

RESUMEN

La empresa Autodiesel-Chevrolet es un concesionario legalmente registrado de la marca Chevrolet, además brinda varios servicios como son el servicio a domicilio el cual se presta a los clientes que no tienen tiempo para acercarse al concesionario y con una llamada ellos pueden tener nuestro servicio de inmediato.

Pertenece a la Industria Automotriz la cual contribuye al desarrollo económico del país y crea fuentes de empleo en la ciudad de Quito. El motivo del presente trabajo es elaborar una Estrategia de Competitivas la cual permite no solo buscar un segmento meta al cual estará dirigido el servicio sino busca el posicionarse en la mente del cliente como primer alternativa para las personas que tengan un vehículo Chevrolet.

Para ello se ha realizado el análisis FODA donde se ha identificado que una de las principales fortalezas de la empresa es la de poseer el respaldo de la marca Chevrolet, la garantía y Repuestos originales, al igual que la principal debilidad que es la crisis por la que no solo está pasando el país sino a nivel mundial y la falta de empleo que constituyen un problema para la empresa

Al realizar el estudio de mercado se puede determinar que el segmento de mercado al que esta dirigido la empresa en el sector norte, a personas de género masculino entre 30-42 años de edad, principalmente que trabajan en el sector público y que están dispuestos a pagar un valor de \$80,00 dólares por la realización del mantenimiento a sus vehículos y con

ello se busca satisfacer las necesidades y brindar un servicio de calidad de acuerdo a las expectativas esperadas.

Con el estudio se puede tomar una estrategia para aplicarla la cual es la de ESPECIALISTA, ya que se puede considerar que se tiene personas especializadas en vehículos Chevrolet, tecnología de punta y precios accesibles los cuales no solo hacen atractiva a la empresa sino que provocan que los clientes confíen en el trabajo que se realizan al vehículo y regresen a la concesionaria.

Al realizar el estudio financiero se puede deducir que la estrategia a utilizar es totalmente aplicable ya que tenemos como resultados un VAN positivo y una TIR que sobrepasa a la TMAR.

SUMMARY

The company Autodiesel-Chevrolet is a legally registered dealer of Chevrolet also offers various services such as home delivery which was provided to clients who have no time to approach the dealer a call and they can have our immediately.

It belongs to the automotive industry which contributes to economic development and creates employment opportunities in the city of Quito. The motive of this work is to develop a competitiveness strategy which allows not only the search for a target segment which will target the service but seeks to position itself in the mind of the customer as a first alternative for people who have a Chevrolet vehicle.

This has been done the SWOT analysis which has identified that one of the main strengths of the company is to have the support of the Chevrolet brand, warranty and spare parts, like the main weakness is the crisis over the is happening not only nationally but worldwide and the lack of jobs that are a problem for the company

In undertaking the market analysis can determine that the market segment that led the company in the northern sector of male persons between 30-42 years of age, mainly working in the public sector and are willing to pay \$ 80.00 U.S. dollars for the completion of maintenance on their vehicles and thereby seeks to meet needs and provide quality service according to the expectations expected.

The study can be taken to implement a strategy which is of special

significance as it can be considered to have people specializing in Chevrolet cars, technology and affordable prices which make it attractive not only to the company but cause customers trust the work being done to the vehicle and return to the dealership.

In undertaking the financial study can conclude that the strategy to use is fully applicable and as a result we have a positive VAN and TIR that exceeds the TMAR.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN AL TEMA DE INVESTIGACIÓN

La industria automotriz es una de las más importantes a nivel mundial y en el desarrollo histórico del capitalismo se relaciona de manera estrecha. “Los vehículos son esenciales para el funcionamiento de la economía global, a demás es generadora de empleo directo e indirecto, y uno de los mayores contribuyentes a los ingresos.”
(MENDOZA, CHAVELY, RIVADENEIRA, 2008)

Después de un año en donde comprar un vehículo no era algo inalcanzable, ya que los precios bajos, planteaban buen ambiente.

Imagen # 1.1

Tránsito en Quito



Fuente: Policía Nacional

Las facilidades para adquirir un automotor no solo por el precio bajo, sino por los extensivos créditos sin entrada hacen de este sector uno de los mas atractivos.

“Sin embargo en el año 2009 pese a la crisis que ataca no solo a EE.UU. Sino a todo el mundo se espera un reajuste en los precios del 10 al 12 por ciento y un nivel de ventas de vehículos similar al del año anterior” (*ECUADOR EN CIFRAS, 2009*), aunque se vio bastante afectado presentó un nivel óptimo, ya que los bienes y servicios producidos sólo “en la rama de transporte tuvieron un valor de 1781,39 (millones de dólares) con relación al año anterior que fue de 1722,81 (millones de dólares)” (*ECUADOR EN CIFRAS, 2009*)

Tabla # 1.1
PIB
Transporte y almacenamiento en los últimos siete años

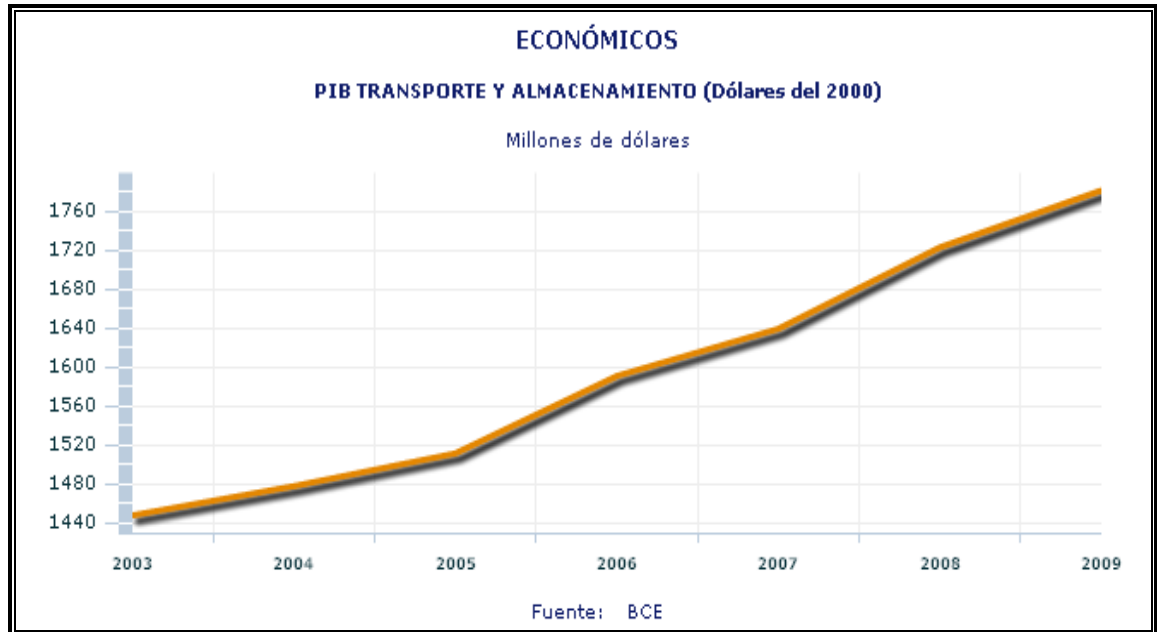
Serie	
Fecha	Valor
2003	1.447,03
2004	1.477,04
2005	1.510,99
2006	1.590,24
2007	1.639,21
2008	1.722,81
2009	1.781,39

Fuente: Banco Central del Ecuador/ Inec

Gráfico # 1.1

PIB

Transporte y almacenamiento en los últimos siete años



Fuente: Banco Central del Ecuador/ Inec

1.1.1 Principales productores a nivel mundial.

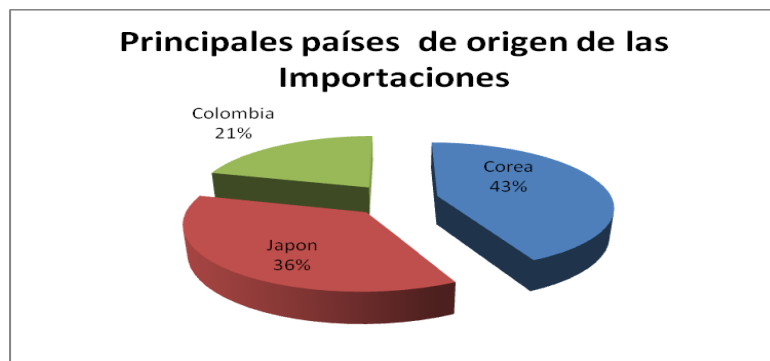
Entre los principales países productores que han logrado mejores posiciones en el mundo por su rápido crecimiento y desarrollo tecnológico, están: Japón, China, Estados Unidos, Australia, Canadá, Brasil, México, Egipto, Venezuela, Perú, Colombia.

Sin embargo, los principales países de origen de las importaciones son "Corea (31,17%) de donde se importan vehículos de las marcas **Chevrolet**, Hyundai, Kia y Nissan; Japón (26,65%) con marcas como: **Chevrolet**, Hino, Honda, Mazda, Mitsubishi, Nissan, Nissan Diesel y Toyota; y, Colombia (15,26%) con: **Chevrolet**,

Daihatsu, Ford, Mazda. Renault y Toyota. La oferta de Asia, Corea y Japón, suman el 57,82% del total de vehículos importados.”
(CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO DE AUTOPARTES, 2009)

Gráfico # 1.2

Principales Países De Origen De Las Importaciones



Fuente: Página Oficial Cámara Nacional De Comercio De Autopartes

Elaborado: Autor

1.1.2 El sector automotriz en el Ecuador.

El sector automotriz está compuesto principalmente por sub-sectores: importadores, empresas ensambladoras, firmas de auto partes y distribuidores. Es importante tomar en cuenta que un análisis más detallado de este sector no se encerraría sólo a la venta de vehículos nuevos, sino además a la actividad de los talleres, venta de llantas, lubricantes, financiamiento automotriz y otros negocios relacionados.

Desafortunadamente, muchas de estas actividades no están registradas de manera individual en las estadísticas nacionales y por ese motivo no es posible medir el peso que tienen de manera individual en la economía.

“La oferta de insumos para la industria ensambladora tuvo un relativo desarrollo gracias al apoyo de la normativa que requería que las ensambladoras utilicen un porcentaje mínimo de insumos nacionales para beneficiarse de las exoneraciones arancelarias de importaciones dentro de la CAN.” *(CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO DE AUTOPARTES, 2009)*

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

La empresa Autodiesel años atrás era especialista en vehículos completamente a diesel y en especial vehículos pesados, dejando de lado su visión y misión buscan expandir sus servicios a vehículos livianos de la marca Chevrolet a gasolina y diesel por ello el problema de la empresa está enfocado a la baja en los servicios post-venta de los vehículos marca Chevrolet.

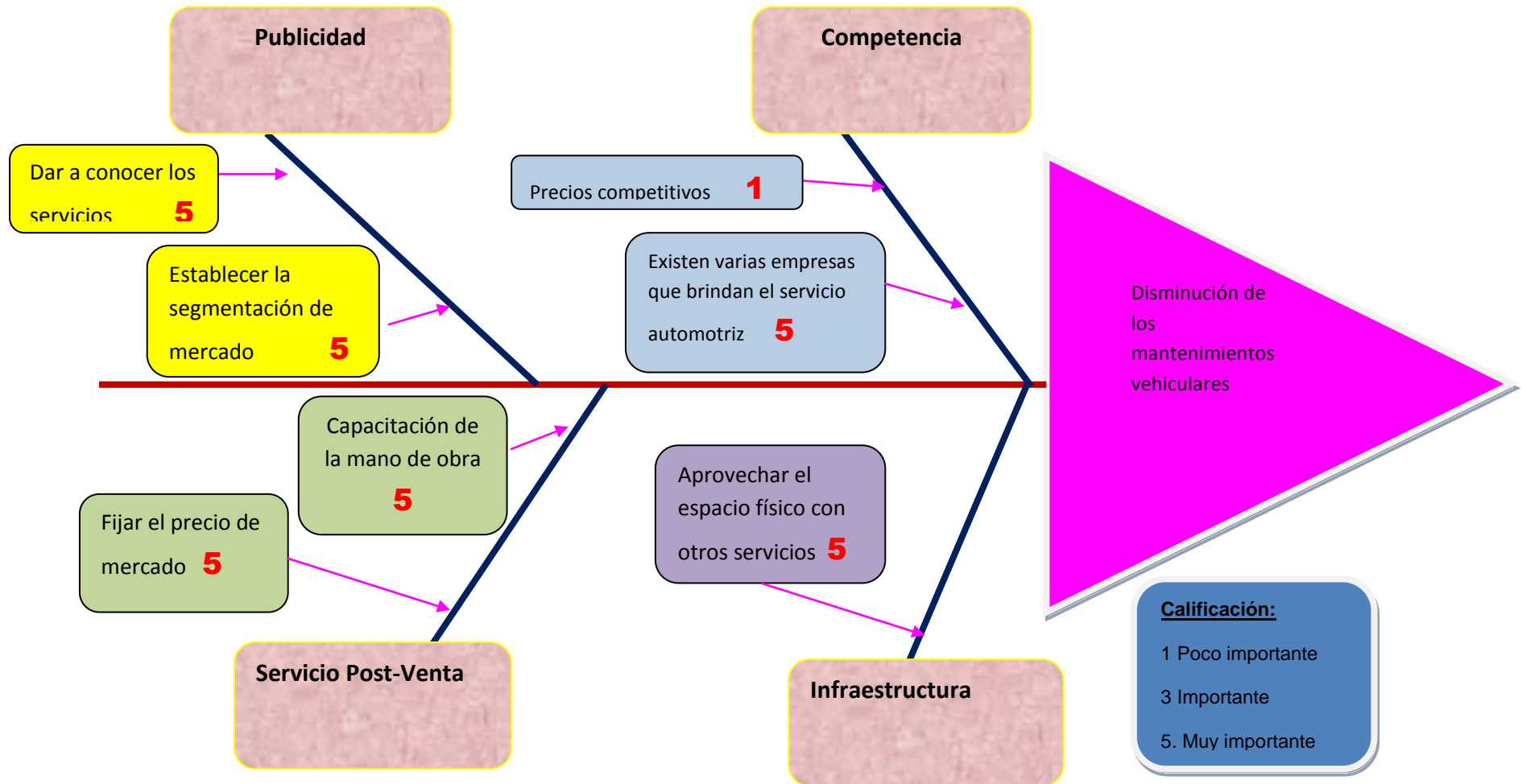
Para cumplir con este objetivo, la empresa requiere conocer el mercado potencial, la competencia, precios, canales de distribución, entre otros para poder ser competitiva y de esta manera se hace indispensable la realización de este estudio.

La competencia es uno de los puntos débiles de esta empresa ya que está ubicada en la panamericana norte, donde se desarrolla la industria automotriz y gracias a esto la competencia es un factor determinante.

La empresa cuenta con una infraestructura desperdiciada ya que el galpón con el que cuentan está diseñado no solo para vehículos pequeños, sino para maquinaria pesada, por lo que hace necesario buscar estrategias para ser competitiva en el sector automotriz.

1.2.1 Diagrama de ISHIKAWA (Causa Efecto)

Grafico # 1.3 (Diagrama de Ishikawa)



1.2.2 Análisis del diagrama de ISHIKAWA

Al analizar las causas posibles que genera el problema por medio del análisis de Pareto mediante la calificación, determinamos lo siguiente:

- El 20% de las causas logran solucionar el 80% del problema para lo cual se determinó las siguientes causas vitales que son: publicidad, competencia, servicio post-venta e infraestructura.
- En la publicidad las causas sobresalientes son el establecer el segmento de mercado al cual se va a dirigir la empresa Autodiesel, que en este caso son todas las personas que tengan un vehículo Chevrolet en la ciudad de Quito y el dar conocer los servicios que se ofrece sus ventajas y garantías.
- En el servicio post-venta las causas relevantes son la capacitación de la Mano de Obra en la que tendrá que vincularse constantemente con la tecnología de vanguardia de los vehículos Chevrolet y por otra parte con la fijación del precio justo y competitivo pero que a su vez tenga un valor agregado al dar el servicio.
- En la competencia la más importante es su ubicación ya que en este sector se desarrolla la industria automotriz y esto hace que se tenga varias opciones de concesionarias que brinden el servicio post-venta.
- Con respecto a la infraestructura es importante aprovechar al máximo el espacio físico tratando de ocupar el galpón con el ingreso de vehículos para realizar el servicio post-venta.

1.3 OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la estrategia competitiva, mediante la aceptación de los servicios que ofrece la empresa AUTODIESEL-CHEVROLET, en la ciudad de Quito, identificando las necesidades para incrementar su participación de mercado y rentabilidad.

Imagen # 1.2

Logotipo Autodiesel



Fuente: Autodiesel

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer la teoría base para la aplicación de estrategias orientadas a incrementar la competitividad de la empresa AUTODIESEL.
- Realizar un diagnóstico estratégico tanto interno y externo de la empresa que permita evaluar el escenario competitivo en los servicios post-venta que brinda la empresa AUTODIESEL.

- Definir el direccionamiento estratégico que permita construir la estrategia competitiva de la empresa AUTODIESEL
- Definir la estructura estratégica de mercado que permita identificar los segmentos más rentables para la empresa AUTODIESEL.
- Determinar el mercado potencial de los segmentos objetivo de la empresa AUTODIESEL
- Determinar de la estrategia corporativa y elementos de control estratégico para la empresa AUTODIESEL.
- Analizar el impacto de la propuesta estratégica en la empresa AUTODIESEL.

Imagen # 1.3

Oficinas empresa Autodiesel



Fuente: Empresa Autodiesel

1.3.3 ALCANCE DE LA TESIS

El presente proyecto propone realizar una investigación de mercados para mejorar la competitividad de la empresa AUTODIESEL-CHEVROLET, para el servicio de mantenimientos vehiculares (Port-venta).

Imagen # 1.4
Talleres Autodiesel



Fuente: Empresa Autodiesel

Por lo tanto se aplicará una investigación de mercados exhaustiva, análisis situacional, metodología de investigación, objetivos, estrategias y evaluación financiera con la segmentación de mercado al cual está dirigido a las concesionarias que brinden el servicio de mantenimientos dentro de la ciudad de Quito para aplicar las debidas encuestas en el estudio de mercado.

Por otra parte se busca ser más competitiva, dando a conocer no solo el trabajo que se realiza sino las garantías que se brindan por el servicio ofrecido, por otra parte se busca saber cuál es la estrategia más viable de promoción logrando así captar clientes y fidelizarlos a la concesionaria.

1.4 IMPORTANCIA E INTERÉS DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

La transformación de la industria automovilística en las últimas décadas están alterando el mercado haciendo que el servicio post-venta desempeñe un papel esencial en las estrategias del sector automotriz.

El papel de los fabricantes de automóviles llega solo hasta la distribución y el servicio post-venta de los vehículos es ahora la nueva forma de comercialización de repuestos, las nuevas relaciones entre las marcas y los concesionarios y talleres autorizados.

Imagen #1. 5
Talleres Autodiesel



Fuente: Empresa Autodiesel

Además de las formas tradicionales de ofertar el servicio post-venta, el sector de talleres independientes y la red de talleres autorizados, han surgido diferentes formas entre las que se incluyen los auto-centros, tiendas de accesorios y cadenas de distribución en masa de accesorios, repuestos y componentes.

En definitiva, existe una fuerte presión competitiva en el mercado de post-venta, por ello es importante analizar que tendencias tiene y sobre todo el saber las necesidades que tiene el cliente.

Por este motivo la investigación de mercados que se va a realizar a la Empresa Autodiesel, para mejorar la competitividad, no solo que va a dar como resultado que es lo que busca y espera el cliente del servicio post-venta.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

La situación del mercado automotriz en la actualidad no tiene un panorama tan alentador ya que después de vender vehículos sin entrada ni garante hizo que la gente compre, se endeude y después no pueda pagar y esto hace que la necesidad de establecer una estrategia comercial que diferencie a CHEVROLET de las otras marcas para ingresar al siglo XXI, continuando con el liderazgo en la satisfacción y entusiasmo del cliente en los mercados local y de exportación.

Imagen # 2.1

Empresa General Motors



Fuente: General Motors

Es por eso que GENERAL MOTORS inspirado en su misión y visión de ofrecer productos y servicios automotores de calidad superior para que los clientes reciban un óptimo beneficio.

Se diseño con el propósito de reducir o eliminar la sensación de riesgo y vulnerabilidad que están asociadas a la compra de un vehículo y que sienten los clientes en su proceso o decisión de compra, especialmente

en un mercado recientemente abierto y caracterizado por su gran oferta y publicidad.

La ventaja competitiva de CHEVROLET es un MUNDO DE RESPALDO es un conjunto de beneficios y atributos que agregan valor a los vehículos CHEVROLET y a todas sus concesionarias oficiales, esto crea seguridad y confianza construyendo un vínculo de valor en la marca.

Por ello el valor de la marca es la suma del producto y de su imagen que se establecen como una estrategia comercial para distinguir la marca en el mercado, para comercializar sus productos informando especificaciones y opciones de los mismos y para generar en la mente de los clientes una positiva creencia sobre la marca.

Por lo tanto el valor de la marca aumenta el valor percibido a la misma, aumenta la percepción de calidad en sus productos y servicios establece la fidelidad de los clientes, crea una serie de asociaciones positivas a la marca y por supuesto permite aumentar las ventas y la participación en el mercado.

También se busca que AUTODIESEL-CHEVROLET se vea como UN MUNDO DE RESPALDO, no solo que la marca es un fuerte símbolo en el mercado que debe ser refrendado continuamente por nuestra fuerza de ventas, ya que según investigaciones de mercado los clientes perciben la marca con las siguientes características o ventajas competitivas:

- ✚ Es la marca con la más alta variedad de vehículos, de comprobada calidad y confiabilidad a precios competitivos razonables.

- ✚ Es un marca seria, con historia y tradición en Colombia

- ✚ Es la marca que ofrece el mayor respaldo y apoyo a sus vehículos y clientes.

- ✚ Su mayor ventaja competitiva es el ofrecimiento de su mundo de respaldo.

Por lo tanto la ventaja competitiva que se aplicará en Autodiesel es la de “construir y reforzar el concepto de la marca que se está consiguiendo ya que se ha logrado construir una imagen, una actitud y disposición positiva hacia la marca y una preferencia basada en una promesa concreta”.
(CHEVROLET, 2009)

Imagen # 2.2

Marca Chevrolet

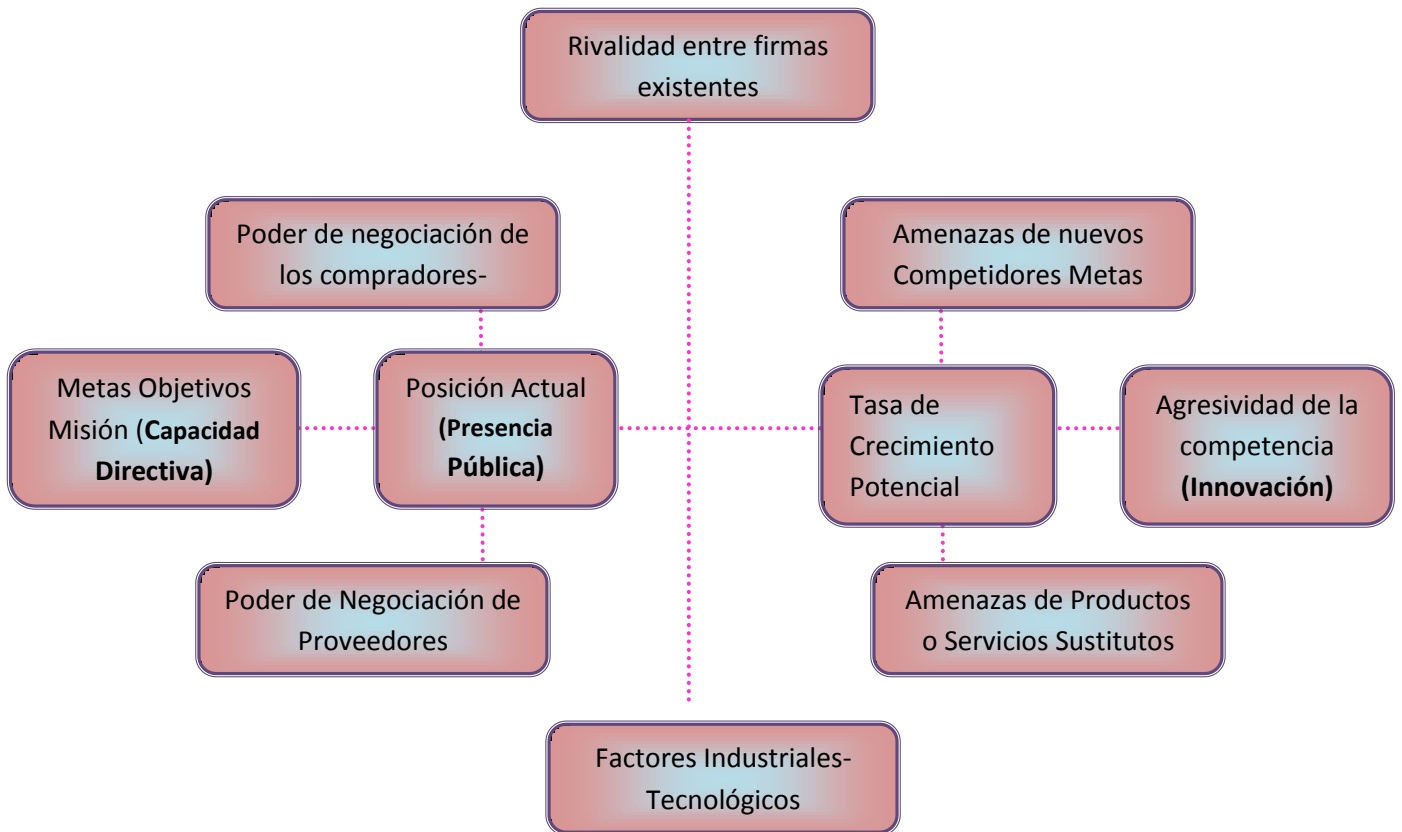


Fuente: Página web de Chevrolet

2.2 FUERZAS DE PORTER

Las principales fuerzas competitivas según Porter son diez y con ello se puede evaluar el impacto sobre la empresa.

Gráfico # 2.1
Fuerzas de Porter



Elaborado: Autor

2.2.1 Tasa de crecimiento potencial

Las industrias que tienen bajas las tasas de crecimiento ofrecen pocas oportunidades del ingreso al mercado de nuevas firmas puesto que lo hacen menos atractivo para el inversionista en mercados generalmente maduros. Las tasas de crecimiento modestas presentan oportunidades para firmas agresivas.

“Las altas tasas de crecimiento ofrecen oportunidades sustanciales y en ocasiones requieren grandes inversiones de capital. Puesto que son

visibles tienden a atraer una actividad competitiva. Esta proyección generalmente, sienta las bases del juego en el mercado.” (SERNA, 2007)

Connotación para La empresa

La tasa de crecimiento potencial, esta consideras para la Autodiesel como una ***amenaza de mediano impacto***, ya que al momento no piensan en un crecimiento agresivo por ello no requiere de grandes inversiones de dinero.

2.2.2 Barreras de entrada

La amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada existentes en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder al mercado. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tienen las empresas.

Las barreras de entrada que tuvo Autodiesel fueron:

- **CAPITAL NECESARIO.**

Los entrantes pueden tener problemas para la financiación de sus inversiones, a menos que sean de empresas con reputación ya instaladas en el sector Automotriz.

- **BARRERAS LEGALES.**

Se refiere a las normas o leyes que impiden o dificultan el acceso al sector ya que ahora para implementar una concesionaria no solo que se debe tener los permisos necesarios como seguridad industrial sino también el servicio calificado por las normas ISO, una consecuencia de las barreras legales son aumentar el poder mono-

político de las empresas que ya están establecidas.
(SERNA, 2007)

Connotación para la empresa

Las barreras de entrada son consideradas para Autodiesel como una **amenaza de mediano impacto**, ya que no tuvieron mayor problema para ingresar al sector automotriz ya que el dueño de la empresa tiene varias en el ramo.

2.2.3 Intensidad de la Rivalidad

“Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.” (SERNA, 2007)

Estrategias del Autodiesel en contra de la competencia:

- **Elegir un nicho y explotarlo**

Atacar un nicho específico que no haya sido muy bien atendido, explotándolo con una buena atención al cliente y brindando servicios de calidad.

- **Alianzas con otros comerciantes**

Crear un club para clientes VIP. Este club es una alianza con otros comerciantes para ofrecerles a los clientes servicios no dados por las grandes empresas. Ejemplo: Mejores horarios, mejor selección de servicios, descuentos para clientes cuando usan una tarjeta entre los comerciantes participantes, etc.

Otra ventaja de estas alianzas es el poder de compra. Cuando se compra productos para tu empresa como suministros, activos fijos, el precio es más alto, ambientales, pero cuando dos o tres comerciantes se unen para comprar lo mismo, el costo baja por el poder de la compra al por mayor.

- **Servicio excepcional**

La ventaja de Autodiesel es ofrecer un servicio excepcional y personalizado. Refiriéndonos al trato del cliente en una forma adecuada, fidelizándolos como por ejemplo: llamando a los clientes por teléfono, enviando una postal en el día de su cumpleaños, cuando se los atiende tratándoles con respeto, haciéndolos sentirse importantes. Estas pequeñas cosas marcan la diferencia.

- **Programas de lealtad**

Como se menciona anteriormente, crear un programa de clientes VIP con alianzas, para dar a conocer los servicios que brinda a clientes preferenciales.

- **Enfocarse en las tres áreas de crecimiento**

- Aumentar la cantidad de clientes
- Aumentar el rendimiento de la infraestructura de Autodiesel.
- Aumentar las veces que el cliente regresa para el servicio post-venta de en Autodiesel.

Connotación para la empresa

La competencia que existe contra Autodiesel es fuerte, ya que la empresa no está posicionada en la mente del consumidor, por lo que muchos de los clientes no conocen los servicios que brinda y el prestigio que tiene, por ello la intensidad de de la rivalidad está considerada como una **amenaza de alto impacto**.

2.2.4 Presión de los productos sustitutos

“En la medida que la industria vaya creciendo o vaya mas despacio o empiece a declinar la presión para mantener cada empresa es mas difícil, cuando en el mercado aparecen a la luz productos que realmente o en apariencia son similares si no estamos mirando constantemente el mercado probablemente aparezcan otros que no sean imitadores sino innovaciones que mejoraron el desempeño de los nuestros y hasta con un costo más bajo”. (SERNA, 2007)

Connotación para la empresa

La presión de los productos sustitutos que existe contra Autodiesel es relativamente media, ya que el servicio que brinda la empresa está dirigida mas a los vehículos que tengan garantía, 5 años o 10.000 km ya que según como se deprecie el vehículo el cliente prefiere buscar mantenimientos más baratos donde no le cueste y muchas veces sin preocuparse ni por la calidad del servicio, por ello la presión de los productos sustitutos esta considera como **amenaza de mediano impacto** para Autodiesel.

2.2.5 Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. “A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de

reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.” (SERNA, 2007)

Connotación para la empresa

Los clientes de Autodiesel no tienen poder de negociación, por lo que se considera una **oportunidad de alto impacto**, ya que los servicios que ofrece son de calidad, sus precios van acorde a la situación económica del cliente y sobre todo tienen el respaldo y garantía de la marca Chevrolet.

2.2.6 Poder de negociación con los proveedores

“Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.” (SERNA, 2007)

Los proveedores de Autodiesel son:

- **General Motors**

Es la ensambladora más prestigiosa en el sector Automotriz, esta empresa provee Autodiesel de todos los repuestos originales que necesitan los vehículos Chevrolet para los mantenimientos.

- **El Comercio**

Provee de ediciones diarias de noticias Autodiesel, para que los clientes se entretengan mientras se les entrega su vehículo.

- **Compañía Citytaxi Cia. Ltda.**

Es la compañía que provee el servicio de taxi cuando el cliente deja su vehículo se le proporciona un transporte para que lo traslade y continúe con sus actividades normales.

- **IIASA**

Compra de repuestos, aceite, filtros necesarios para mantenimientos generales de los vehículos Chevrolet.

- **QUIMECUA CIA. LTDA.**

Provee a Autodiesel de Shampo, Armoral, Ambientales para los vehículos después que salen de mantenimiento.

Connotación para la empresa

Todos los proveedores poseen normas de calidad para sus productos que han sido aprobados por Autodiesel, poseen servicio a domicilio y entregan a la fecha acordada sin retrasos, se mantiene una buena relación con las empresas citadas, antes de seleccionar a los proveedores se realizaron pruebas de calidad con los materiales que se utilizarán. Se considera una **oportunidad de mediano impacto** porque se puede mejorar el servicio.

2.2.7 Refinamiento tecnológico de la Industria

Una firma de alta tecnología tiene que hacer grandes inversiones e investigaciones y desarrollo, con frecuencia se sitúan cerca de organizaciones relacionadas con su área.

A demás deben proteger su trabajo, posición mediante el trabajo de reserva, patentes, enfrentan la posibilidad de una intensa competencia debido a que la barrera de entrada es menor.

“En general para obtener el éxito las firmas establecidas en la industria de alta tecnología tienen que hacer énfasis en investigación y desarrollo y ofrecen servicios especializados”. (SERNA, 2007)

Connotación para la empresa

Refinamiento tecnológico de la empresa este factor para la empresa Autodiesel es uno en los cuales se encuentra a la vanguardia ya que los equipos para realizar los mantenimientos vehiculares son totalmente electrónicos por esto se considera una **oportunidad de mediano impacto** porque diariamente se puede mejorar el servicio no solo en tecnología sino en todos los aspectos.

2.2.8 Innovación

El cambio tecnológico es el estímulo primario para la innovación, en la actualidad hay más científicos e ingenieros que nunca por los continuos inventos y la actual disposición y capacidad de la industria para adoptar varias innovaciones

Connotación para la empresa

La innovación para Autodiesel es lo primordial ya que los vehículos de hoy en día son totalmente eléctricos por ello se necesitan más que técnicos que los puedan revisar, sino que se necesitan aparatos especializados, por lo que se considera una **oportunidad de alto impacto**, ya que los servicios que ofrece son computarizados y se detecta el problema que el vehículo tiene y se le da una solución

2.2.9 Capacidad Directa

“Toda empresa tiene uno que otro ejecutivo sobresaliente, pero su flexibilidad a largo plazo depende del número de estos de su integración y de la cadena de sucesión.” La calidad de la dirección depende del liderazgo empresarial de la toma de decisiones oportunas del acoplamiento, del estilo gerencial con las demandas que plantea el entorno. (SERNA, 2007)

Connotación para la empresa

La capacidad directa en Autodiesel no tiene un desarrollo constante ya que los directivos son pocos y muchos de ellos son simplemente enfocados a los vehículos no en si al manejo y administración de la empresa, por ello que se considera una **amenaza de mediano impacto**.

2.2.10 Presencia pública

Las organizaciones también aseguran su capacidad competitiva con su poder de intervención en la vida pública. La presencia y el protagonismo que tenga en el gobierno, los gremios comunales, las empresas en la actualidad deben volverse competitivas ante la sociedad.

Connotación para la empresa

La presencia pública de la marca Chevrolet en la sociedad es muy buena ya que es considerada como un sello de prestigio, de garantía y de confianza por ello para Autodiesel concesionaria autorizada de esta marca, considera una **oportunidad de alto impacto**.

2.3 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

La orientación de los diferentes mercados a atender las necesidades y características de los consumidor potencial hacen que existan métodos para diferenciar el producto respecto a sus competidores, son diversos dependiendo tecnología, imagen, marca, diseño, servicio postventa, etc.

La estrategia apropiada para el servicio post-venta del servicio vehicular en la empresa Autodiesel-Chevrolet es:

La DIFERENCIACIÓN ya que existen varios competidores para Autodiesel, haciendo que se pueda diferenciar entre precios del competidor, ofertar, servicios adicionales como el servicio a domicilio de los mantenimientos, entre otros.

“El desarrollo del servicio se lo hará logrando que los servicios se hagan más deseables para un segmento del mercado, a cambio de lo cual el cliente está dispuesto a pagar un mayor precio.

Las formas de diferenciación del producto son muy diversas pueden ser:

- ✚ Desempeño
- ✚ Confiabilidad
- ✚ Servicio, etc.

Cada una de las cuales debe estar respaldada por una correspondiente capacidad al interior de la empresa (ingeniería del producto, sistemas de calidad, grupo de ventas, etc.)” (APUNTES GESTION, 2007)

- ✚ La estrategia de Diferenciación se quiere lograr utilizando la ventaja competitiva dentro de la Industria Automotriz, en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.

- ✚ Un diferenciador no puede ignorar el posición de costo, ya que todas las áreas que afecten a la diferenciación se debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.
- ✚ Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

Para lograr una aplicación exitosa se deben seguir algunos puntos:

- “Se debe asignar máxima prioridad al diseño y la ejecución de medidas estratégicas que mejoren la posición competitiva a largo plazo de la compañía.
- Comprender que la estrategia competitiva clara y congruente, cuando se diseña y se ejecuta bien, crea una reputación y una posición distintiva en la industria; una estrategia que se cambia con frecuencia, orientada a captura oportunidades de mercado momentáneas.
- Se evitan las estrategias de "quedarse atrapado a la mitad" que representan avenencias entre costos mas bajos y una mayor diferenciación y entre un atractivo de mercado amplio y uno limitado.
- Se Invierte en la creación de una ventaja competitiva sostenible.
- Se Implanta una ofensiva agresiva para crear una ventaja competitiva y una defensa agresiva para protegerla.
- Se evita las estrategias que solo pueden tener éxito en las circunstancias más optimistas.
- Se debe ser cauteloso en la búsqueda de una estrategia rígida o inflexible que encierra a la compañía a largo plazo,

las estrategias inflexibles se pueden volver obsoletas debido a las condiciones cambiantes del mercado.”
(*APUNTES GESTIÓN, 2007*)

2.3.1 Estrategia comercial

Representada por las clásicas 6^p de la mercadotecnia (producto, precio, promoción, plaza, personal y presentación), cada una de las cuales integra una gran variedad de herramientas para atraer al cliente y facilitar el intercambio del servicio, integrando un todo en el que la falta en una parte afecta al conjunto ya que funcionan con una sinergia.
(*APUNTES GESTIÓN, 2007*)

2.3.1.1 Servicio:

Constituye el corazón de la estrategia comercial, tal que a través del manejo de los atributos de calidad, servicio e imagen se construye un perfil de producto de particular interés para un espacio del mercado.

Dentro de los servicios post-venta el cliente tiene una garantía por el mantenimiento que se le da al vehículo.

2.3.1.2 Precio:

Esta variable tiene una estrecha correspondencia por ejemplo, puede ser alto, medio o bajo.

Con frecuencia se manejan los precios por debajo de su valor para ganar la preferencia del cliente, aunque no es raro que se aumenten para aprovechar el mercado de los incautos.

Dentro de las promociones que se utiliza en Autodiesel son:

- Descuentos por pago de contado y pronto pago (mayor liquidez y menores gastos de cobranza);

- ✚ Ventas de mayores y de bodega (reducción de costos);
- ✚ Descuentos de temporada, día u hora; saldos; etc.

2.3.1.3 Promoción:

“Es persuadir y reafirmar la preferencia del cliente, con las herramientas de la publicidad, promociones (regalos, descuentos, rifas, etc.) relaciones públicas y fuerzas de ventas.” (SERNA, 2007)

Al cliente se le dará después del mantenimiento un ambiental gratis, una franela y un armoral pequeño.

2.3.1.4 Plaza:

“Se plantea el modo en que se mueve el producto desde la fábrica hasta el consumidor (canales y puntos de venta), lo cual es de primordial importancia ya que gran parte de la batalla se libra en estos lugares.” (CAPICINET, 2009)

El servicio que brinda Autodiesel es a domicilio ya que se va a ver el vehículo y después de realizado el servicio se lo regresa junto con las novedades y la factura correspondiente.

2.3.1.5 Personal

El eje fundamental de Autodiesel es el personal ya que son personas capacitadas en cada rama para poder brindar el servicio post-venta, por otra parte es el corazón de la empresa ya que sin ellos no podría darse el servicio.

El personal no solo es eficiente sino también eficaz ya que se capacitan al máximo de acuerdo a las nuevas tecnologías, así como avanzan el sector automotriz también.

2.3.1.6 Presentación

El merchandising es esencial ya que la presentación es el enganche para el cliente, ya que este se deja llevar por la imagen que del concesionario ya que su vehículo queda en manos de expertos.

Por otra parte la imagen es fundamental para el cliente en cuanto le llame la atención y se sienta a gusto en el, mientras espera, mientras mira el proceso del servicio en su vehículo.

2.4 BALANCE SCORE-CARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

2.4.1 CONCEPTO

El Balanced Score Card es una herramienta que transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. (KAPLAN, 1992; 13)

2.4.2 IMPORTANCIA

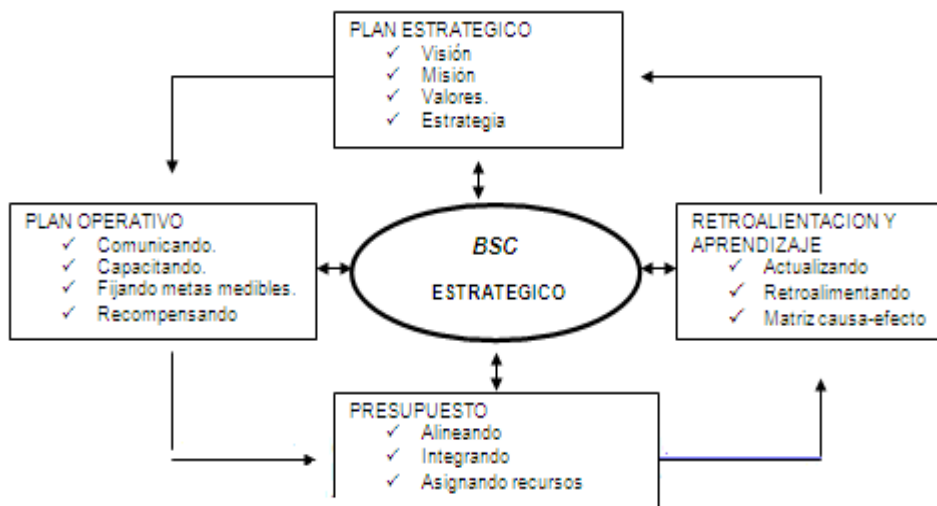
“Facilita el análisis de la actuación presente y futura de la empresa, permitiendo medir la interacción entre las diferentes áreas que componen la misma; en la medida en que se logra visualizar la interacción de las áreas se facilita la implementación de la estrategia ya que es comunicada a todos los integrantes de la organización. De esta manera cada empleado tiene claro hacia donde se quiere ir, las consecuencias financieras de sus acciones y de que manera participa en el logro de los objetivos.” (KAPLAN, 1992; 14)

2.4.3 GENERALIDADES

“El Balanced Score-Card permite medir el grado de aporte que tienen los empleados de una organización para el logro de los objetivos, de esta forma cada uno de ellos esta conciente de las consecuencias financieras de su trabajo y en que medida sus acciones contribuyen al logro de los mismos. Con esto se pretende que los empleados a través de sus logros sean compensados y se encuentren motivados.

Esta herramienta ayuda a las empresas a contar con un sistema de gestión estratégica que contribuya a monitorear sus estrategias y a realizarle cambios fundamentales si fueran necesarios”. (KAPLAN, 1992; 18)

Gráfico # 2.2
Balance Score Card



Elaborado: Robert Kaplan es profesor en Harvard Business School

2.4.4 PERSPECTIVAS

2.4.4.1 LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Los objetivos financieros a largo plazo, se deben vincular a las acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y con los empleados y los sistemas, para finalmente entregar la actuación económica a largo plazo.

En general las medidas seleccionadas para formar la Score Card deben ser parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto que generen una mejora considerable en la actuación financiera, que permita aumentar el valor para el accionista.

Entre los principales objetivos estratégicos que se manejan en esta perspectiva se encuentran los siguientes: creación de valor, crecimiento, sostenibilidad, rentabilidad, inversiones, gestión estratégica de costes, estructura financiera, gestión de activos, etc.

2.4.4.2 LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En esta perspectiva se responde a las expectativas de Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación. (KAPLAN, 2001)

2.4.4.3 LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Se debe definir con claridad una completa cadena de valor de los procesos internos iniciando con el proceso de innovación, los procesos operativos y el servicio pos-venta. (KAPLAN, 2001)

Los objetivos e indicadores para esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas que permitan satisfacer las expectativas de los accionistas y de los clientes. Este proceso revela los nuevos procesos en los que una empresa ha de sobresalir.

2.4.4.4 LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

“Los objetivos de esta perspectiva generan la infraestructura que facilita el alcance de los objetivos y son los inductores necesarios para conseguir resultados excelentes en las otras tres perspectivas.

Dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se tienen tres categorías principales de variables:

- ✚ Las capacidades de los empleados
- ✚ Las capacidades de los sistemas de información
- ✚ Motivación, empowerment y coherencia de objetivos.”
(KAPLAN, 1992; 25)

La capacidad de alcanzar las metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización.

Dentro de los indicadores a utilizar, tenemos: satisfacción del empleado, retención del empleado, productividad del empleado, entre otros.

2.4.5 USOS

“El Balanced Score Card puede ser utilizado para:

- Definir la dirección del Futuro
- Alinear la dirección del futuro con los indicadores del BSC
- Administrar la implementación de las iniciativas o proyectos derivados del BSC
- Conectar el desempeño de la cadena de valor, los procesos, equipos e individuos al BSC.
- Crear los valores y cultura de alto desempeño, a través de competencias.” (KAPLAN, 2001)

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Para Wilson Galarza Campoverde no existe secreto para el éxito. Todo se resume en una acción que vive y siente desde que cumplió 6 años de edad: compartir. Así piensa este cuencano, de 66 años, presidente del Grupo Galarza y de la Fundación que lleva su nombre.

Fue forjando su camino al andar en el mundo de las ventas. El delgado hombre, que habla con una mezcla de acentos serrano y costeño, fue quien en 1974, a los 31 años de edad, constituyó Importadora Galarza.

Imagen # 3.1

Matriz Autodiesel



Fuente: Empresa Autodiesel

Su ingreso movió el tablero del mercado automotor, pues vendía autos más baratos que la competencia local.

Ahora tiene un grupo constituido por 14 puntos de ventas a escala nacional y uno internacional (EE.UU.), 12 talleres y 10 almacenes de repuestos. En 2008, el Grupo facturó USD 75 millones de los cuales el 67% (USD 50 millones) corresponde a la venta de la marca Chevrolet.

En 1986 abrió Autolasa, representante de los autos Chevrolet. Luego se unieron otras marcas como la Daewoo, Volvo... y también formó otras empresas como Galarza USA, en Miami, y el grupo Automotriz Galarza Hermanos (Galauto), en Ecuador. A fines de los noventa abrió **Autodiesel** con sucursales en Quito, Cuenca y el cantón Durán.

Con la crisis bancaria de 1999, a Galarza le tocó esquivar otro obstáculo. En sus almacenes tenía 1 200 vehículos y solo vendía siete al mes. Pronto, las deudas se acumularon y tenía que pagar USD 14 millones a la banca. Lo primero que hizo fue pedir una cita en Quito, con los representantes de la General Motors y entregarles 400 llaves de igual número de vehículos. Su sorpresa fue que hubo la orden, desde Detroit (EE.UU.), de no dejarlo quebrar y, además, le entregaron un crédito de USD 5 millones.

Su preocupación era la deuda, pero justamente se emitió el decreto 1492, en el gobierno de Jamil Mahuad, que permitía pagar las deudas con Certificados de Depósitos Reprogramados CDR. Así colocó un aviso en la prensa, para recibir CDR. “Hacían filas para comprar carros, fue una locura”, recuerda Galarza.

Galarza maneja su negocio de esta manera, como dice su sobrino Patricio, “apretando el acelerador”. De hecho, el grupo vendió entre 2005 y 2008 un total 20 750 unidades, entre livianos, pesados y vehículos usados, de diferentes modelos y marcas. Solo Autolasa superó las 13 000 unidades.

“Es un empresario de impulso, que ve oportunidades de negocios donde otros no las ven”, añade su sobrino.

Para Armando Martínez, cliente del Grupo y empresario de transporte pesado, Galarza es un empresario exitoso que disfruta haciendo labor social. Lo hace con humildad, con gusto y eso se le nota”.
(GALARZA, 2009)

Aunque Galarza hace obra social desde hace más de cuatro décadas, hace tres años formó la Fundación que lleva su nombre. Poco a poco ha ido delegando los negocios a cuatro de sus seis hijos y a sus sobrinos. Tiene marcado su camino para dedicarse de lleno a la labor social.

3.1.1 Giro Del Negocio

AUTODIESEL es una empresa especializada en brindar el servicio de Mantenimientos Vehiculares de la marca Chevrolet.

La empresa Autodiesel tiene más de 15 años en el mercado, su capital es 100% ecuatoriano, aportando decididamente al desarrollo del Ecuador y del parque automotriz.

Están dotadas de tecnología de vanguardia, garantizando que sus procesos y prácticas con las cuales se brinda el servicios den como resultado los más altos estándares de calidad para beneficio de los mercados donde se desenvuelve.

Imagen # 3.2
Talleres Autodiesel



Fuente: Empresa Autodiesel

- Cuenta con un galpón que cuenta con la más alta tecnología, para la realización de los mantenimientos vehiculares.
- También tiene una bodega de repuestos originales para los vehículos Marca Chevrolet.
- Cuenta con profesionales altamente calificados para brindar el servicio adecuado y sobre todo las garantías necesarias para el servicio post-venta.

“Su misión es trabajar con seriedad y profesionalismo, poniendo en cada detalle su mejor empeño, para que el cliente se sienta satisfecho con el servicio que le ofrece Autodiesel.

Cuentan con su oficina matriz en la ciudad de Guayaquil bajo la razón social de AUTOLASA S.A. y en Quito con el nombre comercial AUTODIESEL y a largo del País se encuentra presenta en las ciudades principales.” (AUTODIESEL, 2009)

La situación del sector Automotor a fines del 2008 estuvo lleno de descensos con más del 30% de la producción nacional provocado por la

crisis, la amenaza de DESDOLARIZACIÓN, la disminución de remesas de los migrantes que vuelven al Ecuador, la restricción de créditos, el impuesto a la salida de capitales (1%). (ASOCIACIÓN DE EMPRESAS AUTOMOTRICES DEL ECUADOR, 2009)

Las declaraciones patrimoniales, entre otros factores hacen que no solo baje la compra de vehículos, sino también el servicio post-venta ya que los clientes prefieren buscar lugares no especializados para realizar los mantenimientos vehiculares.

Tabla # 3.1

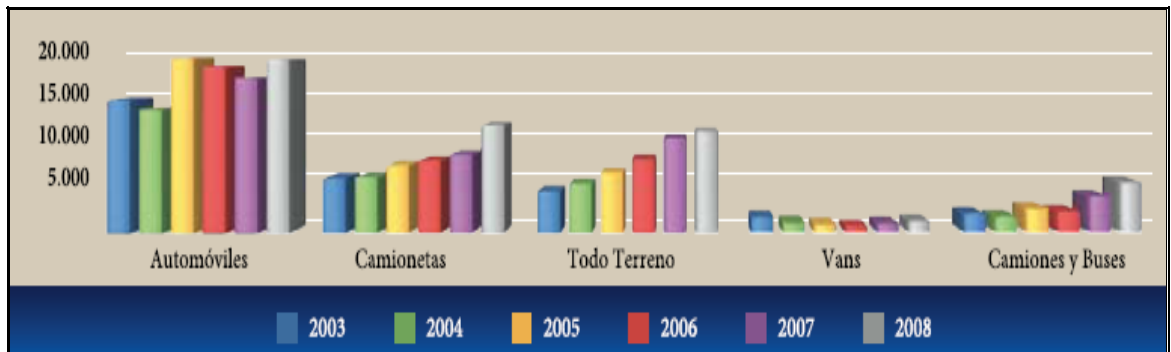
Ventas de vehículos en Pichincha

<i>Pichincha</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Automóviles	14.113	13.072	18.543	17.547	16.342	18.326
Camionetas	5.814	5.872	7.172	7.636	8.303	11.415
Todo Terreno	4.384	5.150	6.380	7.779	10.004	10.726
Vans	1.606	1.050	843	628	926	1.160
Camiones y Buses	1.897	1.619	2.538	2.164	3.735	5.320
TOTAL	27.814	26.763	35.476	35.754	39.310	46.947

Fuente: ASOCIACIÓN DE EMPRESAS AUTOMOTRICES DEL ECUADOR

Gráfico # 3.1

Ventas de vehículos en Pichincha



Fuente: ASOCIACIÓN DE EMPRESAS AUTOMOTRICES DEL ECUADOR

Dentro del entorno automotriz se restringe las importaciones y se pierde las preferencias arancelarias, haciendo que los repuestos sean cada día más inalcanzables, buscando un sustituto que no es original, provocando no solo una baja de los mantenimientos sino que muchos clientes arriesguen sus vehículos y dinero por buscar lo más barato.

3.1.2 Servicios

Dentro del servicio post-venta que lo caracteriza y garantía, a continuación los servicios que brinda a sus clientes:

Mecánica general:

Taller mecánico, servicio integral para vehículos, reparaciones eléctricas con inyección de gasolina y diesel, electrónica y encendido. Reparaciones mecánicas a los frenos, ABS, EPS y mecánica del motor.

Imagen # 3.3

Talleres Autodiesel



Fuente: Empresa Autodiesel

✚ Diagnóstico Computarizado:

Contamos con equipamientos y tecnología de última generación para el diagnóstico electrónico de los vehículos de última generación.

Mediante una simple conexión al conector de diagnóstico de su vehículo, vemos de forma clara y sencilla todos los parámetros de funcionamiento de los sistemas de a bordo del vehículo.

✚ Laboratorio Inyección

Reparación de todo tipo de sistemas de inyección y reparación de cualquier avería en su vehículo, diesel o gasolina.

Imagen # 3.4
Talleres
Autodiesel



Fuente: Empresa Autodiesel

+ *Electricidad y electrónica*

Diseño electrónico, Electricidad y electrónica automotriz, Escaneo, revisión de Computadoras de Autos.

+ *Alineación y balanceo*

Alineación computarizada, Balanceo electrónico, Enllantaje automático, Vulcanización.

Imagen # 3.5
Talleres Autodiesel



Fuente: Empresa Autodiesel

+ Centro de Colisiones

Nuestro equipamiento y personal altamente calificado hacen del Centro de Colisiones Autodiesel, el primer taller especializado y calificado para dejar tu auto como nuevo. Equipamiento De Enderezado De Última Generación.

Imagen # 3.6

Foto Colisión -Choque



Fuente: Empresa Autodiesel

+ Mantenimiento programado en el lugar de su elección

La empresa lleva una base de datos donde se calcula el kilometraje y se le recuerda al cliente que tiene una cita con la empresa para el mantenimiento programado.

+ Auxilio Mecánico

Grúas y auxilio mecánico al instante en Quito.

Imagen # 3.7
Foto Auxilio Mecánico



Fuente: Empresa Autodiesel

+ *Cursos de operación y mantenimiento preventivo, para conductores*

Operaciones de mantenimiento de las baterías, mantenimiento en la zona de trabajo, curso de Mantenimiento preventivo básico del vehículo.

+ *Garantía de reparación por 10.000 km. o 1 año*

Las reparaciones por garantía realizadas en la Red de Concesionarios y/o Talleres, incluyen un periodo de cobertura por garantía de 1 año o 10000

El sector automotriz tiene como objetivo servir eficientemente a sus clientes contando con la infraestructura adecuada y comprometiéndose con el desarrollo de la industria automotriz.

3.1.3 Ubicación

Los Talleres de la Empresa Autodiesel están localizados:

- Al norte de Quito en la Panamericana Norte Km 5 1/2 y Arupos

- Teléfono: 022 476 194, donde se desarrolla el parque Industrial Automotriz de la ciudad.

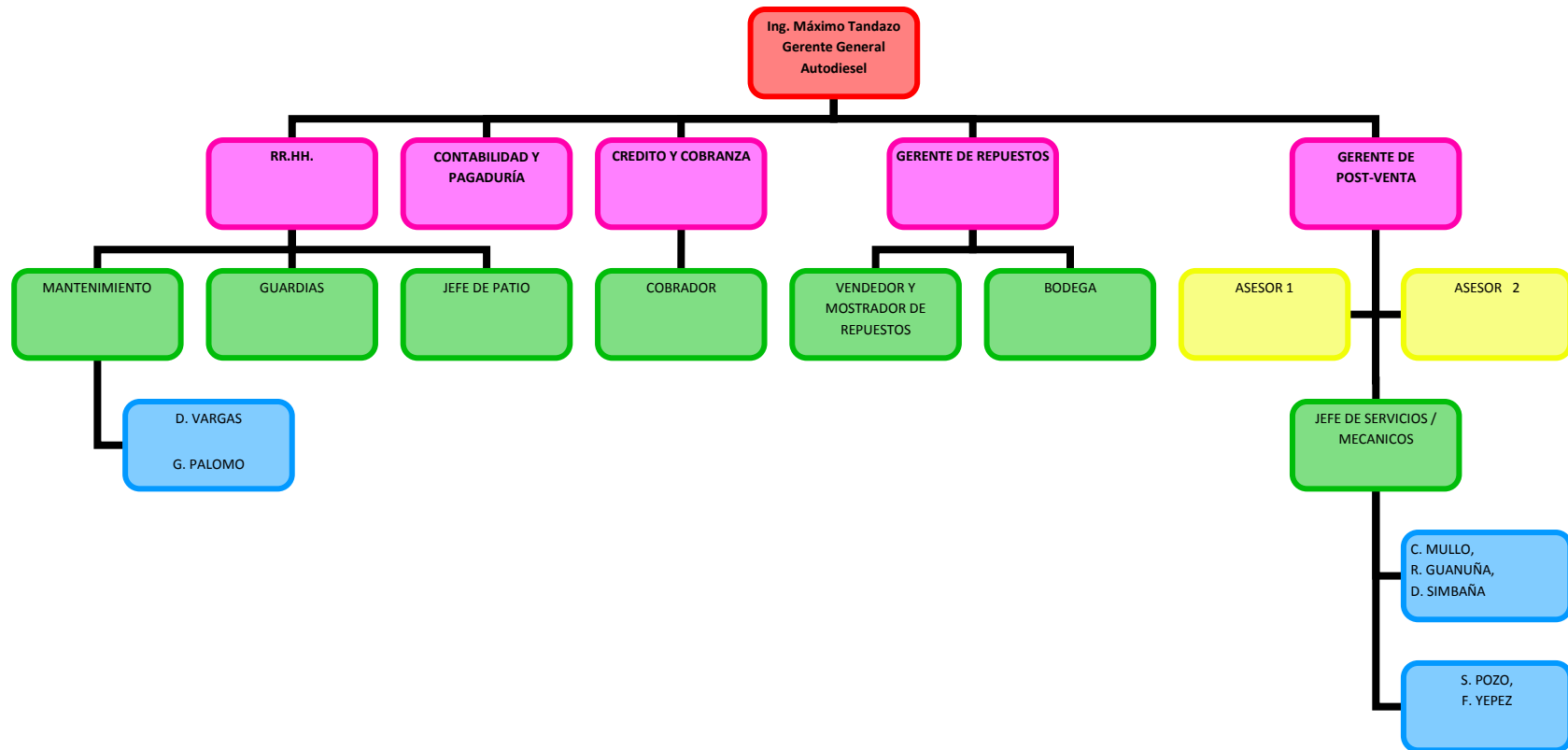
Gráfico # 3.2
Ubicación geográfica de la empresa



Fuente: Mapa satelital de Quito

3.1.4 Organigrama

Gráfico # 3.3
Organigrama estructural



Fuente: Empresa Autodiesel

3.2 PROCESOS PRODUCTIVOS

3.2.1 Cadena De Valor De La Empresa

Gráfico # 3.4

Cadena de Valor

Actividades de Apoyo: dentro de estas están el servicio de lavada, el servicio a domicilio, el servicio de taxi para los clientes que dejan sus vehículos.

Infraestructura; Es adecuada ya que tiene un galpón suficiente grande, no solo para vehículos pequeños sino también para maquinaria pesada, que muchas veces esta subutilizada.

Administración de RR.HH; Personal capacitado no solo para la realización de los mantenimientos vehiculares sino también preparados en relaciones humanas donde se sabe que el cliente tiene es el eje fundamental.

Desarrollo Tecnológico; Este desarrollo es fundamental para Autodiesel ya que en la actualidad los vehículos cada vez son más electrónicos donde casi los técnicos solo necesitan de maquinas especializadas para el diagnostico vehicular.

Abastecimiento; Como se encuentra en la zona desarrollo industrial de Quito su abastecimiento es relativamente rápido dependiendo de lo que Autodiesel necesite.

La Logística de Autodiesel está conformada por vehículos pequeños (camionetas) los cuales se movilizan a nivel nacional.

Operaciones eexisten especialistas para cada problema del vehiculo, son el motor de la empresa y del servicio.

Servicio es la razón de ser de Autodiesel es el motivo por el cual se desea posicionar en la mente del consumidor por su calidad.

Mercadotecnia y Ventas, es el aspecto que se quiere mejorar ya que muchos clientes no conocen los servicios de Autodiesel.

La Logística Externa para esto se utiliza en los auxilios mecánicos que se lo realiza con el traslado de hinchas o de remolques.

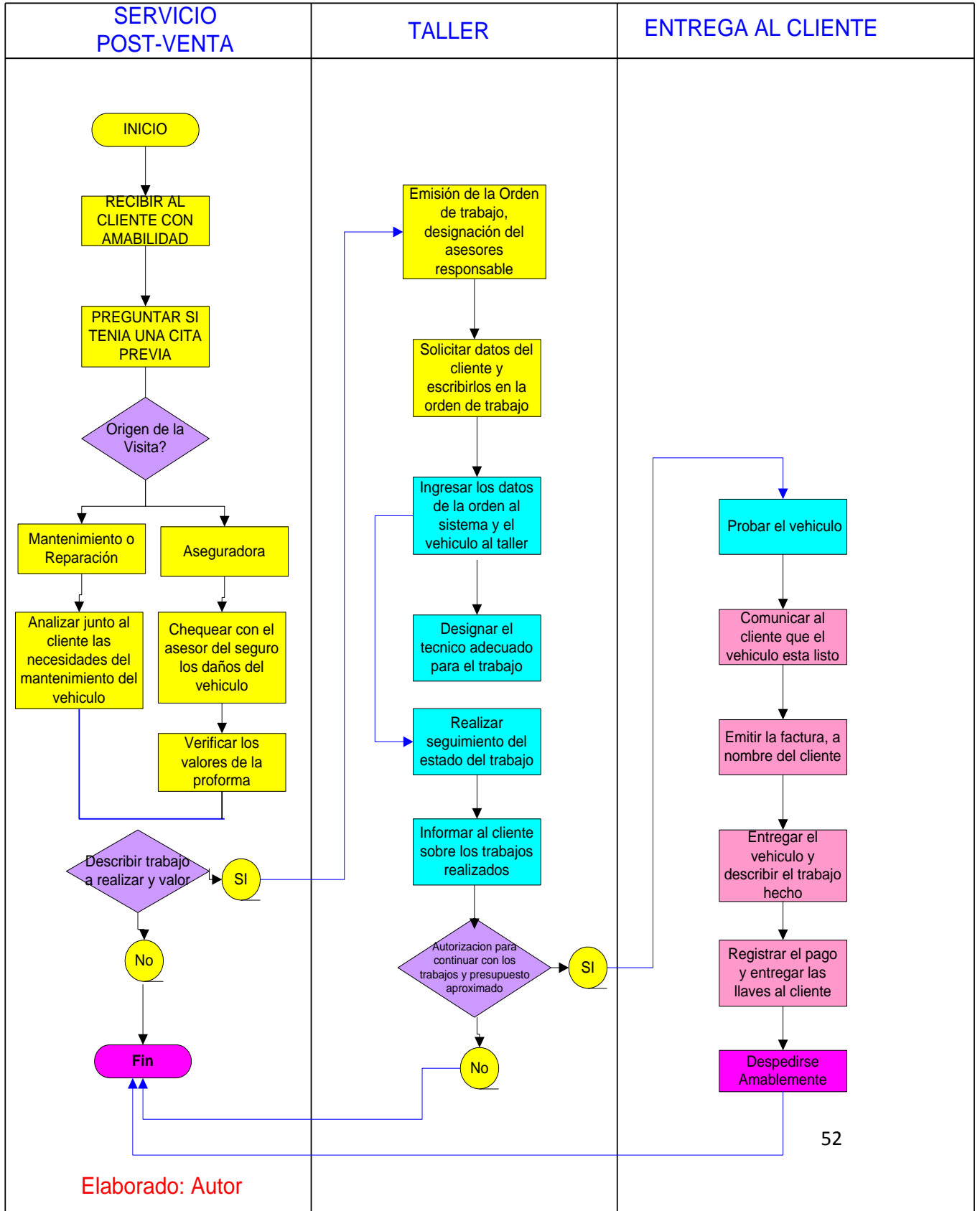
MARGEN

MARGEN

Actividades Primarias: dentro de estas están los mantenimientos post-venta, generales, revisiones computarizadas, diagnósticos eléctricos, rectificación de motores, pintura, enderezada, entre otros.

3.2.2 Flujograma

Gráfico # 3.5
DIAGRAMA DE FLUJO AUTODIESEL



3.2.3 Descripción del Flujograma

Dentro del proceso del servicio post-venta del servicio tenemos que primero llega el cliente a Autodiesel el asesor los saluda y lo primero que pregunta es si necesita mantenimiento o es de algún seguro si es de un seguro se le analiza el vehículo y se le hace una proforma si se acepta sigue con el servicio caso contrario se termina el servicio ahí.

Cuando el cliente acepta la proforma se emite una orden de trabajo en la cual se ponen todos los datos del cliente y del vehículo y lo que hay que hacer con el mismo, después se designa el técnico respectivo dependiendo lo que necesite el vehículo y se lo ingresa al taller, se realiza el seguimiento correspondiente, se comunica al cliente el precio de los repuestos y de los arreglos que se tienen que hacer, después de la aprobación se procede al arreglo del vehículo, se lleva seguimiento del vehículo y se informa al cliente que ya está listo el vehículo.

Se emite la factura a nombre del cliente y con el respectivo pago se hace la entrega de las llaves al cliente y se le agradece por haber preferido el servicio de AUTODIESEL.

3.3 ANÁLISIS SITUACIONAL

3.3.1 MACRO AMBIENTE

Consiste en determinar qué factores exógenos están fuera del alcance de la organización, es decir, aquellas variables que la empresa no puede controlar y que condicionan su desempeño y que por lo tanto tiene que adaptarse a ellas. Se identifican las oportunidades y amenazas. Estas variables incontrolables son:

- ✓ Factores económicos
- ✓ Factores geográficos
- ✓ Factores demográficos
- ✓ Factores políticos
- ✓ Factores legales
- ✓ Factores sociales
- ✓ Factores culturales
- ✓ Factores tecnológicos

3.3.1.1 FACTORES DEMOGRÁFICOS

Tamaño de la población

La población del **Ecuador** clasificadas por provincias según datos del INEC 2009, son los siguientes:

Tabla # 3.2

Estimación de la Población del Ecuador para el año 2009

Publicado por el INEC

	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09
AZUAY	662,109	662,931	663,754	664,578	665,403	666,229
BOLÍVAR	178,610	178,729	178,848	178,967	179,085	179,204
CAÑAR	218,273	218,418	218,563	218,709	218,854	218,999
CARCHI	160,219	160,312	160,406	160,499	160,592	160,686
COTOPAXI	401,484	402,180	402,877	403,576	404,275	404,976
CHIMBORAZO	431,315	431,673	432,031	432,389	432,748	433,107
IMBABURA	402,977	403,774	404,573	405,374	406,175	406,979
LOJA	418,522	418,696	418,870	419,044	419,219	419,393
TUNGURAHUA	496,734	497,473	498,213	498,954	499,697	500,440
EL ORO	607,849	608,953	610,058	611,165	612,275	613,386
ESMERALDAS	431,041	431,647	432,254	432,861	433,470	434,079
LOS RÍOS	737,101	738,258	739,417	740,577	741,740	742,904
MANABÍ	1,292,677	1,294,069	1,295,463	1,296,858	1,298,255	1,299,653
MORONA SANTIAGO	139,643	139,976	140,310	140,645	140,980	141,317
NAPO	96,377	96,614	96,853	97,092	97,331	97,571
PASTAZA	78,206	78,437	78,668	78,900	79,133	79,367

ZAMORA CHINCHIPE	83,489	83,579	83,669	83,759	83,850	83,940
SUCUMBÍOS	175,207	175,879	176,553	177,230	177,910	178,592
ORELLANA	94,271	94,372	94,474	94,576	94,678	94,780
GALÁPAGOS	27,316	27,447	27,578	27,710	27,843	27,976
PICHINCHA	2,506,006	2,511,514	2,517,033	2,522,564	2,528,107	2,533,662
GUAYAS	3,607,325	3,614,598	3,621,884	3,629,185	3,636,501	3,643,832
SANTO DOMINGO	365,680	366,789	367,901	369,016	370,135	371,258
SANTA ELENA	293,834	294,597	295,363	296,131	296,900	297,672
ZONAS NO DELIMITADAS	73,561	73,574	73,586	73,598	73,610	73,623
TOTAL	13,979,829	14,004,490	14,029,199	14,053,958	14,078,766	14,103,624

FUENTE: Dirección General de Servicios de Telecomunicaciones -
Superintendencia de Telecomunicaciones

Provincia de Pichincha

La población de Pichincha según la información del censo del 2001 del INEC

Tabla # 3.3

Población de Pichincha según censo 2001

PROVINCIA	CANTONES	PARROQUIAS	ELECTORES (Mayores de 18 años)
Pichincha	Cayambe	Cantón	52.637
	Mejía	Cantón	49.182
	Pedro Moncayo	Cantón	17.917
	Pedro Vicente Maldonado	Cantón	7.507
	Puerto Quito	Cantón	9.108
	Quito	Cantón	1.627.303
	Rumiñahui	Cantón	62.217
	San Miguel de los Bancos	Cantón	7.301
	Provincia		1.833.172

Fuente: VI Censo de Población y V de Vivienda 2001, INEC.

Población Total Provincia de Pichincha:

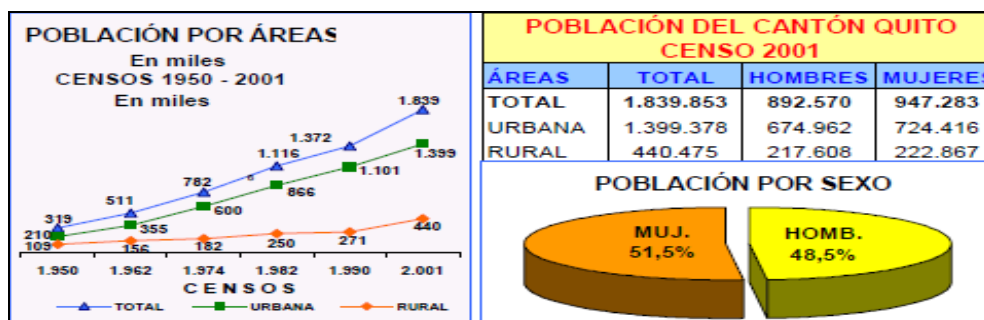
1.833.172 habitantes

Población Total Provincia de Pichincha:

1.627.303 habitantes

Gráfico # 3.6

Población por áreas censo 2001



Fuente: INEC Censo 2001

■ **Análisis:**

Quito es uno de los cantones con mayor población ya que según el último censo podemos ver que tiene en el área Urbana 1´839.853, (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009), dentro del cual nos permiten tener mayor aceptación y de esta manera mas personas que puedan adquirir vehículos y así utilizar nuestro servicio Post-Venta

- **Connotación para la empresa**

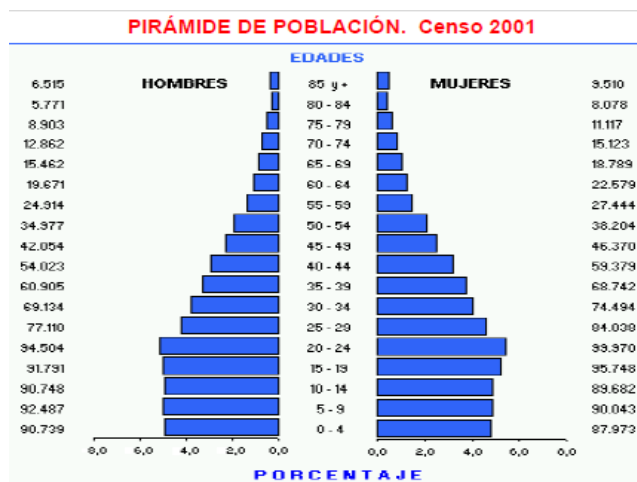
Oportunidad de alto impacto: Porque se puede abarca un mercado amplio para generar más ingresos al concesionario.

✚ **Por edad**

La población del cantón Quito, según el censo del 2001, representa el 88,77% del total de la provincia de Pichincha; ha crecido en el último período 1990-2001; se caracteriza por ser una población joven de 20-24 años, según se puede observar en la pirámide de población por edades y género.

Gráfico # 3.7

Pirámide de población por edad y género



FUENTE: INEC censo 2001

■ **Análisis:**

Según las estadísticas del Banco Central del Ecuador la mayor parte de las personas se encuentran ubicadas entre 20-24 años, (*BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009*), población en el 47% es joven y por ello produce al país de esta manera llegan a tener poder adquisitivo.

- **Connotación para la empresa**

Oportunidad de alto impacto: Porque la mayor parte de la población es joven y podemos atacar a este segmento debido a que empiezan a ser económicamente activos y con su profesión tiene posibilidad de invertir su sueldo en un vehículo, de la misma manera la mayoría no tiene tiempo para llevar su vehículo al mantenimiento post-venta por ello se puede brindar el servicio a domicilio y ellos pueden ser portadores directos de la publicidad del concesionario a sus familiares y gente cercana a ellos.

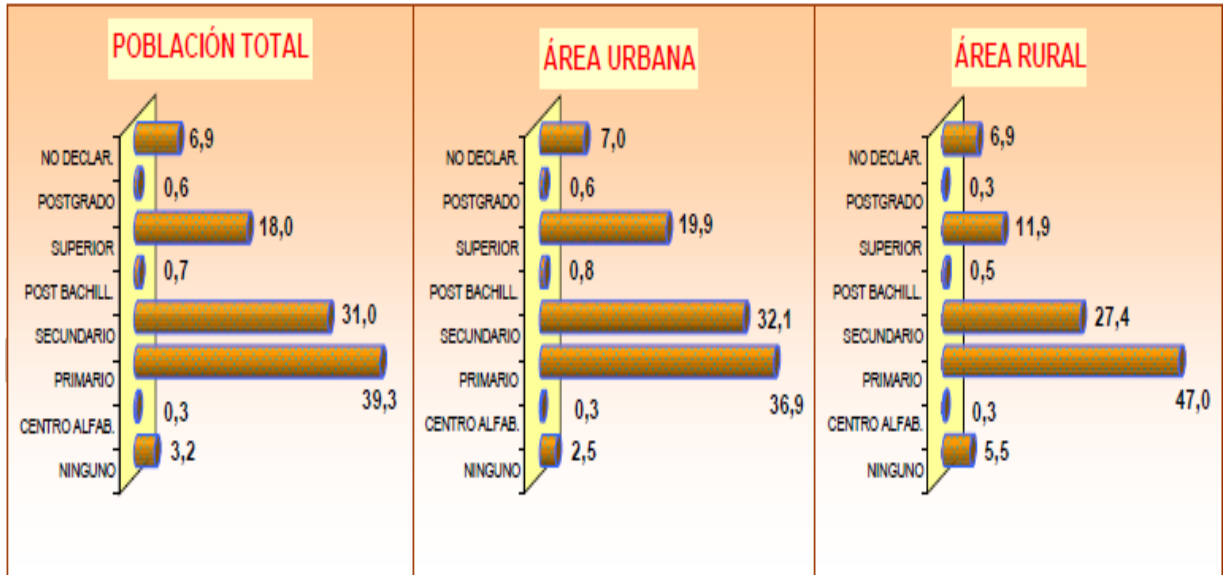
✚ **Nivel de instrucción**

La mayor parte de la población rural tiene instrucción primaria y secundaria debido a la falta de recursos para poder seguir estudiando los siguientes niveles. A diferencia del área urbana que tienen la posibilidad de seguir estudiando por el nivel económico de su población como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Gráfico # 3.8

Nivel de Instrucción

PORCENTAJE DE POBLACION, SEGUN NIVELES DE INSTRUCCION



FUENTE: INEC censo 2001

■ **Análisis:**

Como podemos ver en el área urbana y rural las personas terminan en su mayoría la primaria el 39,3% de ellos dejando de estudiar y dedicándose a trabajar, esto implica que dejen sus estudios y que la educación superior se convierta en un tabú, este aspecto se pretende mejorar con las nuevas Reformas que se le está haciendo a la Educación Superior ya que en muchos de los casos es costosa.

○ **Connotación para la empresa**

Amenaza de alto impacto: Porque lo que se quiere es llegar a todas las personas con la publicidad, entonces al no tener personas que entiendan el mensaje y sobre todo que no tengan posibilidades

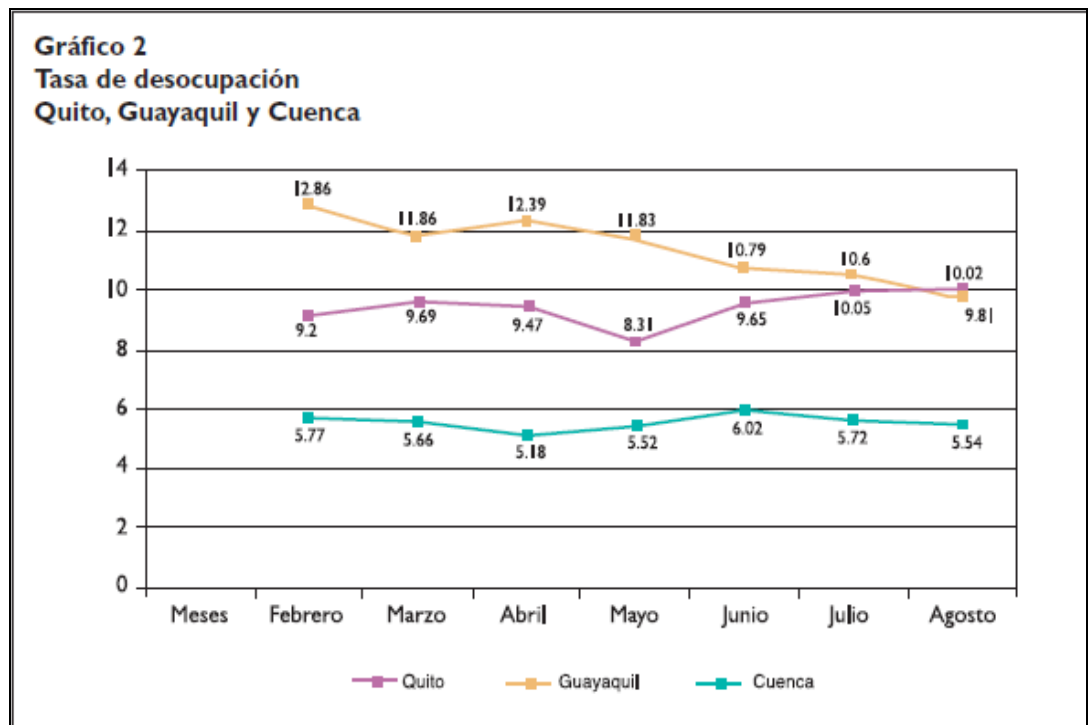
✚ Connotación para la empresa

Oportunidad de alto impacto: Porque la mayor parte de la población tiene una fuente de ingreso segura (negocio propio), contribuyendo al desarrollo de la provincia y de sus familias.

✚ Sectores económicos

Gráfico # 3.10

Sectores económicos-desocupación



FUENTE: Banco Central del Ecuador

■ Análisis:

Como podemos ver en el gráfico #11, Quito esta en el segundo lugar de las principales ciudades dentro del país, por otra parte esto nos da a entender que en la actualidad cada vez es más difícil encontrar plazas de empleo.

- **Connotación para la empresa**

Amenaza de mediano impacto: existen muchas personas desempleadas y esto cada vez se hace más notorio, esto afecta mucho en dar a conocer los servicios post-venta de Autodiesel pero por otra parte la mayoría de personas que adquieren un vehículo Chevrolet tiene una educación concluida y una posición económica estable.

3.3.1.2 FACTORES ECONÓMICOS NACIONALES

✚ **Producto interno bruto (PIB)**

✚ **Definición:** El PIB es el valor total de todos los bienes y servicios que se producen en un país en un periodo de tiempo de un año. (*BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009*)

■ **Análisis:**

Aun cuando el Producto Interno Bruto de Ecuador ha crecido cuatro veces durante los últimos 27 años, la economía del país sigue estancada.

“El crecimiento acelerado de la inflación, traducida en mayores precios, fue uno de los factores de mayor incidencia en el PIB. Lo que significa que la economía no necesariamente ha registrado una mayor expansión de la producción, sino del costo de los bienes finales.” (*BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009*)

El petróleo es otro de los rubros que ha afectado positivamente a la economía.

En tanto, a finales de los noventa, la actividad económica experimentó una fuerte desaceleración; las cifras de producción indican un comportamiento menos dinámico que el registrado

durante 1997, cuando el PIB real anual creció un 3,4%, como consecuencia del fenómeno de El Niño y la situación fiscal. Los sectores más afectados fueron el agrícola, el petrolero y el de servicios financieros.

Mientras tanto, en 1999 se registró la crisis financiera, considerada uno de los peores periodos recesivos en el país. La inflación acumulada, a noviembre del 2000 ascendió al 105%. Actualmente, se pronostica un buen desempeño de la actividad económica. Según el Banco Central el PIB crecerá el 3,15% en este año. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009)

Tabla # 3.5

Variación del PIB

FECHA	VALOR
Enero-01-2009	3.15 %
Enero-01-2008	5.32 %
Enero-01-2007	2.49 %
Enero-01-2006	3.89 %
Enero-01-2005	6.00 %
Enero-01-2004	8.00 %
Enero-01-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-1999	-6.30 %
Enero-01-1998	2.12 %
Enero-01-1997	4.05 %
Enero-01-1996	2.40 %
Enero-01-1995	1.75 %
Enero-01-1994	4.70 %
Enero-01-1993	2.00 %
Enero-01-1992	3.60 %
Enero-01-1991	5.00 %
Enero-01-1990	3.00 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

■ Análisis del PIB del sector automotriz

“El sector automotriz tiene gran importancia, de tal forma que el transporte representa a nivel nacional entre el 7 y el 8% del PIB nacional”. (*OBSERVATORIO ECONOMICO, 2009*)

No obstante, una medición de este sector se encuentra con muchas limitaciones. “En lo que a Quito se refiere este sector sólo en la ciudad representa el 83,94% del total de Pichincha.” (*OBSERVATORIO ECONÓMICO, 2009*).

Esta mayor participación se justifica por un lado por el tamaño de su economía y de su población, que requieren de varias actividades de transporte, pero también se relacionan con las actividades de transporte desde uno de los centros económicos del país hacia el resto del mismo.

Estas cifras por sí solas sólo presentan el peso que tiene en la economía (en función de la localidad) el sector del transporte, es decir todas las actividades vinculadas con el transporte tanto de personas y de mercancías por distintos medios. Sin embargo, el transporte no se asocia únicamente a este sector. Si sólo se habla de la clasificación de Cuentas Nacionales, el sector de transporte se encuentra representado, pero su participación en la economía es muy limitada y no refleja por completo el peso que tiene.

“El medir el verdadero aporte del sector del transporte en la economía requeriría de un amplio estudio que incluya todas las actividades y sectores vinculados, pero claramente su peso fuera mucho mayor al 8% del PIB”. (*OBSERVATORIO ECONÓMICO, 2009*)

De esta manera, el sector del transporte se relaciona con otros sectores como el del comercio, no sólo por la venta de medios de

transporte, sino también por todos los repuestos, accesorios y partes relacionados con estos productos.

A su vez, también deben incluirse todos los servicios relacionados, principalmente aquellos vinculados con el mantenimiento de los equipos de transporte, pero también los servicios financieros, relacionados con el crédito y con el aseguramiento.

Otro aspecto importante es el consumo de combustibles, que dentro de las cifras oficiales, Pichincha consume cerca del 22% del total nacional. (*OBSERVATORIO ECONÓMICO, 2009*)

- **Connotación para la empresa**

Oportunidad de alto impacto: Porque que se puede apreciar que la producción nacional está progresando, por ende tendremos más oportunidades de que el gobierno asigne mayor cantidad de recursos para cada sector.

- ✚ **Balanza comercial**

- ✚ **Definición:** La balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones¹ menos el total de las importaciones² que se llevan a cabo en el país durante un periodo de tiempo. Esta puede dar como resultado un superávit³ o déficit⁴ comercial.

¹ Salida de bienes y servicios que se producen en el país y que se venden a otros países

² Entrada de bienes y servicios que se producen en otros países

³ Cuando la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es mayor a la cantidad que importa

⁴ Cuando la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es menor a la cantidad que importa

■ **Análisis:**

El crecimiento real ha sido de alrededor del 5% desde 2003, en comparación con el crecimiento de la región a largo plazo de alrededor del 3%. *(BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009)*

Mientras tanto, los balances económicos se han reforzado y las reservas monetarias se han ajustado a la situación financiera actual.

En las últimas semanas, los mercados de acciones han caído dramáticamente, los márgenes de los bonos corporativos han aumentado y han adoptado un comportamiento volátil y en muchos casos se han debilitado mucho desde el mes de septiembre. *(BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009)*

Por otra parte, el mercado financiero nacional, está comenzando a trabajar bajo presión.

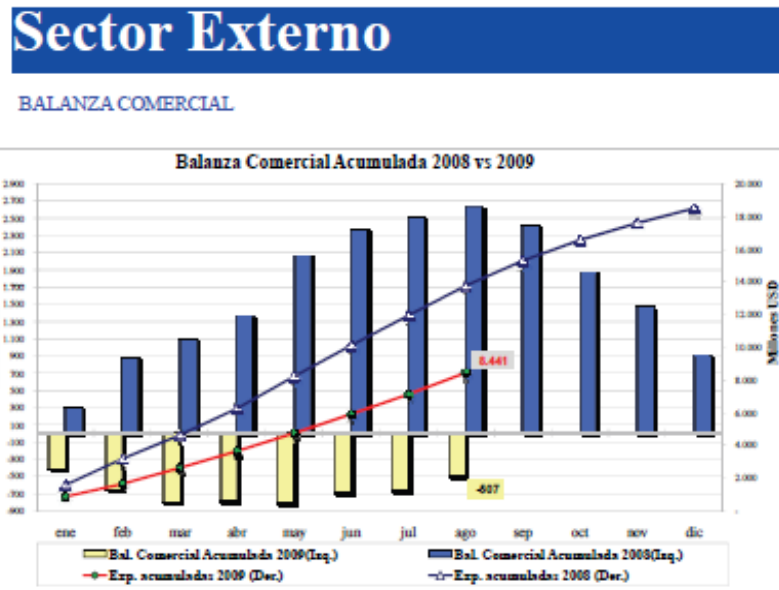
Mientras que el crecimiento del crédito se está desacelerando, según las perspectivas, el crecimiento de la economía de la región se ha mantenido fuerte, durante el primer semestre.

Sin embargo, para el resto del año se proyecta un crecimiento del 4,6%. *(BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009)*

Para 2009, debido al desalentador panorama económico, se prevé un promedio menor. Según el FMI, el crecimiento de América Latina y el Caribe llegará a alrededor del 3%. *(BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009)*

Gráfico # 3.11

Balanza Comercial 2008-2009



FUENTE: Banco Central del Ecuador

- **Connotación para la Empresa**

Amenaza de alto impacto: porque “Autodiesel para sus mantenimientos vehiculares utiliza todos los repuestos originales y algunas partes se traen de Venezuela, Colombia, entre otros países haciendo que muchas de las personas prefieran otros talleres no autorizados donde se trabajo con repuestos no originales” (TANDAZO Máximo, 2009)

3.3.1.3 Tasas de interés

✚ Tasa Activa

- ✚ **Definición:** es el porcentaje que las instituciones bancarias cobran a los usuarios por el préstamo de dinero, esto se realiza de acuerdo al mercado actual en el cual se desenvuelven y a las disposiciones del Banco Central del Ecuador.

■ Análisis

La tasa activa en el Ecuador se muestra que existe una tendencia a la baja ya que la mayoría de personas no se endeudan y prefieren no tener préstamos que pagar, por otra parte podemos decir que si no se dan créditos la gente no puede acceder a adquirir bienes.

Tabla # 3.6

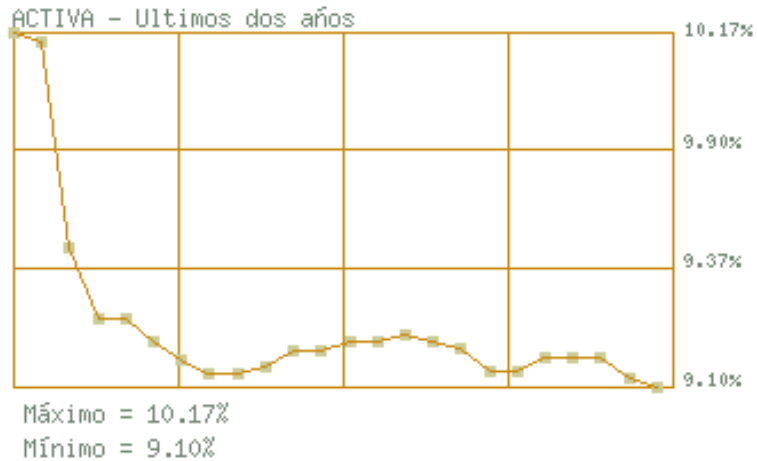
Tasa Activa

FECHA	VALOR
Febrero-28-2010	9.10 %
Enero-31-2010	9.13 %
Diciembre-31-2009	9.19 %
Noviembre-30-2009	9.19 %
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Noviembre-30-2008	9.18 %
Octubre-31-2008	9.24 %
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %
Julio-16-2008	9.52 %
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %

FUENTE: Banco Central del Ecuador

Gráfico # 3.12

Tasa activa



Fuente: Banco Central del Ecuador

- **Connotación para la empresa**

Amenaza de alto impacto: Porque la fluctuación de la tasa activa puede variar dependiendo de las disposiciones que opte el gobierno. Y como se puede apreciar tienden a la baja, contribuyendo a que las personas puedan acceder fácilmente a un crédito pero por el desempleo y la crisis las personas prefieren no endeudarse, estancando el desarrollo de la economía y bajando la venta de vehículos por ser un bien de lujo y bajando los mantenimientos post-venta.

- ✚ **Tasa Pasiva**

- ✚ **Definición:** Es el porcentaje que paga una institución bancaria a las personas que depositan su dinero en ella.

- **Análisis:** Existen fluctuaciones en la tasa pasiva que no varían mucho siendo esta menor que la tasa activa, esto provoca que no solo

que los prestamos se reduzcan sino que la gente deje de invertir en los banco.

Tabla # 3.7

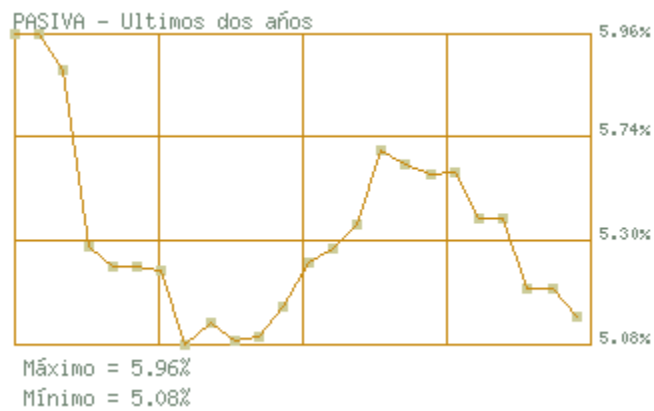
Tasa Pasiva

FECHA	VALOR
Febrero-28-2010	5.16 %
Enero-31-2010	5.24 %
Diciembre-31-2009	5.24 %
Noviembre-30-2009	5.44 %
Octubre-31-2009	5.44 %
Septiembre-30-2009	5.57 %
Agosto-31-2009	5.56 %
Julio-31-2009	5.59 %
Junio-30-2009	5.63 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Abril-30-2009	5.35 %
Marzo-31-2009	5.31 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Enero-31-2009	5.10 %
Diciembre-31-2008	5.09 %
Noviembre-30-2008	5.14 %
Octubre-31-2008	5.08 %
Septiembre-30-2008	5.29 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Julio-16-2008	5.36 %
Mayo-05-2008	5.86 %
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico # 3.13

Tasa Pasiva



FUENTE: Banco Central del Ecuador

- **Connotación para la empresa**

Amenaza de alto impacto: Porque existe una tendencia a la baja y por ende el dinero que depositen en las entidades financieras tendrá intereses bajos y con el transcurso del tiempo las personas no ahorran y gastan su dinero sin invertir en bienes en este caso los vehículos.

- **Inflación**

- **Definición:** “Es la subida constante de precios de los productos.” (*BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009*)

- **Análisis:**

“La inflación es un indicador económico de importancia, ya que mide la variación promedio del nivel de precios en todo el conjunto de una economía, en un período de tiempo determinado.

Es una medida de resumen, no permite ver las particularidades de cada producto o cada ciudad al momento de medir la inflación. Conocer la estadística agregada sin un apropiado nivel de detalle es una limitante para cualquier analista que quiera encontrar respuestas al movimiento de precios.”
(*BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009*)

La inflación en los últimos años ha ido subiendo, debido a la inestabilidad política que han generado nuestros mandatarios y otras causas que se indican a continuación:

- ✓ Factores climáticos y estacionales.
- ✓ Existe suficiente producción de varios bienes agrícolas.

- ✓ Subió el precio de los productos de mar (pescados frescos y camarones) debido a que se fueron a aguas profundas para refugiarse de la lluvia.
- ✓ Precios internacionales.

Tabla # 3.8

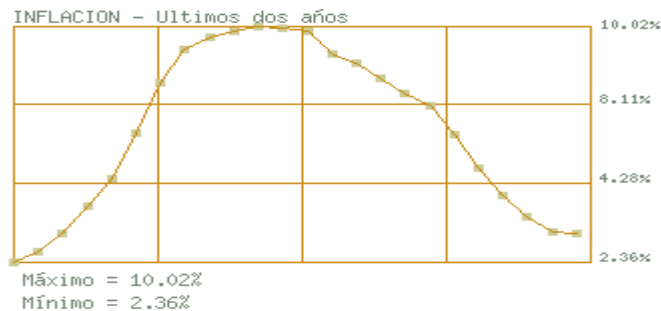
Inflación

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %
Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico # 3.14

Inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador

- **Connotación para la empresa**

Amenaza de alto impacto: “El aumento de tarifas de ICE ocasionará importantes aumentos de precios y ello generará disminución de ventas, especialmente de los vehículos de mayor valor que son los que ya tributan más y permitían mejores márgenes a las concesionarios.

Creemos que se podrían dejar de vender unos 25 000 vehículos. Esto producirá la pérdida de unos 1 500 puestos de trabajo en el sector”. (*TANDAZO Máximo, 2009*)

Aunque la tendencia es a la baja la incertidumbre con las nuevas leyes que el gobierno está optando, hace que el poder adquisitivo vaya perdiendo valor y los precios aunque las estadísticas bajen siguen subiendo o el papel moneda siga perdiendo su valor adquisitivo.

Riesgo país

- **Definición:** Es un indicador de la situación económica de un país, el cual indica el costo de endeudamiento que enfrenta el gobierno.

Esto es analizado por los inversores extranjeros para la toma de decisiones de dónde y cómo invertir.

Si el riesgo país es elevado esto influirá en un menor flujo de fondos para el país y una mayor tasa de interés global, elevando el costo de endeudamiento del gobierno y del sector privado, afectando al desarrollo económico de la nación.

■ **Análisis:**

“El índice de riesgo país registra el nivel más alto desde que Rafael Correa asumió la Presidencia, situándose en 2.819 en Octubre del año en curso.” *(BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009)*

El indicador de riesgo de los mercados emergentes (EMBI), que mide la firma estadounidense J. Morgan, comenzó el mes con 1 078 puntos; a mediados del mes, se ubicó en 1 470 puntos; el miércoles 21 de Octubre, cerró en 2 439 y el jueves 22 de Octubre llegó a su valor más alto.

El incremento del riesgo afecta el acceso al crédito extranjero. "Habrá que pagar una sobre tasa de interés de alrededor del 30% por encima de los bonos del tesoro americano" *(BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009)*

Se debe a la crisis financiera mundial que ha llevado a que los mercados no tengan la suficiente liquidez.

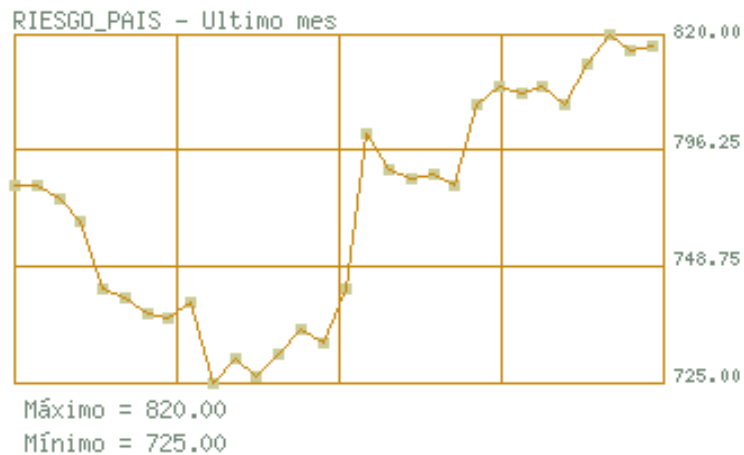
Mientras mas suba el riesgo país, los más afectados serán los empresarios ecuatorianos, "ya que no podrán acceder a más líneas de crédito y, por tanto, los costos de producción se encarecerán". *(BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009)*

El EMBI es un termómetro que mide el grado de volatilidad de la economía de un país, el cual permite a los técnicos financieros extranjeros prever los riesgos de las inversiones.

“El índice más alto se registró en 2000, cuando entró en vigencia la dolarización. Llegó a los 4000 puntos. (APB)” *(BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009)*

Gráfico # 3.15

Puntuación del Riesgo País



FUENTE: Banco Central del Ecuador

- **Connotación para la empresa**

Amenaza de alto impacto: Porque a futuro los inversores extranjeros no invertirán en nuestro país, por ende habrá una cadena que empeore la situación económica del Ecuador, afectando a todos los sectores incluido el automotriz.

- **🚦 Régimen Tributario**

- **Definición:** “Son normas y leyes que rigen en un país para su regularización.” (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009)

- **Análisis:**

La estructura tributaria ecuatoriana es un conjunto de leyes, con la finalidad de ordenar los impuestos en la nación.

El gobierno ha clasificado de la siguiente manera:

1. “Impuestos a la renta
2. Impuestos a los consumos especiales
3. Impuestos específicos
4. Impuestos a los activos
5. Impuestos al comercio exterior
6. Impuestos de gobiernos seccionales, y otros costos fiscales.

Los ítems del 1 al 5 son impuestos nacionales, donde el Gobierno Central es el encargado de recaudar y gastar dichos impuestos.”
(BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009)

La función del gasto de los impuestos nacionales, se realiza a través del Presupuesto General del Estado, por intermedio del Ministerio de Economía y Finanzas; y la recaudación de los impuestos nacionales, distribuidos a través del Presupuesto, son administrados por el Servicio de Rentas Internas (SRI) y por la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE). Esta última organización, se encarga de recaudar los derechos arancelarios, pero adicionalmente recauda otros impuestos nacionales que se aplican a otros productos importados que entren por los distintos distritos aduaneros del país.

Los gobiernos seccionales, Consejos Provinciales y Municipios, recaudan impuestos seccionales.

- **Connotación para la empresa**

Oportunidad de alto impacto: Porque las leyes y reglamentos son indispensables para el funcionamiento de los procesos de la organización. Al encontrarse dentro de un marco legal cumpliendo con todas sus obligaciones con el Estado proporciona mayor confianza y credibilidad, aportando al desarrollo del país.

3.3.1.4 Factores Sociales

+ Desempleo y Subempleo

+ Desempleo

- **Definición:** “Se la define como la desocupación de la población activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo.”
(BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009)

■ Análisis:

En nuestro país es una variable muy importante ya que de esto depende el surgimiento de las empresas y la capacidad de los ecuatorianos en administrar un negocio. El presidente Rafael Correa ha manifestado que el Gobierno está luchando contra este problema.

Tabla # 3.9

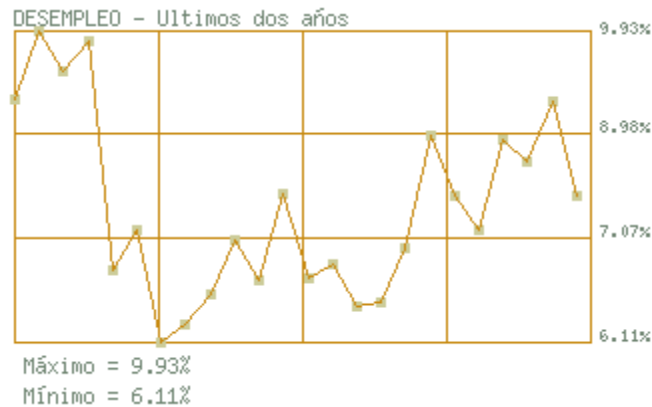
Desempleo

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2009	7.90 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.50 %
Noviembre-30-2008	7.91 %
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico # 3.16

Desempleo



Fuente: Banco Central del Ecuador

- **Connotación para la empresa**

Amenaza de alto impacto: Porque se puede apreciar en las estadísticas que el nivel de desempleo está aumentando y al no tener empleo las personas no tienen un mejor nivel de vida, por consecuencia las personas no pueden adquirir vehículos y de esta manera se puede realizar los servicios post-venta.

- **Subempleo**

- **Definición:** Es cuando una persona capacitada no puede ejercer su profesión, obligándolo a tomar trabajos que no están acorde a su nivel profesional y con menor pago de dinero.

- **Análisis:**

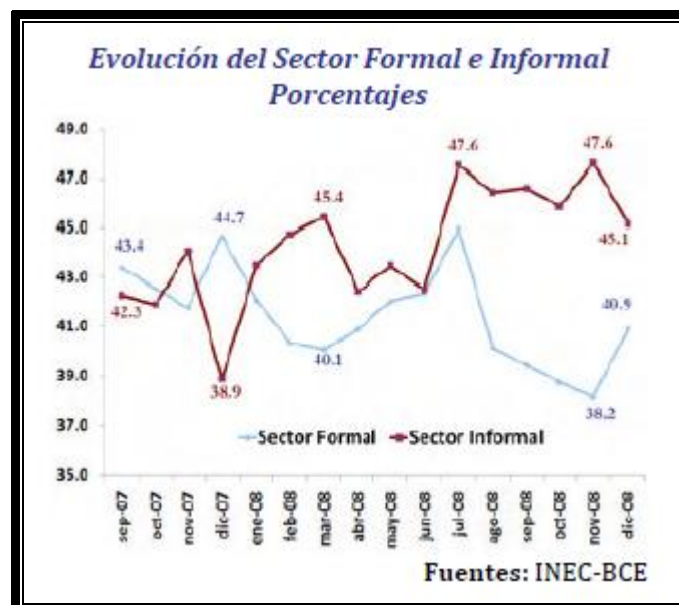
La situación actual muestra una recuperación, aunque no completa ni uniforme, en términos salariales, acompañada de una caída de la pobreza y el desempleo hasta límites cercanos a los iniciales.

“Tomando como referencia la cifra de la población económicamente activa (PEA), en el segundo trimestre del 2008 fue del 8,6% y el del segundo trimestre del 2009 fue el 10,6% que se caracterizan por un bajo nivel de ingresos, la ausencia o baja cobertura de la seguridad social y demás beneficios sociales.” (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009)

El sector informal se denomina al grupo de unidades de producción que forman parte de los hogares como empresas de éstos, dentro de los cuales comprende: las empresas informales de personas que trabajan por cuenta propia, además de las empresas de empleadores informales. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009)

Gráfico # 3.17

Subempleo año 2008-2009



FUENTE: INEC

- **Connotación para la empresa**

Oportunidad de alto impacto: A pesar que los índices están bajando, el futuro es incierto, porque todo depende de la buena administración del Gobierno, además al no haber fuentes de empleo muchas veces la mano de obra es mas barata y por ello Autodiesel a parte de sus técnicos puede conseguir ayudantes apropiados y se puede ahorrar al momento de contratar al personal.

- **Población económicamente activa (PEA)**

- **Definición:** “Son aquellas personas que tienen la capacidad de trabajar y lo hacen.” (*BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009*)

- **Análisis:**

No toda la población de un país participa en las actividades económicas. Hay grupos enteros de población, como el de los niños menores de cierta edad, que no participan en absoluto. Hay por otra parte, grupos que tienen una alta participación, como los hombres adultos jóvenes (entre 30 y 45 años); lo que depende del grado de desarrollo alcanzado por el país y de las pautas socioculturales respecto del trabajo femenino.

La proporción de la PEA sobre la población total ha seguido una tendencia creciente en los últimos 19 años.

Lo que se explica por los cambios en la estructura de edad y género de la población como consecuencia de altas tasas de fecundidad

prevaliente en el pasado y el cambio de criterios en relación a la integración de la mujer en la fuerza de trabajo.

La proporción de mujeres activas sobre el total de la población femenina tiene una tendencia de crecimiento más dinámica que la de los hombres.

- **Análisis PEA que puede adquirir un vehículo**

“La demanda de viajes, vacaciones, se lo hace adquiriendo un vehículo propio, el 48% de la población económicamente activa”
(FIGUEROA, 2009)

El abaratamiento de los bienes importados redujo el precio de los automóviles y vehículos en general, facilitando su compra por parte de la franja favorecida de la población (la participación de un automóvil en el presupuesto familiar de ellos se redujo significativamente);

También facilitó la integración de una franja de población desplazada de sus antiguos trabajos, que encontró en el transporte una actividad con suficiente desregulación como para ingresar, con capacidad de sustentación laboral en el mediano plazo, lo que promovió la proliferación de propietarios de taxis, busetas, furgones, y otros tipos de transporte informal o precario.
(FIGUEROA, 2009)

Tabla # 3.10

PEA

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO LABORAL	TOTAL CIUDADES		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Población Económicamente Activa (PEA)	2.371.215	1.310.294	1.060.921
Ocupados	2.183.164	1.225.872	957.293
Sector Formal	969.632	595.948	373.683
Sector Informal	1.005.883	550.261	455.622
No Clasificados por sectores	92.928	70.756	22.172
Servicio Doméstico	114.722	8.906	105.816
Desocupados	188.051	84.422	103.628

FUENTE: Banco Central del Ecuador

- **Connotación para la Empresa**

Oportunidad de Alto Impacto: Porque al existir fuentes de trabajo esto va a generar dinero y que la economía se reactive, por ende habrá inversión, ayudando al desarrollo turístico del Ecuador.

 **Niveles de Pobreza**

- **Definición:** “La pobreza es una situación o forma de vida que surge como producto de la imposibilidad de acceso y/o carencia de los recursos para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas humanas que inciden en un deterioro del nivel y calidad de vida de las personas, tales como la alimentación, la vivienda, la educación, la asistencia sanitaria o el acceso a servicios básicos.” (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009)

■ Análisis:

Las líneas de extrema pobreza o indigencia y la de pobreza crecen en el Ecuador y afectan más al área rural que a la urbana, según la encuesta de Condiciones de Vida del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), correspondiente al período noviembre 2005-enero 2006.

“La investigación determina que el 14 por ciento de la población está afectado por la extrema pobreza.

Solo en el área rural, tres de cada diez personas son indigentes; mientras que en la urbana, cinco de cada 100 personas se desenvuelven en condiciones precarias. En cambio, los pobres son el 52 por ciento.” (*BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009*).

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC): dentro del marco del sistema nacional de datos e información, presenta a la ciudadanía los últimos datos de la pobreza calculada por ingresos, las cifras disponibles son: pobreza nacional urbana-rural que en diciembre del 2006 registró 37,60%, en diciembre del 2007 el 36,74% y a junio del 2008 la cifra baja al 34,97%.

La pobreza nacional urbana registró en diciembre del 2007 el 24,33%, en marzo del 2008 el 25,16% y en junio del 2008 el 23,29%.

Igualmente la pobreza nacional rural en diciembre del 2006 alcanzó el 60,56%, para diciembre del 2007 un 61,34% y el junio del 2009 se registra una disminución al 57,96%.

Tabla # 3.11

Índices de Pobreza

Provincia Cantón Parroquia	Porcentaje (n/N)*100	Número n	Población Total N
Pichincha	25,6	603.317	2.353.805
Quito	19,6	354.943	1.814.994

Fuente: Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador

- **Connotación para la empresa**

Amenaza de alto impacto: Porque al existir pobreza en el Ecuador, eso significa que los recursos que el gobierno administra están siendo mal invertidos o mal gastados, como consecuencia tendrá que minorar los recursos asignados para los diferentes sectores que conforman la partida presupuestaria.

3.3.1.5 FACTORES POLÍTICOS

- **Definición:** “Son aquellos factores que inciden en el arte de gobernar un Estado” (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009)

- **Análisis:**

La seguridad e inestabilidad política debido a los cambios constantes de gobierno en el Ecuador ha hecho que aumente la inestabilidad económica y el riesgo de inversión.

La mala imagen que han proyectado nuestros políticos y las falsas promesas a nivel nacional e internacional ha hecho perder la credibilidad, puesto que existen intereses personales más no sociales para la ayuda de los más necesitados.

Los ricos se hacen más ricos y abren una brecha grande con la gente pobre.

Con las nuevas leyes y decisiones del Gobierno de turno hace que los gobiernos seccionales estén en incertidumbre, esto se debe a que existe diferencia de opiniones con las altas autoridades, por otra parte el manejo de las leyes hace que el sector empiece a tambalea y no solo haya inseguridad en repuestos por la importaciones sino en los vehículos también ya que los costos de importación son demasiado altos.

- **Connotación para la empresa**

Amenaza de alto impacto: Como indiqué en párrafos anteriores las autoridades adecuan políticas, normas y leyes de países vecinos.

Aquellas personas involucradas en el aspecto político que tengan diferencia de criterio con el gobierno central, muchas veces no son apoyadas, existiendo paralizaciones en las obras y el alza de los repuestos y demás implementos automotrices hacen que los costos sean cada vez más elevados

3.3.1.6 FACTORES TECNOLÓGICOS

- **Definición:** Son los adelantos, aplicaciones e infraestructura.

■ Análisis:

♣ Autodiesel

Tomando en cuenta con tecnología de punta con altos niveles de calidad que cumplen con las normas ISO 9002⁵, como se describe a continuación:

- ✓ Equipos computarizados automáticos controlan el funcionamiento de los equipos mecánicos.
- ✓ Diagnóstico computarizado
- ✓ Técnico de eléctrico, quien es la persona encargada de mantenimiento de los equipos mecánicos y eléctricos del concesionario
- ✓ Scanner general de vehículos eléctricos y automáticos
- ✓ Cambios de partes originales

- **Connotación para la empresa**

Oportunidad de alto impacto: Porque con la ayuda de la tecnología se puede brindar un servicio de mejor calidad, el cual está a gusto y expectativa del dueño del vehículo.

3.3.1.7 FACTORES ECOLÓGICOS

- **Definición:** Relacionado con la naturaleza y su impacto ambiental.

⁵ Organización Internacional de Estandarización, de mejoramiento continuo

■ **Análisis:**

Autodiesel protege la naturaleza y el entorno natural, es por ello que no solo se recicla en la institución, sino que al realizar el trabajo asignado se lo hace con la reducción de desperdicios al máximo.

Para ello se realiza un recorrido del recolector de basura por toda el área de taller.

- **Connotación para la empresa**

Oportunidad de alto impacto: Porque el aseo y el buen mantenimiento de Autodiesel atrae al cliente, brindando una imagen confiable al actual y potencial cliente.

3.3.1.8 FACTORES SOCIALES-SEGURIDAD

- **Definición:** Adecuar personal para que un lugar esté exento de riesgo.

■ **Análisis:**

Guardias de seguridad que se rotan en 2 grupos tanto para el ingreso como para los talleres donde están los vehículos en mantenimiento.

El concesionario Autodiesel garantiza su seguridad y la de sus bienes mientras el cliente y su vehículo estén en las instalaciones de la empresa.

- **Connotación para la empresa**

Oportunidad de alto impacto: Porque al existir seguridad tanto en el interior y exterior del concesionario, los clientes van a confiar y sentirse como en casa.

3.3.2 MICRO AMBIENTE

“Son las tendencias y características del entorno cercano a la empresa.

Se identifican oportunidades y amenazas.

Las variables a analizarse son:

- Clientes
- Competidores Potenciales
- Proveedores
- Sustitutos” (*ECONOMÍA, 2009*)

3.3.2.1 Identificación de Clientes

- **Definición:** “Un cliente es alguien que compra o alquila algo a un individuo u organización”. (*ECONOMÍA, 2009*)

■ Análisis:

Autodiesel es una concesionaria legalmente autorizada por Chevrolet para poder brindar el servicio post-venta.

Su mercado actual son las personas que confían en la garantía del servicio y en el prestigio de la empresa, en su gran mayoría son personas oficinistas, los mismos que muchas veces solo necesitan hacer una llamada y el asesor va a su casa o lugar de trabajo a ver el vehículo.

Estos tienen una edad de 21 años a 40 años (jóvenes – adultos), y en su mayoría son del género masculino.

Tabla # 3.12

Clientes

CLIENTES
AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.
LATINOAMERICANA DE VEHICULOS
PENA PAZMINO
HERNAN FRANCISCO
INDUSTRIAS LACTEAS
PAZMINO NUNEZ
HERNAN OSWALDO
TRANSPORTE NOROCCIDENTAL CIA LTDA
GRUAS ATLAS CIA LTDA
MARIO HUGO PEREZ
SOLIS
TIOSA S.A.
DECORTEXTILES CIA LTDA
IDEAL ALAMBREC S.A.
PEREZ SIXTO
GONZALO EUD
VACA PILAQUINGA
WILSON ORLANDO
SUAREZ CABEZAS
GUILLERMO ARCES
GUILLERMO ARCES
GUAMAN AGUILAR
JORGE ENRIQUE
ZAPATA LOPEZ
MARCO ALFONSO
GUERRERO TIRADO
CERBULO GILBER
RODRIGUEZ
FAJARDO JOSEPH
OMAR
TRANSPORTES PERDOMO
SOUTH GARDEN S.A.
SAMUEZA SIMBANA
LUIS SAMUEL MOSQUERA
MARIELHEZ CIA. LTDA.
TALLERES MECANICOS INTEGRADOS
MECANICA MASAPANTA
RUIZ RICHARD

SEGURITAL CIA LTDA.
DE LA CRUZ JUINA
NARVAEZ MARITZA
CLERQUE TAFUR
JORGE GALO
RUIZ CHAVEZ LUIS
ARMANDO MORENO ACOSTA
SANCHEZ TORRES PATRICIO EDUARDO
LUIS ALBERTO MEDINA ONATE
IMBAUTO S.A.
MACASA MAQUINAS Y CAMIONES S.A
AEROLINEAS
GALAPAGOS S.A
AERO
AUTOMOTORES
CONTINENTAL S.A.
PROAUTO C.A.
GLOBANDINA CORP.
AUTOMOTORES LATINOAMERICANOS
AEROLINEAS GALAPAGOS S.A
COMPANIA DE TRANSPORTES ALBORADA
PROAUTO C.A.
CERLUX CIA. LTDA.
FLEXIPLAST S.A.
CERLUX CIA. LTDA.
INDUSTRIAS LACTEAS CHIMBORAZO
METALTRONIC S.A.
SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.
ECUA-AUTO S.A
MUQUINCHE AYO
JAVIER ALEXANDER
SESELVA CIA. LTDA
CHACHA SEGUNDO
FRAN CAISABANDA
MOREIRA MENDOZA MARIA ELENA
SANGOLUISA PAUCAR JAIME
LAARCOURIER
EXPRESS S.A.
MARIELHEZ CIA. LTDA
IQUIASA

Fuente: Empresa Autodiesel

- **Connotación para la Empresa**

Oportunidad de Alto Impacto: Debido a que si existe afluencia de clientes en Autodiesel y a su vez son portadores para aquellas personas que no conocen y dan a conocer los nuevos y mejorados servicios que ofrece.

3.3.2.2 Competidores potenciales

- **Definición:** “Dentro de las organizaciones, las competencias son utilizadas para potencializar el capital humano para conseguir los objetivos del puesto, área y organización;

Como también desarrollar competencias entre entidades”
(*SERNA, 2007; 138*)

Las principales son:

-  **AUTOMOTORES CONTINENTAL**

- **Antecedentes:** “Automotores Continental inicia sus actividades en el año 1972 como una de las empresas del Señor Bela Botar Kendur, posicionándose desde sus inicios como el concesionario integral de General Motors.

Con más de 30 años de presencia en el mercado automotriz ha centrado sus actividades en lograr siempre la satisfacción del cliente más exigente, asumiendo este reto como su filosofía de trabajo.

Por lo cual ha llegado a ser reconocida como el mega concesionario Chevrolet, por ser el mas completo, todo esto avalado por mas de 55.000 clientes que han confiado y siguen confiando en la empresa” (*AUTOMOTORES CONTINENTAL, 2009*)

- **Actividad:** Se dedica a la industria Automotriz

“**Servicios:** Todos los mantenimientos y las reparaciones realizados en nuestros centros de servicios cuentan con 10.000 Kms o 1 año de garantía.” (*AUTOMOTORES CONTINENTAL, 2009*)

Los servicios que brinda son:

- ♣ “6 Puntos de servicio a nivel nacional. Para vehículos Livianos y Pesados.
- ♣ Atención personalizada a través de nuestro equipo de Asesores de Servicio.
- ♣ Amplio stock de repuestos con un total respaldo de garantía de 1 año o 10.000 Km. (La garantía cubre repuestos comprados e instalados en nuestros talleres autorizados).
- ♣ Garantía de 5 años en trabajos de enderezada y pintura total del vehículo.
- ♣ Personal altamente capacitado, entrenado y en permanente actualización en las innovaciones y cambios en los sistemas automotrices.
- ♣ Instalaciones adecuadas para satisfacer las más exigentes necesidades de mantenimiento y reparación de los automotores:
 - ♣ Alineación y balanceo computarizado.
 - ♣ Reparación y mantenimiento de sistemas de aire acondicionado.
 - ♣ Trabajos en los sistemas eléctrico y electrónico del vehículo.
 - ♣ Área de trabajo especialmente adecuada para reparación de motores.
 - ♣ Lavado Express de vehículos.

- ♣ Área de enderezada y pintura con cabinas de pintura, zonas de preparación, procesos en seco y lámparas infrarrojas de secado que permiten un acabado óptimo.
- ♣ Servicio de Taxi hasta su lugar de destino después de dejar el vehículo en nuestro Departamento de Servicio.
- ♣ Lavado exterior, motor y tapicerías para vehículos
- ♣ Revisión de 18 puntos exteriores gratis, con cada cambio de aceite y filtro y/o mantenimientos generales.
- ♣ Herramientas neumáticas, eléctricas, manuales y electrónicas para atender cualquier vehículo Chevrolet.

Mercado: Su principal mercado son las ciudades principales Quito Guayaquil Cuenca, personas de nivel económico medio.” (AUTOMOTORES CONTINENTAL, 2009)

- **Connotación para la empresa**

Amenaza de alto impacto: Porque puede realizar aun más remodelaciones, además su publicidad es mas agresiva y tienen varias sucursales en Quito,

Ecu-Auto

- **Antecedentes:** La marca Chevrolet es consciente que la relación no termina cuando el cliente retira el vehículo 0 Km de los concesionarios, sino que es precisamente ahí donde inicia.

Por eso se pone a disposición los talleres Genuinos Chevrolet para garantizar el correcto mantenimiento de su vehículo.

En los Talleres Genuinos Chevrolet se encontrará mano de obra calificada, en permanente capacitación, para atender los requerimientos del cliente. (ECUA-AUTO, 2009)

- **Actividad:** Dedicada al Sector Automotriz de los vehículos Chevrolet.
- **Servicios** que ofrece son:

A esto se incluye:

- Atención personalizada.
- Repuestos originales.
- Equipos y Herramientas especializadas.
- Talleres equipados. (64 puntos de atención a nivel nacional).
- Accesorios para personalizar su vehículo.

Recuerde, el tomar en cuenta las recomendaciones de su Asesor de Servicio, respecto al mantenimiento de su vehículo, le permitirá prolongar la vida útil de su inversión, cuidar su seguridad y la de sus seres queridos.

- **Mercado:** Su principal mercado es Quito, esta dirigido a todas las personas de nivel económico medio.
- **Connotación para la empresa**

Amenaza de alto impacto: Como se puede apreciar esta es nuestra principal competencia por todos los servicios adicionales que brinda y sobre todo por su publicidad.

3.3.2.3 Sustitutos

Solo tiene un sustituto y es en el área de repuestos ya que se pueden sustituir con los que no son originales de la marca

Chevrolet y son genéricos, con precios más bajos que se encuentran en cualquier sitio y de manera inmediata, mientras que los repuestos originales muchas veces no tiene General Motors y se demoran en importar, con precios elevados.

3.3.3 Análisis Interno

Son aquellos factores que la empresa puede controlar. Se identifican fortalezas y debilidades. Estos factores son investigación, planificación, organización, dirección, control, coordinación, evaluación.

Tabla # 3.13
Proveedores

No.	BENEFICIARIO	ACTIVIDAD
1	ACE SEGUROS S. A.	SEGUROS PERSONALES
2	ACSUIN S. A.	COMPRA PINTURAS THINER PARA AUTOS
3	ADVANTAGE TRAVEL AGENCIA DE VIAJES	SERVICIO TRANSPORTE AEREO
4	ALTAMIRANO BURBANO VICTOR RAMIRO	SERVICIO ALIMENTACION PERSONAL
5	AUTO IMPORTADORA GALARZA S. A.	COMPRA REPUESTOS HYUNDAI
6	AUTOMOTORES CONTINENTAL	COMPRA REPUESTOS EN GENERAL
7	BIGONI QUEIROLO PABLO FERNANDO	REPUESTOS PARA CAMIONES
8	BRAZALES CARRILLO RUBEN DARIO	SUMINISTROS DE ASEO PERSONAL
9	CARPIO GARCES ANIBAL PATRICIO	LAVADORA DE AUTOS
10	CASTILLO HNOS. S.A.	PERNOS, TUERCAS, LIJAS, HERRAMIENTAS
11	CEBALLOS CEDEÑO EDGAR	IMPRESIÓN DE FACTURAS Y RETENCIONES
12	CEVALLOS VELEZ LUIS GUILLERMO	ARREGLOS DE RADIADORES
13	CODEPARTES	COMPRA DE FILTROS

14	COMERCIAL TURBOAUTO CIA. LTDA.	AREGLO BANDAS DE INYECCION E INYECTORES
15	COMPAÑIA CITITAXI CIA. LTDA.	SERVICIO DE TAXIS
16	COTACACHI MORALES MARIA LUZMILA	ARREGLO DE PAQUETES, PINES Y BOSINAS
17	CUCASA CIA. LTDA.	COMPRA DE MANGUERAS EN GENERAL
18	DALBRAS	COMPRA DE REPUESTOS Y FILTROS
19	DISMARKLUB S. A.	COMPRA DE ACEITE
20	EMAAP QUITO	PAGO DE PLANILLAS DE AGUA
21	EMPRESA ELECTRICA QUITO S. A.	PAGO DE PLANILLAS DE LUZ
22	ERAZO CADENA PEDRO LUCIANO	COMPRA DE REPUESTOS
23	ESPINOSA SIMBAÑA HECTOR	COMPRA DE REPUESTOS ELECTRICOS
24	FRENO SEGURO CIA. LTDA.	REMACHADA DE ZAPATAS
25	GALARZA NARANJO JORGE EFRAIN	TAPICERIA
26	GALLARDO JUELA MILTON HERNAN	ENVIO DE ENCOMIENDA
27	GALLO ACOSTA DIEGO RAUL	COMPRA DE BATERIAS
28	GARCIA REINOSO JORGE PAUL	MANTENIMIENTO
29	GARNER ESPINOSA C. A.	COMPRA DE ACCESORIOS PARA LIMPIEZA DE INYECTORES
30	GENERAL MOTORS DEL ECUADOR	COMPRA DE REPUESTOS CHEVROLET
31	GUALOTO CUICHAN FRANKLIN AUGUSTO	SERVICIO DE LAVADO DE VEHICULO
32	GUERRA MUQUINCHE MARINA	COMPRA DE FOCOS, HERRAMIENTAS PARA USO PERSONAL
33	HIVIMAR C. LTDA.	COMPRA DE RULIMANES Y RETENEDORES
34	IIASA	COMPRA DE REPUESTOS, ACEITE
35	IMBAUTO	COMPRA DE REPUESTOS, ACEITE, LLANTAS
36	IMPORTADORA ANDINA S. A.	SERVICIO DE ALINEACION Y BALANCEO COMPRA DE ACEITE
37	INVERNEG S. A.	COMPRAS DE FILTROS
38	ITALBRAS	COMPRA DE REPUESTOS
39	L HENRIQUEZ & CIA. S. A.	COMPRA DE REPUESTOS VONS
40	LAAR COURIER EXPRESS S. A.	ENVIO DE ENCOMIENDA
41	MARCONI S. A.	PAGO DE FRECUENCIAS POR

		MEDIO DE MOTOROLAS
42	MARIO E LEIVA MELIEVA CIA. LTDA	ALQUILER DE HERRAMIENTAS DE CONTRUCCION
43	METROCAR	COMPRA DE REPUESTOS CHEVROLET
44	MOLINA EGAS ROSA MARIA DEL CONSUELO	SUMINISTRO DE OFICINA Y ESCRITORIO
45	NACEVILLA NINAHUALPA FABIAN	TRABAJO DE TORNO Y SUELDA
46	ORTIZ TAYUPANTA ZOILA ISABEL AMRA	COMPRA DE REPUESTOS
47	PADILLA BADILLO PABLO WASHINGTON	COMBUSTIBLE
48	PEÑA GUANCHA ANA ELISA	COMPRA DE LUNAS AUTOMOTRIZ
49	PINTAURI CIA. LTDA.	COMPRA DE LIJAS, PINTURAS Y BROCHAS
50	PROAUTO	COMPRA DE REPUESTOS CHEVROLET
51	PROINTEC S. A.	HERRAMIENTAS
52	PROVEEDORA AUTOMOTRIZ SACI	AREGLO DE MOTOR, BLOCK
53	QUILLAY QUILLAY MARIA CELIDONIA	WAYPES
54	QUIMICOS DEL ECUADOR QUIMECUA CIA. LTDA.	COMPRA DE SHAMPOO
55	RAMOS ALVEAR ALONSO LEONARDO	COMPRA DE REPUESTOS
56	RAMOS LOZADA LUIS RODRIGO	FABRICACION DE O. DE COMPRA Y O. DE TRABAJO
57	RAMOS MARCO PATRICIO	AREGLO DE AIRE ACONDICIONADO
58	RAMOS YANEZ LUIS DANILO	IMPRENTA
59	SALAZAR BASANTES JEANETH ALEXANDRA	PUBLICIDAD
60	SOLIS ARCOS PIEDAD MARIBEL	COMPRA DE TAMBOR
61	SPARTAN DEL ECUADOR PRODUCTOS QUIMICOS S. A.	COMPRA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA
62	TANDAZO RAMOS FELIX DAVID	SUMINISTROS Y MATERIALES DE EQUIPO DE COMPUTO
63	TELCONET S. A.	SERVICIO DE INTERNET
64	TORRES MONTEROS PATRICIO ESTEBAN	COMPRA DE LAVA MANOS
65	TORRES VALAREZO VICTOR HUGO	FIBRA DE VIDRIO
66	TRECX S. A.	COMPRA DE PINTURA AREGLO

		LOCAL
67	URREGO JAVIER	ENDEREZADA Y PINTURA AREGLO DE CARROS CHOCADOS
68	VALLEJO ARAUJO	COMPRA DE REPUESTOS CHEVROLET
69	VEGA JIMENEZ CARMEN ANABEL	SERVICIO DE HOSPEDAJE AUXILIO MECANICO
70	WACKENHUT DEL ECUADOR CIA. LTDA.	MONITOREO DE ALARMAS
71	YUGSI CUMBAJIN WILLIAM SERBANDO	REMACHADA DE ZAPATAS Y COMPRA DE PASTILLAS

Fuente: Empresa Autodiesel

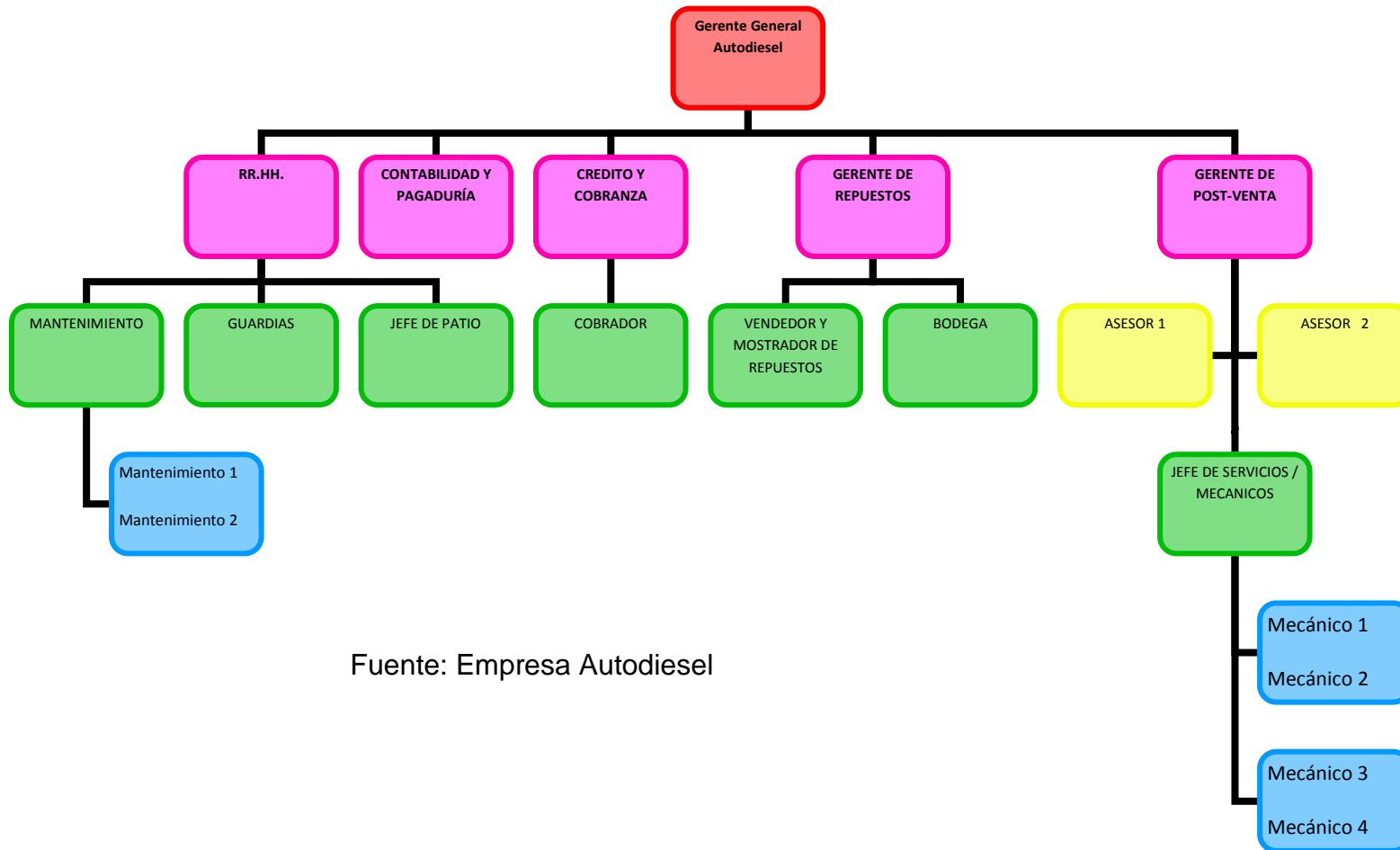
3.3.3.1 Aspectos Organizacionales

ORGANIZACIÓN

- **Definición:** Es la unidad económico-social, con fines de lucro, que se ha creado para satisfacer las necesidades del mercado existente. Toda empresa tiene un organigrama el cual es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Gráfico # 3.18

Organigrama de la empresa Autodiesel



Fuente: Empresa Autodiesel

■ Análisis:

Como se puede apreciar el Autodiesel se encuentra administrado el Ing. Máximo Tandazo Gerente de la sucursal de Autodiesel Quito, el cual tiene cinco departamentos principales para desempeñar las funciones de los servicios de mantenimientos post-venta.

- ♣ Recursos Humanos: este departamento es el encargado del mantenimiento, seguridad y el personal en general.
- ♣ Contabilidad y Pagaduría: en donde se encargan de la parte financiera, donde se registran, ingresos y gastos en general de la empresa.
- ♣ Crédito y Cobranza: este departamento es muy importante ya que el crédito directo es el más utilizado por Autodiesel y muchos de los clientes realizan compras de repuestos y mantenimientos mediante esta modalidad.
- ♣ Repuestos: dentro de este departamento es otra área en la cual el cliente tiene la posibilidad de acceder a repuestos originales.
- ♣ Post-Venta: este departamento es el que tiene más incidencia en la empresa, ya que es la razón de ser de la empresa y para lo cual esta creada.

- **Connotación para la empresa**

Fortaleza de alto impacto: Porque tiene capital propio, el cual puede asignar estos recursos para el mejoramiento continuo de la concesionaria. Todos los departamentos antes mencionados funcionan en forma conjunta con normas internas regidas desde Guayaquil.

✚ ÁREA ADMINISTRATIVA

- **Definición:** Se encarga de toda la gestión administrativa e informativa y gestiona recursos, administrando los mismos.

■ Análisis:

🕒 Gerencia de Autodiesel

El señor Wilson Galarza es el propietario de la empresa, el mismo que tiene diferentes empresas y en cada uno una gerencia en este caso de Quito es el Ing. Máximo Tandazo el cual se encarga de la parte administrativa, después tenemos recursos humanos donde esta la señora Susana Solórzano encarado del control de las personas que laboran en la empresa bajo normas de calidad, de ahí tenemos crédito y cobranza departamento importante ya que con la crisis la mayoría de los clientes incluidos los del sector público nos cancela a crédito, por otra parte tenemos el departamento de repuestos donde los clientes pueden comprar sus propios repuestos originales y a un precio cómodo y por último tenemos el departamento de Post-Venta tema del cual se está hablando, donde se realiza toda la parte operativa de la empresa y es la razón de ser de la empresa.

Las funciones de este departamento son las siguientes:

- 🕒 **REPARAR:** Daños materiales o de servicios.
- 🕒 **CORREGIR:** Equivocaciones e impresiones desfavorables.
- 🕒 **PROMOVER:** Actitudes favorables hacia la empresa.
- 🕒 **MOSTRAR:** Realizaciones y beneficios otorgados.
- 🕒 **ENSEÑAR:** Utilización de productos y servicios.
- 🕒 **PROMOVER:** Operaciones de los demás servicios, que supongan atención al cliente.
- 🕒 **TERMINAR:** Prestaciones inconclusas que fueron iniciadas por otros servicios.

- Ⓢ **REPONER:** piezas o productos (Fallas).
- Ⓢ **CANJEAR:** Piezas o productos (averías devueltas).
- Ⓢ **RECOJER:** Productos rechazados por el cliente.
- Ⓢ **INFORMAR:** A la empresa, a los clientes y usuarios.
- Ⓢ **DETECTAR:** Necesidades de atención en el mercado.
- Ⓢ **OBSERVAR:** El mercado.
- Ⓢ **ENTREGAR:** Productos, documentos, propaganda, avisos o notas que se le encomienden como atención al cliente.
- Ⓢ **RELACIONAR:** Al cliente con los demás servicios de la empresa, según la política de esta.
- Ⓢ **FOMENTAR:** La confianza del cliente.
- Ⓢ **RECORDAR:** A quien proceda, las instrucciones y normativas que se le expresen.
- Ⓢ **APOYAR:** Las realizaciones de la venta, sin interferirlas.
- Ⓢ **MANTENER:** Relaciones optimas en todos sus contactos, propiciándolas hasta donde se le ordene.

- **Connotación para la empresa**

Debilidad de alto impacto: Ya que Autodiesel es una sucursal y el dueño es el cual provee recursos para la empresa provocando una debilidad en este caso el dueño no da apertura para hacer publicidad y dar a conocer a los clientes.

CULTURA DE CALIDAD

- **Definición:** Es la flexibilidad que existe en la organización para realizar el trabajo con eficiencia y eficacia, cuyo esfuerzo está enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo en la organización.

■ Análisis:

Todas las personas que forman parte de la empresa Autodiesel están comprometidas en la cultura de calidad, las cuales realizan sus labores en forma libre y responsable para las mejoras implementadas.

Existe comunicación entre todas las personas, un trato digno, justo en un ambiente laboral armonioso que hacen alcanzables la cultura organizacional de Autodiesel.

- **Connotación para la empresa**

Fortaleza de alto impacto: Porque todo el personal de trabajo se encuentra comprometido para el desarrollo de la concesionaria Autodiesel conjuntamente con todas sus redes de sucursales para la consecución de sus metas.

🚦 Área de Recursos Humanos

- **Definición:** Su función primordial es dotar a la organización de un recurso humano eficiente y compenetrado. Enmarca las funciones de reclutamiento, selección, capacitación, inducción, desempeño, relaciones laborales, documentación y trámite.

■ Análisis:

El área de recursos humano ayuda administrar el capital humano para designar el personal especializado, el cual es de acuerdo a las necesidades la empresa. Este personal es gente que trabaja en la institución, la cual en muchos de los casos es dependiendo de la tecnología ya que el sector automotriz esta en constante cambio y necesita de especialistas en las diferentes áreas.

El personal que labora en Autodiesel es el siguiente:

Tabla # 3.14

Personal de Autodiesel

CARGO	NÚMERO
Gerente	1
Gerente de recursos humanos	1
Gerente de crédito y cobranza	1
Gerente de post-venta	1
Contabilidad-pagaduría	1
Asistentes de seguridad	3
Mantenimiento	2
Cajero	1
Vendedor	2
Ayudantes de mantenimiento	2
Mecánicos	5
TOTALES	20

Fuente: Empresa Autodiesel

- **Connotación para la empresa**

Fortaleza de alto impacto: Porque son gente especializada que conoce sobre el sector automotriz y sobre todo saben como tratar al cliente, para que se sienta satisfecho y regrese

✚ ÁREA DE MARKETING

- **Definición:** Se encarga de dar a conocer el servicio o producto de la organización.

✚ Fuerza de Ventas

■ Análisis:

La estrategia de promoción del Autodiesel, es a través de los medios de comunicación locales, estos son:

- ✓ Spot publicitarios radiales
- ✓ Afiches
- ✓ Gigantografías
- ✓ Participaciones en ferias
- ✓ Revistas turísticas

Esto motiva a las personas asistir y probar el servicio post-venta de Autodiesel. Esta estrategia de promoción tiene un costo promedio de \$300.00 mensual.

• Connotación para la Empresa

Debilidad de Alto Impacto: Porque la publicidad que hace Autodiesel no es la necesaria para dar a conocer a la empresa y la competencia es más agresiva en ese aspecto.

✚ Fijación de Precio

■ Análisis:

De acuerdo a un análisis realizado se ha establecido los siguientes precios referenciales para los servicio post-venta que realiza Autodiesel a los vehículos Chevrolet.

Tabla # 3.15

Costos de los Mantenimientos Post-Venta Referenciales

Item	Costo
Mantenimientos generales 5.000 km.	50,00
Mantenimiento general 10.000 km	70,00
Mantenimiento general 15.000 km	90,00
Mantenimiento general 20.000 km	70,00
Mantenimiento general 25.00 km	100,00
Alineación y balanceo computarizado	25,00
Lavado express de vehículos	15,00
Cambio de aceite	33,00

FUENTE: Empresa Autodiesel

- **Connotación para la empresa**

Fortaleza de alto impacto: Porque al tener en cuenta todos los parámetros de costos e inversión que se ha realizado, ayuda a establecer un precio justo y de acuerdo a la posibilidad económica de los clientes con relación a la competencia y tomando en cuenta que los repuestos son originales

✚ Área Financiera

- **Definición:** Su función primordial es la administración del presupuesto Institucional de una forma eficaz y eficiente.

■ Análisis:

- El área financiera de Autodiesel es semiautónoma ya que los valores por mantenimientos e ingresos de la empresa son reinvertidos dependiendo la decisión del dueño que muchas veces por mas que lleve una contabilidad y control de bienes no es suficiente presupuesto para Autodiesel.

- ♣ El índice de apalancamiento o indicador de Leverage, muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cuál de las partes corre mayor riesgo. ”. (ECONOMÁTICA, 2009)

Apalancamiento Financiero	Pasivo total / Patrimonio total
$18,757,036.05 / 6,925,609.97 = 2,71$	

Las utilidades por acción son del 2,71% para cada de estas.

- ♣ *Razón Corriente:* “También denominado *relación corriente*, este tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa afrontar compromiso; hay que tener en cuenta que es de corto plazo”. (ECONOMÁTICA, 2009)

Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente
$9'442.682,37 / 11'509.507,58 = 0,82$	

Esto quiere decir que la empresa por cada dólar que debe, tiene 0,82 centavos de dólares para pagar o respaldar esa deuda.

Como se observa, este dato es muy interesante para determinar la capacidad de pago que se tiene.

Entre mayor sea la razón resultante, mayor solvencia y capacidad de pago se tiene, lo cual es una garantía tanto para la empresa de que no tendrá problemas para pagar sus deudas, como para sus acreedores, puesto estos que tendrán certeza de que su inversión no se perderá, que está garantizada.

♣ *Prueba Ácida: (prueba de ácido o liquidez seca)*

“Esta es más rigurosa, Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

Es una relación similar a la anterior pero sin tener en cuenta a los inventarios”. (*ECONOMÁTICA, 2009*)

Prueba Ácida	(Activos Corriente - Inventarios)/ Pasivo Corriente
$(9'442.682,37 - 4'975.338,67) / 11'509.507,58 = 0,39$	

Esto quiere decir que por cada dólar que debe la empresa, dispone de 0,39 centavos para pagarlo, es decir que no estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus repuestos o extras.

- **Connotación Para la Empresa**

Debilidad de Alto Impacto: Porque tiene que según el cálculo de los índices financieros se puede ver que la empresa no tiene posibilidad de pagar sus deudas inmediatas, como las acciones de la empresa son de un solo dueño este índice es positivo y la recuperación de cada dólar es baja ya que no se recupera ni la mitad.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Proceso de Realización del Servicio Post-Venta

- **Definición:** El proceso es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden con un determinado fin.

Análisis:

Autodiesel opera de lunes a viernes de 8:00 am a 6:30 pm; y los sábados de 8:30 am a 12:30 pm, el proceso de producción de nuestro servicio involucra básicamente los siguientes pasos:

- ✓ Ingreso del vehículo al taller
- ✓ Emisión de orden de trabajo
- ✓ Revisión de las necesidades del cliente
- ✓ Fijación de fecha de entrega del vehículo
- ✓ Seguimiento del vehículo y de mantenimiento que se está realizando
- ✓ Emisión de factura
- ✓ Con la orden de trabajo y la factura pagada se retira el vehículo
- ✓ Entrega de las llaves al cliente
- ✓ Revisión de los implementos registrados en la hoja de ruta
- ✓ Agradecimiento cordial al cliente
- ✓ Entrega de un ambiental y franela para su vehículo

- **Connotación para la Empresa**

Fortaleza de Alto Impacto: Porque al ser el servicio personalizado el cliente tiene la confianza de que su vehículo está en buenas manos y que es servicio es el adecuado y sobre todo con garantía.

SEGURIDAD AMBIENTAL

Definición: “Son los efectos de los cambios ambientales en la seguridad humana y en el bienestar de las poblaciones.”
(*ECONOMÁTICA, 2009*)

■ **Análisis:**

La empresa Autodiesel tiene normas de calidad ya que es filial de Chevrolet lo cual indica un mejoramiento continuo en su calidad de producción, instalación y servicio.

La calidad al que se enfoca es el concesionario es el de proteger la naturaleza, de igual manera los desperdicios se tratan de aprovechar al máximo los desperdicios.

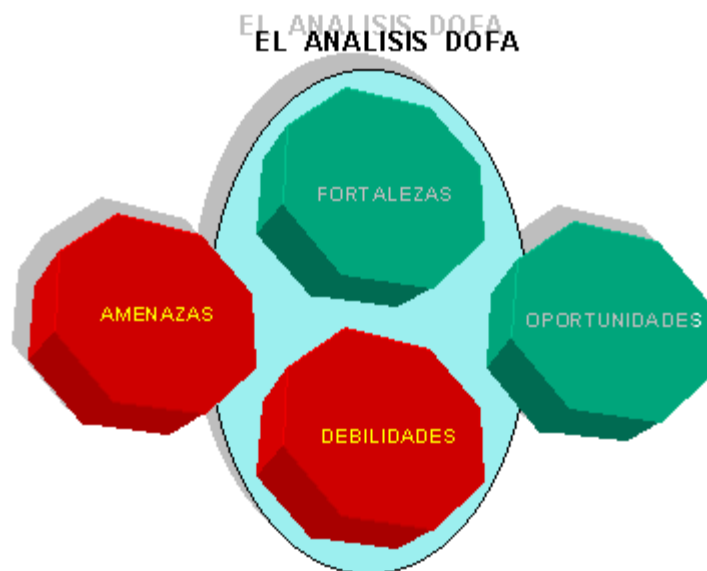
Por otra parte la empresa tiene el compromiso de la limpieza y de todos sus alrededores.

- **Connotación para la Empresa**

Fortaleza de Alto Impacto: Porque al contar con normas de calidad hace que el cliente se sienta seguro y esto ayuda a dar una imagen positiva para atraer nuevos clientes al concesionario.

3.4 Matriz general del factor FODA

Gráfico # 3.19



FUENTE: (GUILTINAN, 1996; 157)

Elaborado: Autor

“El FODA es una herramienta de planeación estratégica que permite mostrar la situación interna y externa de la organización para obtener

un diagnóstico preciso para tomar decisiones acordes con la filosofía corporativa de la empresa.” (GUILTINAN, 1996; 157)

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras:

- **F**ortalezas
- **O**portunidades
- **D**ebilidades
- **A**menazas

3.4.1 Matriz de Análisis Interno

La parte interna tiene dos componentes que son:

• **Fortalezas:**

- ✓ Aspectos positivos propios de la empresa.
- ✓ Correcto funcionamiento en la organización.
- ✓ Ventajas competitivas.

• **Debilidades:**

- ✓ Aspectos negativos de la empresa.
- ✓ Falta de optimización en el funcionamiento.
- ✓ Desventajas competitivas reales y potenciales.

Las variables que se analizan en esta matriz son controlables para la empresa.

Matriz # 3.1

Matriz de Análisis Interno

<u>ANÁLISIS INTERNO</u>	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
* Organización: El dueño una persona que maneja diferentes empresas, por lo que Autodiesel tiene recursos propios.	** Gerente: El dueño no da la apertura respectiva para dar a conocer más a fondo la empresa con publicidad.
* Cultura de Calidad: Personal comprometido para conseguir las metas propuestas.	* Área Financiera: Porque tiene que estar siempre dependiendo del dueño no es autónoma
* Recursos Humanos: Personas que ocupan los puestos de acuerdo a sus habilidades, destrezas y especialización	* Fuerza de Ventas: Publicidad muy poca, la competencia es más agresiva en ese aspecto.
* Fijación de Precios: Precios justos y accesibles tomando en cuenta toda la inversión.	
* Seguridad Ambiental: Normas ambientales y de calidad.	
* Proceso post-venta: servicio personalizado	

Fuente: Autodiesel

Elaborado: Autor

3.4.2 Matriz de Análisis Externo

La parte externa tiene dos componentes que son:

- **Oportunidades**
 - ✓ Posibilidad de crecimiento en el mercado
 - ✓ Situación favorable en la industria.
 - ✓ Aprovechamiento de tecnología.

- **Amenazas**
 - ✓ Situaciones desfavorables para la industria.
 - ✓ Riesgos del ambiente.
 - ✓ Globalización.

Las variables que se analizan en esta matriz son incontrolables para la empresa.

Matriz # 3.2

Matriz de Análisis Externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
*PIB: Incremento de la producción nacional.	*Tasa Activa: Incremento en el porcentaje, obstáculo en adquirir créditos.
*Régimen Tributario: Empresa se encuentra dentro del marco legal.	*Tasa Pasiva: Decremento en el porcentaje, pérdida del valor del dinero en el tiempo.

<p>*Organización: Capital propio reinvertido para tecnología e infraestructura</p>	<p>*Inflación: Incremento constante de los precios de los productos.</p>
<p>*Cultura de Calidad: Trabajadores comprometidos</p>	<p>*Riesgo País: Elevados puntos, pérdida de la credibilidad e inversores.</p>
<p>*PEA: Más población con empleo en el país, mejoramiento económico.</p>	<p>*Niveles de Pobreza: Recursos mal invertidos.</p>
<p>*Factores Culturales: Riqueza en cultura</p>	<p>*Factores Políticos: Incertidumbre con nuevas leyes y diferencia de opiniones.</p>
<p>*Factores Tecnológicos: Tecnología de punta, mejor calidad de servicio.</p>	<p>*Nivel de Instrucción: Por la crisis muchas personas tienen que dejar de estudiar y esto hace que se tenga menos poder adquisitivo para comprar un vehículo.</p>
<p>*Factores Ecológicos: Cumplimiento de normas ambientales.</p>	<p>*Competencia: Principales competencias brindan servicios especializados y tienen un nivel económico alto.</p>
<p>*Factores de Seguridad: Tanto dentro y fuera del concesionario.</p>	<p>*Barrera de Entrada: Presencia de varias barreras y empresas monopólicas.</p>
<p>*Tamaño de la Población: Posibilidad de abarcar más mercado.</p>	<p>Rivalidad entre Competidores: Dos competidores directos que brindar servicios especializados y</p>

	con nivel económico alto.
*Género y Edad: Población joven y económicamente activa	*Subempleo: Incertidumbre, ahorro al contratar personal.
*Grupo Ocupacional y Ramas de Actividad: La población posee negocios propios.	*Desempleo: Tendencia a la alza, menores ingresos
*Identificación de Clientes: Afluencia de clientes porque el servicio es de calidad.	*Área Financiera: Porque tiene que estar siempre dependiendo del dueño
*Recursos Humanos: Personas que ocupan los puestos de acuerdo a sus habilidades y destrezas.	
*Fijación de Precios: Precios justos y accesibles tomando en cuenta toda la inversión.	
*Servicio Post Venta: con garantía y con especialistas	
*Seguridad Ambiental: Imagen de cultura y prestigio con normas de calidad y cuidado de medio ambiente	

Fuente: Autodiesel

Elaborado: Autor

3.4.3 Matriz de Evaluación Interna y Externa

En esta matriz se forma lo que es el FODA con las variables más relevantes que afectan positiva y negativamente a la empresa Autodiesel.

Matriz # 3.3

Matriz Evaluación Interna y Externa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
*Organización: El dueño una persona que maneja diferentes empresas, por lo que Autodiesel tiene recursos propios.	*PIB: Incremento de la producción nacional.
*Cultura de Calidad: Personal comprometido para conseguir las metas propuestas.	*Régimen Tributario: Empresa se encuentra dentro del marco legal.
*Recursos Humanos: Personas que ocupan los puestos de acuerdo a sus habilidades, destrezas y especialización	*Organización: Capital propio reinvertido para tecnología e infraestructura
*Fijación de Precios: Precios justos y accesibles tomando en cuenta toda la inversión.	*Cultura de Calidad: Trabajadores comprometidos
*Seguridad Ambiental: Normas ambientales y de calidad.	*PEA: Más población con empleo en el país, mejoramiento económico.
*Proceso post-venta: servicio personalizado	*Factores Culturales: Riqueza en cultura
	*Factores Tecnológicos: Tecnología de punta, mejor calidad de servicio.
	*Factores Ecológicos: Cumplimiento de normas ambientales.
	*Factores de Seguridad: Tanto dentro y fuera del concesionario.
	*Tamaño de la Población: Posibilidad de abarcar más mercado.

	*Género y Edad: Población joven y económicamente activa
	*Grupo Ocupacional y Ramas de Actividad: La población posee negocios propios.
	*Identificación de Clientes: Afluencia de clientes porque el servicio es de calidad.
	*Recursos Humanos: Personas que ocupan los puestos de acuerdo a sus habilidades y destrezas.
	*Fijación de Precios: Precios justos y accesibles tomando en cuenta toda la inversión.
	*Servicio Post Venta: con garantía y con especialistas
	*Seguridad Ambiental: Imagen de cultura y prestigio con normas de calidad y cuidado de medio ambiente
DEBILIDADES	AMENAZAS
**Gerente: El dueño no da la apertura respectiva para dar a conocer más a fondo la empresa con publicidad.	*Tasa Activa: Incremento en el porcentaje, obstáculo en adquirir créditos.
*Área Financiera: Porque tiene que estar siempre dependiendo del dueño no es autónoma	*Tasa Pasiva: Decremento en el porcentaje, pérdida del valor del dinero en el tiempo.
*Fuerza de Ventas: Publicidad muy poca, la competencia es más agresiva en ese aspecto.	*Inflación: Incremento constante de los precios de los productos.
	*Riesgo País: Elevados puntos, pérdida de la credibilidad e inversores.
	*Niveles de Pobreza: Recursos mal invertidos.
	*Factores Políticos: Incertidumbre con nuevas leyes y diferencia de opiniones.

	*Nivel de Instrucción: Por la crisis muchas personas tienen que dejar de estudiar y esto hace que se tenga menos poder adquisitivo para comprar un vehículo.
	*Competencia: Principales competencias brindan servicios especializados y tienen un nivel económico alto.
	*Barrera de Entrada: Presencia de varias barreras y empresas monopólicas.
	Rivalidad entre Competidores: Dos competidores directos que brindan servicios especializados y con nivel económico alto.
	*Subempleo: Incertidumbre, ahorro al contratar personal.
	*Desempleo: Tendencia a la alza, menores ingresos
	*Área Financiera: Porque tiene que estar siempre dependiendo del dueño

Fuente: Autodiesel

Elaborado: Autor

3.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN

Matriz # 3.4
Matriz de Evaluación

FORTALEZAS						
Nº	VARIABLE	Impacto	Calificación	Ponderación	% Relativo	Valor Ordenada
1	*Organización: El dueño una persona que maneja diferentes empresas, por lo que Autodiesel tiene recursos propios.	Alto	10	5	0,0833	0,833
2	*Cultura de Calidad: Personal comprometido para conseguir las metas propuestas.	Alto	10	5	0,0833	0,833
3	*Recursos Humanos: Personas que ocupan los puestos de acuerdo a sus habilidades, destrezas y especialización	Alto	10	5	0,0833	0,833
4	*Fijación de Precios: Precios justos y accesibles tomando en cuenta toda la inversión.	Alto	10	5	0,0833	0,833
5	*Seguridad Ambiental: Normas ambientales y de calidad.	Alto	10	5	0,0833	0,833
6	*Proceso post-venta: servicio personalizado	Alto	10	5	0,0833	0,833

DEBILIDADES						
1	*Gerente: El dueño no da la apertura respectiva para dar a conocer más a fondo la empresa con publicidad.	Alto	10	10	0,1667	1,667
2	*Área Financiera: Porque tiene que estar siempre dependiendo del dueño aunque sea autónoma	Alto	10	10	0,1667	1,667
3	*Fuerza de Ventas: Publicidad muy poca, la competencia es más agresiva en ese aspecto.	Alto	10	10	0,1667	1,667
Total			60	60	1,0000	10,000

OPORTUNIDADES						
Nº	VARIABLE	Impacto	Clasificación	Ponderación	% Relativo	Valor Ordenada
1	*PIB: Incremento de la producción nacional.	Alto	10	5	0,037	0,368
2	*Régimen Tributario: Empresa se encuentra dentro del marco legal.	Alto	10	5	0,037	0,368
3	*Organización: Capital propio reinvertido para tecnología e infraestructura	Medio	5	3	0,022	0,110
4	*Cultura de Calidad: Trabajadores comprometidos	Alto	10	5	0,037	0,368

5	*PEA: Más población con empleo en el país, mejoramiento económico.	Alto	10	5	0,037	0,368
6	*Factores Culturales: Riqueza en cultura	Medio	10	5	0,037	0,368
7	*Factores Tecnológicos: Tecnología de punta, mejor calidad de servicio.	Alto	10	5	0,037	0,368
	*Factores Ecológicos: Cumplimiento de normas ambientales.	Medio	5	3	0,022	0,110
	*Factores de Seguridad: Tanto dentro y fuera del concesionario.	Alto	10	5	0,037	0,368
	*Tamaño de la Población: Posibilidad de abarcar más mercado.	Alto	10	5	0,037	0,368
	*Género y Edad: Población joven y económicamente activa	Alto	10	5	0,037	0,368
	*Grupo Ocupacional y Ramas de Actividad: La población posee negocios propios.	Alto	10	5	0,037	0,368
	*Identificación de Clientes: Afluencia de clientes porque el servicio es de calidad.	Alto	10	5	0,037	0,368
	*Recursos Humanos: Personas que ocupan los puestos de acuerdo a sus habilidades y destrezas.	Alto	10	5	0,037	0,368

	*Fijación de Precios: Precios justos y accesibles tomando en cuenta toda la inversión.	Alto	10	5	0,037	0,368
	*Servicio Post Venta: con garantía y con especialistas	Alto	10	5	0,037	0,368
	*Seguridad Ambiental: Imagen de cultura y prestigio con normas de calidad y cuidado de medio ambiente	Alto	10	5	0,037	0,368
	*Subempleo: Incertidumbre, ahorro al contratar personal.	Bajo	1	1	0,007	0,007
AMENAZAS						
1	*Tasa Activa: Incremento en el porcentaje, obstáculo en adquirir créditos.	Alta	10	5	0,037	0,368
2	*Tasa Pasiva: Decremento en el porcentaje, pérdida del valor del dinero en el tiempo.	Alta	10	5	0,037	0,368
3	*Inflación: Incremento constante de los precios de los productos.	Alta	10	5	0,037	0,368
4	*Riesgo País: Elevados puntos, pérdida de la credibilidad e inversores.	Alta	10	5	0,037	0,368
5	*Niveles de Pobreza: Recursos mal invertidos.	Alta	10	5	0,037	0,368
6	*Factores Políticos: Incertidumbre con nuevas leyes y diferencia de opiniones.	Alta	10	5	0,037	0,368

*Nivel de Instrucción: Por la crisis muchas personas tienen que dejar de estudiar y esto hace que se tenga menos poder adquisitivo para comprar un vehículo.	Alta	10	5	0,037	0,368
*Competencia: Principales competencias brindan servicios especializados y tienen un nivel económico alto.	Alta	10	5	0,037	0,368
*Barrera de Entrada: Presencia de varias barreras y empresas monopólicas.	Alta	10	5	0,037	0,368
*Subempleo: Incertidumbre, ahorro al contratar personal.	Media	5	3	0,022	0,110
*Desempleo: Tendencia a la alza, menores ingresos	Media	5	3	0,022	0,110
*Área Financiera: Porque tiene que estar siempre dependiendo del dueño	Media	5	3	0,022	0,110
	Total		136	1,000	9,382

Fuente: Autodiesel

Elaborado: Autor

3.6 CRUCE DE VARIABLES

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. (SERNA, 1996; 158)

En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. (SERNA, 1996; 158)

Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

“Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica que combinan fortalezas y oportunidades, esta matriz nos ayuda a determinar cuáles constituyen las ventajas o posiciones a favor que posee la empresa y que le pueden ayudar a aprovechar las oportunidades más relevantes.” (SERNA, 1996; 159)

“Matriz de Defensa Estratégica que se realiza con debilidades y amenazas, esta matriz permite definir cuáles son las debilidades más importantes y que constituyen un problema al momento de combatir las amenazas inminentes.” (SERNA, 1996; 159)

“Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica que conjuga fortalezas y amenazas y sirve para determinar cómo podemos mediante los puntos fuertes de la empresa enfrentar a las amenazas más relevantes.” (SERNA, 1996; 159)

“Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico que une debilidades y oportunidades esta matriz ayuda a determinar cuáles son los puntos menos fuertes de la empresa y que deben ser mejorados para poder aprovechar al máximo las oportunidades más notables que se presentan.”
 (SERNA, 1996; 159)

Tabla # 3.16
Cruces de Matrices

IMPACTOS CRUZADOS Nivel de Incidencia Entre Variables (Interno / Externo)	
OFENSIVA ++ FO	Como las fortalezas apoyaran al alcanzar las oportunidades.
DEFENSIVA -- DA	Como las debilidades maximizara las amenazas.
RESPUESTA +- FA	Como las fortalezas minimizaran el efecto de las amenazas.
MEJORAMIENTO -+ DO	Como las debilidades limitaran el acceso a las oportunidades

Fuente: Libro Gestión Estratégica de Negocios Ing. Francis Salazar

Matriz # 3.5; Matriz de Acción FA Áreas de Respuestas Estratégicas

Nº	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES															Promedio Total
		*PIB: Incremento de la producción nacional.	*Régimen Tributario: Empresa se encuentra dentro del marco legal.	*Organización: Capital propio reinvertido para tecnología e infraestructura	*Cultura de Calidad: Trabajadores comprometidos	*PEA: Más población con empleo en el país, mejoramiento económico.	*Factores Tecnológicos: Tecnología de punta, mejor calidad de servicio.	*Factores Ecológicos: Cumplimiento de normas ambientales.	Factores de Seguridad: Tanto dentro y fuera del concesionario.	Posibilidad de abarcar más mercado.	*Género y Edad: Población joven y económicamente activa	*Grupo Ocupacional y Ramas de Actividad: La población posee negocios propios.	Afluencia de clientes porque el servicio es de calidad.	Fijación de Precios: Precios justos y accesibles tomando en cuenta toda la inversión.	*Seguridad Ambiental: Imagen de cultura y prestigio con normas de calidad y cuidado de medio ambiente	*Subempleo: Incerdumbre, ahorro al contratar personal.	
1	*Organización: El dueño una persona que maneja diferentes empresas, por lo que Autodiesel tiene recursos propios.	3	1	5	5	3	5	5	5	1	3	1	3	5	1	5	51
2	*Cultura de Calidad: Personal comprometido para conseguir las metas propuestas.	1	1	3	5	1	3	1	5	1	1	3	3	1	3	3	35
3	*Recursos Humanos: Personas que ocupan los puestos de acuerdo a sus habilidades, destrezas y especialización	1	1	5	5	3	5	3	3	3	3	3	5	5	1	3	49
4	*Fijación de Precios: Precios justos y accesibles tomando en cuenta toda la inversión.	1	5	5	5	3	5	1	1	5	5	1	5	3	1	1	47
5	*Seguridad Ambiental: Normas ambientales y de calidad.	1	3	5	3	1	5	1	3	1	1	1	3	1	5	1	35
6	*Proceso post-venta: servicio personalizado	3	5	5	3	3	5	1	5	1	3	1	5	5	5	5	55
Promedio Total		10	16	28	26	14	28	12	22	12	16	10	24	20	16	18	

Fuente: Autodiesel
Elaborado: Autor

Matriz # 3.6 ; Matriz de Acción FA Áreas de Respuestas Estratégicas

Nº	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> PONDERACIONES ALTA= 5 MEDIA=3 BAJA = 1 </div> FORTALEZAS	AMENAZAS											Promedio Total	
		*Tasa Activa: Incremento en el porcentaje, obstáculo en adquirir créditos.	*Tasa Pasiva: Decremento en el porcentaje, pérdida del valor del dinero en el tiempo.	*Inflación: Incremento constante de los precios de los productos.	*Riesgo País: Elevados puntos, pérdida de la credibilidad e inversores.	*Niveles de Pobreza: Recursos mal invertidos.	Incertidumbre con nuevas leyes y diferencia de opiniones.	Crisis muchas personas tienen que dejar de estudiar y esto hace que se tenga menos poder adquisitivo para comprar un vehículo.	Competencia: Principales competencias brindan servicios especializados y tienen un nivel económico alto.	*Barrera de Entrada: Presencia de varias barreras y empresas monopolísticas.	*Subempleo: Incertidumbre, ahorro al contratar personal.	*Desempleo: Tendencia a la alza, menores ingresos		*Área Financiera: Porque tiene que estar siempre dependiendo del dueño
1	*Organización: El dueño una persona que maneja diferentes empresas, por lo que Autodiesel tiene recursos propios.	1	3	3	1	1	3	1	5	3	1	3	5	30
2	*Cultura de Calidad: Personal comprometido para conseguir las metas propuestas.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	14
3	*Recursos Humanos: Personas que ocupan los puestos de acuerdo a sus habilidades, destrezas y especialización	1	1	3	1	3	3	5	5	1	3	5	3	34
4	*Fijación de Precios: Precios justos y accesibles tomando en cuenta toda la inversión.	3	3	5	5	1	5	1	3	5	3	5	5	44

5	*Seguridad Ambiental: Normas ambientales y de calidad.	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	18
6	*Proceso post-venta: servicio personalizado	3	5	5	3	1	5	5	5	5	3	5	5	50
Promedio Total		10	14	20	14	8	18	16	20	16	14	20	20	

Fuente: Autodiesel
Elaborado: Autor

Matriz # 3.7 ; Matriz de Acción DO de Áreas de Mejoramiento Estratégico

Nº	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES															
		*PIB: Incremento de la producción nacional.	*Regimen Tributario: Empresa se encuentra dentro del marco legal.	*Organización: Capital propio reinvertido para tecnología e infraestructura	*Cultura de Calidad: Trabajadores comprometidos	*PEA: Más población con empleo en el país, mejoramiento económico.	*Factores Tecnológicos: Tecnología de punta, mejor calidad de servicio.	*Factores Ecológicos: Cumplimiento de normas ambientales.	*Factores de Seguridad: Tanto dentro y fuera del concesionario.	*Tamaño de la Población: Posibilidad de abarcar más mercado.	*Género y Edad: Población joven y económicamente activa	*Grupo Ocupacional y Ramas de Actividad: La población posee negocios propios.	*Identificación de Clientes: Afluencia de clientes porque el servicio es de calidad.	*Fijación de Precios: Precios justos y accesibles tomando en cuenta toda la inversión.	*Seguridad Ambiental: Imagen de cultura y prestigio con normas de calidad y cuidado de medio ambiente	*Subempleo: Incertidumbre, ahorro al contratar personal.	Promedio Total
1	*Gerente: El dueño no da la apertura respectiva para dar a conocer más a fondo la empresa con publicidad.	1	3	5	5	1	5	1	3	5	5	1	5	1	5	5	51
2	*Área Financiera: Porque tiene que estar siempre dependiendo del dueño aunque sea autónoma	5	3	5	5	3	3	1	3	5	5	1	5	5	1	5	55
3	*Fuerza de Ventas: Publicidad muy poca, la competencia es más agresiva en ese aspecto.	3	3	3	5	1	3	1	3	3	5	3	3	1	5	5	47
Promedio Total		9	9	13	15	5	11	3	9	13	15	5	13	7	11	15	

Fuente: Autodiesel
Elaborado: Autor

Matriz # 3. 8; Matriz de Acción DA de Áreas Defensivas de Iniciativa Estratégica

Nº DEBILIDADES	AMENAZAS	PONDERACIONES ALTA= 5 MEDIA=3 BAJA = 1												
		*Tasa Activa: Incremento en el porcentaje, obstáculo en adquirir créditos.	*Tasa Pasiva: Decremento en el porcentaje, pérdida del valor del dinero en el tiempo.	*Inflación: Incremento constante de los precios de los productos.	*Riesgo País: Elevados puntos, pérdida de la credibilidad e inversores.	*Niveles de Pobreza: Recursos mal invertidos.	*Factores Políticos: Incertidumbre con nuevas leyes y diferencia de opiniones.	*Muchas personas tienen que dejar de estudiar y esto hace que se tenga menos poder adquisitivo para comprar un vehículo.	*Competencia: Principales competencias brindan servicios especializados y tienen un nivel económico alto.	*Barrera de Entrada: Presencia de varias barreras y empresas monopolísticas.	*Subempleo: Incertidumbre, ahorro al contratar personal.	*Desempleo: Tendencia a la alza, menores ingresos	*Área Financiera: Porque tiene que estar siempre dependiendo del dueño	Promedio Total
1	*Gerente: El dueño no da la apertura respectiva para dar a conocer más a fondo la empresa con publicidad.	5	5	5	3	1	1	1	3	3	1	3	5	36
2	*Área Financiera: Porque tiene que estar siempre dependiendo del dueño aunque sea autónoma	5	1	1	1	1	1	1	5	3	3	5	5	32
3	*Fuerza de Ventas: Publicidad muy poca, la competencia es más agresiva en ese aspecto.	5	3	3	1	1	1	3	3	1	1	5	5	32
Promedio Total		15	9	9	5	3	3	5	11	7	5	13	15	

Fuente: Autodiesel
Elaborado: Autor

3.7 MATRIZ DE INTERPRETACIÓN Y SÍNTESIS

Matriz # 3.9

MATRIZ SÍNTESIS ESTRATÉGICA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	*El capital propio se reinvierte en la empresa para tecnología e infraestructura	*El incremento constante de los precios de los productos en especial de los repuestos hacen que los mantenimientos se vean afectados.
	*Trabajadores son personas comprometidas con su trabajo y responsables de lo que hacen.	*Los principales competidores brindan servicios especializados y tienen flujos económicos constantes.
	* La tecnología que se utiliza es de punta y por ello es servicio es de mejor calidad.	*El desempleo tiende a generar, menores ingresos afectando no solo a la industria automotor
	*El dueño de la empresa maneja diferentes empresas, por lo que Autodiesel tiene recursos propios, aunque el dueño es el que decide las inversiones de los mismos.	*Autodiesel no decide en que invertir aunque tiene recursos propios.
	*El servicio post-venta es personalizado dando un valor agregado al mismo.	*Los trabajadores son personas especializadas pero en muchos de los casos los sueldos son altos.
DEBILIDADES	*Aunque sea Autónoma tiene que depender del dueño para la toma de decisiones.	*La tasa activa con el incremento en el porcentaje de interés es un obstáculo en adquirir créditos ya que las personas adquieran no solo vehículos.
	*La población en su mayoría es gente joven y económicamente activa esto ayuda a que adquieran vehículos y busquen centros especializados para hacer efectiva la garantía.	*Con el desempleo se generan menores ingresos y la gente no puede pagar un servicio post-venta de calidad.
	*El subempleo ayuda al ahorro para la contratación de personal.	*El depender de dueño hace que la empresa no pueda tomar decisiones sino que se esté esperando la autorización,
	*Gerente: El dueño no da la apertura respectiva para dar a conocer más a fondo la empresa con publicidad.	*La publicidad es muy poca, la competencia es más agresiva y falta dar a conocer los servicios que brinda Autodiesel.

Fuente: Autodiesel

Elaborado: Autor

3.8 APLICACIÓN DE OTROS MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO: BGC, GE.

3.8.1 Matriz Boston Consulting Group

Matriz # 3.10

Matriz BCG

Producto		Tasa de Crecimiento Mercado	Cuota de Mercado	Cuota Mayor Competitividad	Cuota Relativa	Facturación Miles de Dólares
Paquete 1	Mantenimientos de los 5.000 km	16%	26,14 %	35 %	0,75	35632
Paquete 2	Lavada, Engrasada, Pulverizada	11%	18,8 %	15 %	1,25	6597
Paquete 3	Rotación de Llantas, Alineación y Balanceo	12%	24,75 %	22 %	1,13	8765
Paquete 4	Mantenimientos Generales	15%	29,87 %	48 %	0,62	44230

📍 Tasa de Crecimiento de Mercado

Empresa	Tasa de Crecimiento de mercado	Ventas Septiembre	Ventas Octubre
Mantenimientos de los 5.000 km	16%	20748	24147
Lavada, Engrasada, Pulverizada	11%	15476	17154
Rotación de Llantas, Alineación y Balanceo	12%	7876	8789
Mantenimientos Generales	15%	40823	46912

$$\text{Tasa de Crecimiento} = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} \times 100$$

📍 Cuota de Mercado

De un estudio realizado por la empresa Autodiesel realizada a las principales concesionarias de Quito, se ha logrado determinar que existe un posicionamiento en 29,87% de la empresa, en los servicios GENEREALES (TANDAZO Máximo, 2009), de:

Tabla # 3.17

Cuota de Mercado

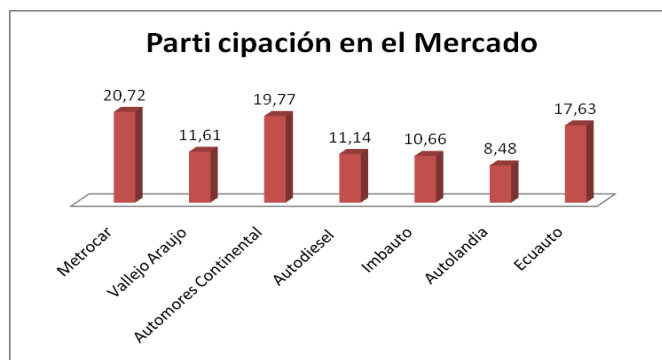
Producto		Cuota de Mercado
Paquete 1	Mantenimientos de los 5.000 km	26,14
Paquete 2	Lavada, Engrasada, Pulverizada	18,8
Paquete 3	Rotación de Llantas, Alineación y Balanceo	24,75
Paquete 4	Mantenimientos Generales	29,87

Fuente: Empresa Autodiesel

Elaborado: Autor

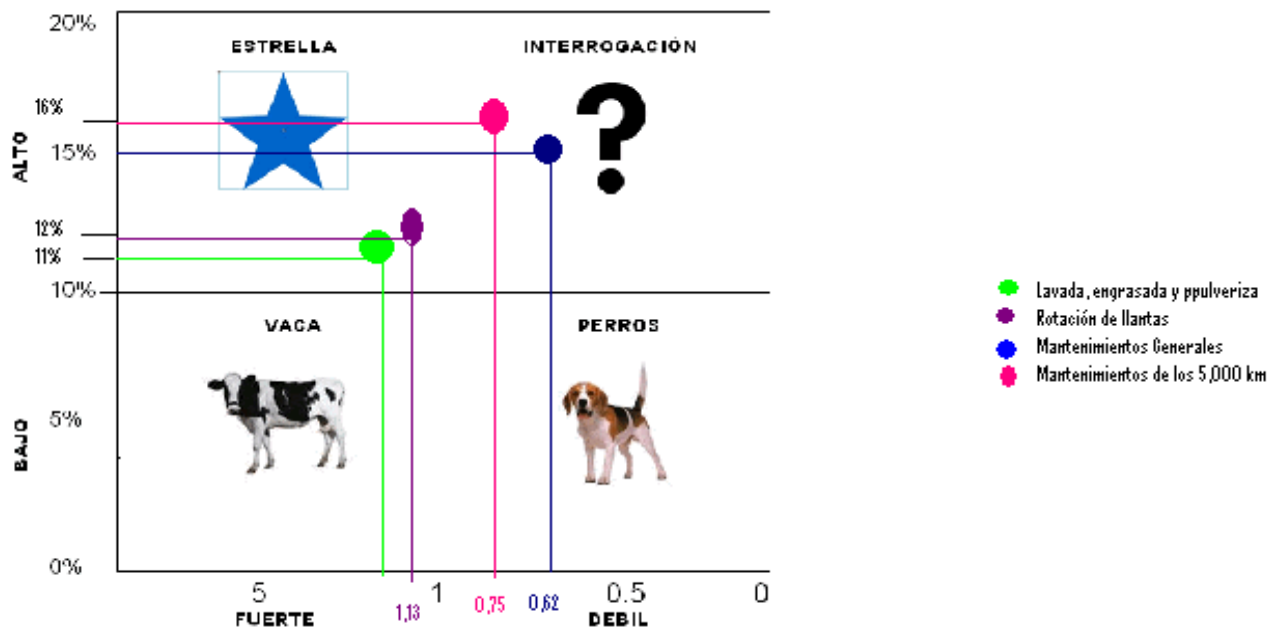
Gráfico # 3.20

Participación en el Mercado



Fuente: Autodiesel

Gráfico # 3.21
Matriz BCG



Fuente: Autodiesel

Elaborado: Autor

■ ANÁLISIS

Como vemos en la matriz dentro del cuadrante de la interrogante la empresa tiene dos de los cuatro servicios principales que brinda Autodiesel, dentro de este servicio la clave está en la participación relativa del mercado y no en tasa de crecimiento del mercado.

Es posible ganar mayor participación en el mercado la empresa debe invertir mayores recursos para conseguir una participación relativa en el mercado más alta.

En si la estrategia adecuada para este tipo de unidad es buscar ante todo crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial obteniendo así el apoyo de los clientes.

Dentro de la Matriz tenemos dos servicios en el cuadrante de la estrella donde podemos visualizar que la participación en el mercado, es agresiva y se ve traducida en utilizar promoción para brindar un valor añadido extra al servicio, que brinda la empresa, como por ejemplo los paquetes de servicios por un mantenimiento general aspirada, lavada, engrasada y pulverizada gratis.

3.8.2 Matriz General Electric

<p>Impacto 4= Impacto Alto 2 =Impacto Medio 1= Impacto Bajo</p>
--

Matriz # 3.11

Matriz General Electric

FORTALEZAS				
Nº	VARIABLE	Calificación	Importancia Relativa	Valor Ordenada
1	*Organización: El dueño una persona que maneja diferentes empresas, por lo que Autodiesel tiene recursos propios.	4	0,11	0,440
2	*Cultura de Calidad: Personal comprometido para conseguir las metas propuestas.	4	0,11	0,440
3	*Recursos Humanos: Personas que ocupan los puestos de acuerdo a sus habilidades, destrezas y especialización	4	0,11	0,440

4	*Fijación de Precios: Precios justos y accesibles tomando en cuenta toda la inversión.	4	0,11	0,440
5	*Seguridad Ambiental: Normas ambientales y de calidad.	4	0,11	0,440
6	*Proceso post-venta: servicio personalizado	4	0,11	0,440
DEBILIDADES				
1	*Gerente: El dueño no da la apertura respectiva para dar a conocer más a fondo la empresa con publicidad.	4	0,11	0,440
2	*Área Financiera: Porque tiene que estar siempre dependiendo del dueño aunque sea autónoma	4	0,11	0,440
3	*Fuerza de Ventas: Publicidad muy poca, la competencia es más agresiva en ese aspecto.	4	0,12	0,440
			1	3,960

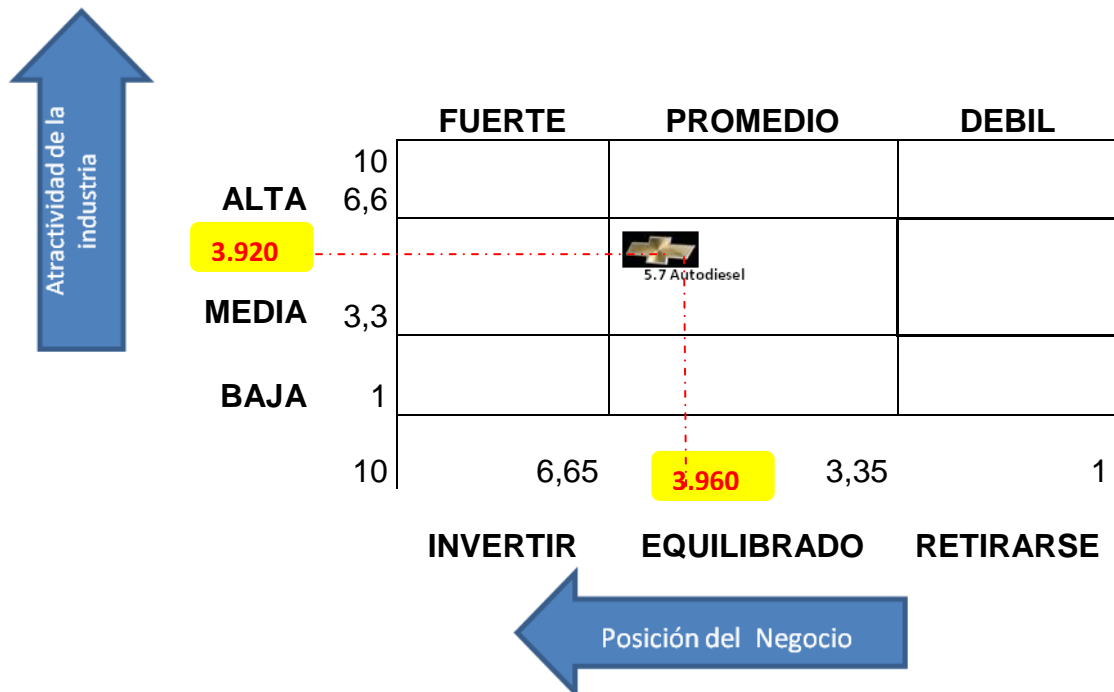
OPORTUNIDADES				
Nº	VARIABLE	Clasificación	Ponderación	Valor Ordenada
1	*PIB: Incremento de la producción nacional.	4	0,04	0,160
2	*Régimen Tributario: Empresa se encuentra dentro del marco legal.	4	0,04	0,160
3	*Organización: Capital propio reinvertido para tecnología e infraestructura	2	0,025	0,080
4	*Cultura de Calidad: Trabajadores comprometidos	4	0,04	0,160
5	*PEA: Más población con empleo en el país, mejoramiento económico.	4	0,04	0,160
6	*Factores Culturales: Riqueza en cultura	4	0,04	0,160
7	*Factores Tecnológicos: Tecnología de punta, mejor calidad de servicio.	4	0,04	0,160
8	*Factores Ecológicos: Cumplimiento de normas ambientales.	2	0,025	0,080
9	*Factores de Seguridad: Tanto dentro y fuera del concesionario.	4	0,04	0,160
10	*Tamaño de la Población: Posibilidad de abarcar más mercado.	4	0,04	0,160
11	*Género y Edad: Población joven y económicamente activa	4	0,04	0,160
12	*Grupo Ocupacional y Ramas de Actividad: La población posee negocios propios.	4	0,04	0,160

13	*Identificación de Clientes: Afluencia de clientes porque el servicio es de calidad.	4	0,04	0,160
14	*Recursos Humanos: Personas que ocupan los puestos de acuerdo a sus habilidades y destrezas.	4	0,04	0,160
15	*Fijación de Precios: Precios justos y accesibles tomando en cuenta toda la inversión.	4	0,04	0,160
16	*Servicio Post Venta: con garantía y con especialistas	4	0,04	0,160
17	*Seguridad Ambiental: Imagen de cultura y prestigio con normas de calidad y cuidado de medio ambiente	4	0,04	0,160
18	*Subempleo: Incertidumbre, ahorro al contratar personal.	1	0,001	0,040
AMENAZAS				
1	*Tasa Activa: Incremento en el porcentaje, obstáculo en adquirir créditos.	4	0,03	0,120
2	*Tasa Pasiva: Decremento en el porcentaje, pérdida del valor del dinero en el tiempo.	4	0,03	0,120
3	*Inflación: Incremento constante de los precios de los productos.	4	0,03	0,120
4	*Riesgo País: Elevados puntos, pérdida de la credibilidad e inversores.	4	0,03	0,120
5	*Niveles de Pobreza: Recursos mal invertidos.	4	0,03	0,120
6	*Factores Políticos: Incertidumbre con nuevas leyes y diferencia de opiniones.	4	0,03	0,120
7	*Nivel de Instrucción: Por la crisis muchas personas tienen que dejar de estudiar y esto hace que se tenga menos poder adquisitivo para comprar un vehículo.	4	0,03	0,120
8	*Competencia: Principales competencias brindan servicios especializados y tienen un nivel económico alto.	4	0,03	0,120
9	*Barrera de Entrada: Presencia de varias barreras y empresas monopólicas.	4	0,03	0,120
10	*Subempleo: Incertidumbre, ahorro al contratar personal.	2	0,025	0,060
11	*Desempleo: Tendencia a la alza, menores ingresos	4	0,03	0,120
12	*Área Financiera: Porque tiene que estar siempre dependiendo del dueño	2	0,03	0,060
			1,00	3,920

Fuente: Empresa Autodiesel

Elaborado: Autor

Gráfico # 3.22
Matriz General Electric



Fuente: Autodiesel

Elaborado: Autor

■ ANÁLISIS

Como podemos ver la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante 5 en donde se debe mantener una posición de equilibrio entre la generación de flujos de efectivo y el uso de fondos generados ya que se debe tener especial cuidado para poder tener un crecimiento de mercado y un posicionamiento relativo de la empresa.

Por otra parte la utilización de esta matriz permite la aplicación de la diferenciación del servicio y por ende el aumento de la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO IV

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

AUTODIESEL es una empresa especializada, en el servicio de Mantenimientos Vehiculares de la marca Chevrolet.

La empresa Autodiesel tiene más de 40 años en el mercado, su capital es 100% ecuatoriano, aportando decididamente al desarrollo del Ecuador y del Parque Automotriz. (*AUTODIESEL, 2009*)

Están dotadas de tecnología de vanguardia, garantizando que sus procesos y prácticas con las cuales se brinda el servicios, den como resultado los más altos estándares de calidad y garantía que respalda la marca Chevrolet.

Cuenta con un galpón equipado con la más alta tecnología, para la realización del servicio Post-Venta. Equipada también con una bodega de repuestos originales para los vehículos Marca Chevrolet.

Sus profesionales altamente calificados para brindar el servicio adecuado para cumplir con la misión de trabajar con seriedad y profesionalismo, poniendo en cada detalle su mejor empeño, para que el cliente se sienta satisfecho con el servicio que le ofrece Autodiesel. (*AUTODIESEL, 2009*)

Cuentan con su Oficina Matriz en la Ciudad de Guayaquil bajo la razón social de AUTOLASA S.A. y en Quito con el nombre comercial

AUTODIESEL y a lo largo del País se encuentra presenta en las ciudades principales. (*AUTODIESEL, 2009*)

Tabla # 4.1; Giro del Negocio

Mercado	Factor	Criterio	Conclusión	Definición del Negocio
Actual	Necesidad	*Publicidad por los diferentes medios para dar a conocer el servicio post-venta de Autodiesel	Dar a conocer a la empresa por medio publicitarios efectivos y agresivos, que ayuden a promover la imagen y sobre todo que el cliente sepa que tiene la garantía de la marca Chevrolet	Satisfacer las necesidades de todos los clientes que posean un vehículo Chevrolet, con el servicio de calidad y con garantía del respaldo de la marca. Logrando ser el taller número Uno en la ciudad de Quito.
		*Baja demanda del servicio por la actual crisis económica		
		*Mantener los procesos operativos con costos bajos pese al incremento de los valores en los repuestos		
Real	Segmento de Mercado	*El mercado primario son las personas oficinistas que llaman a la empresa en busca del servicio y los ministerios que solo hacen una llamada y automáticamente se trasladan los técnicos a trasladar los vehículos al taller	Promover la marca Autodiesel-Chevrolet, en la mayoría de oficinas de Quito ya que el cliente no tiene necesidad de acercarse a la empresa sino solo de llamar y los asesores trasladan el vehículo a los talleres sin necesidad de que el cliente lo haga.	
		*El servicio post-venta tiene su principal garantía en los repuestos originales, haciendo que los clientes se sientan seguros y regresen.		
		*Su ubicación es adecuada ya que tranquilamente se puede acceder al parque automotriz de Quito y sus alrededores		
Futuro	Ventaja Competitiva	*Satisfacción al cliente por la garantía del servicio	Seguir manteniendo los estándares de calidad de los cambios de repuestos originales para brindar garantía y calidad, por otra parte continuar capacitando al personal ya que son el eje operativo de la empresa y carta de presentación de la misma.	
		*Infraestructura adecuada para todo tipo de vehículo Chevrolet		
		*Personal capacita que sabe cómo hacer bien su trabajo y con preparación continua		
		*Garantía al ser un concesionario registrado bajo la marca Chevrolet		

Mercado	Factor	Criterio	Conclusión	Definición del Negocio
Actual	Necesidad	*Publicidad por los diferentes medios para dar a conocer el servicio post-venta de Autodiesel	Dar a conocer a la empresa por medio publicitarios efectivos y agresivos, que ayuden a promover la imagen y sobre todo que el cliente sepa que tiene la garantía de la marca Chevrolet	
		*Baja demanda del servicio por la actual crisis económica		
		*Mantener los procesos operativos con costos bajos pese al incremento de los valores en los repuestos		
Real	Segmento de Mercado	*El mercado primario son las personas oficinistas que llaman a la empresa en busca del servicio y los ministerios que solo hacen una llamada y automáticamente se trasladan los técnicos a trasladar los vehículos al taller	Promover la marca Autodiesel-Chevrolet, en la mayoría de oficinas de Quito ya que el cliente no tiene necesidad de acercarse a la empresa sino solo de llamar y los asesores trasladan el vehículo a los talleres sin necesidad de que el cliente lo haga.	Satisfacer las necesidades de todos los clientes que posean un vehículo Chevrolet, con el servicio de calidad y con garantía del respaldo de la marca. Logrando ser el taller número Uno en la ciudad de Quito.
		*El servicio post-venta tiene su principal garantía en los repuestos originales, haciendo que los clientes se sientan seguros y regresen.		
		*Su ubicación es adecuada ya que tranquilamente se puede acceder al parque automotriz de Quito y sus alrededores		
Futuro	Ventaja Competitiva	*Satisfacción al cliente por la garantía del servicio	Seguir manteniendo los estándares de calidad de los cambios de repuestos originales para brindar garantía y calidad, por otra parte continuar capacitando al personal ya que son el eje operativo de la empresa y carta de presentación de la misma.	
		*Infraestructura adecuada para todo tipo de vehículo Chevrolet		
		*Personal capacita que sabe cómo hacer bien su trabajo y con preparación continua		
		*Garantía al ser un concesionario registrado bajo la marca Chevrolet		

Elaborado: Autor

4.1.1 PRINCIPIOS DE GESTIÓN GERENCIAL

- ☉ Ofrecer un servicio de calidad y eficiencia a sus clientes para satisfacer sus necesidades y expectativas
- ☉ Dar un valor agregado por medio de la innovación y creatividad con el fin de ser más competitivos en el mercado
- ☉ Trabajo en equipo y profesionalismo en las diferentes actividades de la empresa.
- ☉ Colaborar con la mejora continua, no solo del servicio sino de toda la empresa
- ☉ Participar en la búsqueda de soluciones de todas las áreas de la institución
- ☉ Tener compromiso de calidad y cumplimiento ante el cliente.
- ☉ Fomentar el trabajo comunitario para el cumplimiento de objetivos y metas de la entidad
- ☉ Incentivar las relaciones humanas, no solo internas sino con los clientes, proveedores, etc.

4.2 VALORES

La filosofía empresarial se basa en los siguientes valores:

- ☉ **Total entusiasmo del cliente:** comprometidos a crear productos y servicios que generan el entusiasmo del cliente. Nadie dudará en hacer lo necesario para exceder las expectativas del cliente.
- ☉ **Integridad:** Todo lo que se hace está regido por la honestidad y la credibilidad.
- ☉ **Solidaridad:** Colaboración y apoyo mutuo para el cumplimiento de objetivos.
- ☉ **Honestidad:** Mantener el respecto adecuado entre compañeros para mantener el buen ambiente de trabajo.

4.3 VISIÓN

Tabla # 4.2
Visión

VISIÓN 2014	Mejorar la competitividad de los servicios post-venta, dando a conocer nuestra gente, mejoramiento continuo e innovación, para poder ser líderes en los mantenimientos vehiculares en Quito bajo la firma Chevrolet, dando la garantía de la marca a nuestros clientes.
Cuáles son los principales desafíos que asumimos para el futuro de la empresa	Trabajo en equipo, la innovación, el mejoramiento continuo y las nuevas tendencias
Aspectos fundamentales que se requiere mejorar en los próximos dos años	La empresa busca mejorar la competitividad, tomando en cuenta las acciones tomadas para dar a conocer los servicios post-venta que brinda la empresa
En que se quiere ser líder	Ser líder en la realización del servicio de Mantenimientos vehiculares de la marca Chevrolet
Cómo vemos la empresa en los próximos dos años	Dando a conocer los servicios que brinda y se ha hecho conocer en la ciudad de Quito, logrando así tener gran parte de los clientes del principal competidor

Fuente: Empresa Autodiesel

Elaborado: Autor

4.4 MISIÓN

Tabla # 4.3

Misión

Misión	Estamos comprometidos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes en cuanto a sus vehículos, contando con maquinaria especializada para el servicio post-venta vehicular, con una infraestructura apropiada que permita adaptarse a cualquier vehículo, dotando de soluciones inmediatas y seguras para que el cliente confíen en nosotros
Quiénes somos?	Somos una empresa dedicada a dar el servicio post-venta de los vehículos Chevrolet
Cuáles son los servicios más importantes?	Mantenimientos Generales, Alineación, Balanceo computarizado, colisiones, etc.
Quiénes son los clientes de la empresa?	Son entidades públicas y personas en general
Cuál es la tecnología básica de la empresa	La empresa cuenta con maquinaria especializada; scanners, elevadores, horno de pintura
Cuáles son las fortalezas y ventaja competitiva?	Tiene una tecnología de punta y una infraestructura para cualquier tipo de vehículo, también cuenta con el respaldo de la marca Chevrolet
Cuáles son las actitudes y hábitos que los clientes esperan de nosotros?	Los clientes esperan soluciones a sus problemas y calidad en el servicio

Fuente: Empresa Autodiesel

Elaborado: Autor

4.5 ESTRATEGIAS

4.5.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

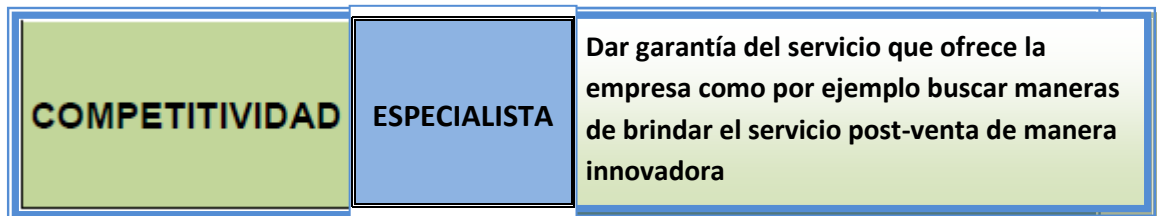
Establece el propósito y alcance de la Empresa Autodiesel S.A.
Incluye dos decisiones importantes;

- Ⓢ La primera la misión
- Ⓢ La segunda la definición del negocio

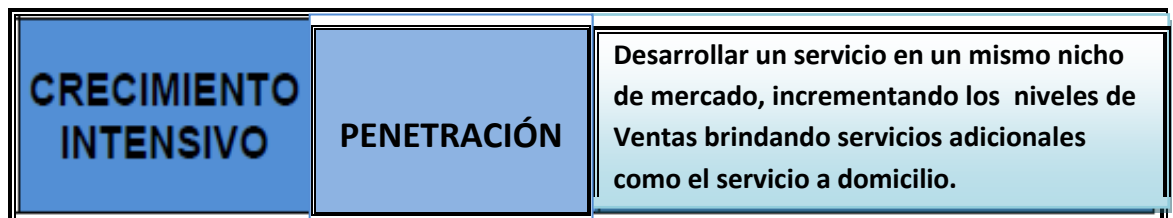
4.5.1.1 Perfil Estratégico

“Define un proyecto futuro, dirige el negocio según un plan y no a consecuencia del comportamiento o cambio del mercado.”
(SERNA, 2000; 211)

4.5.1.1.1 Estrategia de Competitividad



4.5.1.1.2 Estrategia de Crecimiento



4.5.1.1.3 Estrategia de ventaja competitiva o desarrollo



4.5.2 Estrategia Corporativa

Tabla # 4.4
Estrategia Corporativa

Eje Estratégico	Clasificación	Aplicación	Estrategia Corporativa
Ventaja Competitiva	Diferenciación	Lograr realizar campañas de publicidad agresivas alineadas a la competencia	<p>Llevar a cabo el incremento de mantenimientos vehiculares, teniendo en consideración los inconvenientes que puedan suscitar superando a la competencia, con un servicio personalizado e innovador, de tal manera de llegar a ser líder en el servicio post-venta de la marca Chevrolet.</p>
Crecimiento Intensivo	Penetración	Incrementar los mantenimientos vehiculares de manera innovadora facilitándole la vida al cliente, con el servicio a domicilio.	
Competitividad	Especialista	Satisfacer las necesidades de un grupo de personas, dando garantía y seguridad al cliente del trabajo que realiza la empresa	

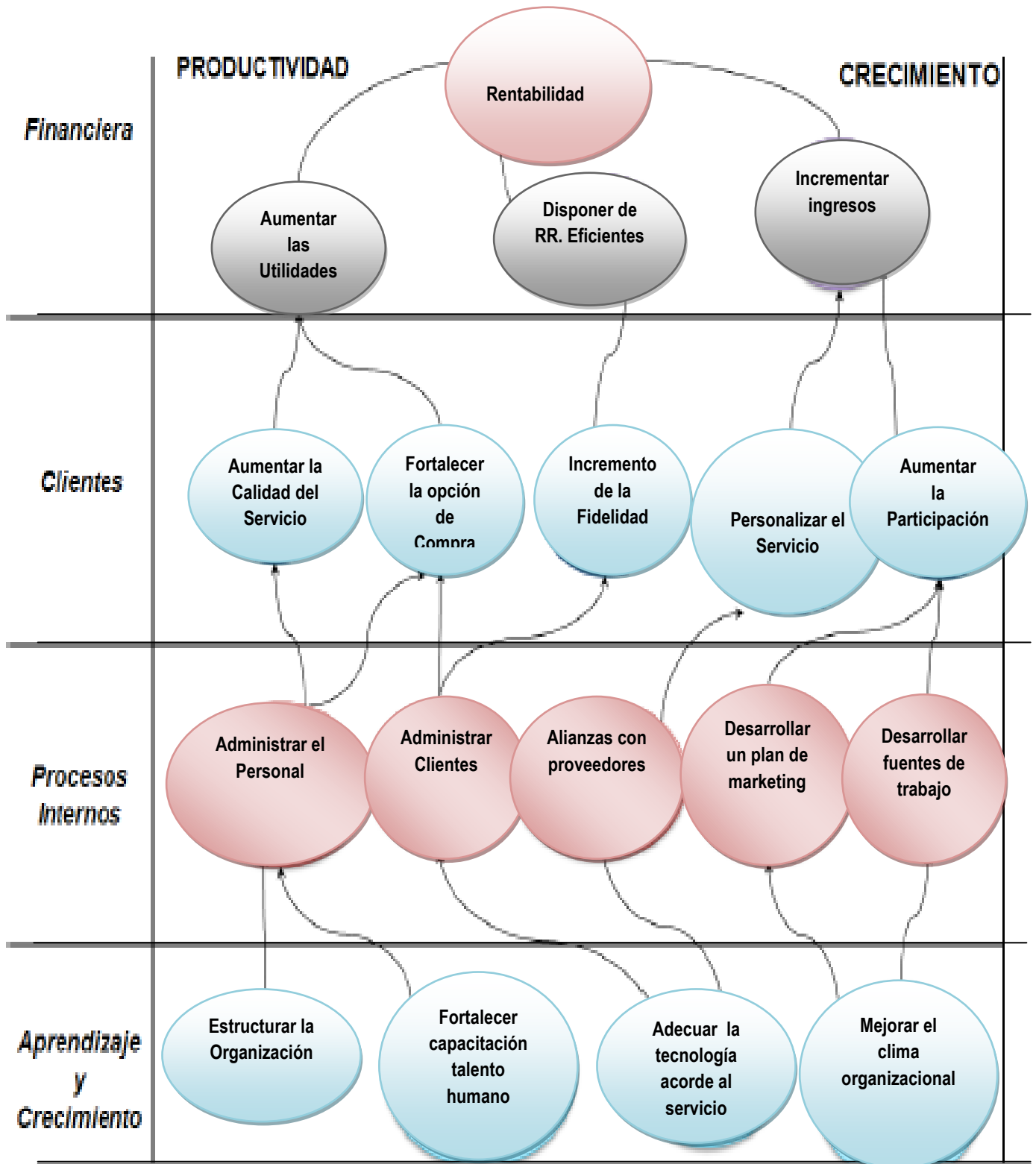
Fuente: Empresa Autodiesel

Elaborado: Autor

4.6 ESTRUCTURA ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

4.6.1 MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Gráfico # 4.1



Elaborado: Autor

4.6.2 PERSPECTIVA FINANCIERA

📍 Incremento de ingresos (Mantenimientos vehiculares)

Dentro de la empresa Autodiesel S.A., como perspectiva financiera si se acumulan costos que superen el límite del presupuesto para la adquisición de materia prima en el caso de los repuestos originales.

Esto puede aumentar el gasto en recursos de calidad si dichos recursos le servirán de ayuda para completar las tareas en un tiempo menor.

📍 Plan de Inversión y renovación

Dentro de este plan de inversión de la empresa Autodiesel se toma en cuenta el invertir en publicidad, esto significaría conseguir el capital necesario e invertir ganancias futuras.

Se debe renovar los talleres con tecnología de punta según lo exija el sector automotriz

📍 Abarcar diferentes sectores de la ciudad de Quito

La empresa necesita abarcar más mercado dentro de la ciudad de Quito, en oficinas, en el sector público, esto ayudará a favorecer los costos y a su vez obtener más clientes y fidelizarlos a la marca.

4.6.3 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

📍 Calidad del servicio

El logro de la calidad del servicio en la empresa Autodiesel, requiere de brindar servicios y soluciones inmediatas a los problemas de los clientes, dando una imagen de confianza y respaldo.

Por lo mismo que se debe escuchar al cliente sobre las necesidades y lo que espera del servicio que brinda la empresa, por otra parte se debe tomar en cuenta que los trabajadores son parte fundamental del servicio post-venta por ello hay que motivar y capacitar sobre el trato al cliente y relaciones humanas con todas las personas

📍 Opción de Compra

Esto puede ofrecer al cliente paquetes por ejemplo en vez de un mantenimiento general puede ser un mantenimiento de 10.000 km, alineación y lavada por un precio no tan alto sino moderado.

📍 Mantener e incrementar la fidelidad con los cliente

Se debe tomar en cuenta que la garantía del respaldo de la marca Chevrolet es la principal ventaja competitiva, por otra parte se tienen descuentos y paquetes de servicios.

📍 Servicio Personalizado

La empresa brinda un servicio personalizado en donde se sabe que cual es el problema del cliente y que espera del servicio después de que el vehículo salga de los talleres.

Se debe dar a conocer lo que se va hacer con el vehículo y hacer que el cliente participe dentro del proceso del servicio post-venta a su vehículo.

📍 Compromiso

Todos y cada uno de los colaboradores de la empresa Autodiesel se comprometen con el servicio y con el trabajo que cada uno realiza en los mantenimientos vehiculares desde el guardia que recibe al cliente en la puerta hasta el gerente que muchas veces esta en los talleres supervisando el trabajo y dialogando con el cliente, para saber que necesita y que espera.

4.6.4 PERSPECTIVA INTERNA

📍 Administración del Personal

La empresa Autodiesel trabaja sobre la base de dos esquemas que son organización la cual se observa en el organigrama institucional y la organización humana la cual es la más importante ya que se busca que la empresa tenga la capacidad de cumplir metas y objetivos con la colaboración y comprensión de sus empleados los cuales colaboran en el servicio post-venta.

📍 Delegación de Funciones

La empresa cuenta con 2 personas en diferentes áreas, dentro de las cuales cada persona sabe cuáles son sus funciones y como trabajar en equipo.

📍 Actividades y aptitudes funcionales en la empresa

Este requerimiento proporciona recursos para el funcionamiento dentro de la empresa lleve al direccionamiento estratégico, constituyéndose un canal de relación eminente con la estrategia corporativa de la empresa Autodiesel

📍 Cumplimiento de Objetivos

Cada uno de los trabajadores de Autodiesel saben cuáles son los objetivos a cumplir ya que se concientiza sobre ello y saben que nos solo es por la empresa sino por cada uno de ellos, buscando así un equilibrio entre los intereses de la empresa y de cada empleado.

📍 Alianza con proveedores

Con la actual crisis los proveedores no solo compran más caro lo que nos proveen sino que nos venden de igual manera esto hace que muchos de ellos prefieran no proveer a la empresa no solo causando un daño en las actividades de la empresa.

4.6.5 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLO

📍 Fortalecer la capacitación del talento humano

La empresa Autodiesel busca mejorar la competitividad del servicio post-venta para ello hay que tomar en cuenta que la fuerza de trabajo son los empleados a los cuales no solo se les debe incentivar sino capacitar para que estén acorde a la tecnología cambiante y que sepan como brindar el servicio adecuado al cliente.

📍 Clima Organizacional

La gerencia debe tomar muy en cuenta este aspecto ya que el recursos humano aporta el 100% del servicio que brinda la empresa y si se sienten a gusto las cosas van a ser bien hechas.

Hay que tener un lenguaje inteligente con los empleados para que exista confianza y se pueda saber que está mal y que se debe mejorar dentro de la organización

📍 Incrementar las destrezas de los empleados

Para ello se necesita crear una mentalidad cultural a lo que todos los empleados deben basarse, por ejemplo uniformes, horarios de almuerzos y lunch, así mismo se debe dar a conocer los incentivos por hacer bien la cosas bajo las normas institucionales y culturales.

📍 Fortalecer la capacitación del talento humana

Esto implica la motivación con el sistema de apreciación del individuo, que es lo que cada persona conoce de sí misma y del







ambiente en el cual se desarrolla, su vida social, laboral y hasta sentimental.

Lo que busca la empresa es que cada trabajador se sienta satisfecho con lo que realiza en su vida y comprendiendo que todos tiene problemas y felicidades, tomando en cuenta que cada persona es un mundo distinto.

4.7 CATÁLOGO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Tabla # 4.5




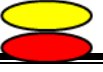

Catálogo de Objetivos

CATÁLOGO DE OBJETIVOS					OBJETIVOS RELACIONADOS						TABLERO DE CONTROL	
COD	OBJETIVO	INDICADOR/FORMA DE CÁLCULO	SIGNO	PONDERACIÓN	DIVISIÓN	ZONA	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	PLAN DE ACCIÓN	META	TOMA DE DECISIÓN	LOGRO (MEDICIÓN)
1.	INCREMENTAR VALOR		□	100%								
1.1	Incrementar ventas	USD	~	100%								
1.1.1	Incrementar servicio post-venta para los vehículos Chevrolet	USD	~	100%								
1.1.1.1	Ofrecer a los clientes extender los plazos de pago, como premio a su fidelidad	# de mantenimientos ofrecidos/ # de mantenimientos programados	~	50%	FINANZAS-MK	QUITO	Asesores de Servicio	Mensual	Plan de crédito	Venta mayores a \$500 dólares	Cumple si realizan mantenimientos mayores a \$500	
											Alerta si realiza mantenimientos de \$400 a \$450	
											Peligro si es menor de \$400	
1.1.1.2	Ofrecer el 10% descuento a los clientes por los mantenimientos vehiculares de más de \$500 dólares y pago de contado.	# de mantenimientos ofrecidos/ # de mantenimientos programados	~	50%	FINANZAS-MK	QUITO	Asesores de Servicio	Mensual	Plan de descuentos	Venta mayores a \$500 dólares	Cumple si realizan mantenimientos mayores a \$500	
											Alerta si realiza mantenimientos de \$400 a \$450	
											Peligro si es menor de \$400	
2.	MAXIMIZAR SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		□	100%								
2.1	Mantener precios competitivos que sean atractivos para la empresa, farmacia y el consumidor.	Demanda cubierta/ Demanda total	~	25%								

2.1.1	Desarrollar un programa que facilite la fijación de precios.	% de avance del programa	~	100%	FINANZAS-MK	QUITO	Gerente General/ Contador	Anual	Programa de fijación de precios	95% del programa	Cumple si el programa esta hecho del 90% a 95%	
											Alerta si el programa está hecho del 80% al 89%	
											Alerta si el programa está bajo del 80%	
2.2	Mejorar la imagen del servicio	Aceptación del producto/ Demanda total	~	20%								
2.2.1	Mantener la imagen corporativa del servicio, con la atención personalizada y garantía	Servicio post-venta Chevrolet	~	100%								
2.2.1.1	Ofrecer un atributo diferenciador en el producto	Servicio a domicilio+ garantía	~	30%	PROD-MK	QUITO	Jefe de Producción Gerente General	Anual	Servicio a Domicilio	servicio a domicilio+ garantía de la marca Chevrolet	Cumple si los clientes llaman a pedir el servicio a domicilio de mantenimientos vehiculares	
											Alerta si no cumple con todas las características	
											Peligro si los clientes no utilizan el servicio a domicilio	
2.2.1.3	Desarrollar innovadora publicidad de la marca	Llaveros, esféros, stikers, ambientadores	~	30%	Ventas	QUITO	Diseñador gráfico	Anual	Diseño llaveros, stikers, ambientales, esféros, libretas telefónicas	Diseño llaveros, stikers, ambientales, esféros, libretas telefónicas en dos meses	Cumple si se hace el diseño en dos meses	
											Alerta si se hace el diseño en 70 días	
											Peligro si no se hace el diseño pasado 70 días	
2.3	Aumentar la participación en el mercado de los mantenimientos	% de Participación	~	55%								

	vehiculares Chevrolet											
2.3.1	Desarrollar campañas de publicidad y promoción.	de campañas de publicidad/ # de servicios post-venta	~	100%								
2.3.1.1	Elaborar un plan de publicidad para la promoción del servicio post-venta	% de difusión	~	100%	Gerente General	QUIT O	Gte. de General/ Vendedores	Anual	Plan de medios	100% de difusión	Cumple si tienen 100%	
											Alerta si tiene entre 90 a 95%	
											Peligro si es menor de 90%	
2.3.2	Establecer nuevos opciones de canales de distribución para la comercialización de los productos.	de canales alcanzados/ # de canales programados	~	100%								
2.3.2.1	Buscar nuevos canales de distribución para el servicio de mantenimientos vehiculares	de canales nuevos/# de canales programados	~	50%	Ventas	QUIT O	Gte. de Mk/Vendedores	Anual	Plan de negociación con oficinas de diferentes empresas	Tener 2 canales de distribución nuevos	Cumple si tiene 2 canales	
											Alerta si tiene 1 canal	
											Peligro si tiene 0 canales	
2.3.2.2	Mantener abastecidos de manera permanente y eficiente de todos los repuestos originales Chevrolet	Puntos de venta abastecido/ Puntos de venta total	~	50%	PROD-MK	QUIT O	Gte. General Jefe de Producción	Mensual	Plan de pedido y entregas	80% abastecimiento general	Cumple si tienen 80%	
											Alerta si tiene entre 70 a 75%	
											Peligro si es menor de 70%	
3.	OPTIMIZAR LA GESTION DE PROCESOS		□	100%								
3.1	Optimizar las rutas de visitas de los asesores de servicios para ofrecer el servicio	de visitas realizadas/ visitas programadas	~	40%								

3.1.1	Gestionar la administración de las rutas de visitas, cronogramas y encargados de cada ruta.	de visitas/ tiempo	~	50%	Asesores de Servicios	QUITO	Jefe Postventa/ Asistentes de Servicios	Mensual	Cronograma de visitas, rutas y encargados	100 visitas mensuales/ 50 visitas por vendedor	Cumple si tienen 50 visitas	
											Alerta si tiene entre 40 a 45	
											Peligro si es menor de 40	
3.2	Desarrollar un sistema que permita la óptima recuperación de cartera.	Cartera recuperada/ Cartera en deuda	~	35%								
3.2.1	Recuperar cartera de clientes	Cartera recuperada/ Cartera en deuda	~	100%	FINANZAS-COBRAZAS	QUITO	Contador/ Cobrador	Mensual	Plan de cartera de clientes	Alcanzar el 70% de cartera recuperada	Cumple si tienen 70%	
											Alerta si tiene entre 60 a 65%	
											Peligro si es menor de 60%	
3.3	Diversificar y desarrollar nuevas líneas de servicios	de productos	~	25%								
3.3.1	Afianzar y desarrollar estudios sobre las necesidades y preferencias del consumidor.	de investigación de mercados	~	100%	Gerente General / Vendedores	QUITO	gerente general/ vendedores	Anual	Plan de estudios y estadísticas sobre el comportamiento del consumidor.	Elaborar 1 estudio por año	Cumple si se hace una investigación en 1 año	
											Alerta si la investigación se hace en 13 meses	
											Peligro si la investigación no se termina pasado los 13 meses	
4.	DESARROLLAR CAPACIDAD DE GESTION		□	100%								
4.1	Ampliar y mejorar la fuerza de ventas de la empresa	USD ventas realizadas/ USD ventas programadas	~	45%								
4.1.1	Capacitar al personal de ventas	Calificación sobre 5	~	33,3%	Recursos Humanos	QUITO	Recursos Humanos	Dos veces al año	Plan de capacitación	Personal capacitado con calificación de	Cumple si tienen 5/5	
											Alerta si tiene entre 4 y 4,5 /5	

					os					5/5	Peligro si es menor de 4/5	
4.1.3	Desarrollo de programas de incentivos y establecimiento de metas por realización de mantenimientos	% de Incentivo	~	33,3%	Recursos Humanos	QUITO	Recursos Humanos	Mensual	Plan de incentivos	Mantenimientos superiores a 300 mensuales	Cumple si se hacen más de 300 mantenimientos mensuales	
											Alerta si se hacen 250 mantenimientos	
											Peligro si es menor de 250 mantenimientos	
4.2	Mejorar el trabajo en equipo y clima laboral.	Calificación sobre 5	~	25%								
4.2.1	Realizar campañas de motivación en toda la empresa, difusión de objetivos y estrategias, logrando un compromiso con la misión de la empresa.	Calificación sobre 5	~	100%	MK	QUITO	Gte. De Mk Gerente General	Mensual	Plan de Campañas de motivación	Personal motivado con calificación de 3/5	Cumple si tienen 3/5	
											Alerta si tiene entre 2 y 2,5 /5	
											Peligro si es menor de 2/5	
4.3	Mantener alineación estratégica	Calificación sobre 5	~	30%								

Fuente: Empresa Autodiesel

Elaborado: Autor

CAPÍTULO V

ESTRUCTURA ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE MARKETING

5.1 Investigación de Mercados

5.1.1 Justificación

Por medio de la investigación de mercados se podrá determinar el nivel de satisfacción de los consumidores o clientes con los servicios que promociona la empresa Autodiesel-Chevrolet, en este caso los mantenimientos vehiculares identificando y definiendo oportunidades y problemas dentro del mercado que va a ser analizado en la ciudad de Quito, utilizando herramientas de recolección de datos, técnicas de muestreo, determinando un plan de trabajo que dé a conocer las preferencias y gustos del cliente.

5.1.2 Objetivo de la Investigación

♣ Objetivo General

Determinar la oferta y la demanda, mediante la recolección de datos que permitan conocer y analizar la aceptación de los servicios que ofrece la empresa Autodiesel-Chevrolet, identificando las necesidades y lo que esperan los clientes

♣ Variables de Investigación

- Gustos y preferencias del cliente
- Relación valor precio
- Servicios, características y especificaciones técnicas
- Plaza, la mejor manera de llegar al cliente a través de los canales de distribución
- Promoción, mezcla promocional

- Posicionamientos de la marca, gustos y preferencias, factores de decisión
- Participación en el mercado, como se encuentra el producto
- Competencia

♣ **Objetivos Específicos**

- ✚ Identificar las características de los clientes.
- ✚ Conocer la competencia del sector, que talleres frecuentan los clientes y cuanto pagan por el servicio, a través de los datos arrojados por el SPSS para tomar medidas de prevención y mejorar el servicio.
- ✚ Determinar cada cuanto el cliente utiliza los servicios de Autodiesel y cuál es el servicio más demandado mediante una análisis exhaustivo
- ✚ Identificar los factores que el cliente realiza los mantenimientos a sus vehículos Chevrolet
- ✚ Conocer el posicionamiento de Autodiesel y de los productos que ofrece.
- ✚ Determinar los medios publicitarios para promocionar los talleres Autodiesel-Chevrolet.

5.1.3 Tamaño del Universo y de la Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra, fue necesario establecer una pregunta base en la encuesta piloto realizada a 20 personas, la misma que ayudará a determinar p y q.

Análisis de la pregunta base

Tipo: Cerrada

Escala: Ordinal

1. ¿ Estaría dispuesto a utilizar los servicios de la empresa Autodiesel-Chevrolet

SI ()

NO ()

Se determina que la siguiente fórmula es la más recomendada para ser utilizada en el cálculo de la muestra, por cuanto la población es infinita, el cálculo de la muestra es la siguiente:

N	Tamaño del universo	47519
z	Valor de la distribución normal correspondiente a un nivel de confianza	1,96
p	Probabilidad de éxito de un evento	0,5
q	Probabilidad de fracaso de un evento	0,5
e	grado de erros permitido	0,05
n	Tamaño de la muestra	380

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

$$\frac{(1,95*1,95)*0,5*0,5}{0,05*0,05}$$

$$\frac{0,951}{0,0025} = \mathbf{380,25}$$

5.1.4 Herramienta de Recolección de Datos

En el presente estudio, se utilizará el método cuantitativo, con una muestra de tipo probabilístico aleatorio simple en donde se realice la recolección de datos y tabulación de los mismos para interpretar y analizar las actitudes y preferencias de los posibles clientes en cuanto a los servicios post-venta por los vehículos Chevrolet.

La herramienta que se utilizará es la encuesta porque es lo más adecuado para recopilar información descriptiva. Autodiesel debe saber a cerca de los

conocimientos, actitudes, preferencias o conducta de compra y esto a menudo se puede obtener preguntando directamente a los individuos; estas encuestas serán llenadas de manera directa por las personas encuestadas.

Esto se realizará a través de las siguientes fases o etapas

- ✚ Definir la población a estudiar o el universo de estudio
- ✚ Determinar la unidad muestral que puede ser individuos, familias, empresa, etc.
- ✚ Delimita o especificar el marco muestral, es decir las personas que van a formar parte de la población o universo de estudio y determinar el alcance geográfico del mismo y el tiempo o plazo temporal al que se refiere el comportamiento u opiniones analizadas.
- ✚ Determinas el tamaño de la muestra que tiene que ser representativa, su tamaño va a venir condicionado por el procedimiento de muestreo que se haya escogido
- ✚ Diseñar y preparar el cuestionario, en esta fase habrá que determinar el contenido y formato del cuestionario

5.1.5 Prueba Piloto

La encuesta piloto se realiza con el objetivo de determinar si las preguntas son claras y si están bien elaboradas.

A continuación de muestra el diseño de la prueba piloto que se elaboró a los encuestados. Anexo 1

5.1.6 Cuestionario Final

En el diseño cuestionario final se consideran varios aspectos:

- Las preguntas fueron diseñadas con el fin de cumplir con los objetivos establecidos en el estudio de mercado
- Inicialmente se desarrollaron preguntas generales hasta llegar a los específicos,
- Los términos técnicos utilizados en la encuesta son de fácil entendimiento para los encuestados.
- Consta de 17 preguntas, realizadas con el fin de determinar las preferencias del mercado, así como su preferencia en los mantenimientos vehiculares de la marca Chevrolet.

Detalle de la encuesta:

La encuesta que se desarrollo se divide en dos partes específicas que son los datos de identificación donde se observa las características de las personas encuestadas y los datos relevantes que indica cómo se encuentra el mercado (preferencias, promociones, precio, etc.) de los mantenimientos vehiculares.

Encuesta Definitiva; **Anexo 2**

Matriz # 5.1

Matriz de Cuestionario

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE GENERAL	VARIABLE ESPECIFICA	PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	CODIGO	ESCALA	TIPO DE VARIABLE		TIPO	HIPÓTESIS
							NUMÉRICA	ALFANUMÉRICA		
Identificar las características de los clientes	Característica del cliente	Género	Género	Masculino	1	Escala		X	Cerrada	El 40% de clientes que realizan sus mantenimientos en Autodiesel, son hombres entre 31-42, con negocios propios que viven al norte de Quito
				Femenino	2					
		Edad	Edad	18-30 años	1		x		Cerrada	
				31-42 años	2					
				43 años en adelante	3					
		Ocupación	Estado civil	Ama de Casa	1		Nominal		x	
		Estado Civil		Empleado Público	2					
				Empleado Privado	3					
				Negocio Propio	4					
		Sector de Residencia	Sector donde vive el cliente	Norte	1	Nominal		x	Cerrada	
				Centro	2					
				Sur	3					

Conocer la competencia del sector, que talleres frecuentan los clientes y cuanto pagan por el servicio, a través de los datos arrojados por el SPSS para tomar medidas de prevención y mejorar el servicio	Información de la competencia	Posicionamiento de marca	Para realizar el mantenimiento vehicular a su auto Chevrolet que lugar prefiere	Automotores Continental	1	Nominal		X	Cerrada	El 70% de los clientes desearían conocer más sobre los mantenimientos para la marca Chevrolet en donde se prefiere el concesionario Automotores Continental, donde pagan un valor promedio de \$40 dólares.
				Metrocar	2					
				Ecua-Auto	3					
				Autodiesel	3					
				Autolandia	4					
				Otros, Cuáles	5					
		Costo	Cuánto paga por el servicio de mantenimiento básico de su vehículo	20 dólares	1	ESCALA	X		Cerrada	
				40 dólares	2					
				60 dólares	3					
				más de 80 dólares	4					
Conocimiento de la marca	Le gustaría conocer más acerca del servicio de mantenimientos vehiculares para la marca Chevrolet	SI	1	ORDINAL		X	Cerrada			
		NO	2							
Determinar cada cuanto el cliente utiliza los servicios de Autodiesel y cuál es el servicio más demandado	Información de la Demanda	Frecuencia	Con qué frecuencia utiliza los servicios de Autodiesel	1 vez al año	1	ESCALA		X	Cerrada	El 60% de los clientes utilizan los servicios de Autodiesel mas de 3 veces al año y lo que más utilizan son los mantenimiento
				2 veces al año	2					
				3 años o mas	3					
		Hábitos	Cuándo acude a un concesionario Chevrolet que servicios utiliza	Mant. 5000 km	1	Nominal		X	Cerrada	
				Mant. 10000 km	2					

mediante una análisis exhaustivo				Lavada Engrasada Pulverizada	3				s regulares	
				Alineación y Balanceo	4					
Identificar los factores que el cliente realiza los mantenimientos a sus vehículos Chevrolet	Gustos - Preferencia	Preferencias del Cliente	Cuando visita un concesionario Chevrolet lo hace por:	Servicio	1	Nominal		X	Cerrada	El 40% de los Clientes prefieren Autodiesel por Precio, Garantía y calidad en el servicio
				Precios	2					
				Repuestos Originales	3					
				Seguridad	4					
				Garantía	5					
				Otros, Cuáles	6					
			Escoja cuál es el factor que influye en su decisión para realizar el mantenimiento de su vehículo	Precio	1	Nominal		X	Cerrada	
				Oferta	2					
				Infraestructura	3					
				Calidad del Servicio	4					
Tecnología	5									
Conocer el posicionamiento de Autodiesel y de los productos que ofrece.	Posicionamiento	Demanda Futura	Ha escuchado hablar del concesionario Autodiesel-Chevrolet	SI	1	ORDINAL		X	Cerrada	El 50% de los encuestados han escuchado hablar de Autodiesel y estarían dispuestos a tener servicios adicionales
				NO	2					
		Qué servicios adicionales le gustaría que brinde Autodiesel	Cafetería	1	Nominal		x	Cerrada		
			Sala de juegos	2						
			Servicio a domicilio	3						
			Restaurant	4						

			Estaría dispuesto a utilizar los servicios de la empresa Autodiesel-Chevrolet	SI	1	ORDINAL		X	Cerrada	pagando de 5-10 dólares mas
				NO	2					
			Cuánto estaría dispuesto a pagar por un mejor servicio	5-10 DÓLARES	1	ESCALA	X		Cerrada	
				15-20 DÓLARES	2					
				NADA	3					
Determinar los medios publicitarios para promocionar los talleres Autodiesel-Chevrolet	Promoción	Medios de Comunicación	A través de qué medios se entera sobre los avances de la marca Chevrolet y su cadena de concesionarios calificados	Revistas Automotrices	1	Nominal		X	Cerrada	El medio más factible para promocionar son las revistas automotrices, radio, internet.
				Radio	2					
				Televisión	3					
				Internet	4					
				Estados de Cuentas	5					
				Otros, Cuáles	6					

Fuente: Autodiesel

Elaborado por: Autor

5.2 Estructura del Mercado

5.2.1 Definición del mercado relevante

“Es el conjunto de productos y/o servicios (dentro de la estructura total del mercado) que la gerencia considere estratégicamente importante. (GUILTINAN, 1998; 53)

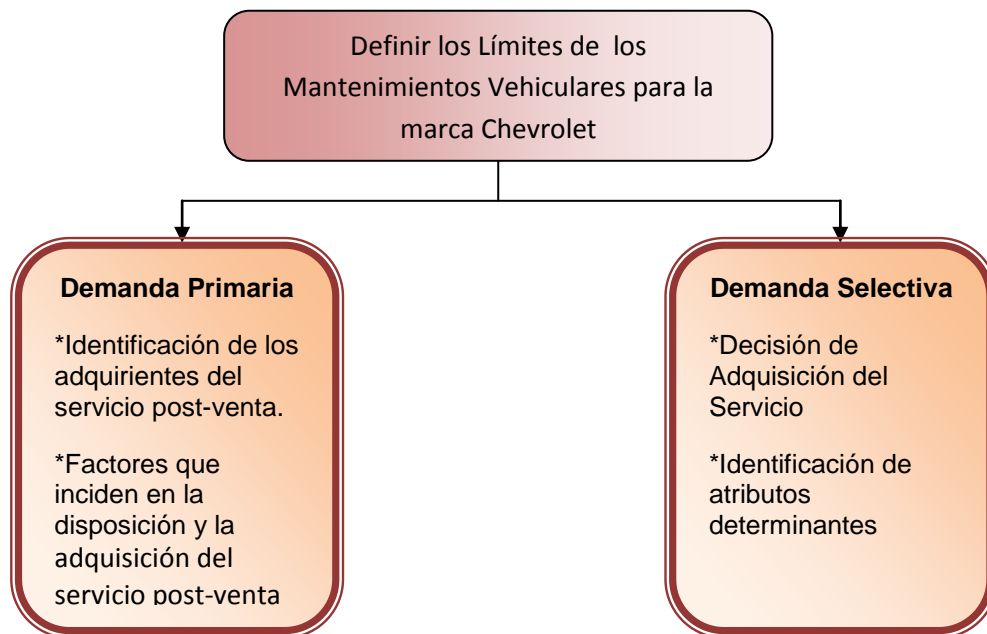
5.2.1.1 Estructura del Mercado Servicio de Mantenimiento Vehiculares para la marca Chevrolet

De acuerdo al CIIU la empresa Autodiesel forma parte del comercio Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas; efectos personales y enseres domésticos. (Grupo G.)

5.2.2 Definición de límites de mercado relevante

Dentro de los esquemas del mercado relevante se realizará la investigación de mercados a fin de llegar a descifrar la perspectiva apropiada en cuanto al punto de enfoque de planeación y lograr tomar decisiones acertadas en cuanto a mejorar el servicio, competencia y el mercado en sí.

Gráfico # 5.1
Límites de Mercado Relevante



Fuente: GUILTINAN JOSEPH, Gerencia de Marketing

Elaborado por: Autor

5.3 Análisis de Mercado

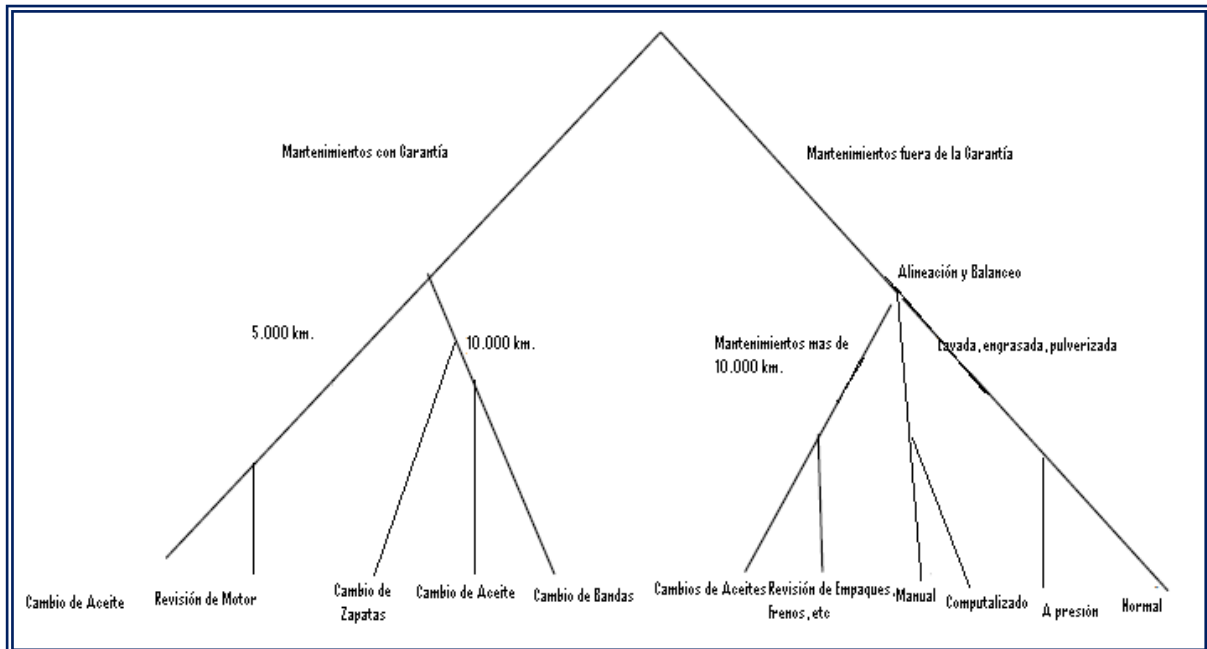
El análisis de la estructura de mercado es una herramienta de investigación de mercados que se utiliza para determinar el grado al cual se puede sustituir los elementos de un conjunto de marcas o productos. (GUILTINAN, 1998; 54)

Se analizará y se descubrirá esquemas que utilizan los consumidores para poder dividir el conjunto de un total de marcas en subconjuntos.

A continuación se detallará la estructura del mercado para la línea de menaje de hogar.

Gráfico # 5.2

Estructura de mercado de los Mantenimientos Vehiculares Chevrolet



Fuente: GUILTINAN JOSEPH, Gerencia de Marketing

Elaborado por: Autor

Al momento de analizar la estructura de la línea de los Mantenimientos vehiculares para la marca Chevrolet, cuenta con datos del consumidor que se emplean para establecer el servicio a lo largo de un periodo.

Se puede observar en la actualidad se ha dado interés por los mantenimientos vehiculares post-venta, los grandes concesionarios han fijado su atención en las nuevas tendencias automotrices, considerando que la tecnología avanza y por ende los repuestos y sistemas internos de cada vehículo. (ASOCIACIÓN DE ECUATORIANA DE EMPRESAS AUTOMOTRICES, 2009)

Los diferentes factores, precios y ubicación que tiene Autodiesel, son guías que llevan a la disposición y capacidad de compra, al momento de hablar sobre la

logística se debe tomar en consideración que se tiene el servicio a domicilio para los clientes.

5.3.1 Demanda primaria

Es la demanda por la forma o la clase del producto que se ha definido como el mercado relevante. Es el análisis de las tendencias del mercado en el momento presente y su proyección. (*GUILTINAN, 1998; 59*)

El sector automotriz se caracteriza por ser un mercado maduro, con una demanda que acuda a los cambios en los estilos de vida y en la tecnología cambiante.

A pesar de ser un mercado maduro, el sector de mantenimientos vehiculares está sujeto a variaciones en el precio ya que las concesionarias tienen una gran competencia que son las mecánicas que no están legalmente constituidas y que no pertenecen a la línea de concesionarias CHEVROLET.

Los clientes de los servicios post-venta tienen una gran aceptación de las concesionarias ya que la garantía cubre el mantenimiento hasta 10.000 km o 5 años, por otra parte tiene la certeza de repuestos originales, con precios accesibles y con tecnología e infraestructura de punta.

5.3.2 Características de los clientes que prefieren realizar los mantenimientos vehiculares en los concesionarios Chevrolet.

Las personas que utilizan los servicios de mantenimientos vehiculares Chevrolet tienen las siguientes características:

Características de los clientes

5.3.2.1 Género

Tabla # 5.1

Género

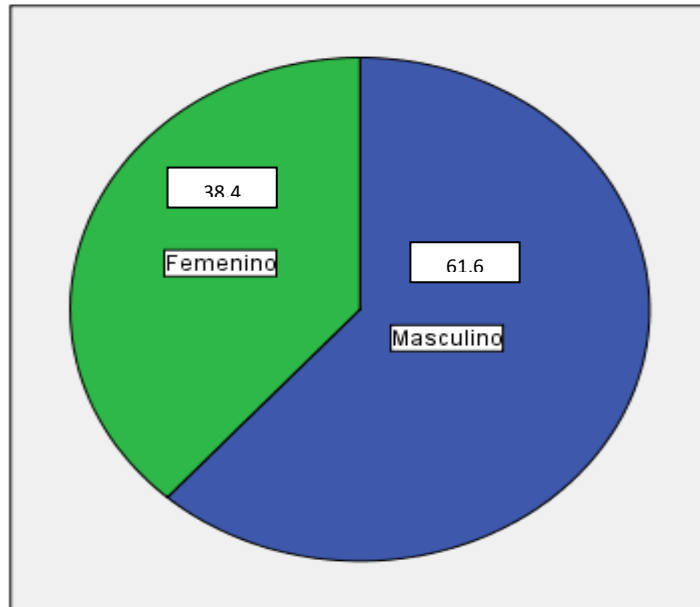
Género					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	234	61,6%	61,6	61,6
	Femenino	146	38,4%	38,4	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Gráfico # 5.3

Género



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

◆ **Análisis:**

De los encuestados 234 son hombre que representan al 61,6% y 146 son mujeres que representa el 38,4% esto se debe a que la mayoría de son oficinistas y en su gran mayoría los hombres son los que se preocupan de cosas como el mantenimiento de los vehículos.

Este fenómeno se da a causa de la cultura ya que nosotros tenemos la creencia de que esa labor es de hombre y casi las mujeres no nos ocupamos de eso.

Para la empresa Autodiesel de seguir así la implicación sería la misma ya que se debería cambiar la manera de pensar de la gente y esto lo podríamos hacer mediante la publicidad ya que se va a brindar el servicio a domicilio logrando así que con una llamada se solucione el problema de los mantenimientos vehiculares.

5.3.2.2 Edad

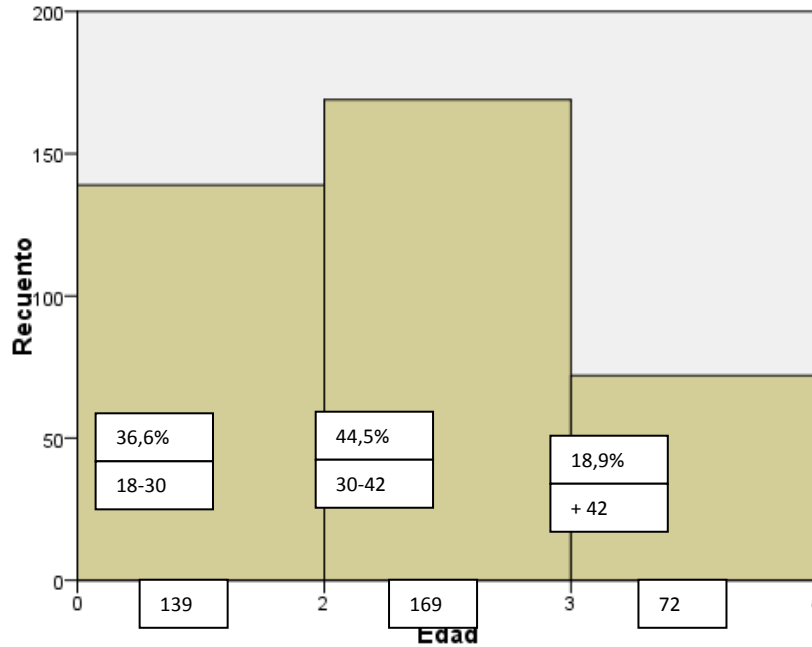
**Tabla # 5.2
Edad**

Edad					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-30	139	36,6%	36,6	36,6
	30-42	169	44,5%	44,5	81,1
	42 en adelante	72	18,9%	18,9	100,0
	Total	380	100,0%	100,0	

SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Grafico # 5.4
Edad



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

◆ **Análisis:**

De los encuestados 139 son personas que se encuentran entre una edad de 18-30 años, en un porcentaje de 36,6%, 169 son personas que se encuentran entre 30-42 años con un porcentaje de 44,5% y 72 personas en una edad mayor a 42 años que representa el 18,9%, dentro de los cuales el porcentaje más representativos está entre la edad de 30-42 los cuales son personas económicamente activa.

Este fenómeno se da a causa de que entre este rango de edad las personas tienen un carrera, un trabajo y un sueldo fijo con el cual se puede mantener y cubrir todas las necesidades del mantenimiento de un vehículo.

En el futuro a causa del desempleo la gente busca lo más barato por ello se dejan de utilizar los servicios de las concesionarias y buscan un mantenimiento vehicular más económico.

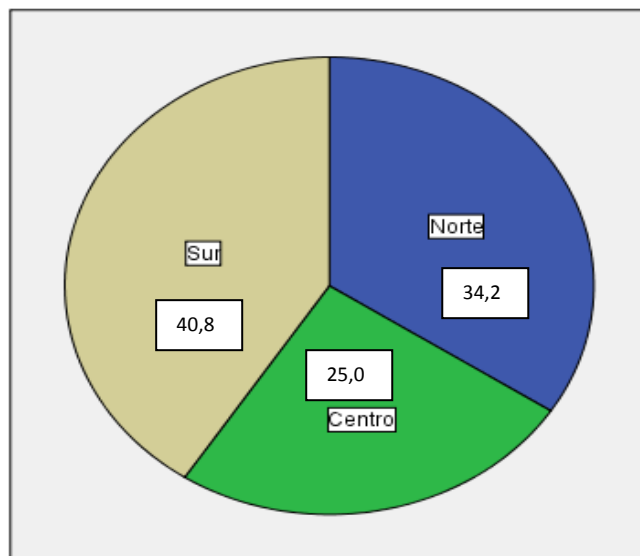
Tabla # 5.3
Sector donde Reside

Sector					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Norte	130	34,2%	34,2	34,2
	Centro	95	25,0%	25,0	59,2
	Sur	155	40,8%	40,8	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Gráfico # 5.5
Sector donde reside



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

◆ Análisis:

De la población investigada en la ciudad de Quito, se puede identificar que el 40,8% es el mercado el cual utiliza nuestros servicios al igual que el 34,2% del norte de Quito definiendo como mercados mayoritarios y nuestros clientes potenciales.

Este fenómeno se da a causa de que al sur se encuentran la mayoría de fábricas las cuales tienen vehículos pequeños y grandes que necesitan realizar mantenimientos, por otra parte al norte de Quito que también tiene el porcentaje mayoritario es a causa de la que las empresas públicas y las oficinas están ubicadas al norte de la ciudad.

Para la empresa Autodiesel de seguir así la implicación sería el aumento de clientes en el sector norte por la publicidad y la cercanía de la empresa y por otra parte se buscaría cubrir el sector del centro.

5.3.2.3 Ocupación

Tabla # 5.4
Ocupación

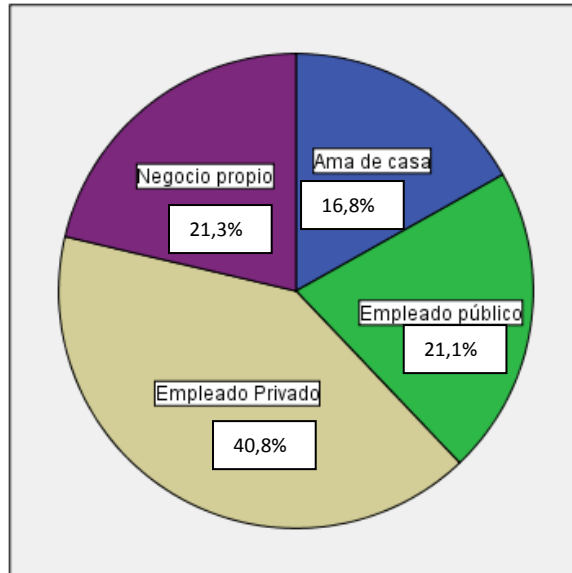
Ocupación					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ama de casa	64	16,8%	16,8	16,8
	Empleado público	80	21,1%	21,1	37,9
	Empleado Privado	155	40,8%	40,8	78,7
	Negocio propio	81	21,3%	21,3	100,0
	Total	380	100,0%	100,0	

Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Gráfico # 5.6

Ocupación



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

◆ Análisis:

De los encuestados 155 son empleados privados que representan el 40,8%, quienes en su mayoría utilizan los servicios de Autodiesel y en menor proporción de los encuestados 64 que representa el 16,8% son amas de casa las cuales respondieron la encuesta.

Este fenómeno sucede ya que estas personas pertenecen al sector privado y sus ingresos muchas veces son más altos y están en posibilidad de adquirir vehículos y cumplir con los mantenimientos establecidos.

A futuro podría equipararse el porcentaje de personas del sector público y privado ya que con el gobierno y el aumento de sueldos al sector público podrán adquirir vehículos y realizar los mantenimientos vehiculares en las concesionarias calificadas.

5.3.2.4 Preferencia del lugar

Tabla # 5.5

Preferencia del lugar

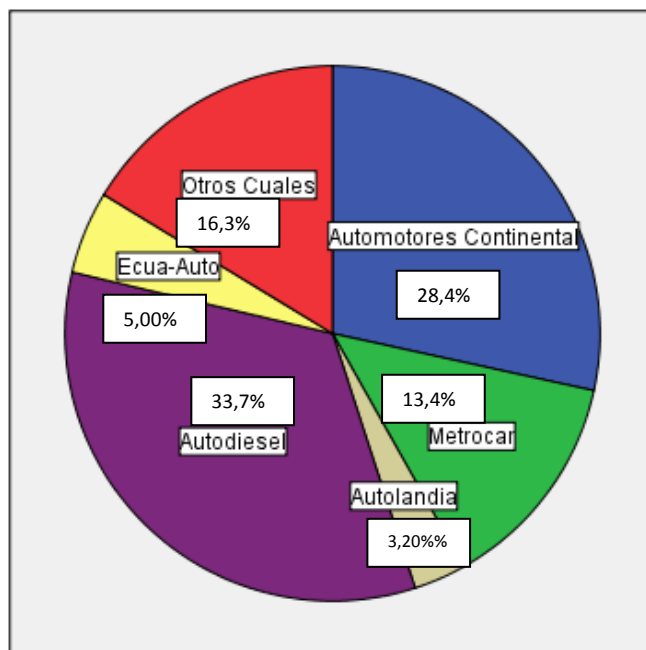
Para realizar el mantenimiento vehicular a su auto Chevrolet que lugar prefiere					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Automotores Continental	108	28,4%	28,4	28,4
	Metrocar	51	13,4%	13,4	41,8
	Autolandia	12	3,2%	3,2	45,0
	Autodiesel	128	33,7%	33,7	78,7
	Ecu-Auto	19	5,0%	5,0	83,7
	Otros Cuales	62	16,3%	16,3	100,0
	Total	380	100,0%	100,0	

Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Gráfico # 5.7

Preferencia de lugar



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

◆ **Análisis:**

De los encuestados 128 personas prefieren realizar los mantenimientos de sus vehículos en Autodiesel que corresponde al 33,7%, mientras que 108 personas prefieren realizar los mantenimientos en Automotores Continental correspondiente a al 28,4% estos lugares son los de mayor aceptación según los encuestados.

Esto sucede ya que Autodiesel y Automotores Continental están situados en el mismo sector y esto hace que los clientes actuales y potenciales conozcan a las dos empresas.

A futuro Automotores Continental podría llegar a ser no solo la competencia principal sino por la ubicación un peligro constante ya que Autodiesel le tocaría buscar una manera agresiva de hacer publicidad y dar a conocer a la misma.

5.3.2.5 Conocimiento de la marca

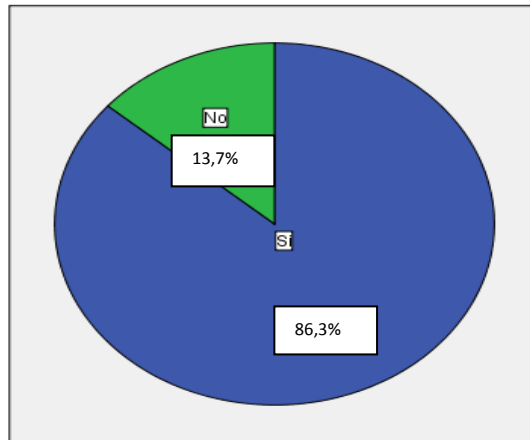
**Tabla # 5.6
Conocimiento de la marca**

Le gustaría conocer más acerca del servicio de mantenimientos vehiculares para la marca Chevrolet					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	328	86,3%	86,3	86,3
	No	52	13,7%	13,7	13,7
	Total	380	100,0%	100,0	100,0

Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Gráfico # 5.8
Conocimiento de la marca



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

◆ **Análisis:**

De los encuestados a 328 personas les gustaría conocer más a cerca de la marca Chevrolet esto corresponde al 86,3%, por otra parte a 52 personas no les gustaría conocer más a cerca de la marca Chevrolet que corresponde al 13,7%, dando a entender que la mayoría de las personas encuestadas si les interesa conocer más a cerca de la marca.

Esto sucede ya que la m arca Chevrolet tiene prestigio y aceptación dentro del mercado.

A futuro las personas seguirán queriendo conocer más a cerca de la marca Chevrolet esto hace que sigan confiando en el respaldo de la marca y prefieran realizar el mantenimiento de sus vehículos en las concesionarias calificadas.

5.3.2.6 Frecuencia

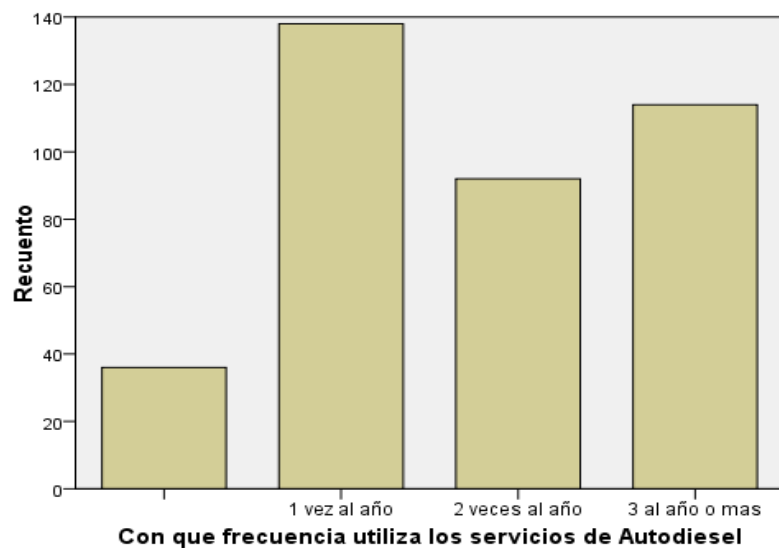
Tabla # 5.7
Frecuencia

Con que frecuencia utiliza los servicios de Autodiesel					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1 vez al año	138	36,3%	36,3	45,8
	2 veces al año	92	24,2%	24,2	70,0
	3 al año o mas	114	30,0%	30,0	100,0
	Total	380	100,0%	100,0	

Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Gráfico # 5.9
Frecuencia



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

◆ Análisis:

De los encuestados a 138 personas utilizan una vez al año los servicios de Autodiesel correspondiente al 36,3%, mientras que 114 personas utilizan más de 3 veces al año los servicios de Autodiesel correspondiente al 30%.

Esto sucede ya que la mayoría de vehículos tiene garantía de 5 años y buscan el concesionario calificado.

Se buscaría que Autodiesel no solo cubra garantía sino que sea un taller que brinde sus servicios constantemente.

5.3.3 Disposición de compra

5.3.3.1 Costo del servicio

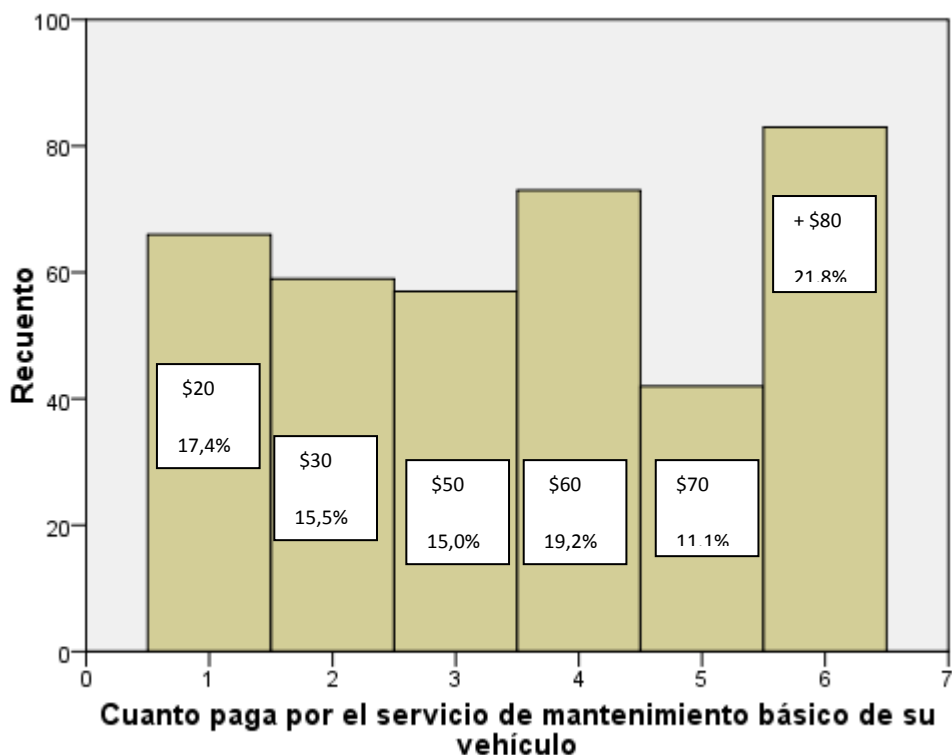
Tabla # 5.8
Costo del servicio

Cuanto paga por el servicio de mantenimiento básico de su vehículo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	\$20,00	66	17,4%	17,4	17,4
	\$30,00	59	15,5%	15,5	32,9
	\$50,00	57	15,0%	15,0	47,9
	\$60,00	73	19,2%	19,2	67,1
	\$70,00	42	11,1%	11,1	78,2
	Más de \$80,00	83	21,8%	21,8	100,0
	Total	380	100,0%	100,0	

Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Gráfico # 5.10
Costo del Servicio



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

◆ **Análisis:**

De los encuestados 83 personas pagan más de \$80 esto equivale al 21,8%, mientras que 42 personas pagan \$70 que equivale al 11,1% esto quiere decir que entre el máximo porcentaje y el mínimo porcentaje de los resultados de la encuesta la diferencia no es mucha ya que el valor que se paga es casi el mismo.

Esto sucede ya que según las encuestas la mayoría de personas prefieren realizar el mantenimiento de su vehículo en concesionarios calificados y es por eso que el costo es casi muy parecido.

A futuro la mayoría de personas pagarán los mismos precios en las concesionarias autorizadas y en las mecánicas no autorizadas pagaran valores más bajos haciendo que estos prefieran los talleres más baratos.

5.3.3.2 Medios

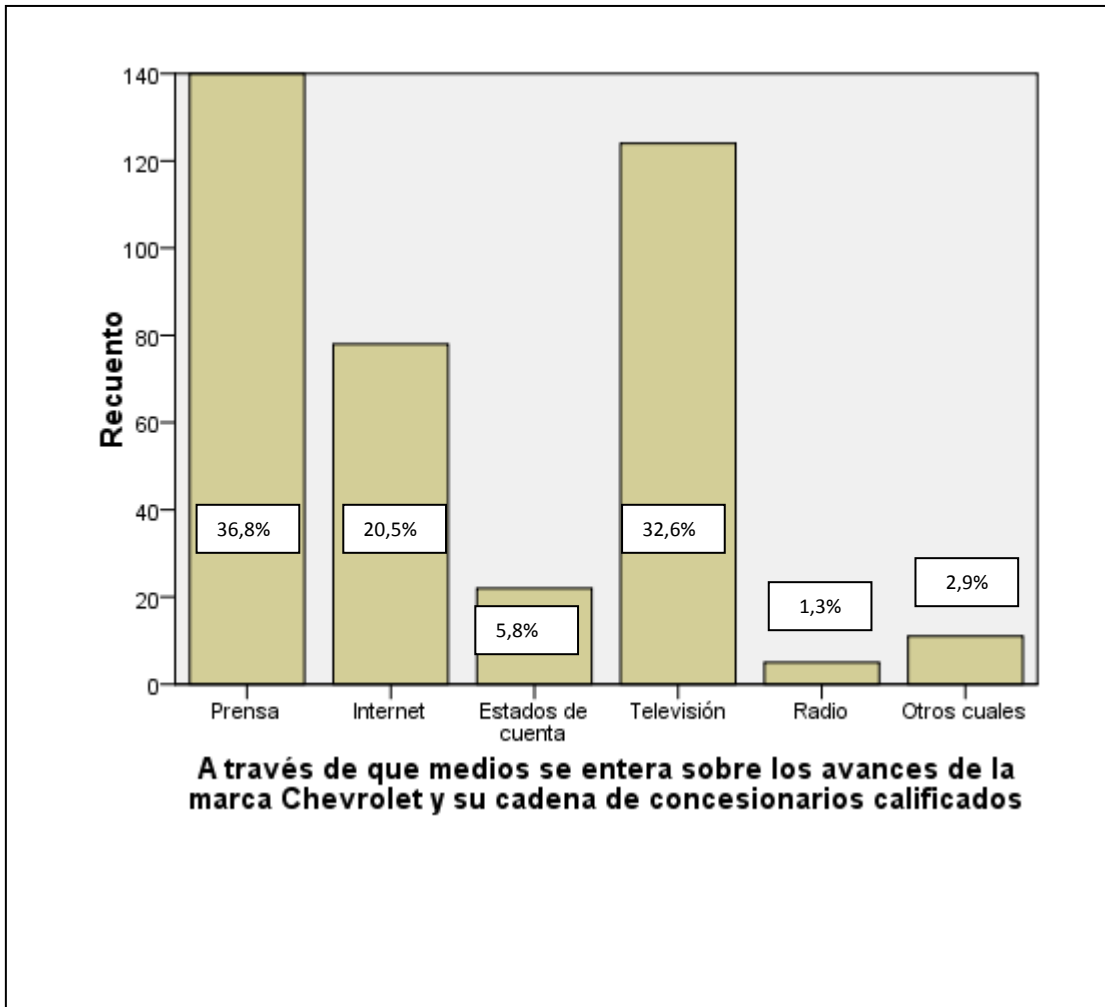
Tabla # 5.9
Medios

A través de qué medios se entera sobre los avances de la marca Chevrolet y su cadena de concesionarios calificados					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Prensa	140	36,8%	36,8	36,8
	Internet	78	20,5%	20,5	57,4
	Estados de cuenta	22	5,8%	5,8	63,2
	Televisión	124	32,6%	32,6	95,8
	Radio	5	1,3%	1,3	97,1
	Otros cuales	11	2,9%	2,9	100,0
	Total	380	100,0%	100,0	

Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Gráfico # 5.11
Medios



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

◆ **Análisis:**

De los encuestados a 140 personas les gustaría conocer más a cerca de la marca Chevrolet por medio de la prensa esto corresponde al 36,8%, por otra parte a 124 personas les gustaría conocer a cerca de la marca por medio de televisión, corresponde al 32,6%, dando a entender que la mayoría de las personas encuestadas si les interesa conocer más a cerca de la marca y lo prefieren por prensa y televisión en su mayoría y por otra

por otra parte a 78 personas les gustaría conocer a cerca de la marca por medio del Internet, corresponde al 20,5%.

Esto sucede ya que la marca Chevrolet tiene prestigio y aceptación dentro del mercado y todo lo innovador y la tecnología nueva le interesan a sus clientes.

A futuro las personas seguirán queriendo conocer más a cerca de la marca Chevrolet y cada vez va más vía electrónica.

5.3.3.3 Factor decisión de compra

Tabla # 5.10
Factor decisión de compra

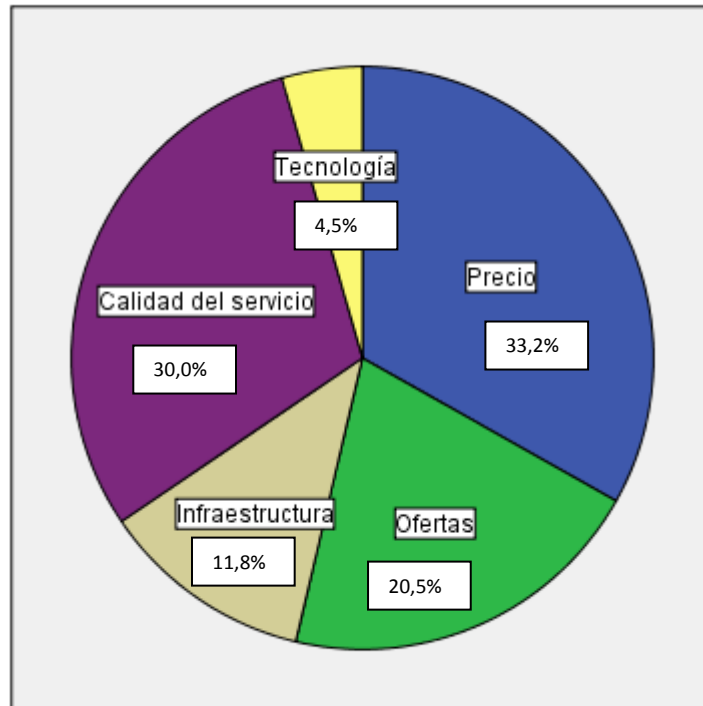
Escoja cual es el factor que influye en su decisión para realizar el mantenimiento de su vehículo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Precio	126	33,2%	33,2	33,2
	Ofertas	78	20,5%	20,5	53,7
	Infraestructura	45	11,8%	11,8	65,5
	Calidad del servicio	114	30,0%	30,0	95,5
	Tecnología	17	4,5%	4,5	100,0
	Total	380	100,0%	100,0	

Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Gráfico # 5.12

Factor decisión de compra



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

◆ **Análisis:**

De los encuestados a 126 personas basan su decisión para hacer mantenimientos a sus vehículos en el factor del precio que equivale a un 33,2% y 114 a la calidad del servicio que representa el 30% esto quiere decir que la gente busca calidad a bajo costo.

Esto sucede con la actual crisis, la gente busca el servicio más conveniente tratando de ahorrar

A futuro las personas trataran de ahorrar más buscando otras opciones para el servicio como por ejemplo talleres no autorizados.

5.3.3.4 Preferencia del Cliente

Tabla # 5.11

Preferencia del cliente

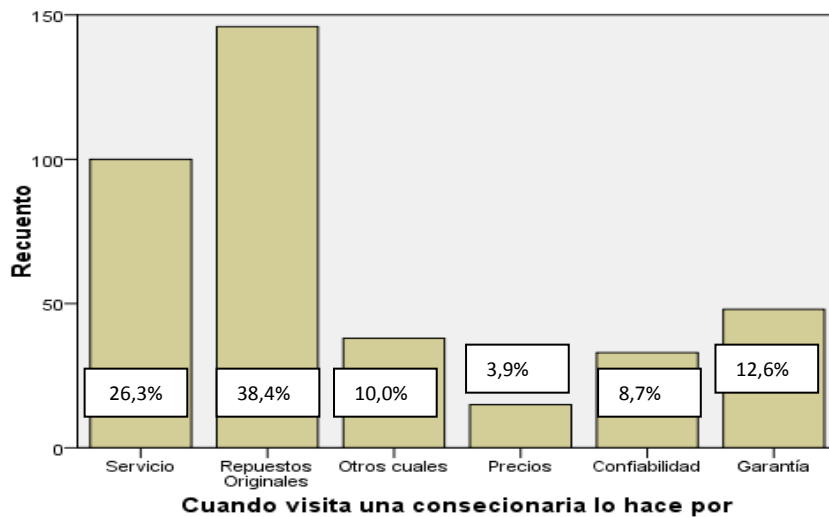
Cuando visita una concesionaria lo hace por					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Servicio	100	26,3%	26,3	26,3
	Repuestos Originales	146	38,4%	38,4	64,7
	Otros cuales	38	10,0%	10,0	74,7
	Precios	15	3,9%	3,9	78,7
	Confiabilidad	33	8,7%	8,7	87,4
	Garantía	48	12,6%	12,6	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Gráfico # 5.13

Preferencia del Cliente



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

◆ **Análisis:**

De los encuestados a 146 personas les interesa los repuestos originales cuando visita una concesionaria Chevrolet equivale al 38,4%, por otra parte 100 personas le interesa el servicio brinda la concesionaria que equivale 26,3%.

Esto sucede ya que los concesionarios Chevrolet ofrecen repuestos originales y con tecnología de punta.

A futuro las personas preferirán adquirir repuestos genéricos a menor costo ya que los repuestos originales son más caros y se demoran más tiempo en ser importados.

5.3.3.5 Servicios

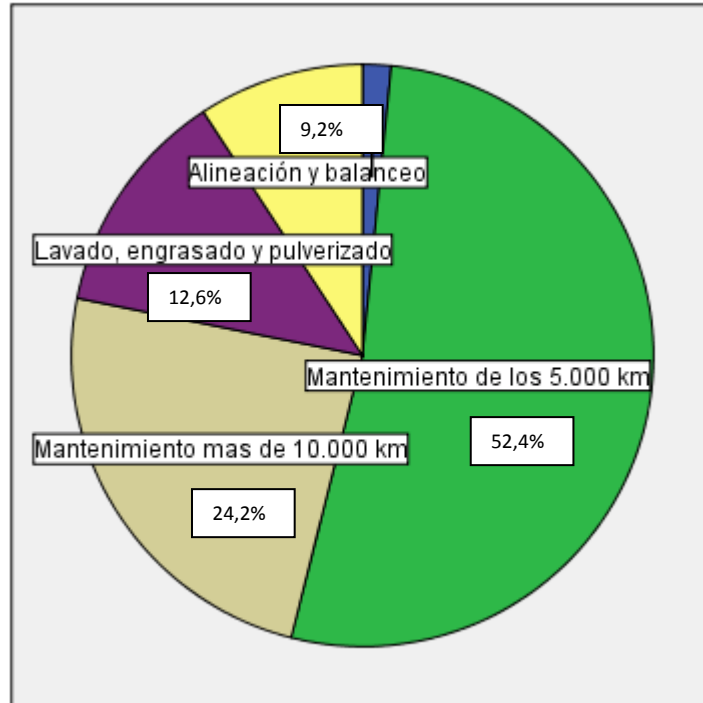
Tabla # 5.12
Servicios

Quando acude a un concesionario Chevrolet que servicios utiliza					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Mantenimiento de los 5.000 km	199	52,4%	52,4	53,9
	Mantenimiento más de 10.000 km	92	24,2%	24,2	78,2
	Lavado, engrasado y pulverizado	48	12,6%	12,6	90,8
	Alineación y balanceo	35	9,2%	9,2	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Gráfico # 5.14
Servicios



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

◆ **Análisis:**

De los encuestados a 199 personas utilizan el servicio del mantenimiento de los 5.000 km. Correspondiente al 52,4% mientras que 92 personas utilizan el servicio del mantenimiento de los 10.000 km. que corresponde al 24,2%

Esto sucede ya que los concesionarios Chevrolet ofrecen repuestos originales y con tecnología de punta que cubre la garantía.

A futuro las personas preferirán realizar no solo los mantenimientos de la garantía sino también todos los chequeos fuera de la garantía por el servicio y precios bajos.

5.3.3.6 Conocimiento

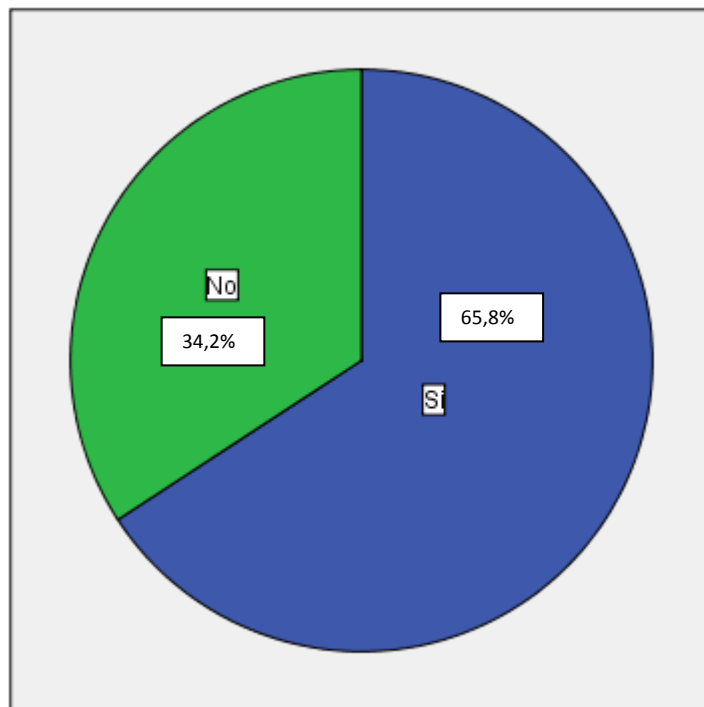
Tabla # 5.13
Conocimiento

Ha escuchado hablar del concesionario Autodiesel-Chevrolet					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	250	65,8%	65,8	65,8
	No	130	34,2%	34,2	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Gráfico # 5.15
Conocimiento



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

◆ **Análisis:**

De los encuestados a 250 personas han escuchado hablar del concesionario Autodiesel correspondiente al 65,8%, mientras que 130 personas no han escuchado hablar de Autodiesel que corresponde al 34,2%

Esto sucede ya que le falta publicidad para dar a conocer los servicios que ofrece y la garantía que brinda.

A futuro las personas conocerán Autodiesel ya que se implantará un sistema de publicidad agresiva.

5.3.3.7 Medios para adquirir

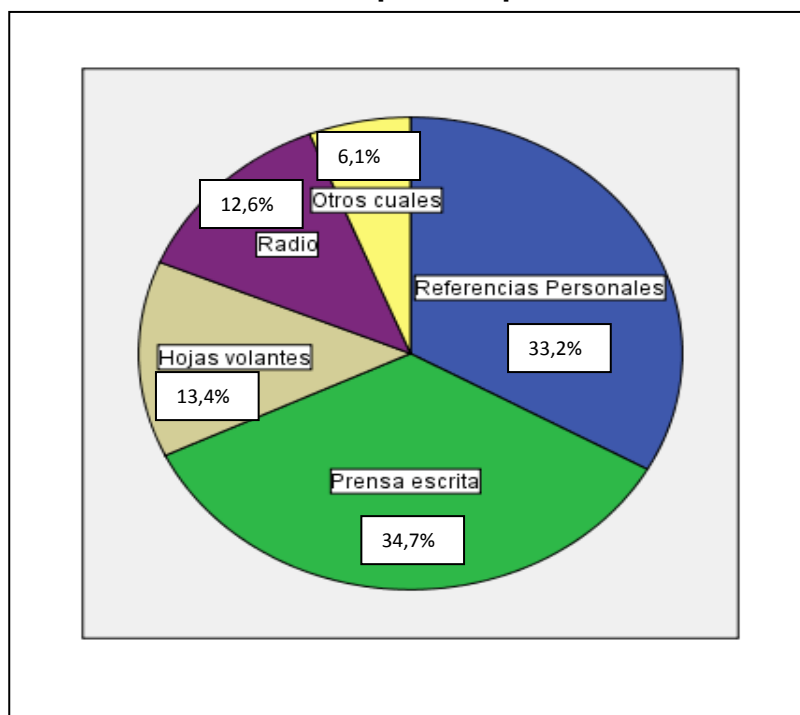
**Tabla # 5.14
Medios**

A través de qué medios le gustaría conocer a la empresa Autodiesel					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Referencias Personales	126	33,2%	33,2	33,2
	Prensa escrita	132	34,7%	34,7	67,9
	Hojas volantes	51	13,4%	13,4	81,3
	Radio	48	12,6%	12,6	93,9
	Otros cuales	23	6,1%	6,1	100,0
	Total	380	100,0%	100,0	

Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Gráfico # 5.16
Medios para adquirir



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

◆ **Análisis:**

De los encuestados a 132 personas prefieren conocer a cerca de Autodiesel por medio de la prensa escrita correspondiente al 34,7%, mientras que 126 personas prefieren conocer a cerca de Autodiesel por medio de referencias personales y corresponde al 33,2%

Esto sucede ya que la mayoría de personas que necesitan el servicio de mantenimiento vehicular son oficinista y se enteran de las noticias por la prensa.

A futuro las personas conocerán Autodiesel no solo por medio de la prensa sino por el Internet ya que con la tecnología es la manera más viable.

5.3.3.8 Servicios adicionales

Tabla # 5.15

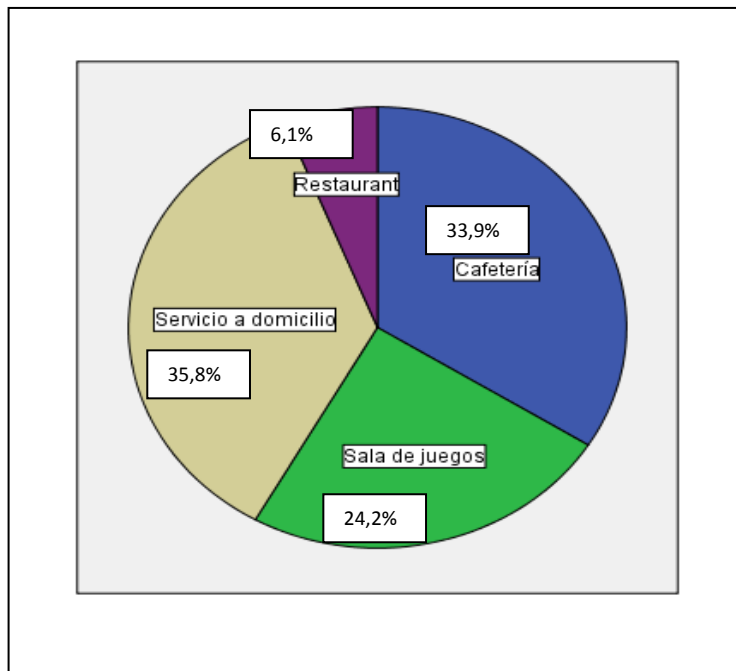
Servicios adicionales

Que servicios adicionales le gustaría que brinde Autodiesel					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cafetería	129	33,9%	33,9	33,9
	Sala de juegos	92	24,2%	24,2	58,2
	Servicio a domicilio	136	35,8%	35,8	93,9
	Restaurant	23	6,1%	6,1	100,0
	Total	380	100,0%	100,0	

Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Gráfico # 5.17
Servicios adicionales



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

◆ **Análisis:**

De los encuestados a 136 personas le gustaría como servicio adicional el servicio a domicilio correspondiente al 35,8% mientras que 129 personas prefieren que se implemente una cafetería que corresponde al 33,9%.

Esto sucede ya que muchas personas no tiene tiempo y prefieren que se les ayude con el traslado a domicilio de sus vehículos.

A futuro este servicio tendrá mayor aceptación ya que las personas trabajan y no tienen tiempo para llevar sus vehículos a realizar los mantenimientos respectivos.

5.3.3.9 Satisfacción del cliente

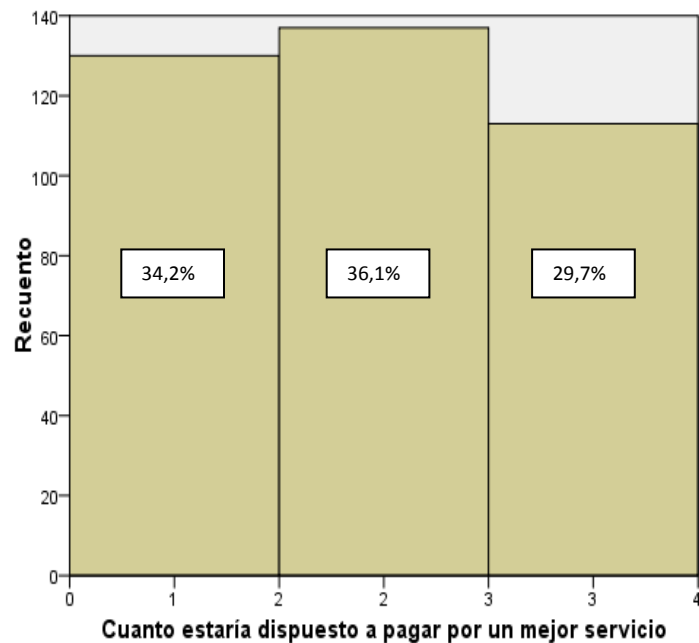
Tabla # 5.16
Satisfacción del cliente

Cuanto estaría dispuesto a pagar por un mejor servicio					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5-10	130	34,2%	34,2	34,2
	15-20	137	36,1%	36,1	70,3
	Nada	113	29,7%	29,7	100,0
	Total	380	100,0%	100,0	

Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Gráfico # 5.18
Satisfacción del cliente



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

◆ **Análisis:**

De los encuestados a 137 personas estarían dispuestas a pagar de 15-20 dólares por un mejor servicio esto corresponde al 36,2% mientras que 113 personas estarían dispuestos a no pagar nada por un mejor servicio esto corresponde al 29,7%

Esto sucede ya que los costos en si por repuestos originales son altos por ello en una gran proporción los clientes estarían dispuestos a no pagar nada por un mejor servicio.

A futuro no muy lejano los clientes buscan un servicio mejor con precios bajos.

5.3.3.10 Disponibilidad de compra

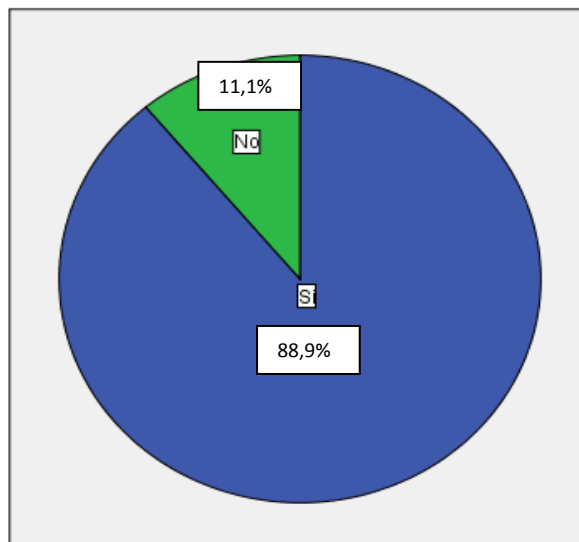
Tabla # 5.17
Disponibilidad de compra

Estaría dispuesto a utilizar los servicios de la empresa Autodiesel					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	338	88,9%	88,9	88,9
	No	42	11,1%	11,1	100,0
	Total	380	100,0%	100,0	

Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Gráfico # 5.19
Disponibilidad de Compra



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

◆ **Análisis:**

De los encuestados 338 personas estarían dispuestas a utilizar los servicios de la empresa Autodiesel esto corresponde al 88,9%, mientras que 42 personas no desean utilizar el servicio correspondiente al 11,1%.

Esto sucede ya que las personas están dispuestas en su gran mayoría a utilizar los servicios de Autodiesel sabiendo que tiene el respaldo de la marca Chevrolet.

A futuro las personas conocerán mas a cerca de Autodiesel y no solo lo verán como un concesionario Chevrolet sino como un taller con responsabilidad y garantía en su servicio.

5.3.4 Cruces

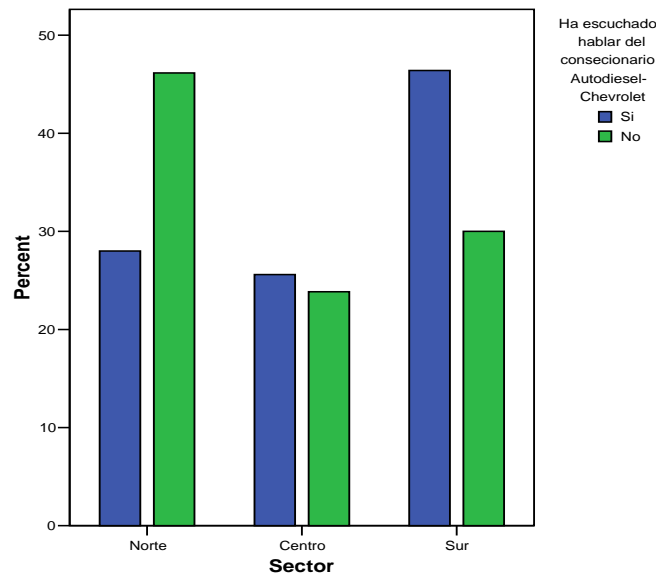
Tabla # 5.18
Cruce (Sector-Conocimiento)

		Sector		
		Norte	Centro	Sur
		Row Valid N %	Row Valid N %	Row Valid N %
Ha escuchado hablar del concesionario Autodiesel- Chevrolet	Si	28,0%	25,6%	46,4%
	No	46,2%	23,8%	30,0%

Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Gráfico # 5.20
Cruce (Sector-Conocimiento)



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

◆ **Análisis:**

De los encuestados el 28% del norte de Quito, el 25,6 del centro y el 46,4% del sur de Quito si han escuchado hablar de Autodiesel, mientras que el 46,2% del norte, el 23,8% del centro y el 30% del sur de Quito no han escuchado hablar de Autodiesel.

Esto sucede ya que la mayoría de las industrias están ubicadas al sur de Quito por ello el porcentaje es mayor de conocimiento y por otra parte al norte de Quito el porcentaje es alto ya que está ubicado en ese sector.

A futuro las personas conocerán mas a cerca de Autodiesel y no solo lo verán como un concesionario Chevrolet sino como un taller con responsabilidad y garantía en su servicio ya que la publicidad agresiva ayudará para este fenómeno.

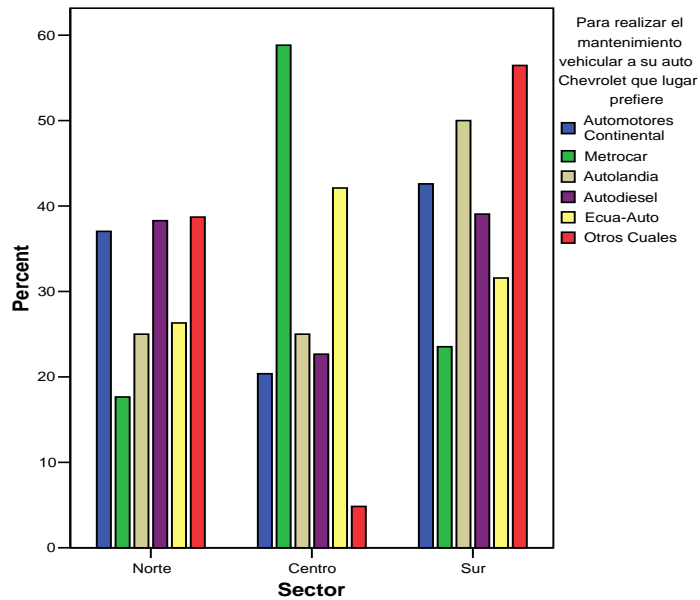
Tabla # 5.19
Lugar de preferencia-Sector

		Sector		
		Norte	Centro	Sur
		Row Valid N %	Row Valid N %	Row Valid N %
Para realizar el mantenimiento vehicular a su auto Chevrolet que lugar prefiere	Automotores Continental	37,0%	20,4%	42,6%
	Metrocar	17,6%	58,8%	23,5%
	Autolandia	25,0%	25,0%	50,0%
	Autodiesel	38,3%	22,7%	39,1%
	Ecu-Auto	26,3%	42,1%	31,6%
	Otros Cuales	38,7%	4,8%	56,5%

Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Gráfico # 5.21
Lugar de preferencia-Sector



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

◆ **Análisis:**

De los encuestados el 38% del norte de Quito prefieren Autodiesel para realizar los mantenimientos de sus vehículos, el centro de Quito prefiere a Retrocar con un 58,8% mientras que el sur prefiere el Automotores Continental y Autolandia con un 50%.

Esto sucede ya que al norte se encuentra ubicado Autodiesel y con la mejor publicidad que puede ser las referencias se conoce el servicio.

A futuro las personas del centro y sur de la ciudad conocer los servicios y beneficios de la empresa Autodiesel-Chevrolet.

5.3.5 Análisis de la demanda primaria

La demanda primaria de este tipo de servicio estaría vista por factores económicos, como por ejemplo el desempleo, los altos costos de los repuestos originales.

Los principales sectores a los que está dirigido el servicio es a la ciudad de Quito en especial a los sectores del Norte y del Sur donde tiene mayor acogida.

Las características principales de los consumidores del servicios son empleados privados, entre 30 y 42 años de edad, en su mayoría personas de género masculino, los cuales realizan los mantenimientos regularmente el Automotores Continental y en la empresa Autodiesel, los cuales pagan un promedio de \$80,00 en los mantenimientos y están interesados en conocer más a cerca de la marca, les gusta enterarse por la prensa y lo que buscan es buen servicio con precios accesibles, deseando que exista el servicio a domicilio como complemento al mantenimiento vehicular.

5.4 Demanda selectiva

El consumidor se muestra muy receptivo a las novedades y a la innovación tecnológica automotriz, por lo cual el servicio que brinda Autodiesel tiene buena acogida en un mercado difícil y competitivo.

5.5 Análisis de la demanda selectiva

Es la que dirige hacia una marca o un sustituto específico dentro del mercado relevante. (*GUILTINAN, 1998; 65*)

En toda concesionaria el servicio tiene diferentes características únicas, en el caso de Autodiesel, tiene en cuenta las preferencias del cliente para brindar el servicio, en cuanto a profesionales, materiales y sobre todo servicio en sí, tomando en cuenta que la empresa cuenta con:

- ▶ Mecánica general
- ▶ Diagnóstico Computarizado
- ▶ Laboratorio Inyección
- ▶ Electricidad y electrónica
- ▶ Alineación y balanceo
- ▶ Centro de Colisiones
- ▶ Mantenimiento Programado en el Lugar de su Elección
- ▶ Auxilio Mecánico
- ▶ Reparaciones en Campo
- ▶ Cursos de Operación y Mantenimiento Preventivo, para conductores
- ▶ Garantía de Reparación por 10.000 km. o 1 año

Para poder definir la demanda selectiva se debe conocer diferentes respuestas a cerca de los procesos de decisión y los atributos determinantes.

Para ello las siguientes preguntas:

Proceso de decisión

¿Qué tan extensa es la búsqueda de la información?

Los consumidores buscan información sobre las alternativas disponibles para satisfacer sus necesidades. En el caso de los posibles clientes de la empresa Autodiesel desarrollan la búsqueda de información en forma interna y externa. **La búsqueda interna** de información es el proceso de recuperar información almacenada en la memoria, la información almacenada se crea a partir de las experiencias con el producto. (GUILTINAN, 1998; 63)

Al momento de utilizar la búsqueda de información interna llega el recuerdo de los clientes el precio, el servicio, la infraestructura y por ende el resultado que tuvo después en el momento adecuado.

La **búsqueda externa** de información consiste en la indagación en el ambiente externo.

Existen dos tipos básicos de fuentes de información externa; las controladas y las no controladas por el marketing, en el caso de la empresa se utilizará las porque son las que incluyen la experiencia del personal, fuentes personales. (GUILTINAN, 1998; 63)

Al momento de confiar en la búsqueda de información por parte de los clientes se llega a conseguir tendencias de compra para poder satisfacer las necesidades y el nivel de interés del servicio.

¿Los compradores utilizan fuentes de información personal o impersonal?

Los clientes utilizan información personal que con lleva a la búsqueda de alternativas para satisfacer las necesidades y el interés que tiene de un producto

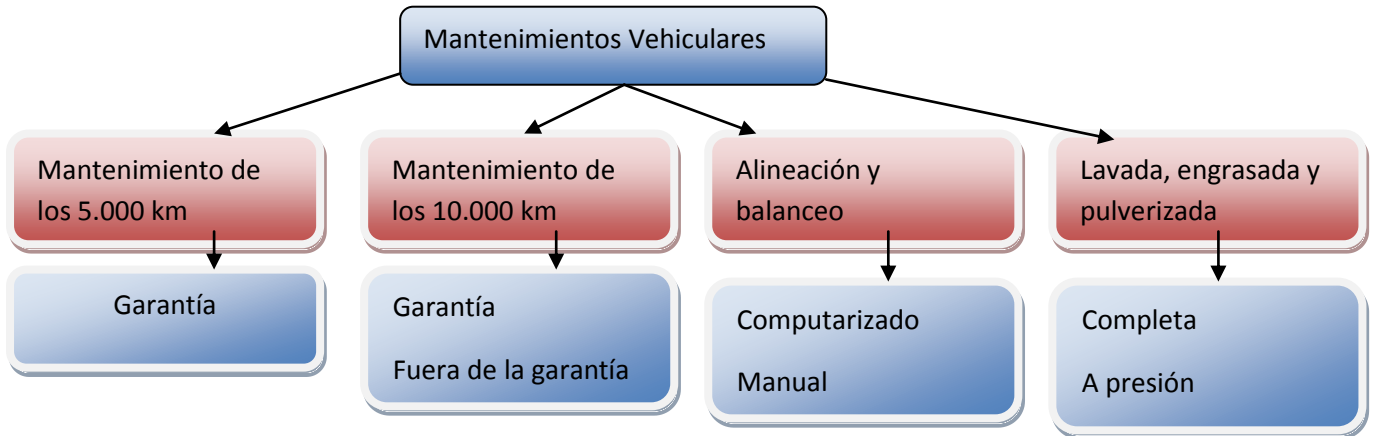
¿Los compradores buscan información acerca de las características de la marca o del proveedor?

Buscan información de las características del proveedor porque al momento de la decisión de compra observan la clase disponible, el lugar del cual proviene y se aseguran del diseño forma y atributos extras del servicio.

¿Cuáles son los atributos del servicio?

Dentro de los mantenimientos vehiculares, los clientes esperan que el servicio tenga un precio conveniente es decir la relación valor-precio, como segundo atributo tiene que dar mayor importancia obtenido por los resultados de la investigación de mercados es el mantener ofertas por adquirir el servicios, se ofrece lavada completa gratis o perfume a gusto del cliente, entre otros.

Gráfico # 5.22
Mercado de los Mantenimientos Vehiculares



Elaborado: Autor

La demanda selectiva se identifica mediante las encuestas realizadas a clientes actuales y potenciales de Autodiesel:

- **Costo del Servicio**

Tabla # 5.20
Costo del servicio

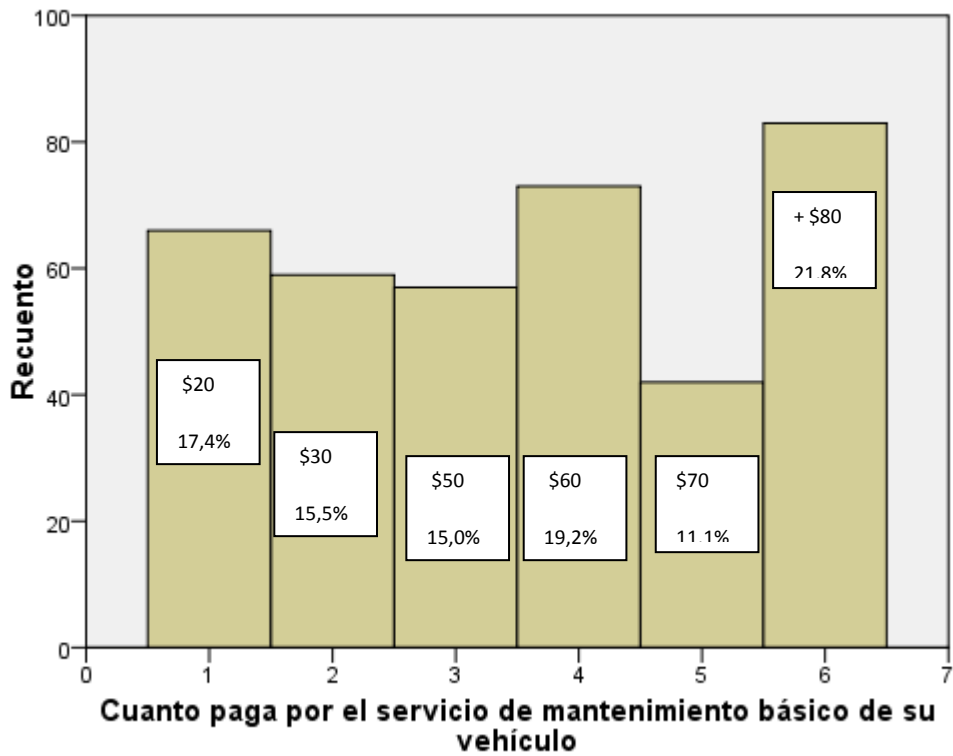
Cuanto paga por el servicio de mantenimiento básico de su vehículo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	\$20,00	66	17,4%	17,4	17,4
	\$30,00	59	15,5%	15,5	32,9
	\$50,00	57	15,0%	15,0	47,9
	\$60,00	73	19,2%	19,2	67,1
	\$70,00	42	11,1%	11,1	78,2
	Más de \$80,00	83	21,8%	21,8	100,0
	Total	380	100,0%	100,0	

Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Gráfico # 5.23

Costo del Servicio



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

◆ Análisis:

Para determinar la demanda selectiva podemos concluir que los encuestados pagan más de \$80 tomando en consideración que este precio está entre los estándares de calidad.

- Medios

Tabla # 5.21

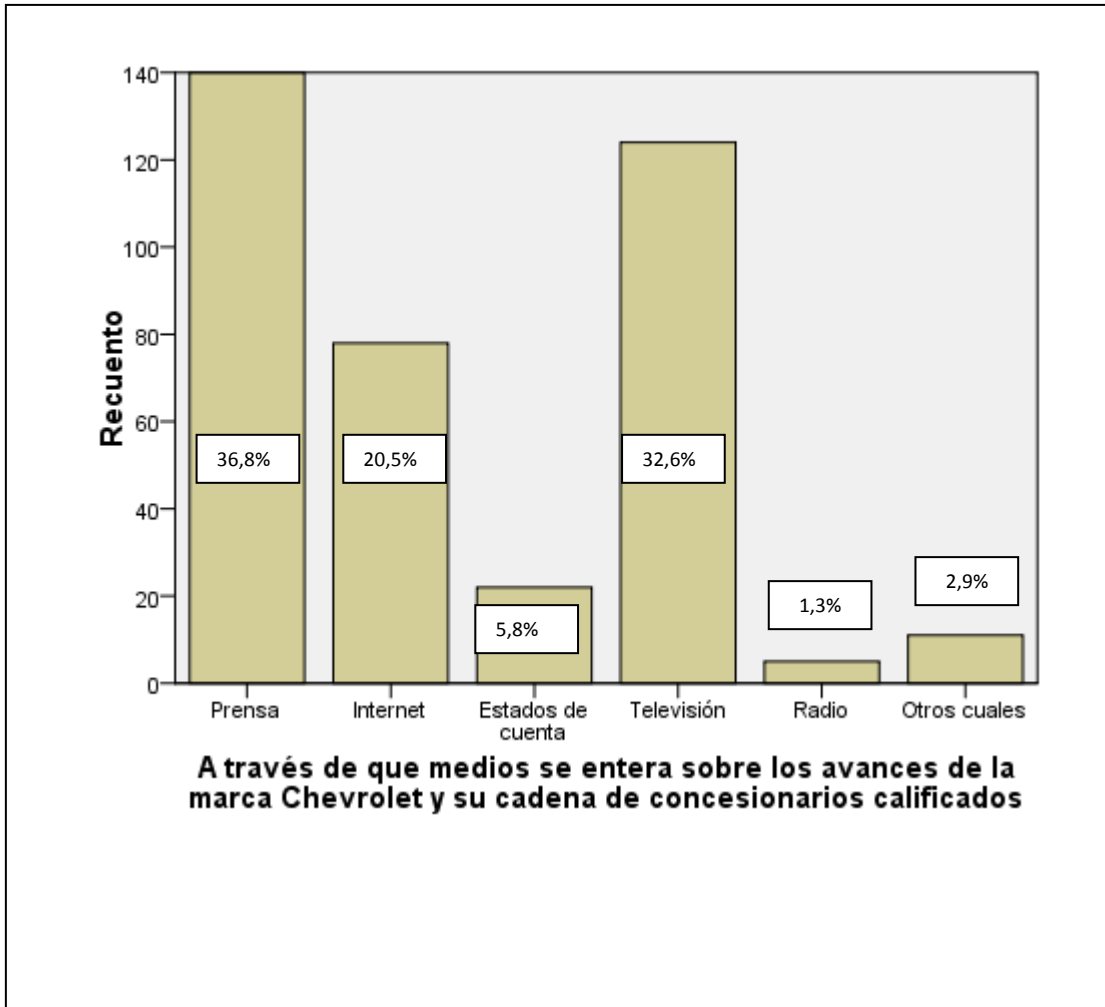
Medios

A través de qué medios se entera sobre los avances de la marca Chevrolet y su cadena de concesionarios calificados					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Prensa	140	36,8%	36,8	36,8
	Internet	78	20,5%	20,5	57,4
	Estados de cuenta	22	5,8%	5,8	63,2
	Televisión	124	32,6%	32,6	95,8
	Radio	5	1,3%	1,3	97,1
	Otros cuales	11	2,9%	2,9	100,0
	Total	380	100,0%	100,0	

Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Gráfico # 5.24
Medios



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

◆ **Análisis:**

Dentro de la demanda selectiva los medios mediante los cuales los clientes prefieren conocer de la marca Chevrolet por medio de la prensa esto corresponde al 36,8%, tomando en consideración que la mayoría de nuestra demanda son oficinistas.

5.5.1 Proceso de decisión

Analizando que la marca Chevrolet es líder en el mercado Ecuatoriano, generalmente se busca el cubrir la garantía en un concesionario Chevrolet. La decisión suele tomarse en base al uso, precio, servicio por parte de los cliente y consumidores buscan calidad a precios bajos y con la garantía de la marca Chevrolet que Autodiesel lo da.

5.5.2 Fuentes de Información

El cliente de la empresa puede conseguir información por medio de visitas a la empresa, volantes, prensa, contacto telefónico, etc.

Se mantiene una fuente de información directa por medio de publicidad porque la marca es reconocida gracias a su calidad y respaldo de la marca Chevrolet.

Tabla # 5.22

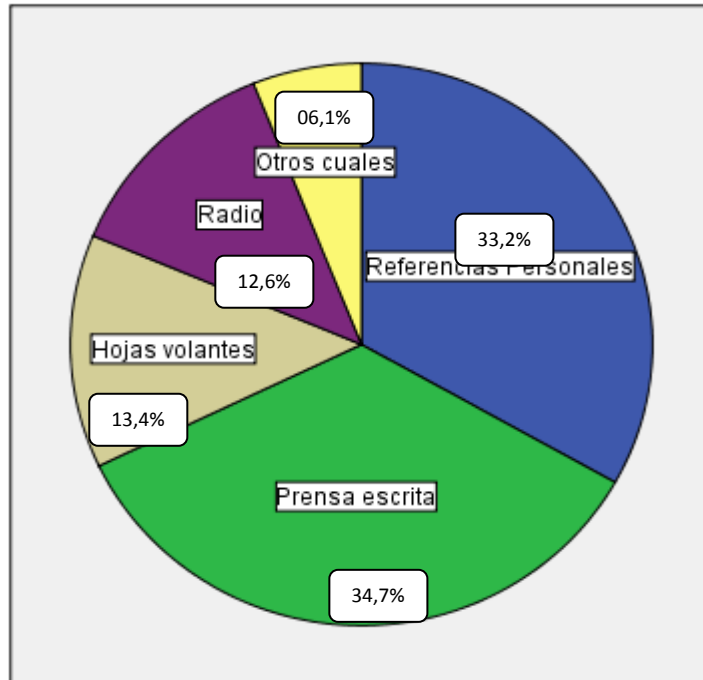
Medios de preferencia

A través de qué medios le gustaría conocer a la empresa Autodiesel					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Referencias Personales	126	33,2	33,2	33,2
	Prensa escrita	132	34,7	34,7	67,9
	Hojas volantes	51	13,4	13,4	81,3
	Radio	48	12,6	12,6	93,9
	Otros cuales	23	6,1	6,1	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Fuente: SPSS, encuestas Autodiesel

Elaborado: Autor

Gráfico # 5.25
Medios



Fuente: SPSS, encuestas Autodiesel
Elaborado: Autor

Se puede observar en el gráfico las diferentes fuentes de información por las cuales los clientes desearían enterarse de la empresa.

El medio por el cual los clientes desearían enterarse es por la prensa escrita ya que la mayoría de personas son trabajadores que toman el periódico para informarse con un 34,7%

5.5.3 Atributos Determinantes

Los atributos determinantes decisivos en un mercado complejo y con una dimensión relativa estable tiende a ver relevantes efectos sobre los resultados empresariales, en consideración a la evolución del sistema de la distribución que está teniendo lugar en el nivel de diferenciación del producto en términos materiales, diseño y políticas promocionales.

Se puede notar o diferenciar los atributos determinantes de la empresa Autodiesel dependiendo el tipo de servicio que se requiera.

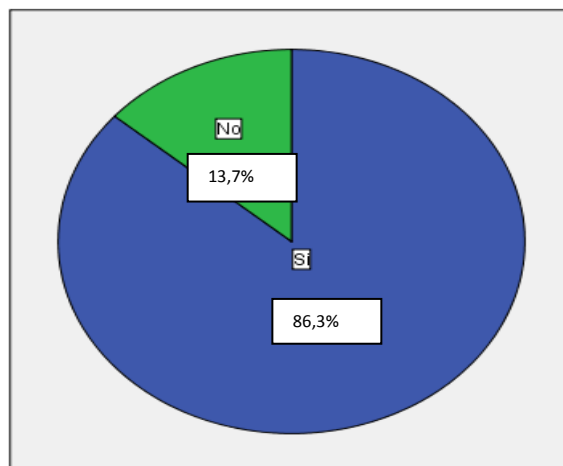
De igual manera se toma otros atributos como el servicio, la atención personalizada, la diferenciación en el servicio que se brinda

5.5.4 Categorización de beneficios esperados

Los beneficios esperados en el servicio de mantenimientos vehiculares son los obtenidos en la investigación de mercados:

Imagen de marca

Gráfico # 5.26
Conocimiento de la marca



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

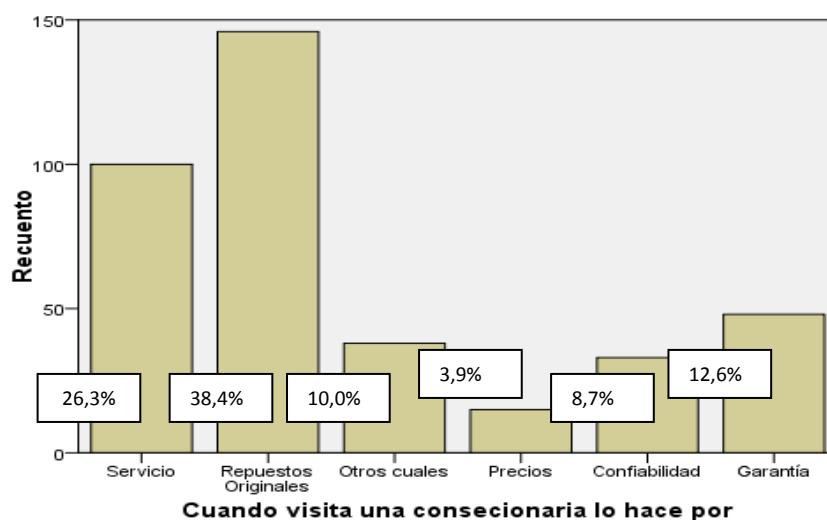
Elaborado por: Autor

Análisis:

Como podemos ver en el grafico de pastel la imagen de la marca y la aceptación de la marca es del 86,3% esto quiere decir que la empresa tiene una aceptación buena en base a su garantía y conocimiento de la marca y de sus múltiples concesionarias.

✚ Preferencia del servicio

Gráfico # 5.27
Preferencia del Cliente



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

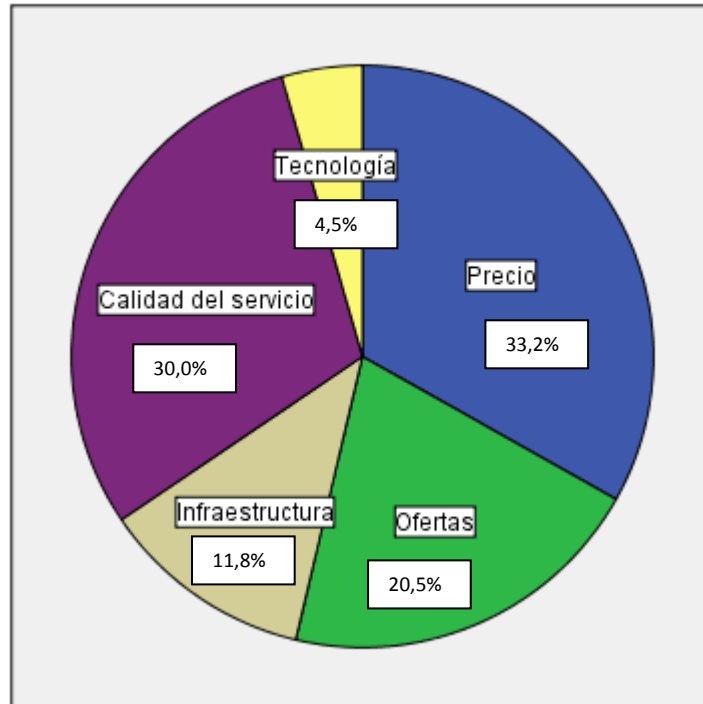
Análisis:

Dentro de las preferencias de los clientes tenemos 38,4% de personas que prefieren los concesionarios Chevrolet por la adquisición de repuestos originales y por otra parte la calidad del servicio, por ello el factor principal ayuda para definir el método como adecuado para atraer clientes.

✚ Decisión de Compra

Gráfico # 5.28

Factor decisión de compra



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

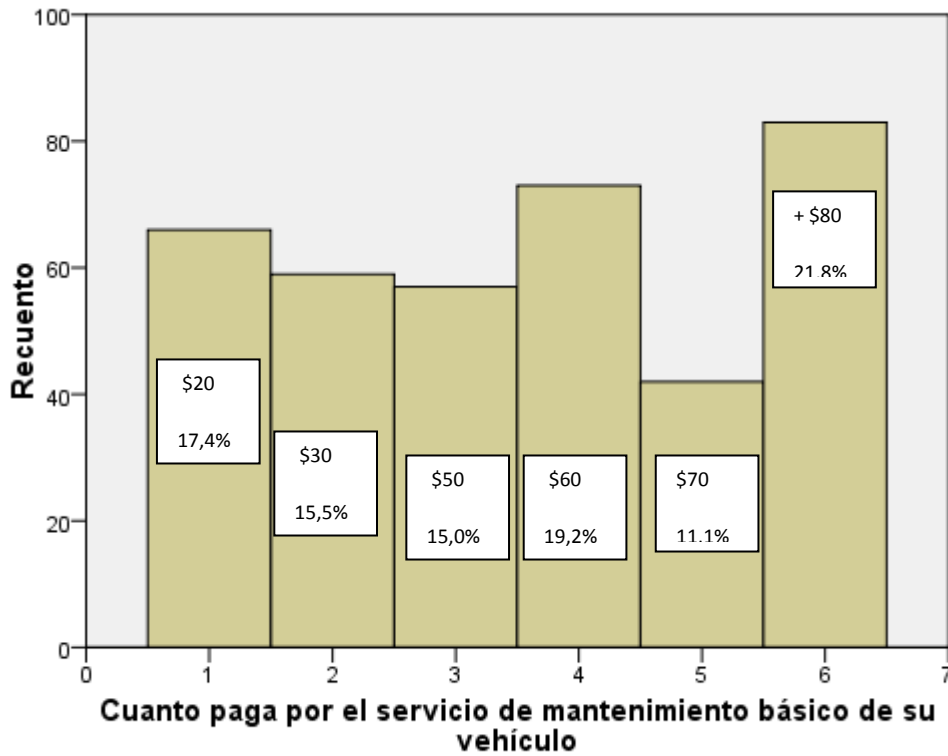
Análisis:

Otro factor para la evaluación es lo que el cliente prefiere para realizar los servicios de mantenimientos vehiculares en las concesionarias Chevrolet.

Como podemos ver en el gráfico los clientes prefieren los precios de los servicios con un 33,2% y la calidad del servicios con un 30%.

- Precios aceptables

Gráfico # 5.29
Costo del Servicio



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Análisis:

La mayoría de los clientes pagan más de \$80,00 dólares por cada mantenimiento y estos están conscientes del valor, el servicio y la garantía de los concesionarios.

5.6 Mercado Objetivo y ventaja competitiva

Se tomará en cuenta las razones básicas de la segmentación de mercados para poder lograr encontrar el mercado meta para la empresa Autodiesel, es decir el mercado al cual van a ser dirigidos los mantenimientos vehiculares, así se alcanzará a definir con precisión las necesidades y deseos de los consumidores. Porque la segmentación de mercado difieren en tamaño y potencial, esta contribuirá a quienes tomen decisiones precisen mejor los objetivos del marketing. (GUILTINAN, 1998; 79)

5.7 Segmentación de mercados

La segmentación de mercados es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores.

Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado. (GUILTINAN, 1998; 79)

◆ Segmentación Geográfica

La segmentación geográfica se caracteriza por divide al mercado en unidades geográficas diferentes en el caso de la empresa Autodiesel puede atender a clientes de diferentes zonas en este caso norte, centro y sur de Quito.

Al poder identificar las zonas con mayor densidad por medio de la investigación de mercados se ha recurrido a interpretar que los clientes potenciales residen al sur y norte de la ciudad. (GUILTINAN, 1998; 80)

◆ Segmentación Demográfica

La empresa Autodiesel toma en cuenta la segmentación demográfica dividiendo en variables como la edad, sexo, ocupación todos estos datos extraídos de la investigación de mercados realizada a 380 personas al norte, centro y sur de Quito.

Se podrá identificar los diferentes grupos de consumidores, es decir las preferencias del producto y marca que pueden estar ligados a través de estas variables.

◆ Segmentación psicográfica

Dentro de esta segmentación se analiza constantemente las principales tendencias es decir la orientación de vida y actitud frente al cambio.
(KOTLER, 2000)

◆ Segmentación conductual

Dentro de esta segmentación se agrupa a los compradores en función del conocimiento al producto, de acuerdo al uso y respuesta frente a ellos.
(KOTLER, 2000)

Para realizar la micro-segmentación se ha escogido la segmentación **Demográfica** por **sector** dividido en 3 segmentos que son:

5.7.1 Segmentos

Este segmento tiene las siguientes características:

Tabla # 5.23

Segmentos

	Segmento A: Norte	Segmento B: Centro	Segmento A: Sur
Geográficas			
Región	Norte	Centro	Sur
DEMOGRÁFICAS			
Género	masculino 62%; femenino 38%	masculino 55%; femenino 45%	masculino 70%; femenino 30%
Edad	30 a 42 años	30-42 años	30-42 años
Ocupación	Empleado Público	Negocio Propio	Empleado Privado
CONDUCTUAL			
Conocimiento del Producto	Si 86%; No14%	Si 30%; No70%	Si 45%; No 65%
Frecuencia de consumo	1 vez al año	1 vez al año	3 veces o más al año
Beneficios buscados	Los clientes tiene seguridad de un mantenimiento con calidad y garantía	Clientes apáticos a los cambios	Clientes que buscan precios bajos con garantía en el sector

FUENTE: SPSS, encuesta Autodiesel

ELABORADO POR: Autor

5.8 Elección del Segmento – Mercado Meta

El mercado meta es aquel segmento que la empresa decide captar, y satisfacer las necesidades del cliente, para dirigir su programa de marketing, con la finalidad de obtener una determinada utilidad o beneficio. *(GUILTINAN, 1998; 113)*

El mercado meta seleccionado son los tres segmentos debido a que Autodiesel brinda el servicio de mantenimientos vehiculares a todos los vehículos Chevrolet.

La finalidad es dar a conocer los servicios que brinda y promocionar el concesionario.

Para ello se debe conocer las características de los clientes actuales y potenciales para satisfacer sus necesidades y brindar un servicio de calidad de acuerdo a las expectativas esperadas.

5.9 Posicionamiento

“El posicionamiento en el mercado de un servicio es la manera en la que los consumidores definen un servicio a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el mismo en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia” *(KOTLER, 2000)*

El posicionamiento es un sistema organizado que se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo las circunstancias propicias.

La mejor manera de penetrar en la mente de otro es ser el primero en llegar.

El tipo de posicionamiento que se va a utilizar por la empresa Autodiesel-Chevrolet es por:

- ◆ **Posicionamiento Basada en una Calidad Distintiva del Servicio:** la empresa Autodiesel-Chevrolet brinda a sus clientes una gama de servicios que pueden acceder a precios accesibles.

La infraestructura con la que cuenta es amplia propicia para brindar el servicio de mantenimientos vehiculares.

Entre los servicios más relevantes que hacen único al concesionario Chevrolet es:

- Ⓜ Mecánica general
- Ⓜ Diagnóstico Computarizado
- Ⓜ Laboratorio Inyección
- Ⓜ Electricidad y electrónica
- Ⓜ Alineación y balanceo
- Ⓜ Centro de Colisiones
- Ⓜ Mantenimiento Programado en el Lugar de su Elección
- Ⓜ Auxilio Mecánico
- Ⓜ Reparaciones en Campo
- Ⓜ Garantía de Reparación por 10.000 km. o 1 año

5.10 Ventaja Diferencial

Se entiende por ventaja competitiva o diferencial, a cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de de la competencia (KOTLER, 2000)

La ventaja diferencial de Autodiesel es la de los servicio que actualmente ofrece, los mismos que poseen tecnología de punta, seguridad y precios accesibles.

La principal atención que brinda es la de servicio a domicilio dentro del cual es único en el sector.

Autodiesel utiliza esta estrategia para resaltar los atributos del servicio que ofrece en comparación con los de la competencia para posicionarse en la mente del consumidor como el número uno.

CAPÍTULO VI

MEDICIÓN DEL MERCADO

6.1 Potencial del mercado total

El potencial del mercado total es un estimado de la demanda potencial máxima, que suele basarse en dos factores: el número de usuarios potenciales y la tasa de compra.

Para un mercado determinado, el potencial del mercado total indica el total de dinero o en volumen o de unidades que se podrían vender. (*GUILTINAN, 1998; 112*)

Para la empresa Autodiesel se utilizaron como universo para obtener la muestra todos los vehículos Chevrolet vendidos en el año 2008, con esto se puede estimar el número de clientes que utiliza el servicio de mantenimientos vehiculares.

◆ Disponibilidad de compra

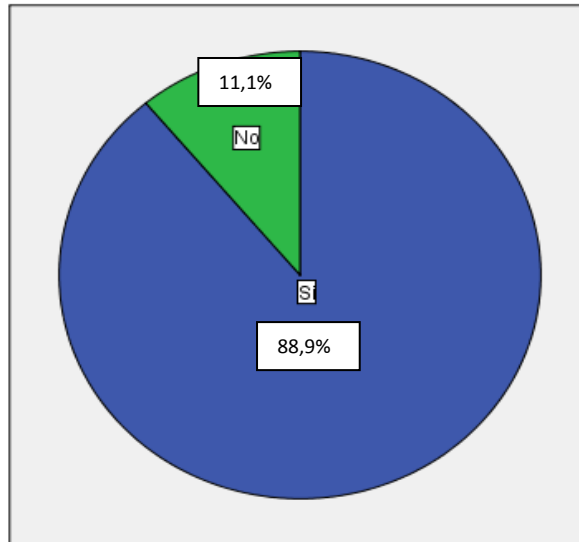
Tabla # 6.1
Disponibilidad de compra

Estaría dispuesto a utilizar los servicios de la empresa Autodiesel					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	338	88,9%	88,9	88,9
	No	42	11,1%	11,1	100,0
	Total	380	100,0%	100,0	

Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

Gráfico # 6.1
Disponibilidad de Compra



Fuente: SPSS, encuesta Autodiesel

Elaborado por: Autor

◆ **Análisis:**

De los encuestados 338 personas estarían dispuestas a utilizar los servicios de la empresa Autodiesel esto corresponde al 88,9%, mientras que 42 personas no desean utilizar el servicio correspondiente al 11,1%.

Esto sucede ya que las personas están dispuestas en su gran mayoría a utilizar los servicios de Autodiesel sabiendo que tiene el respaldo de la marca Chevrolet.

A futuro las personas conocerán mas a cerca de Autodiesel y no solo lo verán como un concesionario Chevrolet sino como un taller con responsabilidad y garantía en su servicio.

6.1.1 Mercado Potencial

Para poder analizar el mercado potencial de los clientes de la ciudad de Quito se calcula multiplicando el coeficiente porcentual de preferencia de los clientes que desearían utilizar los servicios de Autodiesel.

Demanda potencial: $U * \%segmento.meta$

Demanda Potencial: 47519 * 88,9%

Demanda Potencial: **42244,39 personas**

6.1.2 Mercado Potencial Total

Obteniendo la demanda potencial se prosigue a transformar en dólares para observar el valor a recibir anualmente de la demanda potencial

Demanda potencial X el precio promedio

$42244,39 * \$80,00 =$ **\$ 3 379.551,28**

6.1.3 Demanda

La demanda es la relación de bienes y servicios que los consumidores desean y están dispuestos a comprar dependiendo de su poder adquisitivo. (GUILTINAN, 1998; 65)

La demanda posee los siguientes tipos:

- **Demanda insatisfecha**, en la que lo producido u ofrecido no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado. (GUILTINAN, 1998; 65)
- **Demanda satisfecha**, en la que lo ofrecido al mercado es exactamente lo que éste requiere. Se pueden reconocer dos tipos de demanda satisfecha que son:
 - ✓ **“Satisfecha saturada**, la que ya no puede soportar una mayor cantidad del bien o servicio en el mercado, pues se está usando plenamente.

- ✓ **Satisfecha no saturada**, que es la que se encuentra aparentemente satisfecha, pero que se puede hacer crecer mediante el uso adecuado de herramientas mercadotécnicas.” (GUILTINAN, 1998; 65)

6.13.1 Curva de la Demanda Histórica y Proyectada

Para realizar esta curva se determinará las ventas desde el año 2003 para luego proyectarla hasta año 2012. Los datos obtenidos fueron proporcionados por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador y de las encuestas realizadas en el cual el porcentaje de aceptación del servicio es de 88.9%.

Tabla # 6.2

Demanda Histórica y Proyectada

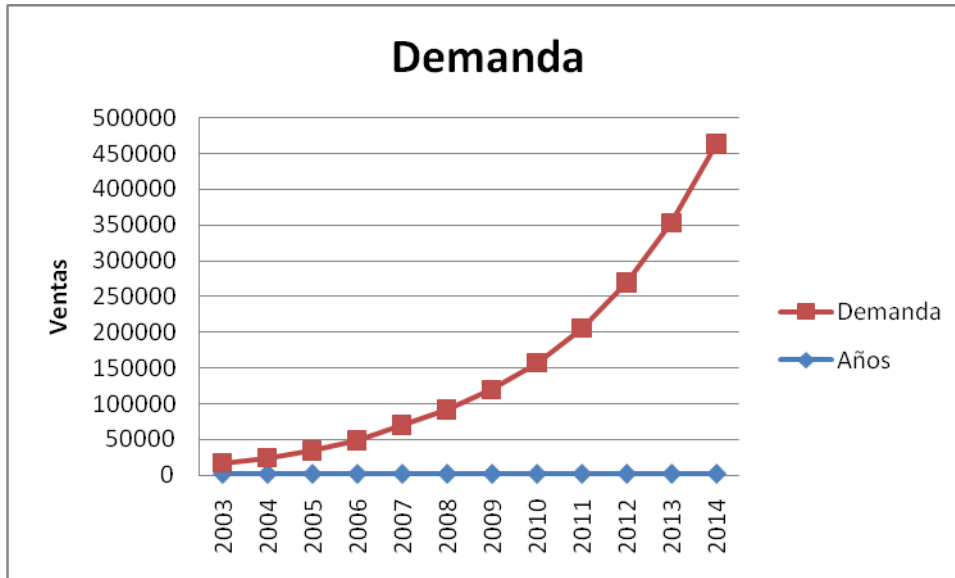
DEMANDA	
AÑOS	# Vehículos
2004	15166
2005	22095
2006	32192
2007	46902
2008	68333
2009	89763
2010	117916
2011	154898
2012	203478
2013	267295

FUENTE: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

ELABORADO: Autor

Gráfico 6.2

Demanda Histórica y Proyectada



FUENTE: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

Elaborado: Autor

6.1.4 Oferta

“La oferta es la cantidad de bienes ofrecidos por los proveedores y vendedores del mercado actual.” (GUILTINAN, 1998; 72)

La oferta tiene la siguiente clasificación:

- **“Oferta de Monopolio:**

Un monopolista es el único vendedor de un determinado bien o servicio en un mercado al que no es imposible la entrada de otros competidores.

- **Oferta de Oligopolio:**

Es aquel mercado en el que la mayor parte de las ventas las realizan unas pocas empresas, cada una de las cuales es capaz de influir en el precio de mercado con sus propias actividades.” (GUILTINAN, 1998; 72)

6.1.5 Curva de la Oferta Histórica y Proyectada

Para realizar la presente curva se determinará la oferta de la competencia respecto a las ventas de los vehículos de otras marcas desde el año 2005 hasta el presente año, determinando el número de clientes que asisten a estos lugares, luego se proyectará hasta el año 2013.

Los datos obtenidos fueron proporcionados por Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, para luego ser proyectada a través de una tasa de crecimiento:

$$\pm ((\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}) / \text{Ventas año 1}) * 100 = 31,36\%$$

Tabla 6.3
Oferta Histórica y Proyectada

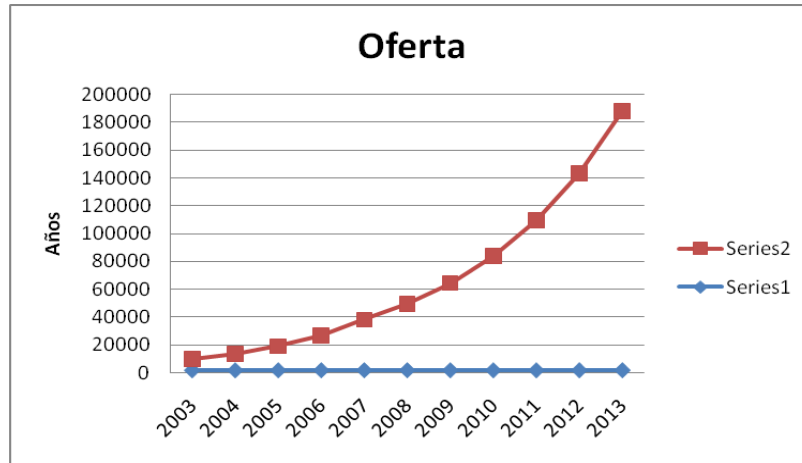
OFERTA	
AÑOS	# Vehículos
2003	8028
2004	11697
2005	17042
2006	24829
2007	36174
2008	47519
2009	62422
2010	82000
2011	107718
2012	141501
2013	185880

FUENTE: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

ELABORADO: Autor

Gráfico 6.3

Oferta Histórica y Proyectada



FUENTE: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

ELABORADO: Autor

✚ Análisis:

Como se puede observar en la demanda histórica y proyectada, esta tiende a la alza ya que los valores crecen proporcionalmente año tras año.

Los factores que hacen que la demanda crezca son:

- El bajo costo de los vehículos nuevos y las facilidades de pago que brindan las concesionarias.
- La facilidad de encontrar repuestos cuando se habla de la marca Chevrolet
- El prestigio que brinda la confianza de la marca Chevrolet
- La garantía que da la marca a todos los vehículos y sus cadenas de concesionarias que cubren a los automotores.

6.2 Demanda Insatisfecha

Aquella parte de la demanda planeada (en términos reales) en que éste excede a la oferta planeada y que, por lo tanto, no puede hacerse compra efectiva de bienes y servicios. (GUILTINAN, 1998; 63)

Tabla # 6.4

Demanda Insatisfecha

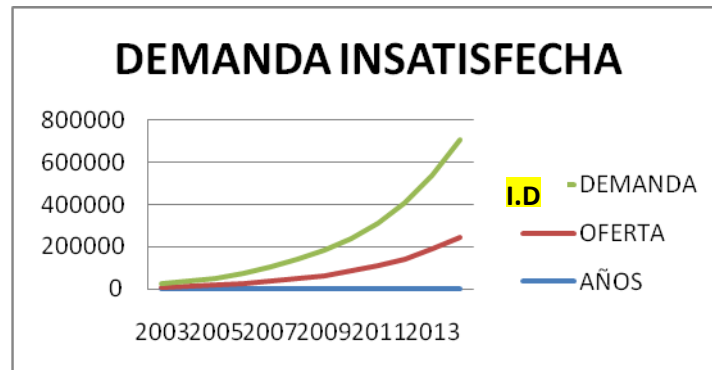
AÑOS	OFERTA	DEMANDA	D.I	D.I %
2003	8028	15166	7138	0,8
2004	11697	22095	10398	1,2
2005	17042	32192	15150	1,8
2006	24829	46902	22073	2,6
2007	36174	68333	32159	3,7
2008	47519	89763	42244	4,9
2009	62422	117916	55494	6,4
2010	82000	154898	72898	8,5
2011	107718	203478	95760	11,1
2012	141501	267295	125794	14,6
2013	185880	351127	165247	19,2
2014	244177	461251	217074	25,2
			861429	100,0

FUENTE: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

ELABORADO: Autor

Gráfico 6.4

Demanda Insatisfecha



FUENTE: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

ELABORADO: Autor

◆ **Análisis:**

De acuerdo a los datos obtenidos se puede apreciar que existe demanda insatisfecha desde el año 2003 con un 0,8 %, actualmente se ha incrementado al 6,4%, por ende el proyecto es viable.

Lo que se debe hacer es tratar de captar esa demanda insatisfecha hacia la empresa Autodiesel para obtener mayores ingresos y proyectar una imagen de calidad hacia los clientes, de esta manera se logra posicionarse en la mente del consumidor.

Otros factores que en años siguientes podrían afectar a la demanda sería:

- ✚ “El escenario tributario ya que la garantía e Autodiesel está basada en que para realizar los mantenimientos vehiculares se ofrece repuestos originales y con las nuevas tasas arancelarias no solo que se paga más del 20%, en cada repuesto sino que esto hace que los clientes prefieran repuestos genéricos y en lugares no afiliados a red de concesionarios calificados Chevrolet.” (AEADE, 2009)

- ✚ Otro escenario es el social ya que con la crisis mucha gente está
- ✚ perdiendo su empleo y no están en posibilidades de adquirir un vehículo nuevo y no pueden pagar los mantenimientos frecuentes de estos automotores y prefieren hacerlo en mecánicas no calificadas.
- ✚ El escenario de la competencia juega un papel muy importante ya que no solo se da con las mismas concesionarias Chevrolet sino que entre marcas la innovación, modelos y precios más accesibles los hacen atractivos a la vista del cliente.

Oferta= $968987 * 31,36\%$ segmento meta

Oferta= $303874,36 * 80,00$ precio promedio

Oferta= **\$ 24'309.948,5**

- Demanda Insatisfecha=Demanda-Oferta

$\$3'379.551,28 - \$24'309.948,5 = -20930397,2$

6.2.1 Distribución del Mercado

- **Demanda Potencial=** 42244,39 personas
- **Precio Promedio=** \$80,00

\$ 3'379.551

Tabla # 6.5
Mercado Potencial del segmento

Segmento	Edades	%	% Demanda Potencial	Potencial \$	Sector	%	% Demanda Potencial	Potencial \$
Personas comprendidas entre 30 y 42 años de género masculino y femenino del sector norte y sur de Quito que utilizan los servicios de mantenimientos vehiculares de la marca Chevrolet.	30-42 años	44,5%	42244,39	\$ 3'379.551,28	Norte	34,2 %	16251,50	1300119,84
					Sur	40,8%	19387,75	1551020,16

FUENTE: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

ELABORADO: Autor

Análisis

Como podemos ver en la tabla 6.4 se observa que la distribución del mercado se la realiza a través del segmento meta, tomando el porcentaje estimado de acuerdo a la edad, los porcentajes de los sectores del norte y sur de Quito son extraídos de las 380 encuestas realizadas, en razón de que estos análisis se notifica que el mercado de mantenimientos vehiculares tiene un mercado potencial de \$6'266.330,53.

6.3 Pronósticos de ventas

6.3.1 Pronóstico de ventas en base a proyecciones

Cuando se puede esperar que los cambios del entorno produzcan un giro en el patrón histórico de las ventas, los modelos de series de tiempo pueden ser insatisfactorios. La meta es evaluar la relación entre estas variables controlables y las ventas. (GUILTINAN, 1998; 131)

- Tasa de Crecimiento = 31,36%

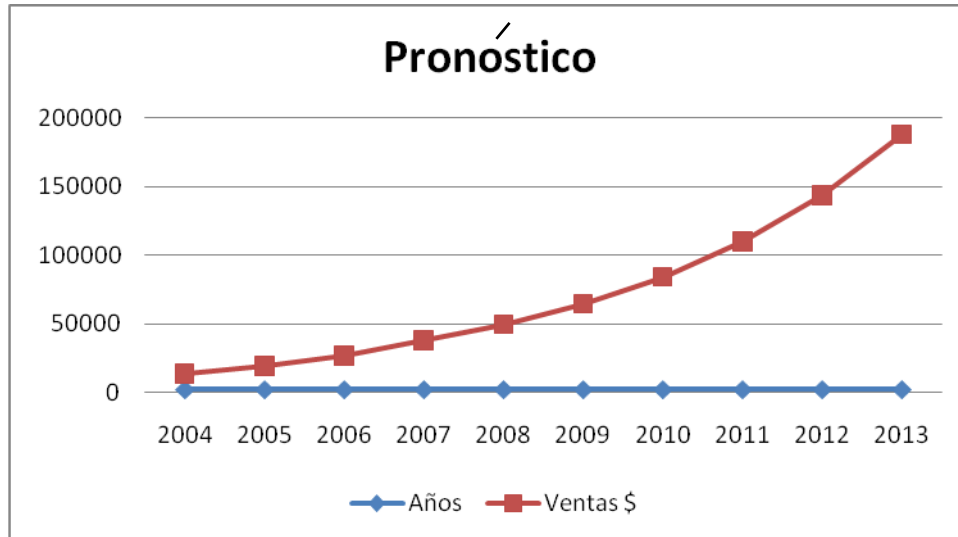
Tabla # 6.6
Proyecciones de ventas

N°.	Años	Ventas \$
1	2004	11697
2	2005	17042
3	2006	24829
4	2007	36174
5	2008	47519
6	2009	62422
7	2010	82000
8	2011	107718
9	2012	141501
10	2013	185880

FUENTE: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

ELABORADO: Autor

Gráfico # 6.5
Pronóstico de ventas



FUENTE: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

ELABORADO: Autor

El pronóstico de ventas de la empresa es esencial para el desarrollo de las estrategias de marketing corporativo y los objetivos del producto.

El tamaño y la distribución de los gastos de marketing dependen de los pronósticos de ventas, en este caso la empresa mantiene el nivel de crecimiento del 31,36% anual.

Dentro de esto tenemos el escenario de la incertidumbre ya que con las nuevas leyes tributarias y la crisis económica los pronósticos de venta podrían variar un poco en los márgenes de utilidad de la empresa, viéndose afectado la empresa y disminuyendo la inversión en tecnología y publicidad.

6.3.2 Análisis de rentabilidad

6.3.2.1 Medición de la rentabilidad del servicio

La medición de la rentabilidad es la evaluación del impacto de diferentes estrategias o programas de marketing sobre la contribución de las utilidades que se puede esperar de un producto o línea de producto. (GUILTINAN, 1998; 143)

$$MCVP = \frac{\text{precio unitario} - \text{costo variable unitario}}{\text{precio unitario}}$$

$$MCVP = \frac{80,00 - 75,00}{80,00} = 6,25\%$$

$$\text{Nivel de Ventas} = \frac{\text{Costos Fijos Directos Propuestos} + \text{Contribución Total Objetivo}}{MCVP}$$

$$\text{Nivel de Ventas} = \frac{45.000 + 30.000}{0,0625} = 1'200,000$$

Se puede observar que con datos en base al 2009 donde las ventas fueron de \$62.422 a un precio de 80,00 dólares con un incremento del 6,25%.

6.4 Mercado e implicaciones competitivas de las etapas de ciclo de vida

Tabla # 6.7; Implicaciones Competitivas

Características de la etapa	Introducción	Crecimiento	Sacudimiento	Madurez	Declinación
Tasa de crecimiento del mercado	Moderada	Moderado	Estabilizada	Insignificante	Limitada
Cambio técnico en diseño del producto	Alto	Alto	Estabilizada	Limitado	Pocos
Segmento	Alto	De pocos a muchos	Estabilizada	De poco a muchos	Pocos
Competidores	Alto	Alto	Estabilizado	Limitado	Pocos
Rentabilidad	Moderada	Alto	Medio	Altas para los líderes en el mercado	Limitada
Respuestas normativas de la empresa					
Servicio	Aumentar la demanda	Incremento de la participación de mercado	Participación en el mercado	Mantener la participación del mercado	Cosechar
Servicio	Calidad	Diseño	Racionalizar	Concentrarse en las características y atributos	Limitado
Línea de servicio	Alto	Alto	Racionalizar	Mantener línea de mantenimientos vehiculares	Reducido
Precio	Penetración	Ampliar ofertas	Reducir	Mantener el servicio	Reducirlo
Canales	Selectivos	Altos	Altos	Altos	Reducidos
Comunicaciones	Altas	Altas	Altas	Altas	Reducidos

FUENTE: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

ELABORADO: Autor

6.4.1 Ciclo de vida del Producto/Servicio

“El ciclo de vida del producto es una herramienta de administración de la mercadotecnia que permite conocer y rastrear la etapa en la que se encuentra una determinada categoría o clase de producto, lo cual, es un requisito indispensable para fijar adecuadamente los objetivos de mercadotecnia para un producto o servicio, y también, para planificar las estrategias que permitirán alcanzar esos objetivos.” (GUILTINAN, 1998; 192)

Las etapas que conforman el ciclo de vida del producto son:

1. Introducción:

“Se inicia cuando se lanza un nuevo producto al mercado. Es la etapa más arriesgada y costosa de un producto porque se tiene que gastar una considerable cantidad de dinero no solo en desarrollar el producto sino también en procurar la aceptación de la oferta por el consumidor.” (GUILTINAN, 1998; 192)

Esta etapa se caracteriza por presentar el siguiente escenario:

- Las ventas son bajas.
- No existen competidores, y en el caso que los haya son muy pocos.
- Los precios suelen ser altos en esta etapa, debido a que existe una sola oferta, o unas cuantas.
- Los gastos en promoción y distribución son altos.
- Las actividades de distribución son selectivas.
- Las utilidades son negativas o muy bajas.
- El objetivo principal de la promoción es informar.

2. Crecimiento:

“Esta etapa suele presentar el siguiente escenario:

- Las ventas suben con rapidez.
- Muchos competidores ingresan al mercado.
- Aparecen productos con nuevas características.
- Los precios declinan de manera gradual como un esfuerzo de las empresas por incrementar las ventas y su participación en el mercado.
- La promoción tiene el objetivo de persuadir para lograr la preferencia por la marca.
- Las utilidades aumentan, a medida que los costos unitarios de fabricación bajan y los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande.” (GUILTINAN, 1998; 192)

3. Madurez:

Las características que distinguen esta etapa son las siguientes:

- “Las ventas se empiezan a detenerse.
 - La competencia es intensa, aunque el número de competidores primero tiende a estabilizarse, y luego comienza a reducirse.
 - El servicio juega un papel muy importante para atraer y retener a los consumidores.
 - Existe una intensa competencia de precios.
 - Existe una fuerte promoción (cuyo objetivo es persuadir) que pretende destacar las diferencias y beneficios de la marca.
 - Las ganancias de productores y de intermediarios decaen principalmente por la intensa competencia de precios.
- “(GUILTINAN, 1998; 192)

4. Declinación:

“Las características que permiten identificar esta etapa son las siguientes:

- Las ventas van en declive.
- La competencia va bajando en intensidad debido a que el número de competidores va decreciendo.
- Se producen recortes en las líneas de productos existentes mediante la discontinuación de presentaciones.
- Los precios se estabilizan a niveles relativamente bajo.
- La promoción se reduce al mínimo, tan solo para reforzar la imagen de marca o para recordar la existencia del producto.
- Existe una baja en las utilidades hasta que estos son nulos, e incluso, se convierten en negativos.” (GUILTINAN, 1998; 192)

Conocer la fase del ciclo en la que se encuentra el servicio mantenimiento vehicular de la empresa Autodiesel, permitirá diseñar la estrategia más eficaz para alargar su vida en un mercado cada vez más cambiante y rápido.

Tabla # 6.8
Ciclo del Vida del Producto

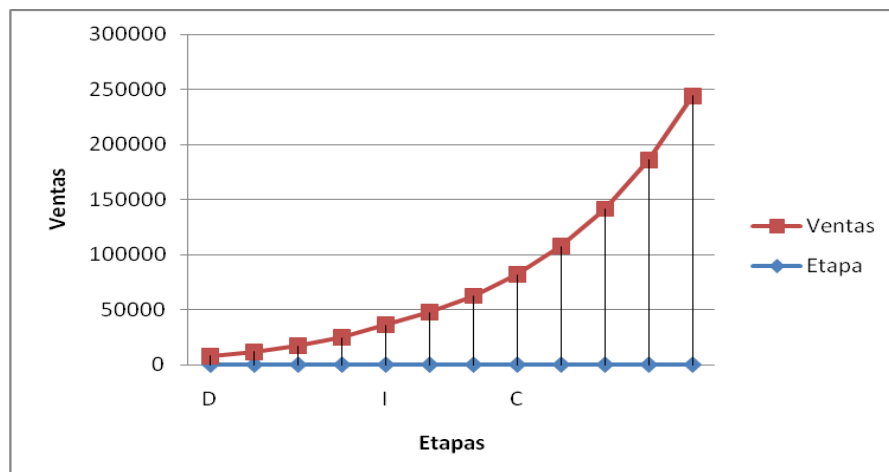
Etapa	Ventas
2003	8028
2004	11697
2005	17042
2006	24829
2007	36174
2008	47519
2009	62422
2010	82000
2011	107718
2012	141501
2013	185880
2014	244177

Fuente: Ventas Autodiesel

ELABORADO: Autor

Gráfico # 6.6

Ciclo de Vida del Producto



Fuente: Ventas Autodiesel

ELABORADO: Autor

La empresa Autodiesel, se encuentra en la **ETAPA DE CRECIMIENTO**, debido a que su presencia en el mercado tiene el tiempo necesario para dar a conocer el tipo de servicio de mantenimientos vehiculares que ofrece, en relación a que los costos de ventas se están incrementando.

En esta etapa Autodiesel, debe concentrar sus esfuerzos en aspectos importantes del área de Marketing y ventas, par que la empresa pueda continuar crecimiento en esta etapa del ciclo y continua requiriendo de promoción, capacitación, publicidad para dar a conocer a la empresa y el servicio que esta ofrece en el mercado.

CAPÍTULO VII
ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

Tabla # 7.1

7.1 Variables controlables de marketing aplicadas al sector Automotriz

Objetivos	Acción estratégica sectorial	Acciones de marketing	Tipo de estrategias				
			Prod.	Precio	Promoción	Plaza	Personal
Incrementar las ventas, con servicios de mejor calidad dando garantía de la marca para conseguir el liderazgo dentro del sector automotriz	Incremento del volumen de ventas de la empresa Autodiesel-Chevrolet	Capacitación e incentivos al personal de planta					X
		Ofrecer servicios con garantía	X				
		Desarrollar campañas publicitarias			X		
		Plantear metas de mantenimientos mensuales		X			
	Implementación del marketing para el servicio que brinda Autodiesel	Establecer canales para difusión del servicio				X	
		Sistema agresivo de publicidad para la demanda potencial			X		

Elaborado: Autor

7.1.1 Servicio

Servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico. (PORTER, 2008: 18)

Autodiesel entrega el servicio de mantenimientos vehiculares para los vehículos Chevrolet de todos los tipos sean: jeep, vehículos todo terreno, automóviles, camiones.

Este servicio se brinda en los talleres Autodiesel donde se recibe el vehículo o se asiste a domicilio al cliente y se elabora el requerimiento del cliente, este servicio cuenta con la garantía y el respaldo de la marca Chevrolet la cual no solo brinda repuestos originales sino que también el servicio cubre daños de toda índole.

7.1.2 Componentes del servicio

Mantenimientos regulares.

Mantenimientos de los 5.000 km

Este mantenimiento es el primero después de que el vehículo a salido del concesionario, dentro de este se cambia aceite de motor y filtro y se realiza un chequeo general de vehículo. (AUTODIESEL, 2005)

Mantenimiento de los 10.000 km

En este mantenimiento se cambia aceite de motor, filtro, revisión de frenos y zapatas, revisión de batería entre otros. (AUTODIESEL, 2009)

Alineación y balanceo computarizado

Este servicio se realiza cuando se rotan las llantas ya que el vehículo debe tener coordinación con el volante y se lo alinea computalizadamente hasta que esté bajo los parámetros técnicos.

Lavada, engrasada y pulverizada

Este servicio no solo con las revisiones de motor sino diariamente donde se lava el vehículo Chevrolet por dentro y por fuera dejándolo impecable como nuevo.

7.1.3 Calidad

Dentro de la calidad del servicio está respaldado bajo la marca Chevrolet, con las mismas normas de producción según General Motors del Ecuador, por ello se busca no solo ser líder sino que la garantía al cliente de que se brinda el mejor servicio, con repuestos originales y sobre todo con precios accesibles para los clientes

7.1.4 Precio

7.1.4.1 Tendencias de las políticas de precios

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

(MUÑIZ, 2006: 27)

Áreas Internas	Áreas Externas
✚ Costes	✚ Mercado
✚ Cantidad	✚ Tipos de clientes
✚ Precios	✚ Zonas geográficas
✚ Beneficios fijados	✚ Canales de distribución
✚ Medios de distribución	✚ Promoción

Con el aumento de los aranceles a las importaciones de los repuestos automotrices los precios varían y el principal problema son los repuestos genéricos donde muchas veces por lo altos costo los clientes prefieren optar por otras maneras de realizar mantenimientos vehiculares.

Los precios de los mantenimientos dependiendo del kilometraje por ejemplo en el de 5,00 km oscilan entre los 80,00 y 100 dólares.

Autodiesel toma en cuenta el mercado y forma parte de esta tendencia con un precio por mantenimiento de \$80,00 dólares.

✚ Análisis de Elasticidad:

$$\% \text{ de cambio en cantidad de demanda} = \frac{\text{cambio cantidad demanda}}{Q_1} \times 100$$

$$= \frac{Q_2 - Q_1}{Q_1} \times 100$$

$$= ((47519-35174)/47519) \times 100 = 25,98\%$$

$$\begin{aligned} \text{\% cambio en el precio} &= \frac{\text{cambio en el precio}}{P_1} \times 100 \\ &= \frac{p_2 - p_1}{p_1} \end{aligned}$$

$$= \frac{75-80}{80} = -7,81\%$$

$$\text{elasticidad demanda respecto a l pr.} = \frac{\text{\% de cambio en la cantidad demand}}{\text{\% cambio del precio}}$$

$$= \frac{25,98}{-7,81} = -3,31\%$$

<p>0 perfectamente inelástica</p> <p>-0,1 inelástica</p> <p>-1 elástica unitaria</p> <p>-3 elástica</p>

Como se observa la elasticidad de la demanda respecto al precio es elástica porque se encuentra dentro de los rangos es decir -3,31%, por esta razón la cantidad de la demanda y el cambio del precio se obtendrá un resultado menor a 3.

7.2 Objetivos Estratégicos

Los objetivos de la empresa Autodiesel-Chevrolet que servirán para incrementar la competitividad de esta concesionaria son los siguientes:

- ④ Diseñar un programa de capacitación especializado en atención al cliente y gestión administrativa – financiera que ayude a mejorar la satisfacción del cliente interno como externo fortaleciendo la cultura organizacional.
- ④ Ser líder en el servicio de mantenimientos vehiculares dando garantía por el trabajo realizado a precios bajos y con calidad.
- ④ Realizar una publicidad agresiva mediante la utilización de los medios de comunicación para atraer a clientes de la marca Chevrolet dando a conocer las garantías que brinda la empresa.
- ④ Realizar eventos de promoción en el interior de la empresa Autodiesel con la participación de los clientes frecuentes y exposición de los servicios que ofrece.

7.3 Estrategias para la empresa Autodiesel-Chevrolet

7.3.1 Concepto

“La estrategia es la forma o el camino que la empresa sigue para conseguir los objetivos deseados.” (*GUILTINAN, 1998; 389*)

7.3.2 Importancia

Poseer estrategias es importante porque permite ordenar las ideas, clasificar las situaciones, prever resultados y llevar a cabo las acciones más convenientes. Además permite a la empresa distribuir en mejor forma los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.

7.3.3 Estrategias de Desarrollo

“Busca una posición competitiva favorable, provechosa y sostenible con la que la organización competirá en el mercado.” (GUILTINAN, 1998; 31)

Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

- ✚ **Liderazgo en Costos:** “Se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria, esto se logra a través de economías a escala.” (GUILTINAN, 1998; 31)

- ✚ **Diferenciación:** “Se plantea cuando se introducen en los productos o servicios características distintas a los de la competencia. La estrategia de diferenciación solo se debe seguir tras un estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efectos de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores. Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.” (GUILTINAN, 1998; 31)

✚ **Enfoque o Concentración:** “Las empresas orientadas a esta estrategia buscan descubrir y atacar mercados, nicho a los cuales puedan servir eficientemente utilizando una estrategia de liderazgo en costo o una estrategia de Diferenciación.

Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos. (GUILTINAN, 1998; 31)

7.3.4 Estrategias de Crecimiento

“Persigue el crecimiento constante y sostenido de las ventas o de la participación en el mercado para estabilizar o reforzar el beneficio de la empresa en mercados actuales o nuevos.” (GUILTINAN, 1998; 31)

Tiene la siguiente clasificación:

Ⓢ **Intensivo:** “Cuando la empresa no explota todas las oportunidades ofrecidas por su producto. Consisten en cultivar de manera intensiva los mercados actuales de la compañía.” (GUILTINAN, 1998; 31)

Incluyen las siguientes estrategias:

✚ **Estrategia de penetración:** “Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes, mediante la oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresivas.” (GUILTINAN, 1998; 31)

Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque persuade a los clientes actuales a usar más del producto y atrae a clientes de la competencia.

✚ **Estrategia de desarrollo de mercado:** “Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, es decir a aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún.” (GUILTINAN, 1998; 31)

- ✚ **Estrategia de desarrollo del producto:** “Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, mediante el desarrollo de una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.” (GUILTINAN, 1998; 31)

- Ⓜ **Integrado:** “Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y competidores. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente.” (GUILTINAN, 1998; 31)
 - ✚ **“Integración hacia atrás:** Ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor.
 - ✚ **Integración hacia adelante:** Cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución, es decir cuando una compañía de gran tamaño es propietaria de una red de estaciones o tiendas de servicio y la controla.
 - ✚ **Integración horizontal:** Es cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores.” (GUILTINAN, 1998; 33)

- Ⓜ **Diversificado:** “Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía. Generalmente, abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica.” (TROUT, 2007, 53)
 - ✚ **“Estrategias de diversificación horizontal:** Consisten en agregar nuevos productos a la línea ya establecida de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía.

- ✚ **Estrategias de diversificación en conglomerado:** Consisten en vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existente, para de esa manera, atraer a nuevas categorías de clientes.
- ✚ **Estrategias de diversificación concéntrica:** Introducen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.“ (GUILTINAN, 1998; 34-35)

7.3.5 Estrategias Competitivas

“Es la consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores.” (TROUT, 2007, 53). Tiene la siguiente clasificación:

- ✚ **Líder:** “La empresa líder cuenta con la parte más grande del mercado, dirige a las otras empresas en cuanto a cambio de precios, introducción de productos nuevos, cobertura de la distribución y gasto para promociones. La líder es el punto focal de la competencia. La existencia de una empresa líder no es nada fácil, debe estar siempre vigilante, las demás empresas están siempre desafiando sus fuerzas o tratando de sacar provecho de sus debilidades.” (TROUT, 2007, 55)
- ✚ **Retador:** “La empresa retadora actúa agresivamente intentando desbancar al líder. La empresa retadora tiene que evaluar adecuadamente sus capacidades y la respuesta del líder. De especial importancia es la decisión de como atacar al líder, siendo el ideal una estrategia contra la cual el competidor sea incapaz de reaccionar o no reacciona por el alto coste de la acción defensiva.” (TROUT, 2007, 56)
- ✚ **Seguidor:** “El seguidor dispone de una pequeña cuota de mercado y su capacidad de acción es reducida. Estas empresas con baja

participación en el mercado pueden ser rentables si son gestionadas adecuadamente.” (TROUT, 2007, 57)

✚ **Especialista:** “El especialista se concentra en nichos de mercado. Para ser rentable y duradero un nicho debe representar un potencial de beneficio suficiente, tener potencial de crecimiento, ser poco atractivo para los competidores, corresponder a las capacidades distintivas de la empresa y poseer una barrera de entrada defendible.” (TROUT, 2007, 57)

7.3.6 Estrategia de Desarrollo

La estrategia de desarrollo a utilizarse por la empresa Autodiesel-Chevrolet es la de **DIFERENCIACIÓN**, ya que se busca una posición competitiva favorable para enfrentarse en el mercado, también por la atención al cliente y su servicio a domicilio lo cual es una facilidad para el cliente.

7.3.7 Crecimiento

Dentro de la estrategia de crecimiento para la empresa Autodiesel-Chevrolet se utilizara la estrategia de crecimiento intensivo porque la empresa persigue un crecimiento constante y sostenido de las ventas y afluencia de clientes y por **PENETRACIÓN** porque se utilizará actividades de publicidad, eventos para promoción los servicios del Autodiesel.

Todas estas estrategias empleadas se realizarán con el objetivo de generar ingresos y utilidades porque persuade a los clientes actuales a usar más el servicio y atrae a clientes de la competencia.

7.3.8 Competitiva

Dentro de las estrategias competitivas Autodiesel utiliza la estrategia del **ESPECIALISTA** ya que la empresa es exclusivamente de la marca Chevrolet y con la garantía de la marca respectiva, por ello busca nichos a donde concentrarse como el sector público.

Logotipo

La marca de la empresa Autodiesel se representa por el siguiente logotipo:

Imagen # 7.1

Logotipo



Fuente: Empresa Autodiesel

Diseñada por: Wilson Galarza (Presidente)

El logotipo de la empresa Autodiesel está representado por la imagen de la marca Chevrolet en la parte superior derecha y en la parte superior izquierda el nombre de Volvo ya que Autodiesel se creó para el mantenimiento, compra y venta de camiones Chevrolet y con el tiempo se ha dedicado más a mantenimiento de vehículos pequeños de la marca es por ello que en la actualidad se utiliza el siguiente logotipo:



Slogan

La marca de la empresa Autodiesel se representa por el siguiente slogan:

"Experiencia diesel en el Ecuador"

El slogan representa lo que la empresa Autodiesel brinda a sus clientes con el servicio que brinda y la confianza que la empresa quiere dar a sus clientes:

Antes se utilizaba "Experiencia a diesel en el Ecuador"

Ya que se dedicaba al mantenimiento en camiones y vehículos a diesel, en la actualidad se dedica más a mantenimientos de vehículos a gasolina por eso ahora utilizan el siguiente slogan:

"Lo mejor en talleres para su vehículo"

Ya que la marca Chevrolet representa el siempre estar con el cliente y su respaldo y garantía total.

7.4 Acciones de marketing para lograr objetivos de Autodiesel

7.5 Programas de Marketing

"Un programa de marketing es un conjunto de actividades cuidadosamente diseñado que ayudan a alcanzar objetivos de venta preestablecidos.

Con el fin de alcanzar los objetivos fijados se debe construir fuertes relaciones con los clientes para maximizar las ventas, para lo que se necesita poner todas las herramientas de marketing a trabajar en un mismo sentido.” (GUILTINAN, 1998; 17)

7.6 Proyectos de marketing

Cuadro # 7.2; Estrategia Objetivo N°.1

Actividad	Acción	Nivel	Metas	Cronograma	Responsable	Presupuestos	Indicadores de gestión
Objetivo 1: Diseñar un programa de capacitación especializada en atención al cliente y gestión administrativa-financiera, que ayude a mejorar la satisfacción del cliente tanto interno como externo, fortaleciendo la cultura organizacional							
Estrategia: 1.1 Diferenciación: Realizar cursos de capacitación para todos los empleados tanto en atención al cliente como en calidad total							
Inducción del personal en atención al cliente	Selección de temas en atención al cliente	1	5	6 al 24 de Septiembre del 2010	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 1.500	NÚMERO DE PERSONAS CAPACITADAS
	Realizar proformas de instituciones capacitadoras						
	Convocar al personal a través de circulares						
	Ejecución de la capacitación						
	Refrigerio a los asistentes						
Pagar a los capacitadores							
Capacitación del Personal en Gestión Administrativa Financiera	Selección de temas en Gestión Administrativa- Financiera	1	5	04 al 22 de Octubre del 2010	RECURSOS HUMANOS	\$ 900	CAPACITADAS
	Realizar Proformas de instituciones capacitadoras						
	Convocar al personal a través de circulares						
	Ejecución de la capacitación						
	Refrigerio a los asistentes						
Pagar a los capacitadores							
Subtotal						\$ 2.400	
Estrategia: 1.2 Diferenciación: Incentivar al personal mediante la realización de programas conmemorativos en público, para dar a conocer los logros de cada trabajador							
Valoración del rendimiento del personal	Establecer reunión con el jefe de RRHH	1	5	8 de Noviembre al 13 de Diciembre del 2010	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 350	NÚMERO DE PERSONAS EVALUADAS
	Realizar encuestas al cliente externo						
	Cuantificar los logros personales						
	Informar publicamente los resultados						
Planificar programa de Homenaje	Convocar a reunión a los jefes de Áreas	1	5	8 de Noviembre al 13 de Diciembre del 2010	RECURSOS HUMANOS	\$ 175	NÚMERO DE PERSONAS HOMENAJEADAS
	Delagar comisiones						
	Elaborar programa						
	Convocar a través de circulares a trabajadores						
	Ejecutar el programa						
Entrega de refrigerios							
Subtotal						\$ 525	
Total Objetivo # 1						\$ 2.925	

Fuente: Autor

Cuadro # 7.3; Estrategia Objetivo N°.2

Objetivo 2: Ser líder en el servicio de mantenimientos vehiculares dando garantía por el trabajo realizado a precios bajos con calidad

Estrategia: 2.1 Competitividad: Brindar garantía y confianza al cliente, mediante la revisión del trabajo personalizado antes de salir del taller

Actividad	Acción	Nivel	Metas	Cronograma	Responsable	Presupuestos	Indicadores de gestión
Detalle al cliente del trabajo realizado	Revisión de Orden de trabajo	1	1 con cada Trabajo	1 Abril al 31 de	ASESORES DE	\$ 20	Número de Inspecciones
	Inspección de Accesorios						
	Revisión del motor						
Prueba del Vehículo con el cliente	Prueba técnica con el cliente	1	1 revisión con cada trabajo	Diciembre del 2010	SERVICIOS	\$ 1.500	Número de revisiones realizadas
	Firma de entrega-recepción						
	Entrega de Suvenirse						
Subtotal						\$ 1.520	

Estrategia: 2.2 Diferenciación: Incentivar al cliente a utilizar los servicios post-venta de Autodiesel, mediante la implementación del servicio a domicilio.

Actividad	Acción	Nivel	Metas	Cronograma	Responsable	Presupuestos	Indicadores de gestión
Diseñar un sistema de Call Center	Acudir a especialistas	1	1000	1 al 30 de Junio de 2010	ASESORES DE	\$ 1.000	Número de regalos publicitarios
	Recolectar proformas						
	Selección de proforma						
	Capacitación del personal para atención al cliente						
	Funcionamiento del Call Center						
Diseño de de Publicidad	Acudir a especialistas	1	2000	1 al 31 de Julio de 2010	SERVICIOS	\$ 1.000	Número de Publicidad diseñada
	Recolectar proformas						
	Selección de proforma						
	Ejecución de Material publicitario						
	Entega de material						
Subtotal						\$ 2.000	

Estrategia: 2.3 Penetración: Elaboración de una página Web para dar a conocer el servicio post-venta.

Actividad	Acción	Nivel	Metas	Cronograma	Responsable	Presupuestos	Indicadores de gestión
Diseño Página Web	Preguntar la información al Gerente	1	1	del 5 al 17 de Agosto del 2010	JEFE RECURSOS HUMANOS	\$ 100	NÚMERO DE PÁGINAS WEB ELABORADAS
	Selección de la información						
	Acudir a centros de computo						
	Selección Proformas						
	Elaboración de la Página Web						
	Ejecución de la Página Web						
Subtotal						\$ 800	
Total Objetivo # 2						\$ 4.320	

Fuente: Autor

Cuadro # 7.4: Estrategia Objetivo N°.3

Objetivo 3: Realizar una publicidad agresiva mediante la utilización de medios publicitarios para atraer a clientes de la marca Chevrolet							
Estrategia: 3.1 Competitividad: Promocionar a través de radio y prensa, el servicio que brinda la empresa, como es el de a domicilio							
Actividad	Acción	Nivel	Metas	Cronograma	Responsable	Presupuestos	Indicadores de gestión
Contratación de TV (canal 2), en horas de noticiero	Recolectar proformas de Spot	1	2 Spot diarios	3 Mayo al 18 de	Gerente y	\$ 11.200	Número de Spots realizados en el mes
	Selección de la proforma						
	Ejecutar el Spot de 30 seg.						
Contratación diario El Comercio	Recolectar proformas Publicitarias	1	1 anuncio de un cuarto de página	Julio del 2010	RRHH.	\$ 8.400	Número de anuncios publicitarios
	Selección de la proforma						
	Diseño y publicación del anuncio						
Subtotal						\$ 19.600	
Estrategia: 3.2 Penetración: Diseño de regalos publicitarios como camisetas, maletas, canguros para dar a conocer la marca y lograr posicionarse en la mente del cliente							
Actividad	Acción	Nivel	Metas	Cronograma	Responsable	Presupuestos	Indicadores de gestión
Diseño de llaveros y esferos	Acudir a diseñadores gráficos	1	1000	1 al 12 Junio 2010	Gerente y	\$ 1.000	Número de regalos publicitarios diseñados
	Recolectar proformas						
	Selección de proforma						
	Ejecución del diseño						
	Distribución de material			Todos los sábados del mes			
Diseño de Camisetas, franelas, canguros y mochilas	Asistir a centros especializados	1	2500	5 al 9 de Julio de 2010	RRHH.	\$ 1.000	Número de Publicidad diseñada
	Recolectar proformas						
	Selección de proforma						
	Ejecución de Material publicitario						
	Entrega de material a cada cliente, finalizado el trabajo post-venta			Todos los sábados del mes			
Subtotal						\$ 2.000	
Estrategia: 3.3 Penetración: Elaboración de Gigantografía en la cual se distinguirá la marca Chevrolet para que el cliente relacione la marca y pueda visualizar los números de teléfono de la empresa para fácil localización							
Actividad	Acción	Nivel	Metas	Cronograma	Responsable	Presupuestos	Indicadores de gestión
Diseño Gigantografía	Preguntar la información al Gerente	1	2	2 al 5 de Agosto 2010	Gerente y	\$ 100	NÚMERO DE GIGATOGRAFÍAS ELABORADAS
	Selección de la información						
	Acudir a centros de computo						
	Selección de Proformas						
	Contratación de un Diseñador Gráfico						
	Elaboración de la Gigantografía						
	Colocación de la Gigantografía			9 al 12 de Agosto 2010	RRHH.	\$ 500	
				13 al 14 de Agosto 2010			
				23 Agosto al 31 de Diciembre del 2010		200	
Subtotal						\$ 800	
Total Objetivo # 3						\$ 22.400	

Elaborado: Autor

Cuadro # 7.5; Estrategia Objetivo N°.4

Objetivo 4:	Realizar eventos de promoción en el interior de Autodiesel, con la exposición de clientes frecuentes y exposición de los servicios que ofrece, para dar a conocer a los clientes las ventajas y garantías que brinda la empresa						
Estrategia: 4.1	Competitividad: Promocionar a través de radio y prensa, el servicio que brinda la empresa, como es el de a domicilio						
Actividad	Acción	Nivel	Metas	Cronograma	Responsable	Presupuestos	Indicadores de gestión
Gestionar invitaciones a empresas públicas y privadas	Selección de Instituciones que participen en el evento	0	3 eventos	15 al 19 de Marzo 2010	Ventas, Gerente y RRHH.	\$ 300	Número de empresas invitadas
	Concursos dando a conocer la empresa			1 al 30 de Abril 2010			
	Otorgar pases de cortesía a las empresas ganadoras			03 de Mayo 2010			
Solicitar la colaboración de grupos locales y a nivel nacional	Entregar oficios a los representantes de grupos artísticos	0	2 grupos	15 al 19 de Marzo 2010	RRHH.	\$ 800	Número de grupos musicales invitados
	Participación de los grupos musicales			Sábados del mes de Abril			
	Incentivar a dichos grupos con la colaboración de los proveedores			3 de Mayo de 2010			
						\$ 1.100	
Estrategia: 4.2	Penetración: Realizar concursos de vehículos clásicos con las participación de reconocidos empresarios a nivel nacional, para demostrar a los clientes la garantía y seriedad de la empresa						
Actividad	Acción	Nivel	Metas	Cronograma	Responsable	Presupuestos	Indicadores de gestión
Realizar publicidad radial del concurso	Diseñar la cuña radial	1	2 diarias	15 al 31 de Marzo del 2010	Asesores, Gerente y RRHH.	\$ 500	Número de cuñas radiales realizadas
	Recolectar proformas						
	Selección de proforma						
Elaboración del concurso	Ejecución de la cuña radial	0	2	05 de Abril del 2010	RRHH.	\$ 1.000	Número de concursos realizados
	Receptar inscripciones de los concursantes						
	Cobrar la inscripción						
	Dar a conocer las reglas del concurso						
	Ejecutar el concurso						
Selección de los tres finalistas							
Premiación de los ganadores							
Subtotal						\$ 1.500	
Total Objetivo # 4						\$ 2.600	

Elaborado: Autor

CAPÍTULO VIII

ANÁLISIS DE IMPACTO FINANCIERO

8.1 Estudio Financiero

8.1.1 Concepto

“Es una representación de la situación financiera y de las transacciones llevadas a cabo por la empresa, cuyo objetivo es suministrar información acerca de la situación y desempeño financiero.”
(ZAPATA, 2006: 46)

8.1.2 Importancia

Es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los administradores financieros, ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas en el largo plazo.

Para el presente proyecto se realizará un período de evaluación a cinco años para obtener los respectivos flujos. Cada año está representado por un número iniciando desde el cero hasta el cinco respectivamente.

Tabla 8.1

Período de Evaluación del Proyecto

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014
FLUJOS	0	1	2	3	4	5

FUENTE: Autor

8.2 Presupuesto

8.2.1 Concepto

“Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas”. (ZAPATA, 2006: 57)

8.2.2 Importancia

Es importante porque nos permite distribuir adecuadamente los recursos con los que cuenta la empresa y de esta manera controlar su funcionamiento y anticiparnos al futuro.

8.2.3 Presupuestos de Inversión

“Comprende todo el cuadro de renovación de maquinaria y equipo que se han depreciado por su uso constante y los medios intangibles orientados a proteger las inversiones realizadas”. (ZAPATA, 2006: 55)

El presupuesto de inversión está conformado por los activos fijos, diferidos y capital de trabajo que posee la empresa.

- **El activo fijo:** “Son aquellos bienes y derechos que una empresa necesita para funcionar de forma duradera, son poco líquidos, dado que se tardaría mucho en venderlos para conseguir dinero. Lo normal es que perduren durante mucho tiempo en la empresa, si bien son duraderos, no siempre son eternos”. (ZAPATA, 2006: 56)
Por ello, la contabilidad obliga a amortizar los bienes a medida que transcurre su vida normal, de forma que se refleje su valor más ajustado posible. Para ello existen tablas y métodos de amortización.
- **El capital de trabajo:** “Indica el capital con que la empresa cuenta para el desarrollo de sus actividades operativas. Está dado por la

diferencia entre el activo corriente menos el pasivo corriente”
(ZAPATA, 2006: 57)

A continuación se detalla el presupuesto de inversión para el presente proyecto:

Tabla 8.2

Presupuesto de Inversión

DETALLE DE INVERSIONES				
INVERSIONES				32.245
ACTIVO FIJO		5.000	19%	
Muebles y enseres	5.000			
CAPITAL DE TRABAJO		27.245	81%	
Capital de operación (Efectivo)	27.245			
TOTAL			100%	32.245
FINANCIAMIENTO				
Capital propio		9.674	30%	
Financiamiento externo		22.572	70%	
TOTAL			100%	32.245

FUENTE: Autor

Autodiesel necesita \$32.245 para su plan de marketing, el cual está distribuido en **activos fijos**: \$5.000 en muebles y enseres y \$27.245 en **capital de operación**, para poner en marcha el proyecto. Del total de la inversión, \$22.572 será financiado por el banco del Pichincha, es decir el 70% y lo restante \$9.674 que representa el 30% es capital de la empresa.

8.3 Financiamiento del Proyecto

“El financiamiento es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios” (ZAPATA, 2006: 57).

La empresa Autodiesel realizará un préstamo al Banco del Pichincha por un monto de \$22.572 que corresponde al 70% de la inversión, esta entidad bancaria cobrará una tasa de interés del 9,13% anual, para cinco años. A continuación se detalla la tabla de amortización de dicho préstamo.

Tabla 8.3

Tabla de Amortización

PERIODO	CAPITAL INSOLUTO	INTERES	CUOTA	CAPITAL PAGADO	SALDO DE CAPITAL
0	\$ 22.572,00				
1	\$ 22.572,00	\$ 171,74	\$ 376,20	\$ 547,94	\$ 22.195,80
2	\$ 22.195,80	\$ 168,87	\$ 376,20	\$ 545,07	\$ 21.819,60
3	\$ 21.819,60	\$ 166,01	\$ 376,20	\$ 542,21	\$ 21.443,40
4	\$ 21.443,40	\$ 163,15	\$ 376,20	\$ 539,35	\$ 21.067,20
5	\$ 21.067,20	\$ 160,29	\$ 376,20	\$ 536,49	\$ 20.691,00
6	\$ 20.691,00	\$ 157,42	\$ 376,20	\$ 533,62	\$ 20.314,80
7	\$ 20.314,80	\$ 154,56	\$ 376,20	\$ 530,76	\$ 19.938,60
8	\$ 19.938,60	\$ 151,70	\$ 376,20	\$ 527,90	\$ 19.562,40
9	\$ 19.562,40	\$ 148,84	\$ 376,20	\$ 525,04	\$ 19.186,20
10	\$ 19.186,20	\$ 145,98	\$ 376,20	\$ 522,18	\$ 18.810,00
11	\$ 18.810,00	\$ 143,11	\$ 376,20	\$ 519,31	\$ 18.433,80
12	\$ 18.433,80	\$ 140,25	\$ 376,20	\$ 516,45	\$ 18.057,60
13	\$ 18.057,60	\$ 137,39	\$ 376,20	\$ 513,59	\$ 17.681,40
14	\$ 17.681,40	\$ 134,53	\$ 376,20	\$ 510,73	\$ 17.305,20
15	\$ 17.305,20	\$ 131,66	\$ 376,20	\$ 507,86	\$ 16.929,00
16	\$ 16.929,00	\$ 128,80	\$ 376,20	\$ 505,00	\$ 16.552,80

17	\$ 16.552,80	\$ 125,94	\$ 376,20	\$ 502,14	\$ 16.176,60
18	\$ 16.176,60	\$ 123,08	\$ 376,20	\$ 499,28	\$ 15.800,40
19	\$ 15.800,40	\$ 120,21	\$ 376,20	\$ 496,41	\$ 15.424,20
20	\$ 15.424,20	\$ 117,35	\$ 376,20	\$ 493,55	\$ 15.048,00
21	\$ 15.048,00	\$ 114,49	\$ 376,20	\$ 490,69	\$ 14.671,80
22	\$ 14.671,80	\$ 111,63	\$ 376,20	\$ 487,83	\$ 14.295,60
23	\$ 14.295,60	\$ 108,77	\$ 376,20	\$ 484,97	\$ 13.919,40
24	\$ 13.919,40	\$ 105,90	\$ 376,20	\$ 482,10	\$ 13.543,20
25	\$ 13.543,20	\$ 103,04	\$ 376,20	\$ 479,24	\$ 13.167,00
26	\$ 13.167,00	\$ 100,18	\$ 376,20	\$ 476,38	\$ 12.790,80
27	\$ 12.790,80	\$ 97,32	\$ 376,20	\$ 473,52	\$ 12.414,60
28	\$ 12.414,60	\$ 94,45	\$ 376,20	\$ 470,65	\$ 12.038,40
29	\$ 12.038,40	\$ 91,59	\$ 376,20	\$ 467,79	\$ 11.662,20
30	\$ 11.662,20	\$ 88,73	\$ 376,20	\$ 464,93	\$ 11.286,00
31	\$ 11.286,00	\$ 85,87	\$ 376,20	\$ 462,07	\$ 10.909,80
32	\$ 10.909,80	\$ 83,01	\$ 376,20	\$ 459,21	\$ 10.533,60
33	\$ 10.533,60	\$ 80,14	\$ 376,20	\$ 456,34	\$ 10.157,40
34	\$ 10.157,40	\$ 77,28	\$ 376,20	\$ 453,48	\$ 9.781,20
35	\$ 9.781,20	\$ 74,42	\$ 376,20	\$ 450,62	\$ 9.405,00
36	\$ 9.405,00	\$ 71,56	\$ 376,20	\$ 447,76	\$ 9.028,80
37	\$ 9.028,80	\$ 68,69	\$ 376,20	\$ 444,89	\$ 8.652,60
38	\$ 8.652,60	\$ 65,83	\$ 376,20	\$ 442,03	\$ 8.276,40
39	\$ 8.276,40	\$ 62,97	\$ 376,20	\$ 439,17	\$ 7.900,20
40	\$ 7.900,20	\$ 60,11	\$ 376,20	\$ 436,31	\$ 7.524,00
41	\$ 7.524,00	\$ 57,25	\$ 376,20	\$ 433,45	\$ 7.147,80
42	\$ 7.147,80	\$ 54,38	\$ 376,20	\$ 430,58	\$ 6.771,60
43	\$ 6.771,60	\$ 51,52	\$ 376,20	\$ 427,72	\$ 6.395,40
44	\$ 6.395,40	\$ 48,66	\$ 376,20	\$ 424,86	\$ 6.019,20
45	\$ 6.019,20	\$ 45,80	\$ 376,20	\$ 422,00	\$ 5.643,00
46	\$ 5.643,00	\$ 42,93	\$ 376,20	\$ 419,13	\$ 5.266,80
47	\$ 5.266,80	\$ 40,07	\$ 376,20	\$ 416,27	\$ 4.890,60
48	\$ 4.890,60	\$ 37,21	\$ 376,20	\$ 413,41	\$ 4.514,40
49	\$ 4.514,40	\$ 34,35	\$ 376,20	\$ 410,55	\$ 4.138,20
50	\$ 4.138,20	\$ 31,48	\$ 376,20	\$ 407,68	\$ 3.762,00
51	\$ 3.762,00	\$ 28,62	\$ 376,20	\$ 404,82	\$ 3.385,80
52	\$ 3.385,80	\$ 25,76	\$ 376,20	\$ 401,96	\$ 3.009,60
53	\$ 3.009,60	\$ 22,90	\$ 376,20	\$ 399,10	\$ 2.633,40
54	\$ 2.633,40	\$ 20,04	\$ 376,20	\$ 396,24	\$ 2.257,20
55	\$ 2.257,20	\$ 17,17	\$ 376,20	\$ 393,37	\$ 1.881,00

56	\$ 1.881,00	\$ 14,31	\$ 376,20	\$ 390,51	\$ 1.504,80
57	\$ 1.504,80	\$ 11,45	\$ 376,20	\$ 387,65	\$ 1.128,60
58	\$ 1.128,60	\$ 8,59	\$ 376,20	\$ 384,79	\$ 752,40
59	\$ 752,40	\$ 5,72	\$ 376,20	\$ 381,92	\$ 376,20
60	\$ 376,20	\$ 2,86	\$ 376,20	\$ 379,06	\$ 0,00

Fuente: Autor

Tabla 8.4

Resumen Gastos Financieros y Capital

	AÑO	INTERESES	CAPITAL	
	1	\$ 1.871,91	\$ 6.386,31	
	2	\$ 1.459,75	\$ 5.974,15	
	3	\$ 1.047,59	\$ 5.561,99	
	4	\$ 635,42	\$ 5.149,82	
	5	\$ 223,26	\$ 4.737,66	
	Total	\$ 5.237,93	\$ 22.572,00	

Fuente: Autor

Al final de los cinco años se tendrá que pagar un interés de \$ 5.237,93 a la entidad bancaria. Las amortizaciones de capital servirán para calcular el flujo de efectivo.

8.4 Punto de Equilibrio

“El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.” (ZAPATA, 2006: 24)

- ✚ “**Costos variables** son aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas”. (ZAPATA, 2006: 25)
- ✚ “**Costos fijos** son aquellos que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia es prácticamente constante”. (ZAPATA, 2006: 25)

Además debemos conocer el precio de venta de él o los productos que fabrique o comercialice la empresa, así como el número de unidades producidas. Para calcular el punto de equilibrio de la empresa Autodiesel se debe tomar en consideración el pronóstico de la demanda, de los costos y de los precios que se detallan a continuación.

8.4.1 Pronóstico de Demanda: El pronóstico de la demanda de Autodiesel se ha realizado en base a datos históricos otorgados por la Asociación de Empresa Automotrices del Ecuador y con datos referenciales del gerente de Autodiesel el Ing. Máximo Tandazo, esto será con un incremento del 31,36% para cada año proyectado.

Como se detalla a continuación:

Tabla # 8.5

Pronóstico de la Demanda de Autodiesel

AÑO	PRODUCTOS	VARIACIÓN %	DEMANDA	DEMANDA TOTAL
2009	Mantenimientos Generales		117916	117916
2010	Mantenimientos Generales	31,36%	154898	154898
2011	Mantenimientos Generales	31,36%	203478	203478

2012	Mantenimientos Generales	31,36%	267295	267295
2013	Mantenimientos Generales	31,36%	351127	351127
2014	Mantenimientos Generales	31,36%	461251	461251

FUENTE: Autor

8.4.2 Pronóstico de Costos

La variación del porcentaje se ha obtenido en base a datos históricos que otorgo la Asociación de Empresa Automotrices del Ecuador resultado el 7% de incremento para cada año.

Los costos fijos totales son \$ 126650,04 y los costos variables totales son \$ 321,90.

Tabla # 8.6

Pronóstico del Costo

AÑO	PRODUCTOS	COSTO VARIABLE UNITARIO		COSTO FIJOS TOTAL		PRODUCCIÓN TOTAL	COSTO TOTAL UNITARIO
		VARIACIÓN %	COSTOS VARIABLES	VARIACIÓN %	COSTOS FIJOS		
2009	Mobiliario médico		45,00		21108,34	117916	45,18
2010	Mobiliario médico	7%	48,15	0%	21108,34	154898	48,29
2011	Mobiliario médico	7%	51,52	0%	21108,34	203478	51,62
2012	Mobiliario médico	7%	55,13	0%	21108,34	267295	55,21
2013	Mobiliario médico	7%	58,99	0%	21108,34	351127	59,05
2014	Mobiliario médico	7%	63,11	0%	21108,34	461251	63,16
Totales			321,90		126650,04		322,50

FUENTE: Autor

8.4.3 Pronóstico de Precios

El precio actual de los mantenimientos vehiculares son de \$90,18 dólares, dentro del cual está considerado una lavada gratis y un obsequio como un a franela para el cliente.

El precio se incrementa en un 6.25% para ello se ha tomado en cuenta los costos y la utilidad que desea obtener la empresa en los respectivos años, dando como resultado el siguiente cuadro:

Tabla 8.7

Pronóstico del Precio

Columna1	Columna2	Columna3	Columna4
AÑO	PRODUCTOS	VARIACIÓN %	PRECIO
2009	Mantenimientos Vehiculares		90,18
2010	Mantenimientos Vehiculares	6,25%	95,82
2011	Mantenimientos Vehiculares	6,25%	101,80
2012	Mantenimientos Vehiculares	6,25%	108,17
2013	Mantenimientos Vehiculares	6,25%	114,93
2014	Mantenimientos Vehiculares	6,25%	122,11

FUENTE: Autor

Como se puede apreciar el incremento que se ha realizado da como resultado precios accesibles para los clientes de Autodiesel.

8.4.4 Punto de Equilibrio

Para encontrar el punto de equilibrio de la empresa se aplico las siguientes fórmulas:

$$MC = PVU - CVU$$

$$Pto_Equilibrio(\$) = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{VENTAS}} \qquad Pto_Equilibrio(u) = \frac{CF}{MC}$$

Donde:

CF= Costo Fijo

CV= Costo Variable

MC= Margen de Contribución

PVU=Precio Variable Unitario

CVU= Costo Variable Unitario

Como resultado de la aplicación de las fórmulas se ha obtenido el siguiente cuadro:

Tabla # 8.8

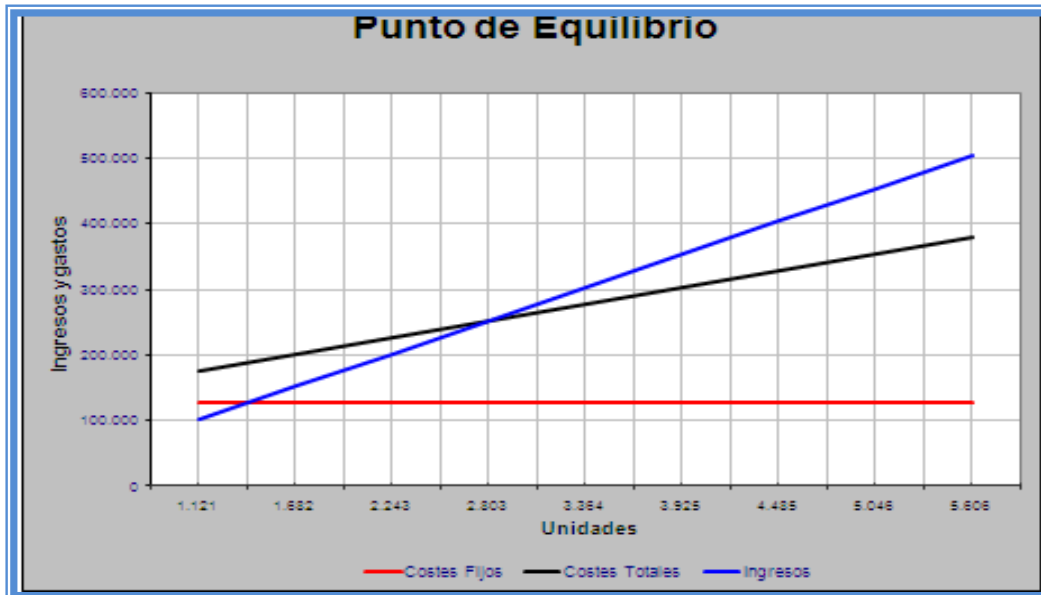
Punto de Equilibrio

AÑO	PRODUCTOS	PARTICIPACIÓN DE VENTAS	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES	PRECIO	PUNTO EQUILIBRIO DOLARES
2009	Mantenimientos Vehiculares		45,18	467	90,18	
2010	Mantenimientos Vehiculares	100%	47,67	443	95,82	43714,44
2011	Mantenimientos Vehiculares	100%	50,28	420	101,80	45483,61
2012	Mantenimientos Vehiculares	100%	53,04	398	108,17	47474,73
2013	Mantenimientos Vehiculares	100%	55,94	377	114,93	49730,86
2014	Mantenimientos Vehiculares	100%	58,99	358	122,11	52306,91

FUENTE: Autor

Gráfico 8.1:

Punto de Equilibrio Año 2009



FUENTE: Autor

Como se puede apreciar el punto de equilibrio en el año 2009 es de \$252.865,00, donde las ventas cubren exactamente los costos, además se observa la magnitud de las utilidades cuando con el mínimo de las ventas de 2804,00.

8.5 Flujo de Caja

8.5.1 Concepto

“Son los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado. También es conocido como flujo de fondos o cash flow en inglés.” (ZAPATA, 2006: 76)

8.5.2 Importancia

“El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.” (ZAPATA, 2006: 76)

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa, puede ser utilizado para determinar:

- ✚ **“Problemas de liquidez**, el ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez.

Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto permite anticipar los saldos en dinero.

- ✚ **Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión**, los flujos de fondos son la base de cálculo del valor actual neto y de la tasa interna de retorno.

- ✚ **Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio** cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.” (ZAPATA, 2006: 76)

8.5.3 Flujo de Caja

Permitirá estimar los ingresos y egresos de efectivo que tendrá la empresa Autodiesel Chevrolet durante un período pre-operacional y los cinco años de proyección.

En el siguiente esquema que se presenta a continuación se observa los flujos de caja en el año 0 que es el 2009 y en el primer año 2010 se obtiene un resultado negativo, pero a partir del año 2 los flujos son

positivos que indican la liquidez de la empresa, lo que quiere decir que el proyecto está adecuadamente financiado cada año.

Tabla # 8.9

Flujo de Fondos

ESCENARIO NORMAL							
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	Columna52	Columna6	Columna7
		AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
	VENTAS		\$ 154.898,00	\$ 203.478,00	\$ 267.295,00	\$ 351.127,00	\$ 461.251,00
(-)	Costos Variables de producción		\$ 77.840,87	\$ 102.975,56	\$ 136.226,75	\$ 180.214,87	\$ 238.406,76
=	MARGEN TOTAL DE CONTRIBUCIÓN		\$ 77.057,13	\$ 100.502,44	\$ 131.068,25	\$ 170.912,13	\$ 222.844,24
(-)	Costos fijos de producción		\$ 21.108,34	\$ 21.108,34	\$ 21.108,34	\$ 21.108,34	\$ 21.108,34
(-)	Gasto de Estrategias		\$ 6.403,78	\$ 8.360,02	\$ 2.508,01	\$ 3.260,41	\$ 4.238,53
(-)	Gastos de Administración		\$ 15.032,16	\$ 19.506,70	\$ 5.852,01	\$ 7.607,61	\$ 9.889,90
(-)	Gastos por depreciación		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
=	UTILIDAD OPERATIVA		\$ 34.012,85	\$ 51.027,38	\$ 101.099,89	\$ 138.435,77	\$ 187.107,47
(-)	Gastos financieros		\$ 1.871,91	\$ 5.974,15	\$ 5.561,99	\$ 5.149,82	\$ 4.737,66
=	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRABAJADORES		\$ 32.140,93	\$ 45.053,23	\$ 95.537,91	\$ 133.285,95	\$ 182.369,82
(-)	Participación Trabajadores (15%)		\$ 4.499,73	\$ 6.307,45	\$ 13.375,31	\$ 18.660,03	\$ 25.531,77
(-)	Impuesto a la Renta (25%)		\$ 7.713,82	\$ 10.812,77	\$ 22.929,10	\$ 31.988,63	\$ 43.768,76
=	UTILIDAD NETA		\$ 19.927,38	\$ 27.933,00	\$ 59.233,50	\$ 82.637,29	\$ 113.069,29
(+)	Depreciación		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
(-)	Capital de Trabajo		\$ 15.489,80	\$ 20.347,80	\$ 26.729,50	\$ 35.112,70	\$ 46.125,10
(-)	Pago de financiamiento externo		\$ 6.386,31	\$ 5.974,15	\$ 5.561,99	\$ 5.149,82	\$ 4.737,66
	INVERSIÓN INICIAL	-\$ 32.245,00					
	Prestamo Bancario	\$ 22.572,00					
	FLUJO DE EFECTIVO	-\$ 9.674,00	-\$ 1.448,74	\$ 2.111,05	\$ 27.442,02	\$ 42.874,77	\$ 62.706,53

Elaborado: Autor

8.6 Evaluación Financiera

“La evaluación de proyectos por medio de métodos matemáticos-Financieros es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los administradores financieros, ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas en el largo plazo.” (BREALEY, 2006: 23)

Para la evaluación financiera se tomará en cuenta al VAN, TIR, TMAR, Relación Costo/Beneficio, Período de Recuperación.

8.6.1 Valor Actual Neto (VAN)

“Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.” (BREALEY, 2006: 23)

La metodología consiste en descontar al momento actual, es decir, actualizar mediante una tasa todos los cash flow del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

Es importante porque el objetivo del V.A.N. es actualizar todos los flujos futuros al período inicial (cero) y compararlos para verificar si los beneficios son mayores que los costos.

La fórmula es la siguiente:

$$VAN = \sum_{n=1}^n \frac{FNF}{(1+i)^n} - II$$

Donde:

FNF: representa los flujos de caja.

II: es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n: es el número de períodos considerado.

i: el tipo de interés (TMAR)

Tabla # 8.10

Interpretación del Van

Valor	Significado	Decisión a tomar
VAN > 0	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (i)	El proyecto puede aceptarse
VAN < 0	La inversión produciría pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida (i)	El proyecto debería rechazarse
VAN = 0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida (i), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

FUENTE: Autor

El valor actual neto es muy importante para la valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales de mercado. Si su valor es mayor a cero, el proyecto es rentable, considerándose el valor mínimo de rendimiento para la inversión.

Para el presente proyecto se ha utilizado los siguientes datos:

$$VAN = \sum_{n=1}^n \frac{FNF}{(1+i)^n} - II$$

Tabla # 8.11

Datos para Calcular el VAN

VAN NORMAL:

$$VAN = \frac{FNF\ 1}{(1+i)^1} + \frac{FNF\ 2}{(1+i)^2} + \frac{FNF\ 3}{(1+i)^3} + \frac{FNF\ 4}{(1+i)^4} + \frac{FNF\ 5}{(1+i)^5} - \text{Inversión Inicial}$$

$$VAN = \frac{-1464,48}{(1+0,12)^1} + \frac{2111,05}{(1+0,12)^2} + \frac{27442,02}{(1+0,12)^3} + \frac{42874,77}{(1+0,12)^4} + \frac{62706,53}{(1+0,12)^5} - 32245,00$$

$$VAN = \frac{-1464,48}{1,12} + \frac{2111,05}{1,25} + \frac{27442,02}{1,40} + \frac{42874,77}{1,57} + \frac{62706,53}{1,76} - 32245,00$$

$$VAN = -1307,57 + 1688,84 + 19601,44 + 27308,77 + 35628,71 - 32245,00$$

$$VAN = 53290,33$$

Fuente: Autor

Aplicando la fórmula anterior el Van es de 53290,33, siendo aceptable el proyecto actual.

8.6.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

“Definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.” (BREALEY, 2006: 28)

Es importante porque se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. “Es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para conocer la factibilidad de diferentes opciones de inversión.” (BREALEY, 2006: 28)

El cálculo del TIR entre dos tasas de interés se realiza a través del método de interpolación que posee la siguiente fórmula:

$$TIR = TD_I + (TD_S - TD_I) * \left(\frac{VAN_I}{VAN_I - VAN_S} \right)$$

Donde:

TD_I= Tasa de interés inferior

TD_S= Tasa de interés superior

VAN_I= Valor actual neto inferior

VAN_S= Valor actual neto superior

El criterio general para saber si es conveniente realizar un proyecto es el siguiente:

Si TIR ≥ i: Se aceptará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida (el coste de oportunidad).

Si TIR < i: Se rechazará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida.

i representa es la tasa de descuento .

Para calcular la TIR se ha tomado en cuenta la fórmula de interpolación entre dos tasas que es de 42% y 43% dando como resultado 42,92% siendo en proyecto rentable porque es mayor que la TMAR de 12%, en el siguiente cuadro se puede apreciar los cálculos:

Tabla # 8.12

Datos para Calcular la TIR

AÑO	FLUJO DE FONDOS	VALOR ACTUAL 45%	VALOR ACTUAL 44%	VALOR ACTUAL 43%	VALOR ACTUAL 42%
1	-1448,74	999,13	1006,07	1013,10	1020,24
2	2111,05	1004,07	1018,06	1032,35	1046,94
3	27442,02	9001,44	9190,28	9384,43	9584,09
4	42874,77	9699,06	9971,30	10253,16	10545,04
5	62706,53	9783,02	10127,46	10486,55	10861,03
	SUMA	30486,72	31313,16	32169,59	33057,35
	INV. INICIAL	32245,00	32245,00	32245,00	32245,00
	VAN	-1758,28	-931,84	-75,41	812,35

FUENTE: Autor

$$TIR=42\%+(1) \frac{812,35}{812,35+75,41}$$

$$TIR=42\%+(1) \frac{812,35}{887,76}$$

TIR= 42,92%

8.6.3 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

Su valor siempre estará basado en el riesgo que corra la empresa en forma cotidiana en sus actividades productivas y mercantiles.

Está formada por la tasa de los bonos a largo plazo del Banco Centra, más la prima de riesgo y más la tasa activa o pasiva del banco.

No hay que olvidar que la prima de riesgo es el valor en que el inversionista desea que crezca su inversión, es decir indica el crecimiento real del patrimonio de la empresa.

Para calcular la TMAR se toma en cuenta la inflación Bonos a largo plazo del Banco Central 8%, tasa pasiva 2%, y la prima de riesgo del 2% dando un total del 12% que es la TMAR del proyecto.

Tabla # 8.13

Datos para Calcular la TMAR

TASA DE DESCUENTO (TMAR)	12,0%
BONOS L/P BANCO CENTRAL	8%
TASA PASIVA BANCO CENTRAL	2%
PRIMA DE RIESGO	2%

FUENTE: Autor

8.6.4 Período de Recuperación o Repago

“Es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.” (BREALEY, 2006: 27)

El período de recuperación de la inversión está entre en año 2 y 3 para ello se realiza el siguiente cálculo $F+(B/D)$; donde **F** es el período anterior a la recuperación total; **B** es el saldo de la inversión inicial; **D** flujo de fondo del período en el cual se recupera la inversión.

Tabla # 8.14

Datos para Calcular el Período de Recuperación

AÑOS	FLUJO DE FONDOS	REPAGO
2009	-1448,74	-1448,74
2010	2111,048753	3559,78875
2011	27442,01798	31001,8067
2012	42874,76674	73876,5735
2013	62706,53273	136583,106

FUENTE: Autor

8.6.5 Relación Beneficio-Costo

Expresa el rendimiento en términos del VAN que genera el proyecto por unidad monetaria invertida, es decir, por cada dólar invertido cuánto de utilidad se obtendrá.

La fórmula es la siguiente:

$$B / C = \frac{\sum FNF}{I}$$

Donde:

FNF: Flujo de Fondos

II: Inversión Inicial

El análisis de la relación B/C son los siguientes:

B/C > 1 implica que los beneficios son mayores que los costos, entonces el proyecto es aconsejable.

B/C = 1 implica que los beneficios son iguales que los costos, entonces el proyecto es indiferente.

B/C < 1 implica que los beneficios son menores que los costos, entonces el proyecto no es aconsejable.

Para calcular la relación beneficio costo del proyecto se ha utilizado los siguientes datos:

Tabla # 8.15

Datos para Calcular la Relación Beneficio/Costo

Van/II =	53290,33	1,65
	32245,00	=

FUENTE: Autor

Aplicando la fórmula de la relación Beneficio/Costo da como resultado 1,65 dólares por cada dólar invertido en el proyecto, esto quiere decir que existe los beneficios son mayores que los costos.

Tabla # 8.16

Resumen del Análisis Financiero Escenario Normal

EVALUACIÓN FINANCIERA	
Período de Recuperación	3 años, 43 días
Valor Presente	53290,33
Costo- Beneficio	1,65
Tasa Interna de Retorno	89,86%
Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento	12,00%

FUENTE: Autor

En el cuadro se puede apreciar los resultados globales del análisis financiero donde se determina que el proyecto es viable de acuerdo a los resultados obtenidos.

8.7 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad del proyecto de inversión tienen por finalidad mostrar los efectos que sobre la Tasa Interna de Retorno (TIR) tendría una variación o cambio en el valor de una o más de las variables de costo o de ingreso que inciden en el proyecto (por ejemplo la tasa de interés, el volumen y/o el precio de ventas, el costo de la mano de obra, el de las materias primas, el de la tasa de impuestos, el monto del capital, etc.) y, a la vez, mostrar la holgura con que se cuenta para su realización ante eventuales cambios de tales variables en el mercado.

Para el análisis de sensibilidad se toma en cuenta dos escenarios que son el pesimista y el optimista.

8.7.1 Escenario Pesimista

“El escenario es un conjunto conformado por la descripción de una situación futura y del encadenamiento de eventos que permite pasar de la situación de origen a la situación venidera.” (BREALEY, 2006: 32)

El escenario pesimista es modelar posibles situaciones desfavorables para el proyecto y como este afectaría. Para el proyecto se ha realizado una variación de -3 puntos en el precio es decir se evaluó con el 3,25% obteniendo los siguientes resultados:

Tabla # 8.17

Resultados del Análisis Financiero con la Variación del Precio en el Escenario Pesimista

EVALUACIÓN FINANCIERA	
Período de Recuperación	4 años, 77 días
Valor Presente	33816,24
Costo- Beneficio	1,05
Tasa Interna de Retorno	62,36%
Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento	12,00%

FUENTE: Autor

Con la variación del precio de -3 puntos al valor inicial de 6,25% se obtuvo resultados favorables para el proyecto siendo aun rentable.

8.7.2 Escenario Optimista

El escenario optimista permite asumir situaciones posibles y modelar conjunto de efectos y consecuencias mediante eventos favorables para el proyecto.

Para el proyecto se ha realizado una variación de +3 puntos en el precio es decir se evaluó con el 9,25% obteniendo los siguientes resultados:

Tabla # 8.18

Resultados en el Análisis Financiero con la Variación del Precio en el Escenario Optimista

EVALUACIÓN FINANCIERA	
Período de Recuperación	4 años, 45 días
Valor Presente	68517,68
Costo- Beneficio	2,12
Tasa Interna de Retorno	98,68%
Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento	12,00%

FUENTE: Autor

Con la variación del precio de +3 puntos al valor inicial de 6,25% se obtuvo resultados favorables para el proyecto con el incremento de la rentabilidad.

Cuadro # 8.19

Resumen Financiero de los Tres Escenarios

	VAN	B/C	TIR	P. REPAGO	TMAR
OPTIMISTA	68517,68	2,12	98,68%	3 años, 45 días	12%
NORMAL	53290,33	1,65	89,86%	3 años, 43 días	12%
PESIMISTA	33816,24	1,05	62,36%	4 años, 77 días	12%

FUENTE: Autor

Con las respectivas variaciones en el precio la TIR en los tres escenarios supera la TMAR siendo aún viable el proyecto.

CAPÍTULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

Una vez analizado cada uno de los capítulos que forman la tesis se ha obtenido las siguientes conclusiones:

- ④ Al realizar el estudio del análisis situacional de la empresa Autodiesel tenemos como resultado que su principal fortaleza es la de ser un concesionario calificado teniendo como garantía el respaldo de la marca Chevrolet y su debilidad principal es la crisis actual por la que no solo nuestro país esta atravesando.
- ④ El estudio de mercado realizado refleja que el principal segmento de mercado al cual esta dirigido la empresa es al sector norte, de género masculino en una edad comprendida entre 30-52 años, los cuales están dispuestos a utilizar los servicios de la empresa en un 88,9% de los 380 encuestados.
- ④ Existe una demanda insatisfecha para el año 2010 del 8,5%, siendo un proyecto viable para el sector automotriz, en especial para de las concesionarias Chevrolet, el cual se puede captar con una adecuada promoción.
- ④ La principal estrategia competitiva para la empresa Autodiesel Chevrolet es la de especialista, ya que esta conformada por personal capacitado en la marca Chevrolet y a la vanguardia de la tecnología.

- ④ La aplicación de las estrategias competitivas son rentables debido a que el VAN es positivo y la TIR que es de 89,86% es mayor que la TMAR, el período real de recuperación en el escenario normal es de 3 años 43 días lo cual es aceptable para la recuperación de la inversión.

9.2 Recomendaciones

- ④ Se recomienda realizar una publicidad agresiva en la cual no solo se de a conocer los servicios que brinda la empresa en el sector del norte de Quito sino en toda la ciudad, logrando así aprovechar las fortalezas que tiene el concesionario en el mercado competitivo.
- ④ Hacer un seguimiento de los resultados obtenidos para conocer las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción con los servicios que brinda Autodiesel, realizando sondeos de mercado permanentes.
- ④ Para cubrir la demanda insatisfecha del sector es necesario no solo la inversión en publicidad sino la realización y participación de eventos que tengan que ver con la industria para dar a conocer los servicios a los clientes.
- ④ Aplicar las estrategias competitivas planteadas en el presente proyecto para el progreso de la empresa Autodiesel-Chevrolet.
- ④ Llevar un seguimiento constante de la parte financiera de la empresa en donde se pueda comprobar los períodos de pago establecidas para la deuda adquirida y ganancias obtenidas de la empresa.

CAPÍTULO X

BIBLIOGRAFÍA-LINCOGRAFÍA

10.1 BIBLIOGRAFÍA

- IZQUIERDO ARELLANO Enrique, Investigación Científica, guía de estudio y técnicas de investigación, décima edición, Loja, Ecuador
- IZQUIERDO ARELLANO Enrique, Investigación Científica, métodos y diseños de investigación, novena edición, Loja, Ecuador
- RODRÍGUEZ AGUIRRE Nelson, Teoría y practica de la investigación científica, cuarta edición, Quito, 1998
- ING. FRANCIS SALAZAR PICO M.B.A, Gestión estratégica de Negocios, Management Advise & Consulting, 2006.
- ALCARAZ RODRÍGUEZ Rafael, El emprendedor de éxito, guía de planes de negocios, segunda edición, editorial Mc Graw Hill
- OCÉANO UNO, Diccionario enciclopédico ilustrado, editorial océano, 1991.
- Alejandro Villamar, Jefe de Marketing de Industrias del Grupo Superior
- “COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR” HAWKINS, Editorial: Mac Graw Hill
- “FUNDAMENTOS DE MARKETING” STANTON, Etzel; Editorial: Mac Graw Hill; Onceava edición
- “FUNADAMENTOS DE MARKETING” KOTLER, Editorial: Hall Hispanoamericana, Sexta Edición.
- “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA”,CARRASCO Días S, Editorial: San Marcos, Primera Edición.
- “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”, HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, Editorial: Mc Graw Hill, Tercera Edición.
- ACEVES, Victor: “Dirección Estratégica”, Editorial Mc Graw Hill.

- AGUEDA, Esteban: “Principios de Marketing”, Editorial Esic, Segunda Edición.
- ALHOTRA, NARESH: “Investigación de Mercados: un enfoque práctico”, Editorial Prentice Hall, Segunda Edición.
- AMAYA, Jairo: “Gerencia: Planeación y Estrategia”, Universidad Santo Tomás.
- ARANA DE LA GALARZA, Rafael: “Dirección por Servicio, la otra calidad”, Editorial Mc Graw Hill.
- ARROYO, Silvia: “Inteligencia competitiva: una herramienta clave en la estrategia empresarial”, Editorial Pirámide.
- BACA, Urbina: “Evaluación de proyectos – Análisis y Administración del Riesgo”, Editorial Mc Graw Hill.
- BELCH, George: “Publicidad y Promoción: perspectiva de la comunicación del marketing integral”, Editorial Mc Graw Hill, Sexta Edición.
- BENASSINI, Marcela: “Introducción a la investigación de mercados, un enfoque para América Latina”, Editorial Pearson.
- BERKOWITZ, KERIN, HARTLEY, RUDELUIS: “Marketing”, Editorial Irwin, Tercera Edición.
- BERRY, PARASURAMAN: “Marketing en las Empresas de Servicios”, Editorial Norma.
- CEGARRA, José: “Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica”, Editorial Díaz de Santos.
- COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE MARKETING: “Diccionario de Marketing”, Edición cultural.
- COSS BU, Raúl: “Análisis y evaluación de proyectos de inversión”, Editorial Limusa, Segunda Edición.
- CRESPO, Miguel: “Marketing con P de PyMes”, Universidad Politécnica Salesiana.

- CUERVO, Álvaro: “Investigación de Mercados y Estrategia de Marketing”, Editorial Prentice Hall.
- CZINCOTA, Kotabe: “Administración de Mercadotecnia”, Segunda Edición
- DAFT, Richard: “Teoría y Diseño Organizacional”, Editorial Cengage, Novena Edición.
- DÍAZ, Emilio: “Competencia y estrategias de competitividad en los mercados financieros”, Editorial Lex Nova S.A.
- EVANS, James: “Administración y Control de la Calidad”, Cuarta Edición.
- FERNANDEZ, Nogales: “Investigación de Mercados: Obtención de Información”, Editorial Civitas.
- FERNÁNDEZ, CORDERO, CÓRDOVA: “Estadística Descriptiva”, Editorial Esic, Segunda Edición.
- GUILTINAN Joseph, Gerencia de Marketing
- GÓMEZ, Miguel: “Inferencia Estadística”, Editorial Díaz de Santos.
- HARTLINE, Michael: “Estrategia de Marketing”, Editorial Thompson, Tercera Edición.
- HAIR, ORTINAU: “Investigación de Mercados”, Editorial Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ, Abraham: “Formulación y evaluación de proyectos de inversión”, Editorial Thompson, Quinta Edición.
- HERNÁNDEZ, Juan: “Marketing de Servicios”, Santiago de Chile.
- HOFFMAN, Douglas: “Fundamentos de Marketing de Servicios: Conceptos, estrategias y casos”, Cengage Learning Editor, Segunda Edición.
- JACQUES, Jean: “Marketing Estratégico”, Editorial Esic.
- KANUT, Leslie: “Comportamiento del Consumidor”, Editorial Prince Hall Hispanoamerica, Quita Edición.
- KINEAR, Taylor: “Investigación de Mercados: un enfoque aplicado”, Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición.

- KOTLER, Philip: “Dirección de Marketing”, Editorial Prentice-Hall International, Duodécima Edición.
- KOTLER, Philip: “Fundamentos de Marketing”, Editorial Pearson, Sexta Edición.
- LAMB, Charles: “Marketing”, Editorial Thompson, Octava Edición.
- LARREA, Pedro: “Calidad de Servicio: del marketing a la estrategia”, Editorial Díaz de Santos.
- LEY DE PERSONAL DE LAS FF.AA.
- LOVELOCK, CHRISTOPHER: “Mercadotecnia de Servicio”, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- McCARTY, PIRREAULT: “Marketing”, Editorial Irwin, Octava Edición.
- McCARTY, PIRREAULT: “Fundamentos de la Comercialización”, Editorial Irwin, Décimo Primera Edición.
- MIRANDA, Juan: “El desafío de la gerencia de proyectos”, MM Editores.
- MIRANDA, Juan: “Gestión de Proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social y ambiental”, MM Editores, Cuarta Edición.
- NAMAUFOROOSH. “Metodología de la Investigación”, Editorial Noriega, Segunda Edición
- O’SHAGHNESSY, Jhon: “Marketing competitivo: un enfoque estratégico”, Ediciones Díaz de Santos, Segunda Edición.
- ORTEGA, E.: “Manual de Investigación Comercial”, Editorial Pirámide.
- PERE, Nicolás: “Elaboración y control de presupuestos” Editorial Gestión 2000.
- PORTER, Michael: “Estrategia Competitiva”, Editorial Rei, Segunda Edición.
- RICE, Al: “Las 22 leyes inmutables del marketing”, Editorial Mc Graw Hill.
- ROBBINS, Stephen: “Administración”, Editorial Pearson, Octava Edición.
- ROJAS, Gilberto: “Elementos de administración presupuestaria”, Editorial Ecoe.

- SALLENAVE, Jean-Paul, “Gerencia y Planeación estratégica”, Editorial Norma.
- SERNA Humberto, Gerencia Estratégica, séptima edición
- SORIANO, Claudio: “Marketing Mix”, Editorial Edigrafos.
- STANTON, ETZEL: “Fundamentos de Marketing”, Editorial Mc Graw Hill, Décimo primera Edición.
- TAPIAS, Jairo: “La investigación de mercados a su alcance, serie de conocimientos prácticos”, Editorial Norma, Sexta Edición.
- THOMPSON, STRICKLAND: “Dirección y Administración Estratégica”, Editorial Mc GRAW HILL.
- VIÑALS, Jaume: “Marketing de servicios destinados a las empresas”, Editorial Diaz de Santos.
- ZEITHAML, Valeria: “Marketing de Servicios”, Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición

10.2 LINKOGRAFÍA

- Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo <http://www.INEC.com>
- Banco Central del Ecuador boletín, 2009; <http://www.bce.com>
- Metodología de la Investigación, 2009; <http://metodologiadeinvestigación.ec%.com>
- Ecuador en Cifras, 2009; <http://www.ecuadorencifras.com>
- <http://www.promocionempresarial.com>
- <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>
- Finanzas, 2009; http://www.financiero.com/diccionario_financiero/tir-tasa-interna-rentabilidad.asp
- Asociación de empresas Automotrices del Ecuador, 2009; <http://www.aeade.net/images/stories/anuario%20aeade%202008%202.pdf>
- Cámara de la Pequeña Industria, 2009; http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=56&Itemid=78
- http://www.mic.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=359&Itemid=131
- Autolasa, 2009; <http://www.autolasa.com>
- Revista Vistazo, 2009 ; <http://www.vistazo.com/especiales/500empresas.pdf>
- Página de la empresa: www.autodiesel.com

10.3 ANEXOS

ANEXOS

Ⓢ **Anexo # 1 y Anexo # 2**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

ENCUESTA DIRIGIDA A:

CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES DE LA CIUDAD DE QUITO PARA MEDIR EL GRADO DE
ACEPTABILIDAD DEL SERVICIO POST-VENTA DE LA EMPRESA AUTODIESEL

INDICACIONES: MARQUE CON UNA (X) DENTRO DE LOS PARÉNTESIS

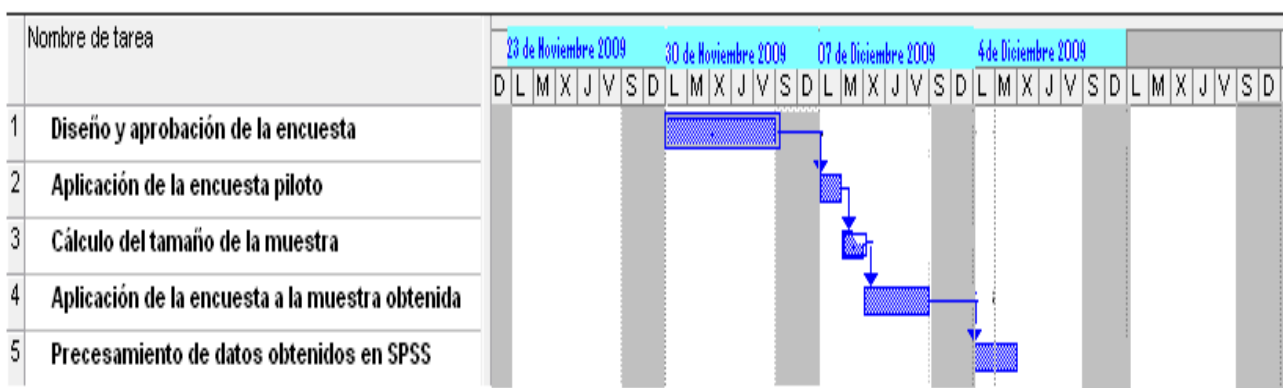
⚡ **DATOS GENERALES**

1. **GÉNERO:** 1.1. MASCULINO () 1.2. FEMENINO ()
2. **EDAD:** 2.1. 18-30 () 2.2. 30-42 () 2.3. 42 EN ADELANTE ()
3. **SECTOR DE RESIDENCIA:** 3.1. NORTE () 3.2. CENTRO () 3.3. SUR ()
4. **OCUPACIÓN:** 4.1. AMA DE CASA () 4.2. EMPLEADO PÚBLICO ()
4.3. EMPLEADO PRIVADO () 4.4. NEGOCIO PROPIO ()
5. **Para realizar el mantenimiento vehicular a su auto Chevrolet que lugar prefiere**
5.1. Automotores Continental () 5.4. Autodiesel ()
5.2. Metrocar () 5.5. Ecu-Auto ()
5.3. Autolandia ()
5.6. Otros () CUÁLES:.....
6. **Cuánto paga por el servicio de mantenimiento básico de su vehículo**
6.1. 20 DÓLARES () 6.4. 60 DÓLARES ()
6.2. 30 DÓLARES () 6.5. 70 DÓLARES ()
6.3. 50 DÓLARES () 6.6. MÁS DE 80 DÓLARES ()
7. **Le gustaría conocer más acerca del servicio de mantenimientos vehiculares para la marca Chevrolet**
7.1. Sí () 7.2. No ()
8. **A través de que medios se entera sobre los avances de la marca Chevrolet y su cadena de concesionarios calificados**
8.1. Prensa () 8.4. Televisión ()
8.2. Internet () 8.5. Radio ()
8.3. Estados de Cuenta ()
8.6. Otros () CUÁLES:.....
9. **Escoja cual es el factor que influye en su decisión para realizar el mantenimiento de su vehículo**
⚡ 9.1. Precio ()
⚡ 9.2. Ofertas ()
⚡ 9.3. Infraestructura ()
⚡ 9.4. Calidad del Servicio ()
⚡ 9.5. Tecnología ()

© **Anexo # 3**

Plan de Trabajo de Campo

Cronograma de Actividades



Fuente: Cronograma Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio ESPE

Elaborado por: El Autor

MANUAL DEL ENCUESTADOR

INSTRUCTIVO DE ENCUESTA

El objetivo de este instructivo es definir la manera como el encuestador debe desarrollar las siguientes encuestas, así como el llenado de las mismas, para esto se debe seguir de una manera ordenada los planteamientos a continuación explicados, con el fin de lograr un correcto análisis de los datos.

Para llenar: Este proyecto cuenta con cinco encuestadores, por lo que se procederá a dividir la muestra de 380 personas en grupos de 76 encuestas para cada uno de los encuestadores.

Cada uno de los encuestadores debe identificar claramente las características consideradas en el cálculo de la muestra, que comprenden.

Las encuestas se realizarán personalmente al norte, centro y sur para lo cual, el encuestador deberá preguntar directamente a las diferentes personas, las preguntas correspondientes a la encuesta, las mismas que serán llenadas por el encuestador manualmente, para esto, cada encuestador debe llevar consigo un esferográfico y la encuesta.

El encuestador deberá tomarse el tiempo necesario en el desarrollo de la encuesta y en la explicación de la misma si así lo amerita o a petición del encuestado.

El Encuestador: Es aquella persona u operario de campo de la encuesta, a quien se entrega la importante labor de llenar las encuestas de manera adecuada, es decir, recopilar la información eficientemente, en la ciudad de Quito.

El encuestador depende directamente del Supervisor encargado, a quién debe mantener informado sobre el avance de las tareas del levantamiento y de las incidencias, acciones, dificultades, problemas, así como las soluciones dadas a los problemas presentados durante el desempeño de sus funciones.

Funciones del encuestador

- Trabajar en los sitios asignados por el supervisor.
- Recibir, la información obtenida de los encuestados.
- Llenar las encuestas de manera clara y precisa, y de la manera más cercana a la realidad.
- Después de llenar las encuestas debe revisarlas meticulosamente.
- Cumplir con el tiempo de entrega de las encuestas al supervisor.
- Mantener informado al supervisor sobre los aspectos técnicos y disciplinarios que transcurren en el levantamiento de las encuestas.
- Mantener ordenados y bajo control el material recibido y revisado.
- Conocer claramente las características de las encuestas a realizar.

Prohibiciones del encuestador

- Obtener información adicional que no conste en la encuesta a desarrollar.
- Entablar discusiones con el encuestador sobre temas políticos, religiosos o de cualquier índole que no tengan nada que ver con la encuesta.
- Solicitar o recibir dinero o especies durante el desempeño de sus funciones.
- Alterar intencionalmente o de forma maliciosa los datos registrados en las encuestas.
- Realizar otro tipo de actividades que no sean propias de su cargo.
- Consumir bebidas alcohólicas o cualquier sustancia alucinógena durante las jornadas de trabajo de campo; además no ir a trabajar con olor a licor o mala presencia.

Materiales del Encuestador

El encuestador contará con los siguientes materiales para el desarrollo de su trabajo:

- Formulario o encuesta

- Manual del Encuestador
- Esféro gráfico

Instrucciones para el desarrollo de la Encuesta

Las principales actividades que realizará el encuestador se detallan a continuación, en cuanto a la manera de llenar la encuesta:

- Llenar las encuestas, sin dejar de lado ninguna pregunta.
- Buscar que la respuesta se asemeje a lo propuesto en el formulario, tomando el menor tiempo posible en la pregunta.

PROCEDIMIENTO DE LLENADO

❖ Datos generales:

La primera parte, se deberá llenar los datos generales del entrevistado en las 4 primeras preguntas:

- ✎ Género
- ✎ Edad
- ✎ Ocupación
- ✎ Sector de Residencia

- ❖ **Pregunta #5:** Para responder la quinta pregunta se debe marcar con una X el lugar que prefiere para realizar el mantenimiento a su vehículo Chevrolet
- ❖ **Pregunta #6:** En esta pregunta el encuestador debe marcar con una X el valor que el encuestado paga normalmente por el mantenimiento de su vehículo
- ❖ **Pregunta #7:** En esta pregunta el encuestador debe marcar con una X si al encuestado le gustaría conocer más a cerca de los mantenimientos Chevrolet

- ❖ **Pregunta #8:** En esta pregunta el encuestador debe marcar con una X dentro del medio con el cual el encuestado desea conocer a cerca de la marca Chevrolet.
- ❖ **Pregunta #9:** Esta pregunta debe marcar con una X sobre la opción que el encuestado toma en cuenta para el lugar donde realizar el mantenimiento de su auto.
- ❖ **Pregunta #10:** Esta pregunta debe marcar con una X dentro de la opción por la cual el encuestado visita un concesionario Chevrolet.
- ❖ **Pregunta #11:** Esta pregunta debe marcar con una X dentro del cuadro la respuesta con respecto a que servicios usa cuando acude a un concesionario Chevrolet.
- ❖ **Pregunta #12:** Esta pregunta debe marcar con una X dentro del cuadro la respuesta con respecto a si a escuchado hablar de Autodiesel.
- ❖ **Pregunta #13:** Esta pregunta debe marcar con una X dentro del cuadro la respuesta con respecto a la frecuencia con la que utiliza los servicios de Autodiesel.
- ❖ **Pregunta #14:** Esta pregunta debe marcar con una X dentro del cuadro la respuesta con respecto a los medio mediante los cuales les gustaría conocer a Autodiesel.
- ❖ **Pregunta #15:** Esta pregunta debe marcar con una X dentro del cuadro la respuesta con a que servicios le gustaría que brinde Autodiesel.
- ❖ **Pregunta #16:** Esta pregunta debe marcar con una X dentro del cuadro la respuesta con respecto a cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio adicional.
- ❖ **Pregunta #17:** Esta pregunta debe marcar con una X dentro del cuadro la respuesta con respecto a si estaría dispuesto a utilizar los servicios de Autodiesel.

INSTRUCCIONES PARA EL TRABAJO DE CAMPO:

Las actividades que realizará el supervisor se detallan a continuación:

1.- COORDINACIÓN CON LOS ENCUESTADORES.- El supervisor antes de realizar sus actividades deberá comunicarse con los encuestadores para coordinar los sectores que cada uno de ellos tendrá a cargo.

2.- DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS Y EQUIPOS Y MATERIALES.- Se realizara la distribución de los documentos, y materiales a cada uno de los encuestadores.

3.- REVISIÓN DE ENCUESTAS.-Al finalizar cada día el supervisor deberá recolectar la información de las encuestas realizadas para una revisión y al siguiente día deberá notificar las alteraciones encontradas a su superior de ser el caso, de lo contrario verificar con el encuestador.

4.- RECOLECCIÓN DE ENCUESTAS.-El supervisor estará encargado de descargar el archivo de cada uno de los encuestadores para tener una sola base de datos, revisará cada una de las bases y creará la codificación respectiva para la tabulación, entregará el formato a cada uno de los entrevistadores para que éstos los ejecuten dentro del programa estadístico SPSS.

6.- RECOLECCIÓN DE ENCUESTAS TABULADAS.- Es obligación del supervisor recolectar la tabulación de cada uno de los encuestadores y unificarlos para entregar a su superior para el análisis.

7.- INFORME.- El supervisor entregará al finalizar de la temporada de encuestas un informe final de todas las actividades efectuadas en el transcurso del estudio de la investigación de campo así como de la entrega de los documentos.


@ **Anexo # 4**

INGRESO DE DATOS SPSS

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
1	Genero	String	8	0	Genero	{1, Masculino}	None	5	Center	Nominal
2	Edad	Numeric	8	0	Edad	{1, 18-30}...	None	4	Center	Scale
3	Sector	String	8	0	Sector	{1, Norte}...	None	4	Center	Nominal
4	Ocupación	String	8	0	Ocupación	{1, Ama de ca	None	6	Center	Nominal
5	LugardePref	String	8	0	Para realizar el	{1, Automotore	None	8	Center	Nominal
6	Precio	Numeric	8	0	Cuanto paga p	{1, \$20,00}...	None	4	Center	Scale
7	Gusto	String	8	0	Le gustaría co	{1, Si}...	None	4	Center	Nominal
8	Promoción	String	8	0	A través de qu	{1, Prensa}...	None	6	Center	Nominal
9	Factordede	String	8	0	Escoja cual es	{1, Precio}...	None	8	Center	Nominal
10	Preferencia	String	8	0	Cuando visita	{1, Servicio}...	None	6	Center	Nominal
11	Productos	String	8	0	Cuando acude	{1, Mantenimie	None	6	Center	Nominal
12	Conocimien	String	8	0	Ha escuchado	{1, Si}...	None	8	Center	Nominal
13	Frecuencia	String	8	0	Con que frecue	{1, 1 vez al añ	None	6	Center	Nominal
14	Medios	String	8	0	A traves de qu	{1, Referencias	None	6	Center	Nominal
15	Serviciosadi	String	8	0	Que servicios	{1, Cafetería}...	None	8	Center	Nominal
16	Costoporse	Numeric	8	0	Cuanto estaría	{1, 5-10}...	None	8	Center	Scale
17	Disponibilid	String	8	0	Estaría dispue	{1, Si}...	None	8	Center	Nominal

📍 **Anexo # 5**

Tabulación de datos SPSS

File Edit View Data Transform Analyze Graphs Utilities Window Help										
										
	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
1	Genero	String	8	0	Genero	{1, Masculino}	None	5	Center	Nominal
2	Edad	Numeric	8	0	Edad	{1, 18-30}...	None	4	Center	Scale
3	Sector	String	8	0	Sector	{1, Norte}...	None	4	Center	Nominal
4	Ocupación	String	8	0	Ocupación	{1, Ama de ca	None	6	Center	Nominal
5	LugardePref	String	8	0	Para realizar el	{1, Automotore	None	8	Center	Nominal
6	Precio	Numeric	8	0	Cuanto paga p	{1, \$20,00}...	None	4	Center	Scale
7	Gusto	String	8	0	Le gustaría co	{1, Si}...	None	4	Center	Nominal
8	Promoción	String	8	0	A través de qu	{1, Prensa}...	None	6	Center	Nominal
9	Factordede	String	8	0	Escoja cual es	{1, Precio}...	None	8	Center	Nominal
10	Preferencia	String	8	0	Cuando visita	{1, Servicio}...	None	6	Center	Nominal
11	Productos	String	8	0	Cuando acude	{1, Mantenimie	None	6	Center	Nominal
12	Conocimien	String	8	0	Ha escuchado	{1, Si}...	None	8	Center	Nominal
13	Frecuencia	String	8	0	Con que frecue	{1, 1 vez al añ	None	6	Center	Nominal
14	Medios	String	8	0	A traves de qu	{1, Referencias	None	6	Center	Nominal
15	Serviciosadi	String	8	0	Que servicios	{1, Cafetería}...	None	8	Center	Nominal
16	Costoporse	Numeric	8	0	Cuanto estaría	{1, 5-10}...	None	8	Center	Scale
17	Disponibilid	String	8	0	Estaría dispue	{1, Si}...	None	8	Center	Nominal

@ **Anexo # 6**

Flujo de efectivo, escenario Optimista

OPTIMISTA							
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	Columna52	Columna6	Columna7
		AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
	VENTAS		\$ 159.271,59	\$ 215.130,74	\$ 290.581,76	\$ 392.495,11	\$ 530.151,33
(-)	Costos Variables de producción		\$ 77.840,87	\$ 102.975,56	\$ 136.226,75	\$ 180.214,87	\$ 238.406,76
=	MARGEN TOTAL DE CONTRIBUCIÓN		\$ 81.430,72	\$ 112.155,18	\$ 154.355,01	\$ 212.280,24	\$ 291.744,57
(-)	Costos fijos de producción		\$ 21.108,34	\$ 21.108,34	\$ 21.108,34	\$ 21.108,34	\$ 21.108,34
(-)	Gastos de Administración		\$ 17.916,61	\$ 20.604,10	\$ 23.694,71	\$ 27.248,92	\$ 31.336,26
(-)	Gastos de Estrategias		\$ 7.678,55	\$ 8.830,33	\$ 10.154,88	\$ 11.678,11	\$ 13.429,82
(-)	Gastos por depreciación		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
=	UTILIDAD OPERATIVA		\$ 34.227,23	\$ 61.112,41	\$ 98.897,09	\$ 151.744,88	\$ 225.370,15
(-)	Gastos financieros		\$ 1.871,91	\$ 1.459,75	\$ 1.047,59	\$ 635,42	\$ 223,26
=	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRABAJADORES		\$ 32.355,31	\$ 59.652,66	\$ 97.849,50	\$ 151.109,45	\$ 225.146,90
(-)	Participación Trabajadores (15%)		\$ 4.853,30	\$ 8.947,90	\$ 14.677,43	\$ 22.666,42	\$ 33.772,03
(-)	Impuesto a la Renta (25%)		\$ 8.088,83	\$ 14.913,17	\$ 24.462,38	\$ 37.777,36	\$ 56.286,72
=	UTILIDAD NETA		\$ 19.413,19	\$ 35.791,60	\$ 58.709,70	\$ 90.665,67	\$ 135.088,14
(+)	Depreciación		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
(-)	Capital de Trabajo		\$ 15.927,16	\$ 21.513,07	\$ 29.058,18	\$ 39.249,51	\$ 53.015,13
(-)	Pago de financiamiento externo		\$ 6.386,31	\$ 5.974,15	\$ 5.561,99	\$ 5.149,82	\$ 4.737,66
	INVERSIÓN INICIAL	-\$ 32.245,00					
	Prestamo Bancario	\$ 22.572,00					
	FLUJO DE EFECTIVO	-\$ 9.674,00	-\$ 2.400,29	\$ 8.804,37	\$ 24.589,54	\$ 46.766,34	\$ 77.835,35

@ **Anexo # 7**

Flujo de efectivo escenario Pesimista

PESIMISTA							
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	Columna52	Columna6	Columna7
		AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
	VENTAS		\$ 150.524,41	\$ 192.149,70	\$ 245.286,81	\$ 313.118,49	\$ 399.708,08
(-)	Costos Variables de producción		\$ 77.840,87	\$ 102.975,56	\$ 136.226,75	\$ 180.214,87	\$ 238.406,76
=	MARGEN TOTAL DE CONTRIBUCIÓN		\$ 72.683,54	\$ 89.174,13	\$ 109.060,06	\$ 132.903,62	\$ 161.301,33
(-)	Costos fijos de producción		\$ 21.108,34	\$ 21.108,34	\$ 21.108,34	\$ 21.108,34	\$ 21.108,34
(-)	Gastos de Administración		\$ 18.364,52	\$ 23.873,88	\$ 7.162,16	\$ 9.310,81	\$ 12.104,06
(-)	Gastos de Estrategias		\$ 7.870,51	\$ 10.231,66	\$ 3.069,50	\$ 3.990,35	\$ 5.187,45
(-)	Gastos por depreciación		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
=	UTILIDAD OPERATIVA		\$ 24.840,17	\$ 33.460,25	\$ 77.220,06	\$ 97.994,12	\$ 122.401,48
(-)	Gastos financieros		\$ 1.871,91	\$ 1.459,75	\$ 1.047,59	\$ 635,42	\$ 223,26
=	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRABAJADORES		\$ 22.968,25	\$ 32.000,50	\$ 76.172,48	\$ 97.358,70	\$ 122.178,22
(-)	Participación Trabajadores (15%)		\$ 2.985,87	\$ 4.160,07	\$ 9.902,42	\$ 12.656,63	\$ 15.883,17
(-)	Impuesto a la Renta (25%)		\$ 5.282,70	\$ 7.360,12	\$ 17.519,67	\$ 22.392,50	\$ 28.100,99
=	UTILIDAD NETA		\$ 14.699,68	\$ 20.480,32	\$ 48.750,38	\$ 62.309,57	\$ 78.194,06
(+)	Depreciación		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
(-)	Capital de Trabajo		\$ 15.052,44	\$ 19.214,97	\$ 24.528,68	\$ 31.311,85	\$ 39.970,81
(-)	Pago de financiamiento externo		\$ 6.386,31	\$ 5.974,15	\$ 5.561,99	\$ 5.149,82	\$ 4.737,66
	INVERSIÓN INICIAL	-\$ 32.245,00					
	Prestamo Bancario	\$ 22.572,00					
	FLUJO DE EFECTIVO	-\$ 9.674,00	-\$ 6.239,07	-\$ 4.208,80	\$ 19.159,72	\$ 26.347,90	\$ 33.985,60

ANEXO # 8
"ASOCIACIÓN DE EMPRESAS AUTOMOTRICES DEL ECUADOR"