



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

***“Cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica para la comercialización de vehículos usados, orientado a las Pymes de la ciudad de Cuenca”***

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de  
Ingeniera Comercial**

**Autoras:**

**Miranda Sanmartín Paola Dayanna**

**Pacheco Quito Erika Bibiana**

**Director:**

**Ing. Lenin Erazo Garzón (MBA)**

**Cuenca – Ecuador**

**2018**

## **Dedicatoria**

Con mucho amor dedico este trabajo de grado a mis padres Joffre y Rosa pues son el pilar fundamental de mi vida, me brindaron palabras de aliento, siempre estuvieron conmigo para alcanzar este objetivo y me demostraron que los sueños se pueden cumplir si lo haces con dedicación y esmero.

A mi hermano Alexander por su amor infinito y a ti Fernando por acompañarme durante todo este recorrido y ser mi apoyo incondicional.

Dayanna Miranda S.

Dedico esta tesis, primeramente a Dios por haberme dado salud y fuerza para poder lograr este sueño; a mi amada madre Rosario por su amor y apoyo de manera incondicional, a mi amado padre Vicente que es mi ángel y el que siempre fue mi consejero y amigo en lo largo de este camino, a mi querido hermano Mauricio que es mi ejemplo a seguir y un gran confidente; y a ti Fabián que fuiste y serás una persona quien supo quererme, comprenderme y ayudarme en mis momentos de flaqueza.

Erika Pacheco Q.

## **Agradecimientos**

Agradezco primero a Dios por permitirme cumplir con este objetivo tan anhelado y por la oportunidad de vivir a plenitud este momento tan importante.

A mis padres pilares esenciales en mi vida, pues me han apoyado en todo momento, siendo para mí un ejemplo de perseverancia y superación, agradezco a la Universidad del Azuay que se convirtió en mi segundo hogar durante cinco años; me permitió conocer personas maravillosas que se convirtieron en amigos y gracias a los excelentes docentes con los que cuenta, pude lograr el desarrollo de este trabajo, agradezco a mi compañera de tesis, Erika con quien pasé momentos buenos y malos con el propósito de alcanzar esta meta.

Finalmente agradezco de manera muy especial al Ingeniero Lenin Erazo, que se convirtió en un apoyo fundamental durante el desarrollo de esta investigación.

Dayanna Miranda S.

Primeramente, agradezco a la Universidad del Azuay y de manera especial a la Facultad de Ciencias de la Administración por haberme recibido en sus aulas y a sus docentes por ser parte de mi formación profesional, brindarme sus conocimientos y apoyo para seguir adelante día a día.

Agradezco a Dios por haberme dado la fuerza y sabiduría necesaria para poder lograr este sueño pese a tantas dificultades y adversidades, a mi pareja de tesis, Dayanna por ser una gran compañera y amiga en la realización de este proyecto.

Y por último, pero no menos importante a mi familia que ha sido mi pilar fundamental para la realización de esta tesis, pues gracias a sus consejos y apoyo logre perseverar y cumplir esta meta.

Erika Pacheco Q.

## Índice de contenidos

|                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Dedicatoria.....                                                                                                    | ii  |
| Agradecimientos .....                                                                                               | iii |
| Índice de contenidos .....                                                                                          | iv  |
| Índice de ilustraciones .....                                                                                       | vii |
| Resumen.....                                                                                                        | x   |
| Abstract .....                                                                                                      | xi  |
| Introducción .....                                                                                                  | 1   |
| Capítulo I. Conceptualización de las Pymes.....                                                                     | 3   |
| 1.1.    Antecedentes de las Pymes .....                                                                             | 3   |
| 1.2.    Comercialización de vehículos usados en la ciudad de Cuenca.....                                            | 4   |
| 1.3.    Definición de Pymes .....                                                                                   | 4   |
| 1.3.1.    Según el Servicio de Rentas Internas .....                                                                | 4   |
| 1.3.2.    Según la SENPLADES .....                                                                                  | 5   |
| 1.3.3.    Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros .....                                           | 5   |
| 1.4.    Surgimiento e importancia de las Pymes .....                                                                | 6   |
| 1.5.    Evolución y participación de las Pymes.....                                                                 | 6   |
| 1.6.    Problemáticas de las Pymes .....                                                                            | 10  |
| 1.6.1.    Problemática de las pymes ecuatorianas .....                                                              | 10  |
| 1.6.2.    Problemática de las pymes dedicadas a la comercialización de vehículos<br>usados, en Cuenca .....         | 11  |
| Capítulo II. Análisis Situacional del Sector de comercialización de Vehículos Usados<br>de la ciudad de Cuenca..... | 13  |
| 2.1.    Análisis del Macroentorno .....                                                                             | 13  |
| 2.1.1.    Entorno político .....                                                                                    | 13  |
| 2.1.2.    Entorno económico .....                                                                                   | 15  |
| 2.1.3.    Entorno social.....                                                                                       | 24  |
| 2.1.4.    Entorno tecnológico.....                                                                                  | 27  |
| 2.1.5.    Entorno ecológico .....                                                                                   | 28  |
| 2.1.6.    Entorno legal .....                                                                                       | 29  |
| 2.2.    Análisis del Microentorno .....                                                                             | 30  |
| 2.2.1.    Rivalidad entre los competidores existentes en el mercado.....                                            | 31  |
| 2.2.2.    Amenaza de los competidores potenciales.....                                                              | 32  |



|                                                                                        |                                                                       |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.3.                                                                                 | Amenaza de los productos sustitutos.....                              | 32 |
| 2.2.4.                                                                                 | Poder de negociación con los proveedores .....                        | 33 |
| 2.2.5.                                                                                 | Poder de negociación con los clientes.....                            | 34 |
| 2.3.                                                                                   | Análisis Interno .....                                                | 35 |
| 2.3.1.                                                                                 | Área de dirección y planificación.....                                | 35 |
| 2.3.2.                                                                                 | Área financiera.....                                                  | 37 |
| 2.3.3.                                                                                 | Área de gestión del talento humano.....                               | 41 |
| 2.3.4.                                                                                 | Área de operación y logística .....                                   | 46 |
| 2.3.5.                                                                                 | Área comercial .....                                                  | 55 |
| 2.4.                                                                                   | Conclusiones de la Investigación Exploratoria .....                   | 61 |
| Capítulo III. Investigación de Mercado.....                                            |                                                                       | 64 |
| 3.1.                                                                                   | Definición del Problema.....                                          | 64 |
| 3.2.                                                                                   | Objetivos de la Investigación .....                                   | 64 |
| 3.3.                                                                                   | Definición de las Fuentes de Información .....                        | 65 |
| 3.3.1.                                                                                 | Fuentes de datos primarios .....                                      | 65 |
| 3.3.2.                                                                                 | Fuentes de datos secundarios .....                                    | 65 |
| 3.4.                                                                                   | Metodología.....                                                      | 65 |
| 3.4.1.                                                                                 | Tipo del enfoque .....                                                | 65 |
| 3.4.2.                                                                                 | Método .....                                                          | 65 |
| 3.4.3.                                                                                 | Técnica.....                                                          | 65 |
| 3.5.                                                                                   | Diseño de la Muestra .....                                            | 65 |
| 3.6.                                                                                   | Diseño del Cuestionario .....                                         | 66 |
| 3.7.                                                                                   | Recopilación, Procesamiento y Sistematización de la Información ..... | 66 |
| 3.8.                                                                                   | Análisis de Resultados de la Investigación de Mercado .....           | 67 |
| 3.9.                                                                                   | Análisis de la Oferta.....                                            | 85 |
| 3.10.                                                                                  | Análisis de la Demanda.....                                           | 86 |
| 3.11.                                                                                  | Análisis del Precio .....                                             | 87 |
| 3.12.                                                                                  | Análisis de la Comercialización.....                                  | 88 |
| 3.13.                                                                                  | Conclusiones y Recomendaciones de la Investigación de Mercado .....   | 89 |
| 3.13.1.                                                                                | Conclusiones.....                                                     | 89 |
| 3.13.2.                                                                                | Recomendaciones.....                                                  | 90 |
| Capítulo IV. Definición de Estrategias de Marketing y de Desarrollo Organizacional ... |                                                                       | 92 |
| 4.1.                                                                                   | Diagnóstico Situacional del Mercado .....                             | 92 |
| 4.1.1.                                                                                 | Análisis FODA (Factores externos) .....                               | 92 |

|                                                |                                                                |     |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1.2.                                         | Análisis FODA (Factores internos) .....                        | 93  |
| 4.1.3.                                         | Procedimiento para Matriz de Diagnóstico Estratégico FODA..... | 94  |
| 4.1.4.                                         | FODA cruzado .....                                             | 96  |
| 4.2.                                           | Estrategias de Marketing y Desarrollo Organizacional.....      | 97  |
| 4.2.1.                                         | Estrategias competitivas básicas de Porter .....               | 98  |
| 4.2.2.                                         | Estrategias de Crecimiento .....                               | 100 |
| 4.2.3.                                         | Estrategias de Integración .....                               | 101 |
| 4.2.4.                                         | Estrategias Competitivas.....                                  | 102 |
| 4.2.5.                                         | Estrategias de Publicidad .....                                | 104 |
| 4.2.6.                                         | Estrategia de Distribución .....                               | 105 |
| Capítulo V. Cuadro de Mando Integral.....      |                                                                | 106 |
| 5.1.                                           | Mapa Estratégico.....                                          | 106 |
| 5.2.                                           | Definición de Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....   | 106 |
| 5.2.1.                                         | Perspectiva financiera.....                                    | 107 |
| 5.2.2.                                         | Perspectiva de clientes.....                                   | 107 |
| 5.2.3.                                         | Perspectiva de cooperadores.....                               | 107 |
| 5.2.4.                                         | Perspectiva de procesos internos.....                          | 108 |
| 5.2.5.                                         | Perspectiva de crecimiento y aprendizaje .....                 | 108 |
| 5.3.                                           | Establecimiento de los Objetivos Estratégicos .....            | 109 |
| 5.3.1.                                         | Perspectiva financiera.....                                    | 109 |
| 5.3.2.                                         | Perspectiva del cliente .....                                  | 109 |
| 5.3.3.                                         | Perspectiva de colaboradores .....                             | 111 |
| 5.3.4.                                         | Perspectiva de procesos internos.....                          | 111 |
| 5.3.5.                                         | Perspectiva de crecimiento y aprendizaje .....                 | 112 |
| 5.4.                                           | Trazado del Mapa Estratégico.....                              | 113 |
| 5.5.                                           | Establecimiento de Indicadores de Gestión .....                | 115 |
| 5.6.                                           | Retroalimentación o Feed-Back.....                             | 136 |
| Conclusiones y Recomendaciones Generales ..... |                                                                | 137 |
| Bibliografía.....                              |                                                                | 141 |
| Anexo 1 .....                                  |                                                                | 143 |
| Anexo 2 .....                                  |                                                                | 149 |

## Índice de ilustraciones

### Índice de tablas

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Número de empresas por actividad a nivel nacional.....                   | 7   |
| Tabla 2. Clasificación de empresas según su tamaño.....                           | 8   |
| Tabla 3. Número de contribuyentes por tipo, rangos de ingresos y años, Azuay..... | 9   |
| Tabla 4. Participación de la industria de transporte en el PIB.....               | 16  |
| Tabla 5. PIB nacional y su tasa de variación anual .....                          | 16  |
| Tabla 6. Participación del sector transporte en el PIB nacional.....              | 17  |
| Tabla 7. Tasas de interés activas efectivas vigentes .....                        | 19  |
| Tabla 8. Tasa de interés efectiva vigente .....                                   | 20  |
| Tabla 9. Número de transferencias de dominio por año y por provincia .....        | 23  |
| Tabla 10. Evolución de la pobreza, principales ciudades .....                     | 24  |
| Tabla 11. Ventas de vehículos en el Azuay, por tipo o segmento.....               | 26  |
| Tabla 12. Principales modelos de vehículos vendidos.....                          | 27  |
| Tabla 13. Comerciantes de vehículos usados.....                                   | 85  |
| Tabla 14. Matriz FODA cruzado.....                                                | 96  |
| Tabla 16. Análisis de cuadrantes de Matriz FODA .....                             | 97  |
| Tabla 17. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 1.....                    | 116 |
| Tabla 18. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 2.....                    | 117 |
| Tabla 19. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 3.....                    | 119 |
| Tabla 20. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 4.....                    | 121 |
| Tabla 21. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 5.....                    | 123 |
| Tabla 22. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 6.....                    | 125 |
| Tabla 23. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 7.....                    | 117 |
| Tabla 24. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 8.....                    | 126 |
| Tabla 25. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 9.....                    | 127 |
| Tabla 26. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 10.....                   | 128 |
| Tabla 27. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 11.....                   | 130 |
| Tabla 28. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 12.....                   | 131 |
| Tabla 29. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 13.....                   | 132 |
| Tabla 30. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 14.....                   | 133 |
| Tabla 31. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 15.....                   | 134 |
| Tabla 32. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 16.....                   | 135 |

### Índice de gráficos

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1. Pymes por actividad económica.....           | 7  |
| Gráfico 2. Estructura de empresas según su tamaño ..... | 8  |
| Gráfico 3. Tasa Comercial Ordinaria.....                | 19 |
| Gráfico 4. Tasa Consumo Ordinario.....                  | 21 |
| Gráfico 5. Ventas de vehículos en Azuay.....            | 25 |
| Gráfico 6. Aceptación del plan estratégico.....         | 35 |
| Gráfico 7. Misión, visión y objetivos específicos ..... | 36 |
| Gráfico 8. Aplicación de estrategias.....               | 36 |

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 9. Políticas de las Pymes .....                                              | 37 |
| Gráfico 10. Forma de financiamiento de las Pymes .....                               | 37 |
| Gráfico 11. Capital aproximado, invertido por las Pymes .....                        | 38 |
| Gráfico 12. Reinversión de las utilidades .....                                      | 38 |
| Gráfico 13. Ingreso del capital físico .....                                         | 39 |
| Gráfico 14. Elaboración de presupuesto anual.....                                    | 39 |
| Gráfico 15. Utilización de indicadores financieros.....                              | 40 |
| Gráfico 16. Tipos de financiamiento .....                                            | 40 |
| Gráfico 17. Beneficio aproximado por cada venta de vehículo .....                    | 41 |
| Gráfico 18. Empleados que manejan las Pymes.....                                     | 41 |
| Gráfico 19. Existencia de organigrama .....                                          | 42 |
| Gráfico 20. Grado de ausentismo .....                                                | 42 |
| Gráfico 21. Manual de funciones .....                                                | 43 |
| Gráfico 22. Las Pymes poseen sistemas de recompensas.....                            | 43 |
| Gráfico 23. Poseen evaluación del desempeño .....                                    | 44 |
| Gráfico 24. Plan de capacitación de personal .....                                   | 44 |
| Gráfico 25. Conocimientos específicos y capacidad analítica de los empleados .....   | 45 |
| Gráfico 26. Valores promulgados por las Pymes .....                                  | 45 |
| Gráfico 27. Infraestructura adecuada de las Pymes.....                               | 46 |
| Gráfico 28. Utilización de servicios de terceros en la operación del negocio.....    | 46 |
| Gráfico 29. Talleres de confianza de las Pymes .....                                 | 47 |
| Gráfico 30. Proveedores de servicios complementarios .....                           | 47 |
| Gráfico 31. Tiempo para tener listo un vehículo .....                                | 48 |
| Gráfico 32. Compra de vehículos por parte de las Pymes .....                         | 48 |
| Gráfico 33. Ventas promedio de las Pymes.....                                        | 49 |
| Gráfico 34. Medios que utilizan las Pymes para la adquisición de un vehículo .....   | 49 |
| Gráfico 35. Características para la compra de vehículos por parte de las Pymes ..... | 50 |
| Gráfico 36. Líneas de calidad manejadas por los patios .....                         | 51 |
| Gráfico 37. Arreglos que realizan las Pymes a los vehículos que adquieren.....       | 51 |
| Gráfico 38. Arreglos según las calidades .....                                       | 52 |
| Gráfico 39. Definición del precio de venta.....                                      | 53 |
| Gráfico 41. Venta de vehículos de acuerdo a las calidades.....                       | 54 |
| Gráfico 41. Beneficios de acuerdo a las calidades de los vehículos .....             | 54 |
| Gráfico 42. Herramienta basada en la relación con los clientes.....                  | 55 |
| Gráfico 43. Canales de comercialización utilizados por las Pymes .....               | 55 |
| Gráfico 44. Formas de establecer mayor satisfacción en los clientes .....            | 56 |
| Gráfico 45. Ventas de las Pymes, en comparación con los años anteriores.....         | 56 |
| Gráfico 46. Disminución de ventas desde el 2015.....                                 | 57 |
| Gráfico 47. Porcentaje de disminución de las ventas desde 2014.....                  | 57 |
| Gráfico 48. Marcas de vehículos preferidas por el mercado local.....                 | 58 |
| Gráfico 49. Tipos de vehículos que más venden las Pymes.....                         | 58 |
| Gráfico 50. Meses en los que más venden las Pymes.....                               | 59 |
| Gráfico 51. Canales de publicidad .....                                              | 60 |
| Gráfico 52. Rango de edades.....                                                     | 67 |
| Gráfico 53. Nivel de instrucción.....                                                | 68 |

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 54. Ocupación .....                                                                | 69 |
| Gráfico 55. Vehículos por hogar .....                                                      | 70 |
| Gráfico 56. Disposición de las personas para comprar un vehículo usado .....               | 71 |
| Gráfico 57. Porcentaje de personas que han adquirido vehículos usados .....                | 71 |
| Gráfico 58. Lugares donde las personas compraron un vehículo usado .....                   | 72 |
| Gráfico 59. Personas que tienen patios de preferencia .....                                | 72 |
| Gráfico 60. Percepción del servicio en los patios de venta de vehículos usados .....       | 73 |
| Gráfico 61. Percepción sobre el personal de los patios .....                               | 74 |
| Gráfico 62. Percepción sobre la información que brindan los patios .....                   | 74 |
| Gráfico 63. Percepción sobre las instalaciones de los patios .....                         | 75 |
| Gráfico 64. Percepción del stock y la variedad de modelos y marcas de vehículos .....      | 75 |
| Gráfico 65. Establecimientos de preferencia .....                                          | 76 |
| Gráfico 66. Medios de publicidad efectivos .....                                           | 77 |
| Gráfico 67. Factores que influyen en la compra .....                                       | 77 |
| Gráfico 68. Nivel de confiabilidad en los patios .....                                     | 78 |
| Gráfico 69. Comparación de precios entre patios y concesionarios, división de usados ..... | 78 |
| Gráfico 70. Comparación con la Feria de Carros .....                                       | 79 |
| Gráfico 71. Comparación con vendedores independientes .....                                | 79 |
| Gráfico 72. Preferencias de servicio post venta .....                                      | 80 |
| Gráfico 73. Tipos de servicios post venta .....                                            | 80 |
| Gráfico 74. Preferencia de marcas .....                                                    | 81 |
| Gráfico 75. Preferencia por tipo de vehículos .....                                        | 81 |
| Gráfico 76. Inclinación por rangos de precios .....                                        | 82 |
| Gráfico 77. Actividad para la que se adquiere un vehículo usado .....                      | 82 |
| Gráfico 78. Atributos para la compra de un vehículo .....                                  | 83 |
| Gráfico 79. Motivos para cambiar de lugar de compra .....                                  | 84 |
| Gráfico 80. Preferencias de formas de pago .....                                           | 84 |

## **Índice de figuras**

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1. Perspectivas del cuadro de mando integral ..... | 106 |
|-----------------------------------------------------------|-----|

## **Índice de imágenes**

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Imagen 1. Ranking de Competitividad Global 2016-2017 ..... | 10 |
|------------------------------------------------------------|----|

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo elaborar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para las Pymes dedicadas a la comercialización de vehículos usados en la ciudad de Cuenca. Inicialmente se presenta la evaluación y diagnóstico de la situación actual del mercado, que incluye: un análisis macroentorno (PEST), microentorno (fuerzas competitivas de Porter) e interno (método de áreas funcionales); posteriormente, se realiza una investigación de mercados concluyente dirigida al mercado objetivo. Finalmente, este diagnóstico situacional de mercado sirvió de insumo para la formulación de las estrategias de marketing y de desarrollo organizacional, y la construcción del mapa estratégico con sus respectivos indicadores de gestión, obteniendo como resultado una herramienta de gestión estratégica que contribuirá a mejorar el desempeño de las empresas dedicadas a esta actividad.

**Palabras clave:** cuadro de mando integral, pymes, comercialización de vehículos usados; estrategia, marketing, desarrollo organizacional.

## Abstract

The objective of this research was to develop a balanced scorecard (CMI) for SMEs that sell used vehicles in Cuenca. Firstly, the evaluation of the current market situation was presented. This evaluation included a macro-environment analysis (PEST), micro-environment (competitive forces of Porter) and an internal analysis (functional areas method). Then, a conclusive research was conducted aimed at the target market. This situational diagnosis served as an input for the formulation of marketing strategies and organizational development. It also served for the construction of the strategic map with its management indicators. As a result, the obtained strategic management tool could contribute to improve the performance of the companies dedicated to this activity.

**Keywords:** balanced scorecard, SMEs, used vehicles dealers, strategy, marketing, organizational development.

  
UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
| Dpto. Idiomas

  
Translated by

Ing. Paul Arpi

## **Introducción**

La comercialización de vehículos usados se vio afectada a partir del año 2014, debido a factores políticos, económicos y sociales, que generaron una disminución en el nivel de ventas. Por ello, es importante analizar al sector automotriz y conocer los motivos de este problema, puesto que años atrás esta actividad se encontraba en pleno auge, con una gran aceptación de los vehículos usados por parte del mercado cuencano.

Además de esto, y bajo la premisa de que los patios de venta de vehículos usados manejan una planificación estratégica deficiente, se propone el desarrollo de un “Cuadro de Mando Integral (CMI), como herramienta de gestión estratégica para la comercialización de vehículos usados, orientado a las Pymes de la ciudad de Cuenca”, con el fin de proporcionar una guía de acción que les permita diagnosticar, evaluar, corregir, mejorar y tomar decisiones que generen un manejo responsable de la administración de los negocios, y alcancen resultados a mediano y largo plazo de acuerdo a lo propuesto.

El primer capítulo establece una conceptualización de las Pymes, facilitando el análisis de la problemática existente en la comercialización de vehículos usados en la ciudad de Cuenca.

El segundo capítulo muestra la evaluación y diagnóstico situacional de la comercialización de vehículos usados, que permite conocer el estado actual del sector y las empresas vinculadas a este. Para ello, primeramente, se investiga el macroentorno, por medio del uso de la herramienta PEST; posteriormente, se procede a realizar un análisis del microentorno, con el desarrollo de las 5 fuerzas competitivas de Porter, que tiene como propósito conocer el nivel de competitividad del sector, además de establecer las oportunidades y amenazas presentes en el mercado; y, finalmente, se realiza una investigación exploratoria, aplicada a 30 patios de venta de vehículos usados, a través de entrevistas, con lo que se analiza internamente e identifica las fortalezas y debilidades, presentes en las empresas.

El tercer capítulo incluye una investigación de mercados, realizada por medio de una encuesta estructurada a la población económicamente activa de la ciudad de Cuenca; particularmente se realiza el análisis de la demanda, oferta, precios y comercialización de los vehículos usados, además se establece el perfil de los consumidores, a través del conocimiento de sus gustos, preferencias, necesidades y exigencias.



El cuarto capítulo contiene el diagnóstico situacional de mercado y el direccionamiento estratégico, enfocado principalmente en el desarrollo de una matriz FODA y la definición de estrategias de marketing y desarrollo organizacional, que permitan mejorar la situación general de las empresas vendedoras de vehículos usados.

Finalmente, el quinto y último capítulo hace referencia a la realización del Cuadro de Mando Integral (CMI), como herramienta de gestión, en la que se desarrolla el mapa estratégico que permite evaluar a las empresas desde las diferentes perspectivas financieras y no financieras.

El CMI, que aquí se plantea, puede ser utilizado de manera independiente por los patios de venta de vehículos usados, y puede ser ajustado a las necesidades individuales del giro del negocio, contribuyendo de esta manera a la mejora del desempeño de estas empresas.

## **Capítulo I. Conceptualización de las Pymes**

### **1.1. Antecedentes de las Pymes**

Las Pymes constituyen un eje fundamental para el crecimiento económico del país, por ello, es importante analizar su rendimiento y desempeño en el mercado, con el fin de determinar si se requiere la implementación de estrategias que ayuden a reducir costos de producción, a mejorar los procesos y elevar la calidad del servicio. En el Ecuador, son una fuente de empleo y sus actividades económicas se concentran principalmente en servicios, comercio e industria.

Este tipo de empresas requieren menores costos de inversión, debido a su tamaño, lo que aporta en un crecimiento acelerado para las mismas; pero, diariamente, deben enfrentar la competencia de las grandes empresas, que cuentan con un poder económico superior y que se diferencian de las pequeñas por tener una administración formal. Las Pymes, por su parte, cuentan con poca o ninguna especialización en el área administrativa y son dirigidas por una sola persona, con limitado personal a su cargo.

Dentro de este contexto, el trabajo de investigación se enfoca en analizar las Pymes dedicadas a la comercialización de vehículos usados en la ciudad de Cuenca, donde intervienen las actividades de comercio y servicio al cliente. Estas empresas representan una mayor seguridad para los compradores, puesto que cuentan con un establecimiento físico, seguro y formal, para llevar a cabo una negociación.

Cabe recalcar que este tipo de empresas, en su mayoría, tienen menos de 10 empleados en su rol, por lo que se las podría considerar como microempresas, pero su nivel de ingresos, activos, capital y gastos son altos, lo que sustenta que sean valoradas como Pymes.

## **1.2. Comercialización de vehículos usados en la ciudad de Cuenca**

Los principales involucrados en el desarrollo de este trabajo de investigación, son los 220 patios de la ciudad de Cuenca, dedicados a la actividad de venta al por menor, comisión e intermediación de vehículos usados, registrados por el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2016).

De acuerdo al SRI, “se considera actividades de compraventa de vehículos aquellas transacciones que se realicen con habitualidad para incorporarlos al inventario o como mercaderías, con el propósito de venderlos y obtener una utilidad por la misma. Igual consideración tiene el vehículo que se reciba como precio o parte del precio de otro vehículo”, por lo tanto, un establecimiento dedicado a la actividad de compra venta e intermediación de vehículos usados, se considera como PATIO.

Estas empresas han sido tomadas como referencia, puesto que a partir del tercer trimestre de 2014, el sector ha sufrido muchos cambios, que han afectado el nivel de ventas, ocasionando incluso el cierre de varias de ellas.

Por ello, este trabajo de investigación busca elaborar una propuesta del cuadro de mando integral, como herramienta de gestión estratégica, para mejorar el rendimiento de estas Pymes, y brindar así una solución práctica para manejar estrategias y evaluaciones del funcionamiento, a través de indicadores de gestión, puesto que las mismas cuentan con una planificación estratégica deficiente y manejan algunos parámetros de preparación, comercialización y venta, de forma empírica.

## **1.3. Definición de Pymes**

### **1.3.1. Según el Servicio de Rentas Internas**

El SRI (2017) indica que se conoce como “Pymes al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”. Para fines tributarios las Pymes de acuerdo al tipo de RUC que posean se las divide en personas naturales y sociedades.

### **1.3.2. Según la SENPLADES**

En este marco la SENPLADES (2017) en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2017, define a las PYMES de la siguiente manera:

- a. La pequeña industria es aquella que cuenta con entre 10 y 49 trabajadores, sus ventas o ingresos brutos anuales son de entre USD 100.001,00 y USD 1.000.000,00 y su volumen de activos está entre los USD 100.001,00 y los USD 750.000,00.
- b. La mediana industria es la que emplea entre 50 y 159 trabajadores, sus ventas anuales están entre USD 1.000.001,00 y USD 5.000.000,00 y su volumen de activos varía entre los USD 750.001,00 y USD 4.000.000,00.

### **1.3.3. Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros**

La Superintendencia a través de la publicación del (Suplemento R.O. No. 351 del 29 de Diciembre de 2010), el cual se refiere al Reglamento a la estructura e institucionalidad de desarrollo productivo, de la inversión y de los mecanismos e instrumentos de fomento productivo, establecidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, establece los parámetros utilizados para determinar el tamaño de las compañías que a continuación se detalla:

- a. Pequeña empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil uno (US \$ 100.001,00) y un millón (US S 1000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América; y,
- b. Mediana empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (USD 1.000.001,00) y cinco millones (USD 5000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América. En caso de inconformidad frente a las variables aplicadas, se estará a lo señalado en el inciso segundo del Artículo 53 del Código de la Producción, Comercio e Inversiones.

Cabe recalcar que la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, mediante resolución, acogió la clasificación de pequeñas y medianas empresas, PYMES, de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente.

#### **1.4. Surgimiento e importancia de las Pymes**

Este tipo de empresas surgieron como empresas familiares caracterizadas por una gestión centrada que dejaba de lado aspectos como la productividad o la rentabilidad y buscaba iniciar una actividad de manera independiente con apoyo del núcleo familiar.

En la actualidad, las Pymes en el país se encuentran en particular en el área de comercio y servicios, siendo la base del desarrollo social del país, ya sea produciendo, vendiendo o comprando productos y añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

#### **1.5. Evolución y participación de las Pymes**

En el Ecuador se puede apreciar la evolución de las Pymes a partir de la década de los 70, época en la cual existió inestabilidad en el ámbito económico y lo único que esperaban era mantenerse en el mercado.

Un nuevo cambio inicia en las décadas de los 80 y 90, debido a que en este periodo existió una economía cerrada que forzó a un aprendizaje interno, generando avances, pero también se pudo identificar limitaciones administrativas y operativas.

Pero fue en el año de 1999 cuando realmente se dio un giro de ciento ochenta grados debido a la dolarización, lo que generó en primer lugar pérdidas económicas por el cambio de moneda, pero luego influenció de manera positiva creando un ambiente de estabilidad económica frente a lo que se vivía hasta ese entonces. Las Pymes iniciaron una reorganización de sus estructuras y funcionamiento en cuanto a su eficiencia y competitividad gracias a la globalización, logrando que algunas de ellas inicien actividades de exportación a diferentes países del mundo.

En la actualidad tienen el apoyo de entidades gubernamentales que brindan soporte técnico, logístico, administrativo, entre otros, para que puedan, incluso, convertirse en empresas exportadoras de productos nacionales.

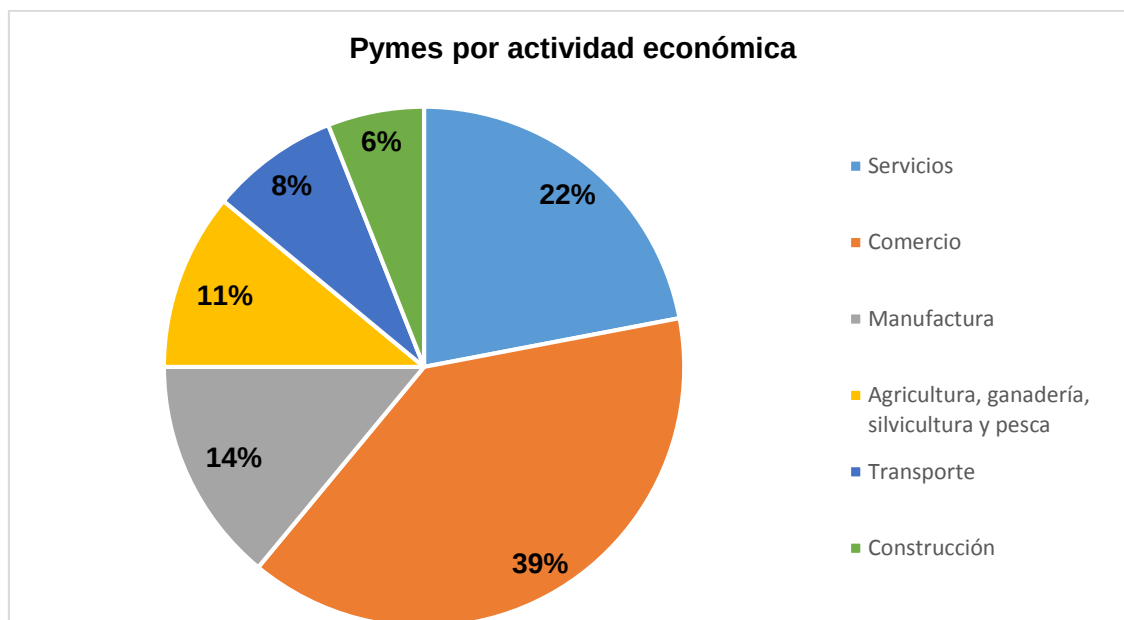
Las actividades que realizan las Pymes son diversas. En la siguiente tabla, se muestra la participación por actividad económica.

**Tabla 1.** *Número de empresas por actividad a nivel nacional*

| Actividad                                    | Número de Pymes por sector económico |
|----------------------------------------------|--------------------------------------|
| Servicios                                    | 16774                                |
| Comercio                                     | 29736                                |
| Manufactura                                  | 10674                                |
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 8387                                 |
| Transporte                                   | 6100                                 |
| Construcción                                 | 4575                                 |
| <b>TOTAL DE EMPRESAS</b>                     | <b>76246</b>                         |

Fuente: (INEC, 2017).

Elaborado por: Las autoras.



**Gráfico 1.** *Pymes por actividad económica*

Fuente: (INEC, 2017).

Elaborado por: Las autoras.

Como se ve en el gráfico, el 39% de las pymes se dedica a actividades de comercio, el 22% a brindar servicios, el 14% a la manufactura, el 11% a las actividades de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, el 8% a transporte y el 6% a la construcción.

Por lo que, se evidencia claramente que las actividades relacionadas con comercio y servicio resultan mucho más atractivas para las pymes, a nivel nacional, y es en este sector donde se ubican las empresas sujeto de este estudio.

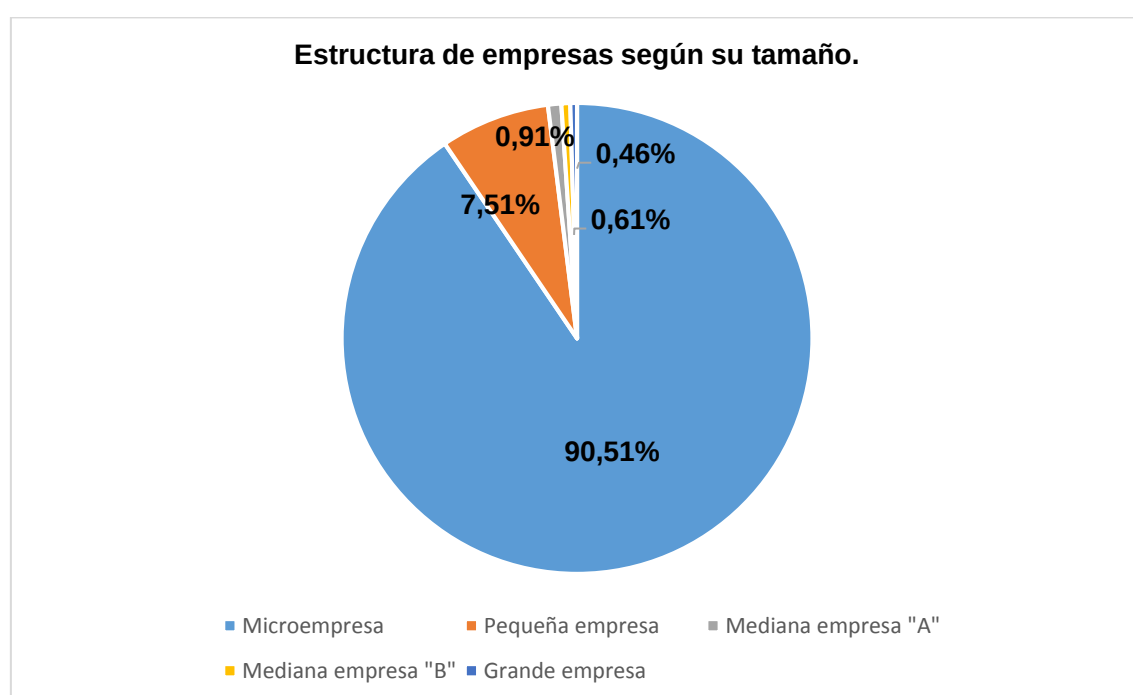
En la siguiente tabla se muestra la clasificación de las empresas según su tamaño:

**Tabla 2.** Clasificación de empresas según su tamaño, 2016

| Tamaño de empresa (2016) | Número de empresas | Porcentaje     |
|--------------------------|--------------------|----------------|
| Microempresa             | 763636             | 90,51%         |
| Pequeña empresa          | 63400              | 7,51%          |
| Mediana empresa "A"      | 7703               | 0,91%          |
| Mediana empresa "B"      | 5143               | 0,61%          |
| Grande empresa           | 3863               | 0,46%          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>843745</b>      | <b>100,00%</b> |

Fuente: (INEC, 2016).

Elaborado por: Las autoras.



**Gráfico 2.** Estructura de empresas según su tamaño

Fuente: (INEC, 2016).

Elaborado por: Las autoras.

De acuerdo al Directorio de Empresas y Establecimientos del año 2016, que presenta el INEC (2016), se determina la existencia de 763636 microempresas en el país, lo que representa el 90,51% del total, seguido de 63400 empresas pequeñas, que representa el 7,51%; las empresas medianas son clasificadas en dos categorías (A y B), de acuerdo a la clasificación emitida por la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Las medianas empresas, tipo A, son 7733 (0,91%), mientras que, las tipo B son 5143 (0,61%); finalmente, las grandes empresas alcanzan un total de 3863 (0,46%) organizaciones en todo el país.

Con base en estos datos, se puede decir que, en Ecuador, para el año 2016, la participación de las pymes, representó el 9,04% del total de establecimientos, la gran industria el 0,46% y con la mayor concentración las microempresas con un 90,51%.

**Tabla 3.** *Número de contribuyentes por tipo, rangos de ingresos y años, Azuay*

|            | \$ 0 A \$ 100.000  |                   | \$ 100.001 A \$ 1.000.000 |                   | \$ 1.000.000 A \$ 5.000.000 |                   |
|------------|--------------------|-------------------|---------------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|
| <b>Año</b> | <b>P Naturales</b> | <b>Sociedades</b> | <b>P Naturales</b>        | <b>Sociedades</b> | <b>P Naturales</b>          | <b>Sociedades</b> |
| 2012       | 27.899             | 4.049             | 1.217                     | 1.195             | 17                          | 389               |
| 2013       | 29.111             | 4.359             | 1.333                     | 1.237             | 13                          | 426               |
| 2014       | 32.052             | 4.515             | 1.497                     | 1.329             | 19                          | 449               |
| 2015       | 33.708             | 4.671             | 1.849                     | 1.366             | 19                          | 459               |
| 2016       | 34.558             | 4.599             | 1.729                     | 1.376             | 19                          | 426               |

Fuente: (SRI, 2016).

Elaborado por: Las autoras.

Según el SRI (2016), en Azuay, el número de contribuyentes por el nivel de ingresos tiene una mayor concentración en el tipo personas naturales, asociado quizás con la limitación de ingresos y al manejo contable más sencillo; por su parte, las empresas con mayores ingresos tienen una menor concentración en el mercado y deben cumplir con normas contables mucho más estrictas, debido a su personería jurídica.

Con respecto a estos datos, es importante recalcar que la mayoría de empresas se encuentran domiciliadas en la capital de la provincia, es decir en Cuenca, y que el SRI sustenta esta información con base en la declaración del impuesto a la renta anual que deben cumplir las personas que realizan actividades económicas de cualquier tipo, sean personas naturales o sociedades, por lo que la información es vulnerable de variaciones.

Como se ve en la tabla anterior, durante los años 2012 y 2016, el número de pequeñas empresas registradas, de acuerdo al nivel de ingresos en el SRI, incrementan tanto en sujetos naturales como en sociedades, lo que marca una tendencia creciente de actividades durante ese periodo, a pesar de las diferentes situaciones económicas por las que atravesaba el país.

Por otro lado, los sujetos con ingresos de \$1.000.000 a \$5.000.000, no muestran un crecimiento significativo; pues, bajo la denominación de personas naturales se ha mantenido el número de empresas en los últimos tres años, mientras que para las sociedades con ese nivel de ingresos, en 2016, se evidencia una disminución en el número de empresas registradas.



## 1.6. Problemáticas de las Pymes

### 1.6.1. Problemática de las pymes ecuatorianas

Según investigaciones sobre las pymes, desarrolladas por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO, 2017), estas se caracterizan por el uso de la mano de obra parcial o contratada de forma externa, poca aplicación de tecnología, baja división del trabajo por áreas funcionales, capital limitado y relaciones con entidades financieras limitadas, pues los bancos facilitan financiamiento a las empresas que pueden otorgar garantías superiores y hasta hipotecarias, por lo que, de cierta forma, está restringido el acceso a financiamientos.

Según el reporte de Competitividad Global (2016-2017), elaborado por el Foro Económico Mundial (Schwab, 2016), y encargado de evaluar a los países bajo los parámetros de requerimientos básicos, factores de eficiencia y de innovación, ubican a Ecuador en el puesto 91, entre 138 países, con un índice de competitividad global de 3,96 puntos.

| LA UBICACIÓN DE ECUADOR<br>EN LOS 12 PILARES |             |                           |
|----------------------------------------------|-------------|---------------------------|
| Índice de Competitividad Global 2016-2017    |             |                           |
|                                              | Índice      | Escalafón<br>(138 países) |
| <b>Total</b>                                 | <b>3,96</b> | <b>91</b>                 |
| <b>I. Requerimientos Básicos</b>             | <b>4,4</b>  | <b>81</b>                 |
| 1. Instituciones                             | 3,3         | 113                       |
| 2. Infraestructura                           | 4,0         | 71                        |
| 3. Estabilidad macroeconómica                | 4,4         | 83                        |
| 4. Salud y educación primaria                | 5,8         | 68                        |
| <b>II. Factores de Eficiencia</b>            | <b>3,7</b>  | <b>95</b>                 |
| 5. Educación superior y entrenamiento        | 4,3         | 73                        |
| 6. Eficiencia en los mercados de bienes      | 3,8         | 124                       |
| 7. Eficiencia en los mercados laborales      | 3,6         | 123                       |
| 8. Sofisticación del mercado financiero      | 3,4         | 113                       |
| 9. Preparación tecnológica                   | 3,5         | 90                        |
| 10. Tamaño de mercado                        | 3,9         | 62                        |
| <b>III. Factores de Innovación</b>           | <b>3,3</b>  | <b>102</b>                |
| 11. Sofisticación de negocios                | 3,7         | 87                        |
| 12. Innovación                               | 3,0         | 107                       |

**Imagen 1.** Ranking de Competitividad Global 2016-2017

Fuente: (Maldonado, 2016).

Los resultados de competitividad evidencian un problema latente en el país, y que afecta de manera directa al sector de las pymes, cuyos recursos no les permiten alcanzar mejores tecnologías e innovación.

La evolución de las pymes, se relaciona directamente con el ciclo económico que atraviesa el país. En las fases de crecimiento y expansión, el número de empresas crece, incrementa el consumo y, por ende las ventas; mientras que en un proceso de recesión, estas empresas son las primeras en sentir el efecto negativo de la economía, a través de la desaceleración y disminución del consumo, pues no cuentan con el capital, la estructura y la liquidez necesarias para asumir este fenómeno.

La evolución de los ingresos, entre 2014 y 2015, evidencia este comportamiento en el mercado nacional de las pymes, pues la desaceleración a partir del segundo semestre de 2015, afectó los resultados de estas empresas, en especial de las pequeñas, pues en varios sectores presentaron una tasa de crecimiento negativa frente al año 2014, revelando así un estancamiento en su crecimiento (Ekos, 2016).

Esta situación es un reto para las pymes, pues deben mantener y sostener sus niveles de producción y ventas, ya que los ciclos de recesión vienen acompañados de cierre de empresas, siendo estas las más propensas a verse afectadas. La sostenibilidad de este tipo de empresas es vital para mantener el empleo y actividad de la economía nacional (Ekos, 2016).

#### **1.6.2. Problemática de las pymes dedicadas a la comercialización de vehículos usados, en Cuenca**

René Pinos y Juan Cárdenas, dirigentes de la “Asociación de Propietarios de Patios y Vehículos Cuenca”, según diario El Mercurio (2015), señalan que desde agosto de 2014, el negocio de la compra, venta e intermediación de vehículos usados dio un giro total en el país, luego de haber sido emitida la Resolución 575, por el SRI, a través de la cual se fijan las normas que deben cumplir todos los comerciantes para realizar de forma legal este tipo de transacciones.

Adicionalmente, la situación económica del país, también ha repercutido de manera directa en las ventas, puesto que se han reducido en un 50%. Varios propietarios de este tipo de locales, consideran que la falta de circulante (dinero) es lo que hace que las personas limiten sus gastos y eviten cambiar de carro con la frecuencia que lo hacían en años anteriores.

De acuerdo con datos emitidos por la Asociación Ecuatoriana Automotriz del Austro (AEADA), en el Azuay la disminución anual es del 36% en venta de unidades en total.

Todas las marcas han caído en porcentajes similares, en 2015 se vendieron 5.000 carros. Este problema ha crecido principalmente por el factor económico, pues en la actualidad se enfrenta una recesión económica a nivel del país y de la región, que se espera que mejore en los próximos años con el acuerdo comercial que se llevó a cabo con la Unión Europea.

El sector automotriz de vehículos usados se ve afectado por factores críticos, tales como: la falta de conocimiento, informalidad en la administración del negocio y la falta de aplicación de herramientas de gestión que permitan llevar a cabo el desarrollo adecuado de las pymes, con direccionamientos basados en objetivos estratégicos empresariales. Asimismo, la crisis económica que afecta a la población en general, ha provocado una disminución en las ventas de los vehículos usados, por lo que se requiere de un análisis minucioso y propuestas claras que aporten a este sector.

## **Capítulo II. Análisis Situacional del Sector de comercialización de Vehículos Usados de la ciudad de Cuenca**

### **2.1. Análisis del Macroentorno**

Para determinar la situación actual que enfrentan las empresas dedicadas a la comercialización de vehículos usados, es necesario realizar un análisis del macroentorno, con base en el análisis PESTEL, a través del cual se identifican las oportunidades y amenazas que serán de vital importancia conocer a fin de establecer estrategias para mantenerse en el mercado o mejorar la participación en el mismo.

#### **2.1.1. Entorno político**

Dentro de este factor, se utilizarán las siguientes preguntas para evaluar la situación:

- 1) ¿Qué políticas gubernamentales existentes inciden en el desarrollo del sector automotriz?

Tras años de negociaciones, en el mes de noviembre de 2016, se firmó el Protocolo de Adhesión de Ecuador al Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea, el cual asegura la liberalización inmediata del 99,7% de la oferta exportable histórica del Ecuador, en los productos agrícolas, y del 100% en los productos industriales ecuatorianos, este entró en vigencia el 1 de enero de 2017.

Este acuerdo coloca al Ecuador en el mismo nivel de competitividad que sus países vecinos Colombia y Perú, brindando una oportunidad para ingresar a un mercado más grande, sin restricciones. Desde el punto de vista político, permitirá mejores condiciones de negociación y desencadenará un mejor desarrollo económico para las empresas ecuatorianas.

Es importante mencionar que el sector automotriz también se ve beneficiado por el acuerdo, debido a que en los próximos años el país contará con una mayor diversificación de modelos de vehículos europeos de la que existe en la actualidad. Cabe recalcar que la liberación de aranceles se realizará de forma progresiva por lo que los precios seguirán siendo altos hasta la liberación total de aranceles, y que, además, serán definidos los modelos de vehículos que pueden ingresar al país con este beneficio arancelario. Esto será una oportunidad para el sector.

2) ¿Qué normas fiscales afectan la rentabilidad de las Pymes dedicadas a la comercialización de vehículos usados?

De acuerdo con los datos de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), entre el 39% y el 49% del precio de venta de un vehículo, que se comercializa en el Ecuador, corresponde a tributos.

En el país, un vehículo nuevo está gravado con cinco tributos, es decir está sujeto a impuestos y aranceles desde que ingresa a Ecuador hasta su venta final en un concesionario (establecimiento dedicado a la importación y venta de vehículos nuevos).

El primer impuesto que pagan los importadores es el arancel denominado ad valorem, que varía entre el 35% y 45% dependiendo del tipo de vehículo, y que se calcula sobre el precio CIF (valor que incluye costo de mercancía, flete y seguro); el segundo impuesto es el Fondo de Desarrollo para la Infancia (Fodinfra), equivalente al 0,5% sobre el precio CIF; se debe considerar que los vehículos también están gravados con el impuesto a la salida de divisas (ISD), cuyo trámite y pago se debe realizar el mismo día de la nacionalización. Después se debe cancelar el impuesto a los consumos especiales (ICE), que oscila entre el 5% y 35%, según el precio que tenga el vehículo; y, por último, se debe pagar el 12% del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Es importante considerar que hasta junio de 2017, el IVA fue del 14%, como tarifa temporal para la reconstrucción de Esmeraldas y Manabí, provincias afectadas por el terremoto del 16 de abril de 2016. Su recaudación se dio gracias a la aprobación de la Ley Orgánica de Solidaridad y Corresponsabilidad Ciudadana.

Toda esta carga tributaria incide en los precios de venta de los vehículos, que aumentan de acuerdo al modelo y al valor del automotor, por lo que, desde el punto de vista de las Pymes dedicadas a la comercialización de vehículos usados, esto se ve como una oportunidad, porque los valores gastados en un vehículo nuevo no son valorados en el mercado de los usados y genera la posibilidad de que las personas prefieran adquirir un vehículo usado, que no representa una depreciación inmediata.

### **2.1.2. Entorno económico**

- 3) ¿De qué manera ha influido la economía nacional de los últimos años, en el sector automotriz?

De acuerdo con la Cámara de la Industria Automotriz del Ecuador (CINAE), la tendencia decreciente en las ventas, inició en el segundo semestre de 2015, hasta alcanzar su punto más bajo en enero de 2016, con niveles no registrados desde que inició la dolarización. La caída de las ventas en el 2015, se explica por una contracción de la oferta, debido a las cuotas de importación (reducción de los cupos), mientras que la contracción de la demanda se da por las expectativas de los consumidores, respecto a la recuperación económica y la limitación adquisitiva.

Asimismo, la Cámara de la Industria Automotriz del Ecuador (CINAE, 2017) especifica que en el sector automotriz se prevé una producción nacional de 37.821 vehículos durante el 2017, y ventas cercanas a las 74.000 unidades (incluyendo importados), a comparación del año 2016 que se comercializaron 62.305 automotores. Esta institución asegura que el mercado crecerá del 16% al 19%, sin embargo, a criterio de David Molina, director ejecutivo de la CINAE, las estimaciones muestran una recuperación de la industria, pero aquello no representa un crecimiento pleno si se compara con los altos niveles de producción registrados años atrás. Además, menciona que el 2016 fue un año complicado en todo sentido, pues estuvo marcado por ventas muy bajas debido a la situación económica del país; señala que, en el 2015, las ventas del primer trimestre fueron de 25.574 unidades, en el 2016 descendieron a 12.379, mientras que para el 2017 escalaron a 19.418 (solo en marzo se vendieron 7.629 unidades).

- 4) ¿Qué participación tiene el sector automotriz (transporte) dentro del PIB?

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (BCE, 2017), el PIB por industrias muestra que el sector del transporte ha tenido una tasa de variación con tendencia decreciente desde el año 2014, por lo que se puede considerar que muchos factores influyeron para que su aporte al PIB haya disminuido; uno de los factores más palpables, es la recesión económica que enfrenta el país, sentida con mayor fuerza en los años 2015 y 2016, lo que influyó de manera directa en los patios de venta de vehículos usados.

**Tabla 4. Participación de la industria de transporte en el PIB**

| Período | Industria Transporte               |                                           |                                |
|---------|------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------|
| Años    | Millones de USD<br>(*) PIB nominal | Millones de USD,<br>2007=100 (*) PIB real | Tasa de variación<br>anual (%) |
| 2012    | 3.859,5                            | 4.152,4                                   | 6,1                            |
| 2013    | 4.299,6                            | 4.576,6                                   | 10,2                           |
| 2014    | 4.337,8                            | 4.695,3                                   | 2,6                            |
| 2015    | 4.773,3                            | 4.911,3                                   | 4,6                            |
| 2016    | 5.139,1                            | 4.816,2                                   | -1,9                           |

Fuente: (BCE, 2017)

Elaborado por: Las autoras.

La variación del PIB nacional también indica una tendencia hacia la baja, pero a pesar de esto, se esperaba una recuperación durante el 2017, pues según la proyección que maneja el BCE, esta presenta una variación positiva de 2,6 para el primer trimestre del 2017. Sobre este tema, el gerente del BCE aseguraba que para ese año, se presentará un cambio en el ciclo económico, debido a factores como el incremento de los depósitos, la expansión del crédito y el pago a proveedores del sector público, mostrando así una recuperación económica.

**Tabla 5. PIB nacional y su tasa de variación anual**

| Período | PIB Nacional                       |                                           |                                |
|---------|------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------|
| Años    | Millones de USD<br>(*) PIB nominal | Millones de USD,<br>2007=100 (*) PIB real | Tasa de variación<br>anual (%) |
| 2012    | 87.924,5                           | 64.362,4                                  | 5,6                            |
| 2013    | 95.129,7                           | 67.546,1                                  | 4,9                            |
| 2014    | 101.726,3                          | 70.105,4                                  | 3,8                            |
| 2015    | 99.290,4                           | 70.174,7                                  | 0,1                            |
| 2016    | 98.614,0                           | 69.068,5                                  | -1,6                           |

Fuente: (BCE, 2017)

Elaborado por: Las autoras.

La participación del sector transporte ha tenido un comportamiento similar durante el periodo 2012-2016, en relación con el PIB nacional, es decir, que no ha presentado mayores cambios que hayan afectado o beneficiado al PIB total.

**Tabla 6.** *Participación del sector transporte en el PIB nacional*

| Años | PIB<br>transporte | sector | PIB nacional | Participación |
|------|-------------------|--------|--------------|---------------|
| 2012 | 4.152,4           |        | 64.362,4     | 6,45          |
| 2013 | 4.576,6           |        | 67.546,1     | 6,78          |
| 2014 | 4.695,3           |        | 70.105,4     | 6,70          |
| 2015 | 4.911,3           |        | 70.174,7     | 7,00          |
| 2016 | 4.816,2           |        | 69.068,5     | 6,97          |

Fuente: (BCE, 2017)

Elaborado por: Las autoras.

Luego de revisar la incidencia de este sector en el PIB, se puede decir que finalmente, genera un gran aporte a la economía nacional y que su participación es de vital importancia para mantener activa la movilidad del país hacia un mejor futuro.

5) ¿Qué otros sectores se ven beneficiados por la comercialización de vehículos?

La comercialización de vehículos usados genera una dinamización de la economía de otras actividades asociadas al mismo sector, puesto que se compran productos o se utilizan servicios de autopartes o repuestos, servicios de mecánica automotriz, latonería, tapicería, tecnicentros y más, dependiendo de las necesidades de cada vehículo. Esto, se convierte en un factor favorable, puesto que se contribuye con el movimiento de actividades asociadas y se dinamiza la economía.

6) ¿Cuál es la tendencia de los precios en los productos que ofrecen los patios de vehículos usados?

Los precios de los productos que ofrecen los patios de vehículos, son dependientes del sector de vehículos nuevos (importados y ensamblados), así como de las leyes que se puedan implementar para generar costos más altos o más bajos en los vehículos nuevos, esto influirá, a su vez, en el precio de un automotor usado; además, la fijación de precios que se da en el sector de vehículos usados está relacionada directamente con el resto del mercado y varía de acuerdo a la demanda y la oferta, es decir, existe una gran rivalidad de precios para poder vender y mantenerse en el sector.

Es importante mencionar que mediante un cálculo empírico se disminuye el precio en un vehículo usado en relación con uno nuevo, con base en factores como el kilometraje recorrido, el año de fabricación y las condiciones físicas y mecánicas en las que se encuentre el automotor. Por lo que, esto genera una oportunidad, debido a que no todas las personas tienen acceso a vehículos nuevos, con precios altos, y prefieren adquirir un vehículo usado, en buen estado y a un menor costo.



7) ¿Las nuevas formas de comercialización de vehículos influye en las Pymes dedicadas a la comercialización de vehículos usados en la ciudad de Cuenca?

En el mercado, se pueden considerar algunos factores importantes que influyen de manera directa sobre la operación del negocio de venta de vehículos usados.

Por un lado, existe una fuerte competencia, a través de los concesionarios de vehículos nuevos, que han implementado una división de autos usados, con el fin de captar más clientes; también están los comerciantes informales, por medio de la feria de carros; y, por último, las empresas cuyos vehículos de venta corresponden a transportes alternativos, cuya oferta ofrece un sentido de responsabilidad y compromiso con el ambiente.

Por otro lado, se puede hablar de la globalización, que ha permitido el uso de tecnología para la comercialización de diferentes productos, y los vehículos no son la excepción. Existen plataformas virtuales y redes sociales que permiten, a cualquier usuario, desde cualquier lugar, ofrecer vehículos, tanto nuevos como usados, brindando la posibilidad de contacto inmediato, lo que resulta bastante competitivo en estos tiempos.

8) ¿Cuáles son las probabilidades de acceso a crédito por parte de los propietarios de patios de vehículos usados en la ciudad de Cuenca?

Debido a la gran inversión que requiere el establecimiento de un patio de vehículos usados para iniciar su actividad, es fundamental que los propietarios del negocio cuenten con un capital alto, con el fin de rotar el inventario de carros y ofrecer variedad de vehículos al mercado, y de ser posible contar con planes de financiamiento directo.

No obstante, la mayoría de Pymes en el sector son unipersonales, es decir que cuentan con un solo propietario que, a su vez es quien asume varios roles, y para acceder a un crédito lo debe hacer a título personal, a menos que se denomine como Compañía Limitada o Sociedad Anónima para el efecto.

Debido a ello, a partir del año 2015, la Junta de Regulación Monetaria y Financiera, siendo el máximo ente de control del sector financiero, mediante Resolución No 43-2015-F, emitió nuevos segmentos de crédito, en donde el crédito comercial se divide en: crédito comercial ordinario y crédito comercial prioritario.

Al respecto, el crédito comercial ordinario es el que influye de manera directa en el sector de vehículos usados, puesto que según la Superintendencia de Bancos del Ecuador, citada por el BCE (2015) el crédito comercial ordinario “es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad, a personas jurídicas que registren

ventas anuales superiores a USD 100,000.00 destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil, incluyendo los que son para fines productivos y comerciales”.

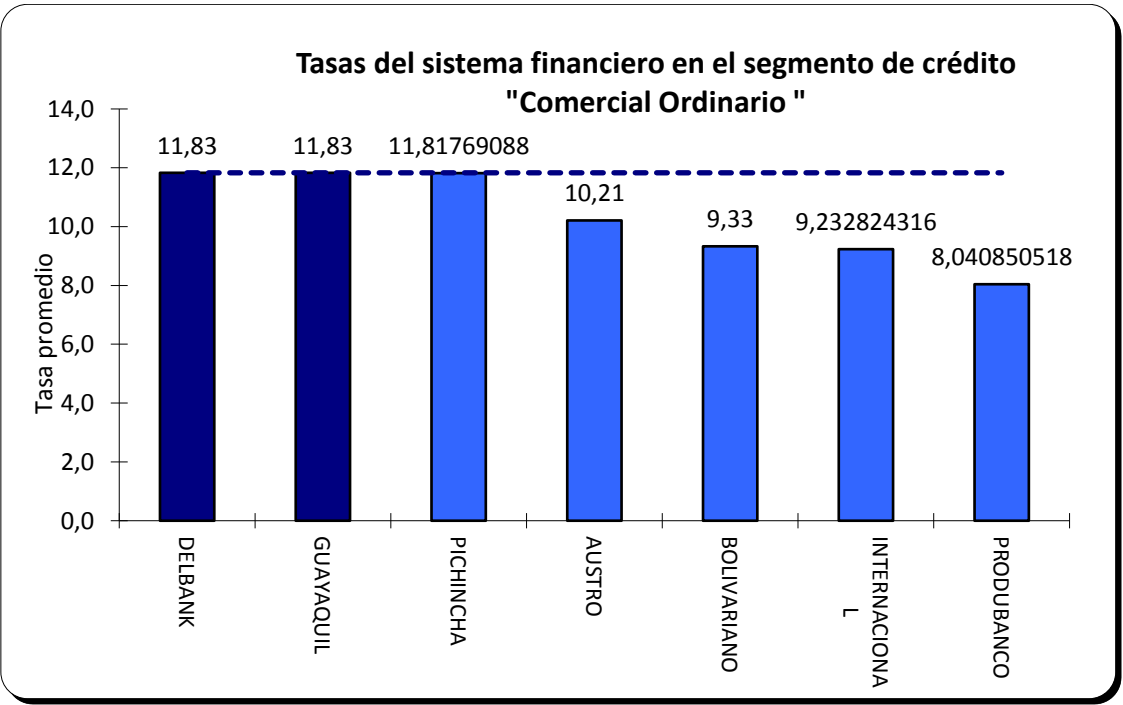
Por lo que, existe una alta probabilidad de acceso a créditos por parte de los propietarios de estos negocios, debido a que pueden justificar su capacidad de pago y endeudamiento por la actividad que realizan; además que las entidades financieras tienen que ajustarse a los nuevos lineamientos del ente regulador y ofrecer las diferentes líneas de crédito a la sociedad.

9) ¿Cuáles son las tasas de interés activas efectivas vigentes, tanto referenciales como máximas en el segmento de crédito comercial ordinario?

**Tabla 7. Tasas de interés activas efectivas vigentes**

| Tasas de Interés Activas Efectivas Vigentes |          |  |                            |
|---------------------------------------------|----------|--|----------------------------|
| Tasas Referenciales                         |          |  | Tasas Máximas              |
| Tasa activa efectiva                        |          |  | Tasa activa efectiva       |
| referencial para el % Anual                 | segmento |  | máxima para el % Anual     |
| Comercial Ordinario                         | 8,03%    |  | Comercial Ordinario 11,83% |

Fuente: (BCE, 2017)



**Gráfico 3. Tasa Comercial Ordinaria**

Fuente: (BCE, 2017)

La tasa de interés activa efectiva vigente referencial del segmento de crédito comercial ordinario, es de 8,03% y la tasa de interés activa efectiva vigente máxima, del segmento de crédito comercial ordinario, es de 11,83%. Estas tasas de interés, se aplican netamente para los comerciantes y cada banco las aplica de acuerdo a su estrategia, pero se mantienen dentro del rango referencial y máximo.

10) ¿Cuáles son las probabilidades de acceso a crédito por parte de las personas interesadas en adquirir vehículos usados en la ciudad de Cuenca?

La disponibilidad de créditos para sujetos interesados en la adquisición de un vehículo, es amplia, pues a partir del año 2015, la Junta de Regulación Monetaria Financiera, mediante Resolución No 043-2015-F (BCE, 2015), emitió nuevos segmentos de crédito, en la que el crédito consumo se dividió en 'crédito consumo ordinario' y 'crédito consumo prioritario', siendo el ordinario el que está enfocado directamente hacia los interesados en adquirir un vehículo. La Superintendencia de Bancos del Ecuador, citada por el BCE (2015), señala que el crédito de consumo ordinario "es el otorgado a personas naturales destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil".

Por ello, las entidades financieras ofrecen créditos, bajo esta denominación, y depende de cada institución dirigir estrategias para captar este tipo de clientes.

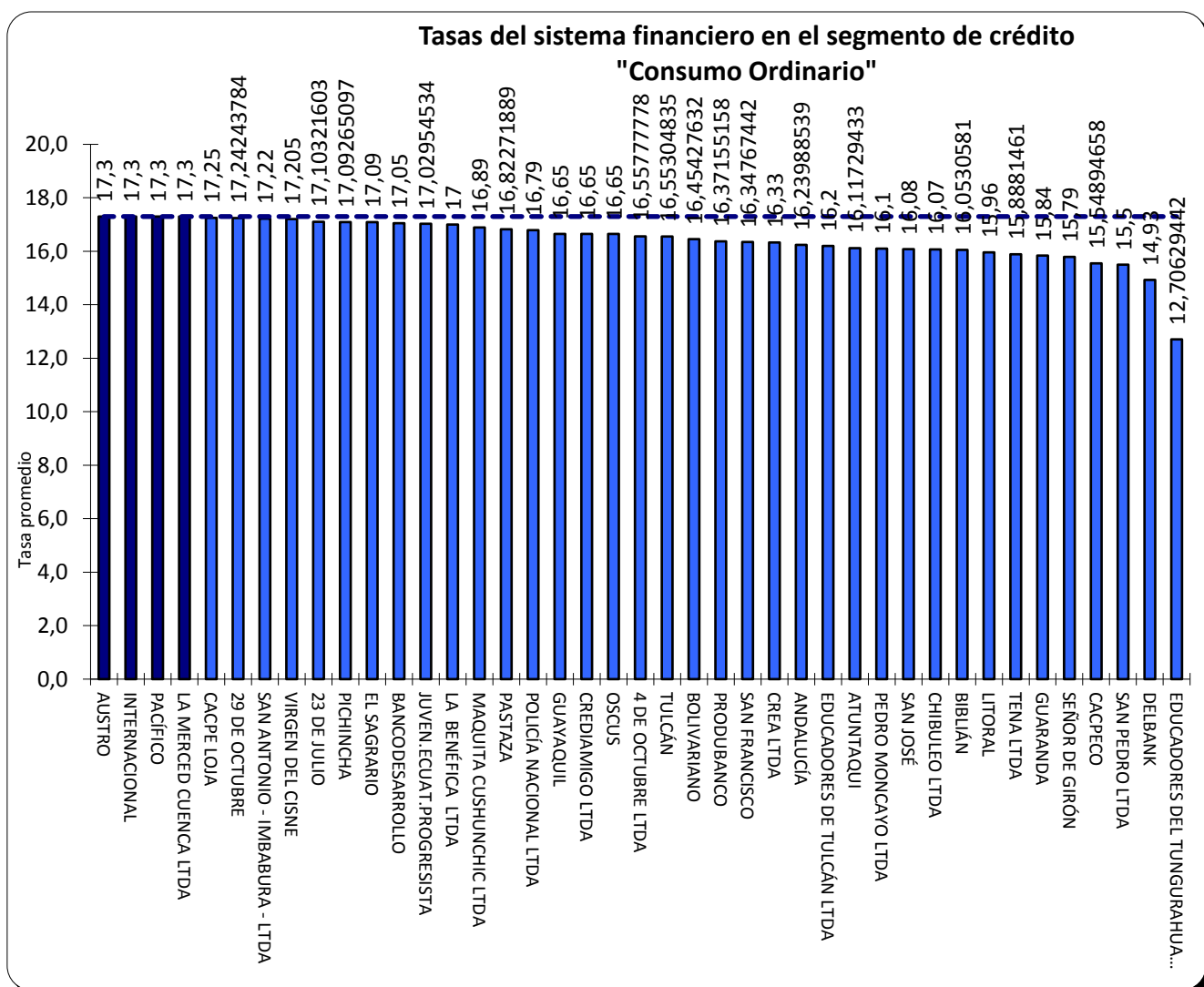
Además de la opción de financiamiento con entidades financieras, las personas tienen a su disposición el crédito directo que ofrecen los patios de venta de vehículos usados, por lo cual las probabilidades de acceso a créditos son amplias.

11) ¿Cuáles son las tasas de interés activas efectivas vigentes, tanto referenciales como máximas en el segmento de crédito de consumo ordinario?

**Tabla 8. Tasa de interés efectiva vigente**

| Tasas de Interés Activas Efectivas Vigentes       |         |                                              |         |
|---------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------|---------|
| Tasas Referenciales                               |         | Tasas Máximas                                |         |
| Tasa activa efectiva referencial para el segmento | % Anual | Tasa activa efectiva máxima para el segmento | % Anual |
| Consumo Ordinario                                 | 16,72%  | Consumo Ordinario                            | 17,30%  |

Fuente: (BCE, 2017)



**Gráfico 4. Tasa Consumo Ordinario**

Fuente: (BCE, 2017)

La tasa de interés activa efectiva vigente referencial del segmento crédito de consumo ordinario es de 16,72%, mientras que la tasa de interés activa efectiva vigente máxima del segmento de crédito consumo ordinario es de 17,30%. Estas tasas de interés son para personas naturales que no piden préstamos para realizar comercio, sino para uso propio. Cada banco maneja distintas tasas de interés, pero se mantienen dentro del rango referencial y máximo.

12) ¿Cuál es el número de transferencias de dominio que se encuentran registradas en el SRI durante los últimos años?

De acuerdo a la información entregada por el SRI, del número de transferencias de dominio realizadas por provincia existe una notable disminución del registro de transferencias en el año 2016, en comparación con los años anteriores.

Según este registro, en primer puesto, con mayor número de transferencias a nivel nacional, está la provincia de Pichincha, con un total de 700974, durante el periodo 2012-2016, seguido por la provincia del Guayas con 218865 de transferencias de dominio registradas en el SRI, en tercer lugar se encuentra Manabí, con un total de 142866, mientras que, el cuarto lugar lo ocupa la provincia de Azuay, con un registro de 117489, y Tungurahua, en el quinto lugar, con 96015 transferencias de dominio.

A continuación, se presenta el número de transferencias de dominio registradas por el SRI, en el periodo 2012-2016:

**Tabla 9. Número de transferencias de dominio por año y por provincia**

| NÚMERO DE TRANSFERENCIAS POR AÑO Y POR PROVINCIA |        |            |         |          |         |             |         |         |        |        |          |            |          |        |           |            |               |                 |       |         |                  |           |          |           |
|--------------------------------------------------|--------|------------|---------|----------|---------|-------------|---------|---------|--------|--------|----------|------------|----------|--------|-----------|------------|---------------|-----------------|-------|---------|------------------|-----------|----------|-----------|
| PROV.<br>AÑOS                                    | EL ORO | ESMERALDAS | GUAYAS  | LOS RÍOS | MANABÍ  | SANTA ELENA | AZUAY   | BOLÍVAR | CAÑAR  | CARCHI | COTOPAXI | CHIMBORAZO | IMBABURA | LOJA   | PICHINCHA | TUNGURAHUA | SANTO DOMINGO | MORONA SANTIAGO | NAPO  | PASTAZA | ZAMORA CHINCHIPE | SUCUMBIOS | ORELLANA | GALÁPAGOS |
| 2012                                             | 12.992 | 3.507      | 50.466  | 6.807    | 28.454  | 2.117       | 21.794  | 3.156   | 9.733  | 5.067  | 12.572   | 11.314     | 13.451   | 10.095 | 65.996    | 20.953     | 13.069        | 1.905           | 911   | 1.757   | 1.343            | 2.583     | 1.614    | 81        |
| 2013                                             | 14.902 | 4.007      | 53.037  | 6.871    | 34.003  | 2.131       | 25.379  | 3.954   | 10.442 | 4.947  | 13.190   | 11.884     | 13.847   | 10.725 | 74.034    | 22.898     | 13.246        | 2.465           | 1.255 | 1.928   | 1.234            | 3.320     | 2.078    | 126       |
| 2014                                             | 17.517 | 5.298      | 51.402  | 6.458    | 36.373  | 2.413       | 32.006  | 4.114   | 12.509 | 5.685  | 15.466   | 13.734     | 15.443   | 12.946 | 87.079    | 26.252     | 14.110        | 2.748           | 1.305 | 2.258   | 1.584            | 4.446     | 2.488    | 70        |
| 2015                                             | 15.678 | 5.683      | 55.890  | 7.614    | 39.023  | 3.020       | 33.409  | 4.361   | 12.707 | 5.500  | 15.127   | 13.622     | 16.364   | 13.498 | 90.965    | 23.724     | 14.692        | 2.773           | 1.459 | 2.471   | 1.814            | 4.347     | 2.561    | 124       |
| 2016                                             | 1.830  | 785        | 8.070   | 1.032    | 5.013   | 570         | 4.901   | 380     | 1.462  | 582    | 1.140    | 1.244      | 1.987    | 1.905  | 382.900   | 2.188      | 1.899         | 294             | 151   | 235     | 273              | 531       | 230      | 107       |
| TOTAL, DE TRANSFERENCIAS (2012-2016)             | 62.919 | 19.280     | 218.865 | 28.782   | 142.866 | 10.251      | 117.489 | 15.965  | 46.853 | 21.781 | 57.495   | 51.798     | 61.092   | 49.169 | 700.974   | 96.015     | 57.016        | 10.185          | 5.081 | 8.649   | 6.248            | 15.227    | 8.971    | 508       |

Fuente: (SRI, 2016).

Elaborado por: Las autoras.

### 2.1.3. Entorno social

13) ¿Cuál es el índice de pobreza que existe en la ciudad de Cuenca, que incida en la capacidad de adquisición de un vehículo usado?

Según el reporte sobre pobreza y desigualdad del INEC (2017), Cuenca es la ciudad que maneja los menores índices de pobreza. Por ejemplo, para el 2017, mostró un total de 7.8%, siendo uno de los valores más bajos entre las ciudades del Ecuador, lo que significa que en esta ciudad más personas cuentan con un trabajo estable y viven en condiciones estables, en comparación con otras ciudades, lo que a su vez representa un factor favorable para el sector, puesto que las personas tienen una mayor capacidad adquisitiva.

**Tabla 10.** *Evolución de la pobreza, principales ciudades*

| Año  | Quito (%) | Guayaquil (%) | Cuenca (%) | Machala (%) | Ambato (%) |
|------|-----------|---------------|------------|-------------|------------|
| 2013 | 8,4       | 13,8          | 6,0        | 12,8        | 10,5       |
| 2014 | 7,3       | 12,6          | 5,9        | 14,2        | 7,8        |
| 2015 | 6,2       | 9,7           | 5,6        | 9,8         | 7,9        |
| 2016 | 7,9       | 8,5           | 7,6        | 10,1        | 9,8        |
| 2017 | 7,8       | 10,5          | 7,8        | 14,4        | 10,2       |

Fuente: (INEC, 2017) (INEC-ENEMDU, 2017).

14) ¿Influye el nivel socioeconómico en la compra de un vehículo en los cuencanos?

Según datos del INEC (2017), el 83,3% de la población de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala, se encuentra, actualmente, en el estrato socio económico medio.

Sobre el total de población, la encuesta de niveles de estratificación refleja que el 1,9% corresponde al nivel alto (A), el 11,2% al nivel medio alto (B), el 22,8% al medio típico (C+), el 49,3% al nivel medio bajo (C-); y el 14,9% al nivel bajo (D). Esto, sin duda, resulta favorable para el sector, puesto que las personas de clase media, en sus tres niveles (alto, típico y bajo), pueden tener acceso a un vehículo.

15) ¿Cuál es la tendencia de la sociedad azuaya hacia la compra de vehículos?

Según (AEADE, 2016), la provincia del Azuay ha tenido una participación de ventas de vehículos, que varía entre 7,4% y 5,7%, generando así un promedio de participación de 6,46% a nivel nacional, durante el periodo 2007-2016, lo que demuestra que la participación del Azuay en el mercado nacional, ha ido mejorado, aunque las ventas,

en los años 2015 y 2016, tendieron a la baja, por lo que se vuelve necesario tomar medidas y mejorar esta situación.

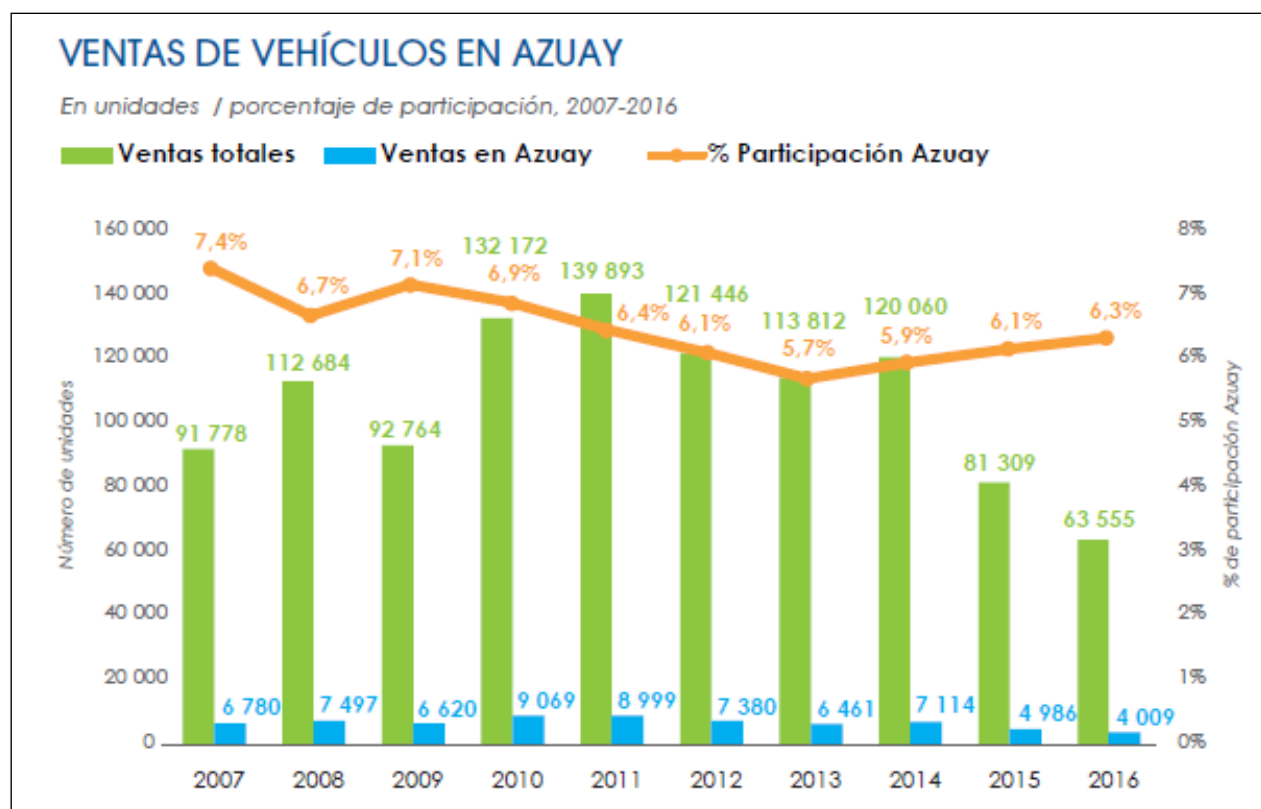


Gráfico 5. Ventas de vehículos en Azuay

Fuente: (AEADE, 2016).

16) ¿Cuál es la tendencia de la sociedad azuaya por adquirir un tipo específico de vehículo?

En Azuay, según (AEADE, 2016) los automotores que más se comercializan son los automóviles, seguidos por las camionetas y los SUV, mientras que en menor cantidad se venden los camiones, van y buses.

Durante el 2016, se puede decir que la participación de los diferentes tipos de vehículos se dio de la siguiente forma: 32% en venta de automóviles, 28% los automotores tipo SUV, 24% camionetas, 11% camiones, 3% tipo van y, por último, 2% buses.



**Tabla 11.** Ventas de vehículos en el Azuay, por tipo o segmento

## VENTAS DE VEHÍCULOS EN AZUAY POR SEGMENTO

En unidades, 2007-2016

| AZUAY        | 2007         | 2008         | 2009         | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| AUTOMÓVILES  | 2 234        | 2 396        | 2 003        | 3 088        | 3 277        | 2 680        | 1 953        | 2 049        | 1 346        | 1 277        |
| CAMIONETAS   | 1 835        | 2 138        | 1 674        | 2 360        | 2 235        | 1 686        | 1 620        | 1 898        | 1 217        | 974          |
| SUV          | 1 703        | 1 810        | 1 921        | 2 366        | 1 861        | 1 642        | 1 644        | 1 868        | 1 344        | 1 135        |
| CAMIONES     | 722          | 955          | 676          | 774          | 1 009        | 941          | 861          | 944          | 812          | 419          |
| VAN          | 146          | 119          | 179          | 295          | 372          | 218          | 268          | 241          | 197          | 117          |
| BUSES        | 140          | 79           | 167          | 186          | 245          | 213          | 115          | 114          | 70           | 87           |
| <b>TOTAL</b> | <b>6 780</b> | <b>7 497</b> | <b>6 620</b> | <b>9 069</b> | <b>8 999</b> | <b>7 380</b> | <b>6 461</b> | <b>7 114</b> | <b>4 986</b> | <b>4 009</b> |

Fuente: (AEADE, 2016).

17) ¿Cuál es el modelo de automotor más comprado o preferido por los azuayos?

De acuerdo a la información obtenida de la AEADE en el año 2015 el vehículo preferido por los azuayos es el modelo D-MAX CRDI FULL AC 3.0 CD 4\*4 TM DIESEL pues alcanzó un total de 202 unidades vendidas, seguida del modelo de camioneta D-MAX CRDI STD 3.0 CD 4\*2TM DIESEL con un total de 181 unidades comercializadas, a esto le sigue los automóviles AVEO FAMILY 1,5L STD con 169 unidades vendidas y el AVEO EMOTION 1.6L4P GLS con 164 unidades por último esta otro tipo de D-MAX con un total de 79 camionetas vendidas, mientras que para el año 2016 los modelos de automóviles lideran las ventas seguidos de las camionetas, cabe destacar que todos los modelos expuestos en esta pregunta pertenecen a la marca Chevrolet que lidera el mercado como la marca más vendida en el Ecuador y que en el Azuay no es la excepción.

**Tabla 12.** Principales modelos de vehículos vendidos

**PRINCIPALES  
MODELOS  
VENDIDOS**

En unidades,  
2015 -2016

| Modelo                                     | 2015 | 2016 |
|--------------------------------------------|------|------|
| AVEO FAMILY<br>1.5L STD                    | 169  | 224  |
| AVEO EMOTION<br>1.6L 4P GLS                | 164  | 193  |
| D-MAX CRDI STD<br>3.0 CD 4X2 TM DIESEL     | 181  | 185  |
| D-MAX CRDI FULL AC<br>3.0 CD 4X4 TM DIESEL | 202  | 134  |
| D-MAX CRDI STD<br>3.0 CD 4X4 TM DIESEL     | 79   | 113  |

Fuente: (AEADE, 2016).

#### 2.1.4. Entorno tecnológico

18) ¿En Ecuador existen ensambladoras de vehículos nuevos?

En Ecuador, se han ensamblado vehículos por más de tres décadas, en el año 1973 comenzó la fabricación de vehículos. En la actualidad, la presencia de empresas multinacionales ha liderado la transferencia y asimilación de tecnologías en empresas de autopartes y de ensamblaje de automóviles, lo que se ve reflejado en el desarrollo tecnológico alcanzado por la industria automotriz ecuatoriana.

De esta manera, la industria de ensamblaje ha brindado la oportunidad de la producción local de componentes, partes, piezas e insumos en general, lo que genera a su vez un encadenamiento productivo en la fabricación de otros productos relacionados a los automotores, maquinarias y herramientas necesarias para producirlos.

Las ensambladoras presentes en el país son General Motors Ómnibus BB GM-OBB siendo hasta ahora la ensambladora con el mayor número de unidades producidas; AYMESA que fue la primera planta en iniciar este tipo de actividades en el país; y CIAUTO que inició sus actividades en el año 2012. Todas ellas productoras de vehículos de las marcas Chevrolet, Kia y Great Wall, respectivamente, que debido a su alto grado de tecnificación, han logrado ser reconocidas por sus productos de alta calidad en el mercado nacional e inclusive en sus destinos de exportación: Colombia, Venezuela, Perú, Centro América y El Caribe.

Cabe mencionar que la empresa MARESA estuvo presente desde el año 1976, pero suspendió oficialmente sus operaciones de ensamblado en diciembre del año 2015; por otro lado, se firmó el convenio entre las empresas Volkswagen de Alemania y Fisum S.A. de Cuenca, que permitirá iniciar el proyecto de ensamblaje del denominado vehículo utilitario y de trabajo. La firma entre ambas empresas permitirá que se ensambren más de 2.000 vehículos por año, lo que representa 5.000 plazas de empleo directo y otras 10.000 indirectas.

19) ¿Cuál es la tendencia en el uso de la tecnología para la comercialización de vehículos usados?

La evolución de la industria tecnológica ha permitido la creación de plataformas virtuales que facilitan el acceso a la comercialización de vehículos, tanto de usuarios comunes, que desean vender su carro, como de empresas dedicadas a este tipo de actividad, que promocionan su stock, convirtiéndose en una oportunidad para el sector, que también puede acceder a estos beneficios.

La tendencia en el uso de tecnología para vender vehículos usados, es creciente, debido a la disposición de plataformas virtuales como OLX, Patio tuerca o Mercado Libre, por citar algunas, para ofrecer cualquier modelo de automotor, así como también al uso de redes sociales para reforzar la publicidad.

#### **2.1.5. Entorno ecológico**

20) ¿Los patios de venta de vehículos usados en la ciudad de Cuenca generan algún tipo de residuos sólidos y líquidos?

Los patios sí generan residuos sólidos y líquidos, debido a que cada vehículo exhibido cumple un proceso previo de preparación, pues se arregla cualquier falla o avería, se limpia íntegramente por dentro y por fuera, se lava asientos, alfombras, motor, se corrige fallas de carrocería y se utiliza químicos de diferentes clases como desengrasantes, jabón para carros, aerosoles y más, generando contaminación del agua y aire.

21) ¿Cómo afecta el uso de vehículos usados en la ciudad con relación al uso de transporte alternativo?

El uso de vehículos en general, produce cierto grado de contaminación y daño ambiental, los vehículos usados en Ecuador pagan un impuesto por contaminación ambiental, debido a las emisiones que generan, y a medida que el vehículo tiene más años de antigüedad, este tributo es mayor. En Cuenca, se promueve el uso de transporte alternativo como parte de una campaña impulsada por el municipio local,

además en la ciudad se trabaja en el proyecto TRANVÍA que es un modelo de transporte masivo y con un mínimo impacto al ambiente, también se prevé la incorporación de buses eléctricos.

#### **2.1.6. Entorno legal**

22) ¿Qué ley incide en la operación de establecimientos dedicados a la comercialización de vehículos usados en la ciudad de Cuenca?

##### **A nivel nacional**

Existe un nuevo proceso para la comercialización de vehículos usados, en el mes de agosto de 2014, el SRI emitió un nuevo ordenamiento jurídico, con el objetivo de formalizar al sector de compra y venta de vehículos usados y contribuir en las políticas de seguridad pública, en el tema de vehículos que no son nuevos.

La normativa aplicable se puede definir como un medio eficiente de protección, tanto para el consumidor de vehículos usados como para los propios comercializadores e intermediarios, pues ha permitido iniciar un proceso de formalización en la comercialización de vehículos usados.

Según la Resolución No. NAC-DGERCGC14-00575, emitida por el SRI (2014), es indispensable disponer de instrumentos documentales que otorguen certeza jurídico-tributaria a los negocios celebrados en la compraventa e intermediación en la comercialización de vehículos usados, y además facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de las operaciones.

Así, esta adquisición debe sustentarse en la correspondiente factura, gravada con IVA; en tanto que, si el transmitente actúa como particular, no sujeto pasivo de IVA, debe sustentarse en una Liquidación de Compra de Vehículo Usado.

La imposición de 12% de IVA a las ventas de vehículos usados activados/inventariados por personas jurídicas dedicadas a la comercialización de estos productos, elimina el efecto fiscal negativo en el momento en que “la intermediación en la compraventa de vehículos queda sujeta a IVA solo sobre el valor de los servicios prestados, es decir, sobre la comisión, debiéndose emitir la factura correspondiente a la persona que realizó el encargo en el momento en que se conozca el precio por el que se efectuó la venta”.

Según el Instructivo de Implementación de la Resolución No. NAC-DGERCGC14-00575, los nuevos documentos de venta, autorizados para la compraventa o intermediación de vehículos usados por el SRI, son:

- Acta de Entrega-Recepción de Vehículos Usados.
- Liquidación de Compra de Vehículos Usados.

El SRI declara que en ambos documentos debe describirse el bien entregado y, a su vez, las partes intervinientes con las características que permitan identificarlos individualmente y con el valor por el cual se los recibe. En caso de ausencia de datos, que impida la identificación del objeto o sujeto del contrato, o la falta de concordancia entre el comprobante de venta y el contrato que recoge la operación, se reputa como incumplimiento, en tal razón queda sujeto a la imposición de sanciones.

En concordancia con previsiones de la legislación tributaria vigente, aquellos que intervengan en las operaciones comerciales de compraventa e intermediación de vehículos usados, y que supongan entregas de efectivo por montos superiores a USD \$5.000,00, están obligados a realizar las transacciones en instituciones financieras. Este es el concepto de “bancarización” dispuesto legalmente, tanto a efectos fiscales como de prevención de lavado de activos.

Los concesionarios, patios y personas naturales que ofrecen los servicios anteriormente mencionados, deben ajustar sus procesos y documentación legal para cumplir con la normativa vigente, lo cual representa una oportunidad frente a la competencia informal que se presenta en el sector.

Otro aspecto legal que realizan los patios de venta de vehículos usados, es efectuar sus obligaciones tributarias, como son: una declaración mensual de IVA y pagar el impuesto a la propiedad de vehículos motorizados.

### **A nivel local**

El municipio, a través del Plan de Ordenamiento Territorial del Cantón Cuenca: Determinaciones para el Uso y Ocupación del Suelo Urbano, determina el uso de suelo para diferentes actividades, y limita el uso para actividades de exhibición y venta de vehículos en el centro histórico de la ciudad.

## **2.2. Análisis del Microentorno**

Una vez realizado el análisis del macroentorno, se analiza el atractivo y competitividad de la industria automotriz, con base en el comportamiento de las fuerzas competitivas

de mercado planteadas por Michael Porter, mismas que permiten determinar oportunidades y amenazas que presenta el sector.

### **2.2.1. Rivalidad entre los competidores existentes en el mercado**

Uno de los principales competidores, como ya se señaló anteriormente, son los concesionarios con sus nuevas divisiones de usados, que aceptan vehículos usados como parte de pago de nuevos y luego los ofrecen al mercado con un respaldo de marca.

El ciudadano común o vendedor independiente, que comercializa su vehículo en plataformas virtuales o de forma directa, es también un competidor en el mercado. Los patios de vehículos que se encuentran dentro del sector, también son competidores entre sí. Otro competidor es la feria de carros de la Asociación de Comerciantes Autónomos Doce de Abril, ubicada en la parroquia rural Nulti.

La rivalidad en el mercado, es amplia, y se convierte en un factor desfavorable si no se genera una diferenciación en el sector. Es importante mencionar la cantidad de empresas dedicadas a esta actividad en la ciudad, bajo el término de competidores existentes y de acuerdo a datos emitidos por el SRI, las empresas que se encuentran registradas bajo la actividad económica de venta al por menor, comisión e intermediación de vehículos usados, con código CIU G451001 son 220 establecimientos en la ciudad de Cuenca.

El ritmo de crecimiento en la venta de vehículos usados en Cuenca, no ha tenido una tendencia creciente, sino más bien, es a partir del año 2014 que las ventas han venido disminuyendo progresivamente.

La Asociación Ecuatoriana Automotriz del Austro asegura que el panorama automotriz es nefasto. Solo en enero-agosto 2016, las ventas bajaron en un 50% en todo el mercado austral, en comparación a enero-agosto de 2015. Los datos en Azuay señalan que la disminución anual es del 36%, en venta de unidades en total, y que todas las marcas han caído en porcentajes similares. Uno de los factores más considerado en este problema es la falta de poder adquisitivo que tienen los consumidores, debido a la situación económica que enfrenta el país.

La alta competitividad existente no permite incrementar los precios, por lo que los márgenes disminuyen y se deben compensar con las ventas en volumen; además, existe baja percepción de diferenciación del servicio y de los productos, por lo que la lealtad también disminuye rápidamente.

Los costos de salida del mercado son altos, para estas Pymes, debido al stock de vehículos que manejan, además por los financiamientos directos que ofrecen, por lo que les resulta difícil salir de forma inmediata.

### **2.2.2. Amenaza de los competidores potenciales**

La industria automotriz tiene barreras de entrada altas, la primera es la inversión de capital que se requiere para iniciar con una actividad formal y legal, esto evita que ingresen más competidores al sector.

Otra barrera de entrada es el conocimiento sobre el funcionamiento y estado actual de los vehículos usados que un comerciante debe tener para dedicarse a esta actividad. Su conocimiento, con base en la experiencia es fundamental, pues debe saber el precio en el mercado actual, determinar fallas físicas del vehículo con gran pericia, así como el estado del motor y demás aspectos importantes para definir la compra de un vehículo que luego será comercializado para generar un margen de ganancia.

El riesgo que enfrentan estos negocios puede ser determinante para quienes desean ingresar en el sector automotriz, pues pueden presentar posibles pérdidas económicas, gastos excesivos, cuentas incobrables, entre otros.

Las regulaciones impuestas por el gobierno, a través de los organismos públicos como el SRI, disponen el cumplimiento de varios requisitos para iniciar la actividad de comercialización e intermediación de vehículos usados. Esto, se convierte en una barrera de entrada, pues es un aspecto muy importante a ser considerado antes de iniciar la actividad. Los documentos que debe manejar un patio dedicado a la comercialización de vehículos, son: RUC, facturas, actas de entrega-recepción, liquidación de compra de vehículos usados según el caso (para asegurar la venta formal de vehículos usados).

La poca diferenciación que existe entre el sector dedicado a la comercialización de vehículos usados, se convierte en un factor desfavorable, debido a que el cliente no tiene percepción de diferenciación o valor agregado entre los patios existentes, lo único que puede evaluar es el servicio o una mínima diferencia entre precios, por el estado de los vehículos.

### **2.2.3. Amenaza de los productos sustitutos**

Los principales productos sustitutos de los vehículos usados son otros medios de transporte, disponibles en la ciudad, como las motos, que han tenido una aceptación mayor durante los últimos años, el transporte público (buses o taxis), promovidos por las entidades seccionales, y el transporte alternativo (bicicletas), al considerarse un

transporte amigable con el medio ambiente, debido a que no realiza ningún tipo de emisiones contaminantes.

Cabe destacar que en Cuenca, se está llevando a cabo el desarrollo de un megaproyecto, denominado Tranvía de los cuatro ríos de Cuenca, y será el mayor sistema de transporte público de la ciudad, pues podrá trasladar, según la empresa francesa Artelia-Cote, alrededor de 109.000 pasajeros diarios. Con este sistema, se espera disminuir la congestión vehicular y por ende el ruido, molestias y contaminación ambiental.

#### **2.2.4. Poder de negociación con los proveedores**

En la comercialización de vehículos usados, se manejan diferentes proveedores, puesto que los vehículos -antes de exhibirse- en los patios, pasan por procesos mecánicos y físicos previos a su comercialización, por lo que las empresas manejan una cadena de proveedores dependiendo de las necesidades de cada vehículo adquirido por el patio. Generalmente, se utiliza: servicios de mecánica automotriz, de latonería, repuestos y tapicería.

Los proveedores de vehículos para el sector, generalmente son comisionistas que buscan automotores por medios propios, e informan a los dueños de los patios, quienes revisan los vehículos y ponen un precio para llegar a una negociación; también, se puede considerar como proveedores a aquellas personas que venden sus vehículos de manera directa a los patios.

Cabe mencionar que los vehículos también pueden ser conseguidos por los dueños o empleados de los patios, de forma directa, sin intermediarios, por lo que los proveedores independientes no pueden poner restricciones.

Para el sector es fácil cambiar de proveedor sin costo alguno, debido a la gran cantidad de proveedores existentes en la ciudad, lo que se convierte en un factor favorable, porque los proveedores no tienen el poder de negociación y el mercado se vuelve más atractivo.

Además, existe una diferenciación mínima entre los proveedores, por lo que resulta fácil cambiar de proveedores si estos ofrecen algún beneficio económico (ahorro) para las Pymes dedicadas a esta actividad. Esto se convierte en un factor favorable para el sector, debido a que se puede buscar mejores precios con la misma calidad de productos y servicios.

Los proveedores también influyen de manera directa en los gastos incurridos para cada vehículo, pues esto se ve reflejado en el precio final del automotor y



generalmente afecta al margen de ganancia que llega a ser menor si los gastos son elevados. Cada vehículo tiene un precio referencial promedio en el mercado y no se puede elevar el precio, por parte del comerciante, debido a que el cliente puede encontrar otro vehículo de las mismas características a un precio menor.

#### **2.2.5. Poder de negociación con los clientes**

La concentración de compradores, respecto a la cantidad de Pymes dedicadas a la comercialización de vehículos usados, es alta, puesto que en Cuenca según datos oficiales del INEC, existen 603.269 habitantes, de los cuales, las personas de 18 años de edad en adelante (Población Económicamente Activa) son 365.085 habitantes, frente a 220 patios dedicados a la comercialización de vehículos usados, por lo que, al existir una gran concentración de consumidores con respecto a los proveedores, resulta favorable para el sector.

Es importante mencionar que el cliente tiene fácil acceso a la información de productos y servicios ofertados por el sector automotriz, pues están bien enterados de lo que sucede en el mercado, en términos de precios, nuevos modelos, ofertas de la competencia y más; generalmente, los clientes visitan algunos patios buscando el carro que necesitan y se deciden por uno u otro, comúnmente por una variación en el precio o el estado del vehículo.

Los precios ofertados por la mayor parte de las Pymes, dedicadas a la comercialización de vehículos usados, son muy similares entre sí, siendo difícil para el cliente percibir el valor agregado del producto, en consecuencia, las empresas entran a competir por el precio, a menos que se desarrolle un valor agregado, a través de ventajas competitivas como experiencia, calidad, innovación, conocimiento del mercado, precios bajos, imagen y servicios efectivos de venta y postventa, que puedan ser percibidos por los clientes.

Los planes de venta a crédito, que ofrecen la mayoría de patios, se convierten en un factor favorable para el sector, debido a que se ajustan a las necesidades y capacidad de pago de sus clientes que buscan un automotor de medio uso, que cubra una necesidad.

Cabe recalcar que es de vital importancia ofrecer vehículos en buenas condiciones físicas y mecánicas, para generar una buena imagen corporativa. Una Pyme dedicada a esta actividad y que oferte vehículos que sean percibidos de buena calidad, se convierte en una empresa reconocida y respetable en el mercado, porque el cliente recibe un buen producto y puede recomendar a más personas a través de la técnica

conocida como aprendizaje (boca a boca) para alcanzar más clientes o una nueva compra del mismo cliente, generando fidelidad.

### 2.3. Análisis Interno

El análisis interno se hará a través de una investigación exploratoria, cuyo objetivo es identificar fortalezas y debilidades para desarrollar estrategias competitivas que permitan diseñar una herramienta de gestión estratégica. Esto se conseguirá por medio de una investigación exploratoria que analiza la oferta y da respuestas a las situaciones actuales que enfrentan las Pymes dedicadas a la comercialización de vehículos usados.

El cálculo de la muestra, de la investigación exploratoria, se ha definido con base en una población constituida por 220 Pymes, cuya actividad económica es la venta al por menor, comisión e intermediación de vehículos usados con código CIIU G451001, siendo entrevistadas 30 empresas (ver Anexo 1), puesto que Rosillo y otros (2008) manifiesta que el comportamiento esperado de la población tiene la forma de una distribución normal y se requiere como mínimo 30 observaciones para considerarla así.

#### 2.3.1. Área de dirección y planificación

##### Pregunta 1: ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?

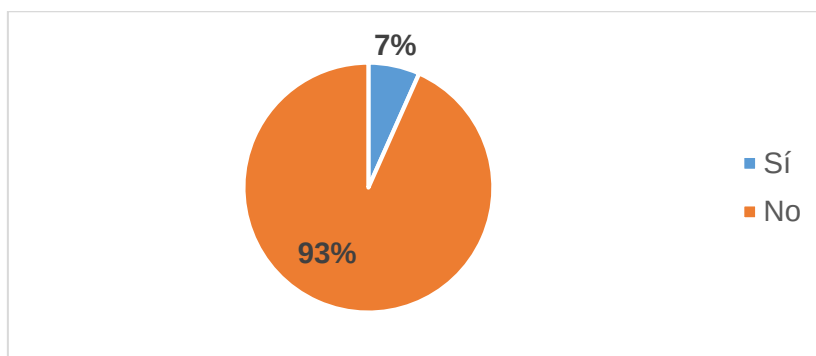
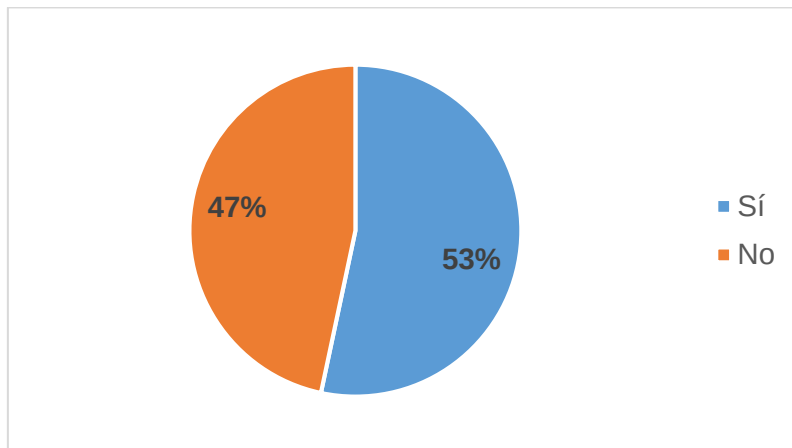


Gráfico 6. Aceptación del plan estratégico

Elaborado por: Las autoras.

El 93% de la Pymes analizadas no cuenta con un plan estratégico; al respecto, los propietarios de los patios manifiestan no tener un plan estratégico, porque sus empresas son pequeñas y medianas, mayormente familiares, en las que no ven necesario tenerlo. Por otra parte, varias personas aseguran no tener conocimientos sobre cómo desarrollar un plan estratégico para sus negocios, lo que se convierte en una debilidad para estas empresas.

**Pregunta 2: ¿La empresa dispone de una misión, visión y objetivos definidos?**

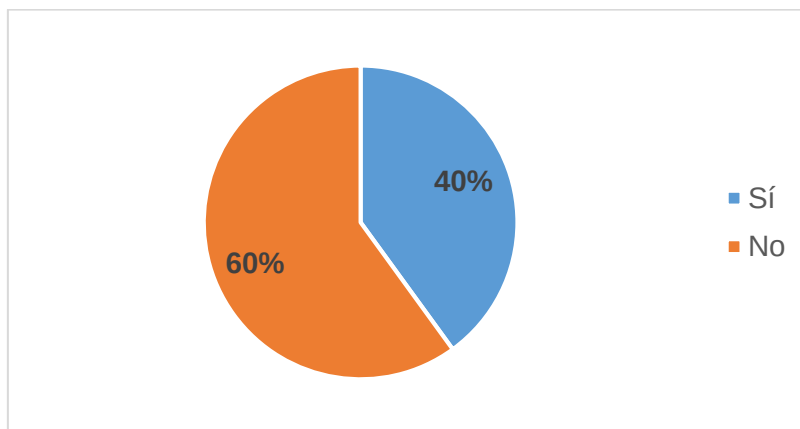


**Gráfico 7. Misión, visión y objetivos específicos**

Elaborado por: Las autoras.

El 53% de las Pymes analizadas, respondió que sí cuentan con una misión, visión y objetivos específicos, y que estas fueron planteadas al inicio de sus actividades.

**Pregunta 3: ¿La empresa aplica estrategias en la operación de su negocio?**



**Gráfico 8. Aplicación de estrategias**

Elaborado por: Las autoras.

El 60% de las Pymes no aplica estrategias, porque no lo considera necesario en su actividad; mientras que, el 40% señalan que las estrategias que a breves rasgos aplican son enfocadas en los procesos de ventas y en el precio de los vehículos.

#### Pregunta 4: ¿Existen políticas en la empresa?

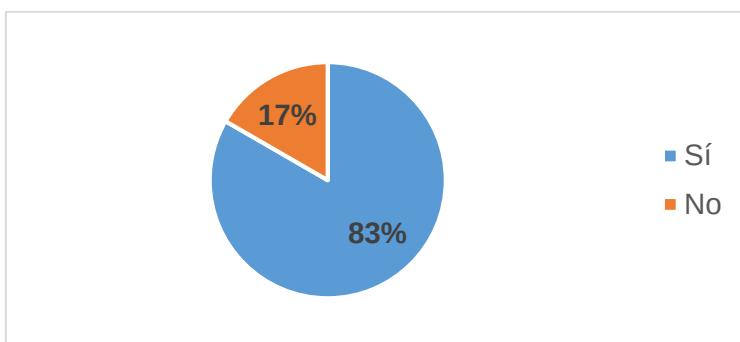


Gráfico 9. Políticas de las Pymes

Elaborado por: Las autoras.

El 83% de Pymes analizadas, asegura poseer políticas, que en su gran mayoría están enfocadas en temas de cobros, pagos, créditos, financiamiento directo o financieras, lo que se convierte en una fortaleza que brinda garantía y confianza a sus clientes.

#### 2.3.2. Área financiera

##### Pregunta 1: ¿Cómo se financia la empresa?

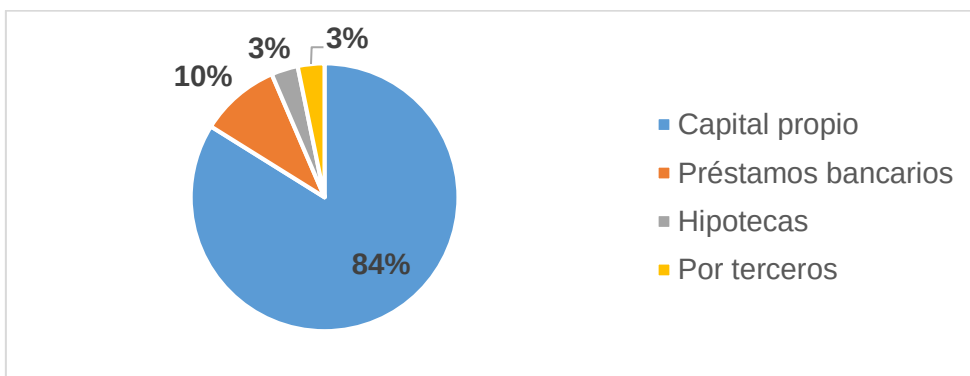
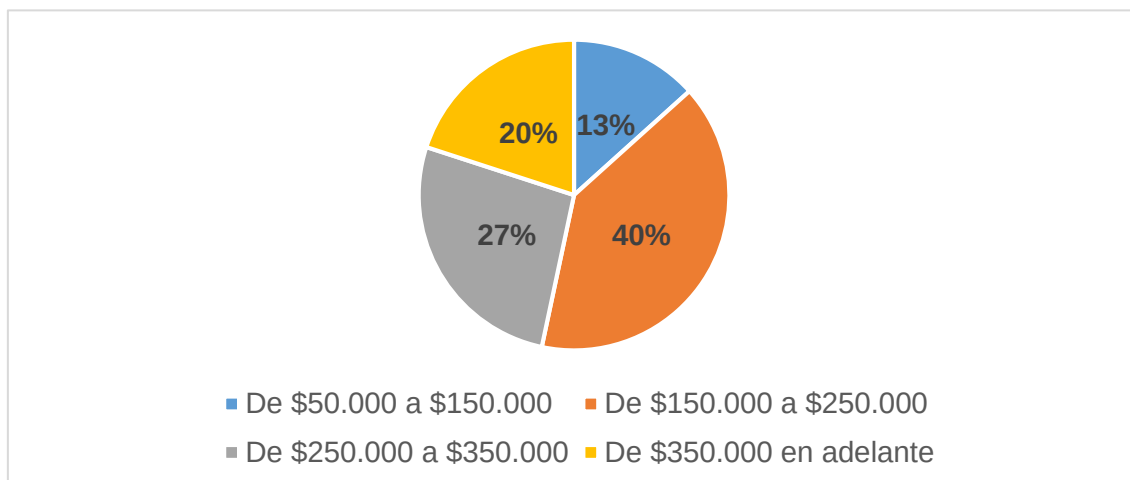


Gráfico 10. Forma de financiamiento de las Pymes

Elaborado por: Las autoras.

Según esta investigación, el 84% de las Pymes, se financia mediante capital propio, debido a que en su mayoría son empresas familiares, y con el paso de los años y la reinversión de sus utilidades han logrado incrementar su capital y conseguir un financiamiento autónomo; un 10%, de este sector, se financia por préstamos bancarios, debido a que la inversión que se requiere para este tipo de negocios es alta; y, finalmente, el 6% utiliza hipotecas o créditos de terceros para el giro de su negocio.

**Pregunta 2: ¿Cuál es el capital invertido en los vehículos que tiene en este momento?**

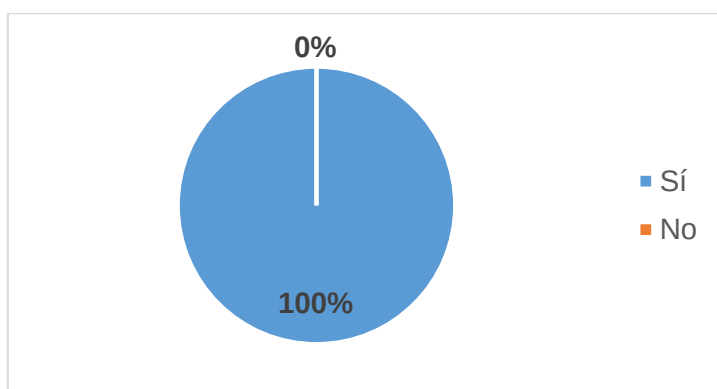


**Gráfico 11.** Capital aproximado, invertido por las Pymes

Elaborado por: Las autoras.

El 40% de las Pymes tiene un capital aproximado de USD \$150.000 a \$250.000; el 27% de USD \$250.000 a \$350.000; el 20% alcanza un capital de USD \$350.000 en adelante; y, el 13% restante tiene invertido de USD \$50.000 a \$150.000 en su actividad; esto demuestra que el capital que manejan estos negocios es alto.

**Pregunta 3: ¿Se reinvierte parte de las utilidades de la empresa?**

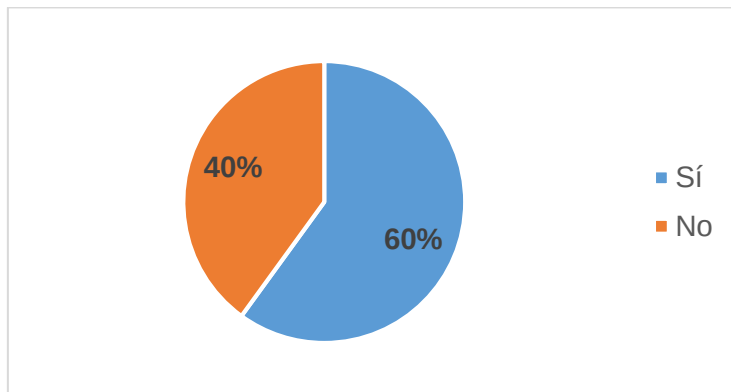


**Gráfico 12.** Reinversión de las utilidades

Elaborado por: Las autoras.

El 100% de las Pymes respondieron que sí lo hacen, debido a que la operación de su negocio les obliga, puesto que los costos de los vehículos que comercializan son elevados.

**Pregunta 4: ¿Se puede inyectar capital físico a la empresa?**

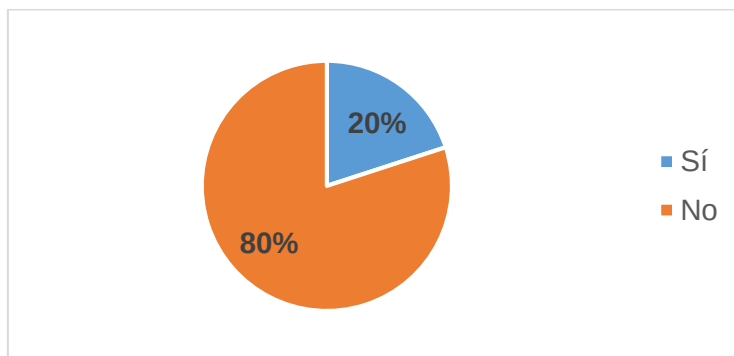


**Gráfico 13.** Ingreso del capital físico

Elaborado por: Las autoras.

El 60% de las Pymes estudiadas aseguran que sí permiten el ingreso de capital físico, a través del ingreso de nuevos socios o inversionistas; no así, el 40% considera que permitir este tipo de ingreso, generaría disputa en la toma de decisiones.

**Pregunta 5: ¿La empresa elabora un presupuesto anual?**



**Gráfico 14.** Elaboración de presupuesto anual

Elaborado por: Las autoras.

El 80% de las Pymes del sector estudiado, no elaboran un presupuesto anual, debido a que los gerentes no lo ven necesario para la operación de sus negocios; por su parte, el 20% de empresas sí lo realiza, pero de forma empírica, lo que finalmente se convierte en una debilidad para estos negocios.

#### Pregunta 6: ¿La empresa utiliza indicadores financieros?

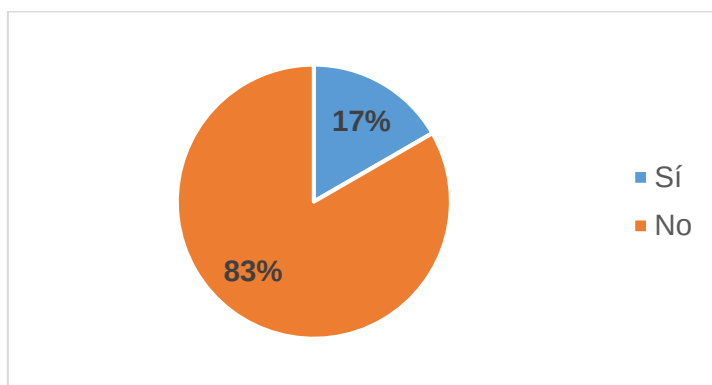


Gráfico 15. Utilización de indicadores financieros

Elaborado por: Las autoras.

El 83% de las Pymes dice no utilizar indicadores financieros, esto porque no lo ven necesario, puesto que con los balances anuales, creen tener ya cubierta el área financiera de su empresa. Esto también resulta una debilidad para las empresas, puesto que al no utilizar indicadores financieros, desconocen en dónde están las fallas del negocio. Por su parte, el 17% de patios de vehículos, dice sí manejar indicadores financieros, pues esto les ayuda a mejorar y estabilizar su situación financiera.

#### Pregunta 7: ¿La empresa ofrece planes de financiamiento?

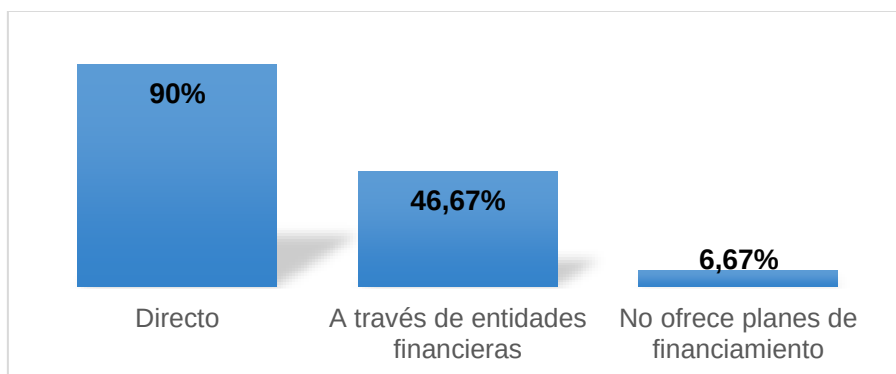
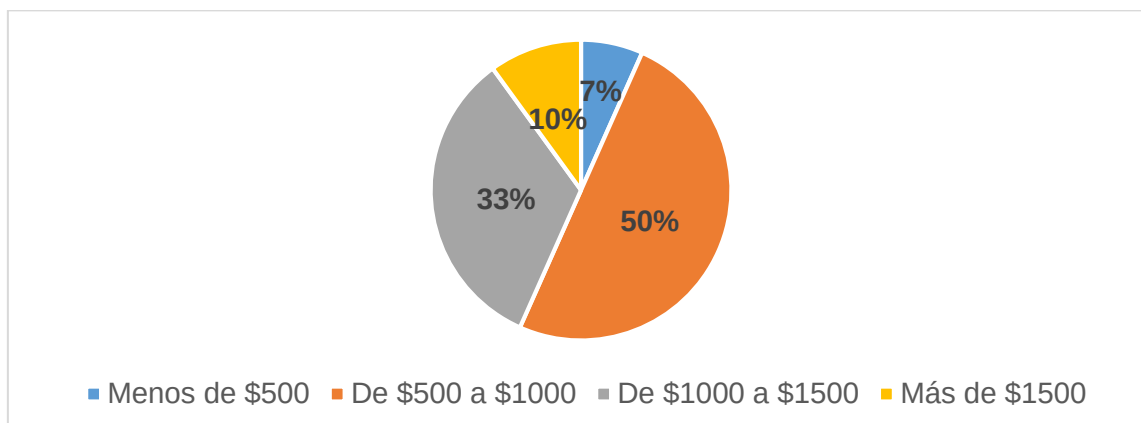


Gráfico 16. Tipos de financiamiento

Elaborado por: Las autoras.

El 90% de las Pymes ofrece financiamiento directo; el 46,67% lo hace a través de entidades financieras; y, el 6,67% no ofrece ningún tipo de financiamiento. Estos datos sugieren una fortaleza para las Pymes, puesto que brindar financiamiento a los clientes, ayuda a que estos los prefieran por sobre los comerciantes de la feria de carros y demás vendedores independientes, que no ofrecen este beneficio.

**Pregunta 8: Por cada vehículo vendido, su beneficio aproximado es de:**



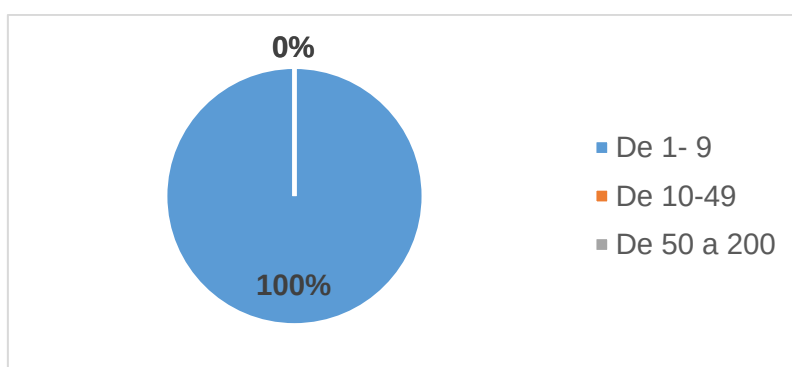
**Gráfico 17.** Beneficio aproximado por cada venta de vehículo

Elaborado por: Las autoras.

El 50% de las Pymes obtiene un beneficio de USD \$500 a \$1.000 por la venta de cada vehículo; el 33% dice obtener un beneficio de USD \$1.001 a \$1.500; el 10% obtiene de más de USD \$1.500; y, el 7% de menos de \$500. Esta también es una fortaleza para el sector, puesto que sí se está generando una ganancia con la venta de los vehículos usados, de manera que se pueda reinvertir en el negocio.

### **2.3.3. Área de gestión del talento humano**

**Pregunta 1: ¿Cuántos empleados tiene usted bajo su dirección?**



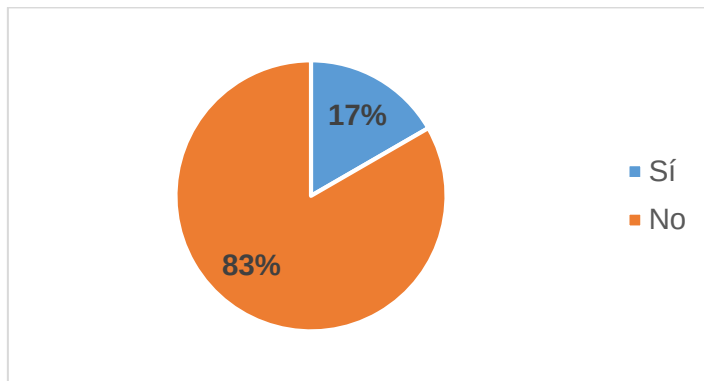
**Gráfico 18.** Empleados que manejan las Pymes

Elaborado por: Las autoras.

Según la encuesta realizada, el número de empleados que, en su mayoría, manejan los patios de venta de vehículos usados, va de 1 a 9 personas, debido a que en el sector no se necesita de mucha mano de obra, y varias de las actividades que necesitan para su actividad tercerizan.



**Pregunta 2: ¿Existe un organigrama la empresa?**

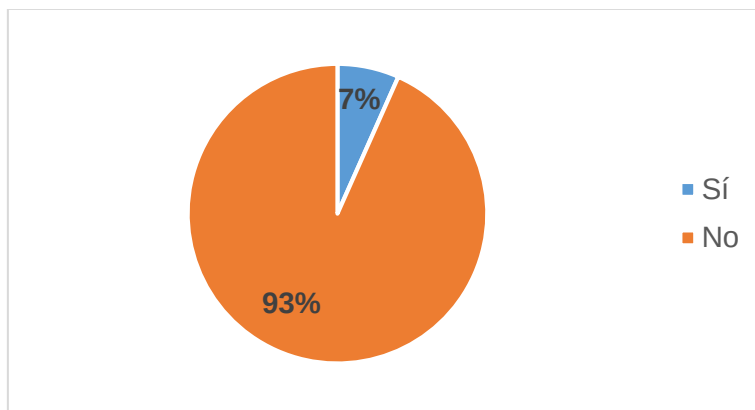


**Gráfico 19.** Existencia de organigrama

Elaborado por: Las autoras.

El 83% del total de empresas encuestadas, no cuenta con un organigrama, debido a que no lo consideran necesario. Tan solo el 17% de estas Pymes sí cuenta con uno, puesto que señalan que esto les ayuda a llevar un mejor control de sus empleados y les da un plus a su negocio. Tomando en cuenta que la mayoría no tiene un organigrama, esto se vuelve una debilidad, porque provoca una mala organización interna.

**Pregunta 3: ¿Existe un alto grado de ausentismo en la empresa?**



**Gráfico 20.** Grado de ausentismo

Elaborado por: Las autoras.

Únicamente, el 7% de empresas, sufre de ausentismo, quizás porque la rotación de empleados en este sector es baja, o también se puede deber a que la gente, en la mayoría de empresas, es responsable con su empleo.

#### Pregunta 4: ¿Cuentan con un manual de funciones?

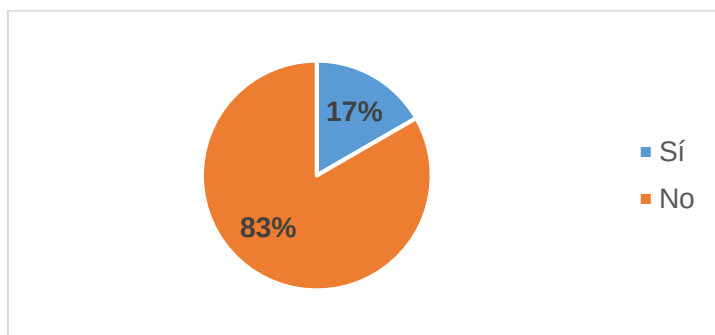


Gráfico 21. Manual de funciones

Elaborado por: Las autoras.

Lamentablemente, el 83% de las Pymes estudiadas no cuentan con un manual de funciones, puesto que como señalan sus propietarios, cada miembro de la organización realiza las actividades según las necesidades que se presenten durante la operación del negocio. Esto, sin duda, se convierte en una debilidad, puesto que genera una desorganización al interior de las empresas, que finalmente se verá reflejada en el servicio.

#### Pregunta 5: ¿Existe un sistema de recompensas y sanciones?

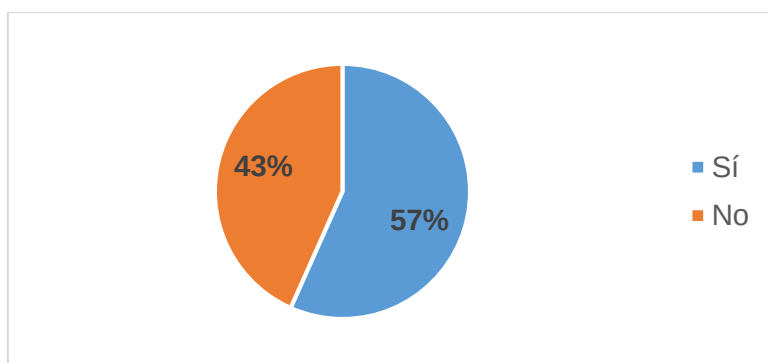
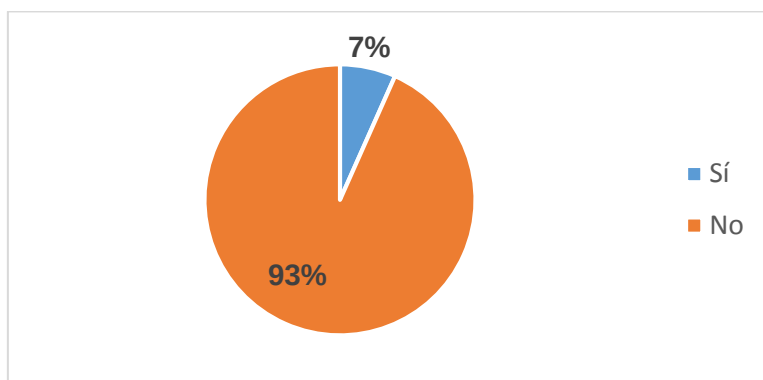


Gráfico 22. Las Pymes poseen sistemas de recompensas

Elaborado por: Las autoras.

Tal como se aprecia en el gráfico, las respuestas son divididas, por un lado, el 57% de las empresas analizadas, mencionan que cuentan con un sistema de recompensas monetarias de acuerdo al nivel de ventas, y sanciones económicas en caso de ausencias injustificadas; por otro lado, el 43% de las Pymes estudiadas, dicen no manejar sistemas de recompensas ni sanciones, pues únicamente se desenvuelven con los sueldos previamente fijados.

**Pregunta 6: ¿Cuentan con sistemas de evaluación del desempeño?**

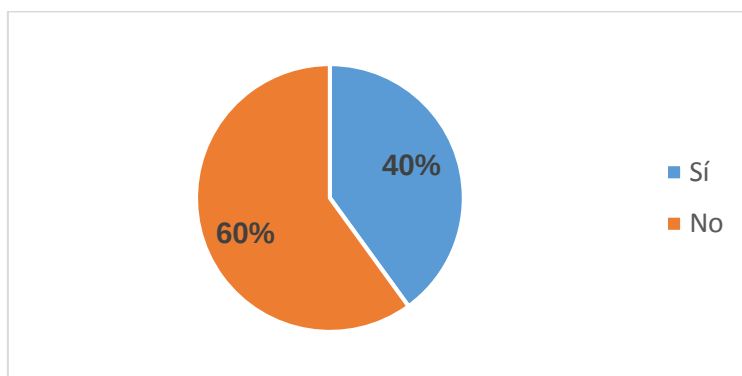


**Gráfico 23.** Poseen evaluación del desempeño

Elaborado por: Las autoras.

El 93% de las Pymes encuestadas no cuentan con sistemas de evaluación de desempeño, lo que resulta ser una debilidad para estas empresas, puesto que desconocen cuáles son los factores que afectan el rendimiento de sus colaboradores.

**Pregunta 7: ¿Cuenta la organización con un plan de capacitación al personal?**

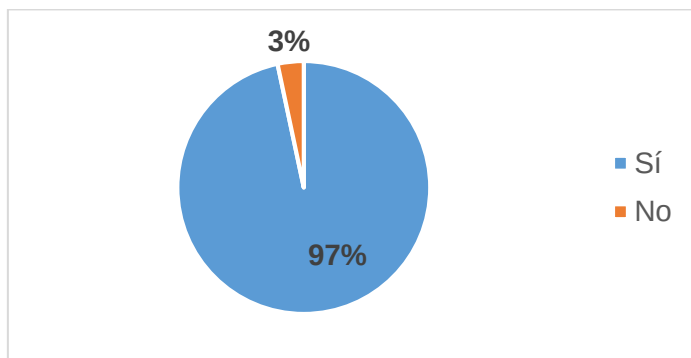


**Gráfico 24.** Plan de capacitación de personal

Elaborado por: Las autoras.

El 40% de las Pymes sí cuenta con un plan de capacitación de personal, realizado, en la mayoría de los casos, por los mismos propietarios de los negocios; mientras que, el 60% manifiesta no contar con planes de capacitación, al no verlos necesarios, puesto que para contratar personal, siempre buscan gente que ya tenga conocimientos básicos sobre la actividad para la cual serán contratados; sin embargo, esto resulta ser una debilidad para el sector, pues las capacitaciones deben ser constantes, ya que estas garantizarán un mejor servicio y por ende una mayor satisfacción por parte de los clientes.

**Pregunta 8: ¿Cuenta la organización con personal con conocimientos específicos y capacidad analítica para las funciones que deben cumplir?**

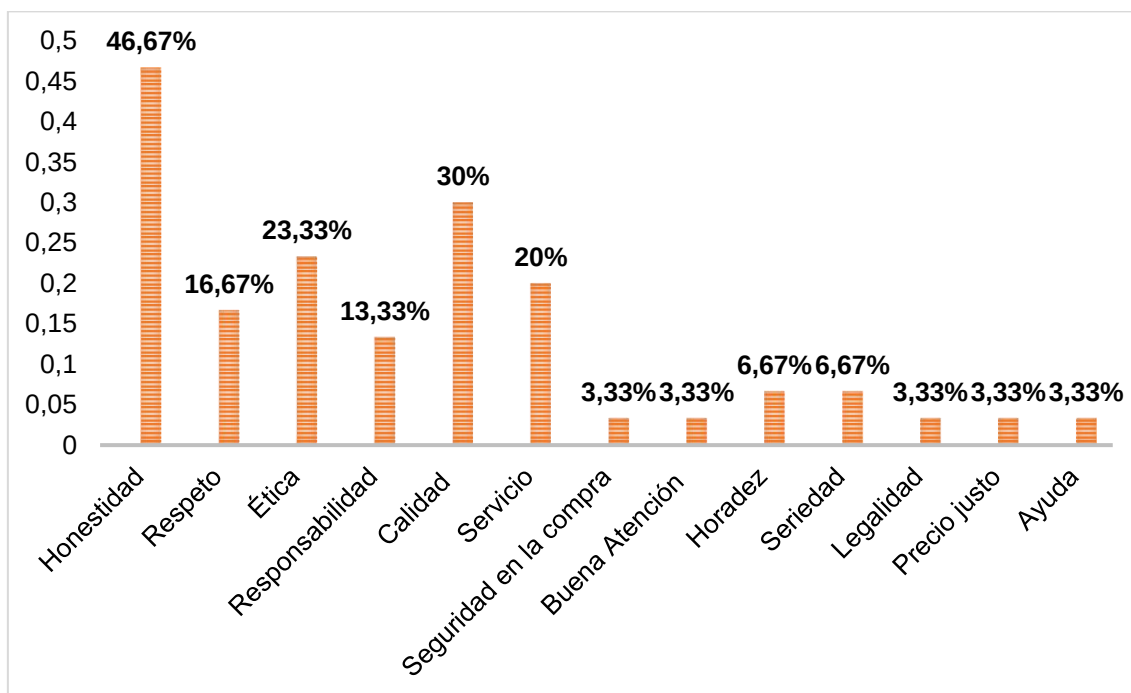


**Gráfico 25.** Conocimientos específicos y capacidad analítica de los empleados

Elaborado por: Las autoras.

El 97% de las Pymes analizadas sí cuentan con personal con conocimientos específicos sobre la actividad que desenvuelven, lo que significa una fortaleza para el sector.

**Pregunta 9: ¿Cuáles son los valores que promulga la organización?**



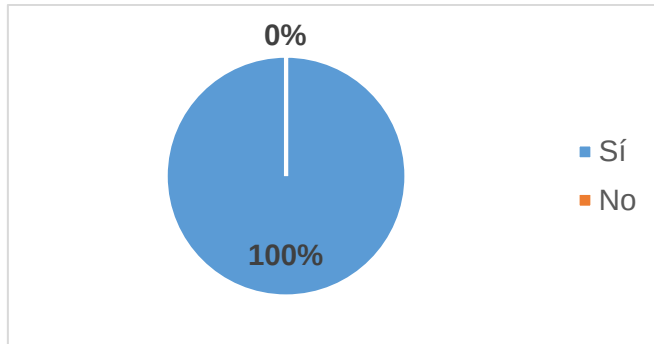
**Gráfico 26.** Valores promulgados por las Pymes

Elaborado por: Las autoras.

Los valores que promulgan las Pymes del sector en orden de asecveración son: honestidad, calidad, ética, servicio, responsabilidad, honradez, seriedad, legalidad, con precios justos, una atención excelente y ayuda en caso de que el cliente la requiera.

#### 2.3.4. Área de operación y logística

**Pregunta 1: ¿La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para su operación (herramientas y equipamiento para la preparación de los vehículos para su posterior venta)?**

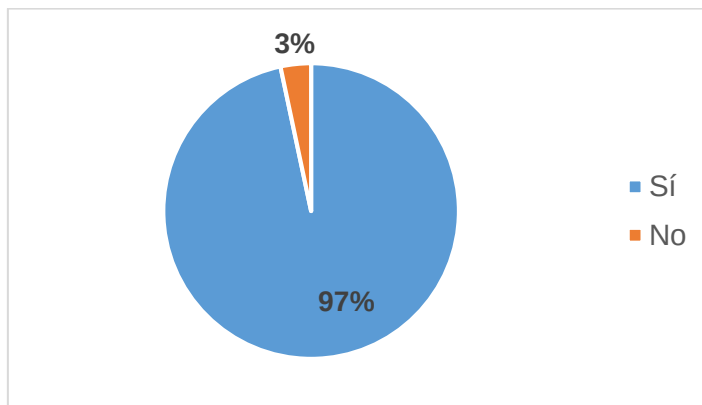


**Gráfico 27.** Infraestructura adecuada de las Pymes

Elaborado por: Las autoras.

El 100% de las Pymes responde que sí cuenta con infraestructura adecuada, tomando en cuenta que esta engloba herramientas y equipamiento necesario para la preparación de los vehículos y su posterior venta.

**Pregunta 2: ¿Utiliza servicios de terceros en la operación de su negocio?**

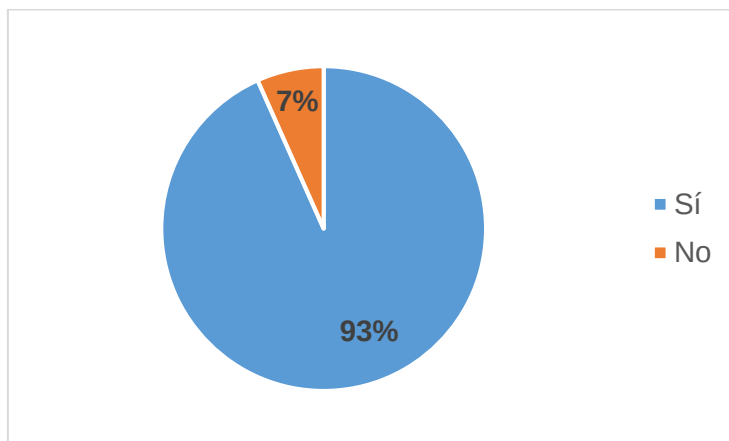


**Gráfico 28.** Utilización de servicios de terceros en la operación del negocio

Elaborado por: Las autoras.

El 97% de las Pymes utiliza servicios de terceros, que les permite agilizar sus servicios y exhibir a tiempo los vehículos. No obstante, el tiempo dependerá de las necesidades de cada vehículo.

**Pregunta 3: ¿Cuenta con talleres de confianza para corregir las fallas?**

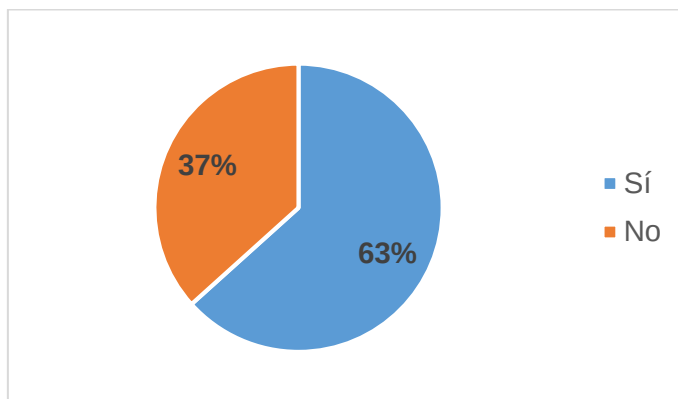


**Gráfico 29.** Talleres de confianza de las Pymes

Elaborado por: Las autoras.

El 93% de las Pymes dice tener talleres de confianza, donde hacen arreglar las fallas de los vehículos que adquieren; mientras que, el 7% posee talleres propios, efectivizando el tiempo y las ganancias.

**Pregunta 4: ¿Le resulta fácil cambiar de proveedores de servicios o productos complementarios que utiliza en los vehículos?**

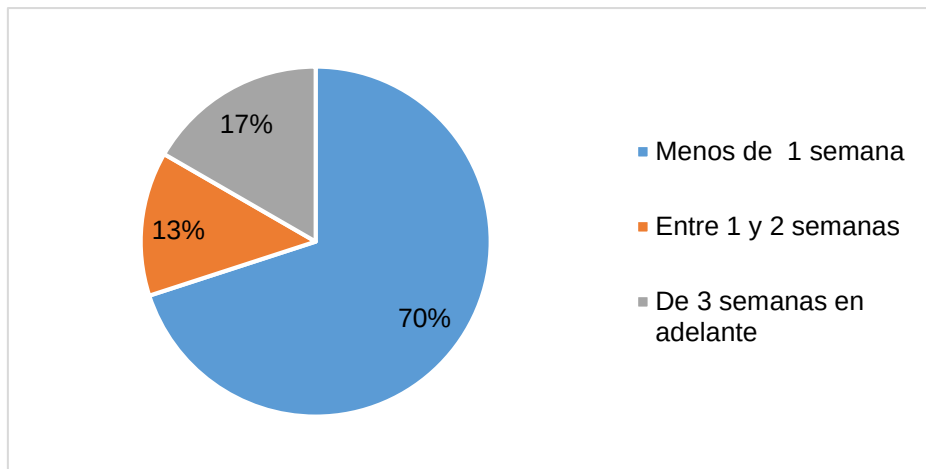


**Gráfico 30.** Proveedores de servicios complementarios

Elaborado por: Las autoras.

El 63% de las Pymes cambia fácilmente de proveedores, según las necesidades; mientras que, el 37% no lo hace, porque confía en sus proveedores fijos, con los que trabaja años.

**Pregunta 5: ¿Cuánto tiempo en promedio se demora en tener listo un vehículo para su venta?**

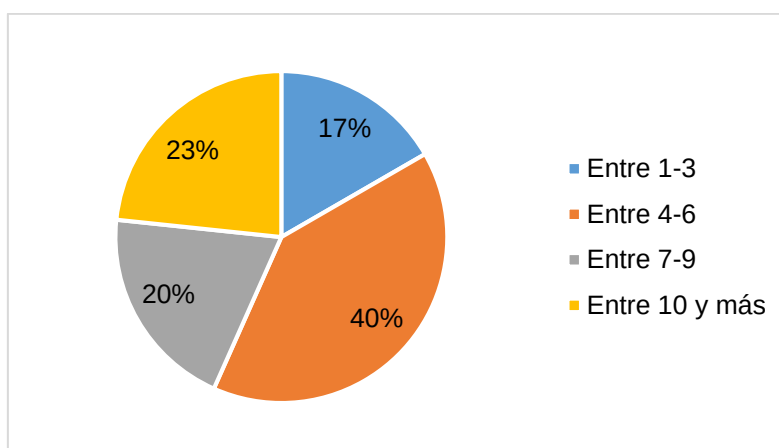


**Gráfico 31.** Tiempo para tener listo un vehículo

Elaborado por: Las autoras.

Un 70% de empresas señalan que el tiempo promedio que se les toma preparar un vehículo para su exhibición es equivalente a “menos de una semana”, de acuerdo al estado y condiciones del vehículo, pues hay vehículos que apenas son comprados están listos ya para su comercialización, por lo general sucede con vehículos de calidad alta, cuya antigüedad es menor a cinco años, y que en algunos casos tan solo requieren de pequeñas mejoras. Por el contrario, los vehículos de calidad baja, cuya antigüedad es mayor a cinco años, necesitan más de una semana para poder exhibirlos.

**Pregunta 6: ¿En promedio, cuántos vehículos compra al mes?**

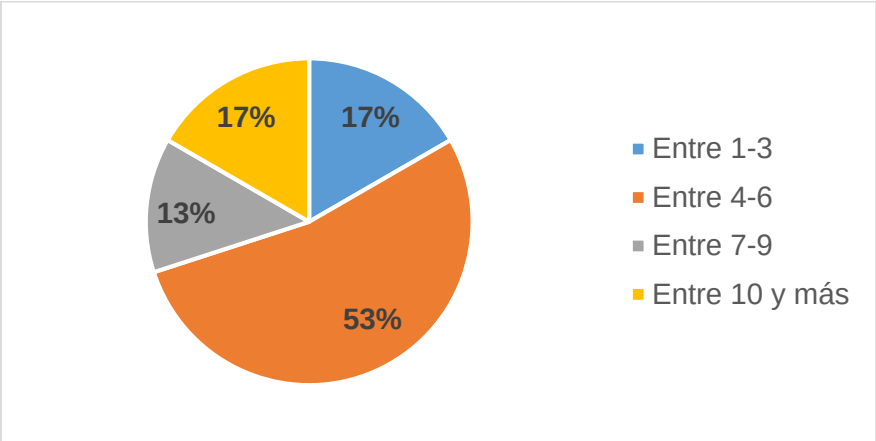


**Gráfico 32.** Compra de vehículos por parte de las Pymes

Elaborado por: Las autoras.

Por lo general, el número de vehículos que compran las Pymes van desde 1 a 10, o más, dependiendo de cómo esté el negocio. Según este estudio, el 40% del sector compra entre 4 a 6 carros al mes, el 23% compra entre 10 y más carros, el 20% compra entre 7 a 9, y el 17% restante, compra de 1 a 3 carros.

**Pregunta 7: ¿En promedio, cuántos vehículos vende al mes?**

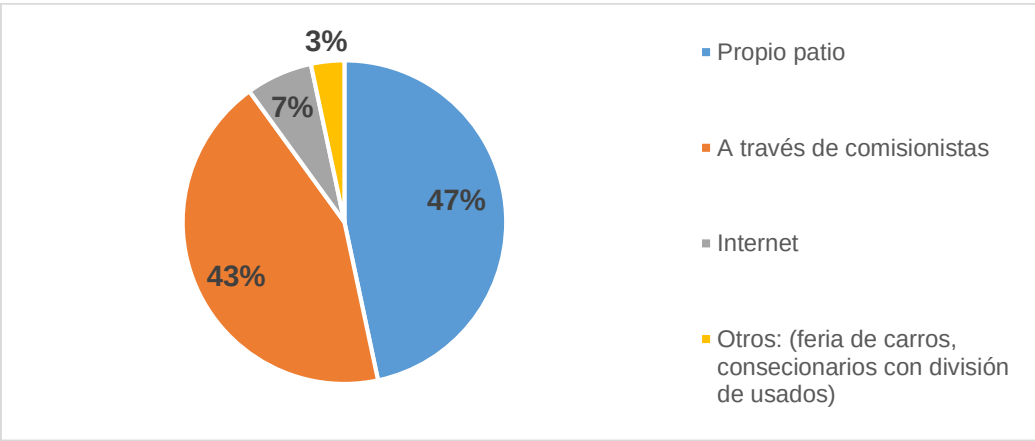


**Gráfico 33.** Ventas promedio de las Pymes

Elaborado por: Las autoras.

La frecuencia de ventas, según la encuesta realizada, muestra que el 53% de las Pymes vende entre 4 a 6 carros al mes, seguido por el 17% de las Pymes que vende entre 7 a 10, el 17% que vende 10 o más, y finalmente, el 13% que vende de 1 a 3 carros por mes; esta es considerada una fortaleza, puesto que se ve que existe mercado para la mayoría de patios, con ventas que superan los cinco carros por mes.

**Pregunta 8: ¿Qué medios utiliza para adquirir un vehículo?**



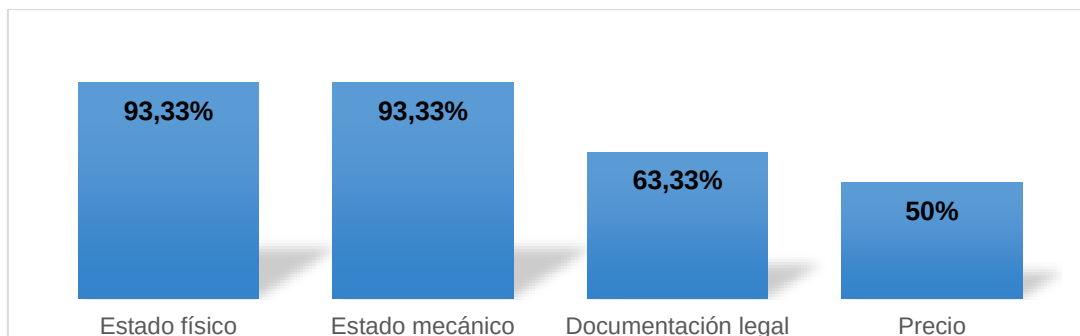
**Gráfico 34.** Medios que utilizan las Pymes para la adquisición de un vehículo

Elaborado por: Las autoras.



Según esta investigación, el 90% de Pymes adquiere los vehículos en el propio patio y por medio de comisionistas que llevan al patio vehículos para comercializarlos; el 7% lo hace a través de internet; finalmente, el 3%, en la feria de carros y otros concesionarios con división de autos usados.

**Pregunta 9: ¿Qué observa en los vehículos al momento de comprar?**



**Gráfico 35.** Características para la compra de vehículos por parte de las Pymes

Elaborado por: Las autoras.

Los dueños de los patios comentan que, al momento de adquirir un vehículo, lo primero que observan, en todos, es el estado físico y mecánico, debido a que esto les ayuda a tomar la decisión de compra. Otros elementos que observan son los documentos, como el título de propiedad, la matrícula y si el carro no tiene multas o prohibición de ventas. Asimismo, revisan el origen, recorrido y precio del automotor.

Todo ello, lo hacen de manera ambigua, sin ningún papel ni indicador que les ayude para tomar la decisión correcta.

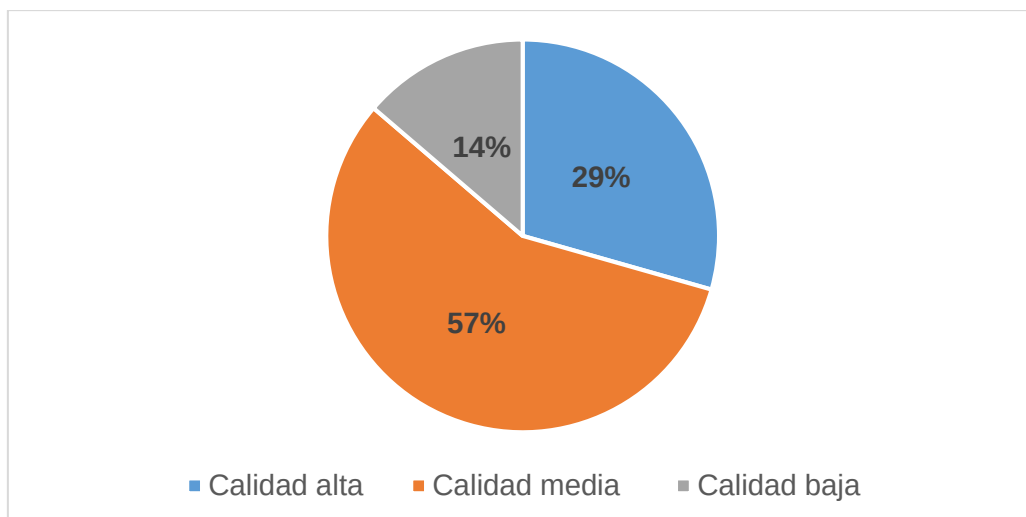
**Pregunta 10: ¿Cuál es la línea de automotores que maneja en su negocio?**

Considerando que el parque automotor del país tiene una antigüedad promedio de 13 años, según la CINAE.

Calidad alta (hasta 5 años de antigüedad 2013-2017).

Calidad media (entre 5 y 10 años de antigüedad 2008-2012).

Calidad baja (más de 10 años de antigüedad 2002-2007).



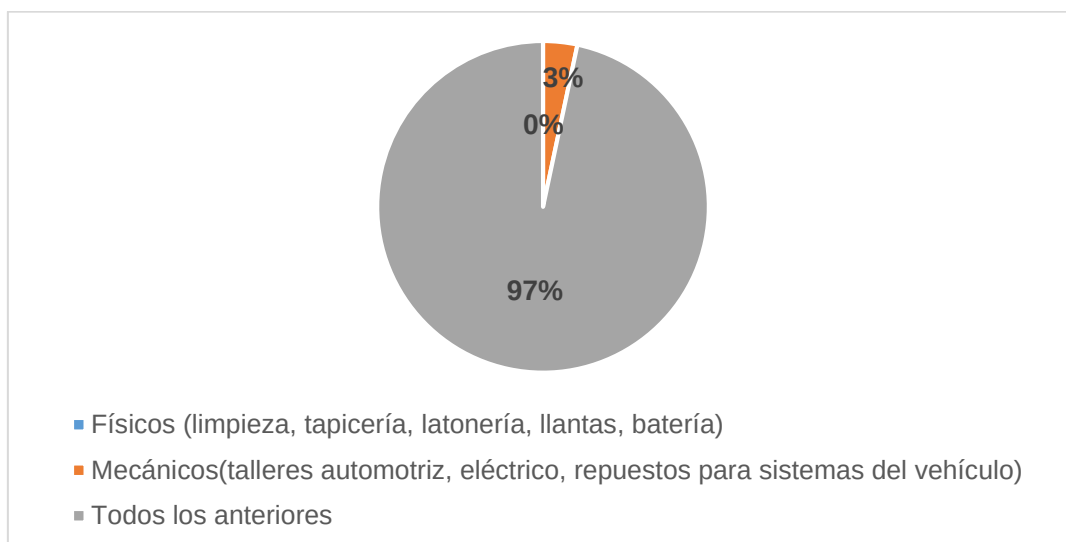
**Gráfico 36.** Líneas de calidad manejadas por los patios

Elaborado por: Las autoras.

Las Pymes manejan vehículos de calidad media en un 57%, vehículos de calidad alta en un 29% y vehículos de calidad baja en un 14%.

Sin embargo, gran parte de estas empresas manejan diversas calidades con el fin de tener variedad de productos, enfocados en el presupuesto diverso del mercado, convirtiéndose en una fortaleza.

#### **Pregunta 11: ¿Qué tipo de arreglos realiza en los vehículos que compra?**



**Gráfico 37.** Arreglos que realizan las Pymes a los vehículos que adquieren

Elaborado por: Las autoras.

Entre los arreglos más comunes están los físicos que incluyen limpieza, tapicería, latonería y llantas, y los mecánicos y eléctricos. De las empresas encuestadas, el 97% manifiesta que realiza los dos tipos de arreglos, mientras que el 3% solo hace arreglos mecánicos, debido a que le interesa únicamente el buen funcionamiento del automotor.

**Pregunta 12: Ordene del 1 al 6 ¿cuáles son los costos en los que incurre con frecuencia al comprar un vehículo? Siendo 1 la menor frecuencia y 6 la mayor frecuencia.**

**Accesorios:** radio, alarma, batería, llantas, aros.

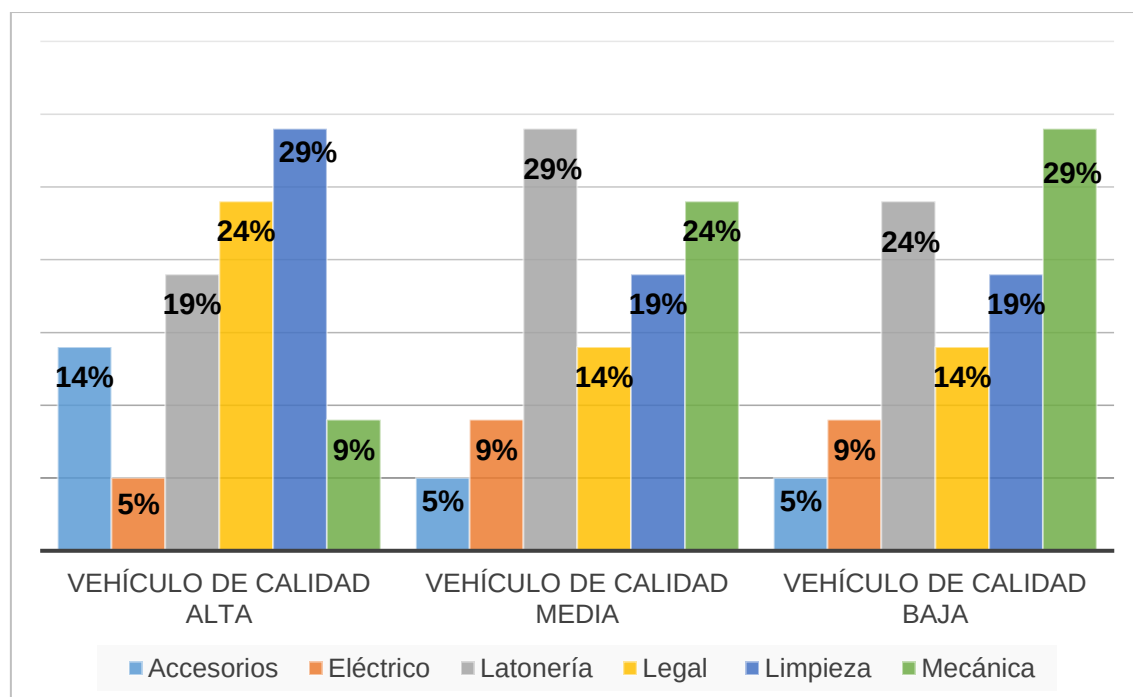
**Eléctrico:** tablero, luces, vidrios eléctricos, aire acondicionado, calefacción.

**Latonería:** refacción de la pintura, leves enderezadas.

**Legal:** matrícula, revisión técnica vehicular, poder especial, contrato de venta, multas.

**Limpieza:** tapicería, pisos, techo, latas, motor, carrocería.

**Mecánico:** sistemas del vehículo (estado del motor, frenos, suspensión, dirección, kilometraje, repuestos).



**Gráfico 38. Arreglos según las calidades**

Elaborado por: Las autoras.

Los arreglos en los vehículos de calidad alta se dan de la siguiente manera: 29% (limpieza), 24% (legal), 19% (latonería), 14% (accesorios), 9% (mecánica) y 5% (eléctrico).

Los arreglos en los vehículos de calidad media se dan de la siguiente manera: 29% (latonería), 24% (mecánica), 19% (limpieza), 14% (legal), 9% (eléctrico) y 5% (accesorios).

Los arreglos en los vehículos de calidad baja: 29% (mecánica), 24% (latonería) y 19%,14%, 9% y 5% iguales a los de calidad media, respectivamente. Sin embargo, vale aclarar que no en todos los carros se necesita hacer arreglos, de acuerdo a su calidad, porque hay vehículos de calidad baja que están bien conservados, igualmente los de calidad media; esto es una debilidad para el sector, debido a que no tienen una manera clara de identificar el costo de cada uno, al momento de realizar la compra de un vehículo.

### Pregunta 13: ¿Cómo define el precio de venta de un vehículo?

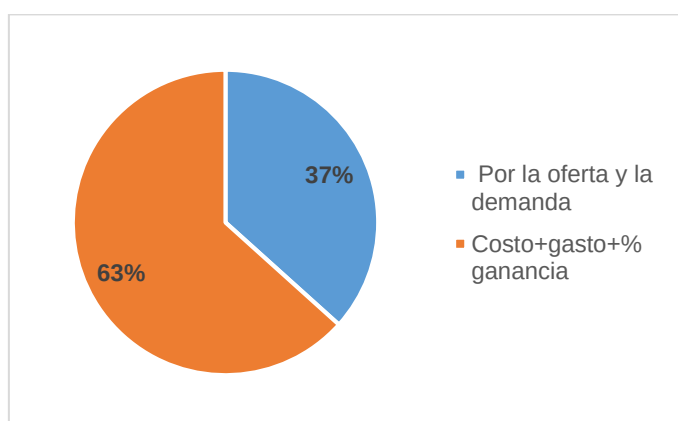
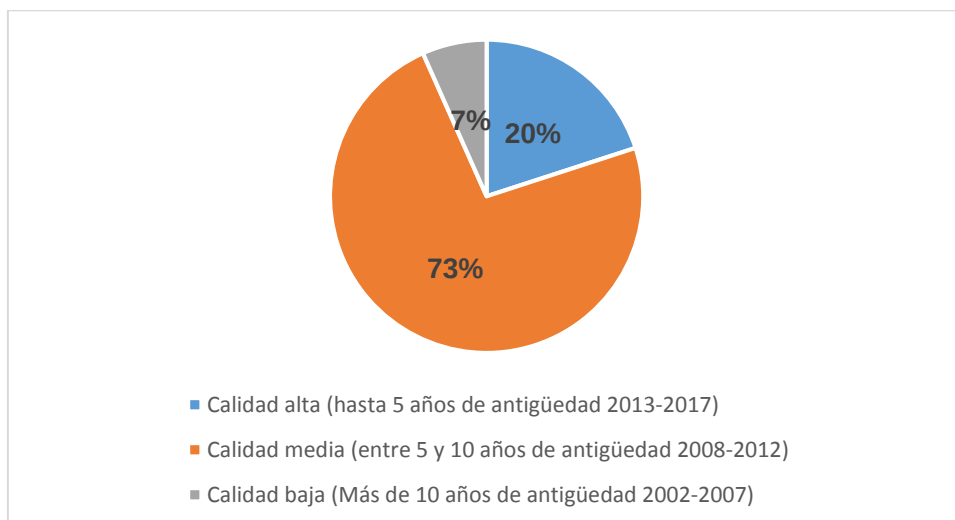


Gráfico 39. Definición del precio de venta

Elaborado por: Las autoras.

El 37% de las Pymes encuestadas definen el precio, dependiendo de la oferta y la demanda existente en el mercado; mientras que, el 63% lo define de acuerdo al costo del vehículo, más el gasto que se tiene que hacer en reparaciones físicas y mecánicas, y más el porcentaje de ganancia que se desea obtener. La definición de este último, lo hacen de manera empírica, es decir, con base en la experiencia de los propietarios de los patios. A esta forma de cálculo se la considera como una desventaja, puesto que no utiliza una estrategia correcta para definir el precio de cada vehículo.

**Pregunta 14: ¿Qué tipo de vehículo se vende más rápido en el mercado y por qué?**

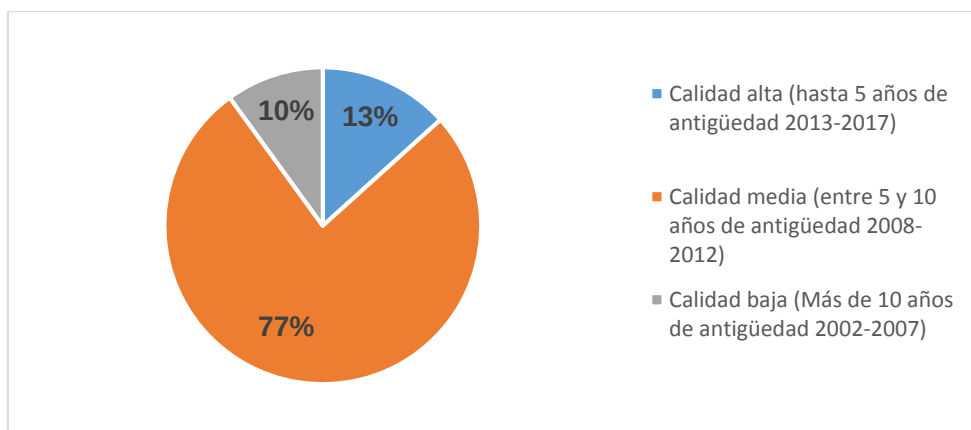


**Gráfico 40.** Venta de vehículos de acuerdo a las calidades

Elaborado por: Las autoras.

Los vehículos que más venden las Pymes encuestadas son los de calidad media, que representan el 73%, debido a que estos se encuentran a precios accesibles, a diferencia de los de calidad alta, además porque la máquina interna no está tan utilizada como la de uno de calidad baja, aunque este factor también dependerá del trato que haya recibido el vehículo; en segundo lugar, están los de calidad alta, que representan el 20%; y, por último, los de calidad baja, con un 7%. A esto se le puede considerar como una fortaleza, porque es importante saber qué tipos de vehículos son los más demandados por el mercado.

**Pregunta 15: ¿De qué tipo de vehículo obtiene mayor beneficio monetario?**



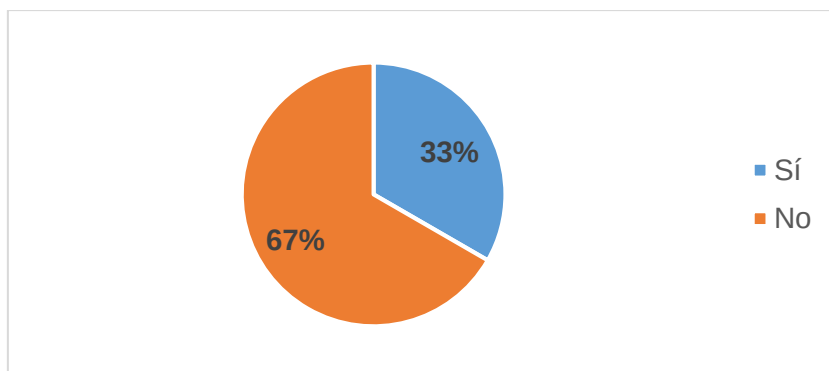
**Gráfico 41.** Beneficios de acuerdo a las calidades de los vehículos

Elaborado por: Las autoras.

El 77% de empresas asegura obtener mayor beneficio de la venta de vehículos de calidad media, debido a que estos no necesitan muchos arreglos, luego están los de calidad alta con un 13% y los de calidad baja con un 10%.

### 2.3.5. Área comercial

**Pregunta 1: ¿Cuenta la organización con una herramienta de administración basada en la relación con los clientes?**

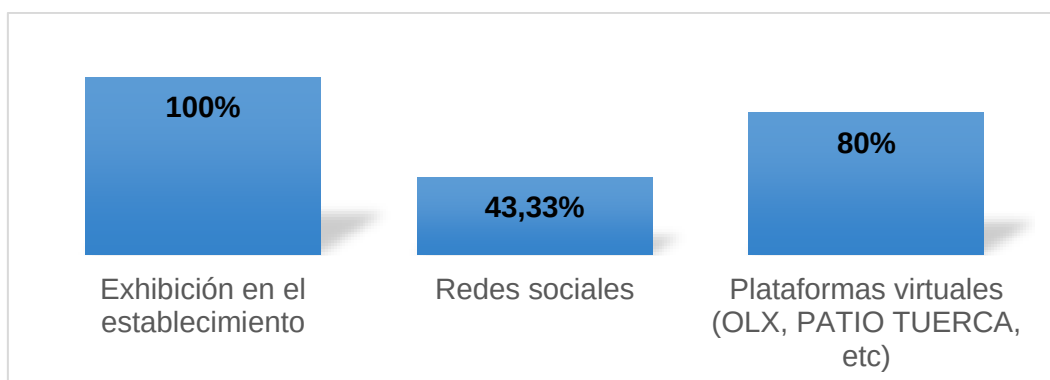


**Gráfico 42.** Herramienta basada en la relación con los clientes

Elaborado por: Las autoras.

El 67% de las Pymes no cuentan con una herramienta específica para sus clientes, es decir, trata a los clientes de manera natural sin un previo estudio que les permita conocer sobre sus gustos y preferencias. Esto se convierte en una debilidad para el sector, porque si no se tiene una herramienta específica para los clientes, no se generará fidelización.

**Pregunta 2: ¿Cuáles son los canales de distribución usados por la organización?**

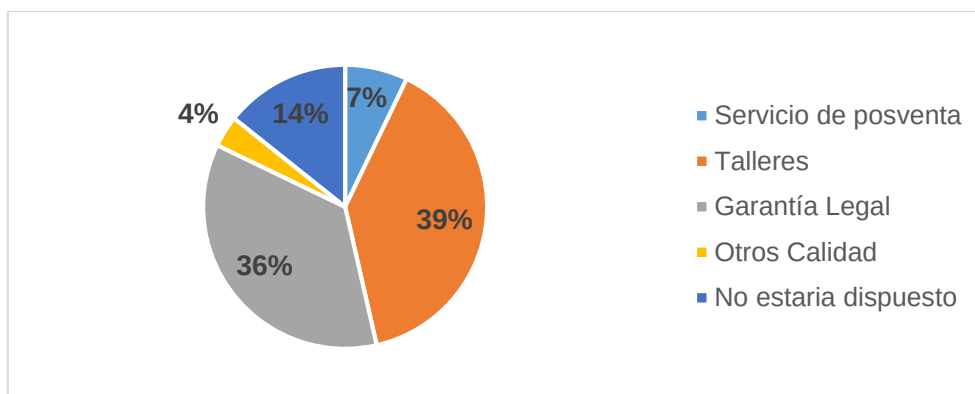


**Gráfico 43.** Canales de comercialización utilizados por las Pymes

Elaborado por: Las autoras.

Todas las Pymes, dedicadas a la comercialización de vehículos usados, utilizan establecimiento propio para la exhibición de los vehículos, seguido de plataformas virtuales como Patio Tuerca, OLX, entre otras, y, por último, redes sociales como Facebook e Instagram. Esto se vuelve una fortaleza porque usan tecnologías nuevas para dar a conocer sus productos.

**Pregunta 3: ¿Estaría dispuesto a desarrollar propuestas de nuevos servicios para una mayor satisfacción del cliente?**

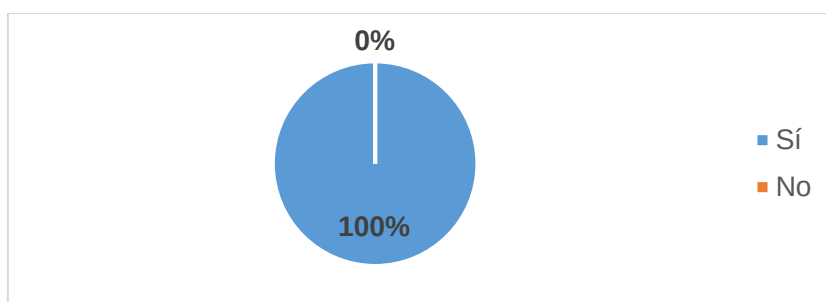


**Gráfico 44.** Formas de establecer mayor satisfacción en los clientes

Elaborado por: Las autoras.

El 39% de las Pymes encuestadas, estarían dispuestas a implementar talleres propios en sus establecimientos, con el fin de ofrecer un mejor servicio a sus clientes; el 36% implementaría una garantía legal que beneficie al cliente; el 14% no estaría dispuesto a hacer nada, quedando un 7% y un 4% que estarían dispuestos a ofrecer servicio post-venta y financiamiento, respectivamente. Esto se considera una fortaleza, porque la intención de mejorar el servicio es mayoritaria.

**Pregunta 4: ¿Las ventas han disminuido en comparación con años anteriores?**



**Gráfico 45.** Ventas de las Pymes, en comparación con los años anteriores

Elaborado por: Las autoras.

El 100% de las Pymes analizadas asegura que las ventas disminuyeron, aunque cabe recalcar que hasta el 29 de septiembre de 2017, época en la que se realizó la encuesta, la situación mejoró un poco y el sector comienza a tener mayor afluencia de clientes, aunque no significa que el sector esté estable, pues debe recuperarse, de esta debilidad provocada por la baja en ventas.

**Pregunta 5: ¿Por qué razón considera que el nivel de ventas disminuyó a partir del 2014?**

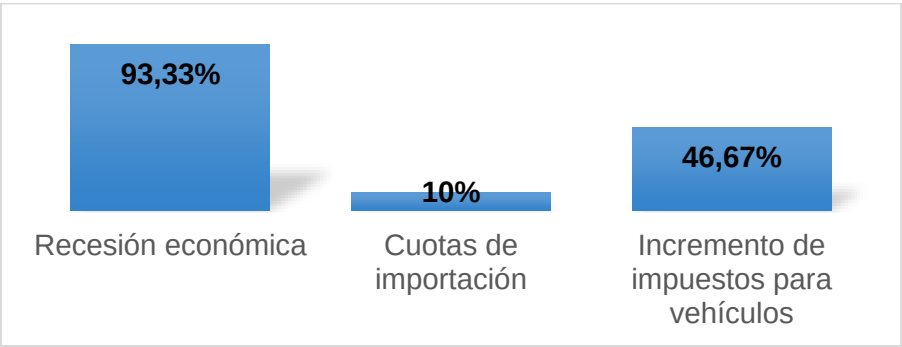


Gráfico 46. Disminución de ventas desde el 2015

Elaborado por: Las autoras.

La mayor parte de Pymes señala que las ventas disminuyeron por la recesión económica que atraviesa el país; otras manifiestan que se debe al incremento de impuestos a los vehículos y las cuotas de importación; además, cabe incluir que el proyecto Tranvía también afectó las ventas de los patios que se encuentran ubicados junto a las zonas de construcción.

**Pregunta 6: ¿Desde su punto de vista, en qué porcentaje disminuyó las ventas?**

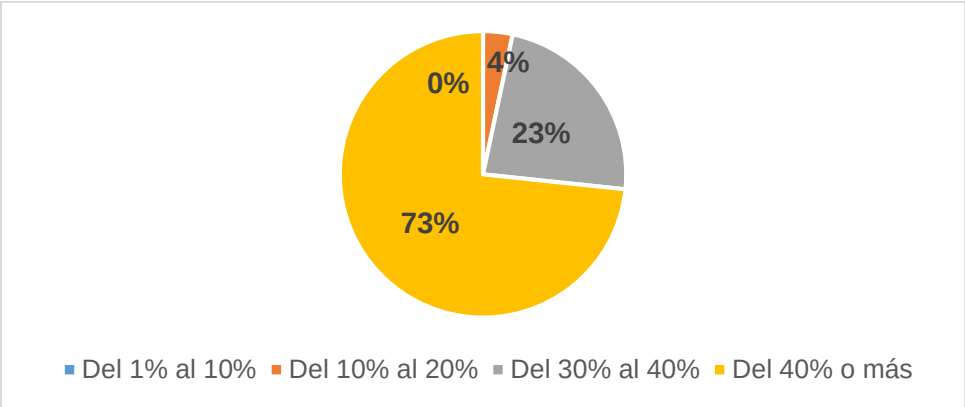


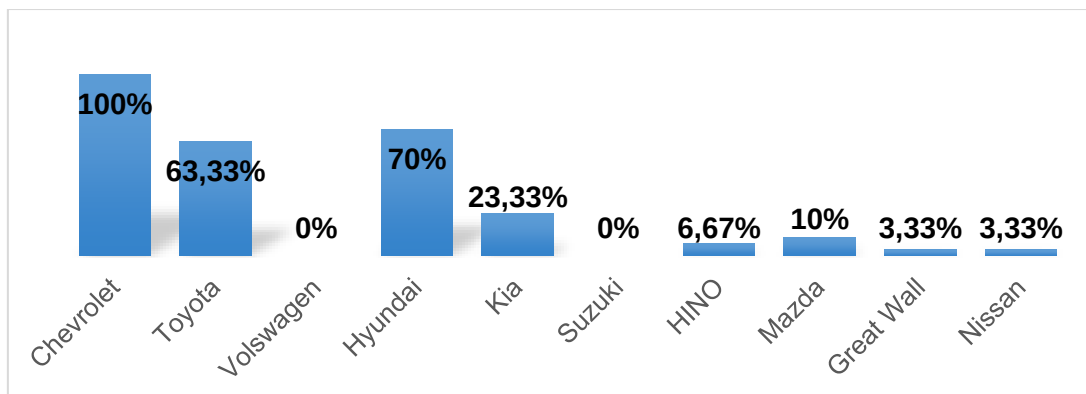
Gráfico 47. Porcentaje de disminución de las ventas desde 2014

Elaborado por: Las autoras.



El 73% de las empresas considera que las ventas han disminuido en más del 40% desde el año 2014; el 23% de las Pymes asegura que la disminución ha sido de un 30% a 40% en estos dos últimos años; y, tan solo el 4% de las empresas estudiadas manifiestan que la disminución ha sido del 10% al 20% a lo mucho. Esta disminución significativa, representa una debilidad, puesto que genera inestabilidad económica.

**Pregunta 7: ¿Desde su punto de vista, qué marcas de vehículos prefieren los clientes?**



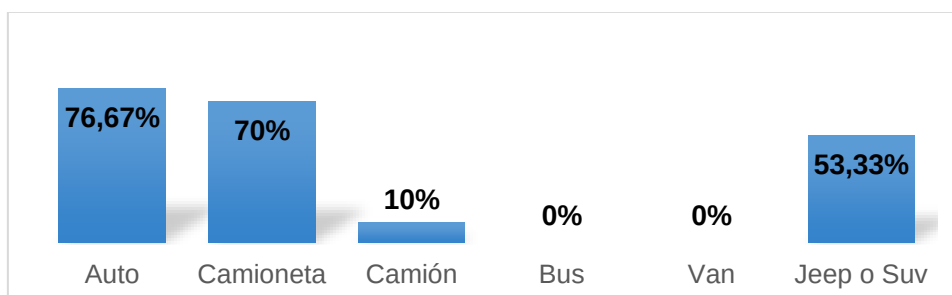
**Gráfico 48.** Marcas de vehículos preferidas por el mercado local

Elaborado por: Las autoras.

Según los propietarios de los patios de vehículos, las marcas preferidas por el mercado local son, en primer lugar, Chevrolet, seguida muy de cerca por Hyundai y Toyota, las que ocupan el segundo y tercer lugar, respectivamente. Muy por debajo aparecen marcas como Kia, Mazda, y Nissan.

Sin embargo, a finales del 2017 e inicios del 2018, se puede ver un crecimiento notorio de la marca Great Wall, cuyo ensamblaje se lo realiza en el territorio ecuatoriano.

**Pregunta 8: ¿Cuál es el tipo de vehículo que más vende en su local?**

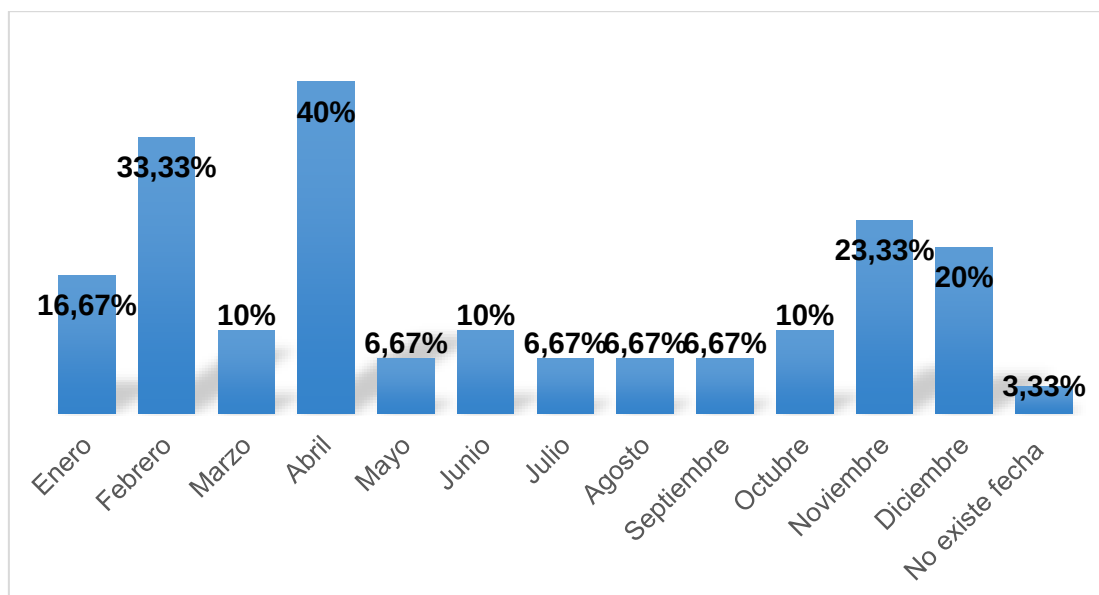


**Gráfico 49.** Tipos de vehículos que más venden las Pymes

Elaborado por: Las autoras.

Los tipos de vehículos que más se venden en los patios, son los autos, con una preferencia muy marcada por parte de los compradores. A estos, le siguen muy de cerca las camionetas y, finalmente, los vehículos tipo jeep o suv; muy pocos empresarios manifiestan vender camiones, pues ese pasa a ser otro nicho de mercado, enfocado principalmente en vehículos para trabajo.

**Pregunta 9: ¿En qué meses o temporada se venden más vehículos?**

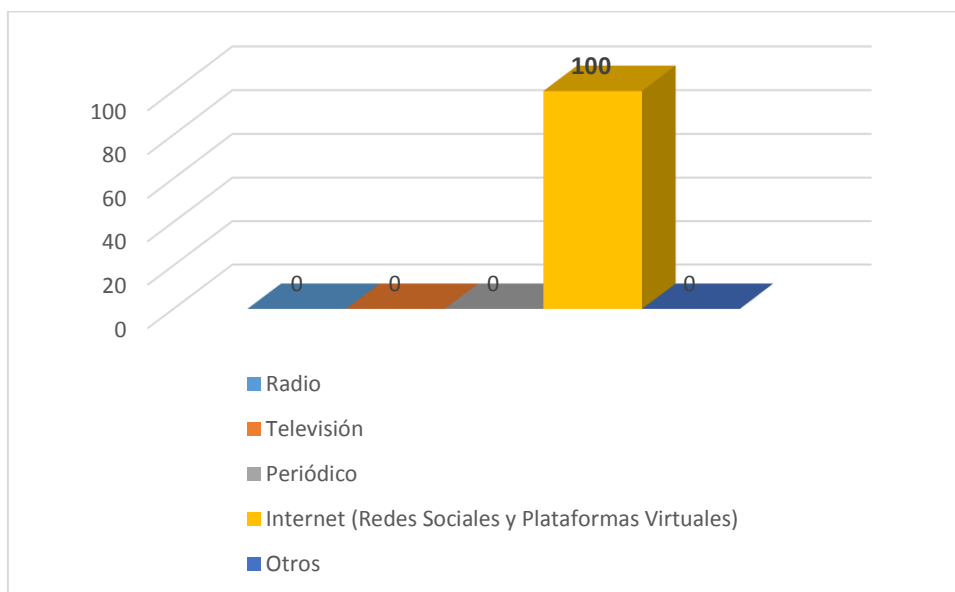


**Gráfico 50. Meses en los que más venden las Pymes**

Elaborado por: Las autoras.

Tal como se muestra en la gráfica, los meses de mayor venta son abril y febrero, gracias a las utilidades que reciben los empleados de diferentes empresas; asimismo, se determina un buen flujo de ventas en los meses de noviembre y diciembre, debido a la temporada navideña y cobro de décimos sueldos. Sin embargo, hay quienes aseguran que no existe una época del año definida para las ventas.

**Pregunta 10: ¿Qué medios de comunicación utiliza para la publicidad?**



**Gráfico 51. Canales de publicidad**

Elaborado por: Las autoras.

El 100% de las Pymes encuestadas utilizan el internet como medio de publicidad, para dar a conocer sus vehículos. Entre las herramientas más utilizadas están las redes sociales como: Facebook, Instagram, entre otras, y plataformas virtuales enfocadas específicamente a la venta de automotores, como: Patio Tuerca y OLX, reconocidas a nivel nacional.

Anteriormente, se utilizaban medios de comunicación tradicionales, como la radio, televisión y periódico, pero ahora ya no lo hacen porque no les generan resultados y sus costos son muy elevados.

Se podría considerar al uso de las tecnologías de la información como una fortaleza, puesto que son el boom del momento y además les permite conectarse de manera inmediata con el mercado, a través de inversiones muy bajas.

Sin embargo, para que estas nuevas herramientas logren los alcances adecuados, deben ser manejadas por personal altamente capacitado en el área, con el fin de efectivizar aún más la publicidad generada por las empresas.

## **2.4. Conclusiones de la Investigación Exploratoria**

Con base en la información recopilada, se pudo determinar que el 93% de las empresas dedicadas a la comercialización de vehículos usados en la ciudad de Cuenca, no cuenta actualmente con un plan estratégico para su negocio, lo que resulta urgente atención por parte de los propietarios, con el fin de planificar y organizar de mejor manera su operación en el mercado local.

No obstante, a pesar de la falta de planes estratégicos, se logró determinar que el 83% de estas Pymes, sí cuenta con políticas definidas, que les permite desarrollar sus actividades y generar una estabilidad en el negocio, además de brindar confianza a sus colaboradores y a sus clientes.

A través de este estudio, se pudo conocer que el 84% de las Pymes dedicadas a esta actividad, se financia con capital propio, gracias a la reinversión de las utilidades que genera el negocio, sin tener que realizar préstamos bancarios o a terceros, lo que resulta positivo para las empresas.

Además, se logró conocer que el capital aproximado con el que cuenta el 87% de las Pymes encuestadas, es de USD \$150.000 en adelante.

Dentro del área financiera, se determinó que el 80% de las Pymes encuestadas, no realizan presupuestos que les permita determinar cómo reaccionará el mercado y qué tipo de medidas poder tomar. Asimismo, se logró conocer que el 83% de las empresas no utilizan indicadores financieros, que les ayude a evaluar la situación de sus negocios. El balance general que estas empresas realizan, no es suficiente para la toma de decisiones enfocadas en todos los aspectos de la organización.

Dentro del financiamiento que las empresas ofrecen a sus clientes, se pudo conocer que el 90% de estas, brinda crédito directo como una ventaja competitiva frente a comerciantes de la feria de carros e independientes que no pueden dar este tipo de beneficio.

En relación al área de gestión de talento humano, se pudo conocer que el 100% de las Pymes analizadas, cuentan con un número de 1 a 9 empleados, debido a que su actividad no requiere de más colaboradores, puesto que los servicios que utilizan para su operación son tercerizados.

Asimismo, se llegó a conocer que el 83% de estas empresas no cuenta con un manual de funciones, lo que genera una desorganización al interior de las mismas. Por ello, es necesario crear un manual de funciones, que ayude a organizar de manera correcta las actividades que debe desempeñar cada trabajador.

A través de este trabajo de investigación, se llegó a determinar que el 93% de los patios de venta de vehículos usados, no realizan evaluaciones de desempeño de sus colaboradores, por lo que, se recomienda realizar evaluaciones de desempeño, periódicas, con el fin de detectar tanto las fallas como los aciertos del personal, y brindarles capacitaciones respectivas y reforzar lo que resulta positivo.

En el área de marketing, se pudo conocer que el 100% de los patios de venta vehículos usados, utilizan el internet como medio de publicidad, por lo que, para fortalecer esta herramienta, se recomienda incorporar indicadores de gestión, que permitan medir los beneficios y alcances.

En el área de operación y logística, se determinó que el 100% de las Pymes analizadas, cuenta con la infraestructura adecuada para la operación de su negocio, puesto que, para los servicios de taller en mecánica automotriz, sistema eléctrico, latonería o tapicería, tercerizan con diversos proveedores. En este aspecto, se recomienda crear alianzas estratégicas con los talleres, de modo que se genere publicidad en beneficio de ambas partes.

El estudio determinó que el 83% de las Pymes vende y compra en promedio mensual 4 o más vehículos, directamente en sus patios o a través de comisionistas, por lo que, se recomienda mejorar la relación con los comisionistas.

Por medio de este trabajo de investigación, se conoció que las Pymes manejan un 57% de vehículos de calidad media, un 29% de vehículos de calidad alta y un 14% de vehículos de calidad baja. Pero, no es muy claro el panorama de fijación de precios, debido a las diferencias en las calidades y las diferentes condiciones de los vehículos, por lo que es necesaria la implementación de un sistema que ayude a medir el manejo de costos para cada vehículo adquirido y así mejorar el proceso de inversión.

Respecto a los precios de los vehículos, se pudo conocer que estos son determinados por la oferta y demanda existentes en el mercado y la experiencia adquirida por cada uno de los dueños de los patios.

Gracias al estudio, se determinó también que los vehículos que se venden más rápido y generan mayor ganancia son los clasificados en la categoría de calidad media.

Con el fin de establecer un servicio de posventa con los clientes, es necesario implementar nuevos beneficios, tales como un taller propio o una garantía legal, que permita una fidelización hacia la empresa.

Como ya se señaló, anteriormente, varios han sido los factores que afectaron la estabilidad económica de estas empresas, sobre todo en los últimos años, es por ello

que hoy se encuentran enfrentando pérdidas significativas, tratando de recuperar el interés por parte de un mercado que también ha sido golpeado en su bolsillo. Incluso, en este duro proceso, algunas Pymes han debido cerrar sus negocios.

Se sabe que las marcas con mayor demanda en el mercado de los usados, son Chevrolet y Hyundai; que los meses en los que las ventas se incrementan significativamente, son febrero, abril, noviembre y diciembre; por ello, es fundamental desarrollar e implementar estrategias que permitan realizar una mejor planificación y puesta en marcha de procesos más eficientes, enfocados en los requerimientos del mercado.

### **Capítulo III. Investigación de Mercado**

En la investigación de mercado, se analizará la situación actual de las Pymes dedicadas a la comercialización de vehículos usados en Cuenca, así también, se conocerá la oferta, demanda y precios de los automotores a nivel local.

Esto, se realizará a través de un cuestionario (encuesta), dirigido a los potenciales compradores de vehículos usados, con el fin de obtener información primaria sobre el mercado, y con base en ello desarrollar estrategias para el sector.

#### **3.1. Definición del Problema**

Puesto que el sector de vehículos usados ha disminuido significativamente sus ventas en los últimos años, tal como se ha venido mencionando en los primeros capítulos de este trabajo, la investigación se desarrollará bajo la perspectiva de conocer los gustos y preferencias de los consumidores de este tipo de productos, es decir, se buscará conocer qué exigencias tiene el mercado al momento de buscar un vehículo usado, así como cuáles son los lugares preferidos y los factores que influyen en la decisión de compra; asimismo, se busca determinar el rango de precios que el mercado está dispuesto a pagar por estos vehículos, el grado de satisfacción después de haber realizado una compra en los patios de Cuenca y el nivel de confianza en el sector.

#### **3.2. Objetivos de la Investigación**

- Determinar en qué segmento de mercado se encuentran las personas que compran vehículos usados.
- Conocer cualitativa y cuantitativamente la demanda potencial del mercado objetivo de vehículos usados de la ciudad de Cuenca.
- Conocer cualitativa y cuantitativamente la oferta actual de vehículos usados en la ciudad de Cuenca.
- Indagar los lugares de preferencia para las personas, al momento de adquirir un vehículo usado.
- Evaluar las preferencias, en cuanto a medios de publicidad, para llegar de manera eficiente al mercado objetivo.
- Conocer las tendencias, opiniones, exigencias y necesidades del mercado objetivo en la comercialización de vehículos usados.
- Analizar el nivel de satisfacción de las personas que han adquirido vehículos en patios de venta, en relación con el servicio prestado.
- Averiguar la opinión de los consumidores respecto de si los patios de venta de vehículos usados deben o no ofrecer un servicio post-venta.

- Investigar sobre los precios que pagaría el mercado y los precios de comercialización de los vehículos usados.

### **3.3. Definición de las Fuentes de Información**

#### **3.3.1. Fuentes de datos primarios**

- Entrevistas a los dueños de los patios de venta de vehículos usados.
- Observación directa en los patios de venta de vehículos usados.
- Encuestas estructuradas a la población económicamente activa de Cuenca.

#### **3.3.2. Fuentes de datos secundarios**

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC)
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE)

### **3.4. Metodología**

#### **3.4.1. Tipo del enfoque**

Se desarrolla un enfoque cualitativo y cuantitativo, capaz de permitir la obtención de datos estadísticos y numéricos para el análisis posterior de las diferentes variables.

#### **3.4.2. Método**

Se utiliza un método deductivo, que va de lo general a lo específico, por medio de encuestas estructuradas.

#### **3.4.3. Técnica**

Se iniciará con una investigación exploratoria, mediante entrevistas dirigidas a los dueños de los patios de venta de vehículos usados, seguida de una observación directa en los patios y, finalmente, se realizará una investigación concluyente, aplicada al mercado objetivo, a través de una encuesta estructurada, como método de recolección de datos.

### **3.5. Diseño de la Muestra**

La población de estudio está conformada por los ciudadanos residentes en Cuenca, cuyo universo, según datos del INEC (2017), es de 603.269 habitantes.

El segmento de interés lo conforman hombres y mujeres de 18 años de edad en adelante, compuesto por 365.085 habitantes, considerados como población



económicamente activa, o que están en edad de realizar una actividad económica, lo que los convierte en potenciales compradores para el sector en análisis.

Para determinar la muestra, se ha utilizado un cálculo probabilístico, por medio de la fórmula de población finita, con un nivel de confianza del 95%, dando como resultado 384 personas.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2 (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Población conocida (finita)

Donde:

|             |   |                           |   |        |
|-------------|---|---------------------------|---|--------|
| N           | = | Población                 | = | 365085 |
| 1- $\alpha$ | = | Confianza                 | = | 95%    |
| Z           | = | Factor                    | = | 1,96%  |
| i           | = | Error máximo              | = | 5%     |
| p           | = | Proporción                | = | 50%    |
| q           | = | Varianza de la proporción | = | 50%    |

### 3.6. Diseño del Cuestionario

Con la finalidad de recopilar la información necesaria, se estructura un cuestionario (ver Anexo 2), cuyas preguntas responden a los objetivos de la investigación. Las encuestas son estructuradas y constan de preguntas de identificación, de hecho, de acción, de información, de intención y de opinión.

### 3.7. Recopilación, Procesamiento y Sistematización de la Información

La recopilación de información, se realizará a través de cuestionarios impresos distribuidos en toda la ciudad; una vez recolectada la información, se procederá a la sistematización de datos, con la utilización de la herramienta de Microsoft Excel, con la respectiva tabulación de los resultados obtenidos y el análisis correspondiente de la información.

Para la recolección de datos, se debe llevar a cabo los siguientes pasos:

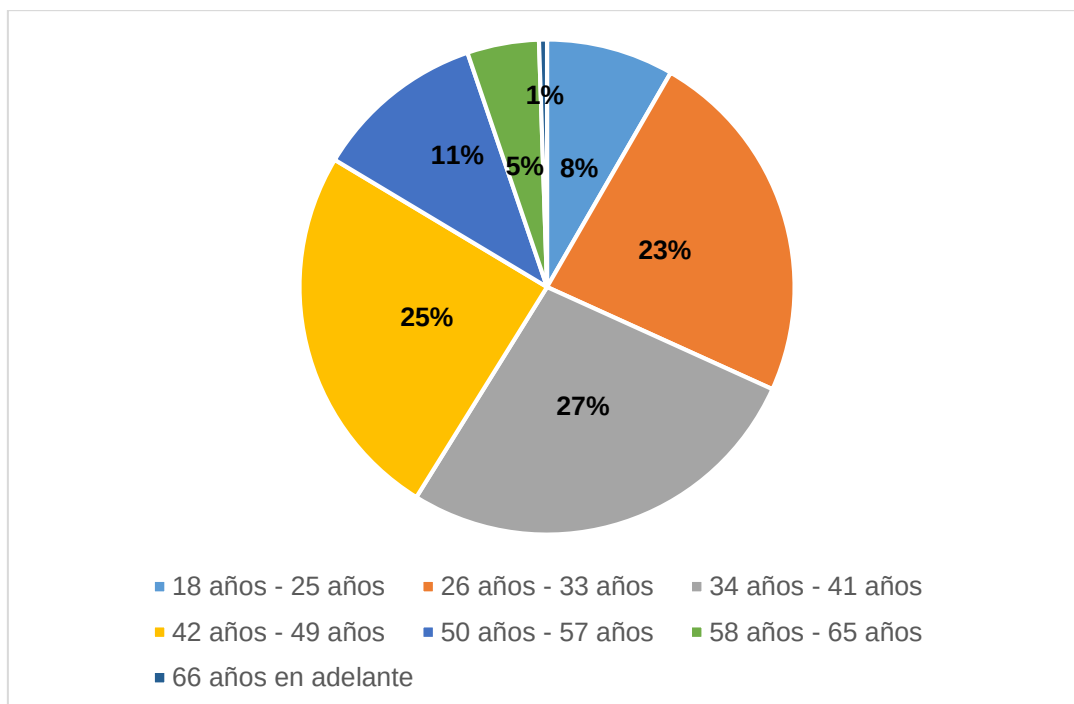
- Edición de datos.
- Digitación de datos en Excel.
- Verificación de datos para evitar errores.
- Generación de nuevas variables para análisis posterior.
- Almacenamiento de todos los datos para el análisis final.

El análisis de datos, se realizará a través de la generación de gráficos estadísticos, que permitan interpretar de una manera fácil y concreta los resultados de la investigación.

### 3.8. Análisis de Resultados de la Investigación de Mercado

De acuerdo con las condiciones anteriores, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### Edad



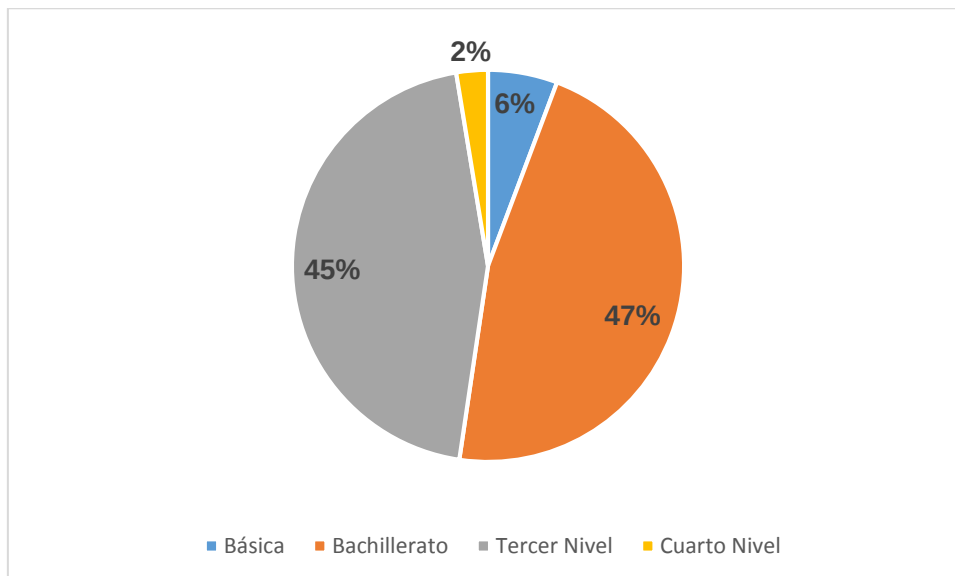
**Gráfico 52. Rango de edades**

Elaborado por: Las autoras.

Tal como se muestra en el gráfico, el 27% de personas encuestadas, corresponde a un rango de edad de 34 a 41 años, el 25% a un rango de 42 a 49 años, el 25% a un

rango de 26 a 33 años, el 11% a un rango de 50 a 57 años, el 8% de 18 a 25 años, el 5% a un rango de 58 a 65 años de edad y el 1% a personas de 66 años en adelante.

### Nivel de instrucción



*Gráfico 53. Nivel de instrucción*

Elaborado por: Las autoras.

De acuerdo con este gráfico, se puede evidenciar que el 47% de encuestados tiene un nivel de instrucción de bachillerato, el 45% de tercer nivel, lo que significa un alto porcentaje de la población estudiada (92%), con un buen nivel de instrucción en la ciudad de Cuenca; mientras que, el 6% de la población investigada ha alcanzado instrucción básica y, tan solo, el 2% ha completado un cuarto nivel de instrucción.

## Ocupación

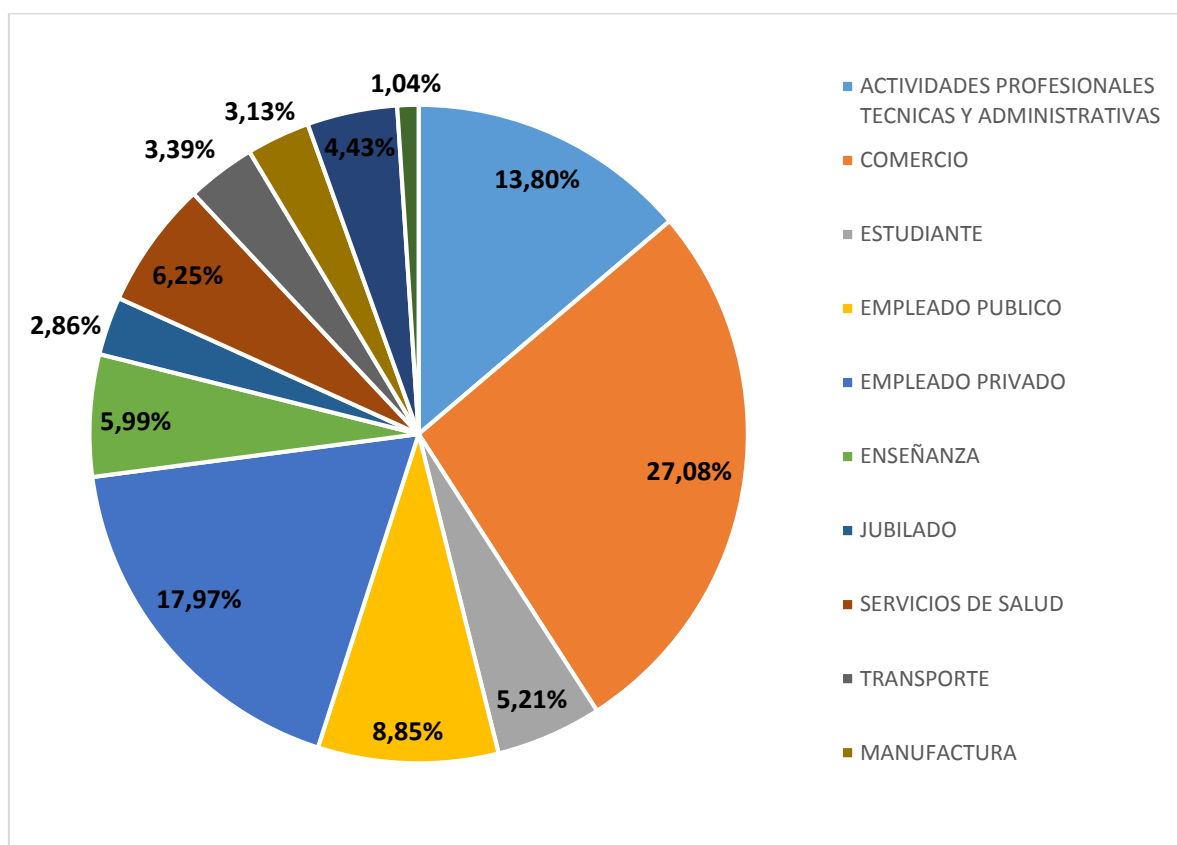


Gráfico 54. Ocupación

Elaborado por: Las autoras.

En la investigación de mercados, se consideró conveniente analizar las actividades a las que se dedica la población estudiada, con lo que, se pudo conocer que el 27,08% se dedica al comercio, siendo esta actividad la más destacada entre todas, es decir que estas personas trabajan por cuenta propia y generan su dinero de manera independiente; el 17,97% trabaja bajo la forma de empleado privado; el 8,85% trabaja bajo la forma de empleado público; el 13,80% desarrolla actividades profesionales técnicas y administrativas, lo que significa que ejercen su profesión; otras ramas de actividad también son los servicios de salud, que alcanzan un 6,25% del total; el 5,99% se dedica a la enseñanza; un 5,21% es parte del grupo estudiantil; entre otras actividades como construcción, transporte, manufactura, jubilados y agricultura.

## Vehículos por hogar

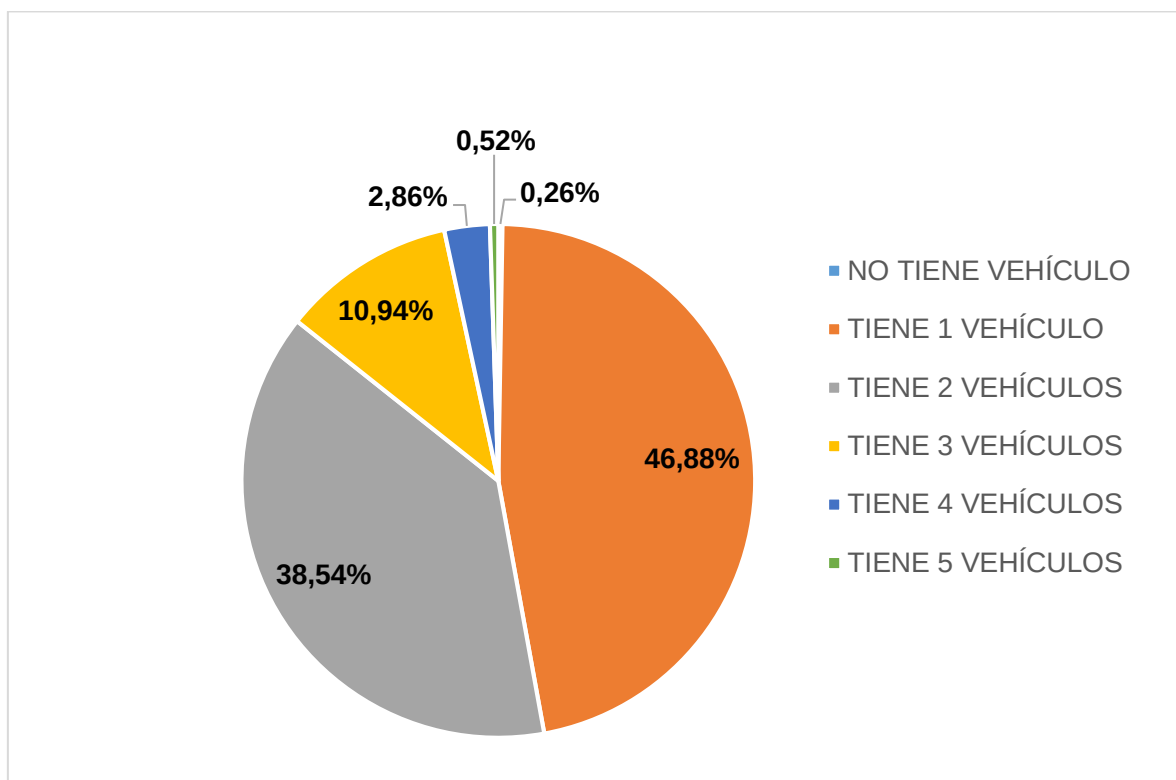
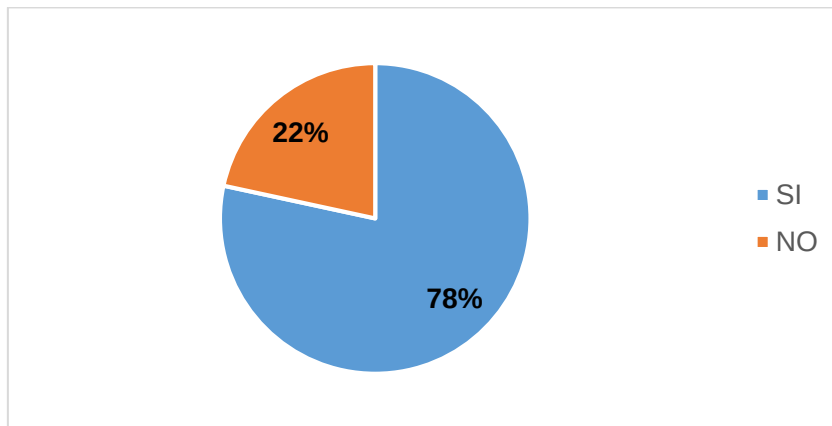


Gráfico 55. Vehículos por hogar

Elaborado por: Las autoras.

De acuerdo con los resultados obtenidos, a través de la encuesta, se puede evidenciar que el 46,88% de las personas dispone al menos de un vehículo en su hogar, el 38,54% cuenta con dos vehículos el 10,94% con tres vehículos, el 3,38% lo componen en conjunto aquellas personas que disponen de 4, 5 o más vehículos, y el 0,26% señala no tener vehículos en sus hogares.

**Pregunta 1. ¿Estaría dispuesto a comprar un vehículo usado?**

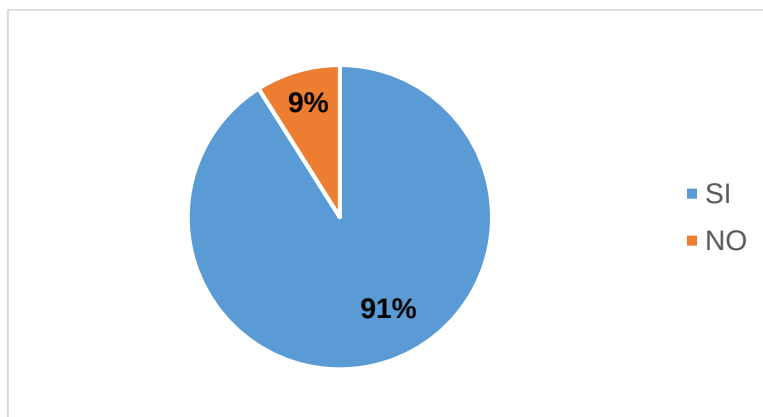


**Gráfico 56.** Disposición de las personas para comprar un vehículo usado

Elaborado por: Las autoras.

De acuerdo con esta investigación, el 78% de las personas encuestadas estarían dispuestos a adquirir un vehículo usado, mientras que, el 22% no lo estarían. Esto significa que se cuenta con una alta demanda por parte del mercado, que debe ser bien aprovechada.

**Pregunta 2. ¿Ha adquirido alguna vez un vehículo usado?**

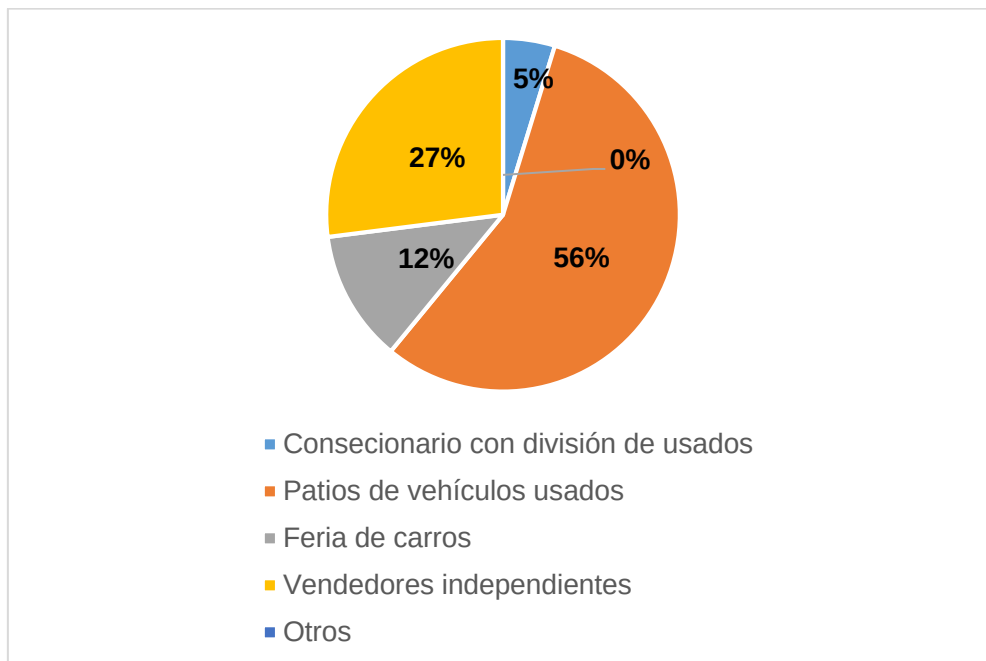


**Gráfico 57.** Porcentaje de personas que han adquirido vehículos usados

Elaborado por: Las autoras.

Según este estudio, el 91% de los encuestados ha adquirido alguna vez un vehículo usado, mientras que el 9% menciona que nunca lo ha hecho, pero que sí está dispuesto a comprar uno en algún momento.

**Pregunta 3. ¿En qué lugar adquirió su vehículo usado?**

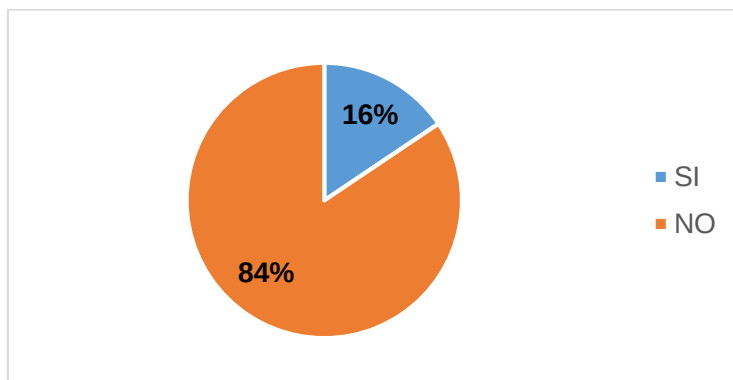


**Gráfico 58.** Lugares donde las personas compraron un vehículo usado

Elaborado por: Las autoras.

Del 91% de personas que alguna vez han adquirido un vehículo usado, el 56% lo hizo en patios de venta de vehículos usados, el 27% a través de vendedores independientes, el 12% en la feria de carros y el 5% en las divisiones de usados de los concesionarios, que se han venido implementando en la ciudad durante los últimos años.

**Pregunta 4. ¿Tiene algún patio de venta de vehículos usados de su preferencia?**



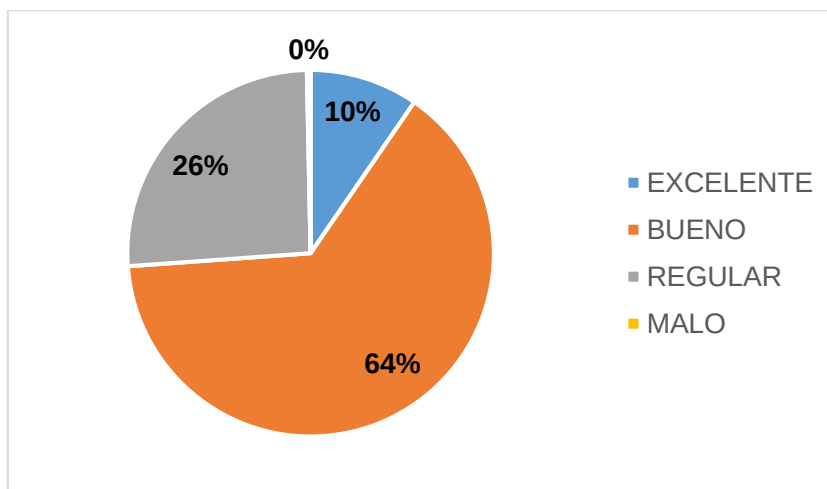
**Gráfico 59.** Personas que tienen patios de preferencia

Elaborado por: Las autoras.

El 84% de los encuestados asegura no tener ningún patio de venta de su preferencia, mientras que, el 16% menciona su preferencia por determinados patios, como los que se muestra a continuación:

Automotores del Sur, Auto Negocios Guzmán, Auto Comercio Orellana, Astudillo Motors, Austro Auto, Auto Total, C. Mora, Cero Choques, Fadems Motor, FM Vehículos, HLG Vehículos, Mac Autos y Mirancar.

**Pregunta 5. ¿Cómo considera el servicio recibido por los patios de venta de vehículos usados?**



*Gráfico 60. Percepción del servicio en los patios de venta de vehículos usados*

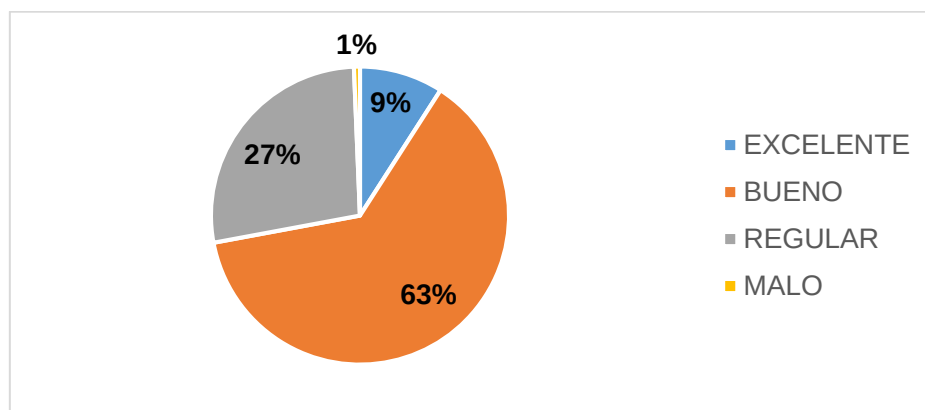
Elaborado por: Las autoras.

Respecto de la satisfacción de los clientes, el 64% de encuestados, considera que el servicio de los patios es bueno, mientras que, el 26% lo considera regular, apenas un 10% considera el servicio como excelente, por lo que se deberá poner mucha atención en este aspecto, fundamental para la fidelización del consumidor.

A continuación, se muestran los resultados individuales para esta pregunta:



- El personal que atiende, está capacitado para brindar un servicio con calidez y calidad.

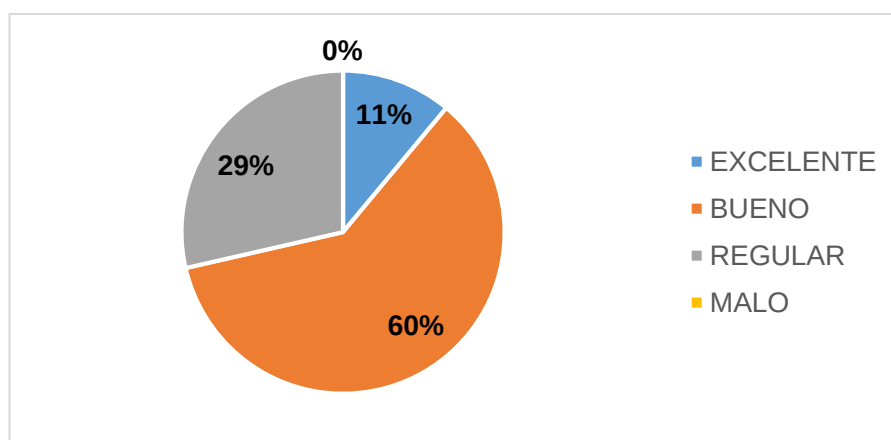


**Gráfico 61.** Percepción sobre el personal de los patios

Elaborado por: Las autoras.

De acuerdo con los resultados de esta afirmación, el personal de los patios de venta de vehículos usados no se encuentra capacitado adecuadamente en atención al cliente, puesto que apenas el 9% considera como excelente la afirmación. Por su parte, el 63% califica como bueno, el 27% como regular y el 1% como malo. Por lo que, se debe trabajar en la capacitación del personal con el fin de mejorar el nivel de percepción en los clientes.

- Le ofrecen información adecuada respecto a las posibles opciones de compra, de acuerdo a su presupuesto.



**Gráfico 62.** Percepción sobre la información que brindan los patios

Elaborado por: Las autoras.

Los resultados a esta afirmación señalan que la información proporcionada por los patios es adecuada. El 60% califica como bueno, el 29% la considera regular, y el 11% restante la considera excelente.

- Las instalaciones que disponen los patios son las adecuadas para brindar el servicio de venta de vehículos usados.

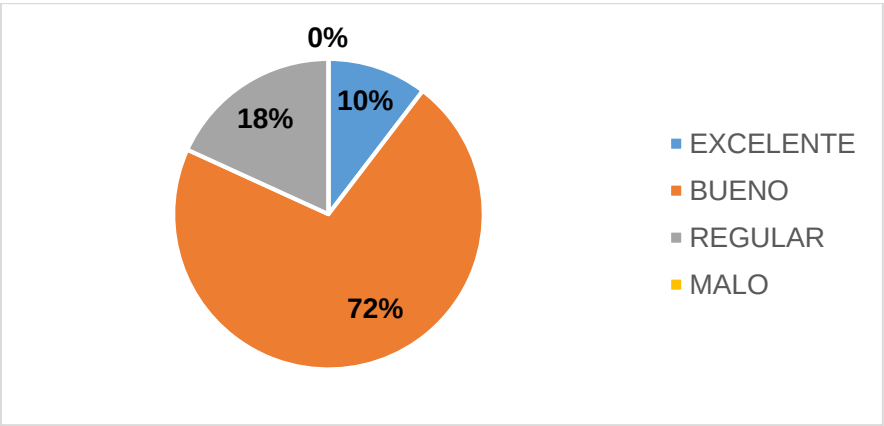


Gráfico 63. Percepción sobre las instalaciones de los patios

Elaborado por: Las autoras.

El 72% de encuestados califica esta afirmación como bueno, el 18% como regular y el 10% restante como excelente. Por lo tanto, se puede decir que las instalaciones cumplen con los requerimientos para la actividad, sin embargo, se podría mejorar.

- Los patios de venta disponen de variedad de opciones para satisfacer sus requerimientos.

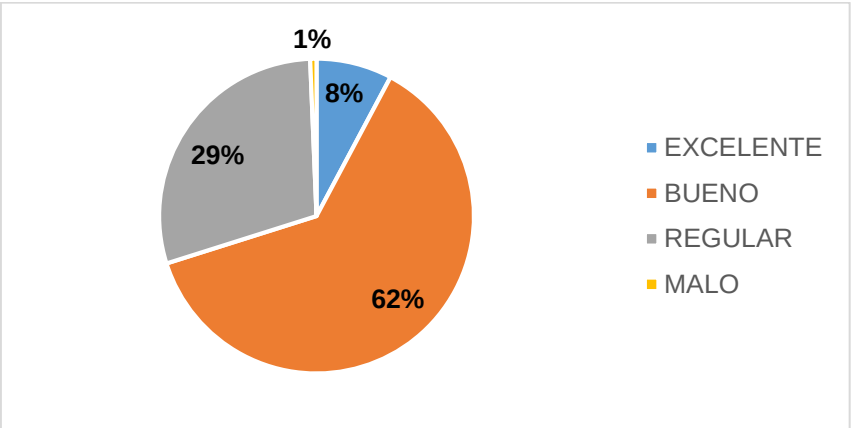
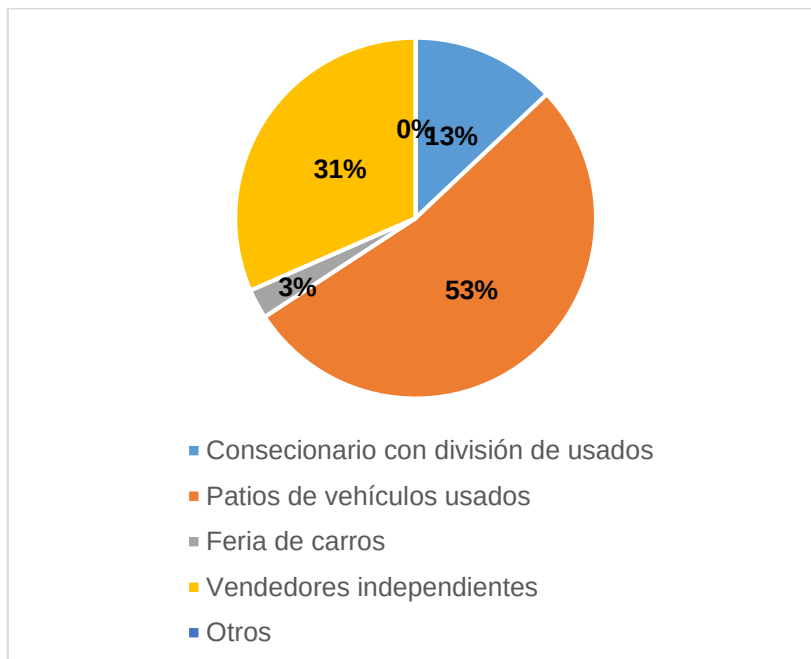


Gráfico 64. Percepción del stock y la variedad de modelos y marcas de vehículos

Elaborado por: Las autoras.

El 62% califica como bueno, el 29% como regular, el 8% como excelente y el 1% restante como malo. Da acuerdo con estos resultados, la población estudiada confirma la variedad de opciones disponibles en los patios.

**Pregunta 6. En caso de comprar un vehículo usado ¿cuál sería su lugar de preferencia?**

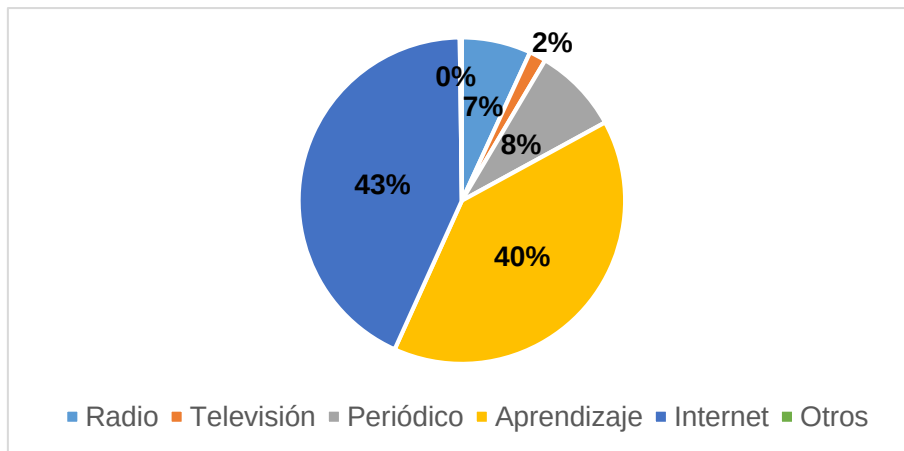


*Gráfico 65. Establecimientos de preferencia*

Elaborado por: Las autoras.

En cuanto a los establecimientos que comercializan vehículos usados, las preferencias se encuentran marcadas de la siguiente manera: el 53% se inclina por los patios de venta de vehículos usados, el 31% por los vendedores independientes, el 13% por los concesionarios con división de usados, y, finalmente, la feria de carros con un 3% de seguidores.

**Pregunta 7. ¿Por qué medio de publicidad llega a conocer la venta de vehículos usados?**

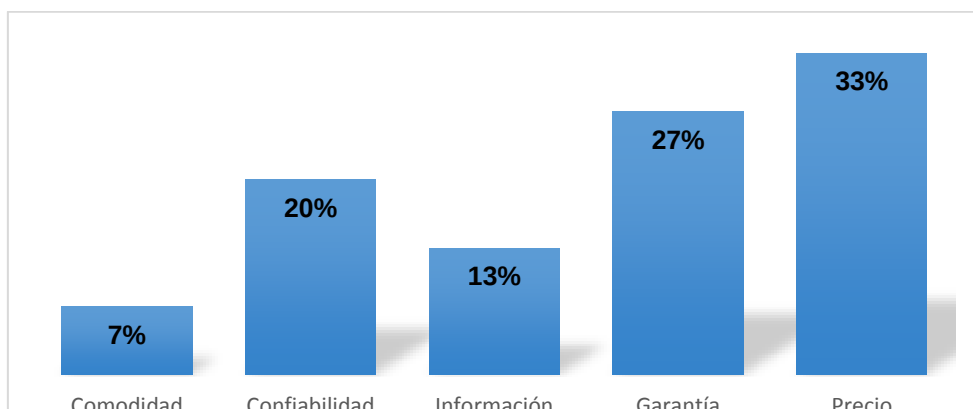


**Gráfico 66. Medios de publicidad efectivos**

Elaborado por: Las autoras.

Los medios de publicidad que llegan a las personas de manera más eficiente son internet y aprendizaje (boca a boca) con el 43 y 40%, respectivamente. Por lo cual, es fundamental desarrollar estrategias de fidelización, brindando servicios y productos de calidad, conjuntamente con un servicio post-venta, y darlos a conocer a través de estos medios.

**Pregunta 8. De los siguientes atributos por orden de prioridad, en relación con los patios de venta de vehículos usados, enumere los que considera de mayor importancia para realizar su compra.**



**Gráfico 67. Factores que influyen en la compra**

Elaborado por: Las autoras.

Las características más importantes, al momento de realizar una compra en un patio de venta de vehículos usados, son: el precio, la garantía y la confianza. Esto representa el 80% de todas las características; mientras que, el 20% restante lo componen la información y la comodidad que se brinda en los patios.

**Pregunta 9. ¿Considera que existe mayor seguridad y garantía al comprar un vehículo usado en un patio de venta?**

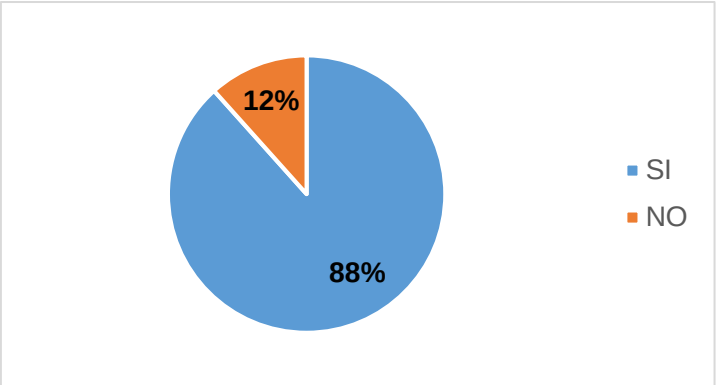


Gráfico 68. Nivel de confiabilidad en los patios

Elaborado por: Las autoras.

El 88% de las personas encuestadas considera que sí existe mayor seguridad y garantía al comprar un vehículo en un patio de venta de vehículos usados, porque así tienen donde reclamar si el carro se daña por algún motivo; por su parte, el 12% señala que no existe una seguridad y garantía por parte de estos, debido a que para estas personas es igual que comprar en la feria de carros o a un vendedor independiente.

**Pregunta 10. ¿El precio que ofertan los patios de vehículos usados, en comparación con otros lugares de venta del sector, es?**

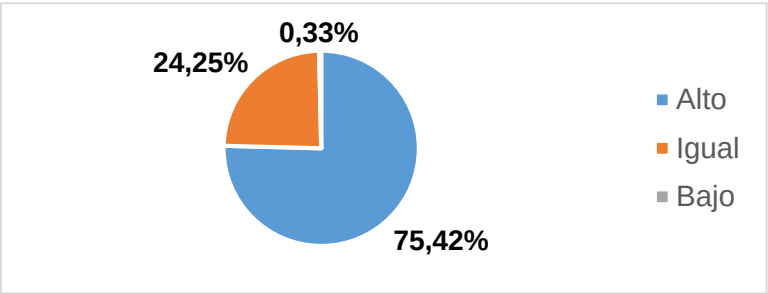


Gráfico 69. Comparación de precios entre patios y concesionarios, división de usados

Elaborado por: Las autoras.

El 75,42% considera que el precio en los concesionarios con división de usados es más alto, frente a los patios de venta de vehículos usados; el 24,25% considera que es igual; y, el 0,33% considera que es más bajo.

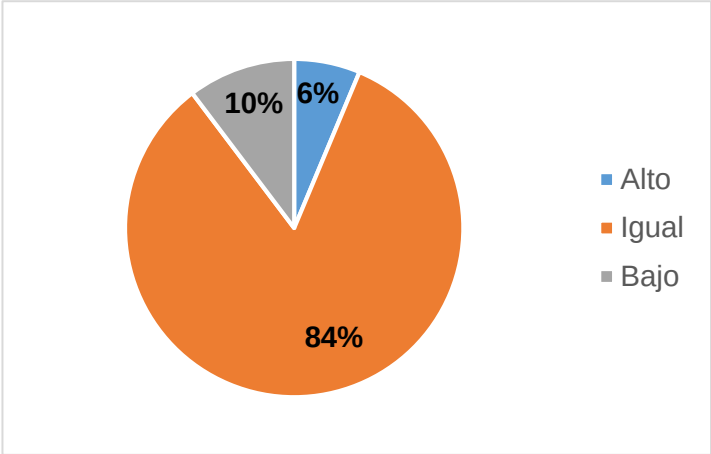


Gráfico 70. Comparación con la Feria de Carros

Elaborado por: Las autoras.

El 84% considera que el precio en la feria de carros es igual al precio en los patios de venta de vehículos usados; el 10% considera que es más bajo; y, el 6% considera que es más alto.

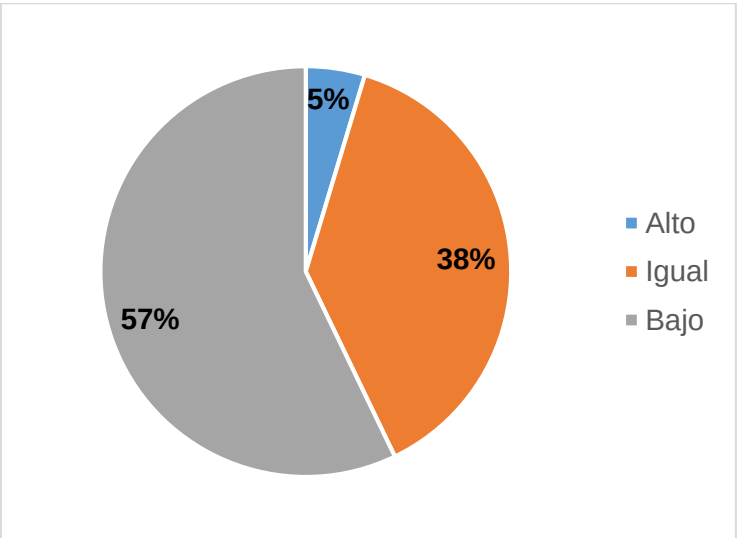
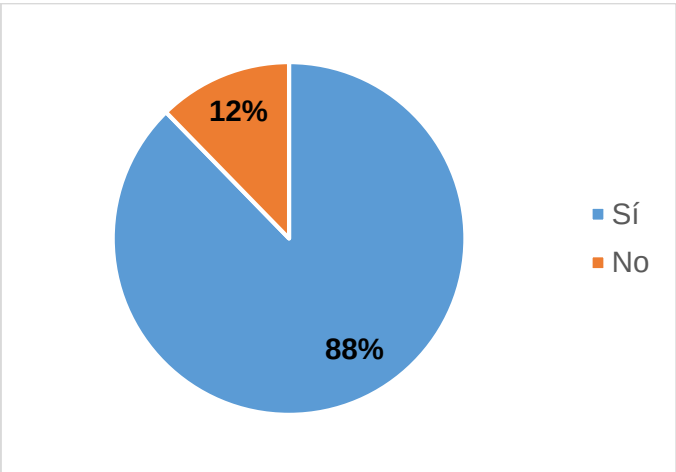


Gráfico 71. Comparación con vendedores independientes

Elaborado por: Las autoras.

El 57% considera que el precio de los vendedores independientes frente a los patios de venta de vehículos usados es más bajo; el 38% considera que es igual; y, el 5% considera que es más alto.

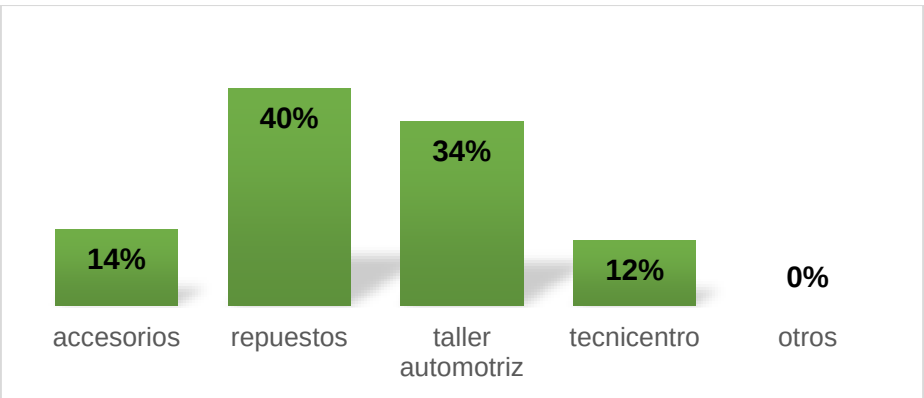
**Pregunta 11. ¿Cree que los patios de venta de vehículos usados deberían ofrecer un servicio post venta?**



*Gráfico 72. Preferencias de servicio post venta*

Elaborado por: Las autoras.

El 88% de la población considera oportuno un servicio post-venta, por parte de los patios de venta de vehículos usados, mientras que el 12% restante no lo considera así, puesto que los servicios adicionales se los consigue afuera en el mercado.



*Gráfico 73. Tipos de servicios post venta*

Elaborado por: Las autoras.

Del 88% de consumidores que señalan que sí debe haber servicio post venta por parte de los patios, el 40% opina que deberían ofrecer repuestos, el 34% servicio de taller automotriz, el 14% accesorios para carros, y, finalmente, el 12% cree que los patios deberían tener un tecnicentro propio.

**Pregunta 12. ¿Qué marca de vehículo prefiere?**

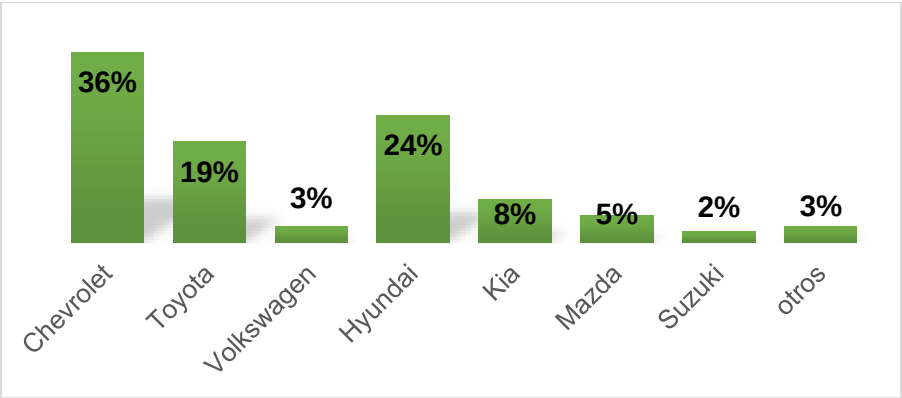


Gráfico 74. Preferencia de marcas

Elaborado por: Las autoras.

El 36% del mercado objetivo prefiere comprar vehículos de la marca Chevrolet; el 24% prefiere la marca Hyundai; el 19%, Toyota; el 8%, Kia; el 5%, Mazda; el 3%, Volkswagen; otro 3% opta por marcas como Ford y Mitsubishi; finalmente, el 2% de la población investigada prefiere la marca Suzuki.

**Pregunta 13. ¿Qué tipo de vehículo prefiere?**

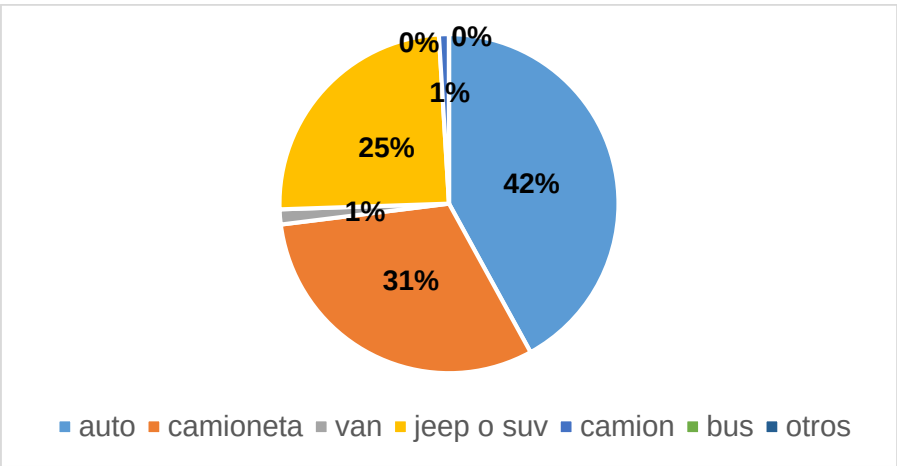


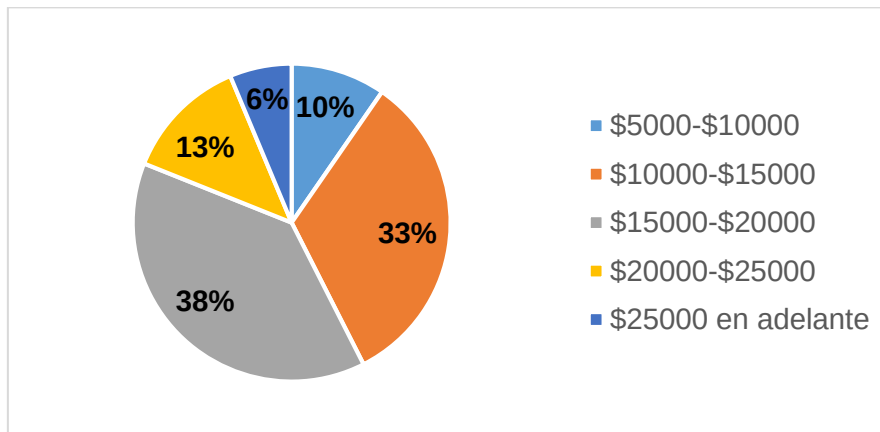
Gráfico 75. Preferencia por tipo de vehículos

Elaborado por: Las autoras.



El 42% de las personas encuestadas prefiere los autos; el 31% prefiere las camionetas; el 25% prefiere los tipo jeep o suv; el 1% prefiere los tipo van; y, con un porcentaje menor, están los que prefieren los tipo bus o camión. Esta información permite conocer qué tipo de vehículos deben ofertar los patios.

**Pregunta 14. ¿En qué rango de precios estaría en condiciones de realizar la compra de un vehículo usado?**

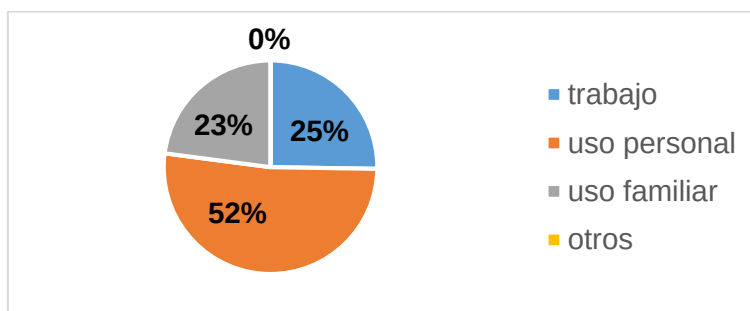


**Gráfico 76.** Inclinación por rangos de precios

Elaborado por: Las autoras.

El 38% de las personas respondió que compraría un vehículo usado en un rango de precio de \$15.000 a \$20.000; el 33% estaría dispuesto a comprar en un rango de \$10.000 a \$15.000; el 13% en un rango de \$20.000 a \$25.000; el 10% de \$5.000 a \$10.000; y, finalmente, el 6% estaría dispuesto a comprar de \$25.000 en adelante.

**Pregunta 15. ¿Para qué tipo de actividad adquiriría un vehículo usado?**

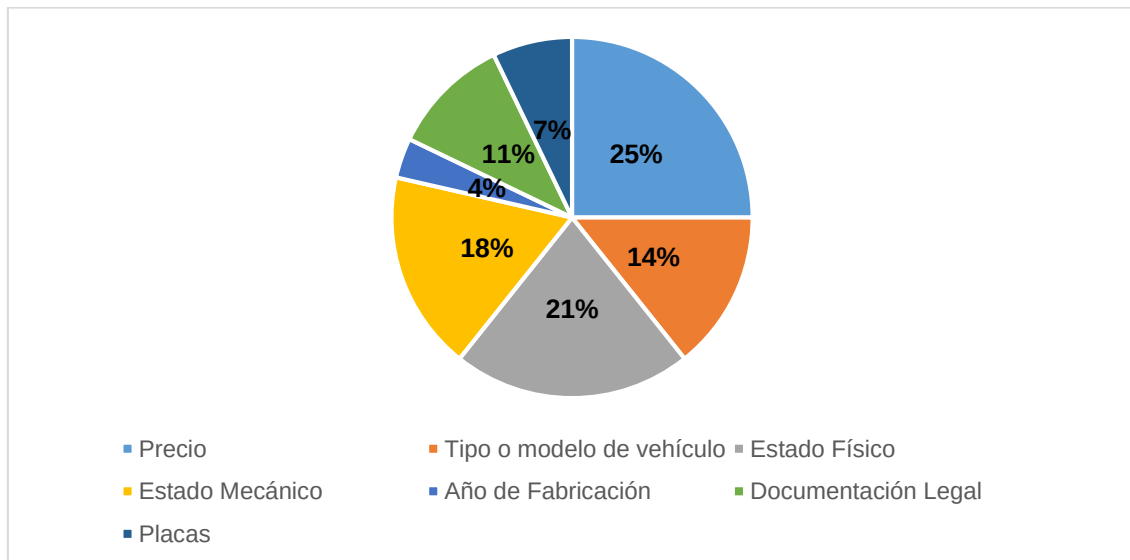


**Gráfico 77.** Actividad para la que se adquiere un vehículo usado

Elaborado por: Las autoras.

Según este estudio, el 52% de las personas encuestadas adquiriría un vehículo usado para uso personal, el 25% lo haría para trabajo y el 23% para uso familiar, lo que significa que la demanda se incrementa, puesto que la necesidad ya empieza a ser personal y deja de ser familiar.

**Pregunta 16. ¿En qué se fija al momento de adquirir un vehículo usado?**



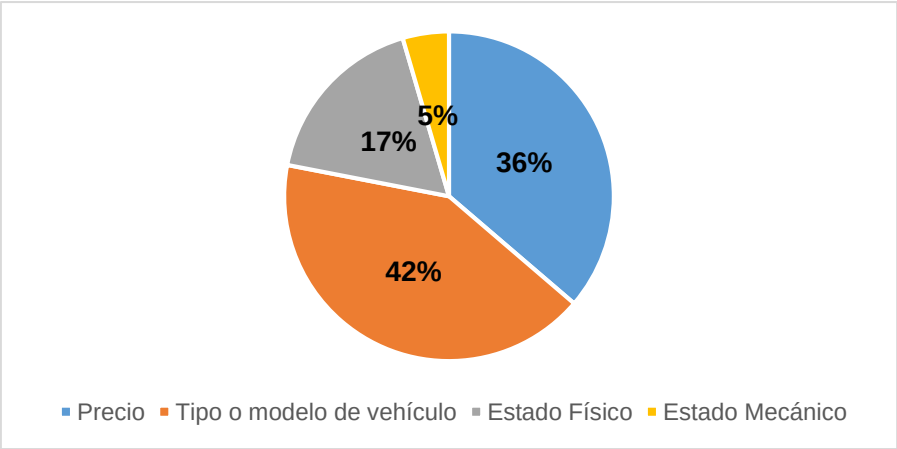
**Gráfico 78. Atributos para la compra de un vehículo**

Elaborado por: Las autoras.

Entre las características que más se fijan las personas, al momento de adquirir un vehículo usado, están el precio (25%), el estado físico (21%), el estado mecánico (18%), la documentación legal (11%) las placas (7%) y, por último, el año de fabricación (4%).

Con base en estos resultados, los patios deben implementar estrategias competitivas en cuanto al precio, el estado físico y el estado mecánico de los vehículos.

**Pregunta 17. ¿Por qué motivo cambiaría el lugar de compra de un vehículo usado?**

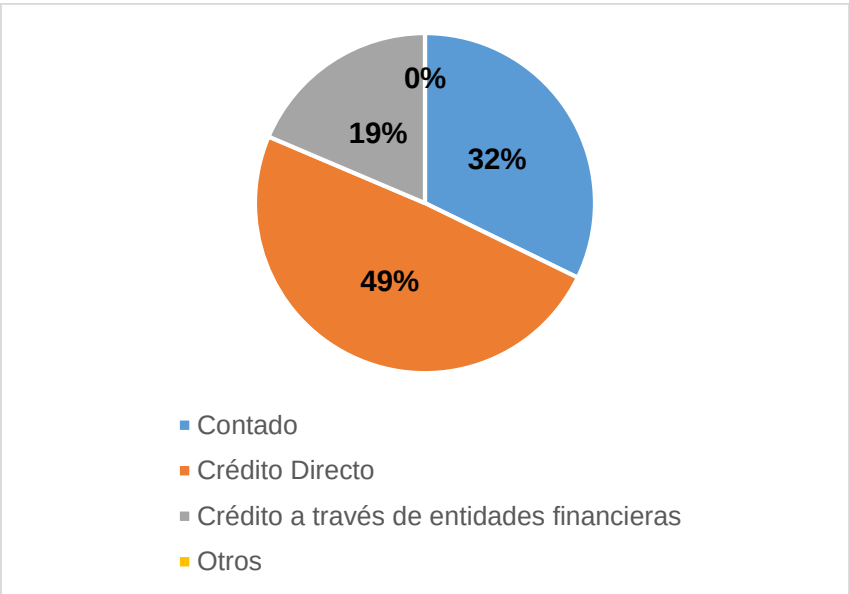


**Gráfico 79. Motivos para cambiar de lugar de compra**

Elaborado por: Las autoras.

El 42% de las personas asegura que cambiaría el lugar de compra debido a la falta de variedad en los modelos de los vehículos; el 36% cambiaría por el precio; el 17% cambiaría de local por el estado físico de los vehículos; por último, el 5% menciona que cambiaría de lugar debido al estado mecánico.

**Pregunta 18. ¿Qué forma de pago prefiere?**



**Gráfico 80. Preferencias de formas de pago**

Elaborado por: Las autoras.

El 49% de las personas encuestadas, prefiere realizar su compra por medio del crédito directo que ofrecen los diferentes patios de venta de vehículos usados, debido a la comodidad que esto les representa, pues se ahorran trámites en las entidades financieras; el 32% prefiere comprar al contado para evitar cargos por intereses y recibir descuentos; y, finalmente, el 19% prefiere el crédito a través de entidades financieras.

### 3.9. Análisis de la Oferta

En la ciudad de Cuenca existen registradas, formalmente, 220 empresas que se dedican a la comercialización de vehículos usados, y que, en su mayoría, son empresas familiares.

Según este estudio, la mayor competencia para los patios de venta de vehículos usados, son los vendedores independientes, seguidos por los concesionarios con división de usados y la feria de carros de la ciudad.

En la siguiente tabla, se muestra la participación porcentual de cada uno de los comerciantes de vehículos usados en el mercado local:

**Tabla 13.** *Comerciantes de vehículos usados*

| Comerciantes                          | Participación del mercado |
|---------------------------------------|---------------------------|
| Patio de venta de vehículos usados    | 53%                       |
| Vendedores independientes             | 31%                       |
| Concesionarios con división de usados | 13%                       |
| Feria de carros                       | 3%                        |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>100%</b>               |

Fuente: (SRI, 2016)

Elaborado por: Las autoras.

A través de esta investigación, se pudo determinar que el lugar más frecuente para realizar la compra de un vehículo usado, es un patio de carros, con el 53% del total analizado; mientras que, como segunda alternativa más usada aparece la compra directa a vendedores independientes, con un 31%. Y aunque con menor porcentaje, pero no menos importantes, están las preferencias de hacerlo en un concesionario con división de usados y en la feria de carros.

### **3.10. Análisis de la Demanda**

De acuerdo con este estudio, el 78% de la población estaría dispuesta a realizar la adquisición de un vehículo usado, lo que permite establecer que existe una alta demanda potencial para la comercialización de vehículos usados en Cuenca. Por su parte, el 22% de la población estudiada, señala que no estaría dispuesta a hacerlo, por varias razones como la preferencia por vehículos nuevos, la limitada capacidad económica, entre otras.

Sin embargo, el 91% de las personas encuestadas, asegura que en algún momento adquirieron un vehículo usado, por lo que, se puede desarrollar estrategias para captar nuevamente su interés.

Por otro lado, y haciendo un enfoque solo en los patios de venta de vehículos usados, se puede mencionar que el 84% de la población no tiene un patio específico para realizar la compra de carros, sino que, normalmente, buscan entre varias opciones y escogen la que más se adapte a sus necesidades y presupuesto. Y aunque esto resulte ser una debilidad para los comerciantes, la situación se puede revertir con el desarrollo de estrategias enfocadas en atender necesidades, dar soluciones y generar fidelización en el mercado.

Las principales características que valoran los clientes potenciales, para comprar un vehículo usado, son:

- Precio, el 25% de los clientes potenciales se inclina por el precio y se vuelve una variable predominante.
- Estado general del vehículo, estado físico con el 21% y estado mecánico con el 18%.
- Tipo o modelo de vehículo, con el 14%.
- Documentación legal, el 11% valoran esta característica, puesto que los patios deben asegurar el origen de los vehículos y contar con todo en regla (multas, matrícula y demás).
- Placas y año de fabricación, estas características equivalen al 7% y 4%, respectivamente.

Con base en estos datos, se puede decir que es necesario entonces que los patios comercialicen vehículos de excelente calidad y con precios accesibles, con el fin de captar la atención del mercado que cada vez es más exigente.

A través de este estudio, se pudo establecer que las marcas de vehículos más demandadas por parte de los clientes potenciales, son: Chevrolet, Hyundai y Toyota; así también, se pudo conocer que los tipos de vehículos con mayor aceptación son los autos, seguidos de las camionetas y suv (jeep).

Asimismo, se pudo determinar que el 75% de los clientes potenciales, adquieren un vehículo usado para uso personal o familiar, mientras que el 25% lo hace para trabajo. Esta situación conlleva a pensar que se tiene una gran oportunidad de mercado para los patios de venta de vehículos usados, puesto que el mercado compra este tipo de carros para varios usos.

Otra consideración importante es la de conocer la percepción del servicio de los patios de venta, por lo que, dentro del análisis, se aplicó un cuadro de doble entrada, con cuatro afirmaciones asociadas al nivel de percepción y satisfacción del cliente, evaluadas como Excelente, Bueno, Regular o Malo, según su experiencia de compra en estos locales comerciales. Este tipo de evaluación es conocida como método Likert, dentro de la cual se obtiene una respuesta promediada de acuerdo a las respuestas dadas a las afirmaciones.

El 10% de las personas investigadas, considera que el servicio de los patios es excelente, el 64% lo califica como bueno y el 26% como regular, por lo que se convierte en una debilidad que puede ser mejorada, a través del desarrollo de estrategias de diferenciación, costos y nicho de mercado.

También, dentro del análisis, se pudo conocer que los demandantes creen conveniente que los patios ofrezcan un servicio post-venta y el tipo de servicio que más prefieren, es la implementación de venta de repuestos o la instalación de un taller automotriz. Esto permite enfocar los esfuerzos en el desarrollo de estrategias de penetración hacia nuevos mercados o, a su vez, el desarrollo de alianzas estratégicas.

### **3.11. Análisis del Precio**

A través de este estudio, se pudo establecer que el rango de precios de vehículos usados, que la gente estaría más dispuesta a pagar, está entre \$10.000 y \$20.000. Tomando en cuenta esta información, los propietarios de patios podrían generar más ventas en sus locales, ofreciendo principalmente vehículos que se encuentren dentro de este rango. Esto se convierte en una oportunidad, puesto que el 71% del mercado menciona que está en posibilidades de adquirir un vehículo en ese nivel de precios.

Además, se debe mencionar que el precio es el factor más importante para las personas, tanto en la decisión del lugar de adquisición como en las características que exigen de un vehículo usado, al momento de querer comprar.

Los clientes potenciales consideran que los patios de venta de vehículos usados manejan precios más bajos en comparación con los concesionarios que cuentan con división de usados; mientras que, el criterio frente a los vendedores independientes es totalmente opuesto, pues las personas consideran que los patios tienen precios más altos; finalmente, las personas consideran que la feria de carros y los patios de venta, manejan precios similares, pero que la compra a través de un patio ofrece mayor garantía y seguridad.

Otro factor importante, dentro de este análisis, es la forma de pago, que de acuerdo a la investigación, el 49% de encuestados está dispuesto a adquirir un vehículo usado a través de un crédito directo con los patios. Esto, se convierte en una fortaleza y ventaja competitiva, debido a que los vendedores independientes no pueden brindar esta opción de financiamiento. Por otro lado, hay un 32% que está dispuesto a realizar su compra de contado, siendo una oportunidad para los patios, de recuperar el capital de forma inmediata para seguir rotando el stock de vehículos. Finalmente, hay un 19% que considera un financiamiento a través de entidades financieras, lo que motiva a los patios a crear alianzas estratégicas con bancos o cooperativas de la ciudad, con el fin de generar más ventas seguras.

### **3.12. Análisis de la Comercialización**

De acuerdo al método de observación directa, se puede establecer que los patios de venta de vehículos usados están distribuidos a lo largo de toda la ciudad y que la mayor concentración se encuentra en los siguientes puntos:

- Avenida España (sector norte).
- Avenida De las Américas (sectores norte y sur).
- Avenida Huayna-Cápac (centro de la ciudad).
- Avenida Héroes de Verdeloma (centro de la ciudad).
- Avenida Don Bosco (sector sur).

De acuerdo con los resultados de esta investigación, el 72% califica como buenas las instalaciones de los patios de carros, el 18% las considera regulares y, tan solo, el

10% de las personas las considera excelentes, es decir que cumplen con los requerimientos necesarios para brindar el servicio de venta de vehículos usados.

A través de la observación directa, también se analizó la infraestructura interior y exterior de los patios de venta de vehículos usados en la ciudad, logrando establecer que estos cuentan con una infraestructura adecuada, a pesar de que en algunos es notoria la preparación de los vehículos previa su exhibición.

No obstante, se debe mejorar la situación, por medio de una mejor distribución de las instalaciones, con el uso de layout. Dentro de las oficinas, se observó también espacios reducidos para el archivo de documentos y servicio al cliente.

### **3.13. Conclusiones y Recomendaciones de la Investigación de Mercado**

#### **3.13.1. Conclusiones**

- Se ha llegado a determinar que el 78% del mercado objetivo, está dispuesto a realizar la adquisición de un vehículo usado de cualquier denominación, situación que conduce a concluir que la actividad de comercialización de vehículos usados, tiene una amplia aceptación en la ciudad de Cuenca.
- Se pudo determinar que el lugar más frecuente para realizar la compra de un vehículo usado, es un patio de venta, con el 53% del total analizado, lo que indica un liderazgo en el sector, pero que requiere de la incorporación de servicios adicionales que les permita diferenciarse.
- Se encontró que una pequeña parte de la población estudiada prefiere comprar un vehículo usado en un patio determinado, por lo que existe una gran oportunidad para desarrollar estrategias de penetración en el mercado, que permitan fidelizar a los clientes.
- Se pudo determinar, a través de diferentes variables, que el servicio brindado en los patios de vehículos, no ha generado la mejor experiencia de compra en los clientes. Al respecto, solo el 10% de encuestados considera que el servicio es excelente, por lo que, se debe crear una cultura centrada en el cliente, permitiendo mejorar el servicio y la experiencia en todos los sentidos.
- En lo relacionado con los medios de comunicación, a través de los cuales los clientes potenciales han llegado a tener conocimiento de la venta de vehículos usados, se encontró que los más eficientes son internet y el modelo de aprendizaje (boca a boca), por lo que se debe desarrollar los máximos esfuerzos enfocados en estos medios.



- Se ha llegado a determinar que el precio de un vehículo usado es un factor determinante para lograr una venta, puesto que el nivel de competitividad es alto frente a los vendedores independientes, feria de carros y concesionarios con división de usados. Esto significa que se debe tomar medidas para buscar una diferenciación y liderazgo en costos.
- En lo referente al servicio post-venta, el 88% de la población encuestada, manifiesta conveniente incorporar este servicio, a través de un almacén de repuestos y un taller automotriz. Esto motiva a desarrollar estrategias enfocadas en estos servicios adicionales.
- Los consumidores investigados señalan que las razones por las que cambian fácilmente de patio, al momento de buscar un carro, son: el precio, la poca variedad de modelos, el estado físico y el estado mecánico de los vehículos. Por ello, se debe desarrollar estrategias de servicio, calidad y fidelización, de manera inmediata, con el fin de captar la atención del mercado objetivo.
- El estudio permitió determinar que el 49% de los encuestados prefieren el crédito directo como forma de pago; por lo que, se debe enfocar los esfuerzos en brindar más ventajas al respecto.

### **3.13.2. Recomendaciones**

- Los patios de venta de vehículos usados deberán desarrollar una imagen corporativa de prestigio, a través del uso de estrategias de marketing y de servicio que se ajusten a las necesidades y expectativas del mercado objetivo- Esto ayudará a que el mercado hable bien.
- Asimismo, se deberá realizar un esfuerzo por mantener actualizado el stock de vehículos en redes sociales y plataformas virtuales, para llegar al mercado objetivo de manera virtual.
- Los patios deberán realizar un esfuerzo por adquirir vehículos a precios inferiores a los de la competencia, con el fin de ser más competitivos en el mercado; además, deberán brindar diferentes formas de pago para abarcar más mercado, así como vehículos en buen estado físico y mecánico.
- Los patios, también deberán valorar las marcas y modelos señalados en esta investigación de mercados, y con base en ello, desarrollar estrategias de marketing enfocadas en un portafolio con productos preferidos por el mercado.
- Se deberán hacer varios esfuerzos por ofrecer servicios integrales e incluir algún tipo de servicio post-venta en los patios mismo, o a través de alianzas estratégicas con talleres y almacenes de repuestos externos.

- Los principales atributos que los clientes potenciales valoran al momento de realizar la compra en un patio de venta de vehículos usados son: el precio, la seguridad y garantía, la confiabilidad, la información que reciben y la comodidad. Estos aspectos deberán ser considerados por los propietarios de los patios, con la finalidad de brindar un servicio integral y adecuado.
- Se deberán implementar estrategias, que permitan a los patios mejorar su relación con los clientes, logrando un beneficio para ambas partes. Algunas de las estrategias, sobre las cuales se debe trabajar, se presentan a continuación:
  - Estrategias de diferenciación, liderazgo en costos y nicho de mercado.
  - Estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, de integración.
  - Estrategias de fidelización para retener clientes.
  - Estrategias de carácter defensivo, para mantenerse en el sector en el que operan.
  - Estrategias de desarrollo organizacional, para brindar un mejor servicio, y a su vez, mejorar la experiencia de compra de los clientes potenciales.
- Se deberán establecer políticas claras en relación al precio, con el uso de descuentos y promociones que satisfagan las expectativas del mercado.
- Finalmente, es importante que las Pymes estudiadas tomen en cuenta la adecuada realización de una planificación estratégica para cada una de sus áreas funcionales, a través de estrategias e indicadores que les permita mantenerse en el mercado y hacer frente a las diferentes variaciones que este presenta.

## **Capítulo IV. Definición de Estrategias de Marketing y de Desarrollo Organizacional**

### **4.1. Diagnóstico Situacional del Mercado**

Para poder realizar un diagnóstico situacional del sector, se tomará como base el análisis realizado en los capítulos anteriores, mismo que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta el sector de venta de vehículos usados. Esto permitirá la identificación y planteamiento de las estrategias que contribuirán a mejorar la actuación de las Pymes en la ciudad de Cuenca.

#### **4.1.1. Análisis FODA (Factores externos)**

Para el diagnóstico situacional, se utilizó el análisis PESTEL, el análisis de las 5 ventajas competitivas de Porter y la investigación de mercados, que finalmente permitieron la identificación de las siguientes oportunidades y amenazas:

##### **Oportunidades**

- Los patios de venta de vehículos usados, a través de su actividad, contribuyen a la dinamización de la economía local, por el uso de actividades relacionadas en la preparación de los vehículos para su posterior comercialización.
- El bajo índice de pobreza en Cuenca, crea una capacidad de compra mayor, donde la demanda potencial alcanza el 78% de aceptación por un vehículo usado.
- Créditos enfocados en la compra de vehículos, conocidos como créditos de consumo ordinario, que tienen tasas de interés accesibles, reguladas por el BCE.
- La tendencia de la población cuencana es la de adquirir automóviles, camionetas y suv. Las personas prefieren usar un vehículo propio para su movilidad.
- Mayor preferencia por los patios de venta de vehículos usados en comparación con vendedores independientes y concesionarios con división de usados.
- Demanda potencial alta, el 78% del mercado prefiere adquirir vehículos usados.
- Publicidad digital para llegar a los clientes (uso de redes sociales y plataformas virtuales) medios eficientes con una aceptación del 43%.
- El 88% del mercado apoya la implementación de servicios post-venta, enfocados en repuestos y talleres automotrices.

- Las marcas de vehículos más vendidas son: Chevrolet, Toyota y Hyundai.
- El rango de precios de vehículos usados, con mayor aceptación por parte del mercado es de \$10.000 a \$20.000, que representa el 71% de la población.

### **Amenazas**

- Desde 2014, se da una reducción en las ventas de todos los sectores comerciales e industriales, incluyendo al sector de venta de vehículos usados.
- Nivel de competitividad alto, se compete en un mercado de precios.
- El proyecto Tranvía, que será el mayor sistema de transporte público de la ciudad.
- Las entidades financieras exigen una documentación amplia para entregar créditos para la compra de vehículos.
- Tendencia de la población cuencana por vender sus vehículos de manera directa, sin intermediarios, también conocidos como vendedores independientes. Presencia de nuevos competidores en el sector: concesionarios con división de usados.

#### **4.1.2. Análisis FODA (Factores internos)**

Para el análisis interno, se realizó una investigación exploratoria por áreas funcionales dirigida a las Pymes, así como también una investigación de mercados, que finalmente permitieron la identificación de las siguientes fortalezas y debilidades:

### **Fortalezas**

- Los patios cuentan con estabilidad en finanzas, gracias al capital invertido.
- Uso de incentivos monetarios a sus vendedores, a través de comisiones por el nivel de ventas alcanzado.
- La reinversión de utilidades que permite realizar sus actividades con capital propio.
- La tercerización de servicios que permite reducir costos.
- El uso de medios digitales de publicidad para la comercialización.
- Financiamiento directo para clientes, beneficio que no ofrecen ni los vendedores independientes ni los vendedores asociados de la feria de carros.
- Infraestructura adecuada para la operación del negocio.

- Tener conocimiento de gustos, preferencias y necesidades del mercado, para preparar y presentar un amplio y bien dirigido portafolio de productos y servicios.
- Predisposición para ampliar los servicios.
- Barreras altas de entrada para nuevos competidores en el sector.
- Cumplimiento de la normativa vigente que brinda confianza al mercado.

### **Debilidades**

- No disponer de un plan estratégico para el desarrollo de las actividades.
- No elaborar un presupuesto anual que permita establecer ingresos y gastos de manera correcta, y, con ello, poder prevenir cualquier situación futura.
- No utilizar indicadores de gestión para el desempeño de las actividades.
- No contar con un organigrama y manual de funciones.
- No disponer de sistemas de evaluación de desempeño y planes de capacitación para el personal.
- Falta de convenios y alianzas estratégicas con talleres, vendedores independientes y entidades financieras.
- Falta de un análisis de costos para definir el precio de los vehículos.
- Bajo nivel de posicionamiento en el mercado.
- Nivel de diferenciación mínimo, en relación a la competencia.

#### **4.1.3. Procedimiento para Matriz de Diagnóstico Estratégico FODA**

Para realizar la matriz FODA, se seleccionan las cinco principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Luego de identificar y colocar las opciones más importantes, se procede a ponderar el impacto o influencia que pueden tener cada una de las características internas (fortalezas y debilidades), sobre las características externas (oportunidades y amenazas), teniendo en cuenta los siguientes valores:

- Alto = 3
- Medio = 2
- Bajo = 1
- Nulo = 0

Para realizar la ponderación en cada cuadrante, se toma en cuenta las combinaciones estratégicas FO, DO, FA, DA, tal como se muestra a continuación:

- **Cuadrante de Fortalezas-Oportunidades.** Establece el grado en el que la fortaleza permite sacar ventaja de la oportunidad.
- **Cuadrante de Debilidades-Oportunidades.** Establece el grado en el que la debilidad impide aprovechar la oportunidad.
- **Cuadrante de Fortalezas-Amenazas.** Establece el grado en el que la fortaleza permite contrarrestar la amenaza.
- **Cuadrante de Debilidades-Amenazas.** Establece el grado en el que la debilidad impide contrarrestar la amenaza.

Con la ponderación realizada en cada uno de los cuadrantes, se procede a realizar la suma de cada una de las celdas que contengan una calificación, esta suma es realizada en los cuatro cuadrantes y, con la sumatoria, se procede a dividir el valor obtenido para el número de celdas ocupadas en el cuadrante.

El promedio con el valor más alto, entre los cuatro cuadrantes, será el factor clave y determinante para establecer la ventaja competitiva y las estrategias a desarrollar.

#### 4.1.4. FODA cruzado

Tabla 14. Matriz FODA cruzado

|             |    |                                                                                                                                                                                | OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                              |                                                                    |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                     | AMENAZAS                                                                                                                                         |                                                                          |                                                                                                    |                                                                                                               |                                                                                                                                                     | TOTAL |
|-------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|             |    |                                                                                                                                                                                | O1                                                                                                                                                                                                                                 | O2                                                                                                                                                           | O3                                                                 | O4                                                                                                                                          | O5                                                                                                                                                                  | A1                                                                                                                                               | A2                                                                       | A3                                                                                                 | A4                                                                                                            | A5                                                                                                                                                  |       |
|             |    |                                                                                                                                                                                | Los patios de venta de vehículos usados a través de su actividad contribuyen a la dinamización de la economía local, por el uso de actividades relacionadas en la preparación de los vehículos para su posterior comercialización. | El rango de precios con mayor aceptación es \$10000 a \$20000 representan el 71% de las personas que adquieren un vehículo dentro de esos rangos de precios. | Demanda potencial alta, el 78% prefiere adquirir vehículos usados. | Publicidad digital para llegar a los clientes (uso de redes sociales y plataformas virtuales) medios eficientes con una aceptación del 43%. | El 88% de la investigación apoya la implementación de servicio postventa de un almacén de repuestos o taller automotriz en los patios de venta de vehículos usados. | A partir del año 2015 se dio una reducción en las ventas de todos sectores comerciales e industriales, incluido el de venta de vehículos usados. | Nivel de competitividad alta porque se compete en un mercado de precios. | Presencia de nuevos competidores en el sector como son: los concesionarios con división de usados. | Las entidades financieras exigen una documentación amplia para entregar créditos para la compra de vehículos. | Tendencia de la población cuencana por vender sus vehículos de manera directa sin intermediarios, también conocidos como vendedores independientes. |       |
| FORTALEZAS  | F1 | La reinversión de las utilidades les permite realizar sus actividades con capital propio.                                                                                      | 3                                                                                                                                                                                                                                  | 2                                                                                                                                                            |                                                                    |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                  | 2                                                                        |                                                                                                    |                                                                                                               | 2                                                                                                                                                   | 9     |
|             | F2 | Conocer los tipos y marcas de vehículos más vendidos y así presentar un amplio portafolio a sus potenciales clientes para que tengan varias opciones de compra.                |                                                                                                                                                                                                                                    | 2                                                                                                                                                            | 1                                                                  | 2                                                                                                                                           | 2                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                  | 2                                                                        | 2                                                                                                  | 3                                                                                                             |                                                                                                                                                     | 14    |
|             | F3 | La tercerización de servicios permite reducir costos.                                                                                                                          | 2                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                              |                                                                    |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                  |                                                                          |                                                                                                    | 1                                                                                                             | 2                                                                                                                                                   | 5     |
|             | F4 | Predisposición para ampliar los servicios que ofrecen en la actualidad.                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                              |                                                                    | 1                                                                                                                                           | 3                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                  |                                                                          |                                                                                                    |                                                                                                               | 2                                                                                                                                                   | 6     |
|             | F5 | Los patios de venta de vehículos usados ofrecen financiamiento directo a sus clientes, característica que no ofrecen los vendedores independientes y la feria de carros.       |                                                                                                                                                                                                                                    | 2                                                                                                                                                            | 2                                                                  |                                                                                                                                             | 3                                                                                                                                                                   | 1                                                                                                                                                |                                                                          | 2                                                                                                  |                                                                                                               | 1                                                                                                                                                   | 11    |
| DEBILIDADES | D1 | No disponen de un plan estratégico para el desarrollo de sus actividades.                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                              | 3                                                                  |                                                                                                                                             | 2                                                                                                                                                                   | 2                                                                                                                                                | 1                                                                        | 2                                                                                                  | 2                                                                                                             |                                                                                                                                                     | 12    |
|             | D2 | No utilizan indicadores de gestión para el desempeño de sus actividades.                                                                                                       | 1                                                                                                                                                                                                                                  | 2                                                                                                                                                            | 1                                                                  | 2                                                                                                                                           | 1                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                  | 1                                                                        | 2                                                                                                  | 2                                                                                                             |                                                                                                                                                     | 12    |
|             | D3 | Falta de convenios y alianzas con talleres, vendedores independientes y entidades financieras.                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                    | 1                                                                                                                                                            |                                                                    |                                                                                                                                             | 2                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                  | 1                                                                        |                                                                                                    |                                                                                                               |                                                                                                                                                     | 4     |
|             | D4 | No disponen de sistemas de evaluación de desempeño y planes de capacitación del personal.                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                              | 1                                                                  |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                  | 1                                                                        |                                                                                                    |                                                                                                               |                                                                                                                                                     | 2     |
|             | D5 | El nivel de posicionamiento de los patios de venta de vehículos usados en el mercado es bajo, pues solo el 16% ha logrado posicionarse de manera adecuada en los consumidores. |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                              |                                                                    |                                                                                                                                             | 2                                                                                                                                                                   | 1                                                                                                                                                | 2                                                                        | 2                                                                                                  | 1                                                                                                             | 2                                                                                                                                                   | 10    |
| TOTAL       |    |                                                                                                                                                                                | 6                                                                                                                                                                                                                                  | 9                                                                                                                                                            | 8                                                                  | 5                                                                                                                                           | 15                                                                                                                                                                  | 4                                                                                                                                                | 10                                                                       | 10                                                                                                 | 9                                                                                                             | 9                                                                                                                                                   |       |

Elaborado por: Las autoras.

**Tabla 15.** *Análisis de cuadrantes de Matriz FODA*

| Cuadrante                 | Puntaje | Interpretación                                                                                                                                 |
|---------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fortalezas-Oportunidades  | 2,08    | El sector presenta una posición fuerte, en la que puede aprovechar para generar nuevos servicios complementarios.                              |
| Fortalezas-Amenazas       | 1,82    | El sector presenta una posición fuerte, pero necesita considerar las diferentes amenazas que presenta el sector para contrarrestar las mismas. |
| Debilidades-Oportunidades | 1,64    | El sector posee debilidades claras en las que debe trabajar de inmediato aprovechando las oportunidades existentes.                            |
| Debilidades-Amenazas      | 1,57    | El sector tiene que buscar la manera de disminuir sus debilidades para que así no crezcan sus amenazas.                                        |

Elaborado por: Las autoras.

Con base en este análisis, se puede ver que los patios son la principal opción al momento de realizar una compra de vehículos usados en la ciudad, por ello, es importante que desarrollen estrategias diferenciadoras, que les permita fortalecer esta posición alcanzada dentro de su sector.

#### **4.2. Estrategias de Marketing y Desarrollo Organizacional**

Tomando en cuenta que el cuadrante Fortalezas-Oportunidades tiene el mayor puntaje (2,08), se pueden determinar las siguientes ventajas competitivas:

- Desarrollar procesos que permitan contar con personal eficiente y eficaz.
- Ofrecer servicios personalizados para los clientes.
- Generar alianzas estratégicas, con actores claves del sector de venta de vehículos usados.

Estas, a su vez, pueden ser agrupadas como una ventaja competitiva que se apoya en cualidades distintivas de los productos y se convierte en un valor agregado para el comprador, generando así -en los patios- un poder de mercado, a través de la satisfacción de las expectativas de la demanda.

Con las variables precedentes y con el desarrollo de la matriz FODA cruzado, se recomienda el uso de las siguientes estrategias, con el fin de aprovechar y potenciar los factores expuestos de oportunidades y fortalezas, así como mitigar las debilidades y amenazas que se puedan presentar en este tipo de empresas.



Asimismo, se propone la aplicación de las estrategias básicas de desarrollo de Porter, que son: diferenciación, nicho de mercado y liderazgo en precios, estrategias de crecimiento, integración y competitivas. Esto permitirá que los patios de venta de vehículos usados, alcancen una ventaja competitiva sostenible para mantenerse en el tiempo.

#### **4.2.1. Estrategias competitivas básicas de Porter**

##### **Estrategias de diferenciación**

Tomando en cuenta que una pequeña parte del mercado reconoce tan solo a unas pocas Pymes (16%) dedicadas a la comercialización de vehículos usados, y que estas compiten en un mercado de precios, es necesario implementar estrategias de diferenciación, enfocadas principalmente en el mejoramiento de los productos y servicios.

Para conseguir la diferenciación, se establecen los siguientes pasos:

- Plantear un perfil del cliente, por medio de una base de datos, que permita establecer los gustos, preferencias, necesidades y capacidad económica, siendo variables que se toman en cuenta al momento de adquirir un vehículo.
- Dar una respuesta rápida al cliente, a través del ofrecimiento de vehículos que se ajusten a las características requeridas.
- Ofrecer al cliente un *test drive* (prueba de manejo), que no tendrá recargo alguno ni compromiso de compra. Al mismo tiempo, permitir al cliente verificar el estado físico y mecánico del vehículo. Dependiendo de su nivel de satisfacción, se procederá a la negociación y posterior venta.
- Ofrecer múltiples beneficios al cliente, es decir, vehículos a un precio razonable y garantizado.

La estrategia de diferenciación puede reforzarse, a través de una garantía legal, por medio de un documento formal, en donde se estipulen cláusulas como:

- La vigencia de la garantía, que será de un año, desde la compra.
- El mantenimiento de daños físicos y mecánicos que hayan existido con anterioridad a la venta del vehículo, y que el vendedor haya ocultado durante dicho proceso, esto tiene que ser comprobado por parte del comprador.
- Los mantenimientos básicos que se deben dar al vehículo, por el uso, no serán responsabilidad del vendedor.

El documento solo cubrirá vehículos de calidad media, esta categorización de la calidad es dada por la CINAIE; esto ayuda a las dos partes, en lo referente a la compra, y promueve la fidelización de los clientes, debido a que, con esta estrategia, los patios de venta de vehículos usados garantizan la compra y promueven que exista una recompra.

### **Estrategias de liderazgo en precios**

Para ofrecer la mayor calidad posible, a un precio competitivo, o posicionarse con precios competitivos en el sector, donde el rango de precios aceptado es de \$10.000 a \$20.000, se debe ofrecer vehículos en excelentes condiciones físicas y mecánicas.

Es importante, además, considerar los distintos requerimientos de los consumidores, con el fin de abarcar un mayor mercado y mantenerse en la mente de ellos. Los precios deben estar fijados de acuerdo a la calidad de cada vehículo. Y se debe competir de forma directa contra los concesionarios con división de usados, a través del precio.

Con base en esto, se debe utilizar una estrategia de liderazgo en precios, mediante el desarrollo de una selección rigurosa de vehículos, esta elección estará ligada a dos factores principales: el precio bajo, en el que se debe comprar el vehículo, de acuerdo al modelo y marca; y, la calidad media, tomando en cuenta un buen estado físico y mecánico del vehículo.

Otro factor importante, debe estar enfocado en la optimización de procesos de preparación y arreglo de cada vehículo, esto permite tener vehículos en óptimas condiciones en el menor tiempo posible para ponerlos a la venta.

Esto permitirá abaratar gastos y proporcionar un buen precio, acorde a la oferta y a la demanda del mercado objetivo, logrando generar una diferenciación y, a su vez, una ventaja competitiva.

Para esta estrategia, los patios deben desarrollar un planteamiento del margen de utilidad que desean percibir, a través de los siguientes pasos: realizar una suma entre todos los gastos de preparación que genera un vehículo, el precio en que fue comprado y el porcentaje de ganancia que se desea obtener, mismo que puede ir del 3% al 10%, cuidando mantener precios competitivos que permitan aumentar las ventas.

## **Estrategias de segmentación o nicho de mercado**

La estrategia debe enfocarse en los vehículos con mayor aceptación en el mercado, que según este estudio son autos, camionetas y jeeps, pertenecientes a las marcas Chevrolet, Hyundai y Toyota. Por lo tanto, el portafolio deberá destacar estos productos, buscando entrar en la mente del mercado como una empresa que satisface las exigencias a la hora de comprar un vehículo usado.

### **4.2.2. Estrategias de crecimiento**

#### **Estrategias de penetración de mercado**

Para lograr un posicionamiento de marca, por parte de los patios que comercializan vehículos usados, se recomienda establecer estrategias que logren un mejor posicionamiento en el mercado objetivo, permitiendo a las empresas dedicadas a la comercialización de vehículos usados ampliar la cuota de mercado.

La estrategia de penetración de mercado, que complementará a la estrategia de diferenciación, que previamente se ocupó de mejorar el servicio, la calidad y el precio. Se fundamenta en posicionarse de forma diferente en el mercado, los patios de venta de vehículos usados, deben enfocarse en los factores que valoran más los clientes al momento de adquirir un vehículo usado (estado a nivel físico, mecánico y precio). Para ello la publicidad es fundamental, sobre todo en los medios virtuales más demandados como Facebook, OLX, Patio Tuerca.

Luego el buen servicio ofertado por parte de las empresas y los vehículos con una correcta relación de precio – calidad permiten la fidelización de los clientes, debido a las cualidades distintivas entregadas.

Una vez alcanzados estos lineamientos, los consumidores serán los encargados, por sí mismos de recomendar los productos y servicios, generando así un marketing de boca a boca positivo para las Pymes de la ciudad.

#### **Estrategias de diversificación concéntrica**

Como parte de esta estrategia, se plantea la implementación de un almacén de repuestos, a través de una extensión de marca, donde los clientes puedan adquirir de forma rápida y sencilla, y con acompañamiento directo los repuestos que necesitan.

Además, se debe proveer de un servicio on-line, a través de una plataforma virtual, donde los clientes puedan realizar sus compras electrónicas, desde la comodidad de

su hogar o desde el taller automotriz en donde se encuentren, pudiendo recibir los repuestos a domicilio.

La diferenciación en la implementación del almacén de repuestos, en relación con los concesionarios con división de usados, es la de ofrecer repuestos alternos de calidad, que se ajusten a la economía del mercado, puesto que en los concesionarios solo se vende repuestos originales.

#### **4.2.3. Estrategias de integración**

La estrategia de integración, se utiliza para disminuir las amenazas existentes en el mercado, por medio de tácticas para controlar o negociar con distribuidores, proveedores, o, incluso, la misma competencia, con el objeto de obtener una ventaja competitiva.

Para conseguir esto, se recomienda realizar las siguientes alianzas estratégicas:

##### **Alianzas con talleres automotrices**

Se recomienda generar alianzas estratégicas con talleres automotrices y talleres eléctricos, con el fin de ofrecer al cliente un servicio post-venta, enfocado en el mantenimiento y reparación del vehículo adquirido en el patio.

La alianza debe ofrecer a los clientes, las facilidades y garantías de acudir a talleres de confianza, con descuentos especiales.

El objetivo de estas alianzas estratégicas es el de lograr un beneficio mutuo, entre los patios y los talleres particulares, y gracias a ello ofrecer un servicio integral a los consumidores.

##### **Alianzas con almacenes de repuestos para vehículos**

Se recomienda establecer alianzas con almacenes de repuestos, con el fin de ofrecer al cliente un servicio pos-venta, enfocado en la disposición de repuestos y accesorios para el vehículo adquirido en el patio.

La alianza debe ofrecer a los clientes, las facilidades y garantías de acudir a un almacén de repuestos de confianza, con acceso a descuentos especiales.

Asimismo, el objetivo principal de este tipo de alianzas será lograr un beneficio mutuo, entre los patios y los almacenes, logrando ofrecer un servicio integral a los clientes.

### **Alianzas con entidades financieras**

El financiamiento que pueden ofrecer los patios de vehículos usados, se convierte en un factor diferenciador para el sector, puesto que ni los vendedores independientes ni los comerciantes de la feria de carros pueden ofrecer tal beneficio.

Es importante que los patios potencialicen esta estrategia, a través de créditos directos o por medio de entidades bancarias.

Para ello, es preciso generar alianzas estratégicas con entidades bancarias y cooperativas, dispuestas a ofrecer seguridad y respaldo en el proceso de compra de los vehículos usados.

De acuerdo con esta investigación, las entidades dispuestas a manejar alianzas con patios de venta de vehículos usados, son:

- Banco del Pichincha
- Banco del Austro
- Cooperativa JEP
- Cooperativa COOPERCO

#### **4.2.4. Estrategias Competitivas**

##### **Estrategia Defensiva**

Dentro de esta estrategia, se busca mantener la participación en el sector, reduciendo la cuota de mercado de los competidores más peligrosos, a través del uso de comisiones para conquistar a los vendedores independientes.

La propuesta, se basa en ofrecer a los vendedores independientes una comisión de USD \$150, si estos en vez de vender de forma independiente, venden a los patios, creando una ventaja frente a los concesionarios con división de usados, que sólo aceptan vehículos usados si se deja como parte de pago de uno nuevo; con esta opción, las personas pueden ir a los patios y negociar directamente, sin intercambio alguno, y con la ventaja de ganar una comisión por la venta.

Esto permitirá ampliar el stock de los patios y reducirá significativamente la competencia.

Es importante destacar que la comisión como el precio que se pague por el vehículo, debe darse a través de una negociación justa y equitativa, pues genera beneficios para ambas partes, puesto que en algunos casos los patios abusan de su poder de negociación y se aprovechan de los vendedores independientes.

## **Estrategia de sobrevivencia**

Estas estrategias estarán enfocadas en el desarrollo organizacional de los patios de venta vehículos usados, en función de capacitar al talento humano, con el fin de contar con excelentes colaboradores, debido a que, actualmente, es uno de los factores más importantes para alcanzar el éxito.

Tal como se demostró en este estudio, el personal de los patios no se encuentra capacitado adecuadamente, por lo que, se deben desarrollar estrategias de motivación y capacitación, que permitan el adecuado desenvolvimiento del talento humano, para así corregir las falencias, mejorar la actitud frente a los clientes y generar una mejor imagen como empresa.

Para ello, se propone lo siguiente:

- Desarrollar un manual de funciones, que establezca normas y funciones que deben ser respetadas y desarrolladas por cada empleado, logrando cumplir el objetivo de diferenciación. Cabe recalcar que este manual debe ser elaborado técnicamente, para que sirva como guía y oriente de manera correcta la gestión del talento humano.
- Manejar sistemas de reclutamiento y evaluación de desempeño, para asegurar un servicio de calidad.
- Trabajar con la herramienta de gestión Empowerment, con el fin de delegar, otorgar o transmitir poder, autoridad y responsabilidad a los trabajadores, incrementando su autonomía, para que puedan tomar decisiones y ejecutar tareas de manera independiente, es decir, generar empoderamiento, para que sientan a la empresa como suya y trabajen sobre eso.
- Establecer metas de ventas mensuales para vendedores, y entregar incentivos económicos y de formación cuando las metas sean superadas.
- Fomentar el desarrollo de un clima laboral adecuado, para que el talento humano se sienta comprometido y a gusto con el desarrollo de las actividades que se realizan para la empresa.
- Crear planes individuales de desarrollo, para aprovechar el potencial de los empleados y optimizar su productividad dentro de la empresa, a través de ascensos y reconocimientos a su desenvolvimiento laboral.

### **Estrategia de marketing relacional (CRM)**

Esta estrategia busca el mejoramiento constante de la relación con los clientes, a través del uso de una base de datos que permita el desarrollo de una cultura organizacional, enfocada en el consumidor. Este proceso inicia desde el primer contacto con el cliente y se mantiene en constante activación de marca a través de canales digitales.

El desarrollo de una base de datos permite crear un perfil de consumidor, en el que se incluye toda la información individual, acerca de gustos y preferencias sobre los vehículos, información socio-económica; a través de estos perfiles, se podrá segmentar fácilmente el mercado y enfocar eficazmente la publicidad, así como también ofrecer servicios adicionales, como mantenimiento, cambios de aceite, suspensión, frenos, alineación, balanceo, entre otros.

Dentro de esta estrategia también se debe utilizar el internet como medio de comunicación con sus clientes, el cual debe ser usado, a través de correos electrónicos, que serán enviados a los clientes para recordar promociones existentes en los diferentes periodos del año, así como para mostrar el stock de vehículos con los que se cuenta, de acuerdo a las características de compra de cada cliente; con esto se logrará fidelizar a los clientes para que existe una recompra.

#### **4.2.5. Estrategias de Publicidad**

##### **Entornos virtuales**

Los patios de venta de vehículos usados, deben desarrollar estrategias de marketing enfocadas en el uso correcto de medios de publicidad digitales, como son: redes sociales, plataformas virtuales y whatsapp. Esto facilitará la comunicación entre la empresa y los clientes, y permitirá contar con información oportuna en tiempo real.

Estos medios de publicidad pueden ser aprovechados de manera eficiente con la aplicación del social media marketing, encargado de generar un alto tráfico de visitas hacia las páginas, consiguiendo con ello, que el contenido que se publique tenga mayor impacto e interacción, que ayudará a conocer las percepciones y necesidades del mercado, posibilitando así la captación de nuevos clientes.

### **Publicidad de Aprendizaje (boca a boca)**

Esta estrategia está basada en la publicidad que un cliente hace sobre la empresa, es decir que, se debe procurar generar una experiencia positiva en cada uno de ellos, de modo que cuando salgan a la calle hablen bien y recomienden los productos y servicios.

Es importante potenciar el uso de esta estrategia, puesto que es la mejor publicidad que se puede hacer de la empresa.

Para lograr esto, es necesario complementar este tipo de publicidad con las estrategias anteriormente señaladas, alcanzando así prestigio y posicionamiento en la mente de los consumidores cuencanos, y por ende incremento en las ventas.

#### **4.2.6. Estrategia de Distribución**

Los patios de venta de vehículos usados deben hacer uso de esta estrategia para mejorar los tiempos de preparación y exhibición de los vehículos, para su posterior comercialización.

Además, deben mejorar sus puntos de venta, con una adecuada ubicación de los vehículos y excelente presentación de los mismos; se debe brindar facilidades de acceso y pruebas de manejo sin compromiso.

Finalmente, los patios deben potenciar su canal de distribución, ofreciendo su servicio de intermediación, para aquellas personas interesadas en vender sus vehículos de una manera rápida y sencilla, en un lugar especializado. Esto beneficiará tanto al cliente como al patio que se verá beneficiado a través de una comisión.



## Capítulo V. Cuadro de Mando Integral

Las Pymes dedicadas a la comercialización de vehículos usados, o comúnmente conocidas como patios de venta de vehículos usados, en la ciudad de Cuenca, no cuentan con una adecuada planificación estratégica dentro del giro de su negocio, por lo que se considera importante contribuir, a través de este trabajo de investigación, con el desarrollo de un cuadro de mando integral, que permita a estas Pymes beneficiarse de esta herramienta, ya que facilita la integración y coordinación de toda la empresa, así como una retroalimentación para evaluar y mejorar, a través de los indicadores de gestión propuestos.

### 5.1. Mapa Estratégico

Es una herramienta que muestra de manera gráfica la estrategia de la empresa y que además permite consolidar toda la planificación estratégica en un solo documento, sirviendo como una hoja de ruta de lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos de la compañía, los cuales están conectados, a través de relaciones causales, y clasificados en diferentes perspectivas. A su vez, el mapa estratégico facilita el entendimiento de lo que pretende alcanzar la empresa, y ayuda a evaluar y monitorear la consecución de los objetivos estratégicos, mediante indicadores (Fernández, 2001).

### 5.2. Definición de Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Para este proyecto, se han considerado como base las cuatro perspectivas recomendadas por Kaplan y Norton (2013), además, se sugiere la incorporación de una perspectiva adicional, denominada cooperadores, puesto que el sector presenta la necesidad de generar vínculos con proveedores, para crear una sinergia que optimice la gestión de las empresas, mejorando finalmente la relación con los clientes. Estas se plantean de la siguiente forma:



**Figura 1.** Perspectivas del cuadro de mando integral

### **5.2.1. Perspectiva financiera**

Esta perspectiva se enfoca en alcanzar los objetivos financieros de la empresa, permitiendo medir la rentabilidad, los ingresos, costos, entre otros indicadores financieros que aseguren un crecimiento sostenible, a largo plazo, pudiendo establecer los siguientes objetivos:

- Incrementar la rentabilidad del patio de venta de vehículos usados en Cuenca.
- Incrementar los ingresos, con la efectividad de ventas de los vehículos.
- Administrar de manera eficiente los costos y gastos.

### **5.2.2. Perspectiva de clientes**

La perspectiva de clientes debe contener indicadores que especifiquen cuál es el valor añadido que la empresa ofrece a sus clientes, en relación a la competencia, ajustándose a las expectativas y necesidades del mercado.

Esta perspectiva tiene por objetivo crear en los clientes un sentimiento de lealtad hacia la empresa, es decir, busca medir el nivel de satisfacción por los servicios brindados, por la asistencia y el asesoramiento para la adquisición de los productos ofertados, así como también conocer la cantidad de clientes fidelizados. Esta perspectiva estará enfocada en los siguientes objetivos:

- Incrementar la satisfacción del cliente.
- Fidelizar a los clientes.
- Crear una marca sólida en el mercado.
- Ofrecer servicios adicionales a los compradores.

### **5.2.3. Perspectiva de cooperadores**

Esta perspectiva hace referencia a las actividades asociadas a la comercialización de vehículos usados, donde los principales proveedores son: talleres automotrices, almacenes de repuestos de vehículos y entidades financieras, que se convierten en proveedores para los patios de venta de vehículos usados; el objetivo planteado para esta perspectiva es:

- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores más cercanos de la comercialización de vehículos usados.

#### **5.2.4. Perspectiva de procesos internos**

En la perspectiva de procesos internos, se busca medir los procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de los patios de venta de vehículos usados. A través de esta perspectiva, se busca implementar una nueva cadena de procesos integrados, distintos a los de la competencia y con objetivos e indicadores que satisfagan las expectativas de los clientes y propietarios del negocio. Los objetivos planteados son:

- Desarrollar una gestión eficiente de las relaciones con los clientes.
- Desarrollar un programa de soluciones integrales para el correcto desenvolvimiento de las actividades de la empresa.
- Elaborar un manual de procedimientos para cada área de la empresa.

#### **5.2.5. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje**

Esta perspectiva muestra la infraestructura que la empresa debe construir para mejorar. Si lo que se busca es alcanzar los objetivos de crecimiento financiero, a largo plazo, las empresas deben invertir en su infraestructura, personal, sistemas y procedimientos. Kaplan y Norton (2013), han recalcado tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, estas son: las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Por ello, para la realización del cuadro de mando integral, se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

- Realizar evaluaciones de desempeño para medir habilidades y competencias.
- Elaborar un plan de capacitación para el personal.
- Implementar un sistema de gestión para la relación con los clientes (CRM).
- Desarrollar tecnologías de información y comunicación eficientes para la venta de vehículos usados.
- Alcanzar un clima organizacional adecuado, que permita crear una cultura organizacional centrada en el cliente.

### **5.3. Establecimiento de los Objetivos Estratégicos**

Con base en las estrategias establecidas en el capítulo anterior y desde el enfoque de las perspectivas señaladas, se proponen los siguientes objetivos de gestión:

#### **5.3.1. Perspectiva financiera**

- **Incrementar la rentabilidad del patio de venta de vehículos usados en Cuenca**

Este objetivo estratégico es de vital importancia para que los patios puedan asegurar su sostenibilidad en el tiempo, a través del incremento de su rentabilidad, es decir, desarrollando indicadores de gestión para medir la capacidad de generar utilidades y el rendimiento sobre el patrimonio e inversión. Al incrementar la rentabilidad, se puede lograr una estabilidad económica, y esto sería posible si las empresas concentran sus esfuerzos en la comercialización de las marcas, tipos de vehículos y precios más aceptados por el mercado objetivo.

- **Incrementar los ingresos con la efectividad de ventas de vehículos y recuperación de cartera**

Realizar ventas de manera efectiva permite alcanzar un incremento en los ingresos de la empresa. El objetivo debe enfocarse en contar con personal capacitado, que trabaje de forma eficaz y pueda aplicar técnicas de negociación, logrando más ventas durante un periodo determinado. Además, se debe incrementar el nivel de ventas de contado, ofreciendo precios competitivos dentro del sector; por otro lado, las empresas también se pueden enfocar en mejorar el sistema de recuperación de cartera de los créditos directos, esto permitirá que el nivel de ingresos aumente y se generen beneficios económicos a corto plazo.

- **Administrar de manera eficiente los costos y gastos**

La administración eficiente de costos y gastos es un proceso fundamental para que los patios de venta de vehículos usados puedan alcanzar rendimientos financieros positivos. Por ello, es necesario controlar y prever los gastos, así como también reducirlos sin afectar la calidad del servicio y los productos ofertados.

#### **5.3.2. Perspectiva del cliente**

- **Incrementar la satisfacción de los clientes**

De acuerdo con esta investigación de mercados, el 64% de encuestados considera que el servicio de los patios de venta de vehículos usados, de Cuenca, es bueno. Tan

sólo un 10% cree que el servicio es excelente. Por ello, se puede y se debe trabajar con base en este factor, con el fin de incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

Se propone, entonces, mejorar el servicio de los patios de venta de vehículos usados de la ciudad de Cuenca, buscando alcanzar una satisfacción excelente por parte del mercado, esto ayudará a que las personas hablen bien de las empresas y, a través del modelo de aprendizaje (boca a boca), estas lleguen a ser reconocidas y recomendadas por los consumidores. Además, es importante brindar soluciones a reclamos y consultas en el menor tiempo posible.

- **Fidelizar a los clientes**

El objetivo deberá enfocarse en fidelizar a los clientes, a través de servicios de venta y post-venta personalizados y excelentes.

Para fidelizar a los clientes, se propone el uso de herramientas que faciliten y mejoren la relación empresa-cliente, con el desarrollo de un servicio personalizado y atendiendo a requerimientos que se ajusten a las necesidades y exigencias de los consumidores, buscando satisfacer sus expectativas.

Asimismo, es importante medir la lealtad de los clientes, a través de nuevas compras, por medio del índice de repetición de compra (frecuencia), que permite evaluar si las medidas tomadas para retener y fidelizar al cliente, están o no funcionando de manera correcta.

- **Crear una marca sólida en el mercado**

El nivel de preferencia para realizar la compra en un patio específico, es mínimo, apenas alcanza el 16%; mientras que, para el 84% de las personas interesadas en comprar un vehículo usado le es indiferente el patio en donde realizar la compra. Esta premisa permite establecer que los patios no están posicionados en la mente del consumidor, por lo que, es importante desarrollar indicadores que permitan medir el nivel de posicionamiento de la marca y la participación o cuota de mercado que tienen en la localidad.

Es importante destacar que los atributos que más valoran los clientes, están asociados al servicio, por lo que, para crear una marca sólida en el mercado, es necesario que los empleados atiendan adecuadamente y den soluciones efectivas a las necesidades y exigencias de los clientes, transmitiendo seguridad y confianza, y demostrando que el servicio prestado se basa en valores y principios transparentes, enfocados en los clientes. Además, se debe trabajar en estrategias de marketing y desarrollo

organizacional, que generen un impacto en el mercado objetivo y que permitan el desarrollo de una marca sólida en el mercado cuencano. Se espera que lo propuesto sea alcanzado en aproximadamente 12 meses.

- **Ofrecer servicios adicionales a los compradores**

Para competir en el mercado actual, es preciso ampliar el portafolio de servicios de los patios de venta de vehículos usados. Según esta investigación, el 88% de las personas encuestadas considera que los patios deberían ofrecer servicios adicionales.

Con este objetivo, se espera ofrecer servicios post-venta y complementarios a los clientes, con el fin de aumentar su nivel de satisfacción. Esto se puede lograr a través de cooperaciones con talleres automotrices, almacenes de repuestos y entidades financieras que representen una solución inmediata para el cliente, con relación a su vehículo adquirido en el patio.

### **5.3.3. Perspectiva de colaboradores**

- **Realizar alianzas estratégicas con los actores externos de la comercialización de vehículos usados**

Para mejorar el servicio al cliente, los patios deben enfocar sus esfuerzos en establecer alianzas estratégicas con talleres automotrices, puesto que son lo primero que el cliente busca al salir con su vehículo recién adquirido.

Para ello, es necesario que los talleres conozcan los beneficios que generarían este tipo de alianzas, tales como una mayor publicidad y la remisión de nuevos clientes. Asimismo, se deben realizar alianzas con almacenes de repuestos, confiables y seguros, firmar convenios con entidades financieras, para brindar al cliente varias formas de pago.

### **5.3.4. Perspectiva de procesos internos**

- **Desarrollar una gestión eficiente de relaciones con los clientes**

Los patios de venta de vehículos usados no cuentan con una herramienta que les permita tener una adecuada y eficiente gestión con sus clientes, es por ello que, se plantea el uso de la herramienta CRM, enfocada en mejorar las relaciones empresa-cliente, a través de los diferentes canales de comunicación (mail, teléfono y chat). Esto permitirá a los patios, conocer los gustos, preferencias, necesidades y capacidad económica de los clientes, con el fin de enfocar sus productos, servicios y esfuerzos de publicidad, de mejor manera.

- **Desarrollar un programa de soluciones integrales para el correcto desenvolvimiento de las actividades de la empresa**

El objetivo es implementar un programa que permita evaluar los puntos críticos dentro de los procesos que desarrollan los patios de venta de vehículos usados y, con ello, brindar soluciones efectivas a cualquier inconveniente, como multas, gravámenes, historial de propietarios, legalización de documentos y entrega de dinero por parte de los patios.

A través de este programa, se pretende también medir y reducir los tiempos de preparación de los vehículos. Asimismo, brindar el asesoramiento que el comprador necesite, logrando una negociación justa y equitativa, entrega inmediata de documentos legales y seguimiento durante el desarrollo de la matriculación hasta su finalización, con el fin de atender cualquier problema que se presente durante el desarrollo de dicho trámite.

- **Elaborar un manual de procedimientos para cada área de la empresa**

Este manual deberá ser un documento que incluya el paso a paso de los procedimientos operacionales correspondientes a cada área de la empresa. Por ejemplo, para el área de comercialización y ventas, los procesos podrían considerarse desde el momento en que los clientes visitan el local o incluso desde que se emite cualquier tipo de información o publicidad sobre los productos, esta debe tener un lineamiento. Luego viene el saludo y recibimiento, la indagación de lo que está buscando, la exposición del stock disponible, el asesoramiento, la negociación y cierre, el procedimiento de cobro y el seguimiento post-venta.

### **5.3.5. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje**

- **Realizar evaluaciones de desempeño para medir habilidades y competencias**

Las empresas necesitan realizar evaluaciones de desempeño a su personal, para verificar que estos cuentan con las habilidades y competencias, de acuerdo al cargo que desempeñan.

- **Elaborar un plan de capacitación para el personal**

Actualmente, es necesario contar con un plan de capacitación constante, para el personal. Esto permite a las empresas tener empleados altamente calificados, con un buen nivel de conocimientos, habilidades y una excelente actitud para desenvolverse en su trabajo, lo que, a su vez, aporta en la consecución de los objetivos de la

empresa y en su crecimiento sostenible, que, finalmente, beneficia a todos quienes la conforman.

- **Desarrollar tecnologías de información y comunicación eficientes para la venta de vehículos usados**

El objetivo consiste en desarrollar estrategias de comunicación, enfocadas en las preferencias de los clientes, a través del uso de las nuevas tecnologías de la información.

- **Alcanzar un clima organizacional adecuado, que permita crear una cultura organizacional centrada en el cliente**

Es significativo plantear un objetivo relacionado con el clima organizacional, puesto que, si un empleado se encuentra satisfecho con su trabajo y con el ambiente laboral, su rendimiento y desempeño aumentan, logrando relaciones exitosas con los clientes.

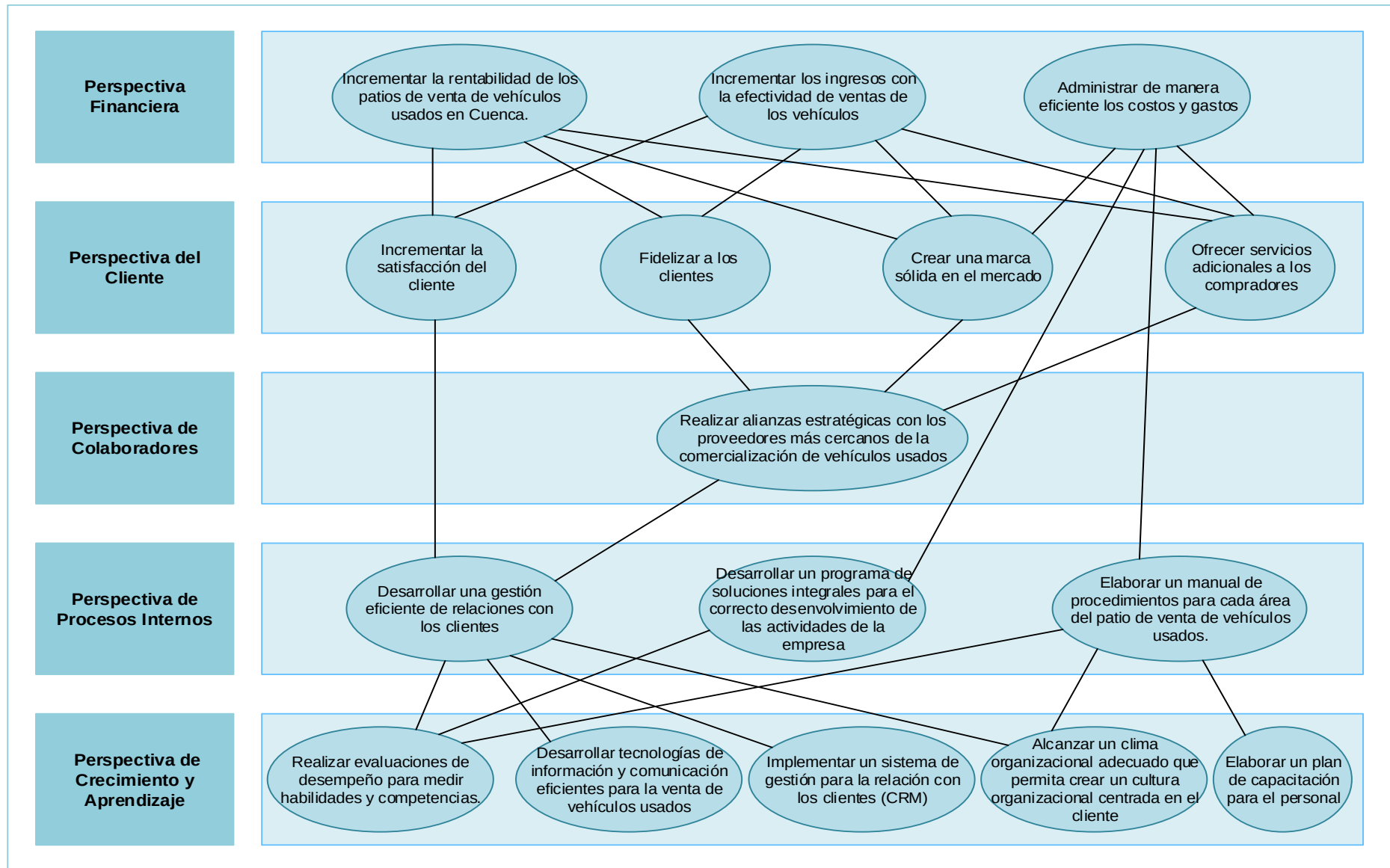
Se propone el desarrollo de una encuesta que permita medir el nivel de satisfacción de los empleados en la empresa, pudiendo así realizar una mejora continua en el clima organizacional.

#### **5.4. Trazado del Mapa Estratégico**

Para poder iniciar con el trazado, es fundamental tener establecidos todos los objetivos estratégicos, pues solo así se podrá ver la relación causa-efecto entre estos, lo que, a su vez, permitirá tener una visión amplia de los resultados que se esperan obtener.

A continuación, se muestra el mapa estratégico, planteado para la aplicación en patios de venta de vehículos usados en la ciudad de Cuenca:





### **5.5. Establecimiento de Indicadores de Gestión**

Después de definir los objetivos estratégicos, se debe iniciar con la definición de indicadores de gestión, los que permitirán medir el cumplimiento de cada objetivo propuesto, por lo que, a continuación, se presentan los indicadores que podrán utilizar, individualmente, los patios de venta de vehículos usados de la ciudad de Cuenca.

**Tabla 17. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 1**

| Incrementar la rentabilidad del patio de venta de vehículos usados en Cuenca |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |                                                                                                                        |                                                                              |                                   |                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador                                                                    | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Unidad de medida | Fórmula                                                                                                                | Rango de tolerancia                                                          | Responsable de recolección        | Áreas funcionales responsables del desempeño                                           |
| Rendimiento sobre el patrimonio (ROE) o rentabilidad financiera              | El rendimiento sobre el patrimonio permite conocer el beneficio que obtiene la empresa durante un periodo determinado, de acuerdo a su capital invertido, y a su vez muestra cuán rentable resulta seguir dentro del mercado o si se deben desarrollar nuevos métodos para no salir de este. Se espera que el incremento del ROE llegue al nivel esperado del 13% en un periodo de 18 meses.                                                                                                                                                                                                                                              | %                | Utilidad Neta / Patrimonio                                                                                             | Esperado $\geq 13\%$<br>Aceptable $\geq 9\%$ y $< 13\%$<br>Critico $< 9\%$   | Persona encargada de contabilidad | Área Financiera<br>Periodo de recolección semestral<br>Periodo de evaluación semestral |
| Porcentaje de EBITDA sobre Ingresos de actividades ordinarias                | EBITDA es un indicador financiero (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) es decir el margen de utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Es utilizado para conocer la liquidez de una empresa, pues muestra los beneficios netos libres de impuestos y que permiten hacer frente a las deudas a corto y largo plazo. Mientras que, si se divide el EBITDA para los ingresos de actividades ordinarias, se podrá conocer, a través de una medición, cuán rentable es el negocio. Por lo que, se espera un incremento de EBITDA del 15%, en relación con los ingresos en 24 meses. | %                | EBITDA = Utilidad operacional + Amortizaciones y Depreciaciones<br>(EBITDA / Ingresos de actividades ordinarias) * 100 | Esperado $\geq 15\%$<br>Aceptable $\geq 10\%$ y $< 15\%$<br>Critico $< 10\%$ | Persona encargada de contabilidad | Área Financiera<br>Periodo de recolección semestral<br>Periodo de evaluación semestral |
| Rendimiento sobre la inversión (ROI) o rentabilidad económica                | El rendimiento sobre la inversión busca conocer la rentabilidad sobre los activos y su capacidad de generar valor, para así determinar si es necesaria o no una mayor inversión. Además, hace referencia a la gestión de activos de la empresa, dentro de la cual están los inventarios que son los vehículos. Se espera un rendimiento anual sobre los activos de al menos el 8%.                                                                                                                                                                                                                                                        | %                | Utilidad Neta / Activos                                                                                                | Esperado $\geq 8\%$<br>Aceptable $\geq 5\%$ y $< 8\%$<br>Critico $< 5\%$     | Persona encargada de contabilidad | Área Financiera<br>Periodo de recolección semestral<br>Periodo de evaluación semestral |

Elaborado por: Las autoras.

**Tabla 18. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 2**

| Incrementar los ingresos con la efectividad de ventas de los vehículos y recuperación de cartera |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |                                                                                                                                        |                                                                              |                             |                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador                                                                                        | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Unidad de medida | Fórmula                                                                                                                                | Rango de tolerancia                                                          | Responsable de recolección  | Áreas funcionales responsables del desempeño                                        |
| % de incremento de ingresos totales                                                              | El porcentaje de incremento de ingresos totales, es un indicador que permite evaluar el crecimiento de las ventas actuales, con respecto a un periodo anterior. Se espera que este siempre sea positivo. Se espera un incremento anual de ingresos de, al menos, el 15% con respecto al periodo anterior.                                                 | %                | $(\text{Ingresos actuales} - \text{Ingresos periodo anterior}) / \text{Ingresos periodo anterior} * 100$                               | Esperado $\geq 15\%$<br>Aceptable $\geq 10\%$ y $< 15\%$<br>Crítico $< 10\%$ | Persona encargada de ventas | Área de Ventas<br>Periodo de recolección mensual<br>Periodo de evaluación semestral |
| % de ingresos provenientes de clientes nuevos                                                    | El porcentaje de ingresos provenientes de clientes nuevos, es un indicador que permite saber cuánto del total de ingresos provienen de nuevos clientes y, al mismo tiempo, compararlo con periodos anteriores. Se espera que en un periodo de 24 meses, los ingresos provenientes de clientes nuevos, alcancen el 45%.                                    | %                | $(\text{Ventas clientes nuevos} / \text{Total ingresos}) * 100$                                                                        | Esperado $\geq 45\%$<br>Aceptable $\geq 40\%$ y $< 45\%$<br>Crítico $< 40\%$ | Persona encargada de ventas | Área de Ventas<br>Periodo de recolección mensual<br>Periodo de evaluación semestral |
| Recuperación de cartera                                                                          | Este, es un indicador financiero que determina cuánto tardan las cuentas de clientes por cobrar en convertirse en efectivo para la empresa, es decir, cuántas veces rota la cartera en un periodo, información que es importante para hacer un manejo adecuado del capital de trabajo. Se espera una recuperación de cartera de al menos 2 veces por año. | U                | $\text{Ventas a crédito} / \text{Promedio de cuentas por cobrar} = \text{Rotación de cartera}$                                         | Esperado $\geq 2$ veces<br>Crítico $< 1$ vez                                 | Persona encargada de ventas | Área de Ventas<br>Periodo de recolección mensual<br>Periodo de evaluación semestral |
| Rotación de cartera en días                                                                      | Este es un indicador financiero, que determina cada cuántos días rota la cartera de la empresa, permitiendo tener un periodo estimado en días de rotación. Se espera que anualmente la rotación de cartera en días sea menor a 183 días.                                                                                                                  | Días             | $\text{Días del año} / \text{Rotación de cartera}$                                                                                     | Esperado $\leq 183$ días<br>Crítico $> 183$ días                             | Persona encargada de ventas | Área de Ventas<br>Periodo de recolección mensual<br>Periodo de evaluación semestral |
| % de vehículos vendidos                                                                          | El incremento del porcentaje de vehículos vendidos, hace referencia al nivel de ventas alcanzado, lo que permite conocer oportunamente cómo se está manejando la gestión de inventarios de cada patio de venta de vehículos usados. Se espera que                                                                                                         | %                | $(\text{Número de vehículos vendidos periodo actual} - \text{Número de vehículos vendidos periodo anterior}) / \text{Total número de}$ | Esperado $\geq 25\%$<br>Crítico $< 25\%$                                     | Persona encargada de ventas | Área de Ventas<br>Periodo de recolección mensual<br>Periodo de evaluación semestral |

|                                                                              |                                     |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| en promedio, se alcance 60 ventas por año, con un crecimiento anual del 25%. | vehículos del periodo anterior *100 |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|

**Tabla 19. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 3**

| Administrar de manera eficiente los costos y gastos                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                  |                                                          |                                        |                                            |                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador                                                                | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Unidad de medida | Fórmula                                                  | Rango de tolerancia                    | Responsable de recolección                 | Áreas funcionales responsables del desempeño                                             |
| % de reducción de gastos comerciales de venta                            | El porcentaje de reducción de gastos comerciales de venta, permite determinar cómo se ven afectados los ingresos por los gastos y, a su vez, compararlos con periodos anteriores, pues, mientras más bajos sean los gastos, menos afectados se verán los ingresos. Se espera una reducción anual de al menos el 5%. | %                | $(\text{Gastos de venta} / \text{ingresos}) * 100$       | Esperado $\geq 5\%$<br>Crítico $< 5\%$ | Persona encargada de contabilidad y ventas | Área Financiera<br><br>Periodo de recolección mensual<br><br>Periodo de evaluación anual |
| Número de presupuestos realizados por el patio de venta vehículos usados | El número de presupuestos realizados, corresponde a la realización de presupuestos de manera adecuada, apegada a la realidad y conforme a lineamientos contables que permitan reducir gastos, generando así una administración eficiente de recursos. Se espera que se realice al menos dos presupuestos por año.   | U                | Número de presupuestos realizados por los patios, al año | Esperado $\geq 2$<br>Crítico $= 0$     | Persona encargada de contabilidad y ventas | Área Financiera<br><br>Periodo de recolección mensual<br><br>Periodo de evaluación anual |

Elaborado por: Las autoras.

**Tabla 20. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 4**

| Incrementar la satisfacción de los clientes |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                  |                             |                                                                                              |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador                                   | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Unidad de medida | Fórmula                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Rango de tolerancia                                              | Responsable de recolección  | Áreas funcionales responsables del desempeño                                                 |
| Índice de satisfacción del cliente          | El índice de satisfacción del cliente es una medida porcentual, que será obtenida a través de una encuesta al cliente, luego de finalizada la venta. Esta calificará de 1 a 5, siendo 1 totalmente insatisfecho (malo) y 5 totalmente satisfecho (excelente), en donde se tomará en cuenta, de manera primordial, la atención brindada por el personal, la experiencia de compra y seguimiento, la valoración de las instalaciones y la disponibilidad de vehículos, de acuerdo a la necesidad del cliente. Se espera que, en un periodo de 12 meses, se pueda alcanzar el 90% de satisfacción en los clientes, con una calificación excelente. | %                | Encuesta<br>Qué grado de satisfacción elegiría según su experiencia de compra y servicios brindados por el patio de venta de vehículos usados, acerca de:<br>-La amabilidad y asesoría del vendedor.<br>-La experiencia que tuvo en las instalaciones.<br>-La disponibilidad de vehículos acorde a su necesidad.<br><b>Calificación:</b><br>-Excelente<br>-Muy Bueno<br>-Bueno<br>-Regular<br>-Malo<br><br>((Calificación parámetro 1 + calificación parámetro 2 + calificación parámetro n) / número de parámetros considerados) *100 | Esperado >=90%<br><br>Aceptable >=80% y <90%<br><br>Critico <80% | Persona encargada de ventas | Área de Ventas<br><br>Periodo de recolección mensual<br><br>Periodo de evaluación trimestral |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |      |                                                                                                                                                         |                                                                                                    |                                                                  |                                                                                              |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| % de reclamos solucionados y no solucionados | El porcentaje de reclamos solucionados y no solucionados permite conocer cuán eficiente está siendo la empresa, al momento de generar una solución al cliente, ante cualquier inconveniente presentado en el vehículo adquirido dentro del patio. Se espera que, en un periodo de 12 meses, puedan dar solución al 100% de reclamos recibidos.               | %    | (Número de reclamos solucionados / Total de reclamos presentados) *100<br><br>(Número de reclamos no solucionados / Total de reclamos presentados) *100 | Esperado=100% solucionado<br><br>Aceptable>=80% solucionado y <100%<br><br>Critico<80% solucionado | Secretario(a) o recepcionista<br><br>Persona encargada de ventas | Área de Ventas<br><br>Periodo de recolección mensual<br><br>Periodo de evaluación trimestral |
| Tiempo promedio de resolución de reclamos    | Permite medir los días transcurridos desde la presentación del reclamo hasta la solución del mismo. Para que el nivel de satisfacción de los clientes sea evaluado como excelente, el tiempo promedio para solución de reclamos no debe ser mayor a 3 días, así el cliente siente que la empresa toma su pedido de forma inmediata y, por ello, es valorada. | Días | (Tiempo reclamo 1 + tiempo reclamo 2 + tiempo n de reclamos) / total de reclamos solucionados                                                           | Esperado<=3 días<br><br>Critico>3 días                                                             | Secretario(a) o recepcionista<br><br>Persona encargada de ventas | Área de Ventas<br><br>Periodo de recolección mensual<br><br>Periodo de evaluación mensual    |

Elaborado por: Las autoras.

**Tabla 21. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 5**

| Fidelizar a los clientes                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                              |                             |                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador                                                             | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Unidad de medida | Fórmula                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Rango de tolerancia                                                          | Responsable de recolección  | Áreas funcionales responsables del desempeño                                                 |
| CPS (Customer Profiability Score) o Ratio de Rentabilidad por Cliente | El CPS sirve para medir la rentabilidad de un cliente, en un período definido, con ello, se puede conocer la cantidad de dinero que genera a la empresa y cuánto cuesta satisfacer sus necesidades. Este indicador es importante, porque permite establecer rankings de clientes, en función de su rentabilidad para la empresa. Se pretende que el cliente muestre una rentabilidad de al menos el 25% a la empresa anualmente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | %                | $\left( \frac{\text{Ingresos totales por cliente} - \text{Gastos totales por cliente}}{\text{Gastos totales por cliente}} \right) * 100$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Esperado $\geq 25\%$<br>Aceptable $\geq 10\%$ y $< 25\%$<br>Crítico $< 10\%$ | Persona encargada de ventas | Área de Ventas<br><br>Periodo de recolección mensual<br><br>Periodo de evaluación trimestral |
| Índice de fidelización de clientes NPS (Net Promoter Score)           | Este indicador de fidelización sirve para evaluar la lealtad de un cliente, y se lo mide por medio de una encuesta. La pregunta clave es si recomendarían o no la empresa a algún conocido o familiar, estos puntajes deben estar entre 0 - 10 y se deben clasificar las respuestas en tres grupos: 1. Promotores (puntuación 9 y 10): son clientes completamente satisfechos y muy leales a la marca. 2. Pasivos (puntuación de 7-8). Clientes satisfechos pero no a su mayor nivel y pueden preferir la competencia. 3. Detractores (puntuación 0-6). Clientes insatisfechos. Representan un peligro y pueden manchar la imagen de la empresa. Para obtener la respuesta se debe restar valor de Promotores y el valor de Detractores. Debiendo salir un resultado entre -100 y el 100. Si la respuesta es positiva, se puede considerar el nivel de fidelidad como bueno; mientras que, si es más de 50, se considera como excelente y si es negativo, hay un problema con el grado de lealtad. | U                | Encuesta:<br>Utilizando una escala de 1 a 10, en donde 1 indica que Ud. está nada dispuesto y 10 que está totalmente dispuesto, basado en su experiencia con el patio de venta de vehículos usados, por favor indíquenlos:<br>¿Qué tan dispuesto está Ud. de recomendar la empresa a sus familiares o amigos?<br><br>Fórmula:<br>$\left( \frac{\text{Total de Promotores} - \text{Total de Detractores}}{\text{Total de Promotores} + \text{Total de Detractores}} \right) * 100$ | Esperado $\geq 50$<br>Aceptable = 0<br>Crítico $< 0$                         | Persona encargada de ventas | Área de Ventas<br><br>Periodo de recolección mensual<br><br>Periodo de evaluación trimestral |



|                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |                                                                                                 |                                                                  |                             |                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Se espera que en un periodo de 12 meses, el índice de fidelización de los clientes sea positivo y que, de manera progresiva, se pueda alcanzar el puntaje de 50 que es el esperado. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |                                                                                                 |                                                                  |                             |                                                                                      |
| Número de recompras alcanzadas por el patio de venta vehículos usados                                                                                                               | El número de recompras alcanzadas, se refiere a la adquisición realizada por una persona que ya ha realizado una compra anterior en el mismo patio y regresa directamente a hacer otra. Esto, se convierte en un beneficio, ya que las empresas no invierten dinero extra en publicidad para este tipo de clientes frecuentes. Se espera que en un periodo de 12 meses, se alcancen por lo menos 8 recompras. | U | Número de recompras alcanzadas periodo actual – Número de recompras alcanzadas periodo anterior | Esperado $\geq 8$<br>Aceptable $\geq 5$ y $< 8$<br>Crítico $< 5$ | Persona encargada de ventas | Área de Ventas<br>Periodo de recolección mensual<br>Periodo de evaluación trimestral |

Elaborado por: Las autoras.

**Tabla 22. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 6**

| Crear una marca sólida en el mercado      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                  |                                                                                                                                         |                                                                    |                             |                                                                                              |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador                                 | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Unidad de medida | Fórmula                                                                                                                                 | Rango de tolerancia                                                | Responsable de recolección  | Áreas funcionales responsables del desempeño                                                 |
| Porcentaje de posicionamiento de la marca | Este indicador permite medir el nivel de posicionamiento de la marca en el mercado objetivo, además permite evaluar el porcentaje de clientes que acudieron a la empresa por el desarrollo de estrategias de marketing y publicidad, desarrollo organizacional o modelo de aprendizaje (boca a boca). Para medir este indicador, se propone el desarrollo de una encuesta de recordación de marca, para saber si han escuchado o conocen sobre la marca de la empresa y a través de qué medio la escucharon o conocieron. Se espera que en un periodo de 24 meses la marca de la empresa se encuentre posicionada en el 100% del mercado objetivo. | %                | Encuesta:<br>Mencione tres marcas de empresas dedicadas a la comercialización de vehículos usados que conozca.                          | Esperado >=100%<br><br>Aceptable >=80% y <100%<br><br>Crítico >80% | Persona encargada de ventas | Área de Ventas<br><br>Periodo de recolección mensual<br><br>Periodo de evaluación trimestral |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                  | ¿Antes de visitar el establecimiento, Ud. conocía la existencia de la empresa?                                                          |                                                                    |                             |                                                                                              |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                  | ¿Actualmente cuenta con productos o servicios adquiridos en esta empresa?                                                               |                                                                    |                             |                                                                                              |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                  | Cuando usted escucha acerca del nombre de nuestra empresa, ¿qué es lo primero que se le viene a la mente?                               |                                                                    |                             |                                                                                              |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                  | ¿Está satisfecho con los productos y servicios que ofrece la empresa?                                                                   |                                                                    |                             |                                                                                              |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                  | ¿De qué manera conoció sobre la empresa?<br>-Recomendaciones<br>-Redes sociales<br>-Plataformas virtuales (OLX, PATIO TUERCA)<br>-Otros |                                                                    |                             |                                                                                              |

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |          |                                                                                                     |                                                                           |                                    |                                                                                          |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>% de participación en el mercado</p> | <p>La participación de mercado se refiere al porcentaje que una empresa tiene del mercado total disponible, e indica cómo la empresa se está desarrollando en el mercado en relación con sus competidores. Este índice permite evaluar si el mercado ha crecido o ha disminuido, y si es necesario tomar acciones estratégicas. Se espera que en un periodo de 24 meses, el porcentaje de participación de mercado sea del 8%.</p> | <p>%</p> | <p>(Total de unidades vendidas por la empresa / Total de unidades vendidas por el mercado) *100</p> | <p>Esperado &gt;=8%<br/>Aceptable &gt;=5% y &lt;8%<br/>Crítico &gt;5%</p> | <p>Persona encargada de ventas</p> | <p>Área de Ventas<br/>Periodo de recolección mensual<br/>Periodo de evaluación anual</p> |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|

Elaborado por: Las autoras.

**Tabla 23. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 7**

| Ofrecer servicios adicionales a los compradores                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                  |                                               |                          |                            |                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Indicador                                                                            | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Unidad de medida | Fórmula                                       | Rango de tolerancia      | Responsable de recolección | Áreas funcionales responsables del desempeño                            |
| Número de servicios adicionales implementados por el patio de venta vehículos usados | Los servicios adicionales en los patios, pueden darse a través de la cooperación de talleres automotrices, almacenes de repuestos y entidades financieras. Por tal razón, se espera que en un periodo de 12 meses, se puedan implementar 3 servicios adicionales, que beneficien a los clientes y a la empresa. | U                | Número de servicios adicionales implementados | Esperado>=3<br>Crítico=0 | Gerente - Propietario      | Gerencia<br>Periodo de recolección anual<br>Periodo de evaluación anual |

Elaborado por: Las autoras.

**Tabla 16. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 8**

| Realizar alianzas estratégicas con los actores externos de la comercialización de vehículos usados |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                  |                                                                                                                       |                                                                     |                            |                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------|
| Indicador                                                                                          | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Unidad de medida | Fórmula                                                                                                               | Rango de tolerancia                                                 | Responsable de recolección | Áreas funcionales responsables del desempeño |
| Número de alianzas realizadas                                                                      | Por medio de este indicador se obtendrá el número de convenios que el patio de venta de vehículos usados firmará con el objetivo de realizar alianzas estratégicas con talleres automotrices, almacenes de repuestos para vehículos y entidades financieras; se espera que tengan, al menos, 4 alianzas estratégicas por año con las empresas antes mencionadas. | U                | Número de contratos firmados con talleres automotrices, almacenes de repuestos para vehículos y entidades financieras | Esperado $\geq 6$<br>Aceptable $\geq 4$ y $< 6$<br>Crítico $\geq 0$ | Gerente – Propietario      | Gerencia<br>Periodo de recolección semestral |

Elaborado por: Las autoras.

**Tabla 17. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 9**

| Desarrollar una gestión eficiente de relaciones con los clientes                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |                                                                             |                                                                                                               |                            |                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador                                                                                   | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Unidad de medida | Fórmula                                                                     | Rango de tolerancia                                                                                           | Responsable de recolección | Áreas funcionales responsables del desempeño                                        |
| Implementación de procesos enfocados en los clientes del patio de venta de vehículos usados | El indicador permite revisar que los procesos estén enfocados en los clientes. Para alcanzar este objetivo, se utilizará la herramienta de CRM, que ayuda a desarrollar una gestión eficiente con los clientes, por medio de una base de datos. Se espera que en 12 meses se pueda implementar una base de datos para generar una gestión eficiente enfocada en los clientes. | U                | El patio de venta de vehículos usados realiza una base de datos de clientes | Satisfactorio: Implementación de una base de datos<br><br>Insatisfactorio: No se implementó una base de datos | Gerente - Propietario      | Gerencia<br><br>Período de recolección semestral<br><br>Período de evaluación anual |

Elaborado por: Las autoras.

**Tabla 18. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 10**

| Desarrollar un programa de soluciones integrales                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                  |                                                                                                                                                                                                                                    |                                    |                             |                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador                                                       | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Unidad de medida | Fórmula                                                                                                                                                                                                                            | Rango de tolerancia                | Responsable de recolección  | Áreas funcionales responsables del desempeño                                          |
| Número de programas de soluciones integrales                    | Los programas de soluciones integrales, se encargan de evaluar puntos críticos de los procesos, que desarrollan los patios de venta de vehículos, y brindar una solución efectiva a cualquier inconveniente que suceda, a través de la implementación de un sistema eficiente. Se espera que un periodo de 24 meses, se pueda implementar un programa dentro de cada patio. | U                | Número de programas de soluciones integrales por año, por patio                                                                                                                                                                    | Esperado=>1<br>Crítico=0           | Gerente – Propietario       | Gerencia<br>Periodo de recolección semestral<br>Periodo de evaluación semestral       |
| Tiempo promedio de preparación del vehículo hasta la exhibición | El tiempo de preparación de un vehículo es la cantidad de días transcurridos desde la compra hasta su exhibición en el patio, para su posterior venta; se espera disminuir el tiempo de preparación, eliminando tiempos ociosos del proceso. Para lograra esto, se propone que cada vehículo esté preparado en 5 días.                                                      | Días             | (Tiempo en taller automotriz +<br>Tiempo en taller mecánico +<br>Tiempo en latonería +<br>Tiempo en taller eléctrico +<br>Tiempo en limpieza) / Total de días transcurridos desde el ingreso a talleres hasta el día de exhibición | Esperado<=5 días<br>Crítico>5 días | Área de limpieza y talleres | Gerencia<br>Periodo de recolección por vehículo<br>Periodo de evaluación por vehículo |

|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |                                           |                                                                                                          |                       |                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Disminución del número de fallas durante el proceso | <p>El número de fallas, durante el proceso, se refiere a los inconvenientes que se presentan al momento de comprar (multas, gravámenes), durante la preparación (repuestos, arreglos físicos y mecánicos) y al momento de la venta (documentos, dinero y matriculación). Por lo que, se espera que en un periodo de 18 meses, se disminuya la frecuencia de errores promedio por mes de 6 a 2, de manera individual para cada patio.</p> | U | Número de fallas del proceso por vehículo | <p>Esperado <math>\leq 2</math> fallas mensuales</p> <p>Crítico <math>&gt; 2</math> fallas mensuales</p> | Gerente – Propietario | <p>Gerencia</p> <p>Periodo de recolección por vehículo</p> <p>Periodo de evaluación por vehículo</p> |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Elaborado por: Las autoras.



**Tabla 19. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 11**

| Elaborar un manual de procedimientos para las diferentes áreas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                  |                                                                                                                                         |                                                |                                              |                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador                                                      | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Unidad de medida | Fórmula                                                                                                                                 | Rango de tolerancia                            | Responsable de recolección                   | Áreas funcionales responsables del desempeño                                                                            |
| Porcentaje de manuales de procedimientos                       | Los manuales de procedimientos permiten realizar, de manera correcta, los procesos de cada área de la empresa. El objetivo del indicador es contar con un manual de procedimientos en cada área del patio de venta de vehículos usados, el mismo que permita resolver problemas y responder dudas existentes dentro del área de trabajo. Para esto, se propone un periodo de 12 meses para realizar la documentación necesaria del 100% de los pasos de cada área. | %                | $\frac{\text{Número de áreas que disponen de manual de procedimientos}}{\text{Número de áreas con los que cuenta el patio}} \times 100$ | Esperado=100%<br>Aceptable>=80%<br>Crítico<80% | Persona encargada del área de Talento Humano | Gerencia<br>Área de ventas<br>Área de Talento Humano<br>Período de recolección semestral<br>Período de evaluación anual |

Elaborado por: Las autoras.

**Tabla 20. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 12**

| Realizar evaluaciones de desempeño para medir habilidades y competencias             |                                                                                                                                                                                                             |                  |                                                        |                                        |                                     |                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador                                                                            | Descripción                                                                                                                                                                                                 | Unidad de medida | Fórmula                                                | Rango de tolerancia                    | Responsable de recolección          | Áreas funcionales responsables del desempeño                                                          |
| Número de evaluaciones de desempeño realizadas en el patio de venta vehículos usados | Las evaluaciones de desempeño sirven para ver cómo se desarrollan los empleados en su trabajo. Estas evaluaciones deben ser realizadas, al menos, 2 veces al año, en el patio de venta de vehículos usados. | U                | Número de evaluaciones realizadas en el patio, por año | Esperado=2<br>Aceptable=1<br>Crítico=0 | Persona encargada de Talento Humano | Todo el personal de los patios<br>Período de recolección semestral<br>Período de evaluación semestral |

Elaborado por: Las autoras.

**Tabla 21. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 13**

| Elaborar un plan de capacitación para el personal                                      |                                                                                                                        |                  |                                                          |                                        |                                     |                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador                                                                              | Descripción                                                                                                            | Unidad de medida | Fórmula                                                  | Rango de tolerancia                    | Responsable de recolección          | Áreas funcionales responsables del desempeño                                                      |
| Número de capacitaciones de personal, realizadas en el patio de venta vehículos usados | Las capacitaciones que se deben realizar en el patio de venta de vehículos usados, deben ser al menos 2 cada 12 meses. | U                | Número de capacitaciones realizadas en el patio, por año | Esperado=2<br>Aceptable=1<br>Crítico=0 | Persona encargada de Talento Humano | Todo el personal de los patios<br>Periodo de recolección semestral<br>Periodo de evaluación anual |

Elaborado por: Las autoras.

**Tabla 22. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 14**

| Implementar un sistema de gestión para la relación con los clientes (CRM)  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                  |                                                                                               |                                                                                       |                            |                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador                                                                  | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Unidad de medida | Fórmula                                                                                       | Rango de tolerancia                                                                   | Responsable de recolección | Áreas funcionales responsables del desempeño                                        |
| Implementación de la herramienta CRM en el patio de venta vehículos usados | Este indicador permite revisar que se implemente un sistema de gestión de la relación con los clientes. Para alcanzar este objetivo, se utiliza la herramienta de CRM, que ayuda a desarrollar una gestión eficiente con los clientes, permitiendo registrar información sobre los gustos, preferencias, necesidades y capacidad económica de los mismos; además, esta ayuda a conocer de manera correcta las características que causan la fidelidad y satisfacción, para así conseguir el manejo correcto de la cartera de clientes de los patios de venta de vehículos usados. Se espera que en un periodo de 12 meses se pueda implementar la herramienta CRM en el patio de venta de vehículos usados. | U                | Verificar que los patios de venta de vehículos usados hayan implementado el CRM en su gestión | Satisfactorio: Implementación del CRM<br><br>Insatisfactorio: No se implementó el CRM | Gerente - Propietario      | Gerencia<br><br>Periodo de recolección semestral<br><br>Periodo de evaluación anual |

Elaborado por: Las autoras.

**Tabla 23. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 15**

| Desarrollar tecnologías de información y comunicación eficientes para la venta de vehículos usados |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |                                                                |                     |                                |                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------|----------------------------------------------|
| Indicador                                                                                          | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Unidad de medida | Fórmula                                                        | Rango de tolerancia | Responsable de recolección     | Áreas funcionales responsables del desempeño |
| Número de clientes que llegan por estar afiliados a Patio Tuerca                                   | El patio de venta de vehículos usados, debe afiliarse a una plataforma virtual, que le permita promocionar sus vehículos. Por ello, se debe medir cuántos clientes llegan gracias a la suscripción a Patio Tuerca, debido a que esta es una plataforma virtual de venta de vehículos, reconocida en el medio. Para realizar esto, se propone medir en un periodo de 12 meses, 50 clientes lleguen gracias a Patio Tuerca. | U                | Número de clientes que llegan por la afiliación a Patio Tuerca | Esperado>=50        | Persona encargada de Marketing | Área de marketing                            |
|                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |                                                                | Aceptable>=40 y <50 |                                | Periodo de recolección mensual               |
|                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |                                                                | Crítico<40          |                                | Periodo de evaluación anual                  |
|                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |                                                                | Área de marketing   |                                |                                              |
| Número de redes sociales en las que se encuentra                                                   | El patio de venta de vehículos usados, debe registrarse en redes sociales para llegar a más clientes. Para realizar esto, se propone que en un periodo de 2 meses se registre en al menos 3 redes sociales.                                                                                                                                                                                                               | U                | Número redes sociales en los que se encuentra registrado       | Esperado=3          | Persona encargada de Marketing | Periodo de recolección mensual               |
|                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |                                                                | Aceptable=2         |                                | Periodo de evaluación trimestral             |
|                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |                                                                | Crítico=0           |                                |                                              |
|                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |                                                                | Área de marketing   |                                |                                              |
| Número de clientes que llegan por estar en redes sociales                                          | Es necesario medir si el estar en redes sociales trae beneficios. Para realizar esto, se propone que en un periodo de 12 meses, 30 clientes, lleguen gracias al uso de redes sociales.                                                                                                                                                                                                                                    | U                | Número de clientes que llegan por estar en redes sociales      | Esperado=30         | Persona encargada de Marketing | Periodo de recolección mensual               |
|                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |                                                                | Aceptable>=25 y <30 |                                | Periodo de evaluación anual                  |
|                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |                                                                | Crítico<25          |                                |                                              |
|                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |                                                                | Área de marketing   |                                |                                              |

Elaborado por: Las autoras.

**Tabla 24. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 16**

| Alcanzar un clima organizacional adecuado, que permita crear una cultura organizacional centrada en el cliente |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                       |                                     |                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------|
| Indicador                                                                                                      | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Unidad de medida | Fórmula                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Rango de tolerancia   | Responsable de recolección          | Áreas funcionales responsables del desempeño |
| Porcentaje de satisfacción de los empleados                                                                    | El índice de satisfacción de los trabajadores, es una medida porcentual que será obtenida a través de una encuesta al trabajador, al finalizar cada mes, que calificará de 1 a 5, siendo 1 totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho, en donde se tomará en cuenta, de manera primordial, el clima laboral que ofrece la empresa: las facilidades, comodidades e instalaciones del lugar de trabajo. Se espera que en un periodo de 12 meses, se pueda alcanzar el 90% de satisfacción de los trabajadores, en relación con el clima organizacional. | %                | Encuesta:<br>Qué grado de satisfacción elegiría según su experiencia, sobre el clima organizacional de la empresa:<br>-La amabilidad y respeto entre los compañeros de trabajo.<br>-Las instalaciones con las que cuenta la empresa.<br>-Las facilidades que brinda la empresa, de acuerdo a su necesidad. | Esperado>=90%         | Persona encargada de Talento Humano | Todo el personal de la empresa               |
|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Aceptable>=80% y <90% |                                     | Periodo de recolección mensual               |
|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                  | Calificación:<br>-Excelente<br>-Muy Bueno<br>-Bueno<br>-Regular<br>-Malo                                                                                                                                                                                                                                   | Crítico<80%           |                                     | Periodo de evaluación trimestral             |
|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                  | ((Calificación parámetro 1 + calificación parámetro 2 + calificación parámetro n) / número de parámetros considerados) *100                                                                                                                                                                                |                       |                                     |                                              |

Elaborado por: Las autoras.

#### **5.6. Retroalimentación o Feed-Back.**

La herramienta de gestión propuesta, deberá ser implementada en un periodo de 12 meses, esta debe contar con herramientas necesarias que faciliten la comunicación de las áreas funcionales, así como de sus responsables, con el fin de lograr un proceso de evaluación continuo y oportuno, generando una retroalimentación para la toma de acciones contingentes, de acuerdo a lo planeado, con el fin de alcanzar el objetivo propuesto.

## **Conclusiones y Recomendaciones Generales**

La investigación exploratoria, realizada a 30 patios de venta de vehículos usados en la ciudad de Cuenca, permitió realizar un análisis interno por áreas funcionales, en donde se pudo conocer la forma de operar de las PYMES analizadas; así también, se determinó las fortalezas y debilidades que presentan, para enfrentar el mercado en el cual están inmersas, y cómo esto ha influido en su nivel de rendimiento.

La investigación de mercados, enfocada en los clientes potenciales de vehículos usados, permitió establecer de manera cuantitativa la demanda potencial existente en el mercado, que alcanza un 78% de aceptación para la compra de vehículos usados de cualquier denominación. Con esta premisa, se pudo identificar gustos, preferencias, necesidades y exigencias, que permitieron establecer un perfil del mercado objetivo; además, se pudo realizar un análisis de la oferta, demanda, precios y comercialización, que permitió conocer con más exactitud los modelos y tipos de vehículo de mayor preferencia, el rango de precios más idóneos para los consumidores, las formas de pago y los medios de publicidad más eficientes.

En relación a la oferta de vehículos usados en la ciudad de Cuenca, se puede concluir que los patios de venta mantienen el liderazgo, pero tienen competidores que los siguen muy de cerca. En relación a la demanda potencial, esta presenta un alto nivel de aceptación, sin embargo, el nivel de fidelización es bajo, porque no existe diferenciación que motive la compra en un lugar específico. El análisis de precios permitió establecer que el 71% de las personas están dispuestas a invertir en un vehículo usado en un rango de USD \$10.000 y \$20.000. Asimismo, se pudo conocer que los medios más eficientes, para llegar al mercado objetivo, a parte de la exhibición en los patios, es el internet, que incluye redes sociales y plataformas virtuales, así como también el modelo de aprendizaje 'boca a boca'.

Las principales variables a considerar en los consumidores potenciales, de acuerdo a gustos y preferencias, son:

- Las marcas de vehículos que los clientes prefieren son: Chevrolet, Toyota y Hyundai.
- Los tipos de vehículos con más preferencia son: autos, camionetas y suv.
- Los usos más frecuentes que se les da a los vehículos son: personal o familiar y de trabajo.



- Las formas de pago, en orden de mayor aceptación, son: crédito directo, contado y a través de entidades financieras.
- La demanda potencial considera que la adquisición de un vehículo usado es más segura y confiable en los patios.

Por medio de este trabajo, se pudo establecer que los patios de venta de vehículos usados están distribuidos a lo largo de toda la ciudad, pero su nivel de concentración mayoritaria se encuentra en los siguientes sitios:

- Avenida España (sector norte)
- Avenida de las Américas (sectores norte y sur)
- Avenida Huayna Cápac (centro de la ciudad)
- Avenida Héroes de Verdeloma (centro de la ciudad)
- Avenida Don Bosco (sector sur)

Los análisis del macroentorno, microentorno e interno, conjuntamente con la investigación de mercados, facilitaron el desarrollo de la herramienta FODA, que a su vez permitió determinar factores tanto positivos (fortalezas y oportunidades) como negativos (debilidades y amenazas) sobre las empresas dedicadas a la comercialización de vehículos usados. Con ello, se pudo establecer estrategias competitivas, en búsqueda de nuevas alternativas que, por una parte, permitan mitigar los riesgos y desviaciones, y por otra, contribuyan de manera positiva a la dinamización de estas empresas, enfocadas en retener y fidelizar a los clientes potenciales.

Las estrategias competitivas, propuestas en esta investigación, tienen por objeto aportar en el posicionamiento de las Pymes dedicadas a la comercialización de vehículos usados de la ciudad de Cuenca. Con base en esto, se pretende fidelizar a los clientes, a través del mejoramiento de los servicios actuales y la implementación de nuevos servicios, que permitan incrementar el nivel de ventas y la rentabilidad de los negocios.

Principalmente, se trabajó bajo las siguientes estrategias: diferenciación, enfocadas en garantía formal a los clientes; liderazgo en costos, con una selección minuciosa de proveedores y vehículos de calidad con precios bajos; segmentación o nicho de mercado, trabajando con las marcas y modelos más vendidos; estrategias de penetración de mercados, que permitan abarcar una cuota de mercado mayor, a través de la prestación de servicios adicionales, enfocados siempre en el cliente; generación de alianzas estratégicas y de cooperación, con talleres y almacenes de

repuestos; creación de estrategias de desarrollo organizacional; y, desarrollo e implementación de un sistema de CRM, que permita una gestión efectiva de la relación con los clientes, a través de una cultura centrada en el cliente.

Finalmente, desde el punto de vista práctico, se puede decir que el Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta de gestión fundamental para el desempeño adecuado de las empresas, permitiendo identificar falencias de forma inmediata, evaluar procesos constantemente y mejorarlos en caso de ser necesario. Lo importante de esta herramienta es que puede ser utilizada por cualquier patio y ajustarse a las necesidades particulares de cada uno.

Vale destacar que el modelado del mapa estratégico permite entender la relación causa-efecto de los objetivos estratégicos y que, además, facilita la visualización de las estrategias planteadas en beneficio de las empresas. Por su parte, los indicadores de gestión están definidos de acuerdo a los objetivos estratégicos, de modo que, se pueda medir y evaluar el alcance de estos últimos.

## **Recomendaciones**

- Monitorear, de manera permanente, el cuadro de mando integral, con el fin de realizar ajustes acorde al desenvolvimiento de los indicadores de gestión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.
- Implementar las estrategias que se ajusten mejor a los requerimientos y realidad de cada patio de venta de vehículos usados.
- Capacitar constantemente al personal de la empresa, y volverlo altamente competente.
- Implementar una herramienta que permita el establecimiento de una cultura centrada en el cliente.
- Mejorar los servicios actuales e implementar servicios complementarios, que garanticen clientes satisfechos y fieles a la marca.
- Realizar estudios constantes para medir el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes.
- Acoplar todos los productos y servicios a las necesidades y exigencias actuales del mercado objetivo.
- Para alcanzar mayores niveles de demanda, se recomienda trabajar con las marcas, modelos y tipos de vehículos preferidos por el mercado, ofrecer un servicio diferenciado y mantener precios competitivos.

- Finalmente, se recomienda innovar constantemente en el uso de herramientas tecnológicas de la información, con el fin de expandir el negocio a nuevos mercados y mantener visible la marca.

## Bibliografía

- AEADE. (2016). Anuario de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. Quito: Grupo El Comercio C.A. Obtenido de <http://www.aeade.net/anuario-2016/anuario2016.pdf>
- BCE. (1 de Abril de 2015). Resolución No. 043-2015-F. *Junta de Regulación Monetaria Financiera*. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/RegTasas043.pdf>
- BCE. (30 de Julio de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- CINAE. (2017). *Anuario de la Industria Automotriz Ecuatoriana*. Obtenido de <https://www.cinae.org.ec/Anuario/anuario2017.pdf>
- Ekos. (13 de Septiembre de 2016). Ranking Pymes. *Revista Ekos*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8091>
- Ekos. (2016). *Revista Ekos*. Obtenido de Especial Pymes 2016: <https://issuu.com/ekosnegocios/docs/269>
- El Mercurio. (24 de Noviembre de 2015). Venta de autos usados en la mira del SRI. *Diario El Mercurio*. Obtenido de <https://www.elmercurio.com.ec/504379-venta-de-autos-usados-en-la-mira-del-sri/>
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implementar la estrategia. *Revista de los antiguos alumnos*. Obtenido de [https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621127\\_1\\_VIRTUAL/Contenidos/Documentos/Material%20Complementario/Mat.%20Apoyo%20Guia%2011/EL%20BALANCED%20SCORECARD%20-%20AYUDANDO%20A%20IMPLANTAR%20LA%20ESTRATEGIA.pdf](https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621127_1_VIRTUAL/Contenidos/Documentos/Material%20Complementario/Mat.%20Apoyo%20Guia%2011/EL%20BALANCED%20SCORECARD%20-%20AYUDANDO%20A%20IMPLANTAR%20LA%20ESTRATEGIA.pdf)
- INEC. (2016). Directorio de Empresas y Establecimientos. Quito, Ecuador. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2016/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf)
- INEC. (2017). Reporte sobre pobreza y desigualdad, periodo 2013-2017. Quito, Ecuador.
- INEC-ENEMDU. (2017). *ENEMDU*. Informe de resultados, Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, Quito.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2013). *El cuadro de mando integral: The balanced scored card*. Barcelona: Gestión 2000.
- Maldonado, P. (28 de Septiembre de 2016). Ecuador cae 15 puestos en índice de competitividad. *El Comercio*. Obtenido de

<http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-indice-competitividad-economia-negocios.html>

- MIPRO. (26 de Junio de 2017). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de [www.industrias.gob.ec](http://www.industrias.gob.ec): <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/PPT-EL-ROL-DE-LA-PYME-EN-EL-CMP-26-06-2017-FINAL-PRESENTADA-CAPEIPI.pdf>
- Rosillo, J., & otros. (2008). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión, una visión integral para empresas manufactureras y de servicios* (Primera ed.). Bogotá: Cengage Learning.
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación* (Segunda ed.). Chile: Pearson. Obtenido de [http://daltonorellana.info/wp-content/uploads/sites/436/2014/08/Proyectos\\_de\\_Inversion\\_Nassir\\_Sapag\\_Chain\\_2Edic.pdf](http://daltonorellana.info/wp-content/uploads/sites/436/2014/08/Proyectos_de_Inversion_Nassir_Sapag_Chain_2Edic.pdf)
- Schwab, K. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. World Economic Forum, Geneva. Obtenido de [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)
- SENPLADES. (16 de Agosto de 2017). *PLAN NACIONAL DE DESARROLLO* . Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional;jsessionid=E9C0B996EF269B2AB2E9969C64F78CA0>
- SRI. (2014). *Servicio de Rentas internas*. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/\(autos\)%20Resoluci%C3%B3n%20No.%20NAC%20-%20DGERCGC14-00575.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/(autos)%20Resoluci%C3%B3n%20No.%20NAC%20-%20DGERCGC14-00575.pdf)
- SRI. (2016). Sistema Oracle Discoverer. Cuenca.

## Anexo 1

### Encuesta a PYMES



#### PREGUNTAS PARA ANÁLISIS INTERNO

##### APLICADO A PYMES DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS USADOS

**OBJETIVO:** Esta investigación tiene como objetivo principal indagar, sobre cuál es la situación actual a la que se enfrentan los vendedores de vehículos usados en la ciudad de Cuenca.

Razón Social de la empresa: \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado (propietario): \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

#### Planificación Estratégica

##### 1.- ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?

Sí ( )

No ( )

a. En caso de ser no: ¿por qué no se cuenta con un plan?

Comente:.....

##### 2.- ¿La empresa dispone de una misión, visión y objetivos definidos?

Sí ( )

No ( )

Comente:.....

##### 3.- ¿La empresa aplica estrategias en la operación de su negocio?

Sí ( )

No ( )

##### 4.- ¿Existen políticas en la empresa?

Sí ( )

No ( )

a. En caso de ser sí: ¿cuáles son?

Comente:.....

#### Finanzas

##### 1.- ¿Cómo se financia la empresa?

- Capital propio
- Préstamos bancarios
- Hipotecas
- Por terceros

##### 2.- ¿Cuál es el capital invertido en vehículos que tiene en este momento?

- De \$50.000 a \$149.000
- De \$150.000 a \$249.000
- De \$250.000 a \$349.000
- De \$350.000 en Adelante

##### 3.- ¿Se reinvierte parte de las utilidades de la empresa?

Sí ( )

No ( )

Comente:.....

**4.- ¿Se puede inyectar capital físico a la empresa?**

Sí ( )                      No ( )

**5.- ¿La empresa elabora un presupuesto anual?**

Sí ( )                      No ( )

Comente:.....

**6.- ¿La empresa utiliza indicadores financieros?**

Sí ( )                      No ( )

- a. En caso de ser sí: ¿qué tipo de indicadores utiliza?

Comente:.....

- b. En caso de ser no, continúe con la encuesta.

**7.- ¿La empresa ofrece planes de financiamiento?**

- o Directo
- o A través de entidades financieras
- o No ofrece planes de financiamiento

**8.- Por cada vehículo vendido, su beneficio aproximado es de:**

- o Menos de \$500
- o De \$500 a \$1000
- o De \$1000 a \$1500
- o Más de \$1500

**Desarrollo Organizacional y Talento Humano**

**1.- ¿Cuántos empleados la empresa tiene bajo su dirección?**

- o De 1 a 9
- o De 10 a 49
- o De 50 a 200

Comente:.....

**2.- ¿Existe organigrama en la empresa?**

Sí ( )                      No ( )

**3.- ¿Existe un alto grado de ausentismo en la empresa?**

Sí ( )                      No ( )

Comente:.....

**4.- ¿Cuentan con un manual de funciones?**

Sí ( )                      No ( )

**5.- ¿Existe un sistema de recompensas y sanciones?**

Sí ( )                      No ( )

- a. Si es sí

Mencione:.....

**6.- ¿Cuentan con sistemas de evaluación del desempeño?**

Sí ( )                      No ( )

- a. En caso de ser sí: ¿cada qué tiempo se evalúa el desempeño?

Comente:.....

**7.- ¿Cuenta la organización con un plan de capacitación de personal?**

Sí ( )                      No ( )

**8.- ¿Cuenta la organización con personal con conocimientos específicos y capacidad analítica para las funciones que deben cumplir?**

Sí ( )      No ( )

**9.- ¿Cuáles son los valores que promulga la organización?**

Comente:.....

#### **Operación y Logística**

**1.- ¿La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para su operación (herramientas y equipamiento para la preparación de los vehículos para su posterior venta)?**

Sí ( )      No ( )

**2.- ¿Utiliza servicios de terceros en la operación de su negocio?**

Sí ( )      No ( )

**3.- ¿Cuenta con talleres de confianza para corregir fallas de los vehículos?**

Sí ( )      No ( )

**4.- ¿Le resulta fácil cambiar de proveedores de servicios o productos complementarios que utiliza en los vehículos?**

Sí ( )      No ( )

Porque:.....

**5.- ¿Cuánto tiempo en promedio se demora en tener listo un vehículo para su venta?**

Comente:.....

**6.- ¿En promedio, cuántos vehículos compra al mes?**

- ☐ Entre 1-3
- ☐ Entre 4-6
- ☐ Entre 7-9
- ☐ Entre 10 y más

**7.- ¿En promedio, cuántos vehículos vende al mes?**

- ☐ Entre 1-3
- ☐ Entre 4-6
- ☐ Entre 7-9
- ☐ Entre 10 y más

**8.- ¿Qué medios utiliza para adquirir un vehículo?**

- ☐ Propio patio
- ☐ A través de comisionistas
- ☐ Internet
- ☐ Otros \_\_\_\_\_

**9.- ¿Qué observa en los vehículos al momento de comprar?**

Comente:.....

**10.- ¿Cuál es la línea de automotores que maneja en su negocio?** Considerando que el parque automotor del país tiene una antigüedad promedio de 13 años de acuerdo a datos de la CINAE

Calidad alta (hasta 5 años de antigüedad 2013-2017)

Calidad media (entre 5 y 10 años de antigüedad 2008-2012)

Calidad baja (Más de 10 años de antigüedad 2002-2007)

- ☐ Calidad alta
- ☐ Calidad media
- ☐ Calidad baja



**11.- ¿Qué tipo de arreglos realiza en los vehículos que compra?**

- Físicos (limpieza, tapicería, latonería, llantas, batería)
- Mecánicos (talleres automotriz, eléctrico, repuestos para sistemas del vehículo)
- Todos los anteriores

**12.- Ordene del 1 al 6 ¿cuáles son los costos en los que incurre con frecuencia al comprar un vehículo? Siendo 1 la menor frecuencia y 6 la mayor frecuencia.**

**Accesorios:** radio, alarma, batería, llantas, aros.

**Eléctrico:** Tablero, funcionamiento de luces, funcionamiento de vidrios eléctricos, aire acondicionado, calefacción.

**Latonería:** refacción de la pintura, levas enderezadas.

**Legal:** matrícula, revisión técnica vehicular, poder especial, contrato de venta, multas.

**Limpieza:** Tapicería, pisos, techo, latas, motor, carrocería.

**Mecánico:** Sistemas del vehículo (estado del motor, frenos, suspensión, dirección, kilometraje, repuestos).

| VEHÍCULO                  | CRITERIOS A EVALUAR | FRECUENCIA |
|---------------------------|---------------------|------------|
| Vehículo de calidad alta  | Accesorios          |            |
|                           | Eléctrico           |            |
|                           | Latonería           |            |
|                           | Legal               |            |
|                           | Limpieza            |            |
|                           | Mecánica            |            |
| Vehículo de calidad media | Accesorios          |            |
|                           | Eléctrico           |            |
|                           | Latonería           |            |
|                           | Legal               |            |
|                           | Limpieza            |            |
|                           | Mecánica            |            |
| Vehículo de calidad baja  | Accesorios          |            |
|                           | Eléctrico           |            |
|                           | Latonería           |            |
|                           | Legal               |            |
|                           | Limpieza            |            |
|                           | Mecánica            |            |

**13.- ¿Cómo define el precio de venta de un vehículo?**

Comente:.....

**14.- ¿Qué tipo de vehículo se vende más rápido en el mercado? ¿Por qué?**

- Calidad alta (hasta 5 años de antigüedad 2013-2017)
- Calidad media (entre 5 y 10 años de antigüedad 2008-2012)
- Calidad baja (Más de 10 años de antigüedad 2002-2007)

Comente:.....

**15.- ¿De qué tipo de vehículo obtiene mayor beneficio monetario?**

- Calidad alta (hasta 5 años de antigüedad 2013-2017)
- Calidad media (entre 5 y 10 años de antigüedad 2008-2012)

- Calidad baja (Más de 10 años de antigüedad 2002-2007)

#### Área Comercial (Servicio al Cliente)

**1.- ¿Cuenta la organización con una herramienta de administración basada en la relación con los clientes?**

Sí ( )      No ( )

**2.- ¿Cuáles son los canales de distribución usados por la organización?**

- Exhibición en el establecimiento
- Redes sociales
- Plataformas virtuales (OLX, PATIO TUERCA, etc.)
- Otro \_\_\_\_\_

**3.- ¿Estaría dispuesto a desarrollar propuestas de nuevos servicios para una mayor satisfacción del cliente?**

Sí ( )      No ( )

*Si su respuesta es Sí, ¿Qué servicio implementaría?*

- Servicio de posventa
- Talleres
- Garantía
- Otros \_\_\_\_\_

**4.- ¿Las ventas han disminuido en comparación con años anteriores?**

Sí ( )      No ( )

- En caso de ser sí continúe con la encuesta.
- En caso de ser no continúe en la pregunta 7.

**5.- Considera que el nivel de ventas disminuyó a partir del 2014 ¿por qué razón?**

- Recesión económica
- Cuotas de importación
- Incremento de impuestos para vehículos
- No disminuyo
- Otros \_\_\_\_\_

Comente:.....

- En caso de su respuesta ser "no disminuyó", continúe con la pregunta 7.

**6.- ¿En qué porcentaje desde su punto de vista disminuyo las ventas?**

- Del 1% al 10%
- Del 10% al 20%
- Del 30% al 40%
- Del 40% o más

**7.- ¿Desde su punto de vista qué marcas de vehículos los clientes prefiere?**

- ☐ Chevrolet
- ☐ Toyota
- ☐ Volkswagen
- ☐ Hyundai
- ☐ Kia
- ☐ Suzuki
- ☐ Otros \_\_\_\_\_

**8.- ¿Cuál es el tipo de vehículo que vende más en su negocio?**

- ☐ Auto
- ☐ Camioneta
- ☐ Camión
- ☐ Bus
- ☐ Van
- ☐ Jeep o Suv
- ☐ Otros \_\_\_\_\_

**9.- ¿En el giro de su negocio, en qué meses o temporada considera que se venden más vehículos?**

Comente: \_\_\_\_\_

**10.- ¿Qué medios se usa para la publicidad?**

- ☐ Radio
- ☐ Televisión
- ☐ Periódico
- ☐ Internet (redes sociales y plataformas virtuales de venta de automotores)
- ☐ Otros \_\_\_\_\_

## Anexo 2

### Encuesta a Clientes



#### CUESTIONARIO

En el contexto del desarrollo de un trabajo de investigación académico, se ha creído conveniente realizar una investigación de mercado que permita conocer las tendencias del mercado de comercialización de vehículos usados de la ciudad de Cuenca. Bajo esta consideración solicitamos de la manera más encarecida se sirva dar contestación a las siguientes interrogantes:

Indique el rango de edad en el que se encuentra

(Marque con una "X" la casilla que corresponda)

- a. 18 años - 25 años ☐
- b. 26 años - 33 años ☐
- c. 34 años - 41 años ☐
- d. 42 años - 49 años ☐
- e. 50 años - 57 años ☐
- f. 58 años - 65 años ☐
- g. 66 años en adelante ☐

Nivel de instrucción

(Marque con una "X" la casilla que corresponda)

- a. Básica ☐
- b. Bachillerato ☐
- c. Tercer Nivel ☐
- d. Cuarto Nivel ☐

Ocupación: \_\_\_\_\_

Cuántos vehículos hay en su hogar: \_\_\_\_\_

#### 1.- ¿Estaría dispuesto a comprar un vehículo usado?

(Marque con una "X" la casilla que corresponda)

Sí ☐

No ☐

*Nota: Si su respuesta es No, gracias la encuesta ha terminado.*

#### 2.- ¿Ha adquirido alguna vez un vehículo usado?

(Marque con una "X" la casilla que corresponda)

Sí ☐

No ☐

*Nota: De ser positiva la respuesta, continuar con la siguiente pregunta, caso contrario continuar en la pregunta 6.*

#### 3.- ¿En qué lugar adquirió su vehículo usado?

(Marque con una "X" la casilla que corresponda)

- a. Concesionario con división de vehículos usados ☐
- b. Patios de vehículos usados ☐
- c. Feria de carros ☐
- d. Vendedores independientes(comisionistas) ☐
- e. Otros \_\_\_\_\_ ☐

*Nota: Si su respuesta es patio de vehículos usados continúe con la siguiente pregunta, caso contrario continuar en la pregunta 6.*

**4.- ¿Tiene algún patio de venta de vehículos usados de su preferencia?**

(Marque con una "X" la casilla que corresponda)

Sí ☐

No ☐

Indique el nombre del lugar: \_\_\_\_\_

**5.- ¿Cómo considera el servicio recibido por los patios de venta de vehículos usados?**

(Marque con una "X" la casilla que corresponda)

|                                                                                                             | Excelente | Bueno | Regular | Malo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|---------|------|
| El personal que atiende está capacitado para brindar un servicio con calidez y calidad.                     |           |       |         |      |
| Le ofrecen información adecuada respecto a las posibles opciones de compra de acuerdo a su presupuesto.     |           |       |         |      |
| Las instalaciones que disponen los patios son las adecuadas para brindar el servicio de venta de vehículos. |           |       |         |      |
| Los patios de venta disponen de variedad de opciones para satisfacer sus requerimientos.                    |           |       |         |      |

**6.- En caso de comprar un vehículo usado ¿cuál sería su lugar de preferencia?**

(Marque con una "X" la casilla que corresponda)

- a. Concesionario con división de vehículos usados ☐
- b. Patios de vehículos usados ☐
- c. Feria de carros ☐
- d. Vendedores independientes(comisionistas) ☐
- e. Otros \_\_\_\_\_ ☐

**7.- ¿Por qué medio de publicidad llega a conocer la venta de vehículos usados?**

(Marque con una "X" las casillas que correspondan)

- a. Radio ☐
- b. Televisión ☐
- c. Periódico ☐
- d. Aprendizaje (boca en boca) ☐
- e. Internet (redes sociales y plataformas virtuales de venta de automotores) ☐
- f. Otros \_\_\_\_\_ ☐

**8.- De los siguientes atributos por orden de prioridad en relación con los patios de venta de vehículos usados enumere los que considera de mayor importancia para realizar su compra.**

(Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.)

Comodidad \_\_\_\_\_

Confiabilidad \_\_\_\_\_

Información \_\_\_\_\_

Garantía \_\_\_\_\_

Precio \_\_\_\_\_

**9.- ¿Considera que existe mayor seguridad y garantía al comprar un vehículo usado en un patio de venta?**

(Marque con una "X" la casilla que corresponda)

Sí ☐

No ☐

**10.- ¿El precio que ofertan los patios de vehículos usados en comparación con otros lugares de venta del sector es?**

(Marque con una "X" la casilla que corresponda)

| Tipos                                | Alto | Igual | Bajo |
|--------------------------------------|------|-------|------|
| Concesionario con división de usados |      |       |      |
| Feria de carros                      |      |       |      |
| Vendedores independientes            |      |       |      |

**11.- ¿Cree que los patios de venta de vehículos usados deberían ofrecer un servicio postventa?**

(Marque con una "X" la casilla que corresponda)

Sí ☐

No ☐

*Si la respuesta es afirmativa que servicio postventa preferiría, caso contrario continuar en la siguiente pregunta.*

- ☐ Accesorios
- ☐ Repuestos
- ☐ Taller automotriz
- ☐ Tecnicentro
- ☐ Otros \_\_\_\_\_

**12.- ¿Qué marca de vehículo prefiere?**

(Marque con una "X" las casillas que correspondan)

- a. Chevrolet ☐
- b. Toyota ☐
- c. Volkswagen ☐
- d. Hyundai ☐
- e. Kia ☐
- f. Mazda ☐
- g. Suzuki ☐
- h. Otros \_\_\_\_\_ ☐

**13.- ¿Qué tipo de vehículo prefiere?**

(Marque con una "X" las casillas que correspondan)

- a. Auto (coupe-sedan) ☐
- b. Camioneta (una cabina-doble cab) ☐
- c. Van ☐
- d. Jeep o Suv ☐
- e. Camión ☐
- f. Bus ☐
- g. Otros \_\_\_\_\_ ☐

**14.- ¿En qué rango de precios estaría en condiciones de realizar la compra de un vehículo usado?**

(Marque con una "X" la casilla que corresponda)

| <b>&gt; =</b><br>(mayor o igual a) | <b>&lt;</b><br>(menor a) |                          |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| \$ 5.000                           | \$ 10.000                | <input type="checkbox"/> |
| \$ 10.000                          | \$ 15.000                | <input type="checkbox"/> |
| \$ 15.000                          | \$ 20.000                | <input type="checkbox"/> |
| \$ 20.000                          | \$ 25.000                | <input type="checkbox"/> |
| \$ 25.000                          | En adelante              | <input type="checkbox"/> |

**15.- ¿Para qué tipo de actividad adquiriría un vehículo usado?**

(Marque con una "X" la casilla que corresponda)

- a. Trabajo ☐
- b. Uso personal ☐
- c. Uso familiar ☐
- d. Otros ☐

**16.- ¿En que se fija al momento de adquirir un vehículo usado?**

(Calificación del 1 al 7 siendo 1 lo más importante y 7 lo menos importante a la hora de adquirir un vehículo)

- a. Precio
- b. Tipo o modelo vehículo
- c. Estado físico
- d. Estado Mecánico
- e. Año de fabricación
- f. Documentación legal
- g. Placas

**17.- ¿Por qué motivo cambiaría el lugar de compra de un vehículo usado?**

(Marque con una "X" las casillas que correspondan)

- a. Precio ☐
- b. Estado actual (físico/mecánico) ☐
- c. Planes de financiamiento ☐
- d. Otros ☐

**18.- ¿Qué forma de pago estaría dispuesto a realizar?**

(Marque con una "X" la casilla que corresponda)

- a. Contado ☐
- b. Crédito directo ☐
- c. Crédito a través de entidades financieras ☐
- d. Otros ☐

Gracias por su valiosa colaboración.

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración  
de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 28 de julio de 2017, conoció la petición de las estudiantes **PAOLA DAYANNA MIRANDA SANMARTÍN** con código 69954 y **ERIKA BIBIANA PACHECO QUITO** con código 68276, quienes presentan su diseño de trabajo de titulación denominado: ***"CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS USADOS, ORIENTADO A LAS PYMES DE LA CIUDAD DE CUENCA"***, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial.- El Consejo de Facultad acogió el informe de la Junta Académica de Administración de Empresas y resolvió aprobar el diseño.- Designa como **Director al ingeniero Lenin Erazo Garzón** y como miembros del Tribunal Examinador a los economistas Manuel Freire Cruz y Andrés Ugalde Vásquez. En esta misma sesión el Consejo de Facultad fija como plazo para la entrega del trabajo de titulación, seis meses contados desde la fecha de su aprobación, esto es hasta el 28 de enero de 2018, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales.

Cuenca, julio 31 de 2017



Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad de  
Ciencias de la Administración

FACULTAD DE  
ADMINISTRACION  
SECRETARIA



## JULIO 2017 - ABRIL 2018

| ACTIVIDAD                                               | 2018  |   |   |   |   |   |   |        |   |    |    |    |    |    |            |    |    |    |    |    |    |         |    |    |    |    |    |    |           |    |    | 05-Jul |   |   |   |           |   |   |   |   |    |    |            |    |    |    |    |    |    |         |    |    |    |    |    |    |       |    |    |    |    |    |   |       |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---------------------------------------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|--------|---|----|----|----|----|----|------------|----|----|----|----|----|----|---------|----|----|----|----|----|----|-----------|----|----|--------|---|---|---|-----------|---|---|---|---|----|----|------------|----|----|----|----|----|----|---------|----|----|----|----|----|----|-------|----|----|----|----|----|---|-------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|                                                         | JULIO |   |   |   |   |   |   | AGOSTO |   |    |    |    |    |    | SEPTIEMBRE |    |    |    |    |    |    | OCTUBRE |    |    |    |    |    |    | NOVIEMBRE |    |    |        |   |   |   | DICIEMBRE |   |   |   |   |    |    | ENERO 2018 |    |    |    |    |    |    | FEBRERO |    |    |    |    |    |    | MARZO |    |    |    |    |    |   | ABRIL |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Aprobación de Diseños por parte del Consejo de Facultad | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8      | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15         | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22      | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29        | 30 | 31 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5         | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12         | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19      | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26    | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2     | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |

## CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **"CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATEGICA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE VEHICULOS USADOS, ORIENTADO A LAS PYMES DE LA CIUDAD DE CUENCA"** presentado por los estudiantes Paola Dayanna Miranda Sanmartín con código 69954 y Erika Bibiana Pacheco Quito con 68276, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para el día Martes, 18 de julio de 2017 a las 10h00 en la sala Adrián Domínguez.

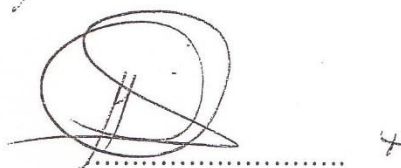
*Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificación ni cambios en la documentación; únicamente, en caso de aprobación con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.*

Cuenca, 13 de julio de 2017



Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad

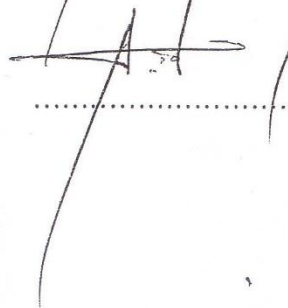
Ing. Lenín Erazo Garzón



Econ. Manuel Freire Cruz



Econ. Andrés Ugalde Vásquez



Comunicado OK.  
13/07/2017



ACTA  
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1. Nombre del estudiante: Paola Dayana Miranda Sanmartín y Erika Bibiana Pacheco Quito  
1.2. Código: 69954 y 68276 respectivamente  
1.3. Director sugerido: Ing. Lenín Erazo Garzón  
1.4. Codirector (opcional): \_\_\_\_\_  
1.5. Tribunal: Econ. Manuel Freire Cruz y Econ. Andrés Ugalde Vázquez  
1.6. Título propuesto: "CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE VEHICULOS USADOS, ORIENTADO A LAS PYMES DE LA CIUDAD DE CUENCA"  
1.6.1. Aceptado sin modificaciones : \_\_\_\_\_

- 1.6.2. Aceptado con las siguientes modificaciones: ✓

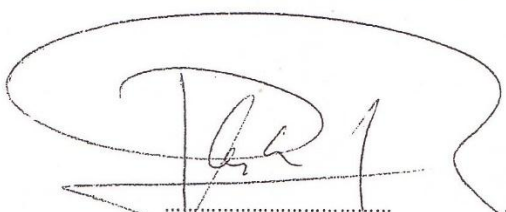
Revisar tamaño de la muestra para las  
pymes del sector automotriz.

- 1.6.3. No aceptado

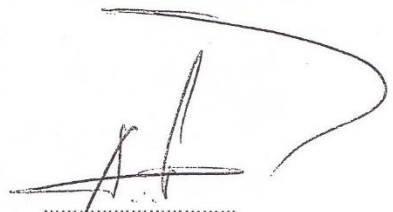
- 1.6.4. Justificación:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

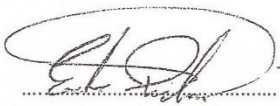
Tribunal

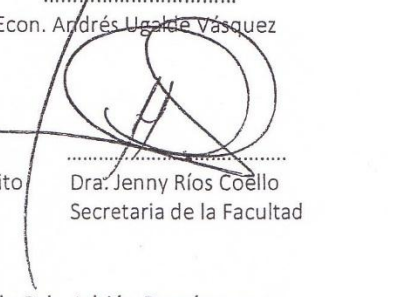
  
Ing. Lenín Erazo Garzón

  
Econ. Manuel Freire Cruz

  
Econ. Andrés Ugalde Vázquez

  
Srta. Paola Dayana Miranda Sanmartín

  
Srta. Erika Bibiana Pacheco Quito

  
Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaría de la Facultad

Fecha de sustentación: Martes, 18 de julio de 2017 a las 10h00 en la Sala Adrián Domínguez.





**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN  
(Tribunal)**

- 1.1 Nombre del estudiante: Paola Dayanna Miranda Sanmartín y Erika Bibiana Pacheco Quito  
1.1.1 Código : 69954 y 68276 respectivamente  
1.2 Director sugerido: Ing. Lenín Erazo Garzón  
1.3 Codirector (opcional):  
1.4 Título propuesto: "CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTION ESTRATEGICA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE VEHICULOS USADOS, ORIENTADO A LAS PYMES DE LA CIUDAD DE CUENCA"  
1.5 Revisores (tribunal): Econ. Manuel Freire Cruz y Econ. Andrés Ugalde Vásquez  
1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

|                                                                                                     | Cumple | No cumple |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|
| <b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>                                                   |        |           |
| 1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?                                                       | /      |           |
| 2. ¿Tiene relevancia profesional y social?                                                          | /      |           |
| <b>Objetivo general</b>                                                                             |        |           |
| 3. ¿Concuerda con el problema formulado?                                                            | /      |           |
| 4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?                                             | /      |           |
| <b>Objetivos específicos</b>                                                                        |        |           |
| 5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?                                                       | /      |           |
| 6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?                                               | /      |           |
| <b>Metodología</b>                                                                                  |        |           |
| 7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?                                   | /      |           |
| 8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?                                    | /      |           |
| 9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?              | /      |           |
| 10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?                         | /      |           |
| <b>Resultados esperados</b>                                                                         |        |           |
| 11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?                           | /      |           |
| 12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?                                                      | /      |           |
| 13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?                                         | /      |           |
| 14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas? | /      |           |

Ing. Lenín Erazo Garzón

Econ. Manuel Freire Cruz

Econ. Andrés Ugalde Vásquez

ESCUELA DE ADMINISTRACION

FECHA: 06-07-2017

Estudiante: Miranda Sanmartín Paola Dayanna y Erika Bibiana Pacheco Quito



Cuenca, 18 de julio de 2017

Ingeniero,  
Oswaldo Merchán  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Erazo Garzón Lenin Xavier** informo que he revisado las modificaciones sugeridas por el Consejo de Facultad al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS USADOS, ORIENTADO A LAS PYMES DE LA CIUDAD DE CUENCA"**, realizado por las estudiantes **Miranda Sanmartín Paola Dayanna** con código estudiantil 69954 y **Pacheco Quito Erika Bibiana**, con código estudiantil 68276. El trabajo cuenta con las modificaciones sugeridas, en cuanto a al cálculo correcto del tamaño de la muestra para las PYMES dedicadas a la comercialización de vehículos usados dentro del sector automotriz en la ciudad Cuenca.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente



Ing. Lenin Xavier Erazo Garzón



Oficio Estudiante: Aprobación diseño

ADM-RE-EST-87  
Versión 02  
08/02/2017  
Página 1 de 1



Escuela  
Administración  
de Empresas

Lugar de Almacenamiento  
F. Archivo Secretaría de la Facultad

Retención  
5 años

Disposición Final  
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 05 de julio de 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración,

Estimado Señor Decano nosotros, Paola Dayanna Miranda Sanmartín con C.I. 0105070973, código estudiantil 69954 y Erika Bibiana Pacheco Quito con C.I. 0105295869, código estudiantil 68276; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "Cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica para la comercialización de vehículos usados, orientado a las Pymes de la ciudad de Cuenca" previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipamos nuestros agradecimientos

Atentamente,

Paola Miranda

Erika Pacheco

Estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
FACULTAD DE  
ADMINISTRACIÓN  
DECANATO

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**CERTIFICA:**

Que, la señorita MIRANDA SANMARTIN PAOLA DAYANNA, con código 69954,  
alumna de la escuela de ADMINISTRACION DE EMPRESAS, tiene aprobado más del  
80% de los créditos de su malla de estudios.

Que, a la señorita MIRANDA SANMARTIN PAOLA DAYANNA, le falta aprobar las  
siguientes asignaturas para egresar de la carrera:

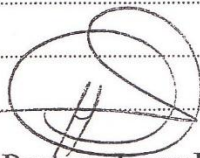
EVALUACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES

GESTIÓN DE RIESGOS

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS

INFORMÁTICA II

Cuenca, 08 de junio de 2017



Doctora Jenny Ríos Coello

SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

Derecho No. 001-010-000118763

mjmr.-



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
FACULTAD DE  
ADMINISTRACION  
DECANATO

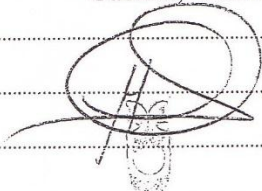


DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRE-  
TARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVER-  
SIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita Erika Bibiana Pacheco Quito, registrada con código 68276 alumna de la  
Escuela de Administración de Empresas, tiene aprobado más del 80% de su plan de estudios.

Cuenca, Febrero 21 del 2017

  
UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
FACULTAD DE  
ADMINISTRACION  
SECRETARIA

No. Derecho 0153455

rgp:="

  
UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
FACULTAD DE  
ADMINISTRACION  
DECANATO

Lugar de Almacenamiento

F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención

5 años

Disposición Final

Almacenar en repositorio digital de la Universidad



Escuela

Administración

de Empresas

## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica para la  
comercialización de vehículos usados, orientado a las Pymes de la ciudad de Cuenca.

### Nombre de Estudiante(s):

Miranda Sanmartín Paola Dayanna

Pacheco Quito Erika Bibiana

### Director(a) sugerido(a):

Erazo Garzón Lenin Xavier Ingeniero

Cuenca - Ecuador

2017



## 1. Datos Generales

### 1.1. Nombre del Estudiante

Miranda Sanmartín Paola Dayanna – Pacheco Quito Erika Bibiana

#### 1.1.1. Código

ua069954 – ua068276

#### 1.1.2. Contacto

Miranda Sanmartín Paola Dayanna

**Teléfono:** 4084265

**Celular:** 0985980504

**Correo Electrónico:** [dayis05\\_05@hotmail.com](mailto:dayis05_05@hotmail.com)

Pacheco Quito Erika Bibiana

**Teléfono:** 2829934

**Celular:** 0987149229

**Correo Electrónico:** [erika18pq@gmail.com](mailto:erika18pq@gmail.com)

### 1.2. Director Sugerido: Erazo Garzón Lenin Xavier Ingeniero

#### 1.2.1. Contacto:

**Celular:** 0991828833

**Correo Electrónico:** [lerazo@uazuay.edu.ec](mailto:lerazo@uazuay.edu.ec)

### 1.3. Co-director sugerido: Apellidos, Nombres, Título.

#### 1.3.1. Contacto:

### 1.4. Asesor Metodológico: Apellidos, Nombres, Título.

### 1.5. Tribunal designado:



## 1.6. Aprobación:

## 1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.99 Otras: Gestión Estratégica

### 1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Modelo de negocios

b) Investigación formativa

## 1.8. Área de Estudio:

Área: Administración

Administración Estratégica y Política de Negocios.- Planificación Estratégica

## 1.9. Título Propuesto:

Cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica para la comercialización de vehículos usados, orientado a las Pymes de la ciudad de Cuenca.

### 1.10. Subtítulo:

Opcional, para definir y aclarar particularidades del trabajo

### 1.11. Estado del proyecto

Nuevo

## 2. Contenido

### 2.1. Motivo de la Investigación:

Lo que motivó a realizar esta investigación es la disminución de ventas del sector dedicado a la comercialización de vehículos usados en la ciudad de Cuenca y la informalidad con la que se manejan los procesos, debido a que las Pymes que se encuentran en este sector no cuentan con lineamientos estratégicos que les permita alcanzar ventajas competitivas en la administración de sus negocios, puesto que no cuentan con grandes recursos económicos, se decidió hacer un análisis situacional del



mercado para así lograr definir estrategias competitivas y en función de estas aplicar indicadores de gestión a través del diseño un cuadro de mando integral que sirva como una herramienta de gestión para direccionar la planificación de las PYMES y alcanzar los objetivos empresariales.

## 2.2. Problemática

Según el diario El Mercurio (2016) Carlos Arias, vicepresidente de la “Asociación de Propietarios de Patios y Vehículos Cuenca”, desde agosto de 2014 el negocio de la compra, venta y consignación de vehículos usados dio un giro total en el país, fue la fecha en que el Servicio de Rentas Internas (SRI) emitió la Resolución 575, mediante la cual se fijan las normas que deben cumplir todos los comerciantes para realizar de modo legal este tipo de transacciones, además de estas exigencias les preocupa la situación económica que ha repercutido en este tipo de negocios, pues se ha reducido en un 50% las ventas, y casi similar criterio tienen otros propietarios de este tipo de locales y consideran que “es por falta de circulante (dinero)”.

En el Azuay la disminución anual es del 36% en venta de unidades en total. Todas las marcas han caído en porcentajes similares, en 2015 se vendieron 5.000 carros, este año 2.454, este problema ha crecido principalmente por el factor económico pues en la actualidad se enfrenta una recesión económica a nivel del país y la región.

El sector automotriz específicamente de vehículos usados se ve afectado por factores críticos mencionados anteriormente como: la falta de conocimiento, informalidad en la administración del negocio y la falta de aplicación de herramientas de gestión que permitan llevar a cabo el desarrollo adecuado de PYMES con un direccionamiento en base a objetivos estratégicos empresariales y por otro lado la disminución de ventas muy notable por factores económicos que afectan a todo el país, se ha considerado que son señales suficientes para iniciar una análisis y tomar medidas en el sector para direccionar de manera más formal la administración de las PYMES y evitar el riesgo de que este tipo de negocios cierren y se genere más desempleo.





UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

### 2.3. Pregunta de Investigación

¿Mediante un proceso de planificación estratégica es posible identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector de comercialización de vehículos usados y como consecuencia proponer estrategias e indicadores de gestión que permitan alcanzar ventajas competitivas a las pymes de la ciudad de Cuenca dedicadas a la comercialización de vehículos usados?

### 2.4. Resumen

La presente investigación tiene como objetivo proponer el diseño de un cuadro de mando integral como una herramienta de gestión estratégica dirigido a las PYMES del sector dedicado a la comercialización de vehículos usados en la ciudad de Cuenca. Inicialmente se realizará una evaluación de la situación actual que enfrenta el sector debido a la disminución latente en la comercialización de vehículos a fin de identificar las oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades. En base a este análisis se formularán estrategias competitivas e indicadores de gestión que permita a las empresas superar la crisis, mejorar su posicionamiento y competitividad en el mercado y que sirva como una guía de acción para tomar decisiones, mantener un manejo responsable de sus empresas generando resultados en el mediano y largo plazo de acuerdo con lo planificado.

### 2.5. Estado del Arte y marco teórico

La planificación estratégica tiene como fin el desarrollo coherente y adecuado de las organizaciones, que permita la coordinación de todas las áreas que existen dentro de las mismas, mediante criterios unificados que contribuyan a la solución de conflictos de interés para identificar con claridad los objetivos y metas que persigue una empresa y los métodos utilizados para lograrlo mediante la utilización de herramientas y conceptos adecuados, por lo cual esta metodología se ajusta a las PYMES del sector automotriz que pueden verse beneficiadas con su aplicación.

Para determinar el camino a seguir es necesario considerar los siguientes aspectos, a través de algunas preguntas básicas: (Chiavenato & Sapiro, 2011)

- Misión Organizacional: ¿Cuál es el negocio de la Organización?



- **Visión Organizacional:** ¿Cómo será el negocio de la organización en el futuro?
- **Valores Organizacionales:** ¿Qué es lo importante para la Organización?
- **Stakeholders o grupos de interés:** ¿Quién tiene interés en obtener esos resultados? ¿Cuáles son los grupos de interés estratégicos de la organización?
- **Propuesta de valor:** ¿Quiénes son los clientes y qué consideran valioso de los productos y servicios de la organización?
- **Objetivos organizacionales:** ¿Cuáles son los resultados que se esperan de la organización?

La planeación es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, definir las prioridades y determinar los medios a utilizar; así como la correcta utilización para lograrlo y está determinada mediante el siguiente proceso:

**Fines:** Permite especificar metas y objetivos.

**Medios:** Elección de políticas, programas, procedimientos y prácticas para alcanzar los objetivos.

**Recursos:** Se determina los tipos y cantidades de recursos necesarios para alcanzar el objetivo.

**Realización:** Se realiza los diseños de procedimientos para tomar decisiones.

**Control:** Establecimiento del diseño del proceso para prever y detectar los errores o fallas del plan (Mintzberg, 2003).

En las PYMES la cultura de planificación es escasa, y no cuentan con las herramientas necesarias para ponerlo en marcha, en gran parte esto se debe a que desconocen las herramientas existentes y el proceso de planificación, las PYMES por lo general no tienen un direccionamiento claro, y no están al tanto de las necesidades de sus clientes, lo que genera un alto nivel de riesgo debido a la falta de sistemas de gestión y planificación adecuada (Gonzalez, 2013).

El Cuadro de Mando Integral ayuda a asegurar la sostenibilidad de las empresas a través de los años mediante el desarrollo de la etapa filosófica en donde se establece la visión, es decir a donde se direcciona, además la definición de la misión, que establece





el objetivo fundamental y los valores que van a regular la forma en que realiza sus negocios, mediante la utilización de estrategias adecuadas para lograr un buen resultado.

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta que se utiliza para gestionar la estrategia dentro de la toma de decisiones directivas de una empresa, debido a que proporciona información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos antes establecidos mediante indicadores tanto financieros como no financieros. El CMI permite transformar la estrategia en objetivos concretos y evaluar la relación entre los diferentes indicadores.

El CMI tiene cuatro áreas o perspectivas relacionadas con la misión, visión y objetivos. Estas áreas son:

- 1) Financiera: La estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo visto desde la perspectiva del accionista.
- 2) Cliente: La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.
- 3) Proceso interno: Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
- 4) Aprendizaje y crecimiento: Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

Los indicadores que se utilizan dentro del CMI deben ser escogidos de acuerdo a que sean: relevantes, pertinentes, objetivos, precisos y accesibles.

Según su naturaleza, encontramos indicadores que miden:

- La eficacia: Indica el grado de logro de objetivos previamente establecidos.
- La eficiencia: Indica el grado de cumplimiento de un objetivo en relación con los costos anteriormente establecidos.
- La economía: Establece la relación entre los costos reales y los costos previstos de una operación.
- La efectividad: Mide el impacto de una acción sobre el entorno.
- La excelencia: Establece el grado cualitativo de satisfacción que presentan los clientes con un servicio.



- El entorno: Mide las variables que pueden afectar la actividad de una empresa.

Una vez definidos los indicadores se los ubica en plantillas que permitan su seguimiento y una fácil visualización del grado de cumplimiento. Para realizar esto, es recomendable el uso de hojas de cálculo y de herramientas estadísticas en la construcción del CMI. (Kaplan & Norton, 2009)

## **2.6. Hipótesis**

Ninguna.

## **2.7. Objetivo General**

Proponer un cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica para el sector de las pymes de la ciudad de Cuenca dedicadas a la comercialización de vehículos usados.

## **2.8. Objetivos Específicos**

1. Realizar un análisis situacional del sector de comercialización de vehículos usados de la ciudad de Cuenca.
2. Definir el direccionamiento estratégico y las estrategias competitivas para el sector de las pymes dedicado a la comercialización de vehículos usados.
3. Diseñar el mapa estratégico y los indicadores de gestión estratégica.

## **2.9. Metodología**

### **Tipo**

La presente investigación tiene por objetivo identificar los pasos a desarrollar para diseñar una herramienta de gestión estratégica para las PYMES dedicadas a la comercialización de vehículos usados, para lograr esto es necesario realizar una investigación explicativa para dar respuestas a las causas y situaciones actuales que enfrentan este tipo de negocios identificando problemas mediante técnicas cuantitativas, matrices y herramientas de nivel administrativo como cuadro de mando integral, matriz de análisis de macro ambiente y micro ambiente empresarial, 5 fuerzas





de Porter, cadena de valor, análisis Pest, análisis FODA, encuesta, matriz de evaluación de los factores externos, matriz de evaluación de los factores internos, análisis del portafolio de negocios que permitan explicar por qué está sucediendo y en qué condiciones se da la situación, a fin de generar una solución mediante la formulación de estrategias competitivas que direccionen a este sector.

### Enfoque

La investigación estará dada mediante un enfoque cuantitativo que permite la obtención de datos estadísticos y numéricos para su respectivo análisis, además de la recolección de datos para obtener información que permita tomar decisiones y acciones preventivas o correctivas.

### Población y muestra

Para el cálculo de muestras de la presente investigación se ha definido dos poblaciones mediante un cálculo probabilístico con la fórmula de población finita, que será aplicado con una confianza del 95%, para lo cual la primera población está constituida por 200 PYMES del sector de comercialización de vehículos usados según datos de la Superintendencia de Compañías y se obtuvo de acuerdo a la fórmula una muestra de 132 PYMES, mientras que para la segunda población se ha definido la ciudad de Cuenca como mercado, en ésta existen 505.585 habitantes, de esta población el segmento que estudiaremos serán las personas de 25 años de edad en adelante, este grupo está compuesto por 227513 habitantes según datos del INEC, tomamos estos datos teniendo en cuenta que estas personas ya son parte de una población económicamente activa lo que podría volverlos compradores potenciales del sector que vamos a analizar por lo cual mediante la fórmula se obtuvo una muestra de 384 personas.

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{F(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Población conocida (finita)

| Datos de las PYMES |   |                           |      |
|--------------------|---|---------------------------|------|
| N                  | = | Población                 | 200  |
| 1- $\alpha$        | = | Confianza                 | 95%  |
| Z                  | = | Factor                    | 1.96 |
| i                  | = | Error máximo              | 5%   |
| p                  | = | Proporción                | 50%  |
| q                  | = | Varianza de la proporción | 50%  |

Fuente y elaboración: Miranda, Pacheco.



| Datos para determinar la muestra de consumidores potenciales |   |                           |        |
|--------------------------------------------------------------|---|---------------------------|--------|
| N                                                            | = | Población                 | 227513 |
| 1- $\alpha$                                                  | = | Confianza                 | 95%    |
| Z                                                            | = | Factor                    | 1.96   |
| i                                                            | = | Error máximo              | 5%     |
| P                                                            | = | Proporción                | 50%    |
| q                                                            | = | Varianza de la proporción | 50%    |

Fuente y elaboración: Miranda, Pacheco.

### Método

Se utilizará el método deductivo porque la investigación va a partir de datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, aplicación de técnicas y matrices evaluadoras, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez dentro del sector automotriz para poder implementar el diseño de un plan estratégico que sirva como una herramienta de gestión para mejorar la competitividad de estas empresas.

### Técnicas

Las técnicas que se utilizarán para la investigación son las siguientes:

#### Cuadro de técnicas de investigación

| Tipos de técnicas de investigación | ¿A quién se aplica?                                                                                                                                                                                | ¿Para qué se aplica?                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Investigación exploratoria</b>  | Dueño de los concesionarios de vehículos usados para cuantificar problemas fundamentales de la problemática sustentada.                                                                            | Establecer problemas y preguntas comunes que tiene el sector y conocer que beneficio le daría contar con un plan estratégico.                                                                        |
| <b>Encuestas</b>                   | -Personal que trabaja en los concesionarios, mantienen relación directa con clientes.<br>-Personas de 25 años en adelante de la ciudad de Cuenca que son parte de población económicamente activa. | -Determinar que especificaciones debe cumplir el diseño del plan.<br>- Determinar si pueden ser potenciales compradores del sector que analizamos y que características son fundamentales en su toma |



|                                           |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           |                                                   | de decisiones al momento de realizar una compra en el mercado de vehículos usados.                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Análisis Pest</b>                      | A las empresas que sirve para el estudio.         | Para examinar el impacto de las empresas en cada uno de esos factores y establecer la interrelación que existe entre ellos. Los resultados se pueden usar para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y para hacer planes de contingencia para enfrentar las amenazas cuando se prepara un plan estratégico. |
| <b>Análisis de portafolio de Negocios</b> | A las empresas que sirve para el estudio.         | Analizar la gama de productos de las empresas, los de la competencia, identificar las variables y elaborar matriz de resultados que benefician a las empresas.                                                                                                                                                           |
| <b>5 fuerzas de Porter</b>                | A las empresas que se sirve como caso de estudio. | Para analizar el entorno que asumen las empresas en la actualidad y como mejorarlo.                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Matriz FODA</b>                        | A las empresas que sirve para el estudio.         | Conocer y aprovechar las oportunidades y así como las amenazas que impidan realizar el proyecto.                                                                                                                                                                                                                         |



Analizar el estado interno de las organizaciones y determinar qué cosas se pueden reforzar, se deben mejorar o simplemente no están funcionando. En cuanto al factor externo, identificar oportunidades que tenemos en el mercado y las posibles amenazas.

**Cuadro de Mando Integral**

A las empresas que sirve para el estudio.

Para identificar las cuatro perspectivas o áreas claves y relacionadas con la misión, visión y objetivos como son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizajes y crecimiento. Lo que permite identificar indicadores para la creación del cuadro de mando integral.

Todos los datos obtenidos mediante la aplicación de estas técnicas para generar resultados serán tratados mediante análisis matemático y como herramienta de apoyo se utilizará de Microsoft Excel de acuerdo a la necesidad que se presente, también se analizará la información y se obtendrá conclusiones a las que se llega mediante el uso de matrices.



## 2.10. Alcances y resultados esperados

De acuerdo con la información obtenida mediante el uso de las herramientas administrativas y técnicas cuantitativas se obtendrá un cuadro de mando integral adecuado que se podrá implementar luego en las empresas de comercialización de vehículos usados para así generar beneficios y alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

## 2.11. Supuestos y riesgos

Ninguno

## 2.12. Presupuestos

| Rubro                                            | Costo (USD) | Justificación                                                                                |
|--------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Redes empresariales y académicas (contactos)     | \$38        | Contacto frecuente con personas del sector para la investigación y con el director de tesis. |
| Movilidad                                        | \$40        | Traslados que haya que cumplir con el afán del desarrollo adecuado de la investigación.      |
| Memoria flash                                    | \$12        | Respaldo de la recolección de datos y avance de la investigación.                            |
| Técnicas cuantitativas (encuestas y entrevistas) | \$6         | Impresión de los instrumentos como cuestionarios y formulario de preguntas.                  |
| Computadora (uso de energía)                     | \$ 120      | Para la utilización de herramientas de Office y proceso de investigación.                    |
| Impresión digital (tintas)                       | \$28        | Impresiones del estudio realizado.                                                           |
| Resma de papel                                   | \$4.50      | Impresiones y borradores del estudio                                                         |
| Internet                                         | \$24.80     | Consultas e investigación del estudio                                                        |
| Otros                                            | \$40        | Para solventar cualquier pago de carácter urgente.                                           |
| Total                                            | \$330,30    |                                                                                              |



### 2.13. Financiamiento

El financiamiento para el desarrollo de la investigación se realiza mediante Auto – financiamiento.

### 2.14. Esquema tentativo

Introducción

#### Capítulo 1. Marco Conceptual

1.1. Planificación estratégica

1.2. Cuadro de Mando Integral

1.3. Conceptualización de las pymes en el Ecuador.

#### Capítulo 2. Análisis situacional del sector de comercialización de vehículos usados de la ciudad de Cuenca.

2.1. Análisis macroentorno

2.2. Análisis microentorno

2.3. Análisis Interno

2.4. Diagnostico situacional del mercado.

2.5. Investigación de mercado

2.5.1 Definición del problema

2.5.2 Objetivos de la investigación

2.5.3 Diseño de la Investigación y fuentes de datos

2.5.4 Procedimiento de recolección de datos

2.5.5 Diseño de la muestra

2.5.6 Recopilación, procesamiento y sistematización de la información

2.5.7 Análisis de resultados de la investigación de mercado

2.5.8 Conclusiones y recomendaciones de la investigación de mercado

#### Capítulo 3. Planificación estratégica

3.1. Direccionamiento estratégico

3.1.1 Misión

3.1.2 Visión



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

3.1.3 Valores corporativos

3.1.4 Objetivos estratégicos

3.2. Estrategias competitivas

#### Capítulo 4. Cuadro de Mando Integral

4.1. Mapa estratégico.

4.2. Indicadores de gestión estratégica.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

#### 2.15. Cronograma

| Objetivo Específico                                                                 | Actividad                                                                                                                                     | Resultado esperado                                                                                                       | Tiempo (semanas) |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Realizar un análisis del entorno que enfrenta el negocio a nivel interno y externo. | - Estudio de conceptos acerca de la planificación estratégica, el cuadro de mando integral y la conceptualización de las Pymes en el Ecuador. | -Determinar conceptos claros y concretos del marco conceptual.                                                           | 8                |
|                                                                                     | - Estudio del macro ambiente del negocio mediante un análisis PEST.                                                                           | -Determinar los factores externos que afectan a la empresa a nivel político, económico, social, tecnológico y ambiental. |                  |
|                                                                                     |                                                                                                                                               | -Identificar las variables del negocio y conocer que clientes,                                                           |                  |



|                                                                                            |                                                                                                             |                                                                                                                        |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                                                                                            | - Estudio del micro ambiente del negocio.                                                                   | proveedores y competencia tiene la empresa en el mercado.                                                              |   |
|                                                                                            | - Estudio interno de componentes de la empresa como recursos humanos, comercialización y organización       | -Conocer la organización actual de la empresa para sugerir cambios con el diseño del modelo de planeación estratégica. |   |
| Desarrollar herramientas administrativas para identificar la situación actual del negocio. | - Desarrollo de matrices de planificación como: Diamante de Porter, Matriz de Factores internos y externos. | -Identificar oportunidades tenemos en el mercado y las posibles amenazas.                                              | 4 |
|                                                                                            | - Uso de técnicas cuantitativas para determinar necesidades del sector.                                     | - Establecer el entorno que asume la empresa en la actualidad y mejorarlo.                                             |   |
|                                                                                            | - Análisis del Portafolio de negocios con: BCG, FODA                                                        | - Establecer los competidores más importantes de la empresa.                                                           |   |
|                                                                                            |                                                                                                             | - Desarrollar el diseño del plan estratégico mediante los resultados que den las matrices.                             |   |



|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Definir el direccionamiento estratégico y las estrategias competitivas | <ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollar estrategias para incorporar en el plan.</li><li>- Evaluar resultados de herramientas, para establecer nuevas políticas.</li><li>- Dar a conocer los lineamientos para que las empresas puedan establecer su misión, visión y valores.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Estrategias adecuadas que se ajusten al modelo de planeación para incorporar en el diseño sugerido.</li><li>- Conocer los procedimientos, programas y presupuestos adecuados para realizar el diseño del plan estratégico.</li><li>- Conocer a plenitud que información necesita la empresa para poder plantear la misión, visión y valores como lineamientos específicos para las estrategias.</li></ul> | 5 |
| Diseñar el mapa estratégico y los indicadores de gestión estratégica   | Analizar las 4 áreas claves que tienen cada una de las empresas a estudiar                                                                                                                                                                                                                          | Desarrollar los indicadores más importantes como son: los de eficiencia, eficacia, economía, efectividad,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 7 |



|              |  |                         |           |
|--------------|--|-------------------------|-----------|
|              |  | excelencia y<br>entorno |           |
| <b>TOTAL</b> |  |                         | <b>24</b> |

## 2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Sexta Edición

### Referencias:

Chiavenato, S. (2011). *Planeacion estrategica : Fundamentos y aplicaciones*. Mc Graw-Hill Educacion.

Gonzalez, P. (2013). *Planificación estratégica para la mediana y pequeña empresa*.

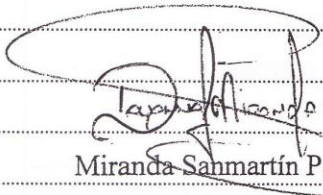
Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Barcelona: Centro de Libros PAPF, S.L.U.

Mintzberg, H. (2003). *El proceso de la estrategia*.

Mometolo. (2012). *La negociación*.

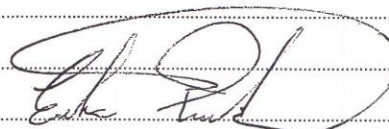
## 2.17. Anexos

### 2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)



Miranda Sanmartín Paola Dayanna

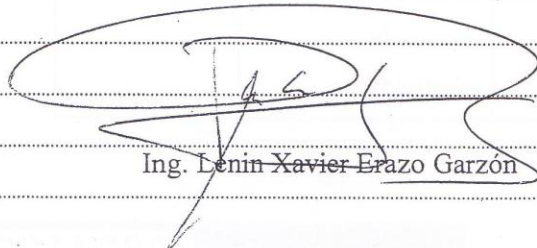
ua069954



Pacheco Quito Erika Bibiana

ua068276

### 2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)



Ing. Lenin Xavier Erazo Garzón



**2.20. Fecha de entrega**

05 de julio de 2017

Area for handwritten notes with horizontal dotted lines.