	99,7

Cuadro Número 10. Conformación del parque automotor por año de fabricación

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

NOTA: Cabe indicar que la diferencia del total (0,3%) corresponde a los vehículos fabricados antes del año 1960.

1.1.5 Organismos y asociaciones que rigen el mercado de vehículos

El sector automotor cuenta con un marco institucional que coordina el accionar de cada uno de los miembros de la cadena. En cuanto a producción, la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana, CINAIE, es el organismo que regula todo lo relativo a la producción automotriz nacional, de acuerdo a las facultades establecidas en la Ley de Fomento de la Industria Automotriz.⁵⁷

La Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, AEADE, se ocupa de los aspectos concernientes a la comercialización de automotores en el país y participa como miembro de la Asociación Latinoamericana de Distribuidores Automotrices, ALADDA, organismo que representa los intereses de los concesionarios automotrices a nivel internacional.

Las Cámaras de Comercio tanto de Quito como de Guayaquil, cuentan cada una con una división especialmente destinada a servir al sector automotor. Por otra parte, existen un sin número de asociaciones privadas que agrupan a empresas localizadas en las diferentes ciudades del país que tienen como objetivo el defender los intereses de sus afiliados.

Por otro lado, en la ciudad de Cuenca los parqueaderos de vehículos usados tienen la posibilidad de conseguir una membresía en la Asociación APROPVEC (Asociación de Propietarios, Patios y Vehículos de Cuenca), la cual tiene por objeto fomentar la unión entre socios para su cooperación mutua y respaldo, brindar asesoría contable y tributaria, entre otros.

1.1.5.1 Cinae

A continuación se presenta un resumen de las funciones que desempeña la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE ,2011, pag. principal), información obtenida de su sitio web:

“De ámbito nacional. La Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE) procura el desarrollo y fortalecimiento de la industria automotriz. Representa a los afiliados y les brinda asistencia, apoyo y cooperación en defensa de sus legítimos intereses.

Los objetivos de la Cámara son los siguientes:

- ✓ Propiciar el desarrollo y el fortalecimiento de la industria automotriz nacional.
- ✓ Cooperar con los organismos públicos y privados en todo lo relacionado con la industria automotriz
- ✓ Apoyar a las empresas ensambladoras y a los productores de materiales para el ensamble de vehículos en las gestiones relacionadas con su actividad.

Entre las empresas asociadas tenemos:

LOGO	EMPRESA	ACTIVIDAD
	Alfombras Industriales Alfinsa S.A.	Plastificado de alfombras y termo adhesión de textiles
	Aymesa S.A.	Ensamblaje de vehículos
	Card Soundvision Cia. Ltda.	Ensamble de radios
	Chova del Ecuador S.A.	Manufactura y venta de productos de impermeabilización
	Coivesa S.A.	Fabricación de forros para asientos de automóviles
	Continental Tire Andina S.A.	Fabricación de neumáticos
	Egar S.A.	Fabricación y comercialización de partes y piezas para el sistema de frenos automotrices e industriales
	Elasto S.A.	Fabricación de espumas de poliuretano para la industria automotriz y del mueble, tanques para combustible, chasis para bus
	Fábrica de Resortes Vanderbilt S.A.	Fabricación de hojas y paquetes de resortes o muelles de ballesas
	Imfrisa S.A.	Fabricación de forros de embrague e importación y comercialización de repuestos automotrices
	Indima S.A.	Fabricación de sistemas de escapes para equipo original y para el mercado de reposición

	Industrias Dacar Cia. Ltda.	Fabricación de baterías de arranque, baterías de tracción ciclo profundo y aplicación estacionarias
	Jayco Cia. Ltda.	Químicos para tratamientos de superficies, pintura automotriz
	Maresa S.A	Ensamblaje de vehículos
	Mecaniza Cia. Ltda.	Fabricación de estampados metálicos automotrices
	Michelin del Ecuador S.A.	Importación y comercialización de neumáticos
	Mundy Home Munme Cia. Ltda.	Ensamble de radios para vehículos, comercialización de equipos de audio y video
	Ómnibus BB Transportes S.A.	Ensamblaje de vehículos
	Road Track Ecuador Cia. Ltda.	Servicios Telemáticos
	Tecnova S.A.	Fabricación y Comercialización de baterías
	Toyota del Ecuador S.A.	Comercialización de Vehículos

Cuadro Número 11. Empresas asociadas a CINAIE

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

1.1.5.1.1 Normas de calidad

Las empresas ensambladoras y productoras de autopartes han logrado reconocimiento por la calidad de sus productos; están calificadas con normas internacionales de calidad especiales para la industria automotriz como la QS 9000 y la norma ISO TS 16949:2002, más avanzada que la anterior. También aplican otras normas como la ISO 14.000 sobre medio ambiente y la 18.000 sobre ergonomía, entre otras.

1.1.5.1.2 Aporte tecnológico

En el estudio de Competitividad Industrial del Ecuador (Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP) y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), Competitividad Industrial del

Ecuador, Quito, julio de 2004) se manifiesta que el sector automotor ha contribuido con el desarrollo de productos de mediana tecnología así "la industria del ensamblaje de automóviles representa la mitad de las exportaciones de Mediana Tecnología del Ecuador, (...) lo que sugiere que, de no ser por la industria automotriz, el Ecuador no habría incursionado positivamente en los sectores de media tecnología".

Para cada una de las industrias automotrices, el desarrollo de nuevas piezas para vehículos representa un trabajo de investigación y desarrollo de materias primas, materiales y componentes, traduciéndose en una permanente innovación tecnológica.

1.1.5.1.3 Competitividad

Las empresas ensambladoras conjuntamente con las industrias autopartistas trabajan en el Modelo de Gestión para la Competitividad (MGC), el mismo que busca el mejoramiento y sostenibilidad de la competitividad global del sector automotor ecuatoriano integrando herramientas del GMS (Global Manufacturing System). Se busca asegurar la permanencia de la industria de auto partes y de ensamblaje como industrias de producción nacional, se desea implementar la cultura de la excelencia en la gestión, además de lograr niveles de desempeño de clase mundial (clase A) en los proveedores, en términos de calidad, costo y entrega.

Con la aplicación del MGC se espera incrementar la competitividad de la cadena productiva y del sector de ensamble automotor a través del mejoramiento de los procesos productivos de las empresas, teniendo como base la motivación del personal para lograr niveles cercanos a la perfección en productos y servicios. Se busca también un mejoramiento en la capacidad gerencial para el manejo de las empresas de proveedores participantes”.

1.1.5.2 Aeade

Según la información obtenida del sitio web de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE ,2011, pag. principal), es el gremio de los distribuidores o concesionarios de vehículos automotores, como también de otros negocios automotrices como llantas, repuestos, accesorios, talleres, etc. AEADE es una central de apoyo de los negocios de sus asociados brindando servicios de defensa gremial, asesoría legal y comercial, estadísticas de la industria y capacitación. Llevan haciendo esta labor durante 60 años, apoyando y sirviendo al comercio y a la industria automotriz.

Su misión es fortalecer al Sector Empresarial Automotor, en especial a la actividad comercial, mediante la prestación de servicios de calidad a los afiliados, contribuyendo así al desarrollo socio-económico del país.

1.1.5.2.1 Reseña Histórica

El 6 de mayo de 1946 fue fundada la Asociación Ecuatoriana Automotriz del Interior – AEADI, con el objetivo de agrupar, defender y representar ante las autoridades gubernamentales y demás instituciones que tengan vinculación con el comercio automotor a todos los afiliados, los cuales en ese entonces eran empresas domiciliadas en la ciudad de Quito y cuya actividad principal en la mayoría de casos era la venta de repuestos. El nombre “del interior” fue adoptado en razón de que pocos años antes se había creado en Guayaquil una asociación con fines y objetivos muy similares para representar a las empresas del puerto principal.

Cincuenta y seis años más tarde, en el año 2002, durante la revisión de los estatutos de la Asociación, el Directorio de AEADI decidió plantear el cambio de denominación y adoptar el de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador – AEADE.

1.1.5.2.2 Empresas afiliadas

Hasta la fecha hay 105 empresas afiliadas, entre las que figuran empresas Cuencanas. A continuación la lista de las empresas más representativas:

Empresa	Propósito
AEKIA S.A.	Vehículos y Respuestos KIA
ALVAREZ BARBA S.A.	Importación de vehículos, repuestos y servicios BMW y Porsche
AUTEC S.A.	Comercialización debuses Kenworth, Volkswagen, King Long y Foton
AUTOLANDIA S.A.	Concesionario Chevrolet
AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	Concesionario Chevrolet
AUTOFRANCIA C.A.	Importación y comercialización de vehículos y repuestos Peugeot
AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A.	Venta de Vehículos, repuestos y talleres Nissan y Renault
CASA BACA S.A.	Vehículos, repuestos y servicios Toyota
COMERCIAL CARLOS ROLDAN CIA. LTDA.	Importación y comercialización de vehículos marca JAC
ECUA - WAGEN S.A.	Venta vehículos, repuestos y talleres Volkswagen
GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	Ensamblaje y comercialización de vehículos y repuestos Chevrolet
IMPORTADORA TOMBAMBA S.A.	Venta y financiación de vehículos Toyota
"MAVESA"	Camiones Hino y Vehículos Citroën
METROCAR S.A.	Concesionario Chevrolet
MICHELIN DEL ECUADOR S.A.	Comercialización de llantas
PONCE YEPES CIA. DE COMERCIO S.A.	Vehículos, repuestos y talleres marca Volkswagen
RECORDMOTOR S.A.	Vehículos, repuestos y servicios Honda y Volkswagen
TEOJAMA COMERCIAL S.A.	Vehículos, repuestos y servicio Daihatsu - Hino
TOYOCUENCA S.A.	Talleres de servicio Toyota
VALLEJO ARAUJO S.A.	Concesionario Chevrolet

Cuadro Número 12. Empresas asociadas a AEADE

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

1.1.5.3 Apropec

Asociación de Propietarios, Patios y Vehículos de Cuenca, de ámbito local, fue establecida sin fines de lucro en el año 1992 y depende del Ministerio de Bienestar Social. Esta asociación mantiene en la actualidad, como miembros, a 46 parqueaderos de venta de vehículos.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) es el ente regulador y principal encargado de entregar el aval para su funcionamiento. Sus funciones son:

- Fomentar la unión entre socios para su cooperación mutua y respaldo.
- Brindar asesoría contable y tributaria.
- Entre otros.

El presidente de APROPVEC en la actualidad es el Sr. Marco Cabrera (Desde diciembre de 2009 hasta la fecha), y su secretaria es la Sra. Ruth Figueroa.

Las empresas que están afiliadas a esta Asociación en la actualidad son las siguientes:

NOMINA DE LOS SOCIOS DE APROPVEC	
NOMBRE DEL PARQUEADERO	NOMBRE DEL SOCIO
VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO	HUGO ASTUDILLO A.
AUTO COMERCIO ASTUDILLO	LUIS ASTUDILLO A.
ASTUDILLO MOTORS C.LTDA	JORGE ASTUDILLO A.
CORPOAUTO	EDUARDO ANDRADE
COMERCIAL ARGUDO	VICENTE ARGUDO C.
COMERCIAL ARGUDO	RAFAEL ARGUDO A.
	JIMMY BARZALLO A.
W.R. AUTOS	WALTER BARZALLO A.
AUTO COMISION	GUILLERMO BUSTOS
MAC AUTOS	MARCO CABRERA C.
JOCAR	JORGE CARDENAS A.
	JUAN CARDENAS A.
	RAUL CARDENAS A.
INVERCAR	MIGUEL CARDENAS C.
	WILSON CARDENAS A.
C&M VEHICULOS	PATRICIO CONTRERAS
VECARS	ARIOLFO CORDERO A.
CUENCA AUTOS	CESAR COELLAR P.
MEGAUTOS	JORGE CUESTA B.
VEHICULOS Y NEGOCIOS DELGADO	GUILLERMO DELGADO
VEHICULOS DELGADO	HOMERO DELGADO
VENTAUTO GARATE	EDUARDO GARATE M.
CERO CHOQUES	JOSE GRANDA V.
AUTO MOTOR'S	GEOVANNY GONZALEZ
AUTO NEGOCIOS GUZMAN	ARIOLFO GUZMAN S.
COMERCIAL IÑIGUEZ ASTUDILLO	KLEVER IÑIGUEZ
H.L.G AUTOS	HUGO LEON G.
AUSTRO AUTO COMERCIAL	DANIEL MALO H.
F.M. VEHICULOS	FABIAN MARTINEZ P.
G.M. AUTOS	GUILLERMO MENDEZ S.
TOYOCAR	TEODORO MENDEZ S.
VEHICULOS MOSCOSO ASTUDILLO	JOSE MOSCOSO C.
JUAN SERRANO	TEODORO NARANJO
W.R. AUTOS	RENE PINOS A.
MUNDIAUTO	DIEGO REGALADO P.
SOBRERUEDAS	ASDRUBAL RODAS I.
COMERCIAL CARLOS ROLDAN	JUAN CARLOS ROLDAN
G.R. AUTOS	GUSTAVO ROSALES L.
FADEM'S MOTOR C.LTDA	FAUSTO SALAZAR C.
	FIDEL SALINAS P.
"W.AUTOS"	WILMER SANCHEZ R.
AUTO TOTAL	DIEGO SERRANO N.
CREDIAUTO J.S	JAVIER SERRANO N.
CAR CLINIC	FLAVIO TINOCO D.
AUTO FACIL	FREDDY TORRES R.
	DR. RENE TORRES R.
	ANDRES URIGUEN M.
AUTO CAMBIO VALLEJO	CARLOS VALLEJO B.
V & V VEHICULOS	CLAUDIO VELEZ L.
	EFRAIN ZEA

Cuadro Número 13. Empresas asociadas a APROPVEC

Fuente: APROPVEC

1.2 Concesionarias de vehículos nuevos y su influencia en el mercado local

Las concesionarias en la actualidad ofrecen la venta de vehículos a través de líneas especializadas, soporte mediante talleres de servicio técnico, venta de repuestos y financiamiento.

Para entender la penetración de las marcas en el mercado local, a continuación se presenta la información de las ventas de vehículos nuevos por marca (de las marcas más vendidas) en los últimos años, información que fue actualizada al año 2009. Cabe indicar que este es un indicador importante para conocer las tendencias de los clientes para escoger una marca u otra. Hay que tener presente que estos datos agrupan todos los tipos de vehículos, es decir al referirse a la marca Chevrolet se refiere a todos los tipos de vehículos que ofrece esta marca, como son autos, jeeps, camionetas, camiones, etc. A continuación la información:

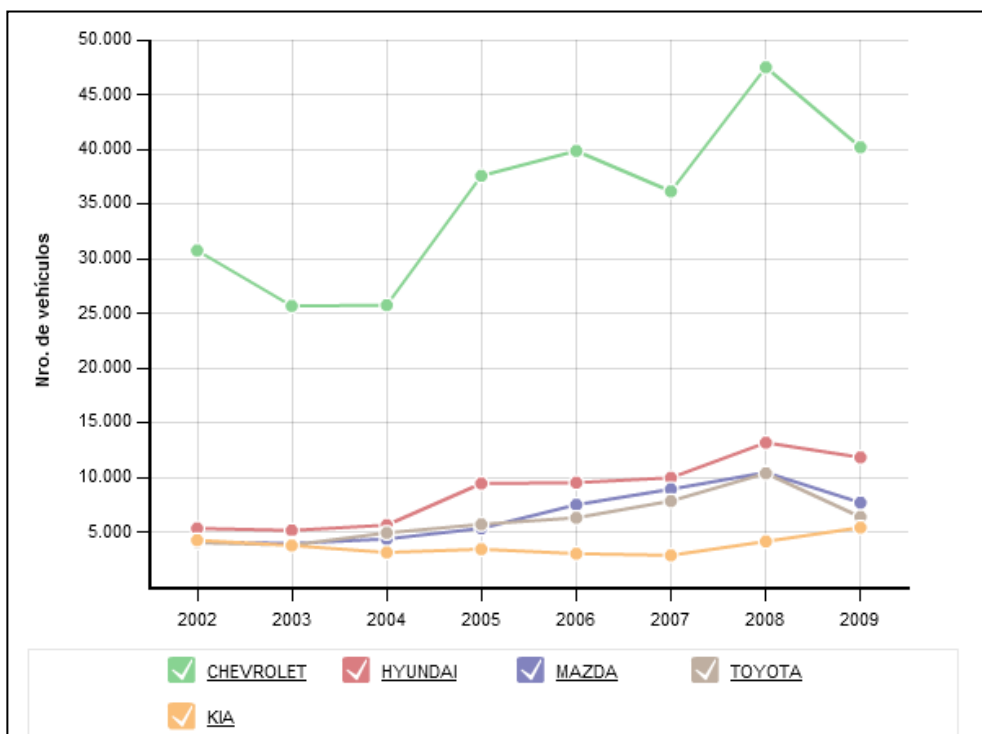


Imagen Número 10. Ventas de vehículos nuevos por marca

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

Año	CHEVROLET	HYUNDAI	MAZDA	TOYOTA	KIA
2002	30741	5322	4125	4039	4247
2003	25685	5139	3946	3793	3766
2004	25745	5636	4384	4929	3137
2005	37594	9436	5343	5713	3449
2006	39855	9514	7503	6328	3029
2007	36174	9951	8918	7848	2867
2008	47519	13167	10437	10360	4149
2009	40185	11814	7692	6372	5432

Cuadro Número 14. Ventas de vehículos nuevos por marca

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

Como se pudo observar, la marca Chevrolet mantiene una diferencia preponderante con el resto de marcas en el país. Este es un dato importante para conocer las preferencias de consumo y tendencias de los consumidores.

A continuación las marcas de vehículos y sus concesionarias que tienen presencia en el mercado local:

Marca	Concesionarias	Logo
Chevrolet	Metrocar S.A	
	Mirasol	
Hiunday	Autohyun	
	Hyunmotor	
Kia	Motricentro Cia. Ltda	
Nissan y Renault	Automotores y Anexos S.A(Ayasa)	
Toyota	Importadora Tomebamba	
Volkswagen y Honda	Recordmotor S.A	
Mazda	Impartes S.A	

Cuadro Número 15. Concesionarias con presencia en el mercado local

Fuente: Diario el Comercio

1.2.1 Financiamiento

Las soluciones de financiamiento que brindan las concesionarias dependen de las políticas de cada empresa, sin embargo la mayoría de estas comparten ciertas condiciones similares para otorgar crédito directo, como son:

- ✓ Otorgamiento de crédito de 48 meses y hasta 60 meses. Con ciertas excepciones, la mayoría de las empresas brindan este plazo sin distinción del valor del vehículo a vender. Es frecuente el manejo del concepto de mini cuotas, como es el caso de la Concesionaria Autohyun que ofrece la posibilidad de pago mediante las "Minucotas Autohyun desde 199\$ al mes".
- ✓ La entrada necesaria es variable y depende del monto del vehículo a adquirir. Cabe indicar que hay ciertos productos que se comercializan con un 0% de entrada, como es el caso de Mirasol S.A que brinda un sistema de compra programada que le permite adquirir el vehículo sin cuota de entrada a través de "ChevyPlan".
- ✓ Los documentos requeridos para otorgar crédito directo para personas naturales es variable dependiendo de cada empresa, del perfil del cliente y monto de financiamiento, sin embargo los requerimientos solicitados en común son:
 - Solicitud de crédito debidamente llenada y firmada.
 - Copia de cédula y certificado de votación del deudor y cónyuge.
 - Copia de predio o escritura de la casa, sitio o terreno (si tiene).
 - Copia de matrícula del vehículo (si posee).
 - Certificado de ingreso que recibe mensualmente (tres últimos roles de pago del deudor).
 - Garante(si se lo requiere).
 - En caso de comerciantes, el deudor(es) presentará tres certificados comerciales de empresas que les suministren o compren los bienes o servicios, o fotocopias de facturas de honorarios según sea el caso.
 - Tres últimos pagos del I.V.A.

- De poseer el cliente cuenta(s) bancaria(s), presentar certificado(s) bancario(s) actualizado(s).
 - De poseer el cliente tarjetas de crédito, presentar estados de cuenta de los tres últimos meses del deudor(es).
 - Pago de servicios básicos.
- ✓ Los documentos requeridos para otorgar crédito directo para personas jurídicas es variable dependiendo de casa empresa, del perfil del cliente y monto de financiamiento, sin embargo los requerimientos solicitados en común son:
- Fotocopia del R.U.C.
 - Fotocopia de los balances de la compañía presentados a la Superintendencia de Compañías de los últimos dos años.
 - Fotocopia del nombramiento del representante legal, vigente.
 - Fotocopia de la cédula del representante legal, vigente.
 - Fotocopia de la escritura de constitución y estatuto social de la empresa.
 - Certificados bancarios de la empresa y del garante.
 - Certificados de referencias comerciales con fecha de inicio de la relación/cifras promedio de compras/ventas mensuales, firmado y sellado, así como con números de teléfono.

Por otro lado hay otras concesionarias (p. ej.: Recordmotor) que no brindan crédito directo(o lo hacen de manera limitada por un máximo de 3 meses). Como solución a los requerimientos mediante financiamiento estas empresas trabajan con entidades financieras como es el caso de los Bancos. El periodo ordinario de crédito que se brinda es de 48 meses. Los documentos requeridos para otorgar crédito a través de estas entidades financieras son:

- Llenado de formulario de solicitud.
- Copia de cédula.
- Copia de certificado de votación.
- Certificado de ingresos o tres últimos roles de pago.
- Copia de matrícula del vehículo (si posee).

- Pago de servicios básicos.
- Garante.

1.3 Antecedentes de la empresa Sobreruedas

1.3.1 La empresa

El fundador de la empresa “Sobreruedas” tiene una experiencia en la venta de vehículos usados por cerca de 30 años en el sector. El ámbito de este negocio es a nivel local, a pesar de esto mantiene relaciones con empresas de otras ciudades para la adquisición de los Vehículos. Las marcas de los carros en los que se especializa la empresa son: Chevrolet, Hyundai, Toyota, Volkswagen, Mazda, entre otras.

La empresa en estudio inició sus operaciones el 9 de junio de 2005, realizando la debida tramitología en el Servicio de Rentas Internas con el nombre comercial “Megaautos”. La figura jurídica adoptada fue “personería natural”, figura que se mantiene hasta la fecha. Cabe indicar que en junio de 2005 la empresa estaba conformada por un único capitalista y Gerente General con colaboración de cuatro socios comerciales (sin participación de acciones) y cuatro empleados que se desempeñaban en las tareas de secretaría, manejo de contabilidad, asesoramiento en la venta y limpieza y mantenimiento de los vehículos.

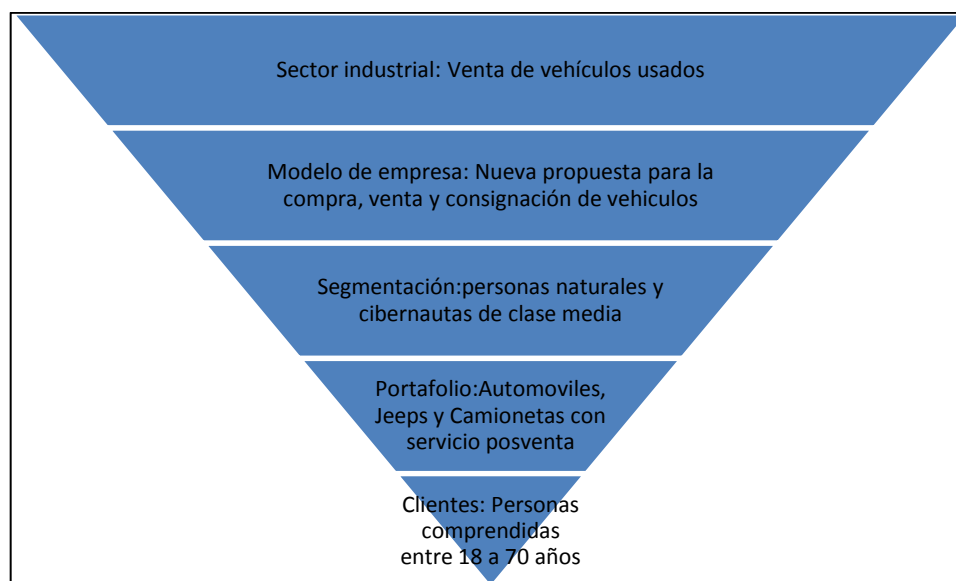
El negocio mantiene la figura de comisionista para la declaración de impuestos ante el ente regulatorio Servicio de Rentas Internas.

En el mes de junio del año 2008, el Gerente General tomó la decisión de dimitir la colaboración de dos de sus cuatro socios comerciales y a finales del año 2010 decidió continuar su negocio con un único socio comercial, con lo cual decide adoptar un nuevo nombre comercial debidamente registrado en el Servicio de Rentas Internas: “Sobreruedas”.

Por otro lado, adicionalmente a la comercialización de vehículos, los servicios que se brinda la empresa son los siguientes:

- ✓ Gestión de financiamiento
- ✓ Asesoramiento de compra y servicio de solicitud de vehículo bajo pedido
- ✓ Servicios de aseguramiento de Vehículos a través de compañías Aseguradoras con las que la empresa mantiene relación comercial.

1.3.2 Modelo de empresa



Cuadro Número 16. Modelo de empresa

Fuente: Sobreruedas

Elaborado por: Pedro Rodas

Sobreruedas se caracteriza por comercializar vehículos usados en el ámbito local. Los vehículos que comercializa son de varios modelos, como son autos, jeeps y camionetas. El segmento del mercado es la clase media. Con este antecedente los factores y características que le diferencian a esta empresa son: larga trayectoria en el mercado de venta de vehículos usados, experiencia en el trato con el cliente, catálogo de productos que toman en cuenta lo que el cliente busca, facilidades de pago, otros.

1.3.3 Recursos disponibles

En la actualidad se dispone de los siguientes recursos:

-Recursos humanos:

- 1 Gerente general
- 1 Subgerente (también Asesor de compras y ventas)
- 1 Vendedor,
- 1 Contadora,
- 2 personas encargadas del mantenimiento y limpieza de los vehículos
- 1 Chofer.

-Recursos tecnológicos:

- Base de datos de clientes, proveedores, contabilidad, otros
- Red centralizada para acceso a recursos informáticos

-Recursos financieros:

- Acceso a crédito directo con bancos de la localidad y Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Recursos financieros personales para brindar crédito directo a clientes.

-Otros

1.3.4 Relaciones comerciales con concesionarias de la localidad

La empresa, desde hace algunos años atrás, ha adoptado relaciones protagónicas con distintas empresas concesionarias de vehículos en el ámbito local y nacional. Cabe indicar que su interés comercial está enfocado en los vehículos usados que los clientes de las concesionarias entregan a estas como parte de pago por uno nuevo. Las empresas concesionarias con las que Sobreruedas (y anteriormente Megaautos) ha mantenido relaciones comerciales (muchas veces estas conservadas hasta la actualidad), son:

Ámbito local:

- ❖ Importadora Tomebamba
- ❖ Impartes
- ❖ Hiunmotor
- ❖ Recordmotor
- ❖ Quito Motors

Ámbito nacional:

Quito:

- ❖ Automotores Continental
- ❖ Ecoauto
- ❖ Vallejo Araujo
- ❖ Autolab

Guayaquil:

- ❖ Induauto
- ❖ Emaulme

1.3.5 Políticas de concesión de crédito

La empresa, desde su creación, a más del nexo que brinda a través de las distintas entidades bancarias, también ofrece crédito directo a los clientes, hasta un plazo de 18 meses, esto dependiendo del monto de endeudamiento. Cabe indicar que las tasas de interés que se aplican para otorgar el crédito se establecen en el momento de la realización del negocio y pueden ser hasta del 2% mensual. Para otorgar el crédito se deben cumplir ciertas condiciones, como son:

- ✓ Referencias de solvencia financiera
- ✓ Garantía
- ✓ Aprobación en el sistema Credireport (Buró crediticio), entre otras.

Capítulo 2

2. Estrategias Administrativas y de Recursos Humanos.

2.1 Estrategias Administrativas

2.1.1 FODA

A continuación se presenta una "fotografía" de la situación actual de la empresa, estableciendo aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) y aspectos externos (Oportunidades y Amenazas) de la misma:

VEHICULOS "SOBRERUEADAS"	FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
	El Gerente General ha acumulado una experiencia de 23 años en el negocio a través de Sociedad y 7 años de manera independiente	Créditos convenientes que brindan ciertas instituciones financieras, como es el caso de las Cooperativas.	Uso limitado de las tecnologías de la información	Factores Políticos y Económicos (p.ejm. modificaciones en la ley de tributación Ecuatoriana que afecten a las empresas comisionistas)
	Financiamiento propio	Nuevas Alianzas comerciales con otros parqueaderos y Concesionarias para formar otras posibilidades de negocios	La expansión del negocio está sujeta a la gestión que realice exclusivamente el reducido grupo de empresarios que conforman esta empresa familiar.	Ventajas que ofrecen las Concesionarias de vehículos nuevos (como son sus líneas de crédito, 0% de entrada, etc)
	Servicios complementarios como servicio pos-venta y venta de repuestos	No es frecuente el uso de las "promociones para la venta" por parte de la competencia	Aspectos de control de personal inexistentes (como p.ejm. la hora de ingreso y salida del personal)	Creación de nuevos negocios de venta de vehículos usados ocasionando que el mercado se vuelva más competitivo
	Catálogo de Vehículos variado de acuerdo a las exigencias de los clientes	Incremento de precios en los vehículos importados por establecimiento de aranceles	Toma de decisiones centralizada	Alianzas estratégicas por parte de la Competencia
	Mantener altos estándares éticos en toda la organización.	Uso reducido de recursos de mercadeo en empresas competidoras		Crisis financiera que vive el país
	Relaciones comerciales con Concesionarias de la localidad	Pertenecer a la Asociación APROPVEC		

Cuadro Número 17. FODA de Sobreruedas

Fuente: Sobreruedas

Elaborado por: Pedro Rodas

2.1.2 Áreas funcionales de la empresa

La empresa Sobreruedas se encuentra constituida por las siguientes áreas funcionales básicas de trabajo:

- Área de Dirección General de la empresa
- Área de Administración
- Área de Mercadeo, Publicidad y Ventas
- Área Legal de la empresa
- Área Contable y Financiera.

2.1.2.1 Área de Dirección General de la Empresa

Esta área está confirmada por el propietario de la empresa que a su vez es el Gerente General, el cual es el responsable de encaminar a la empresa a la consecución de sus objetivos estratégicos, como son rentabilidad, sostenibilidad, crecimiento, responsabilidad social, entre otros.

La labor diaria de esta área está íntimamente relacionada con lo establecido en su plan de negocios y metas empresariales. Aunque el Área encargada de las finanzas de la empresa es la Subgerencia General y Financiera, la Gerencia General brinda un apoyo protagónico en las finanzas, también en la compra de inventario, ventas, gestión de Talento Humano y coordinación con el equipo de trabajo de la Fuerza de Ventas para que se alcancen los objetivos establecidos.

Por otro lado, es importante destacar que esta área es la encargada de llevar a cabo la creación y fomento de la cultura organizacional en la empresa, lo cual lleva a mejorar el ambiente de trabajo, la comunicación efectiva, el respeto, la motivación y sentimientos de auto pertenencia hacia la empresa.

2.1.2.2 Área de Administración de la empresa

Esta Área la lleva a cabo el responsable de la Gestión de Talento Humano y se encarga de ciertos elementos del funcionamiento de la empresa, como son: contratación del personal, compra de insumos, pago del personal, verificación de que el personal cumpla con su horario, control de los inventarios de insumos.

Cabe indicar que la Gerencia General también tiene potestad directa en el manejo del Talento Humano, como son los procesos de selección de personal, inducción, capacitación, entre otros.

Por otro lado, esta área también se encarga de la puesta en marcha, mantenimiento, y manejo de los sistemas informáticos (redes, acceso a internet, sistema informático, impresión, obtención de respaldos de información, otros) de la empresa. Estos servicios son brindados por el encargado de Sistemas Informáticos.

2.1.2.3 Área Contable y Financiera

La Subgerencia General lleva a cabo la parte financiera de la empresa. Por otra parte también juega un papel importante el responsable de la Contabilidad para la gestión del sistema contable para tener un registro detallado de los ingresos y egresos monetarios de la empresa en el tiempo.

Además, en coordinación con la Gerencia General, se lleva a cabo la gestión de tributación y pago de impuestos de la empresa de acuerdo a las leyes establecidas por el Servicio de Rentas Internas.

Por otro lado, también se realiza la gestión de letras de cambio y la emisión de las facturas.

2.1.2.4 Área de Mercadeo, Publicidad y Ventas

Esta área la lleva a cabo el responsable de Marketing, Publicidad y Ventas. Su propósito es crear las estrategias de mercadeo del negocio, la publicidad, diseños, distribución de los productos y servicios, promociones y ventas.

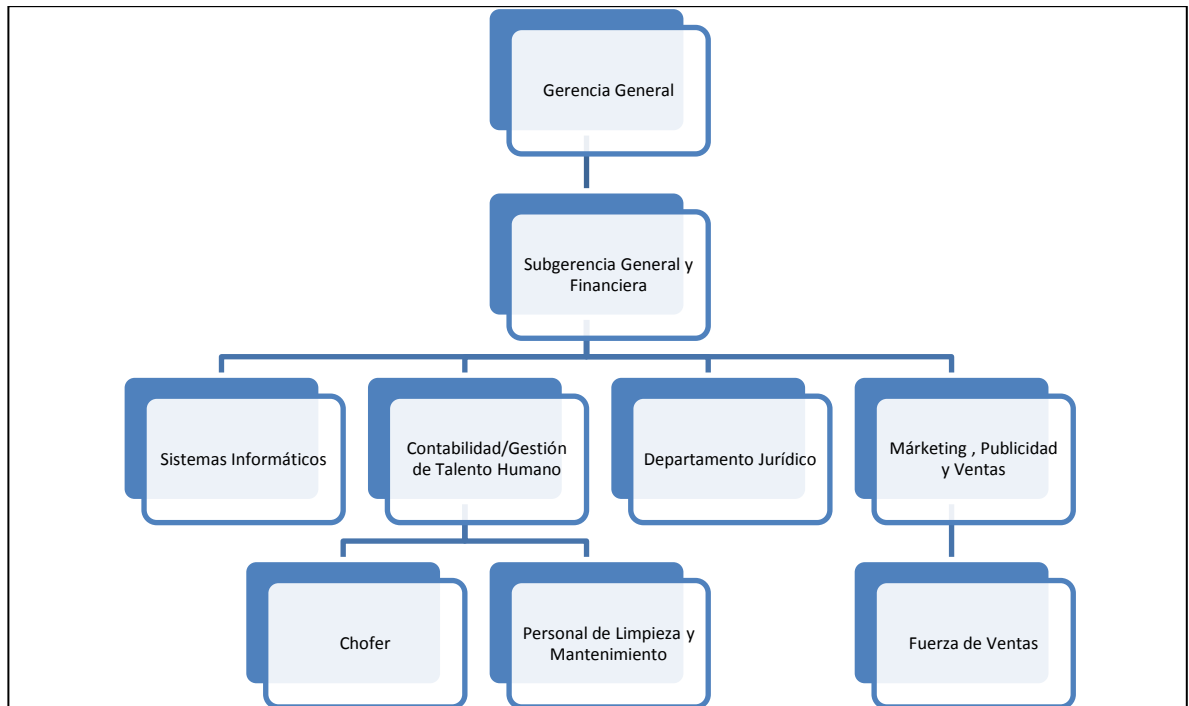
Además, como se indicó anteriormente, en esta Área se realizará la labor de ventas mediante una fuerza de ventas bien constituida, la cual promocionará los productos y servicios ofertados y potenciará sus ventas.

2.1.2.5 Área Legal de la empresa

En esta Área se gestionan y controlan todos los aspectos legales que debe tener la empresa en el desempeño de sus operaciones como son: preparación de contratos comerciales, revisión de antecedentes lícitos de los vehículos, revisión de documentos anexos, gestión del reconocimiento de rúbrica ante un Notario y ante la presencia de los involucrados (comprador y vendedor), asesoramiento legal para el otorgamiento de crédito, asesoramiento en la cobranza de cartera vencida, mantención del equilibrio legal Obrero-Patronal, gestión para la declaración de impuestos y pago de tasas, entre otros.

2.1.3 Organigrama

A continuación el Organigrama de la empresa Sobreruedas:



Cuadro Número 18. Organigrama de Sobreruedas

Fuente: Sobreruedas

Elaborado por: Pedro Rodas

2.1.4 Toma de decisiones

El diseño organizacional que mantiene la empresa Sobreruedas es la estructura simple. La Gerencia General, ya sea para tomar decisiones de rutina, de emergencia, estratégicas u operativas, utiliza herramientas a su disposición, como son análisis de Pareto, árboles de decisión, análisis costo-beneficio, entre otros.

La toma de decisiones se realiza usando el modelo de racionalidad acotada, la cual, según (Stephen.Robbins.y.Timothy.Judge ,2009), consiste en: “Construir modelos sencillos que extraen las características esenciales de los problemas, sin llegar a incluir toda su complejidad”...“¿Cómo funciona para la persona común la racionalidad acotada? Una vez identificado un problema, comienza la búsqueda de criterios y alternativas, pero la lista está muy lejos de ser exhaustiva.”...“Siguiendo rutas familiares y muy utilizadas, la persona que toma las decisiones procede a revisar las alternativas únicamente hasta que identifica una que sea suficientemente buena –que tenga un nivel

aceptable de desempeño. Eso termina la búsqueda. Por tanto, la solución final representa una elección satisfactoria en lugar de la óptima”.

En el siguiente cuadro se indica el tipo de toma de decisiones que se realizan por Unidad:

Unidad	Tipo de toma de decisiones
Gerencia General	Decisiones financieras, contables, compras, ventas, gestión de Talento Humano, tributación, planificación, comerciales
Subgerencia General y Financiera	Decisiones financieras, contables, gestión de Talento Humano, Marketing, planificación, comerciales
Departamento Jurídico	Decisiones legales
Marketing , Publicidad y Ventas	Decisiones de Marketing, Publicidad y Ventas

Cuadro Número 19. Toma de decisiones de Sobreruedas

Fuente: Sobreruedas

Elaborado por: Pedro Rodas

2.2 La creación de valor agregado

2.2.1 Creación de valor

La creación de valor se conseguirá brindando los siguientes servicios:

- Servicio posventa (garantía mecánica).
- Asesoramiento en el proceso de matriculación.

- Asesoramiento para escoger una empresa aseguradora (de acuerdo a las necesidades del cliente).
- Asesoramiento para equipar el vehículo.
- Asesoramiento en la compra de un vehículo de otro negocio.
- Servicio de compra de vehículo bajo pedido.

Lo anterior busca aportar al consumidor en su satisfacción y experiencia de compra. Se ha identificado que los componentes de valor por los que paga el consumidor son:

- ✓ Surtido
- ✓ Comodidad
- ✓ Rapidez
- ✓ Trato
- ✓ Calidad
- ✓ Oferta/Promociones
- ✓ Condiciones de pago

2.2.2 El valor agregado

Como paso previo a la creación de valor agregado en la empresa Sobreruedas, es importante tener en cuenta el segmento en que la misma se enfocará, además definir quién es su cliente objetivo. Con esta focalización de mercado se pueden presentar ofertas más atractivas y personalizar los servicios ofertados. Además, cabe mencionar que es importante trabajar en la cultura de la empresa para que ubique a sus clientes en el centro de todas las actividades que se desarrollan a diario.

La creación de valor agregado está fundamentada en los siguientes aspectos (los cuales son atributos valorados por el cliente):

- ✓ Credibilidad del cliente. Esto se consigue con los años de experiencia de la empresa y la imagen proyectada.
- ✓ Servicio pos-venta. Este servicio debe brindar seguridad y capacidad de respuesta confiable a los requerimientos del cliente.

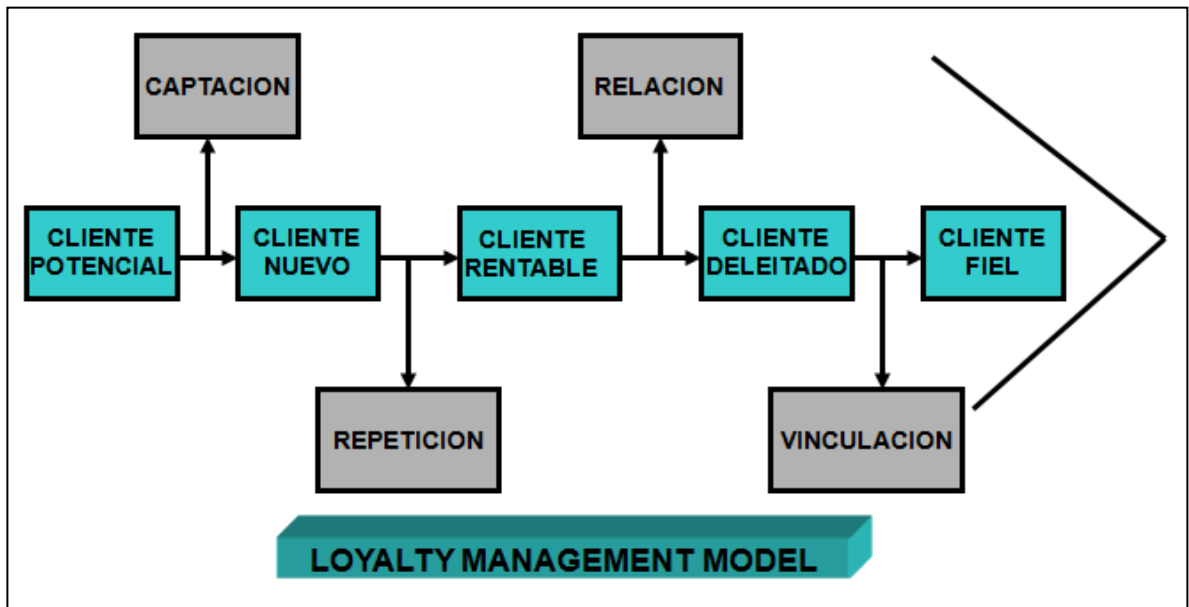
- ✓ Horarios de atención flexible.
- ✓ Experiencia del cliente: Trato cordial, profesional, cortés y honesto. La labor diaria de los empleados afectará positivamente en el trato y retención de los clientes. En este punto es importante tener en cuenta las recomendaciones de (Philip.Kotler ,1996), en su libro Los diez pecados capitales del Marketing, en donde se indica:

"Presentar con regularidad datos sobre la satisfacción de los clientes. Medir la satisfacción del cliente y también por grupos de clientes y por aspectos específicos (producto, servicio, precio, etc.). Informar de las puntuaciones de los diversos departamentos, con una opinión de motivar a todo el mundo a tratar de mejorar la satisfacción del cliente en cada periodo. Una opción es considerar un incentivo si aumenta la satisfacción del cliente o llega a determinado nivel. Incluir en el sobre de la nomina de cada empleado la frase de que su cheque se lo están pagando los clientes".

- ✓ También es importante dar mayor atención a las quejas y molestias que presentan los clientes, para esto es importante implementar un software de relación con los clientes.
- ✓ Brindar ofertas y promociones. Es importante que estas estén apegadas a las tendencias y preferencias de los consumidores.
- ✓ Implementación de alternativas para exhibición del catalogo de productos. Esto se conseguirá a través del catálogo electrónico que se encuentra en el sitio web de la empresa.
- ✓ Personalización del producto a través de poder brindar accesorios y extras que necesitan los clientes en el vehículo. La empresa, al brindar marketing lateral (Concepto mencionado por (Philip.Kotler ,1996), en su libro Los Diez Pecados Capitales del Marketing, en el cual considera que son: "procesos alternativos generadores de ideas"..."El marketing lateral es pensar en un producto en relación con otro producto, servicio o idea"..."El concepto de marketing lateral posee un gran potencial para crear nuevas características de producto, nuevos mercados o nuevos marketing mix".) puede ofrecer accesorios para autos, como llantas, equipos de sonido, alójenos, etc. Con esta idea se puede equipar el vehículo del cliente en base a sus preferencias de accesorios.
- ✓ Crédito personalizado y facilidades de pago.
- ✓ Brindar productos de calidad. Esto incluye el estado legal saneado de los vehículos.

2.3 Acercamientos a la lealtad y fidelización del cliente

Los elementos que se debe tener en cuenta para alcanzar la lealtad del cliente y fidelidad son la **Captación, Repetición, Relación y Vinculación** de este hacia la empresa en base al modelo “LOYALTY MANAGEMENT MODEL” que se ilustra a continuación:



Cuadro Número 20. Modelo “LOYALTY MANAGEMENT MODEL”

Fuente: Apuntes entregados en Módulo “Gerencia de Marketing”

Elaborado por: Ing. Xavier Ortega

2.3.1 Modelo de lealtad

A continuación las aristas del Modelo de lealtad:

2.3.1.1 Excelente Producto y/o Servicio

En referencia a este punto es importante que la empresa se esfuerce en brindar productos en buenas condiciones mecánicas y su servicio (incluyendo el servicio pos-venta) esté acorde a las exigencias de sus clientes.

Al ser esta una empresa orientada a la satisfacción del cliente, es importante indicar que todas las operaciones diarias (asesoramiento al cliente, cierre de negocios, cobro de deudas, servicio pos-venta, entre otros) contribuyan diariamente en mejorar las expectativas del cliente. Es importante sugerir que se debe poner un buzón de quejas y recomendaciones en el ingreso de la empresa, así como habilitar una sección en el sitio web de la empresa, el cual esté orientado para receptar recomendaciones e inquietudes de los clientes. Con esto lo que se busca es tomar en cuenta en todo momento lo que opina el cliente de la empresa y como conseguir retenerle con un servicio de calidad.

2.3.1.2 Excelente servicio inicial (Promete poco – Ofrece mucho)

Es importante trabajar en los siguientes puntos en las primeras interacciones con los nuevos clientes:

- Buen estado mecánico y calidad
- Estado legal correcto
- Precio razonable(brindar promociones)
- Trato amable y personalizado(buena experiencia de compra)
- Ofrecer servicios complementarios(repuestos, asesoramiento en matriculación, aseguramiento del bien, servicio pos-venta, asesoramiento para equipar el vehículo)

2.3.1.3 Consistencia en el servicio

Mediante la atención personalizada y orientada a la satisfacción del cliente, con la ayuda un sistema CRM, se conseguirá tener consistencia en el servicio.

Con la implementación de este sistema CRM en la empresa se pretende conseguir los siguientes objetivos:

-Acortar el ciclo de venta.

-Coordinar el servicio a Clientes (Mejorar el servicio a los clientes así como darle seguimiento integral a las ventas y finanzas).

-Retener Clientes (análisis de los problemas que han podido experimentar los clientes).

-Abrir nuevos mercados y abrir nuevos canales de ventas. Además soportar la demanda de productos.

2.3.1.4 Respaldo y compromiso de la Gerencia

La Gerencia General coordinará íntimamente el proceso de fidelización de clientes que deben ejecutarse en los distintos departamentos de la empresa. Para esto se crearán proyectos anuales, los cuales estarán constituidos por:

- ✓ Establecimiento de etapas y planteamiento de objetivos
- ✓ Desarrollo del proyecto
- ✓ Puesta en marcha de solución
- ✓ Retroalimentación

2.3.1.5 Innovación en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios

La empresa, en el año 2012, adoptará los siguientes factores innovadores:

Productos

A más de las marcas con las que la empresa trabaja normalmente se comercializarán las siguientes marcas de vehículos usados:

-BMW

-Mercedes Benz

Con las marcas indicadas anteriormente se busca atender este segmento que ha sido cubierto parcialmente por otros parqueaderos de venta de vehículos de la localidad.

Servicios

Los servicios que estarán a disposición de los clientes son:

- Servicio pos-venta. Con este servicio el cliente podrá tener soporte técnico a su vehículo a través de mecánicas automotrices asociadas con la empresa por un periodo establecido en el contrato de compra-venta.
- Asesoramiento pos-venta (incluye adquisición de seguro de vehículo y asesoramiento para la matriculación).
- Equipamiento del vehículo. Como parte de un servicio complementario de la empresa se brindará adicionalmente venta de accesorios.
- Otros

2.3.1.6 Recompensar al consumidor

Por la compra de un vehículo, la forma de recompensar a los clientes, sean estos nuevos o antiguos será:

Durante todo el año

A clientes nuevos: entrega de chaleco o casaca

A clientes antiguos: se verán beneficiados de accesorios(radios, aros)

A las empresas: Se dará un descuento de 30% en el servicio pos-venta

Durante la temporada de

Vacaciones

Por la compra de un Jeep(vehículo familiar) se obsequia una nevera para carro

Por la compra de una camioneta se entrega una nevera para carro

Durante la época de Navidad y año nuevo

Para clientes nuevos y antiguos se entregarán agendas, mochilas, casacas, guantes.

2.3.2 Modelo de Fidelización

A continuación el modelo establecido por la empresa para conseguir la Fidelización de sus clientes:

2.3.2.1 Habitualidad

Como se indicó en el Modelo de Lealtad, al brindar a clientes frecuentes obsequios (accesorios para auto como son radios, aros, accesorios) se estará trabajando en la recompra. Como herramienta de apoyo en este punto se cuenta con un sistema CRM para conocer las preferencias que mantiene el cliente en los productos.

2.3.2.2 Personalización

La empresa maneja una variedad considerable de marcas, modelos y colores de vehículos, lo cual le permite cubrir la mayoría de las exigencias de sus clientes.

Adicionalmente a esto se ofrece el servicio de equipamiento de los accesorios de los vehículos, como son: instalación de aros, forros, equipo de sonido, amplificador, parlantes, neblineros, entre otros. Esto contribuye en el mejoramiento de los servicios ofrecidos al cliente para conseguir incrementar su experiencia en la compra.

2.3.2.3 Diferenciación

Los factores que crearán valor agregado en los productos ofertados son:

- ✓ Asesoramiento sin costo en la matrícula y en el proceso de aseguramiento del vehículo.
- ✓ Servicio pos-venta (Con costo. Se aplicarán descuentos a las empresas que realicen compras).
- ✓ Venta de accesorios diseñados, hechos para el vehículo adquirido.

- ✓ Crédito directo.
- ✓ Mejora de la experiencia de compra ofertando productos sugeridos por el sistema CRM.
- ✓ Facilidades de pago.
- ✓ Otros

2.3.2.4 Satisfacción

Se trabajará en conseguir mejorar las expectativas del cliente ofreciendo beneficios en la compra que fueron citados en el punto anterior (factores creadores de valor agregado).

Adicionalmente se considera importante mejorar la experiencia en todos los aspectos que el cliente interactúa con la empresa, como son:

- Visita a la empresa y solicitud de cotización de un producto
- Realización de pruebas del producto
- Compra del producto
- Servicio pos-venta
- Realización de pagos(en caso de compras a crédito)

2.3.2.5 Fidelización

Este punto conforma las acciones a tomar para “entregar lo que se prometió al realizar la venta”. Para esto es necesario:

- ✓ Establecer un sistema de control de calidad en los productos vendidos.
- ✓ Instrumentar la documentación de la venta a crédito para que las condiciones crediticias con las que se cerró el negocio estén bien especificadas, lo cual evitará a futuro malos entendidos con el cliente.
- ✓ Trabajar en el servicio pos-venta para que este sea de calidad.
- ✓ Otorgamiento de garantía (limitada) en los productos y accesorios vendidos.

2.4 Estrategias de Recursos Humanos

2.4.1 Selección de personal y Reclutamiento

El objetivo de esta sección es implementar los procedimientos y políticas en materia de planeación, selección de personal y reclutamiento, que posibiliten la provisión de un recurso humano calificado y oportuno en las áreas requirentes de la empresa. El siguiente plan de Selección se pretende alcanzar en un lapso de 5 meses, pero se tendrá reportes de cumplimiento de objetivo a los 3 meses y 5 meses, con el fin de no descuidar el avance del mismo.

Plan de Reclutamiento y Selección de personal para Sobreruedas:

ACTIVIDADES	RESPONSABILIDAD		CALENDARIO		RECURSOS		MECANISMO DE SEGUIMIENTO
	PRIMARIA	APOYO	INICIO	FINAL	CAPITAL USD	HUMANO	
Realizar el análisis de puestos de la empresa Sobreruedas en el que se determine las especificaciones y la descripción de cada puesto. Para esto: - Se recopilará información cualitativa y cuantitativa, que servirá para redactar las descripciones y especificaciones del puesto que por otro lado será insumo para utilizarla en el eje estratégico de compensaciones a fin de establecer una jerarquía de puestos. - Las técnicas a utilizar para realizar esta actividad son: aplicación de cuestionarios de puestos Anexo 1 y sesiones de grupo.	Encargado del departamento de Contabilidad y Gestión de Talento Humano.	Gerente General Asesores Externos Personal de la empresa	05/01/2012	13/01/2012	\$ 200	5	Manual de funciones para el personal a contratar, en el que se detalle: - Tareas y responsabilidades - Equipos y herramientas usadas para trabajar - Estándares de desempeño - Contexto del puesto - Otros requisitos Cuestionarios utilizados para la obtención de información.
Analizar la necesidad del personal en un área específica, con la finalidad de pronosticar y dimensionar sus necesidades, de esta manera crear una base de datos de candidatos que cumplan con el perfil demandado. La técnica a utilizar para este análisis es análisis	Encargado del departamento de Contabilidad y Gestión de Talento	Gerente General	14/01/2012	19/01/2012		1	Técnica que permita pronosticar las necesidades de candidatos.

de tendencia.	Humano.						
Para el reclutamiento del personal de vigilancia se utilizarán fuentes externas apropiadas que permitan captar personal más calificado. Para pronosticar la oferta de candidatos externos se realizará una evaluación de las bases de datos de personal calificado para el puesto requirente que dispongan las empresas especializadas en el medio, así como llevar un registro de todas las hojas de vida reclutadas con anterioridad. • Para reclutar candidatos externos se enviarán a las empresas seleccionadas la descripción y especificación de los puestos requeridos a fin de que éstas provean información de la oferta de candidatos que cumplan con el perfil requerido. • También se utilizará anuncios claros y atractivos, en los diarios de mayor circulación de la ciudad.	Encargado del departamento de Contabilidad y Gestión de Talento Humano.	Gerente General	20/01/2012	04/02/2012	\$ 50	1	Informe sobre las empresas locales de agencia de empleos más destacadas en el medio y especializadas sobre el tema. Informe sobre la oferta en el mercado tanto de empresas colocadoras como las obtenidas a través de la publicación en la prensa.
Establecer una base de datos sobre los posibles aspirantes a las vacantes con las siguientes características: • Registro del perfil a necesitar. • Registro de la nómina de personal en la que se describa: experiencia laboral, conocimientos sobre el eje de la empresa Sobreruedas, estudios formales, cursos de capacitación, intereses para hacer carrera, habilidades adoptadas y capacidades adquiridas, estabilidad en otros trabajos. • Registro y evaluación de las fuentes externas para captar personal. • Registro de candidatos idóneos para los puestos de trabajo.	Encargado del departamento de Contabilidad y Gestión de Talento Humano.	Gerente General Asesores Externos	05/02/2012	20/02/2012	\$300	4	Base de Datos de Recursos Humanos implementado y en funcionamiento.
Determinar las políticas e instrumentos de selección de personal más idóneas. Para el desarrollo de esta actividad se recomienda tener en cuenta lo siguiente:	Encargado del departamento de Contabilidad	Psicólogo Laboral contratado	21/02/2012	07/03/2012	\$500	5	Manual guía de políticas e instrumentos a utilizar al momento de seleccionar personal. Especificando los tipos de entrevistas y pruebas. Reporte escrito del avance del plan y

Utilizar como instrumentos de selección son, la solicitud, evaluación de solicitudes, y las entrevistas y pruebas. Anexo 2 Formulario de Solicitud, Anexo 3 Formulario de Evaluación de Solicitudes. Las entrevistas las debería realizar el Gerente General y el encargado del departamento de Contabilidad y Gestión de Talento Humano. Las pruebas deberían ser aptitudinales y de personalidad.	y Gestión de Talento Humano.	Asesores Externos Gerente General					cumplimiento del objetivo.
---	------------------------------	--	--	--	--	--	----------------------------

Cuadro Número 21. Plan de Reclutamiento y Selección de personal “Sobreruedas”

Fuente: Sobreruedas

Elaborado por: Pedro Rodas

2.4.2 Capacitación

La empresa Sobreruedas ha preparado un cronograma de capacitación a sus empleados para el año 2012, el cual será desarrollado tanto a nivel local como a nivel nacional. A continuación el calendario de capacitación:

MES	INICIO	FIN	NOMBRE DEL CURSO	DIAS(CADA DIA CORRESPONDE A 8 HORAS LABORABLES)	PERSONAL A ASISTIR
FEBRERO	01/02/2012	02/02/2012	ADMINISTRACION DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO	2	GERENTE GENERAL
MARZO	02/03/2012	05/03/2012	CRM, FIDELIZACION DEL CLIENTE	2	PERSONAL DE MARKETING, PUBLICIDAD Y VENTAS
MARZO	05/03/2012	08/03/2012	MECÁNICA AUTOMOTRIZ	4	PERSONAL DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO
MAYO	03/05/2012	09/05/2012	CURSO DE VENTA EFECTIVA	5	FUERZA DE VENTA
JUNIO	01/06/2012	05/06/2012	HERRAMIENTAS PARA LA MEDICION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE	3	SUBGERENTE GENERAL Y FINANCIERO
JULIO	03/07/2012	05/07/2012	LAS 5 “S” PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y MANEJO DEL TIEMPO	3	SUBGERENTE GENERAL Y FINANCIERO
JULIO	05/07/2012	17/07/2012	PROGRAMADE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS	9	GERENTE GENERAL
SEPTIEMBRE	02/09/2012	06/09/2012	NUEVAS NORMAS DE LA CONTABILIDAD	5	PERSONAL DE CONTABILIDAD/GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
SEPTIEMBRE	04/09/2012	07/09/2012	ENTORNO LEGAL EN LOS NEGOCIOS AUTOMOTRICES	4	PERSONAL DE DEPARTAMENTO JURÍDICO
NOVIEMBRE	05/11/2012	06/11/2012	SEGURIDAD EN LAS REDES INFORMÁTICAS	2	PERSONAL DE DEP. SISTEMAS INFORMÁTICOS
DICIEMBRE	02/12/2012	03/12/2012	TELEMARKETING APLICADO A LAS VENTAS AUTOMOTRICES	2	PERSONAL DE MÁRKETING, PUBLICIDAD Y VENTAS

Cuadro Número 22. Cronograma de capacitación de Sobreruedas

Fuente: Sobreruedas

Elaborado por: Pedro Rodas

2.4.3 Motivación

Con el propósito de aumentar la productividad y la satisfacción laboral se implementará el siguiente sistema de motivación:

	Planes de incentivos para el 2012 "Sobreruedas"	
	Nivel	Plan
PLANES MOTIVACIONALES	GERENCIA GENERAL	
	<i>Programa de incentivos individual</i> PERSONAL DE SUBGERENCIA GENERAL Y FINANCIERA	Bonos instantáneos: Incentivo espontáneo otorgado a la persona al conseguir una meta de ventas.
	<i>Programa de incentivos individual</i> PERSONAL DE MARKETING , PUBLICIDAD Y VENTAS	Bonos instantáneos: Incentivo espontáneo otorgado a la persona al conseguir una meta de ventas.
	<i>Incentivos a largo plazo + Bono anual de cumplimiento</i> PERSONAL DE FUERZA DE VENTAS(ASESOR COMERCIAL)	El empleado se hará acreedor a un bono anual por cumplimiento de metas
	<i>Plan combinado</i> CONTADOR/ENCARGADO DE GESTION DE TALENTO HUMANO	Se pagará a los vendedores un sueldo fijo más comisiones en proporción directa con sus ventas
	<i>Bono anual de cumplimiento de metas de la empresa</i> PERSONAL DE DEPARTAMENTO DE SISTEMAS	El empleado se hará acreedor a un bono anual por cumplimiento de metas
	<i>Bono anual de cumplimiento de metas de la empresa</i> PERSONAL DE DEPARTAMENTO JURÍDICO	El empleado se hará acreedor a un bono anual por cumplimiento de metas
	<i>Bono anual de cumplimiento de metas de la empresa</i> PERSONAL DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	El empleado se hará acreedor a un bono anual por cumplimiento de metas
	<i>Plan de trabajo a destajo garantizado</i> CHOFER	El salario establecido más un incentivo por cada vehículo que se ha dado limpieza y mantenimiento por encima de un número de unidades por día.
	<i>Bono anual de cumplimiento de metas de la empresa</i>	El empleado se hará acreedor a un bono anual por cumplimiento de metas

Cuadro Número 23. Plan de incentivos “Sobreruedas”

Fuente: Sobreruedas

Elaborado por: Pedro Rodas

2.5 Estrategias para fomentar la Cultura Organizacional

2.5.1 Introducción a la Cultura Organizacional

En el libro Comportamiento Organizacional (Stephen.Robbins.y.Timothy.Judge ,2009) se realiza la siguiente definición de Cultura Organizacional:

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura en una organización:

1. Innovación y aceptación del riesgo. Grado en que se estima a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
4. Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
7. Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento.

Cada una de estas características existen en un continuo de menor a mayor. Entonces, la evaluación de la organización con respecto de las características da un panorama completo de la cultura de la organización. Este panorama es la base para los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización, el modo de hacer las cosas, y la manera en que se supone deben comportarse los miembros”.

2.5.2 Funciones de la cultura

En referencia al libro antes mencionado (Stephen.Robbins.y.Timothy.Judge ,2009), se a continuación se cita un extracto sobre las funciones de la cultura:

“La cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización. La primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. La tercera función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados”.

2.5.3 Creación de un modelo de cultura organizacional para Sobreruedas

Basándose en la fuente bibliográfica citada en el apartado anterior, a continuación los axiomas de un modelo de cultura organizacional para la empresa Sobreruedas:

La cultura original se deriva de la filosofía del fundador de la empresa, por lo que es importante adoctrinar a los empleados la visión, manera de pensar y sentir de su fundador. Esto incluye las costumbres y tradiciones actuales de la empresa, las mismas que han permitido conseguir el éxito actual.

De manera paralela a lo anterior es necesario:

1. Realización de un proceso de selección apegado al “Plan de reclutamiento y selección” indicado en la sección 2.4.1, el cual permita identificar y contratar individuos que tengan el conocimiento, aptitudes y habilidades para realizar con éxito los trabajos encomendados al área que les corresponda en la organización.

Es importante tomar en cuenta en el proceso de selección (no importa la vacante a la cual vaya a ocupar el candidato) los criterios: trabajo en equipo, actitud orientada al deleite del cliente, amabilidad en el trato, compromiso y pro-actividad.

2. Es importante las acciones que tome la Alta Dirección al interior de la empresa, como son: libertades que dan los Gerentes a sus empleados, tipo de vestimenta que deben usar en los horarios de oficina, acciones que serán redituables por los empleados para conseguir un aumento en su salario, asensos y otras recompensas, etc.
3. Socialización e introducción de los valores y cultura de la empresa a los nuevos empleados mediante la realización de talleres, almuerzos de bienvenida, mesas redondas departamentales, etc., lo cual permita moldear al recién llegado para conseguir las aptitudes requeridas para el puesto, ejecución con éxito de sus nuevos roles (además reglas y procedimientos), y en general conseguir su mejor disposición. Es importante además transmitir historias que contengan la narrativa de eventos sobre los fundadores de la organización, rituales que permitan, mediante actividades repetitivas, dar a conocer los valores clave de la empresa (una actividad a emplearse es utilizar canticos corporativos), uso de lenguajes propios de la organización (como son uso de términos únicos para describir proveedores, clientes o productos que se relacionen con su empresa).

Lo anterior es importante aplicar a la etapa previa a la llegada del empleado a la empresa, en la etapa de encuentro(al entrar a la organización) y en la etapa de metamorfosis (etapa posterior al encuentro, en la cual se pasan por los cambios necesarios).

Además es importante en esta etapa comunicar a los nuevos empleados el mecanismo que se usará habitualmente para evaluar su trabajo (estos mecanismos varían de acuerdo a cada puesto, pero pueden tener factores en común, como son: trabajo en equipo, actitud orientada al deleite del cliente, amabilidad en el trato, compromiso y pro-actividad), para que ellos no ignoren lo que la empresa espera de ellos.

Adicionalmente a lo indicado anteriormente, es importante seguir las siguientes pautas para crear una cultura organizacional ética:

- Los altos directivos deben enviar a los empleados mensajes positivos de comportamientos éticos realizados.
- Creación y divulgación de un código de ética empresarial. Este debe enunciar los valores fundamentales de la organización y las reglas éticas que se espera sigan los empleados.
- Capacitación sobre ética mediante la realización de seminarios, talleres y programas acerca de ética, con lo cual se aclarará a los empleados cuáles prácticas están permitidas y cuáles no.
- Recompensar visiblemente los actos éticos y castigar los no éticos en base a un código de ética de la empresa
- Brindar mecanismos de protección: La empresa necesita proveer mecanismos formales para que los empleados analicen dilemas éticos y reporten el comportamiento carente de ética sin temor a sufrir represalias.

Lo anterior se conseguirá con la colaboración del encargado de las funciones de “Contabilidad/Gestión de Talento Humano”, el cual velará que la creación de la cultura organizacional ética se cumpla al interior de la empresa.

2.5.4 Beneficios obtenidos al crear Cultura Organizacional en Sobreruedas

Los beneficios obtenidos por la empresa son:

- ✓ Reducir la rotación de los empleados
- ✓ Mejoramiento del clima laboral
- ✓ Crea un comportamiento ético al interior de la empresa
- ✓ Mayor apoyo al trabajador para correr riesgos e innovar.
- ✓ Sostenibilidad de la empresa en el tiempo
- ✓ Desarrollo de fortalezas del empleado
- ✓ Ayuda a entender de mejor manera el comportamiento de sus trabajadores
- ✓ Mayor desempeño y satisfacción de los empleados.

- ✓ Mayor sensibilidad cultural al interior de los miembros de la empresa.
- ✓ Trabajo en equipo y apoyo.
- ✓ Sentido de pertenencia en los empleados
- ✓ Generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual

2.6 Estrategias orientadas a conseguir el deleite de los clientes.

2.6.1 Valor para el cliente

Para Sobreruedas, al disponer de un modelo de empresa orientado a la satisfacción del cliente, es necesario realizar un análisis integral de este último para identificar cuáles son sus tendencias, expectativas y percepciones. De esta manera podremos conocer qué factores son los que generan valor en el cliente.

Para conocer los factores que determinan el valor para el cliente se utilizará la conocida fórmula, presentada a continuación:

$$VC = \frac{\overset{\uparrow}{\text{Prestaciones}} + \overset{\uparrow}{\text{Emociones}}}{\underset{\downarrow}{\text{Precio}} + \underset{\downarrow}{\text{Inseguridades}} + \underset{\downarrow}{\text{Insatisfacciones}}}$$

Cuadro Número 24. Formula valor para el cliente

Fuente: Apuntes módulo Gerencia de Marketing

Elaborado por: Ing. Xavier Ortega

La misma que se encuentra conformada por los siguientes factores influyentes en el cliente:

Prestaciones

Están conformadas por:

- Estado mecánico del vehículo (P. ej.: buen estado, desgastado, etc.).
- Accesorios que posee

- Estado legal y antecedentes judiciales
- Facilidades de pago
- Variedad de vehículos que estén ajustados a los distintos presupuestos.
- Servicios complementarios ofrecidos

Emociones

Están formadas por:

- ✓ Calidad del producto comprado
- ✓ Innovación en los servicios complementarios ofertados
- ✓ Satisfacción obtenida al realizar la compra
- ✓ Seguridad que brinda adquirir un producto en la empresa
- ✓ Experiencia que se obtiene en la atención brindada al cliente
- ✓ Confianza y credibilidad de la trayectoria obtenida por la empresa.

Precio

Como su nombre lo indica, es la percepción que tiene el cliente con el precio de venta al público del producto ofertado. En este punto influye la percepción que tiene el cliente de este precio en comparación con los precios que tienen otros productos (vehículos) cotizados en las empresas de la competencia.

Inseguridades

- Inseguridad si el precio de compra es excesivo
- Estado mecánico del vehículo
- Estado de la pintura del vehículo
- Problemas legales futuros

Insatisfacciones

- Percepción de compra de producto a precio excesivo
- Recibir un mal servicio de pos-venta

- Pago de cuotas altas de financiamiento
- Vehículo en mal estado mecánico
- Pago de multas y tasas que no tenía conocimiento al momento de la compra

2.6.2 El deleite del cliente

2.6.2.1 Introducción

En su libro Inspiración, (Jim.Champy ,2010) plantea una introducción interesante de lo que es deleitar al cliente, la cual se cita a continuación: “Tradicionalmente las empresas han pensado en el marketing como campañas: defina su producto, segmente su público, busque un atractivo para cada segmento, elabore los mensajes, seleccione el medio publicitario y vaya por el cliente. No obstante, esto es insuficiente para inspirar al consumidor actual. Usted debe empezar en cuanto a los intereses mutuos y a una causa común, no en el impacto de una campaña convencional. Usted debe ser visto como el defensor de bienes y servicios que de verdad vale la pena comprar y usar. Usted debe prometer valor y excelencia”.

Para conseguir esto, la estrategia de Sobreruedas está muy ligada en trabajar para mejorar la experiencia de compra del cliente, deleitando tanto a clientes nuevos y antiguos, conservando lo mejor de su pasado y estableciendo una propuesta innovadora en el presente para que su estilo sea reconocible por los clientes.

A continuación las estrategias, a nivel departamental, para conseguir el deleite del cliente:

2.6.2.2 Estrategias para la Dirección General de la Empresa

Las estrategias para conseguir el deleite del cliente que deben adoptarse por esta Área son:

1. Alinear el comportamiento de la empresa con sus creencias, fomentando las buenas relaciones de sus empleados con los clientes. Es importante establecer creencias fuertes, las cuales tengan concordancia con la misión y visión de la empresa.
2. Fomentar el uso de valores propios y auténticos al interior de la empresa Sobreruedas.

3. Como se indica en el libro Inspiración, del autor mencionado al inicio de esta sección: “Mantener la vista sobre el cliente final. Cuando muchas personas están involucradas en un modelo empresarial, es posible distraerse y olvidar quien es verdaderamente su cliente final”.

Además “Brindar productos de calidad, a precios competitivos y entrenar rigurosamente a las personas para resolver cualquier situación que se presente en la relación con el cliente”.

4. Mantener un propósito social en la venta de los productos, mediante el fomento del uso del agua de manera consciente, además creando un compromiso social de la empresa con las esferas más necesitadas de la localidad, en particular el apoyo a casas de niños huérfanos.
5. Desempeño extraordinario en todo lo que esté a su alcance.

2.6.2.3 Estrategias para el Área Legal de la Empresa

Las estrategias para conseguir el deleite del cliente que deben adoptarse por esta Área son:

1. Trato al cliente con buena fe en todos los aspectos y etapas en las que éste se relaciona.
2. Crear procedimientos legales orientados a la comodidad del cliente y a la sencillez de sus operaciones al momento de brindar créditos, de esta forma, y apegándose a las buenas prácticas legales que debe tener la empresa, conseguir la empatía del cliente.
3. Mantener siempre el compromiso y la palabra con el cliente en la relación pos-venta.
4. Desempeño extraordinario en todo lo que esté a su alcance.

2.6.2.4 Estrategias para el Área Administrativa

Las estrategias para conseguir el deleite del cliente que deben adoptarse por esta Área son:

1. Con el apoyo de la Dirección General de la empresa, fomentar y establecer una organización horizontal, permitiendo que los empleados tengan el suficiente empoderamiento para tomar decisiones, eliminando la complejidad al interferir con los niveles gerenciales. De esta manera se proyectará una imagen renovada al cliente, en la cual sus problemas se le podrán resolver sin depender de la solicitud de “autorización a la Gerencia General”.
2. Con el apoyo de la Gerencia General de la empresa, realizar cursos de motivación y crear incentivos para conseguir que los empleados se desempeñen en sus funciones de manera comprometida con los objetivos de la empresa.
3. Crear un casillero o buzón para receptar las dudas e inquietudes del cliente. Retroalimentar esta información.
4. Desempeño extraordinario en todo lo que esté a su alcance.

2.6.2.5 Estrategias para el área de Mercadeo, Publicidad y Ventas

Las estrategias para conseguir el deleite del cliente que deben adoptarse por esta Área son:

1. Enfatizar en las expectativas y preferencias de compra que tienen los clientes de la empresa. De esta manera, con un asesoramiento personalizado, contribuir al mejoramiento de la experiencia del cliente.
2. Brindar mayores beneficios al cliente final creando promociones creativas a otorgarse al momento de la compra.
3. Entregar de manera gratuita obsequios de valor a los clientes, como son: camisetas, gorras, casacas, guantes, agendas, maletines, entre otros.
4. Fomentar una imagen renovada en la asistencia técnica que dé la empresa a sus clientes. Es importante en este punto crear un único número telefónico en el cual los clientes puedan consultar todas sus dudas.

5. En su libro Inspiración, (Jim.Champy) recomienda: “El personal de ventas debe estar entrenado para completar el enganche llamando a cada cliente a agradecerle y resolver cualquier inquietud sobre un producto durante la primera semana de la compra.”
6. Realizar el asesoramiento de venta con transparencia y honestidad, teniendo en cuenta siempre los requerimientos reales del cliente y las expectativas que se forma con respecto a la empresa.
7. Ofrecer servicios de valor agregado complementarios de acuerdo a las necesidades no resueltas de los clientes: servicio posventa, venta de accesorios, servicios de asesoramiento para adquirir un seguro contra accidente, brindar servicios de localización del vehículo mediante GPS, entre otros.

En este punto es importante determinar los productos a ser lanzados (sean vehículos o servicios complementarios) mediante la realización de investigación de las tendencias, necesidades y expectativas de los consumidores.

8. Desempeño extraordinario en todo lo que esté a su alcance.

2.6.2.6 Estrategias para el área contable y financiera

Las estrategias para conseguir el deleite del cliente que deben adoptarse por esta Área son:

1. Ofrecer planes de financiamiento con mayores facilidades de pago que los que ofrece la competencia, como son:
 - Crédito directo
 - Hasta 48 meses de financiamiento.
 - Alternativas para debito bancario automático.
 - Posibilidad de realizar anticipos mediante pago con retornos de inversiones.
2. Mantener y fomentar siempre la credibilidad de la empresa en sus distintas facetas operativas.

3. Desempeño extraordinario en todo lo que esté a su alcance.

CAPITULO 3

3. Estrategias de Marketing

3.1 Segmentación del mercado

En esta sección se analizarán las distintas estrategias de segmentación de mercado que llevará a cabo Sobreruedas para llegar a sus clientes de manera más eficiente, ofreciéndoles bienes ajustados a sus necesidades.

Hay que tener en cuenta que no existe una única forma de segmentar un mercado, la combinación de estas variables de segmentación determinará la mejor forma de estructurar al mercado.

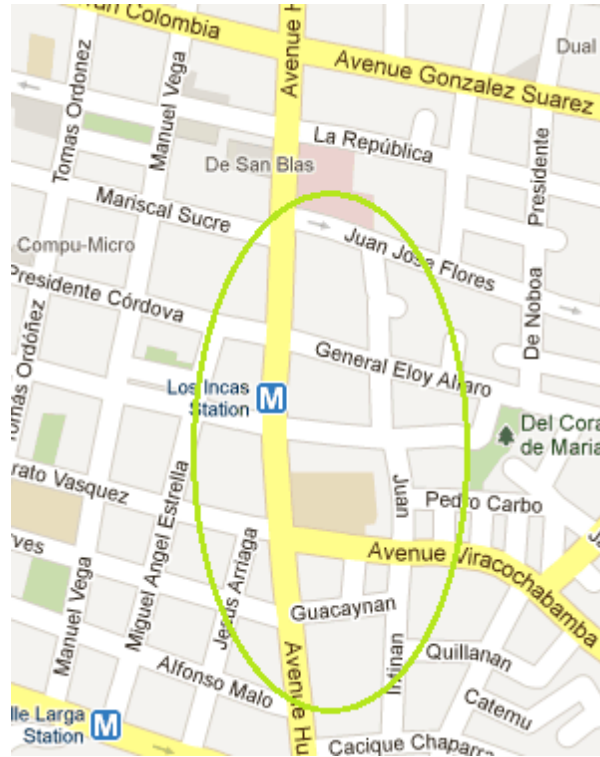
3.1.1 Segmentación geográfica

La empresa Sobreruedas abrirá nuevas sucursales en las siguientes ubicaciones de la localidad, lo cual permitirá tener presencia en estas zonas que gozan de actividad comercial en la venta de vehículos usados:

Zona

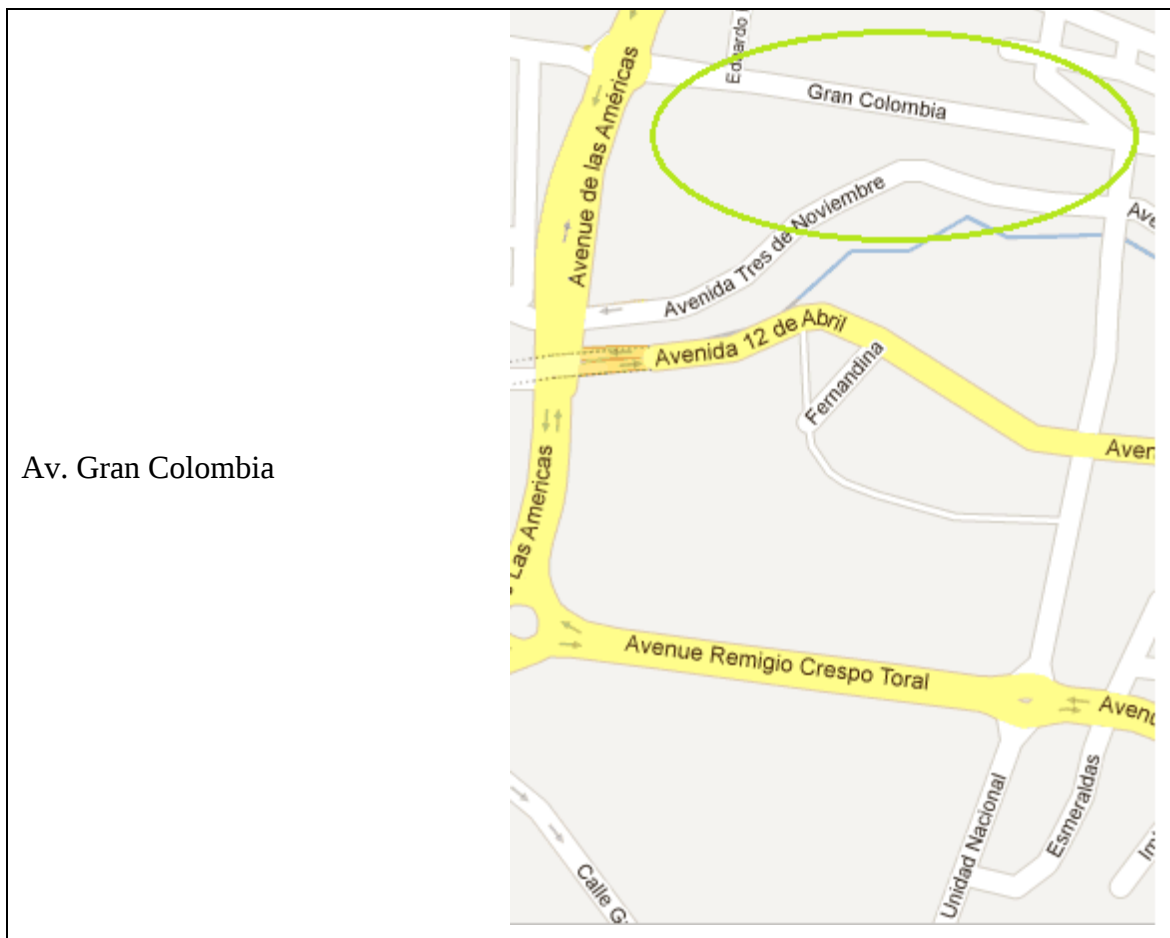
Mapa

Av. Huayna Capac



Av. Florencia Astudillo





Cuadro Número 25. Segmentación geográfica “Sobreruedas”

Fuente: Sobreruedas

Elaborado por: Pedro Rodas

3.1.2 Segmentación demográfica

Este tipo de segmentación dividirá al mercado de acuerdo a los siguientes criterios:

Tipo de segmentación x Ingresos	Detalles
Ingreso Mensual	Más de 1.000\$ y menos de 8.000\$

Tipo de segmentación x Edad	Edad	
Segmento #1(Modelos juveniles)	Desde 18 años hasta 23 años	Automóviles deportivos
Segmento #2(Sénior)	Desde 24 años hasta 30 años	Automóviles deportivos y elegantes. Además Jeeps
Segmento #3(Maduro1)	Desde 31 años hasta 40 años	Automóviles deportivos y elegantes. Además Jeeps y camionetas
Segmento #4(Maduro 2)	Desde 41 años hasta 50 años	Automóviles elegantes, Jeeps y camionetas
Segmento #5(Maduro 3)	Desde 51 años hasta 70 años	Automóviles elegantes y Jeeps.

Segmentación psicográfica

Tipo de segmentación x Personalidad	Detalles
Rebelde	Automóviles deportivos(motor 1.8 CC o más)
Trabajador	Camionetas cabina sencilla o doble cabina para carga
Familiar	Jeeps de 3 puertas o 5 puertas, con modelos demandados por los clientes
Tipo de segmentación x Clase social	Detalles
Clase media	Automóviles, camionetas y Jeeps
Clase media alta	Jeeps

Segmentación conductual

Tipo de segmentación x Beneficios buscados	Detalles
Elegancia laboral	Automóviles, camionetas y Jeeps de modelos elegantes, que además sirvan para las labores cotidianas del trabajo
Laboral-familiar	Jeeps y camionetas que, a más de tener prestaciones para uso en las labores cotidianas del trabajo, que sirvan para uso familiar.
Laboral-afición	Camionetas que sirvan tanto para uso en las funciones cotidianas del trabajo, como para el uso en las aficiones, como son: pesca, motocicleta, bicicleta.

3.2 Posicionamiento de la empresa en el mercado local

La forma de distinguirse y diferenciar la oferta de Sobreruedas, en los segmentos antes mencionados en el mercado local, se detalla a continuación, junto con su estrategia de posicionamiento:

- a. Estableciendo las ventajas competitivas de Sobreruedas:
 - 1. Brindar a sus clientes servicio Pos-venta
 - 2. Reputación impecable del negocio y trayectoria en el mercado
 - 3. Trato amable al cliente y servicio orientado a mejorar su experiencia de compra.
 - 4. Catalogo de productos exclusivo
- b. Seleccionando una estrategia general de posicionamiento

Se usará la estrategia de posicionamiento “Más por Más”, la cual considera un aumento módico del precio de los productos para ofrecer mayores beneficios, los cuales serán los siguientes:

Ventaja competitiva	Beneficios obtenidos	% de incremento de precio
1. Brindar a sus clientes servicio Pos-venta	La seguridad de tener garantía posventa para daños mecánicos e inconvenientes legales.	Incremento de 300\$ a 500\$ de acuerdo el producto
2.Reputación impecable del negocio y trayectoria en el mercado	Tranquilidad al comprar un producto en Sobreruedas porque se lleva un vehículo saneado en un establecimiento que "da la cara a los problemas".	Sin costo
3.Trato amable al cliente y servicio orientado mejorar su experiencia de compra.	El cliente experimentará un renovado servicio,tanto pre-venta, venta y pos-venta; en cada proceso que lleva a cabo la empresa se busca alcanzar el objetivo comun "Alcanzar el deleite y satisfacción del cliente".	Sin costo
4.Catalogo de productos exclusivo	Con una variedad en el catálogo de vehículos, de acuerdo a la demanda del cliente, este último podrá encontrar ofertas exclusivas de vehículos. Con esto no deberá buscar más en otros establecimientos.	Sin costo
Tabla de Estrategias de Posicionamiento de "Sobreruedas"		

Cuadro Número 26. Estrategias de posicionamiento de “Sobreruedas”

Fuente: Sobreruedas

Elaborado por: Pedro Rodas

c. Declaración de posicionamiento:

La declaración de posicionamiento a usar por Sobreruedas es:

“Para la gente que necesite comprar un vehículo, sea familiar o para el trabajo, la empresa Sobreruedas cuenta con una larga trayectoria en el mercado y que ofrece, brindando la mejor experiencia en la compra, productos que demandan los clientes, con servicio pos-venta”.

d. Comunicación de la posición elegida

La entrega y comunicación de la posición a usar a los consumidores meta será realizada mediante las estrategias de marketing mix que usará la empresa, los cuales se indican en el apartado 3.4.

3.3 Estrategias para conseguir diferenciación

Como complemento a la sección 2.2 (La creación de valor agregado) de este estudio, a continuación las estrategias a usar por la empresa Sobreruedas para crear diferenciación en el mercado:

1. Incluir en su catálogo de productos modelos de autos exclusivos, como es el caso de vehículos híbridos, considerando que este mercado aún no ha sido muy explotado en la actualidad (en el año 2010 apenas se realizó una importación de 4254 vehículos de este tipo).
2. Brindar servicios complementarios de pos-venta.
Al realizar encuestas a la gente de clase media y clase media-alta en donde se les ha consultado las razones por las cuales se deciden en adquirir un vehículo en una concesionaria (descartando la opción de ahorrarse un dinero adquiriendo un vehículo usado), se ha determinado que un factor muy influyente en estas personas es el servicio pos-venta que brindan las casas concesionarias. En la actualidad no existen empresas de venta de vehículos usados que den este servicio, por lo que la empresa Sobreruedas ha considerado brindar este servicio para atrapar a una cantidad importante de clientes estén dispuestos a adquirir un vehículo usado, pero con la tranquilidad de obtener un servicio pos-venta. Este servicio incluye lo siguiente: por un periodo limitado la empresa, a través de un centro mecánico con el cual mantenga alianzas, brindará servicio de reparación mecánica (aplican restricciones).
3. Proyectar una nueva imagen al cliente que indique los atributos de la empresa. Estos atributos estarán relacionados con: autenticidad, honestidad, calidad, buenos precios, experiencia mejorada en la compra, apoyo en todo momento.

4. Proyectar en el cliente la imagen de que al comprar un vehículo en Sobreruedas el acumula beneficios. Para conseguir esto se crearán promociones (obsequios y descuentos) que tendrá acceso el cliente al realizar, tanto la primera compra, como futuras compras.
5. Brindar alternativas para publicitar el catálogo de los productos mediante el uso de catálogos electrónicos.

Esta alternativa es muy útil para el uso de potenciales clientes que requieren conocer los productos que brinda la empresa sin necesidad, en primera instancia, de visitar el establecimiento.

3.4 Mix de marketing (Breve análisis de las 4 P's)

3.4.1 Producto

3.4.1.1 ¿Qué vendo?

Las marcas de los vehículos en los que se especializa la empresa son: Chevrolet, Hyundai, Toyota, Volkswagen, Mazda, entre otras.

A más de las marcas anteriores, se comercializarán las siguientes marcas de vehículos de lujo, esto para cubrir un nicho importante del mercado local:

-BMW

-Mercedes Benz

-Vehículos Híbridos

A continuación los modelos de productos que están a disposición para la venta en la empresa Sobreruedas.

- Producto Nuclear:

Camionetas		
Ford	Chevrolet Luv	Toyota
		

Automoviles		
Volks-Wagen	Chevrolet	Toyota
		

Jeeps		
Chevrolet	Hiunday	BMW
		

- Producto extendido:
 - Servicio posventa
 - Servicios adicionales. Se brinda la siguiente asesoría:
 - ✓ Para matriculación
 - ✓ Traspaso de dominio
 - ✓ Equipamiento del vehículo
 - ✓ Aseguramiento

Características de los productos y sus beneficios:

A continuación se describen las características que tienen los productos comercializados en la empresa Sobreruedas:

Características de los productos	Beneficios para el cliente
Buen estado mecánico	A pesar de que el producto no es nuevo, su estado mecánico es importante. Esto genera confianza en el cliente.
Estado legal correcto	El cliente aprecia que el vehículo no se encuentre prendado o tenga problemas legales.
Precio asequible	Productos con precios competitivos.
Accesorios	El cliente aprecia los vehículos que disponen de accesorios (radios, aros, extras.)
Servicios relacionados	El cliente también aprecia los servicios que se le ofrezca al momento de la compra, como es promociones y posteriormente poder disponer de garantía posventa.

Cuadro Número 27. Características de los productos de “Sobreruedas”

Fuente: Sobreruedas

Elaborado por: Pedro Rodas

Necesidades que se satisfacen con nuestros productos:

Las necesidades que satisface el cliente al momento de la compra de nuestros productos son:

- ✓ Necesidades de transporte personal
- ✓ Necesidades de transporte laboral
- ✓ Hay otros aspectos que se satisfacen, los cuales no necesariamente son necesidades. Estos se indican a continuación:
 - Lujo
 - Comodidad
 - Exclusividad
 - Otros

Beneficios:

Los beneficios conseguidos son:

- ✓ Alternativa para adquirir un producto usado cuando no se dispone de los recursos monetarios necesarios para comprar uno nuevo
- ✓ Soporte pos-venta
- ✓ Estado legal saneado
- ✓ Estado mecánico aceptable
- ✓ Asesoramiento posventa

Usuarios:

Los tipos de consumidores que utilizan estos productos tienen una edad de 18 a 70 años y pueden ser: Empresarios, miembros de una familia, aficionados a deportes (motociclismo, ciclismo de montaña, automovilismo, otros), entre otros.

3.4.1.2 Marca de la empresa

Para promover la marca “Sobreruedas” se tomará en cuenta su valor, cultura y personalidad. Con respecto a la cualificación de la aceptación de la marca, su grado de conocimiento en la localidad es “cierto grado de conocimiento”.

Las estrategias a usar para el **desarrollo de la marca** serán:

1. Invertir en I&D con la contratación de una consultora
2. Implementar un programa de Publicidad con el asesoramiento de una consultora.
3. Asociarse con empresas Concesionarias de la localidad.

Consideraciones para la creación de la marca “Sobreruedas”:

Las cualidades que se consideraron para establecer la marca de la empresa son:

- Debe sugerir cualidades del producto, acción u color.
- Debe ser fácil de pronunciar reconocer y recordar.
- Debe ser distintivo
- No debe significar algo malo en otros países e idiomas

3.4.2 Precio

3.4.2.1 Estrategia de precio-calidad

En la siguiente figura se presenta la estrategia de precio-calidad a usar por la empresa Sobreruedas:

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad del producto	Alta	1. Estrategia superior	2. Estrategia de valor alto	3. Estrategia de valor super.
	Media	4. Estrategia de cobro exces.	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de valor bueno
	Baja	7. Estrategia de gananc. viol.	8. Estrategia de econom. falsa	9. Estrategia de economía

Estrategia de precio-calidad de Sobreruedas

Cuadro Número 28. Estrategia de precio-calidad de “Sobreruedas”

Fuente: Sobreruedas

Elaborado por: Pedro Rodas

Como se puede observar en el cuadro anterior, Sobreruedas estará enfocada en precios medianos con un catalogo de productos a ofertar de calidad mediana y alta.

3.4.2.2 Selección del objetivo de la fijación del precio

Para dar consecución al propósito del presente estudio (crecimiento local de la empresa) se adoptará por objetivo para la fijación de precios el Máximo crecimiento de ventas. Con esto se busca aumentar el número de unidades vendidas estableciendo un PVP más bajo, en vista que este incluye servicio posventa, suponiendo que el mercado es sensible al precio. La utilidad se percibirá a largo plazo.

3.4.2.3 Método de fijación de precios

El método a usar para la fijación de los precios de los productos es La fijación de precios con base a la tasa corriente. Mediante este método se establecerá el PVP de los productos tomando en cuenta los precios de los competidores de la localidad.

Lo anterior se determinará usando las siguientes fuentes:

1. Precio del vehículo en los negocios de venta de vehículos usados de similares condiciones(tamaño del negocio, modelo de negocio y similitud en los productos que oferta).
2. Precio de los vehículos anunciados en los diarios de la ciudad.

3.4.2.4 Formas de aumentar el precio

Las estrategias a usar por la empresa para realizar un incremento del precio de sus productos (sea como una consecuencia a la inflación anual producida o simplemente un cambio de estrategia comercial) son:

1. Ajustes proporcionales. Estos pueden aplicarse mediante clausulas en los contratos para las ventas a crédito o simplemente de manera directa.
2. Reducción de los descuentos que brinda la empresa.

3.4.2.5 Precios de la competencia

A continuación se indica la información de los precios de la competencia para ciertos modelos de vehículos (modelos populares para la comercialización):

DESCRIPCIÓN DEL VEHÍCULO	AÑO	PRECIO COMPETENCIA 1	PRECIO COMPETENCIA 2	PRECIO SOBRERUEDAS
Hyundai Tucson TA Todoterreno, 2000 CC, Tiptronic, 4 x 2, Gasolina, Vidrios eléctricos, Aire Acondicionado, Tela.	2006	\$ 16.500	\$ 16.900	\$ 17.000
Ford F150 Camioneta Cabina Simple, 4600 CC, Automática, 4 x 4, Gasolina, Vidrios eléctricos, Aire Acondicionado, Cuero.	2010	\$ 31.800	\$ 29.000	\$ 27.500
Ford F150 Camioneta Cabina Simple, 4600 CC, Automática, 4 x 2, Gasolina, Vidrios manuales, Aire Acondicionado, Tela.	2010	\$ 26.400	\$ 26.000	\$ 25.500
Peugeot 206 Hatchback (5 Puertas), 1400 CC, Manual, 4 x 2, Gasolina, Vidrios eléctricos delanteros, Calefacción, Tela.	2005	\$ 10.200	\$ 9.300	\$ 8.900
Mazda BT-50 C/D 4x2 Camioneta Doble Cabina, 2200 CC, Manual, 4 x 2, Gasolina, Vidrios manuales, Calefacción, Tela.	2011	\$ 21.500	\$ 21.000	\$ 21.000
Chevrolet Grand Vitara SZ Todoterreno, 2000 CC, Manual, 4 x 2, Gasolina, Vidrios eléctricos, Climatizador, Tela.	2012	\$ 25.600	\$ 26.000	\$ 25.500

Cuadro Número 29. Precios de la competencia

Fuente: Encuestas a distintos parqueaderos de la localidad

Elaborado por: Pedro Rodas

3.4.3 Plaza

¿Cómo se entregará los productos?

La empresa Sobreruedas no va a usar canales de mercadeo, esta venderá sus productos en forma directa. Los lugares donde se exhibirán sus vehículos serán la matriz de la

empresa en la Av. España 12-48, así como en sus sucursales por inaugurarse) ubicadas en Av. Huayna Capac, Av. Florencia Astudillo y Av. Gran Colombia.

Cabe indicar que para el caso de las ventas realizadas a nivel regional y nacional, las cuales se realizarán mediante el portal web que tiene a su disposición la empresa, se brindarán alternativas de entrega del producto, las cuales se pactarán al momento de la realización del negocio.

3.4.3.1 Relaciones comerciales con concesionarias de la localidad

Como se indicó en el apartado 1.3 (Antecedentes de la empresa Sobreruedas), la empresa, en su afán de fortalecerse comercialmente, ha adoptado relaciones protagónicas con distintas empresas concesionarias de vehículos en el ámbito local y nacional. Estas empresas son:

Ámbito local:

- ❖ Importadora Tomebamba
- ❖ Impartes
- ❖ Hiunmotor
- ❖ Recordmotor
- ❖ Quito Motors

NOTA: También se cuenta con relaciones comerciales con concesionarias a nivel nacional.

3.4.4 Promoción

Mezcla de promoción:

Los instrumentos a usar para la comunicación de mercadotecnia son:

1. Publicidad mediante anuncios en radio (jingles), periódicos locales y nacionales (semanario Líderes) y tele marketing.
2. Mercadotecnia directa. Se usará el correo, teléfono y otras herramientas de contacto no personal.
3. Promoción de las ventas. Los incentivos a usar para fomentar que se pruebe o compre un producto son los siguientes(estos están referenciados también en el apartado de “Modelo de Lealtad” del presente estudio):

Durante todo el año

A clientes nuevos: entrega de chaleco o casaca

A clientes antiguos: se verán beneficiados de accesorios(radios, aros)

A las empresas: Se dará un descuento de 30% en el servicio pos-venta

Durante la temporada de

Vacaciones

Por la compra de un Jeep(vehículo familiar) se obsequia una nevera para carro

Por la compra de una camioneta se entrega una nevera para carro

Durante la época de Navidad y año nuevo

Para clientes nuevos y antiguos se entregarán agendas, mochilas, casacas, guantes.

4. Relaciones públicas. En el libro Dirección de Mercadotecnia (Kotler ,1996), recomienda el uso de los siguientes instrumentos de mercadotecnia de las relaciones públicas:

- ✓ Publicaciones en revistas automotrices de la localidad, como son publicación de artículos y boletines informativos de la empresa.
- ✓ Realización de eventos para publicitar los productos. Estos pueden ser seminarios de mecánica automotriz, paseos, exhibiciones y competencias automotrices.
- ✓ Noticias sobre información novedosa y valiosa de la empresa
- ✓ Actividades del servicio público, como son: obras de beneficencia y de caridad.

Capítulo 4

4. Análisis Financiero.

4.1 Flujo de Inventario actual

A continuación se presenta el flujo de inventarios conseguido por la operación de la oficina Matriz en el año 2011:

Mes	Flujo de inventario
Enero	18
Febrero	12
Marzo	18
Abril	17
Mayo	10
Junio	14
Julio	12
Agosto	19
Septiembre	10
Octubre	12
Noviembre	9
Diciembre	19
TOTAL	170

Cuadro Número 30. Flujo de inventario

Fuente: Sobreruedas

Elaborado por: Pedro Rodas

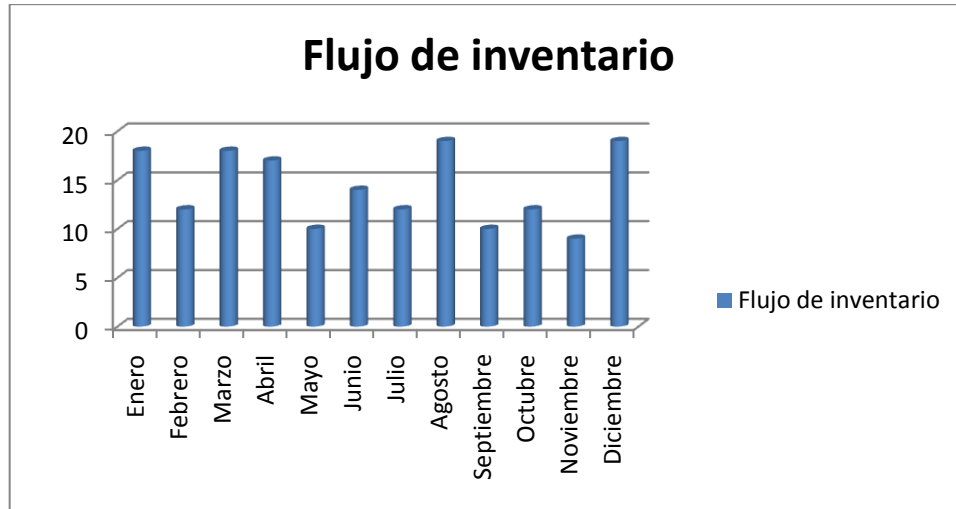


Imagen Número 11. Flujo de inventario

Fuente: Sobreruedas

Como Se puede observar en el gráfico anterior, existe mayor cantidad de ventas en los meses enero, marzo, agosto y diciembre. De la misma forma se puede apreciar que en los meses de mayo, septiembre y noviembre existe una reducción en ventas. Este comportamiento del mercado puede estar relacionado con la llegada o finalización de temporadas comerciales, como son: vacaciones, navidad, pago de utilidades en las empresas, etc.

4.2 Análisis de media móvil

Con el uso de la herramienta media móvil, la cual proyecta valores en el período de pronósticos basándose en el valor promedio de la variable calculada durante un número específico de períodos anteriores, se podrá pronosticar el inventario que requiere disponer la empresa para suplir la demanda.

Tomando como origen la información del apartado 4.1 (flujo de inventario), de los productos comercializados por la oficina Matriz de Sobreruedas durante el año 2011, y utilizando esta herramienta, se podrá conocer los niveles de existencias del producto

reales y previstos, para cubrir la demanda futura; con lo cual es posible predecir de mejor manera los recursos de la empresa.

El resultado es el siguiente:

Mes	Flujo de inventario previsto
Enero	#N/A
Febrero	#N/A
Marzo	16
Abril	16
Mayo	15
Junio	14
Julio	12
Agosto	15
Septiembre	14
Octubre	14
Noviembre	10
Diciembre	13

Cuadro Número 31. Flujo de inventario previsto

Fuente: Sobreruedas

Elaborado por: Pedro Rodas

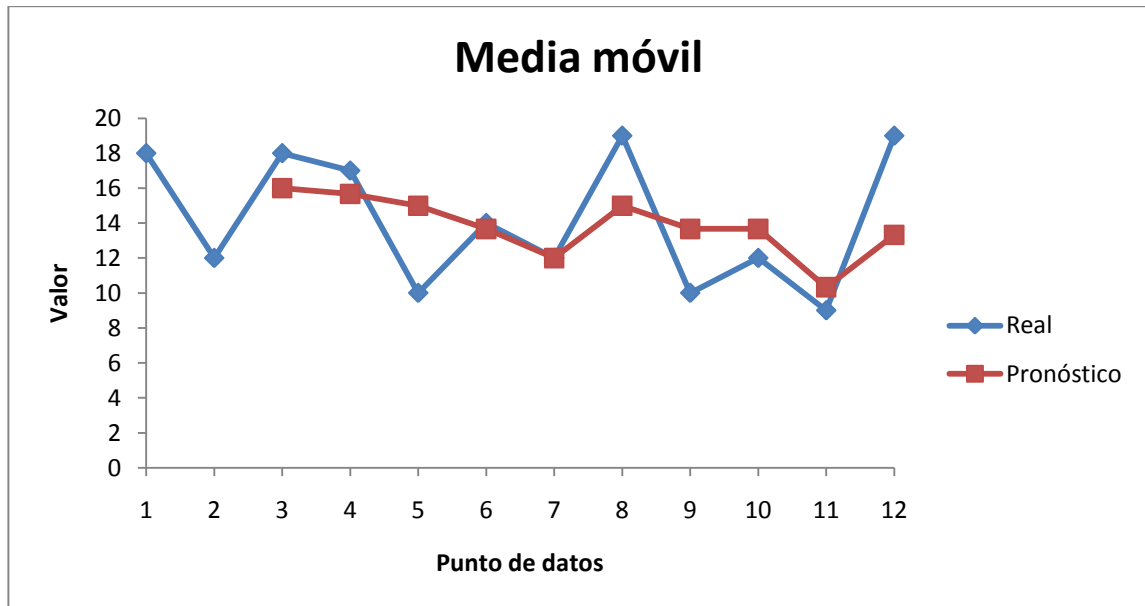


Imagen Número 12. Media Móvil

Fuente: Sobreruedas

NOTA: Obsérvese que los datos obtenidos por la herramienta media móvil no proporcionan información para enero y febrero. Esto se debe a que en estas posiciones es donde se extiende el intervalo.

4.3 Proyección de ventas

4.3.1 Histórico de ventas

A continuación se presenta el histórico de ventas realizadas como producto de la operación de la oficina Matriz en los últimos años. Esta información es valiosa para comprender la capacidad operativa de la empresa. Además esta servirá de insumo para la realización de la proyección de ventas que se presenta en el apartado siguiente.

	AUTOMOVIL	CAMIONETA	JEEP	MOTOCICLETA	TOTAL
ANO 2009	102	21	89	1	213
ANO 2010	74	38	80	3	195
ANO 2011	49	39	80	2	170

Cuadro Número 32. Histórico de ventas

Fuente: Sobreruedas

Elaborado por: Pedro Rodas

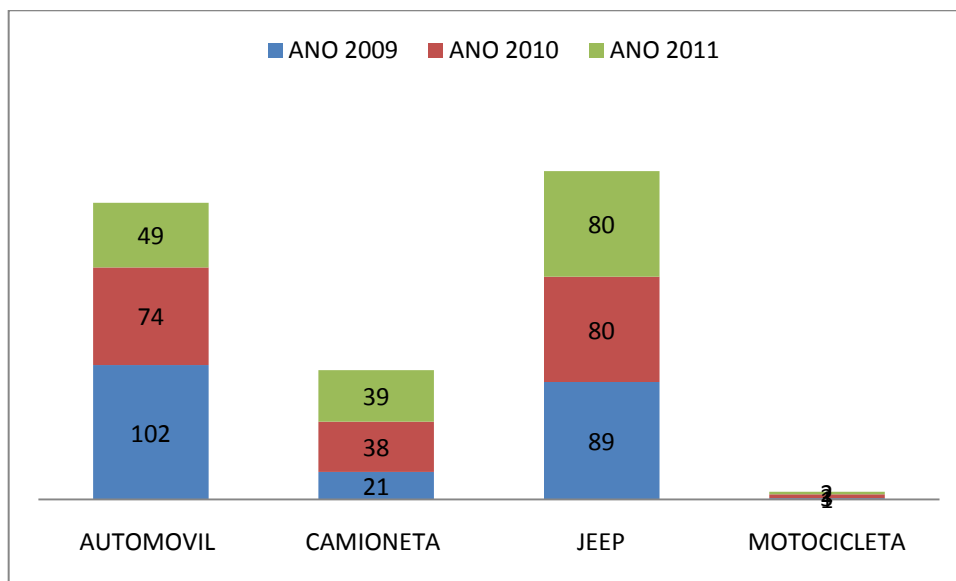


Imagen Número 13. Histórico de ventas

Fuente: Sobreruedas

4.3.2 Proyección de ventas

A continuación se presentan las proyecciones de venta de la empresa Sobreruedas. Estas estimaciones han sido desarrolladas hasta el año 2016, tomando en consideración 3 escenarios: pesimista, realista y optimista. El escenario pesimista considera un

crecimiento anual del 7,5% para las sucursales y un crecimiento del 7,5% para la oficina Matriz. El escenario realista considera un crecimiento anual del 15% para las sucursales y un 7,5% para la oficina Matriz. Por último el escenario optimista considera un crecimiento anual del 15% para las sucursales y un 15% para la oficina Matriz.

Este porcentaje de crecimiento ha sido obtenido de acuerdo al porcentaje de crecimiento del mercado automotriz del Ecuador, así como también analizando como se ha venido desarrollando el mercado local de parqueaderos de vehículos usados, y como no, analizando el desarrollo que ha tenido Sobreruedas en los últimos años.

Escenario pesimista:

Año	Oficina Matriz	Sucursal Huayna Capac	Sucursal Florencia Astudillo	Sucursal Gran Colombia	Total Ventas
2009	213	--	--	--	213
2010	195	--	--	--	195
2011	170	--	--	--	170
2012	193	77	77	77	424
2013	207	98	98	98	502
2014	223	122	122	122	590
2015	239	150	150	150	688
2016	257	180	180	180	798

Cuadro Número 33. Proyección de ventas, escenario pesimista

Fuente: Sobreruedas

Elaborado por: Pedro Rodas

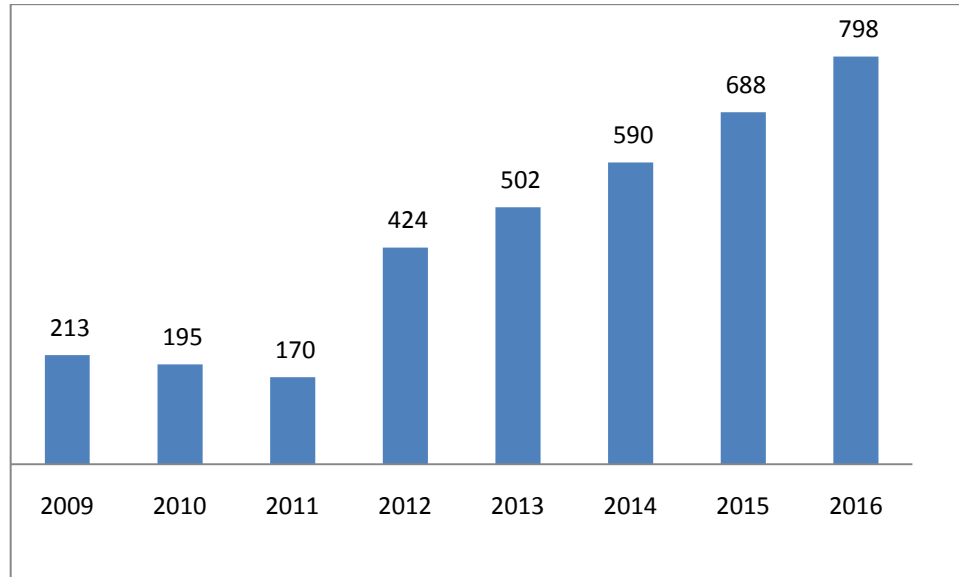


Imagen Número 14. Proyección de ventas, escenario pesimista

Fuente: Sobreruedas

Escenario realista:

Año	Oficina Matriz	Sucursal Huayna Capac	Sucursal Florencia Astudillo	Sucursal Gran Colombia	Total Ventas
2009	213	--	--	--	213
2010	195	--	--	--	195
2011	170	--	--	--	170
2012	193	77	77	77	424
2013	207	114	114	114	549
2014	223	156	156	156	690
2015	239	203	203	203	850
2016	257	257	257	257	1.029

Cuadro Número 34. Proyección de ventas, escenario realista

Fuente: Sobreruedas

Elaborado por: Pedro Rodas

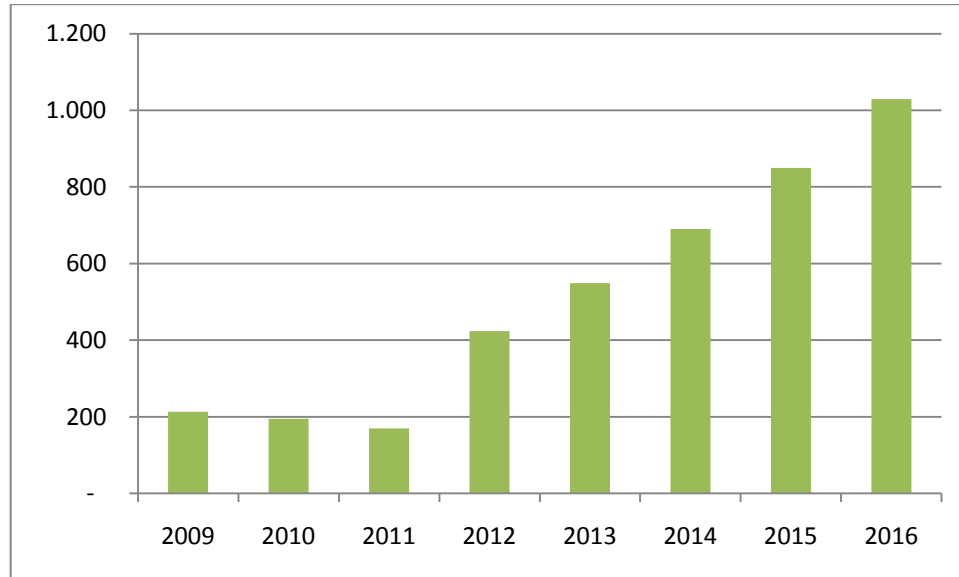


Imagen Número 15. Proyección de ventas, escenario realista

Fuente: Sobreruedas

Escenario optimista:

Año	Oficina Matriz	Sucursal Huayna Capac	Sucursal Florencia Astudillo	Sucursal Gran Colombia	Total Ventas
2009	213	--	--	--	213
2010	195	--	--	--	195
2011	170	--	--	--	170
2012	193	77	77	77	424
2013	222	122	122	122	587
2014	255	178	178	178	790
2015	293	249	249	249	1.040
2016	337	337	337	337	1.348

Cuadro Número 35. Proyección de ventas, escenario optimista

Fuente: Sobreruedas

Elaborado por: Pedro Rodas

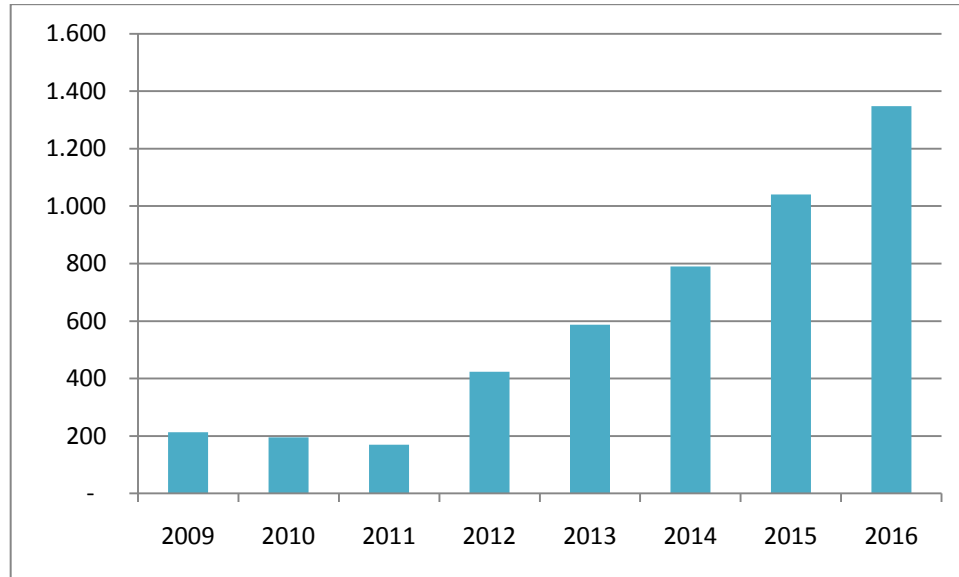


Imagen Número 16. Proyección de ventas, escenario optimista

Fuente: Sobreruedas

4.4 Análisis de los productos ofertados desde el punto de vista de rentabilidad

En este apartado se presentarán los productos (por fabricante, por modelo, por año de fabricación y por tipo de vehículo), cuya comercialización permitirán conseguir al propietario de la empresa conseguir mayores niveles de rentabilidad.

4.4.1 Productos más rentables por fabricante

A continuación se presentan los productos más rentables x fabricante, en el año 2011:

PRODUCTOS MAS RENTABLES X FABRICANTE EN EL AÑO 2011		
FABRICANTE	CANTIDAD VENDIDA	Porcentaje aporte a utilidad
CHEVROLET	56	26,65
FORD	18	14,97
HYUNDAI	21	13,35
MITSUBISHI	16	11,99
TOYOTA	14	9,91
SUZUKI	11	7,42
MAZDA	9	4,52
NISSAN	6	3,75
KIA	5	3,44
VOLKSWAGEN	5	1,75
PEUGEOT	3	0,92
RENAULT	3	0,64
HONDA	1	0,14
OTROS	2	0,55

Cuadro Número 36. Productos más rentables x fabricante

Fuente: Sobreruedas

Elaborado por: Pedro Rodas

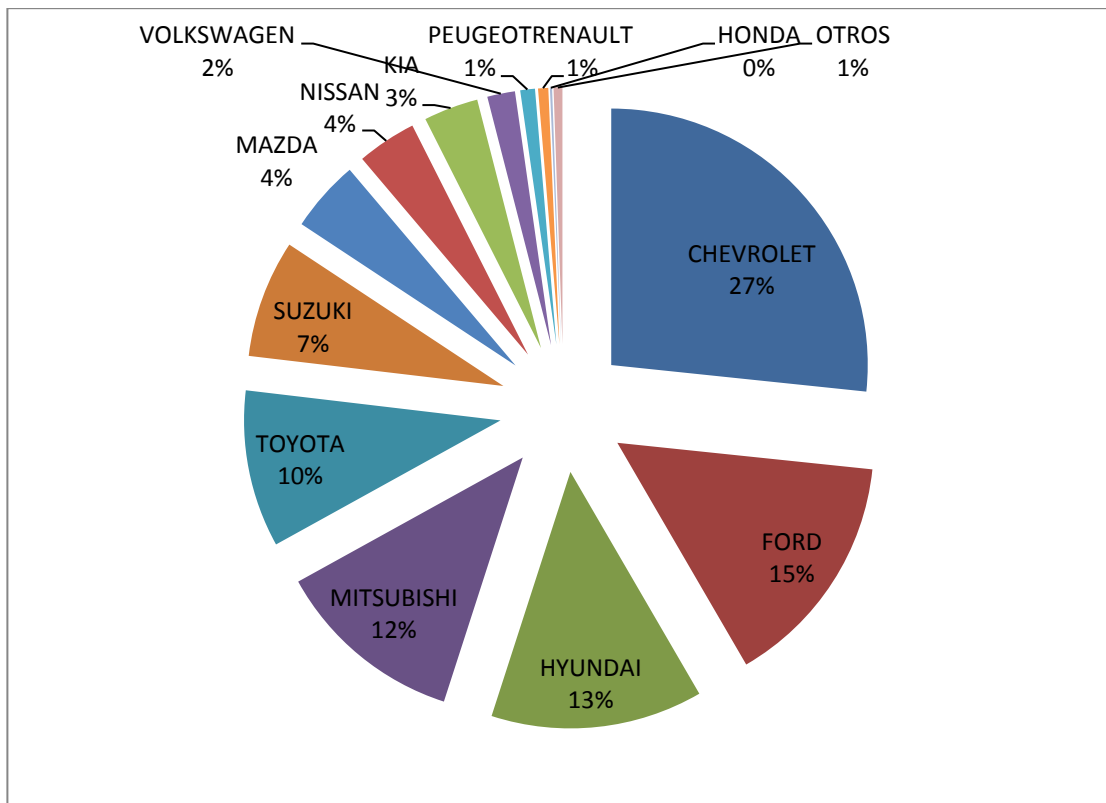


Imagen Número 17. Productos más rentables x fabricante

Fuente: Sobreruedas

Como se puede observar en la información presentada anteriormente, existe una buena acogida por parte de los clientes de la empresa para los vehículos de marcas Chevrolet, Ford, Hyundai, y Mitsubishi, entre otros.

Se recomienda a la empresa, para el año 2012(oficina Matriz y Sucursales), mantener un catálogo de productos de estas marcas, lo cual les permitirá concretar mayores ventas y obtener mayores utilidades, por lo rentable que es manejar estas marcas bien posicionadas en nuestro mercado.

4.4.2 Productos más rentables por Tipo de vehículos

A continuación se presentan los tipos de vehículos más rentables, en el año 2011:

TIPOS DE VEHICULOS VENDIDOS MAS RENTABLES EN EL AÑO 2011		
TIPO DE VEHICULO	CANTIDAD VENDIDA	Porcentaje aporte a utilidad
JEEP	80	51,27
CAMIONETA	39	27,84
AUTOMOVIL	48	19,37
MOTOS	2	1,52

Cuadro Número 37. Productos más rentables x tipo de vehículos

Fuente: Sobreruedas

Elaborado por: Pedro Rodas

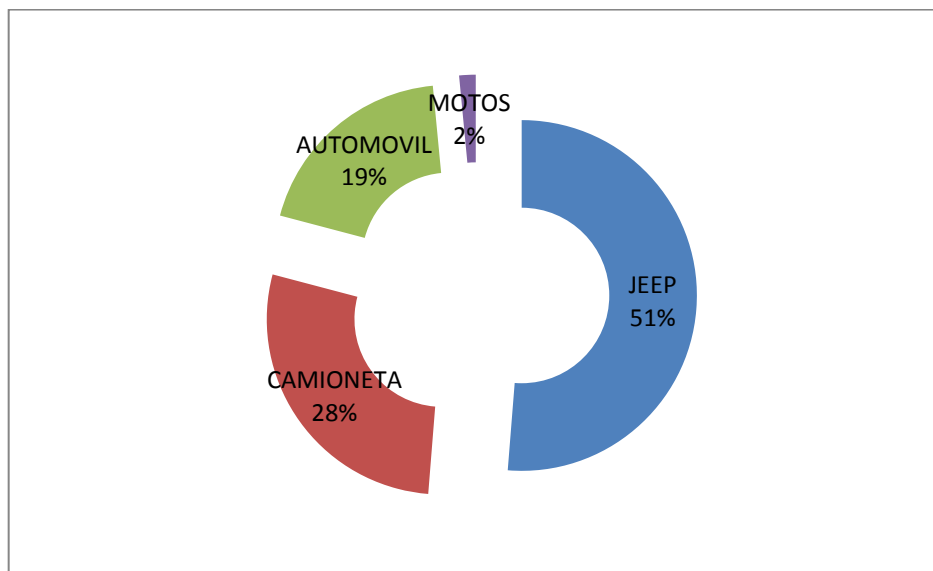


Imagen Número 18. Productos más rentables x tipo de vehículos

Fuente: Sobreruedas

Como se puede observar en la información presentada anteriormente, existe una buena acogida por parte de los clientes de la empresa para los tipos de vehículos “Jeeps”.

Se recomienda a la empresa, para el año 2012(oficina Matriz y Sucursales), mantener un catálogo de productos de este tipo de vehículo, lo cual les permitirá concretar mayores ventas y obtener mayores utilidades; sin embargo es importante continuar brindando productos de tipo Camioneta, Automóvil y Motos, en las proporciones indicadas, lo cual permitirá brindar al cliente un catálogo de productos variado y competitivo.

4.4.3 Productos más rentables por año de fabricación

A continuación se presentan los productos más rentables, por año de fabricación, cuyas ventas fueron realizadas en el año 2011:

AÑO DE FABRICACIÓN VEHICULOS VENDIDOS MAS RENTABLES EN EL AÑO 2011		
AÑO DE VEHICULO	CANTIDAD VENDIDA	Porcentaje aporte a utilidad
2009	31	21,06
2007	27	15,90
2010	19	14,08
2011	16	11,79
2008	15	8,42
2006	15	7,52
2004	11	4,83
2002	10	4,81
2003	10	4,65
2005	7	2,73
Otros años	6	1,76

Cuadro Número 38. Productos más rentables x año de fabricación

Fuente: Sobreruedas

Elaborado por: Pedro Rodas

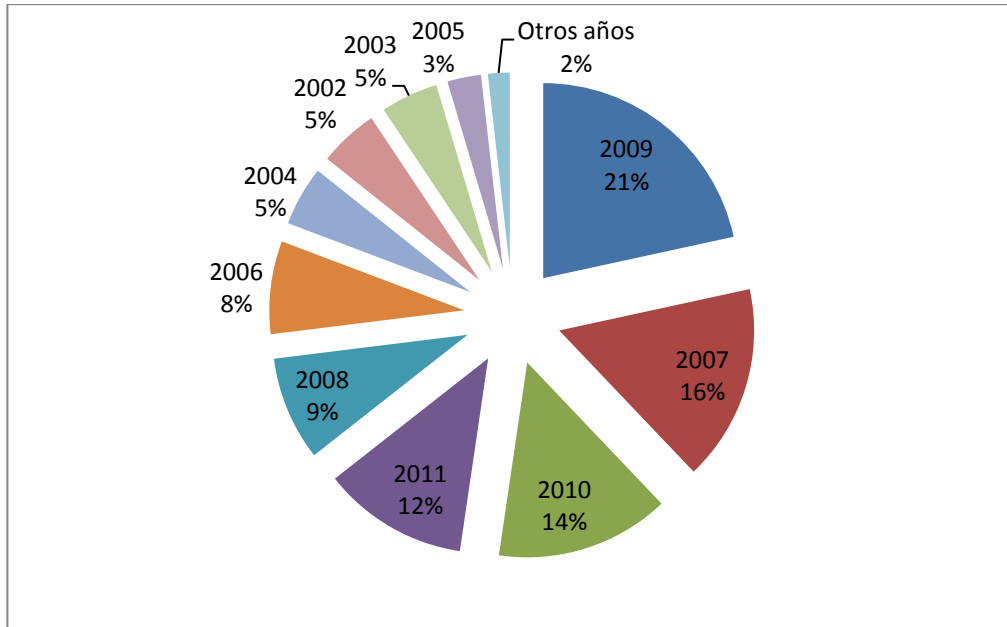


Imagen Número 19. Productos más rentables x año de fabricación

Fuente: Sobreruedas

Como se puede observar en la información presentada, existe una buena acogida por parte de los clientes de la empresa para los vehículos cuyos años de fabricación son: 2009, 2007, 2010, 2011, 2008 y 2006.

Se recomienda a la empresa, para el año 2012(oficina Matriz y Sucursales), mantener un catálogo de productos cuyo año de fabricación sea desde el año 2006 en adelante, lo cual les permitirá concretar mayores ventas y obtener mayores utilidades, por lo rentable que es manejar es productos.

4.4.4 Productos más rentables por modelo

A continuación se presentan los productos más rentables, por modelo, en el año 2011:

MODELO DE VEHICULOS VENDIDOS MAS RENTABLES EN EL AÑO 2011		
MODELO DE VEHICULO	CANTIDAD VENDIDA	Porcentaje aporte a utilidad
GRAND VITARA	27	15,65
TUCSON	14	8,90
F-150	8	7,52
LUV	12	6,81
MONTERO	9	5,91
L-200	6	5,28
EXPLORER	6	4,72
SILVERADO	5	2,63
YARIS	5	2,20
OPTRA	5	2,10
AVEO	4	1,71
CORSA	4	1,25
Otros modelos	65	35,32

Cuadro Número 39. Productos más rentables x modelo

Fuente: Sobreruedas

Elaborado por: Pedro Rodas

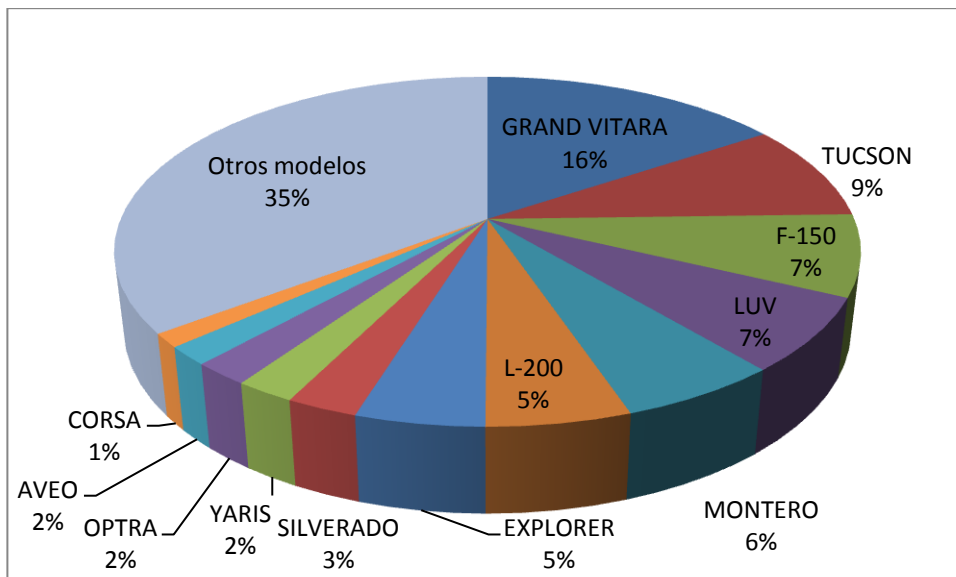


Imagen Número 20. Productos más rentables x modelo

Fuente: Sobreruedas

Como se puede observar en la información presentada anteriormente, existe una buena acogida por parte de los clientes de la empresa para los vehículos de modelo Grand Vitara, Tucson, F-150, Luv, Montero, entre otros.

Se recomienda a la empresa, para el año 2012(oficina Matriz y Sucursales), mantener un catálogo de productos de los modelos indicados anteriormente, lo cual les permitirá concretar mayores ventas y obtener mayores utilidades, por lo rentable que es manejar estos modelos bien aceptados por los clientes en nuestro mercado.

4.5 Retención de clientes y clientes nuevos

De un histórico de los últimos años (2009 a 2011) se ha obtenido la cantidad de ventas realizadas a clientes nuevos(los cuales han efectuado una única compra en ese periodo) y la cantidad de ventas realizadas a clientes fidelizados (clientes retenidos que han realizado compras de productos, en este periodo, en más de una ocasión). A continuación se presenta la información recabada:

	CANTIDAD	PORCENTAJE
VENTAS A CLIENTES NUEVOS 2009-2011:	512	88,73
VENTAS A CLIENTES RETENIDOS 2009-2011:	65	11,27
TOTAL VENTAS 2009-2011:	577	

Cuadro Número 40. Retención de clientes

Fuente: Sobreruedas

Elaborado por: Pedro Rodas

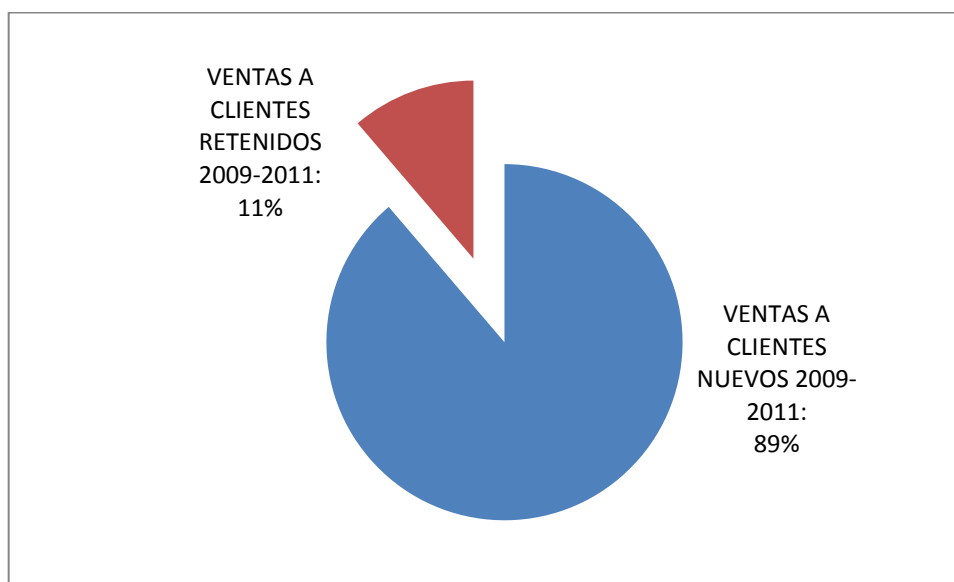


Imagen Número 21. Retención de clientes

Fuente: Sobreruedas

4.6 Indicadores

En esta sección se presentan los indicadores de gestión de la empresa en el año 2011. Estos permiten la medición del desempeño de las actividades logísticas de abastecimiento y distribución a nivel interno (procesos) y externo (satisfacción del cliente final); con lo cual se conseguirá la identificación de los principales problemas y cuellos de botella que se presentan en la cadena logística, para de esta manera poder mejorar la competitividad de la empresa en el mercado en el que se desempeña.

4.6.1 Indicador de utilización

Cociente entre la capacidad utilizada (espacios usados en el parqueadero para exhibición de vehículos) y la disponible (espacios no usados en el parqueadero para exhibición de vehículos), medición que se efectúa de manera mensual.

Utilización: $25 / 30 = 0,83$.

Este indicador da a conocer que la empresa utiliza en promedio un 83% de la capacidad máxima (cantidad de espacios en el parqueadero para exhibir los productos).

4.6.2 Indicador de entregas perfectamente recibidas

$$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$$

Indicador de entregas perfectamente recibidas: $(8 \times 100) / 178 = 4,49\%$

Este indicador nos demuestra el número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas. En este caso se determina un 4,49% de pedidos que no cumplen con dichas especificaciones.

4.6.3 Indicador de nivel de cumplimiento de proveedores

$$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos colocados}}$$

Índice de nivel de cumplimiento de proveedores: $(5 \times 100) / 125 = 4\%$

De la cantidad de productos adquiridos a proveedores (125 vehículos en el año 2011) este indicador nos demuestra el nivel de cumplimiento de los proveedores, identificando su nivel de efectividad en la provisión de los productos. En este caso se determina un 4% de nivel de incumplimiento de los proveedores.

4.6.4 Indicador de rotación de mercancías

$$\frac{\text{Ventas Acumuladas} \times 100}{\text{Inventario Promedio}}$$

Rotación de mercancías: $(14 \times 100) / 25 = 56\%$

De la cantidad de ventas mensuales y del inventario promedio se deduce que el índice de rotación de mercancías es el 56%.

4.6.5 Indicador de inmovilización

Cociente entre el inventario inmovilizado de vehículos y total de unidades de ventas anuales.

Indicador de inmovilización: $3 / 170 = 0,018$

Este indicador nos permite conocer el índice de inmovilización anual que tiene la empresa. Cabe indicar que el valor 3 es la cantidad de productos inmovilizados (vehículos que por alguna razón no pudieron comercializarse).

4.6.6 Indicador de nivel de cumplimiento del despacho

$$\frac{\text{Número de despachos cumplidos} \times 100}{\text{Número total de despachos requeridos}}$$

Nivel de cumplimiento del despacho: $(170 \times 100) / 178 = 95,5\%$

El nivel de cumplimiento anual de Sobreruedas en la entrega de despachos, en base al indicador, es de 95,5% de efectividad.

4.6.7 Indicador de comercialización

Cociente entre la venta de vehículos y los vehículos totales (exhibidos):

Índice de comercialización: $170/178 = 0,955$

Con este indicador se conoce que el índice de comercialización total anual de productos es el 0,955. Un 95,5% de los productos concebidos para ponerse a la venta fueron comercializados.

Capítulo 5

5. Recursos Legales de la empresa.

5.1 Entorno legal de la empresa en la actualidad

La empresa “Sobreruedas”, como la mayoría de los parqueaderos de venta de vehículos usados en la localidad es una “sociedad de hecho”. Para nuestro caso, Sobreruedas (conformada por un único propietario) tiene una disponibilidad presupuestaria para los gastos del negocio que están conformados por fondos propios, de esta manera tiene ausencia de fondos de préstamos bancarios. En referencia al crédito que otorga la empresa a los clientes, este es aplicado a “sobresaldos”, con lo cual se consigue mantener una figura legal, a diferencia de otras empresas que ofrecen financiamiento con un interés “global”, el cual es ilegal.

5.1.1 Permisos de funcionamiento y facturación

Es importante que la empresa se encuentre “al día” con los permisos de funcionamiento y facturación. Por esta razón la empresa cumple con el documento RUC, pago de tasas municipales y cumplimiento con las normativas ambientales. Además con la obtención de facturero aprobado por el Servicio de Rentas Internas y declaración de impuestos. De esta manera consiguiendo que su desempeño diario no se vea obstaculizado ni que la imagen de la empresa ante los clientes se vea afectada.

5.1.2 Personal de la empresa

El personal que labora en la empresa se encuentra remunerado de acuerdo con lo estipulado en la ley: esto involucra, a más de la remuneración mensual, el pago de sueldos decimotercero y decimocuarto, pago de bonos de cumplimiento, entre otros.

Otro aspecto importante a destacar es que Sobreruedas mantiene afiliados a sus empleados al Seguro Social proporcionado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

5.2 Plan legal

El plan legal, el cual permitirá el desempeño y crecimiento de la empresa para el año 2012, está constituido por los siguientes pilares fundamentales que la empresa adoptará:

5.2.1 Gestión de consignación de vehículos

Para la gestión de consignación de vehículos es necesario el concurso de varias personas: vendedor (proveedor), evaluador del vehículo (comprador, revisión de estado mecánico) y la evaluación legal que dé el abogado de la empresa al vehículo a exhibir. Este último intervendrá en la celebración del contrato de compra-venta (para referencia, en el anexo de este estudio se encuentran incluidos los contratos utilizados por la empresa) y deberá realizar los siguientes procedimientos:

- ✓ Revisar, previo a la exhibición del vehículo, sus antecedentes lícitos mediante consultas al Centro de Cómputo (organismo judicial de la Agencia de Tránsito), el cual puede ser consultado mediante internet o teléfono. También se puede realizar la consulta de este tipo de información acercándose a las Jefaturas de Tránsito de las distintas ciudades del país, para esto es necesario únicamente proporcionar el número de placa.

La información proporcionada por el Centro de Cómputo es: Prenda industrial del vehículo, prohibición de enajenación, reserva de dominio y por último las denuncias de robo del vehículo que se encuentran registradas.

Cabe indicar que el procedimiento indicado anteriormente no es cien por ciento seguro ya que este depende del tiempo que ha transcurrido desde que se perpetró el robo del vehículo, en caso de darse este último. Si el tiempo es muy corto hay una probabilidad de que no se encuentre registrado este incidente en el Centro de Cómputo ya que el dueño aún no ha realizado el debido reporte.

- ✓ Revisión de los documentos presentados el propietario del vehículo a exhibir. En este punto es necesario revisar el estado civil del vendedor, para de esta manera solicitar que, en caso de que sea casado, se encuentre presente su conyugue. También es necesario identificar si el vendedor es persona “natural” o “jurídica” ya que si el bien pertenece a una empresa, la única persona que debe realizar la comercialización del vehículo es su representante legal.
- ✓ Revisión del contrato. Es necesario revisar detenidamente las cláusulas del contrato de Compra-Venta. Posteriormente también realizar la gestión del reconocimiento de rúbrica ante un Notario y ante la presencia de los involucrados (comprador y vendedor), pasos previos para la realización del traspaso de dominio del vehículo a comprar.

En este punto se recomienda que el futuro dueño del vehículo (comprador) registre el traspaso de dominio a su nombre, ya que es un recurso importante a adoptar para evitar complicaciones futuras como son fallecimiento del vendedor, problemas económicos, otros.

- ✓ El pago del impuesto a la renta debe hacerse sobre el monto líquido de utilidad neta percibido de la consignación. Este valor es deducible de los gastos del negocio (como son agua, luz, teléfono, empleados y arriendo del local). Para el caso del pago del valor agregado es sobre el valor neto de la consignación, o sea aquí no se realiza el descuento de los gastos del negocio (como son agua, luz, teléfono, empleados y arriendo del local).

5.2.2 Otorgamiento de crédito

Para la gestión del crédito en la comercialización de los productos es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✓ En caso de venta a crédito revisar los antecedentes del cliente mediante consultas a burós crediticios y validación de las referencias financieras y garantes que el cliente indique. Adicionalmente es necesario que se realice la venta con reserva de dominio (la cual se realiza mediante inscripción del bien en el registro mercantil) del vehículo hasta que el cliente termine de pagar su totalidad. No se recomienda usar hipoteca ya que, por la complejidad de su tramitología, esto podría llegar a ser una traba para la realización del negocio.
- ✓ Las herramientas más seguras para el otorgamiento de crédito son:
 - a) Reserva de dominio
 - b) Solicitud de garante, el cual debe presentar solvencia y arraigo en la ciudad.
 - c) Hipoteca de bienes raíces (no recomendable porque se torna una traba para la venta)
- ✓ Una opción que está ganando popularidad hoy en día es brindar crédito mediante el financiamiento de un tercero. Para el caso de las entidades bancarias estos ofrecen financiamiento a vehículos de hasta 5 años. Tener en cuenta que también hay otras opciones de financiamiento externo como son las cooperativas de Ahorro y Crédito.

Al optar por esta opción, la empresa se libera de las complicaciones que se pudieran presentar en el comprador al otorgarle financiamiento directo, las cuales pueden ser:

- a) Accidentes de tránsito,

- b) Robo del vehículo,
- c) Insolvencia,
- d) Morosidad inmotivada.

5.2.3 Incumplimiento de pago

Cuando hay incumplimiento de pago por parte del cliente, el abogado de la empresa puede demandar este pago mediante los siguientes recursos:

- a) Devolución del vehículo mediante demanda a través del dominio que se reservó en el vehículo vendido, para lo cual se tiene que presentar las letras de cambio vencidas al Juez que lleve el proceso respectivo.
- b) Cobro de valores pendientes demandando con las letras de cambio que se encuentran vencidas. También es importante presentar al Juez las letras que aún no vencen para recuperar la totalidad de la deuda.

5.2.4 Mantención del equilibrio Obrero-Patronal

Es importante la gestión del Abogado de la empresa para hacer que se cumpla el pago de los sueldos mínimos patronales y controlar que se aporte constantemente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Por otro lado se deberá pagar todos los beneficios legales.

5.2.5 Declaración de impuestos y pago de tasas

Cuando la empresa funciona en local propio el Abogado debe cuidar que se pague:

- Pago de predio
- Pago de obras municipales

En caso de ser local arrendado se debe cumplir con los cánones arrendaticios para evitar complicaciones futuras que puedan afectar la imagen de la empresa.

Por otro lado, es necesario vigilar que se esté al día con el Servicio de Rentas Internas con respecto al pago de:

- Valor agregado

- Impuesto a la renta

NOTA: El abogado debe estar atento que el patrono no incumpla con el Servicio de Rentas Internas para evitar clausuras o responsabilidades civiles y penales.

5.2.6 Notas finales

El entorno legal de los negocios de venta de vehículos usados es incierto por la excesiva carga tributaria creada por los últimos gobiernos. Frente a esta excesiva carga tributaria impuesta resulta útil crear productos diferenciadores y brindar un servicio de valor agregado mediante el apoyo de los recursos legales mencionados anteriormente. Por otro lado, como se mencionó anteriormente, la interacción del Abogado en la revisión de la información financiera de la empresa es limitada, por lo que se recomienda (mas no se obliga) que este intervenga, o al menos “que se entere” en las revisiones de este tipo de información, para alcanzar una comunicación mejor y obtener mejores resultados en el desempeño de la empresa.

Conclusiones

El presente trabajo tiene por objetivo establecer estrategias de mercado para conseguir competitividad y crecimiento de la empresa en mención, por tal el abordaje de los distintos capítulos está centrado en estos principios. Cualquier abordaje realizado a temas de otra índole ha sido efectuado para establecer un contexto para este análisis, y por la necesidad del mismo. Por otra parte, se ha realizado también una revisión de aspectos financieros de la empresa, el mismo que es necesario para el desarrollo de los objetivos del trabajo, evitando llegar a profundizar en el análisis del mismo, en vista que, por su extensión y complejidad, podría ser materia para una nueva investigación de tesis. Una vez concluido su desarrollo, a continuación se presentan las conclusiones obtenidas:

- Al abordar el tema de la producción nacional, importaciones de vehículos y ventas (Capítulo 1), podemos conocer que la marca predominante en la producción nacional es “Chevrolet”, además que las marcas que se han importado al Ecuador en mayor cantidad (año 2010) son: Hyundai, Toyota y Nissan. Por otra parte, este capítulo aborda los organismos y asociaciones que rigen el mercado de vehículos, las políticas de las empresas concesionarias de vehículos nuevos, y demás temas afines que nos permiten conocer sobre la situación actual del mercado local. Un dato importante es conocer que en el año 2001, el mercado automotor presentó un repunte inusitado (por la dolarización que generó un ambiente de estabilidad que facilitó el acceso al crédito); además en los años 2008 y 2010 ha existido un incremento considerable de producción nacional de vehículos, sumado al hecho que en meses anteriores el Gobierno Nacional decretó el incremento de precios en los vehículos nuevos importados (nuevos aranceles), ocasionando que el mercado de vehículos usados se dinamice.

- Las estrategias administrativas y de Recursos Humanos (Capítulo 2) juegan un rol importante para crear una cultura organizacional, así como definir los procedimientos internos necesarios a seguir por los empleados que permitan, motivados, crear valor en las actividades que realizan, conseguir la satisfacción del cliente y tener sinergia con los objetivos estratégicos establecidos por la empresa.
- A través de las estrategias de Marketing (Capítulo 3) se determina lo siguiente:
 1. Para llegar a los clientes de manera más eficiente, es conveniente el uso de segmentaciones geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales, cuya combinación de estas variables determinará la mejor forma de estructurar al mercado.
 2. Posicionamiento de la empresa (matriz y tres sucursales) en el mercado. Para conseguir esto es importante establecer las siguientes ventajas competitivas: Brindar servicio Pos-venta, reputación impecable del negocio, trato amable al cliente, servicio orientado a mejorar su experiencia de compra, y por último catalogo de productos exclusivo.
 3. Otros, como son la diferenciación de sus productos con la competencia, establecer parámetros importantes como son el producto a comercializar en función a la demanda de sus clientes, su precio, las plazas y las promociones a crear; lo anterior contribuirá de manera significativa para el fortalecimiento y expansión de la empresa.
- Al realizar un análisis financiero de la empresa (Capítulo 4), se determinan datos relevantes, como son:
 1. El flujo de inventario de la empresa. Esto nos permite conocer que existe mayor cantidad de ventas en los meses de enero, marzo, agosto y diciembre.
 2. Proyección de ventas, las cuales fueron efectuadas con tres escenarios: pesimista, realista y optimista. La información obtenida indica que la creación de los tres nuevos puntos de venta, en el año 2012, permitirá incrementar ventas en un 149,33%, con un escenario realista. Además, para

este escenario, en los años 2013 a 2016 existirá un crecimiento promedio de ventas de 24,87%. Por último, para un escenario optimista, en los años 2013 a 2016 existirá un crecimiento promedio de ventas de 33,58%.

3. Análisis de los productos ofertados desde el punto de vista de rentabilidad. En este apartado se presentan los productos cuya comercialización permitirán conseguir mayores niveles de rentabilidad.

Producto de este análisis se pudo conocer que: los clientes de la empresa prefieren vehículos de tipo “Jeep”, los años de fabricación de vehículos más solicitados son: 2009, 2007, 2010, 2011. Por último, existe una buena acogida para los vehículos de modelo Grand Vitara, Tucson, F-150, Luv y Montero.

4. Indicadores de gestión. En este apartado se obtiene información importante para contribuir en la mejora continua de la empresa, así como en el mejoramiento de la satisfacción del cliente. Entre otros resultados, se determinó que existe un índice de 4% en inconvenientes de cumplimiento de los proveedores, el índice de rotación de mercancías es el 56%, el nivel de cumplimiento anual de Sobreruedas en la entrega de despachos es de 95,5% de efectividad, y por último un 95,5% de los productos concebidos para ponerse a la venta fueron comercializados.
- Otro punto de gran importancia para mantener la imagen de la empresa y evitar incurrir en inconvenientes jurídicos que puedan presentarse en el desempeño diario de las labores, es el abordado en el Capítulo 5(Entorno legal de la empresa). Aquí se trata de temas legales relacionados a: permisos de funcionamiento y facturación, afiliación de los empleados al seguro social, y el establecimiento de un plan legal. Este último abarca la gestión de consignación de vehículos, otorgamiento de crédito, incumplimientos en el pago, mantención del equilibrio Obrero-Patronal, y declaración de impuestos y pago de tasas.
 - Para finalizar, y resumiendo las conclusiones antes indicadas, este estudio recomienda la implementación de las Estrategias de mercado para el crecimiento

local de la empresa “Sobreruedas” en el año 2012, las mismas que jugarán un papel fundamental en el desarrollo interno de la empresa, su crecimiento y sostenibilidad en un entorno muy competitivo, como es el de los vehículos usados.

Recomendaciones

A continuación, con viñetas se presentan las recomendaciones de la tesis:

- La marca predominante en la producción nacional es “Chevrolet”, esto por el arraigamiento que tiene la misma en el país y las preferencias de los clientes por dicha marca. Con este antecedente, se recomienda a la empresa “Sobreruedas” realizar una alianza comercial con las distintas concesionarias que manejan esta marca en la ciudad (Metrocar S.A o Mirasol S.A), lo cual permitirá a Sobreruedas recibir los vehículos usados que los clientes de las concesionarias entregan como parte de pago por uno nuevo.
- Las políticas de crédito que debe manejar la empresa deben ser similares a las manejadas por las Concesionarias de Vehículos Nuevos (Otorgamiento de crédito de hasta 48 meses). Además es conveniente el manejo del concepto de mini cuotas, con lo cual es posible captar a los clientes que, por la necesidad de un crédito extendido, se deciden por la compra de un vehículo nuevo.
- La empresa debe brindar, en un corto plazo, servicios de valor agregado. El plus que le permitirá crear diferenciación en el mercado en la actualidad es: junto con la venta del vehículo brindar servicio de posventa. Este consiste en entregar una tarjeta al cliente, la cual le permitirá (por un tiempo limitado, los arreglos que cubre son limitados), en caso de presentarse daños mecánicos en su vehículo, podrá llevar el mismo a un taller automotriz -afiliado a la empresa- para su respectivo arreglo.
- Invertir en nuevas tecnologías de la información, como son: implementación de un sistema CRM de código abierto (el cual se puede conseguir a precios reducidos), sistemas de respaldo y alta redundancia para resguardar la

información de la empresa, y ampliar su sitio web con nuevas opciones de mercadeo electrónico.

- Implementar en la matriz de la empresa, así como en las futuras sucursales, dispositivos para control de ingreso y salida del personal.
- En referencia a lo manifestado en el apartado “Análisis de los productos ofertados desde el punto de vista de rentabilidad” (Capítulo 4), es conveniente diseñar el catálogo de los productos a ser comercializados en base a los modelos de vehículos, años de fabricación y tipos de vehículos indicados en esta sección, lo cual permitirá conseguir al propietario de la empresa mayores niveles de rentabilidad.
- Crear políticas para la adquisición de los productos para mejorar los índices de entregas perfectamente recibidas, niveles de cumplimiento de proveedores y nivel de cumplimiento del despacho.

Referencias

AEADE. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. 05 de 10 de 2011. 05 de 10 de 2011 <<http://www.aeade.net/>>.

CINAE. Cinae. 05 de 01 de 2011. 06 de 10 de 2011 <<http://www.cinae.org.ec/>>.

Jim.Champy. Inspiración. Norma, 2010.

Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall, 1996.

Stephen.Robbins.y.Timothy.Judge. Comportamiento Organizacional. México D.F.: Pearson, 2009

Philip.Kotler. Los Diez Pecados Capitales del Marketing. Barcelona: Gestion 2000, 2005.

Bibliografía

Gitman, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Mexico D.F: Pearson, 2007.

Gómez, Ernesto Albán. Entorno legal en los Negocios. Cuenca: Ediciones Legales EDLE S.A, 2010.

Iniesta, L. Diccionario de Marketing y Publicidad. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2004.

Maqueo, Ana María. Redacción. Mexico D.F: Limusa S.A, 1997.

Mariño, Wilson. 100 Técnicas para que tu pequeño negocio crezca. Quito: Aguilar, 2010.

—. 100 Técnicas para que tu pequeño negocio crezca. Quito: Aguilar, 2010.

—. 100 Tips para crear tu propia empresa. Quito: Aguilar, 2010.

Monteros, Angel. Contabilidad Total Computarizada. Quito: BusinessWeb group S.A, 2009.

Navarro, Peter. Lo que saben los mejores MBA. Barcelona: Profit, 2009.

Rodríguez, Ardura. Principios y Estrategias de Marketing. Barcelona: UOC, 2006.

Enlaces:

Banco Central del Ecuador:

<http://www.bce.fin.ec>

Ecuador en Cifras:

<http://www.ecuadorencifras.com>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:

<http://www.inec.gov.ec>

Plan de negocios. El resumen ejecutivo:

<http://www.crecenegocios.com/plan-de-negocios-parte-1-el-resumen-ejecutivo/>

ANEXOS

Anexo No.1. Cuestionario del puesto

Empresa “Sobreruedas”



CUESTIONARIO DEL PUESTO

NOMBRE: _____
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: _____
DEPARTAMENTO: _____
NOMBRE DEL SUPERVISOR: _____
CARGO DEL SUPERVISOR: _____

RESUMEN DE OBLIGACIONES (Describa brevemente sus principales obligaciones):

CALIFICACIONES ESPECIALES (Enumere las certificaciones que se requieren para desempeñar las obligaciones correspondientes a su puesto):

EQUIPO (En caso de aplicar enumere el equipo, las máquinas o las herramientas que se requiere para cumplir con las obligaciones de su puesto):

MAQUINA

NÚMERO DE HORAS DIARIAS

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

OBLIGACIONES NORMALES (En términos generales, describa las obligaciones que desempeña normalmente. Por favor, enumérelas por orden descendente de importancia y porcentaje de tiempo que dedicada a ellas en el mes. Enumere la mayor cantidad de obligaciones posibles y anexe todas las hojas que pudiera necesitar):

CONTACTOS (¿Su trabajo requiere contacto con otro personal del departamento, otros departamentos, otras compañías o empresas? En caso afirmativo, por favor defina las obligaciones que requieren estos contactos y la frecuencia de los mismos):

SUPERVISION (¿ Su puesto entraña la responsabilidad de inspección?)

() SI

() NO.

Si es responsable del trabajo de terceros, pero no los supervisa en forma directa por favor explique):

TOMA DE DECISIONES (Por favor explique las decisiones que toma para desempeñar las obligaciones normales de su puesto):

¿Cuál sería el resultado probable? de:

- a) sus malos juicios o decisiones o
- b) sus acciones impropias

RESPONSABILIDAD POR INFORMES (Enumere los informes y archivos que debe preparar o mantener. Explique, en términos generales, a quién va dirigido cada informe)

a) INFORME DIRIGIDO A

b) ARCHIVOS QUE LLEVA

FRECUENCIA DE LA SUPERVISION (¿Con cuánta frecuencia debe hablar con su supervisor o terceros para tomar decisiones, o para determinar el curso debido a la acción que seguirá?)

() Con Frecuencia () En ocasiones () Rara vez () Nunca

CONDICIONES LABORALES (Por favor, describa las condiciones en las que trabaja: interior, exterior, etc. Asegúrese de mencionar toda condición de trabajo desagradable o fuera de lo común.)

REQUISITOS DEL PUESTO (Por favor, anote los requisitos mínimos que considera necesarios para cumplir en forma satisfactoria con su trabajo):

Idiomas: _____

Escolaridad Mínima: _____

Número de Años: _____

Carrera Universitaria: _____

Especialización y/o Maestría: _____

Experiencia laboral: _____

Número de Años: _____

Capacitación Especial:

TIPO

NÚMERO DE AÑOS

INFORMACION ADICIONAL (Por favor, incluya toda la información adicional que considere importante para describir su puesto y que no esté incluida en alguno de los puntos anteriores)

FIRMA DEL EMPLEADO

FECHA

Anexo No.2. Formulario evaluación del solicitante



“Empresa Sobreruedas”

Evaluación del solicitante

Información General					
Candidato :				Fecha:	
Aplica para:					
Departamento:					
Entrevistador:					
Recomendación salarial					
Salario			No asalariado		
☐			☐		
Evaluación de candidatos					
	Pobre	Probable	Satisfactorio	Bueno	Excelente
Conocimiento de trabajos específicos	☐	☐	☐	☐	☐
Experiencia en trabajos relacionados	☐	☐	☐	☐	☐
Educación relacionada o entrenamiento	☐	☐	☐	☐	☐
Iniciativa	☐	☐	☐	☐	☐
Habilidades para Comunicarse y escuchar	☐	☐	☐	☐	☐
Actitud	☐	☐	☐	☐	☐
Interés en la posición de la compañía	☐	☐	☐	☐	☐

Fortalezas:
Debilidades:
Comentarios adicionales:

Anexo No.3. Formulario de aplicación de empleo



Empresa “Sobreruedas”

Aplicación de empleo

Solicitante información

Nombre y

Apellido:

Fecha:

Apellidos

Nombres

C.I.

Dirección:

Dirección

Ciudad

Provincia

Teléfono:

E – mail:

Fecha

disponible:

Nro. IESS:

Aspiración

Salarial: \$

El puesto solicitar:

Sí No

¿Usted es un ciudadano Ecuatoriano?

☐ ☐

Si no, ¿Tiene autorización para trabajar en este país?

Sí No

☐ ☐

¿Usted alguna vez ha trabajado en esta compañía?

Sí No

☐ ☐

¿Si es así, cuándo?

¿Usted alguna vez ha sido condenado por un crimen?

Sí No

☐ ☐

Si sí, explique:

Educación

Colegio:

Dirección:

De:

Para
hacerlo/serlo:

¿Usted se
graduó?

Sí No

☐ ☐

Grado:

Universidad:

Dirección:

De:

Para
hacerlo/serlo:

¿Usted se
graduó?

Sí No

☐ ☐

Grado:

Otro:

Dirección:

De:

Para
hacerlo/serlo:

¿Usted se
graduó?

Sí No

☐ ☐

Grado:

Referencias

Por favor ponga en una lista tres referencias profesionales.

Nombre y apellido:	Relación:		
Compañía:		Teléfono:	
Dirección:			
Nombre y apellido:	Relación:		
Compañía:		Teléfono:	
Dirección:			
Nombre y apellido:	Relación:		
Compañía:		Teléfono:	
Dirección:			

Empleo previo

Compañía:		Teléfono:	
Dirección:		Supervisor:	
Título de trabajo:	Sueldo de al inicio:	\$	Sueldo final: \$
Responsabilidades:			
De:	Para hacerlo/se rlo:	Razón de salida:	
¿Podemos contactarnos con su supervisor previo para una referencia?	Sí ☐	No ☐	
Compañía:		Teléfono:	
Dirección:		Supervisor:	
Título de trabajo:	Sueldo de al inicio:	\$	Sueldo final: \$
Responsabilidades:			

De:	Para hacerlo/se rlo:	Razón para partir:		
			Sí	No
¿Podemos contactarnos con su supervisor previo para una referencia?			☐	☐
Compañía:			Teléfono:	
Dirección:			Supervisor:	
Título de trabajo:	Sueldo de al inicio:		\$	Sueldo final: \$
Responsabilidades:				

De:	Para hacerlo/se rlo:	Razón para partir:		
			Sí	No
¿Podemos contactarnos con su supervisor previo para una referencia?			☐	☐

Descargo de responsabilidad y firma

Certifico que mis respuestas son verdaderas y completas según mi entender.

Si esta aplicación resulta en el empleo, tengo entendido que la información falsa o engañosa en mi aplicación o entrevista podría resultar en mi despido.

Firma:	Fecha
_____	_____

Anexo No.4. Contratos de compra y venta

CONTRATOS USADOS POR SOBRE RUEDAS

1) Contrato de Compra-Venta de vehículos, usado internamente.

Este contrato es suscrito por el comprador y vendedor del producto, y tiene por objetivo dejar constancia a nivel interno(no tiene validez jurídica ya que no es un documento notariado) del producto comprado/vendido y de las condiciones con las cuales se realizó el negocio. A continuación se presenta el modelo de este contrato:



CONTRATO DE COMPRA-VENTA

El señor(es) por una parte y el señor por otra, por sus propios derechos legalmente capaces para contratar, conviene celebrar el siguiente contrato de Compra – Venta, de conformidad a las estipulaciones que se indican a continuación:

El señor(es) vende y da en perpetua enajenación al Señor el vehículo que se detalla:

Marca : , color : , clase : , año de fabricación : , motor nro. : , modelo : , chasis : ,
matriculado en : , bajo el nro. : , año : , placa nro. : ..

El comprador declara haber recibido el vehículo ya descrito , con pleno conocimiento de causa a su entera satisfacción, es decir que lo adquiere en el estado en que se encuentra por lo cual renuncia evicción por vicios redhibitorios, así como a cualquier reclamo posterior en relación ha su estado mecánico.

El comprador paga por este vehículo la suma de \$ US. (Son :) en la siguiente forma : .

Observaciones : .

El vendedor entrega: a nombre del señor . El vendedor declara también, que sobre el vehículo ya descrito, no pesa impedimento ni gravamen de ninguna especie que se oponga a la ejecución del presente contrato.

Teléfono:

Dirección: .

Para constancia firma por duplicado en Cuenca a, 04 de Julio de 2012.

-

VENDEDOR

COMPRADOR

2) Contrato de Compra-Venta de vehículos, para ser notariado.

Este contrato es suscrito por el comprador y vendedor, y tiene por objetivo dejar constancia en la notaría donde comparecen las partes indicadas anteriormente del producto comprado/vendido, y de las condiciones con las cuales se realizó el negocio. A continuación se presenta el modelo de este contrato:

CONTRATO DE COMPRA VENTA

El Sr. _____ por una parte
y el Sr. _____ por otra, por
sus propios derechos legalmente capaces para contratar, convienen celebrar el siguiente contrato de Compra-Venta
de conformidad a las estipulaciones que se indican a continuación.

El Sr. _____ vende y da en perpetua enajenación al Sr. _____ el vehículo que se detalla:

Marca: _____ Color: _____ Clase: _____ Año de Fab: _____

Motor N°: _____ Modelo: _____ Chasis: _____

Matriculado en: _____ Bajo el N°: _____ Año: _____ Placa N°: _____

El Comprador declara haber recibido el vehículo ya descrito, con pleno conocimiento de causa a su entera satisfacción, es decir, que lo adquiere en el estado en que se encuentra por lo cual renuncia a evicción por vicios redibitorios, así como a cualquier reclamo posterior en relación a su estado mecánico.

El comprador paga por este vehículo la suma de USD.

(Son:)
en la siguiente forma:

Observaciones:

El Vendedor declara también, que sobre el vehículo ya descrito, no pesa impedimento ni gravamen de ninguna especie que se oponga a la ejecución del presente contrato.

Para constancia firma por duplicado en

Le de de 201.....

VENDEDOR

COMPRADOR

Céd. Ident. N° _____

Ced. Ident. N°. _____

Cód. Ident. N.º, _____

FRANK J. LAMBOURNE • EDITOR

Anexo No.5. Diseño de Tesis



DISEÑO DE TESIS

TUTOR:

Ing. Xavier Ortega

MAESTRIA:

Maestría M.B.A - VI Versión

TEMA:

Estrategias de mercado para el crecimiento local de la empresa “Sobreruedas” para el año 2012.

ALUMNO:

Pedro Rodas Palomeque

julio de 2011

1) Nombre, Título del trabajo

Estrategias de mercado para el crecimiento local de la empresa “Sobreruedas” para el año 2012.

2) Justificación

Al disponer de un plan orientado a las estrategias de mercado para el crecimiento de la empresa Sobreruedas en la ciudad de Cuenca, se tendrá a disposición de unos insumos de vital importancia para conseguir su expansión, con lo cual conseguir garantizar su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Estas estrategias de mercado estarán enfocadas principalmente en los siguientes puntos medulares de la empresa: Recursos Humanos y administrativos, marketing, recursos financieros y aspectos legales, entre otros. Con lo anterior se conseguirá obtener una visión amplia de las estrategias que debe seguir la empresa para conseguir su crecimiento y competitividad en el mercado de autos usados de la ciudad de Cuenca.

3) Problematización

- Detectar los inconvenientes que se tienen para realizar el diagnostico de la situación actual del mercado local de venta de vehículos usados.
- Identificar los inconvenientes al determinar las estrategias a aplicarse en los Recursos Humanos y administrativos de la empresa.
- Determinar los problemas a presentarse para establecer las estrategias de marketing adecuadas que demanda el entorno competitivo del mercado donde opera esta empresa.
- Detectar las limitaciones actuales en cuanto a disponibilidad de información financiera en la empresa.

- Detectar los inconvenientes para que se conozcan los aspectos legales que rigen el mercado en el que se desempeña la empresa.

4) Objetivos

La presente tesis tiene definidos los siguientes objetivos:

- Objetivo general:

Mediante el uso de estrategias de mercado conseguir el crecimiento local de la empresa “Sobreruedas” en el año 2012.

- Objetivos específicos:

1. Diagnosticar el mercado local de venta de vehículos usados.
2. Formular estrategias en el ámbito administrativo y de Recursos Humanos, fomentando la cultura organizacional de la empresa, creación de valor agregado y el deleite del cliente.
3. Desarrollar estrategias de marketing en los productos y servicios diferenciados que ofrece la empresa para incrementar la cantidad de clientes y posicionamiento de la empresa en el mercado local.
4. Conseguir competitividad y nuevas líneas de negocios mediante el uso de estrategias financieras.
5. Conocer los recursos legales que tiene a disposición la empresa para su desempeño diario y crecimiento.

5) Marco teórico

a) Diagnostico FODA. Pasos a seguir para conocer como se realiza un diagnóstico FODA.

A continuación se cita un fragmento del texto “Decisiones en la Organización” del autor Mario Espinoza Vergara, en este fragmento se da a conocer los pasos para elaborar un Diagnóstico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA):

“I INTRODUCCION

La insuficiente comprensión de los recursos y limitaciones con que se cuentan, impide establecer muchas veces el rumbo más adecuado que ésta debe tener en medio de situaciones turbulentas como las que hoy vivimos.

Esa pérdida de un rumbo y una meta concreta que lograr ha colocado a muchas organizaciones en una peligrosa posición de estancamiento que lleva a los directivos perder parte de la motivación por la que se integró a la organización.

Sin embargo, es precisamente en los momentos más difíciles cuando los dirigentes, gerentes y directivos de las organizaciones más deben pensar en:

I. ¿Cuál es nuestra situación actual?

II. ¿Cuáles deben ser nuestras prioridades hacia el futuro?

III. ¿Qué opciones de desarrollo tenemos?

En esta guía se presenta una manera práctica y sencilla de contestar estas preguntas, lo que nos puede ayudar a comprender hacia qué rumbo debemos orientar los esfuerzos de la organización.

1 Cuál es nuestra situación actual?

El primer paso consiste en determinar, lo más objetivamente posible, cuál es nuestra situación como organización y cómo es el "ambiente" externo dentro del que nos encontramos funcionando.

1.1 Situación Interna:

La situación interna la podemos establecer determinando tanto lo que consideramos como Fortalezas como lo que consideramos como nuestras principales debilidades.

1.1.1 Las Fortalezas

Las FORTALEZAS son aquellos elementos positivos que la organización ya posee y que constituyen recursos muy importantes para alcanzar los objetivos de la organización. Se pueden clasificar en: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

En síntesis, la identificación de Fortalezas, nos conduce a establecer aquellos recursos, habilidades y actitudes más positivas que ya la organización tiene para procurar lograr sus objetivos.

1.1.2. Las Debilidades

Las DEBILIDADES se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

En síntesis, pensar en las DEBILIDADES INTERNAS es pensar en lo "negativo" que tenemos y que nos impide avanzar como organización.

Es necesario comprender que la lista de FORTALEZAS (F) y de DEBILIDADES (D) se refiere a elementos o situaciones que AHORA TENEMOS. En otras palabras, no nos

estamos refiriendo a situaciones del pasado ni a situaciones que podrían ocurrir sino a las que YA ESTAN OCURRIENDO.

Ahora que ya hemos analizado los aspectos INTERNOS de la organización y que hemos comprendido que hay algunos que son FORTALEZAS y otras DEBILIDADES, es necesario estudiar los aspectos EXTERNOS o el AMBIENTE dentro del cual funciona la organización.

1.2 Aspectos Externos.

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea. Podemos imaginar una organización sin la influencia de los factores POLITICOS, SOCIALES, ECONOMICOS y TECNOLOGICOS de la comunidad y el país en que se encuentra funcionando? Eso es prácticamente imposible.

La labor de quien analiza la situación actual de la organización no termina entonces con la simple identificación de las FORTALEZAS (F) y DEBILIDADES (D) internas; debe abarcar también el estudio de las OPORTUNIDADES (O) y AMENAZAS (A), que ese ambiente presenta a la organización.

Las OPORTUNIDADES son los elementos o factores que la organización podría aprovechar para hacer posible el logro de sus objetivos. El proceso para determinar esas oportunidades (O) se puede realizar de la siguiente manera:

a- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos se pueden clasificar en:

POLITICOS SOCIALES

ECONOMICOS

TECNOLOGICOS

b- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. O sea, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD

que la organización podría aprovechar ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representan AMENAZAS para la organización y que pueden hacer más graves sus problemas.

La tarea del Consejo de Administración, del Gerente y de los directivos en general consiste entonces en establecer con gran cuidado cuál es el "impacto del ambiente en las distintas áreas de actividad de la organización.

b.1 Las prioridades y su determinación

Hasta aquí hemos tomado una "fotografía" de la situación actual de la organización estableciendo aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) y aspectos externos (Oportunidades y Amenazas). Esto lo podríamos reagrupar en un cuadro resumen, así:

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
FORTALEZAS (Internas)	OPORTUNIDADES (Externas)	DEBILIDADES (Internas)	AMENAZAS (Externas)
F	O	D	A

Ahora bien, como los problemas no se pueden resolver todos al mismo momento y como es difícil aprovechar todas las oportunidades o evitar todas las amenazas o riesgos, es necesario establecer PRIORIDADES, esto es, lo más importante que hay que atender. Para esto es fundamental que "la fotografía" haya sido bien tomada, que no hayamos confundido los síntomas con las verdaderas causas del problema.

Las prioridades se establecen determinando la "CAUSA DE LAS CAUSAS" de los problemas más importantes sabiendo que:

HAY QUE HACER CRECER LAS FORTALEZAS

HACER CRECER LAS OPORTUNIDADES

DISMINUIR LAS DEBILIDADES

DISMINUIR LAS AMENAZAS.

En la vida práctica administrativa no se pueden atender todos los problemas o debilidades al mismo tiempo ni se puede atender sólo uno. La clave está en saber determinar cuáles son entonces los más importantes. El mismo "FODA" nos va a ayudar a definir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con que contamos para resolver un problema.

b.2 Atendiendo las prioridades: Una vez establecidas las prioridades para el futuro inmediato, se procede a planear cuidadosamente la solución de los problemas seleccionados y la manera en que se aprovecharán las oportunidades, se mejorarán las fortalezas o se evitarán las amenazas.

El "Proceso decisorio" es particularmente útil en esta etapa este proceso consiste brevemente en:

1. Plantear y justificar ampliamente el problema.
2. Determinar cuáles son los objetivos, características y restricciones que debería tener la solución al mismo.
3. Establecer las alternativas que mejor satisfacen esos criterios, objetivos, características y restricciones.
4. Evaluar las ventajas y desventajas (a la luz de los objetivos) de cada opción o alternativa.
5. Seleccionar la mejor alternativa, la que mejor logra cumplir con los requisitos establecidos en el punto 2 y, finalmente.
6. Establecer un detallado plan de acción para poner en marcha la solución.

La práctica constante del "proceso para tomar decisiones" en forma ordenada y con base en el FODA permite a los Consejos de Administración y Gerentes mejorar notablemente los resultados de su gestión.

En algunas ocasiones la complejidad y variedad de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en que se encuentra la organización obligan a pensar en la necesidad de tomar decisiones más "estratégicas" que cotidianas. Es decir, más en decisiones que tiene que ver con el largo plazo.” (Espinoza)

b) El sector automotriz Ecuatoriano

Contexto histórico

El origen del sector automotor en el Ecuador se remonta a los inicios del siglo XX con la aparición de los primeros importadores y distribuidores de vehículos motorizados en las principales ciudades del país. El modelo de sustitución de importaciones adoptado por el Ecuador, facilitó el nacimiento de la industria de ensamblaje automotriz que se estableció en la Sierra a fin de impulsar el desarrollo de las ciudades andinas con un marco favorable a través de la Ley de Fomento Industrial y protecciones arancelarias. Como bien se ha expresado en algunos foros empresariales y de organizaciones gremiales, el sector automotor ecuatoriano nació frente a la perspectiva de un gran mercado Subregional como es la Comunidad Andina de Naciones, conocida anteriormente como Grupo Andino. Este bloque se planteó como meta incursionar en el mundo industrial automotriz y para el año 1992, en que se levanta la prohibición de importaciones en Ecuador, ingresaron al país una amplia variedad de automotores que crearon una dura competencia a la industria nacional, pero permitió asimismo, la posibilidad al Ecuador de exportar a Colombia y Venezuela.

Esto propició que se establecieran ensambladoras en el país, siendo la primera planta la de la firma Autos y Máquinas del Ecuador S.A., AYMESA, fundada en 1970, que inició sus operaciones a partir del año de 1973. Luego la compañía ÓMNIBUS BB TRANSPORTES S.A., lo realizó el 16 de octubre de 1975, siendo la ensambladora que más ha producido a lo largo de la década del 90 y hasta la actualidad. Otra compañía que incursionó en el sector fue MANUFACTURAS ARMADURÍAS Y REPUESTOS DEL ECUADOR, MARESA, fundada en el año 1976 y que empezó sus operaciones en el año 1979. COENANSA, CORPORACIÓN ENSAMBLADORA AUTOMOTRIZ NACIONAL, fue la última planta ensambladora de automotores establecida en el Ecuador. Esta empresa se ubicó en Manta y pertenecía al grupo

Noboa, comenzó sus operaciones en el año 1991 y dejó de ensamblar en el año 1997.

La comercialización de las unidades ensambladas en el país y de las importadas incidió para que se incrementen los concesionarios automotrices encargados de hacer llegar los vehículos a los consumidores.

Organización industrial del sector

Este sector lo conforman tres ensambladoras, de las cuales sólo dos de ellas en la actualidad continúan produciendo vehículos de distintos segmentos como son: automóviles, camionetas y todo terreno, los que se los clasifica como vehículos destinados al transporte de personas.

Estas empresas tienen sus plantas de ensamblaje establecidas en la ciudad de Quito.

Ómnibus BB Transportes S.A. es la empresa que tiene casi el 50 % de participación del mercado. Conforme a la Ley de Fomento de la Industria Automotriz estas empresas tuvieron que obtener su respectiva clasificación otorgada por el Ministerio de Industrias, Comercio e Integración, MICIP para gozar de los beneficios que en un inicio en el año 1.979 contemplaba este cuerpo legal, tales como exoneraciones de impuestos, aranceles, tasas, entre otros tributos.

Tales beneficios fueron derogados en distintos años en lo posterior y actualmente en virtud del Convenio de Complementación del Sector Automotor, sólo subsiste la disposición que contempla el 35 % de protección arancelaria para este sector respecto de las importaciones de vehículos de terceros países fuera de la CAN. Asimismo, se debe indicar que sólo las empresas ensambladora constituidas en el país y sólo aquellas que hayan suscrito convenios con el Gobierno Nacional, podrán producir vehículos de los asignados para el Ecuador, reglamentación que se constituye en una barrera de entrada para las compañías que pretendan ingresar a este sector, como ensambladoras o importadores de vehículos.

En la actualidad el subsector autopartista lo integran un total de 33 empresas 16, que están localizadas en la provincia de Pichincha, concentradas principalmente en la ciudad de Quito, lo que se explica debido a que las ensambladoras de vehículos se encuentran también ubicadas en dicha zona, constituyéndose la localización en un factor estratégico clave en el ahorro de costos en logística de los proveedores de las empresas ensambladoras. Se debe aclarar sin embargo que si bien la concentración de las empresas autopartistas y ensambladoras tiene como sede principal la zona norte del país, actualmente ha cobrado importancia una pequeña red de autopartistas en la Provincia del Tungurahua, motivado por la disponibilidad de mano de obra calificada y de bajo costo, que ha modificado parcialmente la distribución geográfica de este sector.

Es de anotar que antes de que una ensambladora iniciara con un nuevo modelo de vehículo, éstas les hacían llegar a los autopartistas los planos y detalles precisos de los componentes a fabricar, a fin de garantizar que pudieran cumplir con los requisitos exigidos. Debiendo señalarse que en los últimos años las empresas terminales han aumentado sus exigencias a las ensambladoras nacionales y éstas a su vez a los autopartistas, para que alcancen los niveles de calidad internacionales en la fabricación de piezas y componentes, los cuales han estado por encima de la capacidad tecnológica de las empresas proveedoras nacionales y ha dado como resultado, que se incrementen las importaciones de material, piezas o componentes de origen extranjero. Cabe añadir además, que en el subsector autopartista las relaciones intra-firma consisten en una red de proveedores de componentes, subconjuntos, partes y piezas que suministran a las ensambladoras de productos nacionales con escaso encadenamiento hacia atrás y en mayor parte de productos automotores importados. Mercado en el que participan un reducido número de firmas, por lo general empresarios nacionales de pequeño y mediano tamaño, del cual un grupo minoritario de compañías que tienen una relación más exigente de factores como calidad, precio y tiempo de entrega, exporta a los mercados extranjeros de la CAN.

En resumidas cuentas, son las empresas ensambladoras las que dirigen y orientan el conjunto de relaciones entre los proveedores, ya que determinan los modelos de vehículos y por ende las partes, piezas y componentes a ser suministrados por los

autopartistas. Finalmente se debe anotar que el desarrollo de todo el sector a su vez depende de las políticas corporativas de las empresas automotrices transnacionales que conceden licencia a las empresas ecuatorianas para ensamblar vehículos de sus respectivas marcas internacionales.

Por otra parte, para la comercialización de los automotores tanto nacionales como importados, sólo puede ser realizada a través de los concesionarios autorizados, que son utilizados como barreras comerciales por las empresas ensambladoras en el segmento de distribución. Tales concesionarios o distribuidores cumplen un rol estratégico al momento de poner en práctica distintos mecanismos de mercadotecnia para impulsar la venta de vehículos automotores. Se constituyen en intermediarios entre el productor, el importador y los consumidores. Canalizan el crédito al sector automotor, incentivan la demanda a través de estrategias de marketing operativo, brindan servicio de postventa, comercializan las unidades vehiculares, influyen en los precios.

Asimismo, dichos concesionarios absorben las variaciones de la demanda, almacenando el exceso de inventarios y fomentan la libre competencia. En el caso de vehículos importados, previo a la concesión para distribución de sus unidades vehiculares, las empresas terminales establecen los volúmenes mínimos de venta mensuales y las comisiones que se pagarán dependiendo del tipo o modelo de vehículo. Por otra parte, algunos concesionarios son propiedad de las ensambladoras, las que además tienen sus propias financieras como es el caso de General Motors a través de su empresa GMAC concede crédito directo a los consumidores para facilitar la venta o en su defecto mantienen convenios con Bancos e Instituciones Financieras y de Seguros para facilitar la venta de sus automotores.

El sector automotor cuenta con un marco institucional que coordina el accionar de cada uno de los miembros de la cadena. En cuanto a producción la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana, CINAIE, organismo que regula todo lo relativo a la producción automotriz nacional, de acuerdo a las facultades establecidas en la Ley de Fomento de la Industria Automotriz.

La Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, AEADE; que se ocupa de los aspectos concernientes a la comercialización de automotores en el país y participa como miembro de la Asociación Latinoamericana de Distribuidores Automotrices, ALADDA. Participan además otras empresas relacionadas, como los bancos y financieras, así como las compañías de seguro en la compra venta de vehículos, facilitando el crédito a los consumidores y apoyando a la demanda del sector.

c) La Asociación de Propietarios, Patios y Vehículos de Cuenca (APROPVEC)

Esta es una asociación establecida sin fines de lucro y depende del Ministerio de Bienestar Social. Fundada en 1992, mantiene en la actualidad 46 parqueaderos de venta de vehículos miembros. Sus funciones son:

- Fomentar la unión entre socios para su cooperación mutua y respaldo.
- Brindar asesoría contable y tributaria
- Otros

El presidente de APROPVEC en la actualidad es el Sr. Marco Cabrera (Desde diciembre de 2009 hasta diciembre de 2011), y su secretaria es la Sra. Ruth Figueroa.

Los requisitos para asociarse a APROPVEC son los siguientes:

- ✓ Ser el propietario de un parqueadero de venta de vehículos en la ciudad de Cuenca, empresa que debe estar creada siguiendo lo establecido por la ley.
- ✓ Entregar al Servicio de Rentas Internas la documentación de la creación de la empresa(RUC)
- ✓ Abono a pagar a APROPVEC(valor variable establecido en la fecha de adhesión de el socio a APROPVEC)

6) Aspectos técnicos

El desarrollo del presente estudio tiene contemplado el uso de fuentes primarias, de esta manera enriquecer el mismo con el tratamiento de información en sitio, con esto poder conocer de una manera más real y concisa la realidad actual del negocio local y las estrategias a recomendar para cumplir los objetivos establecidos.

Adicionalmente se utilizará información secundaria complementando la información levantada con las fuentes primarias, lo cual permitirá entender el mercado en el que se desenvuelve la empresa y sus variables. Lo anterior se conseguirá mediante el acceso a la información económica del sector automotriz y sus tendencias, información macroeconómica del país, estadísticas generales y cifras provenientes de fuentes fidedignas.

Para el caso de las fuentes secundarias se utilizará la información disponible en las siguientes fuentes:

- 1) Datos estadísticos proporcionados por la Cámara de Comercio e Industrias de la localidad.
- 2) Revistas y periódicos especializados en el sector automotriz.
- 3) Biblioteca digital Hernán Malo(Universidad del Azuay), biblioteca de la Universidad de Cuenca, Universidad ESPE (Quito- Ecuador), entre otras. También bibliotecas digitales internacionales.
- 4) Información técnica proporcionada por scholar.google.com(sitio web con información académica especializada)
- 5) Libros impresos sobre temas relacionados al Marketing y Administración de empresas.

7) Esquema analítico

El presente estudio está dividido en los siguientes capítulos:

Capítulo 1.- Diagnóstico del mercado local de venta de vehículos usados.

1.2 Situación actual del mercado local

1.2 Concesionarias de vehículos nuevos y su influencia en el mercado local

1.4 Antecedentes de la empresa Sobreruedas

Capítulo 2.- Estrategias administrativas y de Recursos Humanos

2.1 Estrategias administrativas

2.1.1 FODA

2.1.2 Áreas funcionales de la empresa

2.1.3 Organigrama

2.1.4 Toma de decisiones

2.2 La creación de valor agregado

2.3 Acercamientos a la fidelización del cliente

2.4 Estrategias de Recursos Humanos

2.4.1 Selección de personal y Reclutamiento

2.4.2 Capacitación

2.4.3 Motivación

2.5 Estrategias para fomentar la Cultura Organizacional

2.6 Estrategias orientadas a conseguir el deleite de los clientes.

Capítulo 3.- Estrategias de marketing

3.1 Segmentación del mercado

3.2 Posicionamiento de la empresa en el mercado local

3.3 Estrategias para conseguir diferenciación

3.4 Mix de marketing (Análisis breve de las 4 P's)

3.4.1 Producto

3.4.2 Precio

3.4.3 Plaza

3.4.4 Promoción

Capítulo 4.- Análisis financiero

4.1 Flujo de inventario actual

4.2 Análisis de media móvil

4.3 Proyección de ventas

4.4 Análisis de los productos ofertados desde el punto de vista de rentabilidad

4.5 Retención de clientes y clientes nuevos

4.6 Indicadores

Capítulo 5.- Recursos Legales de la empresa

5.1 Entorno legal de la empresa en la actualidad

5.2 Plan legal

8) Conclusiones y recomendaciones

En la actualidad la venta de vehículos usados es una alternativa importante para la gente que necesita adquirir un vehículo, sea este para uso personal o profesional. Lo anterior se demuestra al constatar el crecimiento acelerado que tiene este mercado en la localidad.

Por otro lado, se debe tener presente el papel cada vez más protagónico que tienen las concesionarias de vehículos nuevos en este mercado. Con las facilidades de pago y promociones que brindan estas han permitido captar un número mayor de compradores que anteriormente optaban por comprar un vehículo usado.

Sumado a este hecho, la competencia de las empresas de venta de vehículos usados se ha tornado más competitiva con el paso de los años, por esta razón se considera fundamental disponer de un plan que brinde estrategias de mercado para conseguir el crecimiento local de la empresa “Sobreruedas” en el año 2012. Este insumo será de vital importancia para conseguir su expansión, rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Las estrategias de mercado propuestas en este estudio estarán enfocadas principalmente en los siguientes puntos medulares de la empresa: Recursos Humanos y administrativos, marketing, recursos financieros y aspectos legales, entre otros. El abordaje de estos puntos será realizado mediante: Un diagnóstico del mercado local de venta de vehículos usados, puesta en marcha de estrategias administrativas y de Recursos Humanos, estrategias de marketing, estrategias financieras y un plan legal de la empresa; todo lo anterior orientándose a la mejora de la calidad de los productos, creación de valor agregado y fundamentalmente orientándose en la satisfacción y deleite del cliente.

Para terminar, es importante indicar que este estudio, para su desarrollo, usará fuentes primarias y secundarias, lo cual le asegurará de esta manera enriquecer su aporte con el tratamiento de información en la fuente (in situ) y también el análisis del entorno (mercado local) en el que se desenvuelve esta empresa.

9) Bibliografía

Bibliografía:

Bardellini, J. O. (Octubre de 2005). Apunte de Economía.

Espinoza, M. (s.f.). Guía para realizar un Diagnóstico FODA. En M. E. Vergara, *Decisiones en la Organización*.

10) Cronograma de actividades

El cronograma de actividades para el desarrollo de las estrategias de mercado para el crecimiento local de la empresa “Sobreruedas” para el año 2012 es el siguiente:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES										
Estrategias de mercado para el crecimiento de la empresa “Sobreruedas” para el año 2012.										
	MESES									
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Indice de contenido, Dedicatoria, Agradecimientos										
Resumen										
Introducción general										
Antecedentes y fundamentos teóricos										
Desarrollo del tema										
CAPITULO I										
CAPITULO II										
CAPITULO III										
CAPITULO IV										
CAPITULO V										
METODOLOGÍA Y RESULTADOS										
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES										
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS										
APÉNDICES										