

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL  
DE GUAYAQUIL  
UTEG**

Facultad de Educación a Distancia y Postgrado  
Maestría en Administración y Dirección de  
Empresas

**NUEVA ESTRATEGIA DE MARKETING PARA HONDA EN LA  
CONCESIONARIA RECORDMOTOR GUAYAQUIL**

Tesis Presentada como Requisito para Optar por  
el Grado de Magíster en Administración y  
Dirección de Empresas

**MAESTRANTES:**

**Maritza Karolys  
Alberto Echanique**

Director de Tesis : Dr. Frode Raúl Egas

**Guayaquil - Ecuador  
Enero, 2006**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE  
GUAYAQUIL  
UTEG**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS.**

**NUEVA ESTRATEGIA DE MARKETING PARA  
HONDA EN LA CONCESIONARIA  
RECORDMOTOR GUAYAQUIL**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR  
EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**MAESTRANTES:**

**MARITZA KAROLYS**

**ALBERTO ECHANIQUE**

**DIRECTOR DE TESIS: DR. FRODE RAÚL EGAS**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**ENERO, 2006**

## **DEDICATORIA**

Al Ing. Galo Karolys, Gerente General de Recordmotor S.A., y al Ing. Fernando Ortiz, Gerente Regional de Guayaquil; quienes nos permitieron elaborar este tema de tesis y por la información prestada para la realización de la misma y a todo el personal de Recordmotor que colaboraron para llevar a efecto este tema.

Maritza Karolys  
Alberto Echanique

## AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por haberme dado salud, vida y sabiduría, Dios siempre ha sido mi inspiración para ser positiva y llenarme de energía para finalizar con éxito todas las metas propuestas como una de ellas es mi maestría y para lograrlo propongo este tema de tesis con mi compañero Alberto Echanique, crear un plan que sea de beneficio para una empresa generadora de empleos como lo es Recordmotor S.A.

A mis padres por ser el pilar fundamental a lo largo de mi vida brindándome amor, comprensión y en especial a mi querida hermana Carolina y mi amiga Paola Poggo, que también me estuvo apoyando en ser parte de la investigación de mercado que realizamos.

A mis amigos MBA Diego Terán Gerente de Tegalli y de Mavesa, al MBA Víctor Calahorrano Gerente de Mercadeo de BaseSur y al Ing. William Panchón Ex Gerente de Post Venta Carboquil S.A., quienes compartieron sus experiencias y conocimientos de marketing y finanzas para la realización del mismo.

A la UTEG y a todos los profesores que transmitieron sus conocimientos durante la maestría y en especial al señor Dr. Frode Raúl Egas, Psc. Enrique Vélez y al Lcdo. Pérez, quienes con su guía y colaboración hicieron posible la culminación de esta tesis.

Maritza Karolys P.

## **AGRADECIMIENTO**

Al Ser Supremo por haberme otorgado la sabiduría y salud necesaria para seguir adelante en la culminación de esta etapa de mi vida.

Muy especialmente a mis padres Bessie y Alberto por su apoyo permanente e incondicional, a mis queridos hijos: Eric, Arianna, Ximena y Valeria y a mi esposa Aurora Solórzano quienes son fuente permanente de inspiración y fuerza en mi vida.

A la compañía donde laboro Colgate Palmolive del Ecuador S.A.I.C. por el soporte brindado.

A los MBA Diego Terán, Gerente de Tegalli y Mavesa, al MBA Víctor Calahorrano, Gerente de Mercadeo de Basesur y al Ing. William Panchón, ex Gerente de Post Venta de Carboquil S.A quienes con sus conocimientos y experiencias compartidas nos orientaron en el desarrollo de esta tesis.

A la UTEG, a todos los profesores que transmitieron sus conocimientos durante la maestría y en especial al señor Dr. Frode Raúl Egas, Psc. Enrique Vélez, a Carolina Karolys y al Lcdo. Jorge Pérez porque son parte importante en el desarrollo de la misma.

Alberto Echanique P.

## ÍNDICE GENERAL

### NUEVA ESTRATEGIA DE MARKETING PARA HONDA EN LA CONCESIONARIA RECORDMOTOR GUAYAQUIL

INTRODUCCIÓN.....	Pág.1-2
RESUMEN EJECUTIVO.....	Pág.3
DECLARACION EXPRESA.....	Pág.4

#### 1. Capítulo 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de la investigación.....	Pág. 5
1.2 Problema de investigación.....	Pág. 6
1.2.1 Planteamiento del problema.....	Pág. 6
1.2.1.1 Observación.....	Pág. 6
1.2.1.2 Diagnóstico.....	Pág. 7
1.2.1.3 Pronóstico.....	Pág. 8
1.2.1.4 Control de pronóstico.....	Pág. 8
1.2.2 Formulación del problema de investigación.....	Pág. 8
1.2.3 Sistematización del problema de investigación.....	Pág. 8
1.3 Objetivos de la investigación.....	Pág. 9
1.3.1 Objetivo general.....	Pág. 9
1.3.2 Objetivos específicos.....	Pág. 10
1.4 Justificación de la investigación.....	Pág. 10
1.5 Marco de referencia de la investigación.....	Pág. 12
1.5.1 Marco teórico.....	Pág. 14
1.5.2 Marco conceptual.....	Pág. 15
1.6 Formulación de la Hipótesis y variables.....	Pág. 16

1.6.1 Hipótesis general.....	Pág. 16
1.6.2 Hipótesis particulares.....	Pág. 16
1.7 Aspectos metodológicos de la investigación.....	Pág. 17
1.7.1 Tipo de estudio.....	Pág. 17
1.7.2 Método de investigación.....	Pág. 17
1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información	Pág.18
1.7.4 Tratamiento de la información.....	Pág.18
1.8 Resultados e impactos esperados.....	Pág.19
1.8.1 Investigación de mercado.....	Pág.19
1.8.2 Mecanismos y procesos de investigación.....	Pág.20
1.8.3 Análisis cualitativo: FOCUS GROUP.....	Pág.21
1.8.3.1 Resultados FOCUS GROUP.....	Pág.22
1.9 Investigación Cuantitativa .....	Pág.27
1.9.1 Desarrollo y Procedimiento de recolección de datos ...	Pág.27
1.9.2 Tamaño de la muestra .....	Pág.28
1.9.3 Recolección de datos.....	Pág.30
1.9.3.1 Proceso de datos .....	Pág.30
1.9.4 Análisis y resultados de las encuestas.....	Pág.31
1.10 Comprobación de la prueba de hipótesis.....	Pág.47

## **2. Capítulo 2: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

2.1 Antecedentes históricos de la empresa.....	Pág.49
2.1.1 Evolución de la empresa RERCORMOTOR S.A....	Pág.49
2.1.2 Evolución de la marca HONDA.....	Pág.51
2.1.3 Evolución de la representación de la marca HONDA en el Ecuador.....	Pág.52
2.2 Misión de la empresa.....	Pág.53
2.3 Visión de la empresa.....	Pág.54
2.4 Objetivos corporativos de la empresa .....	Pág.54
2.4.1 Objetivos estratégicos vs. Objetivos financieros.....	Pág.55

2.4.2	Objetivos y responsabilidades de los diferentes niveles organizacionales de empresa.....	Pág.58
2.4.3	Categorización de los objetivos y las estrategias de los competidores.....	Pág.62
2.4.4	FODA.....	Pág.63
2.5	Factores críticos de éxito.....	Pág.66
2.6	Portafolio de productos.....	Pág.66
2.7	Estructura orgánica de la empresa.....	Pág.66
2.7.1	División y subdivisión de la empresa.....	Pág.66
2.7.2	Objetivos, responsabilidades y procesos de cada unidad dentro de la estructura orgánica funcional.....	Pág.69
2.7.2.1	Área financiera.....	Pág.69
2.7.2.2	Área de ventas.....	Pág.70
2.7.2.3	Área de servicio técnico.....	Pág.72
2.7.2.4	Área de repuestos.....	Pág.74

### **3. Capítulo 3: PLAN DE MARKETING**

3.1	Objetivos del plan de mercadeo.....	Pág.76
3.1.1	Plan de mercadeo: Las 5 Ps.....	Pág.76
3.2	Producto.....	Pág.77
3.2.1	Letreros y visuales de la compañía.....	Pág.78
3.2.2	Productos promocionales.....	Pág.79
3.2.3	Estrategia de Marketing.....	Pág.79
3.2.3.1	Producto-servicio.....	Pág.79
3.2.3.2	Precio.....	Pág.80
3.3	Promoción.....	Pág.82
3.3.1	Ventas personales.....	Pág.83
3.3.2	Marketing directo.....	Pág.84
3.3.3	Publicidad.....	Pág.85
3.3.4	Relaciones pública.....	Pág.87



3.3.5 Promoción de ventas.....	Pág.88
3.4 Sugerencia de creación del área de servicio al cliente.....	Pág.89
3.4.1Objetivos del área.....	Pág.89
3.4.2 Requisitos y diseño de puestos.....	Pág.89
3.4.3 Recursos humanos necesarios.....	Pág.89
3.4.3.1 Perfiles financieros del nuevo personal.....	Pág.90
3.4.3.2 Organigrama de posición o cargos.....	Pág.94
3.5 Análisis del plan integral de Recordmotor S.A. Guayaquil.....	Pág.95
3.5.1 Fidelidad del cliente.....	Pág.96
3.5.2 Producto Final.....	Pág.97
3.5.3 Metodología de trabajo.....	Pág.97
3.5.4 Diseño de base de datos de clientes de RECORDMOTOR S.A. de la marca HONDA.....	Pág.98
3.5.5 Beneficios generales de la utilización del sistema.....	Pág.99
3.5.6 Sistema de base de datos propuestos.....	Pág.102
3.5.7 Entradas del sistema y forma de recolección de datos	Pág.102
3.5.8 ¿Cómo atraer clientes a Recordmotor S.A.?.....	Pag.110
3.5.9 ¿Qué clientes se deben incorporar en la base de datos de Recordmotor S.A.? ¿ Durante cuánto tiempo ?.....	Pág.110
3.5.10 Funcionamiento interno del sistema.....	Pág.111
3.5.11 Profesionalizar personal de contacto.....	Pág.111
3.5.12 Algunos beneficios significativos.....	Pág.112
3.5.13 Alternativas para capacitar al personal.....	Pág.113
3.5.14 Oferta capacitación personal .....	Pag.114
3.5.15 Comunicación de RECORDMOTORS S.A. hacia el cliente.....	Pág.114
3.5.16 Accesibilidad al servicio.....	Pág.116
3.6 ¿ Cómo repercute nuestra propuesta en RECORDMOTOR S.A.....	Pág.118
3.6.1 Especificación de acciones.....	Pág.119

3.7	Importancia del sector automotor en la economía nacional.....	Pág.120
3.7.1	Contribución del sector automotor al PIB.....	Pág.120
3.7.2	Contribución del sector automotor con la generación de empleo.....	Pág.122
3.7.3	Contribución del sector automotor en la recaudación tributaria del país.....	Pág.123
3.8	Análisis e investigación de la demanda.....	Pág.124
3.8.1	Análisis histórico de importaciones.....	Pág.124
3.8.1.1	Análisis de la demanda.....	Pág.124
3.8.2	Análisis según procedencia y tipo de vehículo.....	Pág.128
3.8.3	Análisis e investigación de las preferencia de consumo en el mercado.....	Pág.132
3.9	Estudio de la competencia.....	Pág.133
3.9.1	Competidores directos.....	Pág.133
3.9.2	Competidores indirectos.....	Pág.134
3.10	Evaluación Financiera y Económica.....	Pág.135
3.10.1	Ingresos.....	Pág.135
3.10.2	Monto de la inversión inicial para el plan de Marketing. Pág.137	
3.10.2.1	Muebles y enseres.....	Pág.138
3.10.2.2	Equipos de oficina.....	Pág.138
3.10.2.3	Líneas de productos.....	Pág.139
3.10.2.4	Gastos publicitarios.....	Pág.140
3.11	Proyección de ventas.....	Pág.141
3.11.1	Proyección de ventas de HONDA a nivel nacional.....	Pág.142
3.11.2	Proyección de ventas general.....	Pág.144
3.11.3	Proyección de ventas para HONDA en el mercado	

específico de la ciudad de Guayaquil.....	Pág.147
3.11.4 Evolución y crecimiento.....	Pág.148
3.11.5 Determinación de costos.....	Pág.148
3.11.6 Costos Fijos.....	Pág.149
3.11.7 Gastos de ventas.....	Pág.153
3.12 Costos variables.....	Pág.154
3.13 Estados de resultado proyectado.....	Pág.155
3.14 Punto de equilibrio de RECORDMOTOR S.A.....	Pág.156
3.15 V.A.N.....	Pág.160
3.16 T.I.R y escenarios.....	Pág.160
CONCLUSIONES.....	Pág.166
RECOMENDACIONES.....	Pág.169
BIBLIOGRAFIA.....	Pág.170
ANEXOS.....	Pág.172

## INTRODUCCIÓN

El sector automotor juega un papel muy importante en la economía nacional por las distintas variables a las que aporta tales como la recaudación fiscal, la generación de valor agregado y la creación de fuentes de trabajo. El sector en su conjunto contribuye aproximadamente con el 14% del PIB nacional y genera alrededor de 77.000 fuentes de empleo directas e indirectas. Adicionalmente es uno de los sectores que más aporta al sector fiscal por concepto de aranceles, impuesto a la renta y a los vehículos motorizados.

Entre enero y diciembre de 2004 el fisco recaudó USA 56,6 millones únicamente por concepto de impuesto a vehículos motorizados y USA 13,84 millones por impuesto a la renta.

En el 2004 superó ampliamente las expectativas de ventas que se tenían a inicios de año cuando todavía no se evidenciaba una recuperación económica importante, sin embargo, dado que el sector automotor es un sector cíclico, la estabilidad económica registrada, con una tasa de inflación anual del 2,7%, un precio del petróleo que se mantuvo en niveles altos y otros factores macroeconómicos como las remesas de los emigrantes, determinaron un desempeño positivo del sector en 2004.

Esta tesis está enfocada en una nueva estrategia de plan de Marketing para la empresa Recordmotor S.A., se analizará los objetivos deseados del Ing. Galo Karolys como Gerente General y de sus accionistas, teniendo claro el objetivo principal que es de reposicionar a la marca **Honda** y seguir permaneciendo en un liderazgo de calidad, tecnología y servicio al cliente.

Para la realización de la misma, se analizó cuidadosamente el diagnóstico inicial y actual de la empresa, un análisis del mercado en el sector automotriz, se ha investigado también la demanda y competencia tanto directa e indirecta, se propone como sugerencia un modelo de gestión y estrategia de marketing.

Aquí se aplicará todos los conocimientos aprendidos durante el periodo de estudio de la maestría y cabe recalcar que gracias a las enseñanzas de los expertos profesionales que estuvieron acompañándonos con sus experiencias han aportado para llevar a cabo un proceso de Implementación de una nueva estrategia de marketing para la agencia Recordmotor Guayaquil.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este trabajo tiene como objetivo global diseñar un plan de cambio que permita un sistema eficiente y mejorar la calidad de la prestación de los servicios del sector concesionarios de automóviles; esto mediante el desarrollo de una base de datos adecuada para conocer mejor al cliente y brindarle el mejor servicio con la atención post-venta respectiva. Además se pretende que el cliente sea fiel e incrementar el número de consumidores.

### **DECLARACION EXPRESA**

“ La responsabilidad del contenido de esta tesis para la obtención de Magíster en Administración y Dirección de Empresas, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil ”.

Maritza Karolys P. / Alberto Echanique P.

## CAPÍTULO 1

### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El mercado automotriz vive su mejor momento. La carrera por lograr un nuevo récord de ventas está por llegar a la meta de las 80.000 unidades hasta finales de este año versus 60.000 unidades que se vendió el año pasado; cuando se pretende alcanzar los 1.400 millones de dólares. Todo apunta a que se logrará, pues de Enero a Septiembre de 2.005 se vendieron 57.366 vehículos, un 39% más que igual periodo del 2.004. Es más, éste último trimestre es considerado como el de mayores de ventas.<sup>1</sup>

La estabilidad económica, el apoyo del sector financiero para la adquisición de vehículos y la demanda represada son algunos de los factores que inciden en el crecimiento.

Como dato adicional a la investigación, el año pasado, el segmento de mayores ventas fue el de automóviles, que representó el 48.58% del total. El porcentaje es ligeramente mayor al que se registró en el 2.003. Incluso, el segmento de los SUV (4x4 y 4x2) fue el que registró el mayor crecimiento (16%), alcanzando las 10.009 unidades. La colocación de estos vehículos aumentó por un mayor poder adquisitivo.

Por tal motivo, la realización del tema de investigación se debe a la necesidad de crear una nueva estrategia de marketing a la marca Honda, además del posicionamiento de la empresa Recordmotor S.A. en la localidad de Guayaquil.

---

<sup>1</sup> Automóviles, Diario Expreso / Noviembre 2005 Pág. 3



Otra situación que se presenta es el desconocimiento del cliente hacia la empresa, pues éste no relaciona todas las marcas que se comercializan, por lo general a la marca Volkswagen la relacionan con otra concesionaria.

En vista de los antecedentes se propone una nueva estrategia de marketing comercial para Recordmotor S.A. Sucursal Guayaquil válido para el 2006, enfocado en una comercialización competitiva de vehículos importados en el mercado de la ciudad de Guayaquil.

## **1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Planteamiento del Problema**

#### **1.2.1.1 Observación**

La empresa RECORDMOTOR S.A. conciente de que tienen una baja participación de mercado como concesionaria en la venta de la Marca HONDA ha creído oportuno en base a este tema, realizar el presente proyecto. Debido a que a la hora de escoger un vehículo que se ajuste a las necesidades del consumidor, debe entregarse beneficios para que éste regrese. Las estadísticas demuestran que el 84.22% de los carros comercializados en el país está entre los 10.000 y 25.000 dólares, y eso se ajusta a lo que busca RECORDMOTOR, aumentar su participación de mercado.

Este estudio estará enfocado a analizar cuales son las causas existentes de la baja participación en el mercado de la empresa RECORDMOTOR, comercializadora de dos marcas Honda y Volkswagen, siendo los únicos que distribuyen la marca primero mencionada diferenciándose con las demás concesionarias de autos por tener un producto de alta tecnología conocida a nivel mundial, por tal motivo se ve oportuno la realización de estudio de mercado y luego elaborar un adecuada estrategia de marketing.

Dicha estrategia encaminada a reposicionar la marca HONDA en el mercado de la ciudad de Guayaquil, con una organización estructural y funcional firme y sólida, que obedezca a las reales necesidades, para así, responder eficaz y oportunamente con soluciones oportunas a los problemas existentes y futuros, con el fin de dar, una nueva y renovada imagen de la marca al consumidor.

El propósito en referencia, es posible alcanzar con nuevos y favorables resultados, tomando en cuenta que el producto como tal ofrece altísimos niveles de calidad, tecnología y seguridad, condiciones que al ser correctamente aprovechadas y difundidas por la empresa, complementándolas con un buen servicio, el producto sería concebido como una magnífica opción entre otras marcas en el mercado.

#### **1.2.1.2 Diagnóstico**

Actualmente existen varias empresas que ofrecen el servicio de compra y venta de vehículos de varias marcas, en la línea Volkswagen hay tres concesionarios y de la marca Honda la única que comercializa es Recordmotor S.A.

Analizando el mercado Induauto tiene 50 años comercializando Volkswagen y es líder en volumen de ventas, le sigue Galauto y al final está Recordmotor S.A.

Siendo Recordmotor S.A. el único concesionario de la marca Honda tiene una participación mínima en el mercado compitiendo con otras marcas que a la hora de tomar una decisión el consumidor se inclina por otras marcas.

Como podemos diagnosticar, hay una necesidad insatisfecha en el mercado al no conocer las bondades de este concesionario y el descontento por parte del empresario en no lograr un posicionamiento en el mercado, de ser los mejores a pesar de que siempre se ha caracterizado su empresa por calidad de servicio y producto para el cliente.

### **1.2.1.3 Pronóstico**

Para ello se propone un Plan de comercialización con una nueva estrategia de marketing para el 2006, analizando el cliente interno y externo de la empresa Recordmotor que cumplan con los objetivos deseados de la gerencia y de sus accionistas sin dejar a un lado la calidad de satisfacción de sus clientes activos y el incremento de nuevos clientes.

### **1.2.1.4 Control del pronóstico**

La empresa después de desarrollar el mapa estratégico considerará dos indicadores que muestren resultados de control, teniendo una actualización de encuestas diarias como mínimo de 5 clientes para obtener información de cómo lo han atendido y si existen reclamos, se realizará las correcciones de inmediato y se implementarán evaluaciones periódicas del cliente interno de la organización para discutir los resultados y tomar decisiones estratégicas en base a ello.

## **1.2.2 Formulación del problema de investigación**

¿Qué factores están incidiendo en la fuerza de venta?

## **1.2.3 Sistematización del problema de investigación**

1. ¿Cómo identificar claramente al cliente potencial de este producto?
2. ¿Cómo lograr eliminar la desconfianza que tienen en el producto los potenciales clientes de la marca?
3. ¿Se desarrollará alguna estrategia publicitaria y promoción del producto?

4. ¿Cómo conseguir que los clientes conozcan acerca de las bondades del producto y la empresa ?
5. ¿Estarán preparados los Vendedores para poder comercializar los productos?
6. ¿Estarán establecidos los perfiles ocupacionales para los puestos existentes o si por necesidad previamente justificada es necesario crear nuevos puestos de trabajo?
7. ¿Se desarrollará capacitación dentro de la organización?

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Realizar un análisis micro y macro del entorno de la situación actual de la empresa con el fin de elaborar una nueva estrategia de marketing para la marca Honda y su concesionario Recordmotor S.A. en el mercado; así como, buscar nuevas alternativas para satisfacer necesidades y servicio de los clientes actuales de la marca.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- 1) Identificar al grupo objetivo por marca.
- 2) Desarrollar una estrategia de cumplimiento adecuado en talleres y repuestos para ofrecer un buen servicio al cliente.

- 3) Implementar una campaña publicitaria que motive a los clientes para decisión de compra.
- 4) Desarrollando una estrategia de marketing de publicidad conjunto con el asesoramiento del vendedor.
- 5) Realizar capacitación constante a los asesores comerciales.
- 6) Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- 7) Analizar un plan de ventas y post venta.
- 8) Determinar estrategias como posibles alternativas de solución a los problemas encontrados.
- 9) Determinar si la empresa a futuro está en capacidad de mejorar e implementar nuevos y mejores servicios al cliente.
- 10) Comprobar, mediante un análisis interno la experiencia y capacidad de la empresa para la comercialización de este producto.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En los últimos años el mercado automotriz ha tenido un crecimiento positivo y favorable, inclusive se observa una gran variedad de modelos y marcas en el mercado de la ciudad de Guayaquil, situación que han debido enfrentar los vehículos importados. Estos a su vez, ofertando características bien definidas en cuanto a seguridad y tecnología, por tener un valor agregado para la integridad del cliente, constituyéndose esta temática un gran referente para la decisión de las personas que buscan un medio de transporte que los traslade al lugar que deseen.

No obstante, de la situación favorable expuesta, en cuanto a seguridad y tecnología, no se han obtenido los resultados positivos esperados, por lo que, se considera que existen motivos que se originan en cualquiera de las diferentes áreas funcionales de la empresa, Ventas, Servicios o Repuestos que no permiten proporcionar, por una parte, una clara y adecuada imagen del producto al posible consumidor, por otra, no permiten una eficiente y oportuna atención al mismo en el proceso de venta, y por último, no desarrollan una suficiente difusión de los servicios que ofrece la empresa para el mantenimiento preventivo y correctivo del vehículo. O a su vez, que no existen las áreas funcionales indispensables que se encarguen del marketing adecuado para que el cliente disponga de elementos que permitan tomar como opción de compra las marcas Honda o Volkswagen comercializadas por la empresa Recordmotor S.A.

Cabe señalar, como elemento adicional de análisis que, en los vehículos marca Honda existe un gran potencial por su reconocida calidad y grado de satisfacción de los usuarios el cual no ha sido explotado en este país para las estrategias de mercadeo, y que a diferencia de otros mercados como el norteamericano, la marca tiene mucha aceptación por el prestigio ganado en cuanto a seguridad al conducirlo. Como dato adicional nos gustaría mencionar que actualmente en el mercado ecuatoriano Honda introdujo un modelo compacto a un precio muy accesible, pero que no ha dejado de lado el tema de seguridad y confort, filosofía que se vive día a día en Honda.

Para ello vemos la importancia de desarrollar una nueva estrategia de marketing en la que nos enfocaremos primeramente en la marca Honda, por ser Recordmotor S.A. los únicos exclusivos en el país e incorporar más clientes satisfechos al "Mundo Honda", lograr que la gente se sienta atraída a visitar los locales de exhibición.

Cumpliendo con esta fortaleza que tiene la empresa y de ser los únicos en esta marca con calidad y tecnología atraerá al cliente y que tome la decisión de compra y

si aun hay resistencia tiene la otra marca Volkswagen como otra gama de alternativas que cumplan las exigencias y satisfacción al consumidor.

## **1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION**

- 1) Empezaremos revisando datos históricos del comportamiento y desarrollo de la empresa Recordmotor S.A., en el cumplimiento de su razón de ser.

Acto seguido, se procederá al análisis de la situación actual de la empresa frente a la competencia para conocer la dirección en la que se desarrolla la compañía, partiendo de su misión del negocio; visión estratégica; objetivos corporativos; objetivos estratégicos versus objetivos financieros, objetivos y responsabilidades (competencias) en los diferentes niveles organizacionales; categorización de los objetivos versus las estrategias de los competidores; factores críticos de éxito, FCE, portafolio de productos y estructura organizacional.

- 2) Desagregando la información se procederá a identificar las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales que conforman la empresa partiendo de su objetivo básico y las responsabilidades asignadas a cada una de ellas dentro de la estructura orgánico – funcional (tomando como base los objetivos y responsabilidades identificados en los diferentes niveles organizacionales determinados en el numeral anterior) y recurriendo a información interna en cuanto a su cumplimiento, lo cual permitirá un análisis comparativo funcional de cada área, a fin de determinar con este análisis las unidades que necesitan un estudio más profundo en cualquiera de los elementos o variables que manejan; tal es el caso, de políticas, su recurso humano, de normas establecidas dentro de los mismos. Una vez identificadas las fortalezas y debilidades de la empresa en general y de las unidades departamentales en particular frente a la competencia, se necesita la

implementación de correctivos, para lo cual se diseñarán estrategias que se puedan aplicar dentro de estos a fin de mejorar su desempeño.

- 3) Posteriormente se recurrirá a información interna que posea la empresa en cuanto a la parte comercial que es la que permitirá tener un conocimiento inicial del entorno y de las tendencias del mercado.
- 4) Una vez elaborado y obtenido el análisis de los principales datos comerciales se realizará el estudio de mercado que empezará con la definición clara del mercado al cual va destinado este producto.
- 5) La información obtenida del estudio de mercado permitirá proyectar las ventas para el año y la planificación de los pedidos al fabricante, previa definición de la estrategia empresarial que presente consistencia con la situación actual de la empresa.
- 6) Como uno de los objetivos del estudio de mercado es identificar también gustos y preferencias de este segmento de clientes, se podrán diseñar y estrategias que se ajusten a los recursos destinados para el siguiente año en cuanto a publicidad y mercadeo.
- 7) El diseño de estas estrategias contribuirá al logro del crecimiento adecuado de la cobertura de la marca para cumplir con las metas trazadas.
- 8) Finalmente se realizara el análisis financiero actual y proyectado que es en donde se pretende demostrar que el mantener la comercialización de la marca justificando la inversión y esfuerzos hasta hoy realizados.



### 1.5.1 Marco teórico

Entre las principales teorías en que se basará la investigación son:

- Teoría de las restricciones.
- Estrategias para competir en empresas que están madurando.
- Principios para idear estrategias de negocios exitosos.

### 1.5.2 Marco conceptual

**Administración estratégica:** acción de crear, implementar y ejecutar las estrategias de la empresa. “Plan de acción” para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes, y lograr un buen desempeño del negocio.

**Comercialización:** en términos generales, son los procesos necesarios para mover los bienes, en el espacio y en el tiempo, del productor al consumidor. En la práctica la comercialización incluye la investigación de mercado para descubrir lo que desean los consumidores (Pruebas de comercialización).

**Estrategia:** variedad de medidas competitivas y enfoque de negocios que emplean los administradores en el manejo de una empresa.

**Misión del negocio:** es lo que la empresa trata de hacer en la actualidad por sus clientes.

**Visión estratégica:** es un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar.

**Objetivos:** Son criterios para dar seguimiento al progreso de una organización.

**Políticas:** Manera de tratar un asunto, o los medios empleados para conseguir un fin.

**Gestión:** Acción de hacer diligencias para realizar algo con el fin de lograr un propósito. Acción de administrar.

**Factores críticos de éxito, FCE:** Los factores clave de éxito FCE, conciernen a los atributos del producto, las competencias, las habilidades competitivas y los logros de mercado que tienen la mayor relación directa con los rendimientos de la empresa.

**Bondades del producto:** Características principales que ofrece el producto al consumidor final.

**Necesidad:** Reconocimiento de alguna diferencia entre el estado real del consumidor y un estado ideal o deseado.

**Deseo:** Anhelo de satisfacer necesidades de una manera específica que tienen influencia social y cultural.

**Beneficio:** Resultado que se da como respuesta a un anhelo del consumidor que lo motiva a un comportamiento de compra.

**Marketing:** Orientación gerencial que se centra en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor con el fin de asegurar el objetivo de una organización de obtener utilidades a largo plazo.

**Marketing directo:** sistema de recursos y actividades, integrado en las estrategias de "Marketing Mix" de una empresa que tiene como objetivo promover y/o establecer de modo organizado, unas relaciones personalizadas y a distancia, entre la empresa y sus mercado

## **1.6 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **HIPÓTESIS.-**

Se realizará un análisis micro y macro del entorno de la situación.

#### **1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL**

Con la elaboración de una nueva estrategia de marketing para el concesionario de la marca Honda se resolvería la situación actual de la empresa, logrando reposicionarla en el mercado de la ciudad de Guayaquil e incrementar sus ventas.

#### **1.6.2 HIPÓTESIS PARTICULARES**

- 1.- No se aplica la política de capacitación adecuada.
- 2.- Existe una falta de publicidad agresiva.
- 3.- No cuentan con una supervisión adecuada.
- 4.- Los clientes demandan una atención personalizada.
- 5.- No se explota la fortaleza en cuanto a los servicios de talleres y repuestos.
- 6.- No se consideran las políticas y procedimientos de la compañía.
- 7.- Carece de control y seguimiento si os clientes están asistiendo a la fecha indicada para el mantenimiento de sus vehículos.
- 8.- No hay servicio de post venta.

## **1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.7.1 Tipo de Estudio**

En cuanto al tipo de estudio que se realizará, será el descriptivo y exploratorio, por que se va a identificar los problemas existentes en la empresa, el comportamiento del entorno y las tendencias del mercado con respecto a este producto.

### **1.7.2 Métodos de investigación**

Se utilizará el método inductivo (general – particular análisis – síntesis) y se elaborará un modelo de gestión a partir del análisis de la situación actual de la empresa en sus diferentes áreas y los procesos utilizados, a fin de poder definir en base a todos los aspectos internos de la empresa.

Para emitir una conclusión y recomendación final sobre la estrategia que deberemos realizar en cuanto a reposicionar la marca en el mercado, se utilizará el método sintético.

Ayudados por el método analítico podremos interpretar los resultados obtenidos de la investigación de mercados y todos los datos que obtengamos, producto del estudio realizado.

La utilización del método histórico nos ayudará en el proceso de investigación a obtener datos de hechos ya suscitados y al mismo tiempo obtener datos que permitan elaborar proyecciones.

El método analítico permitirá analizar los resultados obtenidos de la evaluación de la empresa y al mismo tiempo lo utilizaremos para interpretar los datos que obtendremos de la encuesta.

Para el estudio de mercado, se utilizarán fuentes primarias obtenidas mediante entrevistas, encuestas, investigación de las empresas de la competencia, y consultas a empresas relacionadas en el tema.

Para la realización del plan de gestión y formulación de las estrategias para reposicionar la marca, utilizaremos el método bibliográfico, que nos ayuda en base a conceptos, métodos, procesos, etc.

### **1.7.3 Fuentes y Técnicas para la recolección de información**

Utilizaremos primeramente la técnica de observación que nos ayudará a definir el tipo de estudio, así como el sector al cual estará dirigido nuestro plan de reposicionar la marca HONDA de representada por Recordmotor S.A., en la ciudad de Guayaquil.

Para la realización del proyecto utilizaremos la técnica de observación científica la cual requiere de una planificación y la encuesta respectiva.

### **1.7.4 Tratamiento de la información**

La información que utilizaremos será tomada de estudios estadísticos de encuestas realizadas a los clientes activos y a la realización de un "focus group" (grupos focales), tanto de clientes activos y no clientes de la empresa, a fin de poder obtener los diferentes puntos de vista que han sido expuestos en estos.

Este diseño será tomado con el objeto de cuantificar e interpretar los resultados del estudio de mercado, a fin de abarcar de mejor manera las tendencias del mercado.

## 1.8 Resultados e impactos esperados

### 1.8.1 Investigación de Mercados

La Investigación de Mercados, según Madden Dillon, en su libro La Investigación de Mercados, es la función que vincula al consumidor, al cliente, al público con el especialista en esta disciplina a través de información utilizada para identificar y definir oportunidades y problemas, generar, pulir, identificar y evaluar los actos de marketing, supervisar los resultados y mejorar la comprensión de todo el proceso. La investigación de mercados especifica la información que se precisa para resolver estos problemas, elabora el método a utilizar para recoger la información, dirige y ejecuta los resultados y comunica las conclusiones y sus efectos.<sup>2</sup>

A continuación se detalla paso a paso el proceso de la investigación de mercados realizado para RECORDMOTOR.

Este tipo de investigación permitió realizar un análisis preliminar de la situación actual en el área automotriz, mediante la recopilación de información de tipo primario, tales como:

- Anuario 2004 de la **AEADE**: Asociación de empresas automotrices del Ecuador.
- Información interna sobre las ventas anuales de la empresa **RECORDMOTOR**.
- Información del INEC

---

<sup>2</sup> KOTLER Philip, Marketing Mexico, octava edición.

### **1.8.2 Mecanismos y Procesos de Investigación**

Dentro de estos mecanismos y procesos de investigación se llevó a cabo:

- ◆ Investigación Exploratoria o Cualitativa
- ◆ Investigación Cuantitativa o Descriptiva

La Investigación Exploratoria o Cualitativa, busca exclusivamente ver " más de cerca " las cualidades del producto al que desea incursionar o mercadear. Se realizó por medio de entrevistas, que suministraron datos actuales sobre el comportamiento de compra, percepciones, actitudes y motivaciones del cliente. También se realizó el "focus group", el cual estuvo conformado por quince personas de diversas profesiones y estratos sociales. Con el "focus group" nuestra intención era obtener información sobre sus gustos y preferencias, dándonos como resultado la aceptación que RECORDMOTOR tendría en el mercado.

La Investigación Cuantitativa o Descriptiva consiste en describir las características de una población: hábitos de compra, tamaño el mercado acciones de competidores, etc. Además de determinar las respuestas quién, qué, cuando, dónde y cómo.

Es recomendable utilizar ambos métodos, debido a que pueden ayudar a proporcionar mayor información al momento del análisis de investigación. En ciertos casos no es posible llevar a cabo ambos por falta de recursos y de disponibilidad de tiempo de los encuestados.

Por motivos mencionados, para la tesis se utilizó la Investigación Cualitativa y Cuantitativa como mecanismos de Investigación, cuyo proceso detallamos a continuación:

### 1.8.3 Análisis Cualitativo : FOCUS GROUP

El análisis cualitativo consistió en explicar en forma más detallada los factores claves a las personas que intervinieron en este focus group. Este se efectuó el 13 de Julio del 2.005 en la UTEG ( Guayacanes 399) de 17h00 a 18h00 , con los datos presentados previamente y su relación con el tema objeto de análisis de esta tesis.

- 1.- Dirigido a clase alta.
  
- 2.- Se investigó hábitos y preferencias y actitudes de este segmento de la ciudad de Guayaquil.
  - datos personales, edad, estado civil, profesión, cargo donde trabaja
  
- 3.- Los principales comportamientos de compras:
  - Activos a que destinan sus ahorros
  - ¿Cual es la prioridad para Ud. según sus ingresos: viajes , bienes raíces, diversión familiar, poseer vehículos, inversiones, etc.?
  - ¿Con quien vive?
  - ¿Cuales son sus perspectivas a corto y mediano plazo?
  - ¿Poseen vehículo, que marca, modelo y por qué escogió dicha marca?
  
- 4.- Las intenciones de compra, los hábitos y factores de decisión de compra, precio, calidad, publicidad crédito atención al cliente.
  - Cómo eligen la compra de vehículo:
  - Qué marcas tienen, que modelo, y porque, que le ve a esa marca, a donde compró esa marca, que lo condujo a ir a ese concesionario, les llamo la atención la publicidad, la calidad.
  
- 5.- Qué opinión tienen de RECORDMOTOR  
Qué marcas vende RECORDMOTOR



Qué creen si son caros,  
Qué conoce de Honda 4x4  
Qué autos conoce de Honda.  
Hablar de competencia

En concreto la compañía RECORDMOTOR tiene el objetivo de ofrecer calidad y servicio para sus clientes.

### 1.8.3.1 Resultados del FOCUS GROUP

Todos los invitados coincidieron que lo primordial en su patrimonio es cumpliendo en orden estas prioridades:

- 1.- negocio
- 2.- bienes raíces
- 3.- auto

De igual manera, cuando fueron jóvenes de 18 a 25 años su prioridad fue:

- 1.- Auto, ropa y viajes
- 2.- Vivienda
- 3.- Negocio

**1.- MAX MESSNER** : dueño de una constructora y profesor de una prestigiosa universidad de Guayaquil.

Posee 4 vehículos: un Rodeo, un Trooper, una camioneta y un automóvil todos de la marca Chevrolet.

El Chevrolet Rodeo es el vehículo de su preferencia por ser un carro alto, seguro y por la facilidad y seguridad para repuestos y mantenimiento.

Le atrae mucho la imagen, buen servicio y suficiente publicidad con la que cuentan los concesionarios General Motors.

El tipo de publicidad que le atrae, es a través en la TV, en prensa, en la calle donde va se topa con la marca Chevrolet.

**Opinión de Honda.**-Tiene concepto de una marca excelente pero reconocida a nivel internacional en Ecuador no se la explota mucho, no hacen publicidad agresiva, para el su marca es Chevrolet porque está en todos lados, en la TV., en prensa, por la calle. Además, la marca le da la seguridad de que los talleres y repuestos están por todos los lados.

*“ ...que haces con un carro excelente si no tienes variedad de servicios en cobertura, y mas aún que es solo un concesionario, un punto lo ve limitado y el precio encarece por ser monopolio”* acotó finalmente el Sr. Messner.

**Opinión de RECORDMOTOR.**-Desconoce donde queda.

**2.- OMAR MIRANDA:** uno de los propietarios de Representaciones Miranda y Miranda, venta y distribución de licores y representantes de la marca Fabel 5. Su residencia está ubicada en Puerto Azul.

El Sr. Miranda nos manifiesta que su principal patrimonio son su negocio, la diversión y su vehículo.

El vehículo que posee un Chevrolet Grand Vitara de 5 puertas, le gusta los 4x4 por que le da seguridad, tiene servicio, la marca es muy conocida y repuestos que consigue en todos lados.

**Opinión de Honda.-** Comentarios de amigos, es un excelente vehículo pero muy caro.

**Opinión RECORDMOTOR S.A.** No ha escuchado el nombre de este concesionario.

**3.- ÁNGEL CASTRO:** Dueño de Electro Lógica y de la cadena de tiendas de Hello Kitty, realiza también actividades de bienes raíces. Tiene su residencia en Los Ceibos.

Posee un Ford Explorer 4x4 y nos manifiesta que siempre se ha identificado con este vehículo, se siente seguro, respaldado y cómodo, nos manifestó que lo eligió por su calidad comprobada, por el buen precio que obtuvo y por el servicio de talleres para repuesto y mantenimiento.

Chevrolet Vitara otra alternativa, es un excelente carro y mantiene la postura y sobretodo es de 4x4, el servicio que tiene es excelente le da seguridad con repuestos.

**Su opinión de Honda:** “que es una excelente marca, calidad, pero muy caro.”

**Su opinión de RECORDMOTOR:** Conoce el local de Honda y recuerda que queda en la Av. Carlos Julio Arosemena por que lo invitaron hace 4 o 5 años a ver en pantalla gigante una carrera de “Formula 1” y nos indica en ese tiempo sonaba más, pero que desde allí no ha vuelto a escucharla. Nos comentó que se quedó enamorado del CRV, señaló que por parte del vendedor no tuvo mayor explicación de los beneficios y ventajas de este vehículo, que le pareció muy caro y que al momento de decidirse escogió el Ford Explorer.

Comparó al CRV con el Ford Explorer antes de su decisión final, pero que este último posee mas espacio interior por su modelo un poco más alargado y cuesta un

poco menos que el CRV y que para él la marca FORD también es una excelente marca y que estaba presente en su mente por la diversa publicidad a la que había sido expuesto como vallas, periódicos, revistas, etc.

#### **4.- HECTOR ALVARADO GERENTE DE DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA**

De joven su prioridad era poseer un carro, ahora que tiene familia su prioridad son los negocios, bienes raíces, autos y viajes.

Vehículo que posee, un Ford Explorer 4 x 4, del que tiene buena imagen de marca y asegura sentirse muy satisfecho por la seguridad que le brinda.

#### **5.- JORGE BUCHELLI GERENTE DE TECNIIPRINT**

Domiciliado en una urbanización en la vía a Samborondón.

Posee un Nissan y un Ford explorer 4x4, ambos vehículos le parecen espaciosos, cómodos, seguros al manejar y respaldado por el servicio de talleres y repuestos.

**Su opinión Honda.-** Calidad, durabilidad y excelente vehículo pero muy caro.

**Opinión de RECORDMOTOR.-** No conoce

#### **6.- OSWALDO PANTOJA**

Vive en la ciudad de Quito y su principal patrimonio son los negocios, vehículo y vivienda.

Posee Honda un Accord y un Honda Civic, para él esta marca es la mejor por su calidad y no le importa el precio al momento de adquirirlo, prácticamente él ama esta marca, lo hace sentir muy seguro.

**Opinión Honda.-** Prácticamente nos comentó que ama esta marca y se siente muy seguro al manejarlo.

## 7.- ROGELIA ECHEVERRÍA

Tiene negocio propio y sus prioridades una casa, luego el carro, negocio.

Vehículos que posee:

Nissan Patrol te gusta por ser carro alto, los repuestos son caros los repuestos y en cuanto al servicio es tan excelente y garantizado que brinda seguridad.

Mitsubishi montero, te gustan por que son altos, te dan seguridad y el servicio es bueno y los repuestos son baratos y los encuentras por todos los lados.

**Opinión marca Honda.**-Por referencia de terceras personas le han comentado que son japoneses, muy buenos, un poco caros pero económico en la gasolina combustible.

**Opinión de RECORDMOTOR S.A.**- No conoce donde queda el concesionario y que por comentarios del Ing. Ángel Castro, uno de los participantes del focus group (grupos focales) se informó que se encontraba es en la Av. Carlos Julio Arosemena. Si tenía conocimiento de la marca.

### Recomendaciones

- ✓ **Jorge Buccelli** hacer marketing directo, hacer publicidad, dar un mejor financiamiento los dos primeros meses de gracias y a una tasa conveniente y largo plazo y el servicio de post venta tanto de talleres como de repuestos.
- ✓ **Ángel Castro**, bajar un poco los precios dar un financiamiento, hacer marketing directo, publicidad, invitar a showroom.
- ✓ **Rogelia Echeverría**. Mayor publicidad, promover los servicios que presta, contar con un stock de repuestos y que se implementen servicios de

mantenimiento express (Lubry Express), para no depender solo del concesionario, aunque estos no necesariamente marca especifica y realizar ofertas atractivas dando una imagen de no ser caros lo que esto muchas veces puede provocar es vender el carro y cambiarse de marca por muy buena que sea.

## **1.9 Investigación Cuantitativa**

Para iniciar el proceso de la investigación cuantitativa nos planteamos una encuesta que consta de 15 preguntas (tabla 1), las mismas que nos ayudarán a conocer las necesidades y preferencias de los posibles clientes.

Para esto es necesario vincular el comportamiento del consumidor con escalas de medición de actitudes. En mercadeo, las escalas de medición de actitudes. En mercadeo, la escala de actitudes tiende a centrarse en la medición de las creencias del encuestado acerca de los atributos de un producto (componente cognoscitivo) y los sentimientos del encuestado con relación a la calidad deseable de estos atributos (componente afectivo). Por lo general, se asume que una combinación de creencias y sentimientos determina la intención de compra (componente de comportamiento).

Los procedimientos para la medición de actitudes dependen de los datos de los encuestados. Para esto es necesario vincular el comportamiento con escalas de medición.

### **1.9.1 Desarrollo del Procedimiento de Recolección de Datos**

Las escalas de medición que por lo general se utilizan para la elaboración de cuestionarios son:

- Escala Nominal
- Escalas Ordinales

- Escalas de Razón
- Escalas de Clasificación

De acuerdo al cuestionario que se utilizó en la investigación las escalas que se utilizaron fueron las siguientes:

- La escala Nominal se caracteriza por ser la más simple en donde las creencias del encuestado se clasifican en dos o más categorías. Por ejemplo puede desarrollarse una escala nominal a partir de preguntas de Si, No, No sé, etc. Esta escala fue aplicada en las preguntas No. 2, 3, 4, 10 con esta, pueden asignarse números a las categorías para el propósito del análisis de datos.
- La escala de clasificación requiere que el encuestado indique su posición de categorías ordenadas que corresponden a su actitud. Esta escala se la aplicó a las preguntas No. 8, 9, 11

### **1.9.2 Tamaño de la muestra**

Es necesario especificar la muestra que ha de considerarse para el proyecto en cuestión. Para ello se utilizó la fórmula de la población finita con probabilidad de ocurrencia no conocida, la misma que detallamos a continuación:

Debido a que la probabilidad de ocurrencia es desconocida consideramos que la probabilidad de que el evento ocurra ( $p$ ) tiene un valor de 0.5 y la probabilidad de que el evento no ocurra ( $q$ ) también tendrá un valor de 0.5.

Se determinará por otro lado, el error máximo que puede aceptarse en los resultados, el mismo que será del 5%, así como uno de los intervalos de confianza con los cuales puede trabajarse.

$$X \pm 2S = 95 \% \text{ de los casos}$$

Para determinar la población finita, utilizamos como referencia al volumen de ventas que tuvo la ciudad de Guayaquilla, posibles clientes la cual consta de 2.000 personas.

Con las explicaciones anteriormente expuestas podemos establecer ahora el tamaño de la muestra con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{4 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + (4p * q)}$$

Donde:

p = Es el porcentaje de veces que se supone que ocurre un fenómeno en la población y como este dato es desconocido, suponemos que es de 0.5.

q = Es el porcentaje del fracaso o de la no ocurrencia del fenómeno, dicho en fórmula éste es: (1-p).

N = Es el Tamaño de la población

e= Error máximo permitido para la media muestras, en este caso consideramos que nuestro margen de error es de +/- 5 %.

$$n = \frac{4 * 0,5 * 0,5 * 2000}{0,05^2 (2000 - 1) + (4*0,5 * 0,5)}$$

$$n = 333$$



Para empezar con la elaboración, recopilación, organización y evaluación de los datos, es importante mencionar que nuestra encuesta fue basada en una hipótesis, la misma que partió de:

Ho: El 70% de la muestra utiliza una concesionaria para implementar el plan de marketing.

H1: Menos del 70% de la muestra no utiliza una concesionaria para implementar el plan de marketing

### **1.9.3 Recolección de datos**

Partiendo de la hipótesis establecida, procedimos a realizarlas las correspondientes encuestas en Guayaquil a personas seleccionadas en centros comerciales tales como Río Centro de los Ceibos, Río Centro de Entre Ríos, San Marino, Restoranes que están esperando.

Obtuvimos un total de 333 encuestas, debido a que por el tamaño de algunos Centros Comerciales, restoranes, cafeterías, gourmet sitios esenciales o zonas aledañas que viven clientes de estratos altos, se pudieron encuestar a más personas, de esta manera se obtienen mejores resultados.

#### **1.9.3.1 Proceso de datos**

Una vez recopilada la información de las encuestas aplicadas a las 333 personas en la Ciudad de Guayaquil, se procedió a realizar una tabulación utilizando el software SPSS para la obtención de gráficos y tablas. El resultado de la utilización de este programa se muestra a continuación.

#### **1.9.4 Análisis y Resultados de las Encuestas**

A continuación se hará un breve análisis de los resultados que se obtuvieron en cada respuesta.

##### **Pregunta 1.- Marcas de Automóvil que UD. Conoce.**

Esta es la pregunta con la cual partimos en nuestra encuesta para poder determinar que porcentaje de marcas está posicionado en la mente de los encuestados. Dicha pregunta contuvo 6 espacios para 6 marcas respectivas para ver un sondeo de que marcas son las más favoritas del consumidor. Estas nos arrojaron lo siguiente: Chevrolet alcanzó 14% seguido de Ford 12%, éstas lideran ampliamente en la mente de los consumidores con respecto a BMW 9.34%, Mercedes Benz 9%, Hyundai 8%, Nissan 7%, Toyota 9%.

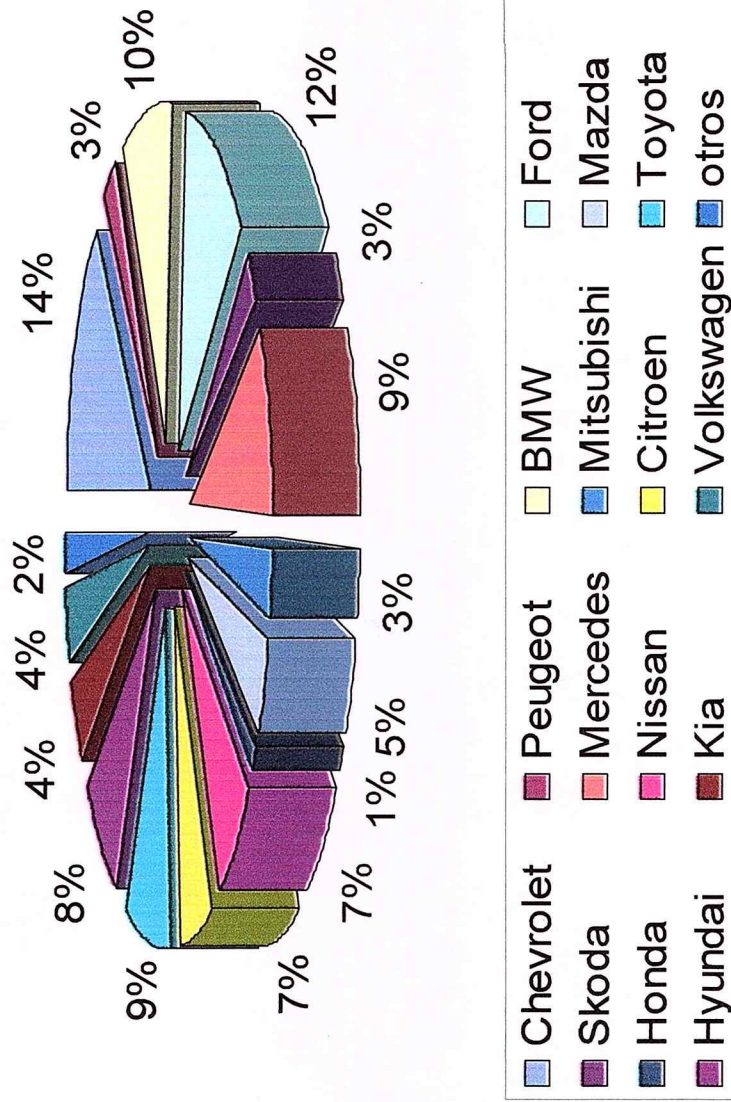
Eso nos hace pensar que Chevrolet gestiona su publicidad y por tal razón en la actualidad es líder en ventas de automóviles desde hace más de 5 años. Por otra parte los autos deportivos y alemanes son otros de los encuestados prefieren a la hora de preguntarle por cual el conoce.

Es evidente, que la Campaña de Chevrolet y Ford apuntan por que sus ventas tienen un crecimiento año a año con respecto a otras marcas. Sus servicios, y principalmente en sus precios son más accesibles a la comprar el consumidor.

Por si esto fuera poco, Honda alcanzó un 1.45% demostrando el por que necesita implementar un plan de marketing para que ésta sea conocida y posicionada en nuestros futuros clientes. Está muy alto su desconocimiento de marca, y muy por debajo de marcas japonesas tales como Toyota y Nissan.

GRÁFICO No 1

# 1.-Pregunta. Marcas de Automovil que conoce



## **Pregunta Número 2.-**

### **¿Qué Marca de Vehículo tiene?**

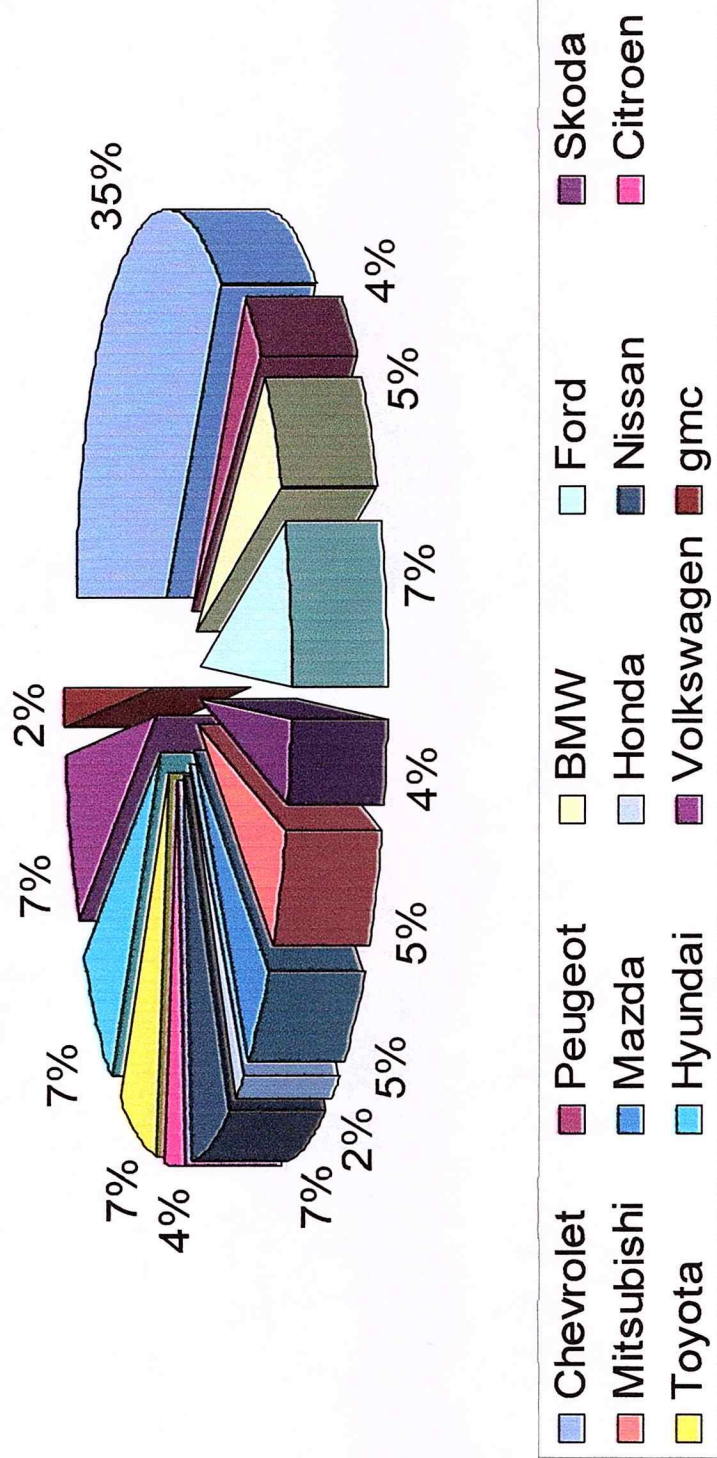
En esta pregunta queremos determinar que marca de vehículo tienen los encuestados y además el determinar el grado de importancia a lo que le motivó a comprar. La marca Chevrolet, una vez más se impone con un 35%, seguido de Ford, Nissan, Volkswagen y Toyota con un 7% respectivamente, en tercer lugar BMW, Mitsubishi y Mazda con un 5%, en cuarto Citroën, Peugeot y Skoda 4% y por último Honda y GMC con un 2.38%.

Lo que motivó a comprar el vehículo, la variable que tuvo mayor peso en el costo del producto, también influye el modelo del auto e incluso si los repuestos son económicos. En la encuesta que se realizó tanto como a Hombres y Mujeres, estos se inclinaron a la marca Chevrolet con un 25% las mujeres y 75% los hombres. Aunque algo particular por citar es que el porcentaje de Nissan que es un 7%, representa solamente mujeres que tienen esa clase de vehículo tan solo por el modelo y el servicio que entrega Nissan.

Por otro lado, Honda nuestro vehículo a posicionar, en la encuesta resultó un 2% de los encuestados dijeron tener un honda, un grupo minúsculo en comparación con el porcentaje de Chevrolet. Esto cae en consideración más adelante que el costo hace prevalecer que el Auto no sea tan comprado, más adelante veremos las otras preguntas.

GRÁFICO No 2

## 2.- ¿Que marca de Vehículo Ud. tiene?



### **Pregunta Número 3-**

#### **¿Cada que tiempo UD. Renueva su Auto?**

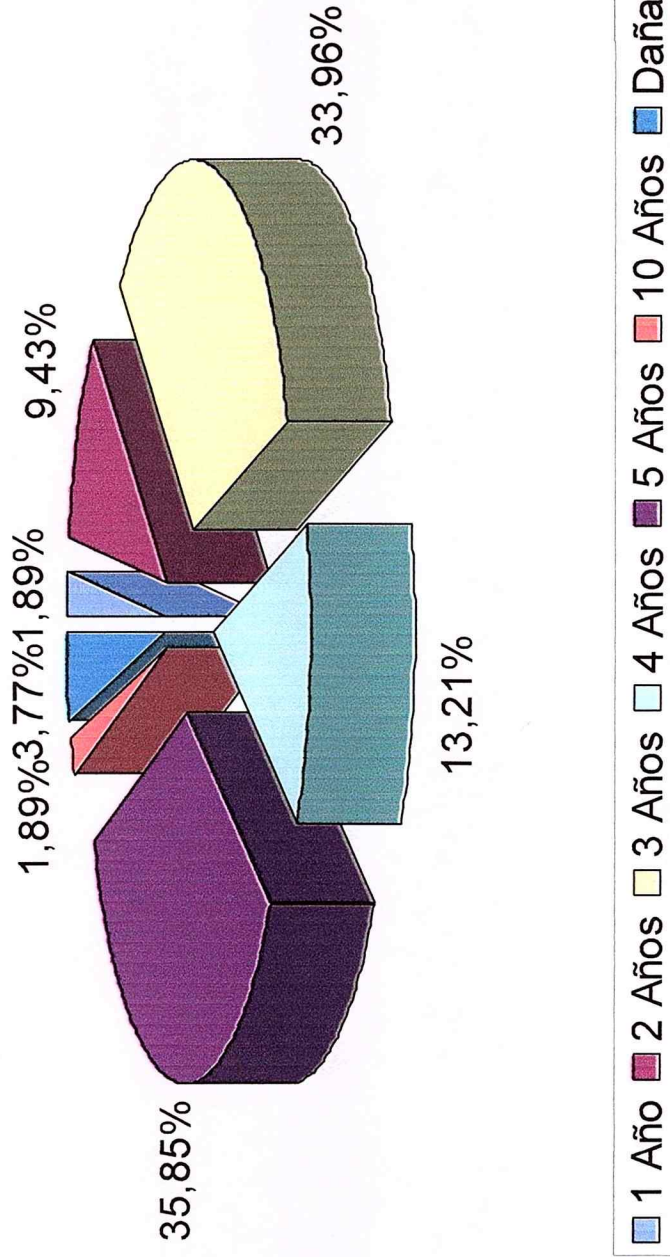
Esta pregunta fue realizada con el propósito de investigar en que tiempo renuevan sus vehículos y cual sería la particularidad y tendencias de los consumidores a la hora de cambiar su vehículo. El 35.85% de los encuestados cambian sus vehículos cada 5 años, lo que nos da una señal muy buena debido a que nuestro Plan de marketing estará proyectado para 5 años.

Ahora un gran segmento, el 33.36% renuevan sus autos cada tres años; esto sumado a lo mencionado de antes, prácticamente mas del 78% de los encuestados cambian sus vehículos entre 3 a 5 años. Esto hace más importante cual es la inclinación de la muestra a realizar sus cambios de sus automotores.

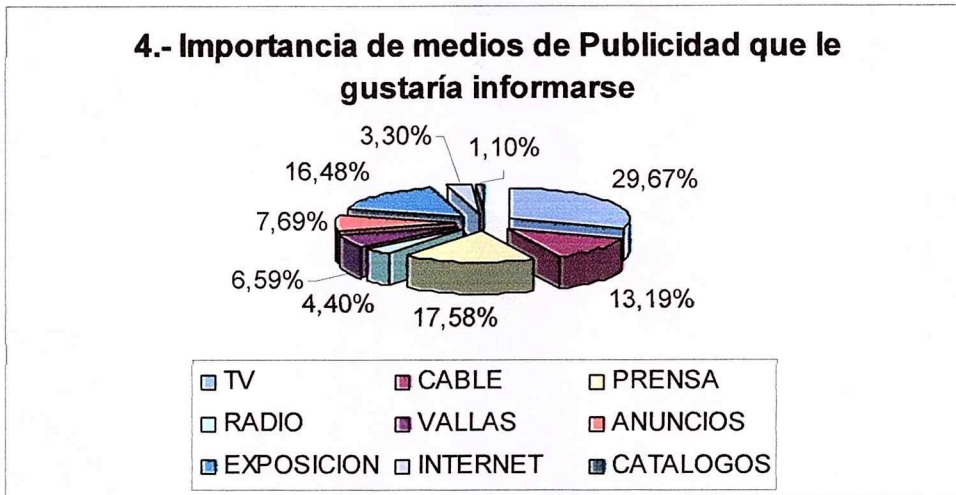
Seguido de estas proporciones se encuentran con un 1.89% el cambio de su vehículo cada año y un 9.43% cada dos años. También nos arrojó un 3,77% que cambia su vehículo por que se le daña, es un segmento considerable al que Recordmotor debería atender, ya sea en ofrecer sus vehículos o el servicio de mantenimiento.

GRÁFICO No 3

### 3.- ¿ Cada que tiempo renueva su Auto?



**GRÁFICO No 4**



**Pregunta 4. Importancia de medios de Publicidad que le gustaría informarse.**

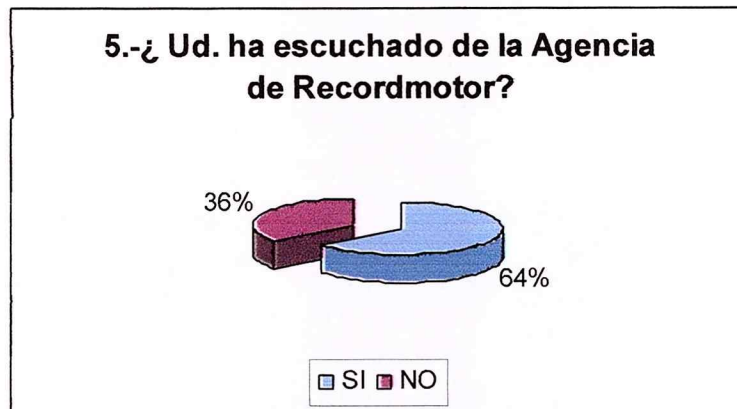
Esta pregunta fue realizada de ver cuales son los medios de publicidad que más acogen a la hora de interesarle un vehículo. La que se ubicó primero en preferencias es a través de la televisión nacional con un 29,67%, esto nos hace tener en cuenta que más de la cuarta parte de los encuestados la publicidad automotriz llega a través de esta opción.

Por otra parte, un 17.58% es a través de la Prensa, indudablemente es un medio de comunicación seguido de la televisión que capta atención al consumidor, es un segmento que Recordmotor S.A. debe explotar para llegarse a promocionar. Por otro lado, otro segmento que está en apogeo es a través de exposiciones, o tipos ferias el vehículo es de enorme importancia para el consumidor a la hora de preferir un vehículo, dado que se encuentra en vivo y esto hace que el consumidor tome la opción de compra, con un 16,48%.

Por último, una parte significativa a la hora de promocionar un vehículo en Guayaquil, es a través de las vallas publicitarias, éste segmento arrojó un 13,19% por delante de la Anuncios 7.69%, Cable 6.59%, Radio 4.40%, Internet 3.30%.



GRÁFICO No 5



**5.- ¿Ha escuchado de la Agencia de Recordmotor S.A.?**

Esta pregunta fue realizada con la única razón si Recordmotor S.A. es conocido en el mercado. La encuesta arrojó un 64% que si han escuchado del concesionario, pero un 36% desconocían la agencia. Es indudable que Recordmotor S.A. debe realmente trabajar bajo la cuarta pregunta para poder llegar a posicionarse en el mercado en el futuro.

GRÁFICO No 6

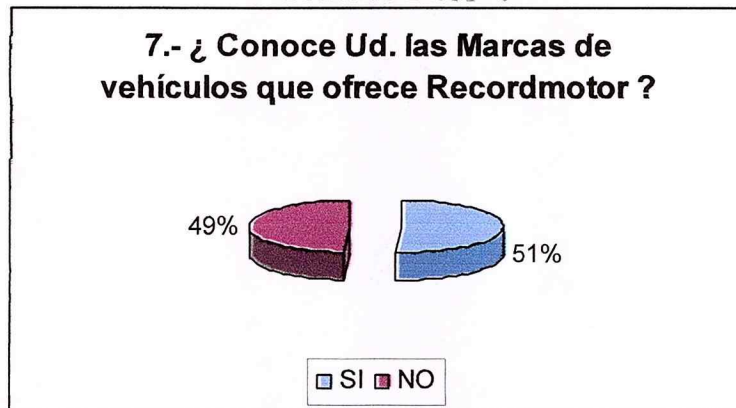


**6.- ¿Sabe usted donde está ubicada Recordmotor S.A.?**

La misión de ésta pregunta está relacionada con la anterior, para poder observar si tienen conocimiento la ubicación de Recordmotor S.A. Es de imaginarse que los resultados iban a ser casi iguales relacionado con la pregunta anterior. Los encuestados que si conocen donde ésta los concesionarios son apenas un 62%, frente a un 38% que desconoce totalmente la ubicación de ambas concesionarias.

Por otro lado, dentro del grupo que tienen conocimiento, estos más conocen la que está ubicada en la Av. Constitución, dado que se encuentra cerca de un centro comercial, sector hotelero, sector bancario, aeropuerto y un canal de televisión.

**GRÁFICO No 7**



**7.- ¿Conoce Ud. las marcas de Vehículos que ofrece Recordmotor S.A.?**

Esta pregunta está ligada a la pregunta numero 5 y 6, un 51% de las personas encuestadas si tiene conocimiento de las marcas que ofrece Recordmotor S.A. a través de los vehículos Volkswagen, pero nos enfrentamos a un 49% de las personas que desconocen totalmente que vehículos se venden y servicios de mantenimiento.

**GRÁFICO No 8**



### 8.- ¿Conoce o tiene referencia de la marca Honda?

El propósito de ésta pregunta, era ver que tan posicionada está la marca Honda dentro de los encuestados, los resultados son favorables, pues un 90% si tiene referencia de la marca Honda, y apenas un 10% jamás ha tenido conocimiento de ésta marca. Lo que es evidente que como marca está posicionada pero contradice con los resultados de la referencia del concesionario.

GRÁFICO No 9

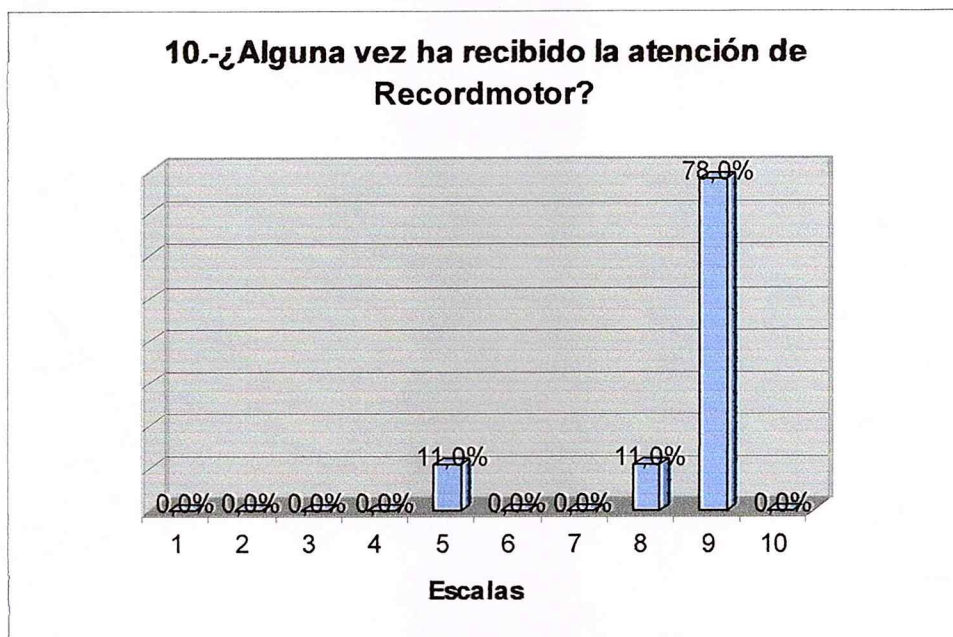


### 9.- ¿Usted alguna vez ha comprado un vehículo en Recordmotor S.A.?

**Si la respuesta es Afirmativa, continúe a la pregunta 10, caso contrario continúe a la pregunta 11.**

Quisimos demostrar con ésta pregunta si que en alguna oportunidad ellos habían comprado un vehículo que ofrece Recordmotor S.A., ya sea Volkswagen y Honda. Apenas un 7% de los encuestados ha comprado vehículo, que comprende un 5% de vehículos Volkswagen y un 2% de autos Honda. Frente a un 93% que no lo ha hecho. Es evidente que la compra de la marca alemana es dos veces más que la marca japonesa en nuestro concesionario y una vez más los encuestados respondían por el factor precio.

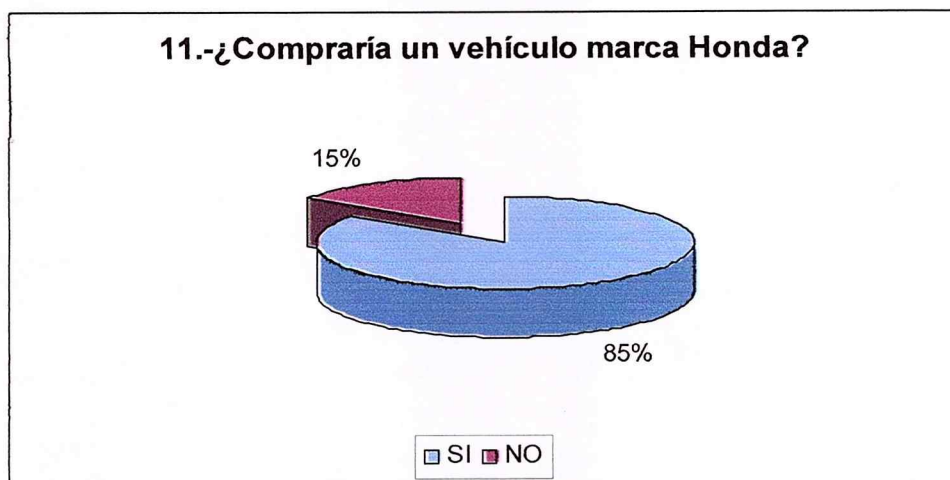
GRÁFICO No 10



**10.- ¿Alguna vez ha recibido la atención de Recordmotor S.A.?**

Esta pregunta se la realizó con la finalidad de encontrar del segmento de personas que contestaron que habían comprado vehículo en Recordmotor S.A., la satisfacción al recibir el servicio de mantenimiento de su auto. Un 78% calificaron de 9, un resultado significativo a la calificación, es muy bueno, seguido de un 11% que calificaron de 8, 11% de 5. Como tal en la atención se debe mejorar y más con éste ultimo resultado que refleja que existe una porción de clientes que han recibido un regular servicio.

**GRÁFICO No 11**

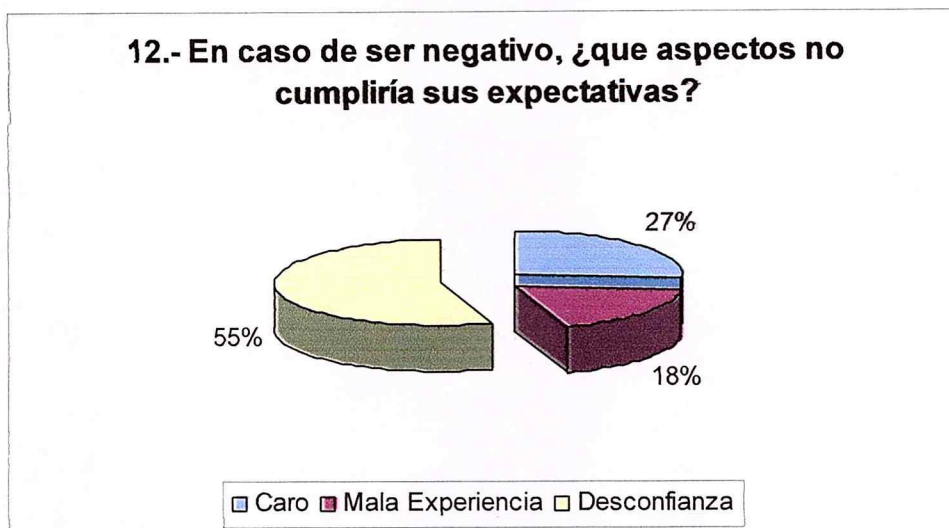


**11.- ¿Compraría un vehículo marca Honda?**

***Si la respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 13, caso contrario pase a la pregunta numero 12***

Esta pregunta se la realizó a los encuestados para ver si ellos se inclinarían por la comprar de un Honda. Un 85% de las personas respondieron que Si comprarían un auto, por su seguridad, por calidad del auto. Por otra parte hubo un 15% de personas que no comprarían un Honda y ésta tiene relación con la pregunta número 12, que presenta las razones de fuerza por que no lo haría.

GRÁFICO No 12

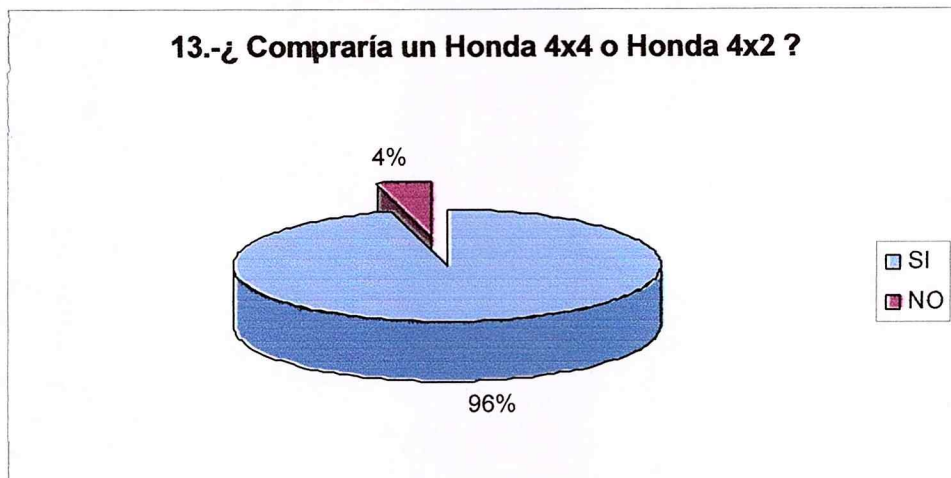


**12.- En caso de ser negativo, ¿que aspectos no cumpliría sus expectativas?**

Dentro del grupo de encuestados que respondieron a la anterior pregunta, es decir que no comprarían un Honda, un 55% es por desconfianza de la marca, desconocen las ventajas que tiene el Honda como tal frente a otros vehículos; por otro lado un 27% contestó que es por lo costoso, seguido de un 18% que han tenido mala experiencia con la marca. Esto nos hace analizar que nos enfrentamos a 2 variables muy fuertes tal es el caso del Costo del producto mas la mala experiencia que tiene en mente el consumidor de Guayaquil.

Por tal motivo que la tesis está enfocada a recuperar ese posicionamiento y disminuir como tal esas debilidades que tiene la marca Honda en el mercado de Guayaquil, darle alto valor agregado a la hora de promocionar el vehículo.

GRÁFICO No 13

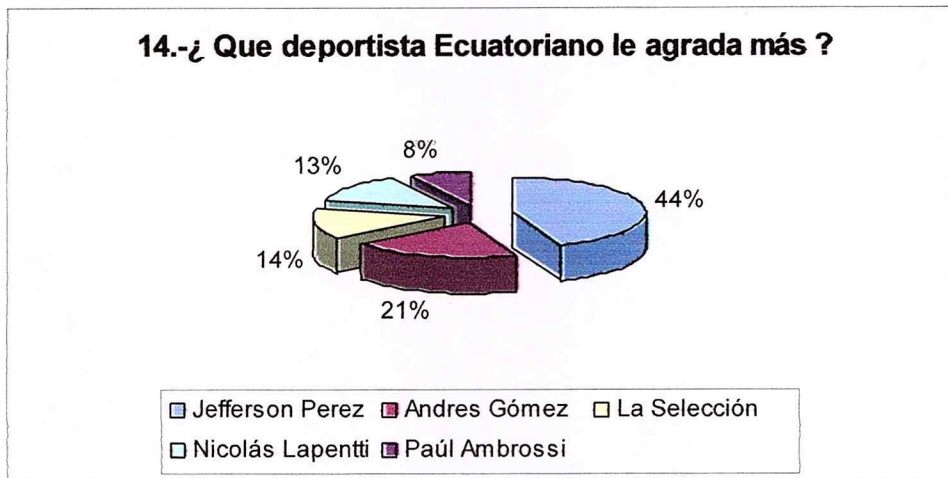


**13.- ¿Compraría un Honda 4x4 u Honda 4x2?**

Como tal la pregunta se la realizó independiente de la pregunta 11, y ésta arrojó que un 96% si le gustaría comprar un Honda 4x4 y Honda 4x2. Dentro de éste 96%, existe un 72.47% que si le gustaría comprarse un Honda 4x4 y un 27.54% compraría un 4x2; además de eso preguntamos *¿Porque lo compraría?*, estos respondieron por que es veloz, resistentes, buena marca, es japonés, es para viajes etc.

Por otra parte, apenas el 4% de los encuestados no compraría comprar un Honda todo terreno debido a que existen otros productos sustitutos.

GRÁFICO No 14



**14.- ¿Qué deportista Ecuatoriano le agrada más?**

Esta pregunta se la realizó se hizo con la misión de asociar un personaje deportivo. Los encuestados prefirieron a Jeferson Pérez con un 44.14%, Andrés Gómez 20.72%, La Selección del Ecuador 14.41%, Nicolás Lapentti 13.21%, Paúl Ambrossi 7.51%.



GRÁFICO No 15



**15.- ¿Que sugerencia le daría a la empresa Recordmotor S.A.?**

Esta pregunta fue de tipo abierta, debido a que pedíamos sugerencias al encuestado y posible cliente de Recordmotor S.A., estos dijeron lo siguiente: La mayoría de ellos un 70% recomendó que haya mas publicidad, que no encuentran mayor promoción de marca por parte de la concesionaria Honda, seguido de un 13% que tenga un plan de financiamiento atractivo para ellos, es decir que exista una facilidad de pago. Por otro lado un 11% nos sugirieron que tenga más presencia, 4% trato bueno, cordial a la hora de visitar el concesionario y por último prefirieron reservarse alguna recomendación.

### 1.10 Comprobación de la Prueba de Hipótesis

De acuerdo a la hipótesis planteada anteriormente obtuvimos los siguientes resultados:

Ho: El 70% de la muestra utiliza una Concesionaria de autos para implementar su plan de marketing.

H1: Menos del 70% de la muestra no utiliza una empresa para la organización de su evento.

Para la comprobación de esta hipótesis utilizamos la siguiente fórmula:

$$Z = \frac{p^{\wedge} - p_0}{Gp^{\wedge}}$$

$$Z = \frac{p^{\wedge} - p_0}{\frac{(p_0 \times q_0)^{\wedge} 1/2}{n}}$$

Donde:

$p^{\wedge}$  = Proporción observada en la muestra

$p_0$  = Hipótesis nula planteada

$q_0 = 1 - p_0$

$n$  = Tamaño de la muestra

Para poder aplicar la fórmula utilizamos los resultados obtenidos en la pregunta 13 obteniendo el siguiente resultado:

$$p^{\wedge} = 0.7247$$

$$p_0 = 0.80$$

$$q_0 = 0.20$$

$$n = 333$$

Reemplazando estos valores en la fórmula obtenemos lo siguiente:

$$Z_1 = \frac{0.7247 - 0.80}{\sqrt{\frac{0.80 \times 0.20}{333}}}$$

$$\sqrt{\frac{0.80 \times 0.20}{333}}$$

$$Z_1 = - 1,1268$$

Para poder aceptar o rechazar la hipótesis nula hemos planteado un 95% de nivel de confianza para el cual el margen de error es del 5%.

En la tabla de la normal se busca área para este margen de error, dándonos como resultado una  $Z_2 = 0,39$

La hipótesis nula se rechaza si  $Z_1 < Z_2$  y se acepta si  $Z_1 > Z_2$ .

Debido a que  $Z_1 = - 1,1268$  no es menor que  $Z_2 = 0,39$  no existe evidencia estadística suficiente para rechazar la  $H_0$ .

## CAPÍTULO II

### ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

#### 2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA

##### 2.1.1 EVOLUCION DE LA EMPRESA RECORDMOTOR

RECORDMOTOR inicia sus labores a partir del segundo semestre de 1.981, al abrirse las importaciones del mercado automotor, luego de que la demanda de vehículos se satisfacía a través de ensambladoras nacionales, Bela Botar y Juan Eljuri obtienen la representación de Honda para el Ecuador denominándose en adelante Honda **Recordmotor S.A.**

##### QUITO- HONDA

Se abre una pequeña oficina en la ciudad de Quito ubicada en la Av. 10 de Agosto y Av. Gaspar de Villarroel la misma que fue creciendo a pasos agigantados debido a la fuerte demanda de los vehículos Honda.

Por esta razón la Gerencia General junto con sus directivos deciden incrementar el capital de la compañía y por ende la importación de los vehículos; lo que motivo el cambio a instalaciones propias ubicada en Av. El Inca y Amazonas.

##### QUITO-VOLKSWAGEN

Con el transcurso del tiempo la compañía considerando las tendencia del mercado, la compañía decidió ampliar su línea de productos por lo que gestionó a través de la compañía Interamericana la representación de la marca Volkswagen en julio de 1.999 esta empresa exigía la distribución de la marca sin mezclar la otra marca Honda; por esta razón los directores deciden dejar la distribución de Volkswagen en su local de Agosto y Av. Gaspar de Villarroel y dejando a Honda en Av. El Inca y

Amazonas, por disposición de la empresa Interamericana de no mezclar las dos marcas en un sólo local.

La primera importación de estos vehículos fue de 18 unidades del modelo Volkswagen Gol.

En Agosto del mismo año se realizó otra importación de Volkswagen y se incluyó al vehículo Volkswagen Passat y para Enero del 2000 llega la cuarta generación de Volkswagen Golf y la nueva generación de Volkswagen Jetta.

### **GUAYAQUIL- HONDA**

No habiendo transcurrido mucho tiempo y debido a la gran demanda decide abrir una sucursal en la ciudad de Guayaquil para atender al sector costa del país en el año 1.981. Puesto que tenían un número importante de clientes de esta región; a quienes se les hacía imposible viajar a Quito para el mantenimiento de sus vehículos; dicha oficina esta en Av. Carlos Julio Arosemena Km. 2 ½. Posteriormente se trasladaron a la Av. Constitución en el 2001 teniendo a sus alrededores el aeropuerto Simón Bolívar, Mall del Sol, Hotel Sheraton y Radisson.

### **GUAYAQUIL-VOLKSWAGEN**

Teniendo la experiencia de un año en Quito deciden introducirse con esta marca en guayaquil a pesar de existir dos concesionarios que la comercializan y con la necesidad de ampliar portafolio ponen en la primera oficina que tenía Honda en la Carlos Julio Arosemena y enviando a Honda a la Avda. Constitución por que no se podían mezclar las dos marcas quedándose entonces la marca Volkswagen en la matriz de la Avda. Carlos Julio Arosemena.

### **CUENCA-HONDA**

Debido a la buena acogida que tuvo en el mercado automotriz los vehículos Honda, la Gerencia decide crear su segunda sucursal en la ciudad de Cuenca, ubicada en la Av. España y Calle Turuhuayco en el año 1.992, lugar donde se encuentra hasta la fecha.

### **CUENCA-VOLSKWAGEN**

En el mismo lugar se acondicionan un lugar a lado de Honda, para la distribución de la marca Volkswagen en el año 2001 con el servicio de otra línea de autos para esta ciudad.

### **MANTA- VOLSKWAGEN**

En esta ciudad crean una sucursal de la marca Volkswagen en los año 2001 y actualmente se esta implementado a lado de la agencia para colocar la marca Honda CRV en vista de la necesidad del mercado de vehículos de 4x4, 4x2 y expansión del servicio.

En este año se logra la aceptación de la empresa Interamericana para que deje comercializar en cada sucursal a nivel nacional las dos marcas tanto Honda como Volkswagen en un lado solo se ven una marca y del otro lado la otra marca, esto permite darle más opciones al cliente y no dejarlo ir a la competencia.

Y es así la existencia de estas dos grandes marcas de prestigio en el mercado internacional y nacional que cuenta la empresa Recordmotor S.A. para la satisfacción del mercado automotriz.

### **2.1.2 EVOLUCION DE LA MARCA HONDA**

Después de la segunda guerra mundial, la fábrica de máquinas de coser de Soichiro Honda de Japón quebró, lo cual motivó a sus propietarios a orientar sus esfuerzos

hacia otra rama de negocios; por lo que decidieron incursionar en el mercado de la transportación adquiriendo maquinaria para la fabricación de bicicletas, y posteriormente se extendieron a las motocicletas, para los años sesenta, las motos Honda dominaban el mercado.

Proyectos más ambiciosos lograron que en los años sesenta el automóvil Civic llegara al público con un sofisticado motor, economía y bajas emisiones de escape, producto que salió de las fronteras japonesas hace más de 21 años.

### **2.1.3 EVOLUCIÓN DE LA REPRESENTACION DE HONDA EN EL ECUADOR**

Los fundadores de Honda Recordmotor S.A. en los años 1981, visualizaron las ventajas que ofrecían estos vehículos y decidieron traerlos a nuestro mercado, en sus inicios se proyectó vender un cupo de 50 unidades por lo que se importó, dos modelos Honda Civic y Honda Accord.

La Aceptación por parte del mercado fue tan amplia que ese mismo año las ventas proyectadas se incrementaron en 20% y se incluyó dos modelos más como:

- Honda Prelude vehículo deportivo
- Honda CRX vehículo convertible

De esta manera en dos años subsiguientes las Ventas fueron creciendo en porcentajes que fluctuaban entre 30% y 40% anual.

En 1.997, la marca Honda de Producción Japonesa introduce una nueva tecnología en el área de vehículos 4x4, con su modelo CR-V 4x4, de transmisión

inteligente único en nuestro mercado automotriz; su primera importación para la Compañía Recordmotor S.A., se la realizó en Mayo de 1997, importándose solo 3 unidades para su lanzamiento.

Este vehículo tuvo muy buena acogida lo que motivó a incrementar la importación para nuestro mercado automotriz y en Agosto de 1.997 ingresaron al país 15 nuevas unidades.

Desde el 1997 al 2001, las ventas de HONDA CRV se incrementan a 15 mensuales a nivel nacional llegando a un máximo en el mejor mes de 25 unidades de este modelo en el año 2001.

Para el 2002 el CRV cambia totalmente de modelo y se logra tener una variada de equipamiento desde un estándar hasta los full equipo lo que produjo una variedad en precios que empezamos en \$ 26.800 la versión 4x2 hasta \$ 35.000 el 4x4 dependiendo de cuan equipado se lo quería. Las ventas llegan a niveles 35 unidades mensuales, siendo el de mayor volumen el más económico, lo que hizo que el nicho de mercado de Honda se ampliara.

En lo que respecta a automóviles hubo una mejora notable, aunque se hicieron muy populares los carros todo terreno o altos, los automóviles que estaban entre los \$ 22.000 hasta los \$ 35.000 competían con las versiones todo terreno de todas las marcas lo que frenó sus ventas.

## **2.2 MISIÓN DE LA EMPRESA**

Nacimos en 1981 y desde entonces nuestra filosofía de trabajo, se refleja en la entrega permanente de servicios de calidad para beneficio de nuestros clientes.



Como distribuidores exclusivos de Honda para el Ecuador, disponemos de personal capacitado y calificado y, modernas instalaciones con todas las facilidades para exhibición de vehículos, repuestos y talleres con equipos de la más alta tecnología.

Nuestra propuesta: “ *Estar comprometidos con el progreso del país bajo la filosofía del mejoramiento continuo, el desarrollo organizacional, apoyados en un equipo humano brindando seguridad a nuestros cliente* ”.

### **2.3 VISION DE LA EMPRESA**

Consolidarnos y crecer como una empresa modelo en la comercialización de vehículos, utilizando procedimientos que garanticen la satisfacción de los clientes, manteniendo siempre en nuestras relaciones comerciales, altos valores éticos y morales, constituyéndolos en referente de solidez, dinámica empresarial y respeto, frente a la sociedad ecuatoriana. Como empresa seguiremos creando fuentes de trabajo, contribuyendo al desarrollo del país.

*“Consolidarnos como uno de las mejores concesionarios del país comercializando tecnología de primera, liderando en atención y servicios”.*

### **2.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS DE LA EMPRESA**

- a) Entregar servicios y productos de calidad; así como lograr y mantener relaciones sólidas y duraderas entre el cliente y las áreas o dependencias de la compañía.
  
- b) Mantener buenas relaciones con los proveedores, obteniendo de ellos alianzas estratégicas que permitan realizar una mejor gestión de ventas en cada una de las áreas tanto con el fabricante de los autos como los proveedores de suministros.

- c) Lograr que cada área funcional de la compañía realice las gestiones necesarias para optimizar sus procesos y de la misma manera generen la mayor rentabilidad.
- d) Incrementar el volumen de ventas de vehículos eliminando el calificativo de los consumidores en la post venta.
- e) Incrementar puntos de venta que respalden la permanencia de la marca y al mismo tiempo justificar las inversiones realizadas en el menor tiempo posible.

#### **2.4.1 Objetivos estratégicos versus objetivos financieros:**

Los objetivos planteados están en relación al desempeño estratégico y financiero de la empresa, los cuales se detallan a continuación, tratando de evitar las generalidades, ya que son objetivos cuantificables.

Empezaremos enlistando los objetivos financieros, los cuales se fundamentan en minimizar costos y maximizar utilidades:

- Alcanzar crecimiento de los ingresos en función del incremento de las ventas y mayor participación del mercado, para los 5 años proyectados.
- Qué al finalizar el ejercicio contable para el año 2005 las cuentas por cobrar registren cero.
- Las ventas en medida de lo posible se ingresarán a caja como contado.

- Lograr la reducción de costos de transporte implementado políticas muy claras sobre vender vehículos exclusivamente que se disponga en guayaquil. Evitando así generar altos costos de transporte por una sola unidad.
- Qué el margen de utilidad por vehículo contemple un máximo de descuento permitido; que dependiendo del modelo fluctuando entre un 2% a un 7% a fin de evitar el exceder este margen. Cubriendo así el margen de utilidad, la imagen de la marca y desarrollando políticas que permitan rotar inventario retenido.
- Qué los porcentajes de descuento para la venta, de modelos del año anterior de un 5% que se acostumbraba a otorgar tengan un tope del 2%.
- Qué la compañía se encamine a incrementar atractivo y sustentables es decir que se incremente su valor en el mercado; "VMA, se define como el monto por el cual la compañía se hapreciado (incremento de su valor comercial) por encima del monto en dólares que realmente han invertido los accionistas en la compañía "

Los objetivos estratégicos que por ser enlistados después de los financieros no quiere decir que estos tengan menor relevancia, ya que ambos están estrechamente relacionados y cada objetivo sería difícil alcanzar si no encajarían lo unos con los otros.

- Alcanzar una mayor participación en el mercado de la ciudad de Guayaquil.

- Crear estrategias de marketing enfocadas a cada producto, identificando el medio publicitario acertado para cada segmento.
- Adoptar estrategias publicitarias que generen la expectativa esperada en función del inventario existente.
- Aplicar estrategias que ayuden a promocionar y evitar descuentos en inventarios de lenta rotación.
- Lograr que la estrategia de marketing se encamine a resaltar las diferencias que hacen que nuestro producto sea superior a los existentes en el mercado.
- Determinar costos de vehículos, repuestos y servicio más bajos que los competidores claves.
- Aplicar mejoramiento continuo en el servicio al cliente.
- Generar la satisfacción del cliente actual para obtener favorables comentarios en el entorno.
- Lograr un ambiente de trabajo satisfactorio, que ofrezca un reto, que cumpla con las condiciones laborales y que ofrezca oportunidades para el desarrollo personal, el progreso y una adecuada compensación a fin de tener un personal más comprometido con la empresa.
- Mejorar las relaciones con entidades financieras, consorcio y demás empresas a fin de fortalecer alianzas estratégicas y tener mayores oportunidades de ubicar y promocionar nuestros productos.

- Manejar adecuadamente el inventario, evitando así, elevados costos de transporte y traslados innecesarios de una ciudad a otra.

#### **2.4.2 Objetivos y responsabilidades de los diferentes niveles organizacionales de la empresa:**

Dentro de la empresa se sitúan tres niveles organizacionales los cuales son:

- Nivel ejecutivo
- Nivel funcional
- Nivel operativo.

A continuación se detallarán los objetivos y responsabilidades (competencias) de cada uno de estos niveles para poder analizar su cumplimiento.

**TABLA No. 1**

OBJETIVOS	NIVEL EJECUTIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incrementar las ventas.</li> <li>* Crecimiento de ingresos.</li> <li>* Incremento en los niveles de flujo de efectivo.</li> <li>* Optimizar al máximo los recursos existentes para publicidad.</li> <li>* Reducción de costos.</li> <li>* Encaminar a la compañía a incrementar su valor de mercado agregado.</li> <li>* Reposicionamiento de la marca.</li> <li>* Evaluar y mejorar los niveles de desempeño de todas Las áreas.</li> </ul>	<p><b>RESPONSABILIDADES (COMPETENCIAS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseñar medidas y estrategias para competir con éxito y asegurar una ventaja.</li> <li>* Abordar los aspectos específicos y los problemas de operación de la compañía.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Creación de medidas que respalden la estrategias de negocios y alcanzar los objetivos de desempeño funcionales de los procesos.</li> </ul> </li> <li>* Revisar y corregir las medidas relacionados con las estrategias propuestas por los administradores de nivel inferior.</li> <li>* Creación de medidas específicas de control enfocadas a respaldar las estrategias funcionales y de negocios para alcanzar los objetivos de cada una de las operaciones.</li> </ul>

**FUENTE: RECORDMOTOR S.A**

**ELABORADO: LOS AUTORES**

**TABLA No. 2**

<b>NIVEL FUNCIONAL</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>RESPONSABILIDADES (COMPETENCIAS)</b>
<p>*Obtener menos re procesos en el área de mantenimiento.</p> <p>*Cubrir la demanda de repuestos en la mayor proporción posible</p> <p>* Cumplimiento de niveles ventas establecidos por el nivel superior.</p> <p>*Mantener actualizados los ingresos financieros y un adecuado proceso de facturación evitando de esta manera posibles anulaciones.</p> <p>*Lograr que los clientes queden satisfechos en el área de ventas, servicios y mantenimiento.</p>	<p>*Atender, sugerir y dirigir al cliente externo de forma en que se pueda cubrir sus expectativas.</p> <p>*Cumplir con los tiempos establecidos para cada proceso.</p> <p>*Mantener información actualizada del inventario tanto de vehículos como de repuestos,</p> <p>* Gestionar operaciones crediticias con las diferentes entidades financieras,</p> <p>* Aportar con ideas que permitan desarrollar el plan de marketing.</p> <p>* Designar tareas</p> <p>*Capacitación Técnica continua</p>

**FUENTE: RECORDMOTOR SA**  
**ELABORADO POR: LOS AUTORES**

**TABLA No. 3**

<b>NIVEL OPERATIVO</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>RESPONSABILIDADES (COMPETENCIAS)</b>
* Evitar en lo posible llamados de atención sobre las labores realizadas. * Adecuada comunicación con los superiores.	* Realizar tareas designadas dentro del tiempo previsto. * Inventariar mensualmente repuestos existentes y elaborar sugeridos. * Proponer posibles soluciones a problemas técnicos. * Solicitar el equipo necesario para su adecuado desempeño laboral * Mantener una adecuada cantidad de insumos

**FUENTE: RECORDMOTOR SA.**

**ELABORADO POR: LOS AUTORES**



### 2.4.3 Categorización de los objetivos y las estrategias de los competidores:

Para aplicar las estrategias adecuadas en el modelo de gestión, éste análisis nos proporciona elementos importantes relacionados con la competencia en cuanto a conocer sus estrategias, observar sus acciones, determinar sus propósitos, su postura, etc, dentro del mercado:

**TABLA No. 4**

	<b>PEUGEOT</b>	<b>RENAULT</b>	<b>VOLKSWAGEN</b>	<b>TOYOTA</b>
<b>Esfera de acción competitiva</b>	Mercado local de la ciudad de Gquil.	Mercado local de la ciudad de Gquil.	Mercado local de la ciudad de Gquil.	Mercado local de la ciudad de Gquil
<b>Propósito estratégico</b>	Mejorar su sitial en la industria	Mejorar su sitial en La industria	Estar entre los cinco lideres del mercado automotor	Mantener su posicionamiento en el mercado.
<b>Objetivo de la participación</b>	Incrementar su participación en el Mercado	Incrementar su participación en el Mercado	Expandir su mercado mediante un crecimiento interno	Mantener su participación actual mediante el crecimiento de la propia Industria.
<b>Posición competitiva</b>	Gestiona una posición diferente en el mercado tratando de fortalecer la marca	Capas de mantener su posición actual	Aspira una posición de mercado diferente ya que ha sido des-pasado por marcas nuevas.	Bien arraigada siendo posible mantener su participación en el mercado-

<b>Postura estratégica</b>	Mantiene una posición defensiva ante Marcas competidoras	Conserva una postura defensiva.	Mantiene una combinación - defensiva y agresiva.	Mantienen una postura conservadora. continua y tranquila.
<b>Estrategia Competitiva</b>	Lucha por costos mas bajos para ofrecer precios Competitivos.	Busca diferenciación basándose en más valor (mejor equipamiento) Por el dinero.	Busca diferenciarse en base a su imagen y reputación.	Se diferencia de las otras por su amplia línea de productos.

FUENTE: **RECORDMOTOR**

ELABORADO POR: **LOS AUTORES**

#### 2.4.4 FODA

“La evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades y amenazas externas lo que comúnmente se le conoce como análisis FODA el cual se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa.”

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual nuestra marca compete. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado de este investigación (FODA), podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñará y que califiquen para ser incorporadas en nuestro plan de negocio para conseguir la comercialización apropiada de la marca.

#### A) FORTALEZAS POTENCIALES DE RECURSOS:

- Marca de reconocida calidad y prestigio a nivel mundial.
- Mejor calidad comparada con productos rivales.

- Apoyo en inversión publicitaria por parte del inversionista.
- Precios competitivos frente a otras marcas de lujo.
- Gama de productos de mayor demanda en el mercado (vehículos utilitarios, multipropósito, pequeños y camionetas de reparto).
- Producto de atractivo diseño y moderna tecnología.
- Equipamiento diferenciado.
- Altos niveles de seguridad.
- Calidad del ensamblaje.
- Mayor durabilidad por manejarse con estándares de calidad Honda
- Inexistencia de Honda en reportes sobre índices de robos emitidos por las aseguradoras.

## **B) DEBILIDADES DE LOS RECURSOS Y DEFICIENCIAS COMPETITIVAS**

- Marca que genera todavía desconfianza en los clientes con relación a las de los competidores debido a imagen o reputación débil de la misma generada por el antiguo representante.
- La marca en el mercado es percibida como costosa, tanto en sus vehículos como en el mantenimiento.
- Menor recordación de la marca en los clientes, ya que las ventas se realizaban bajo pedido, por lo cual, no existía un stock para exhibición y peor aun una amplia gama de repuestos.
- Línea de productos no muy conocida.
- Deficiente manejo de la publicidad y mercadeo.
- Valor de reventa no muy competitivo y de difícil comercialización.
- Falta de confianza en Servicio Postventa (repuestos y servicio técnico).
- Ausencia de ciertas habilidades clave para una administración efectiva.

### **C) OPORTUNIDADES POTENCIALES DE LA COMPAÑÍA.**

- Crecimiento y desarrollo económico a corto y mediano plazo, la economía del país tiene proyectado un crecimiento del 6.5% para el 2005 y 3.5% promedio para los próximos años.
- Capacidad para un crecimiento, debido a los incrementos considerables de la demanda en el sector automotor.
- Contar con un mercado amplio en gustos y preferencias para poder ofertar los diversos modelos de la marca.
- Diversos tipos de financiamiento ofrecidas por las instituciones financieras.
- Tasas de interés más bajas.
- Mayor flexibilidad para la calificación crediticia.
- Estabilidad cambiaria.
- Niveles inflacionarios menos drásticos.
- Tendencia del consumidor a la inversión en bienes (autos) antes que al ahorro.
- Balanza comercial positiva por el precio internacional del barril de petróleo.
- Mayor expectativa sobre la marca con la introducción de nuevos modelos.

### **D) AMENAZAS EXTERNAS POTENCIALES:**

- Persiste la inestabilidad política, lo que genera incertidumbre en la economía y de cierta manera impide el crecimiento de las importaciones y no permite realizar proyecciones de ventas a los empresarios a mediano y largo plazo.
- Mercado de autos de lujo más reducido y más competitivo.
- Marcas competidoras mantienen: productos líderes, red de ventas establecidas, precios competitivos.
- Introducción a precios competitivos de autos de la competencia como: (Hyundai/ Mitsubishi/Ford/ Nissan/Toyota)

- Lanzamiento prematuro de modelos 2006 por parte de los competidores principalmente a los de ensamblaje latinoamericano.

## **2.5 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Al momento de realizar la investigación de la situación actual de la empresa se pudo determinar que la compañía no cuenta con factores críticos de éxito, razón por la cual será un punto muy importante para recalcar en el plan estratégico que plantearemos, y al mismo tiempo analizarlos.

## **2.6 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**

En la actualidad HONDA para el Ecuador ofrece vehículos utilitarios que pueden cubrir las exigencias de varios segmentos y tendencias del mercado.

Este año se incrementó dos nuevos modelos a la gama, que permiten tener una mayor diversificación del producto y sobre todo a precios competitivos dentro del mercado actual.

## **2.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA**

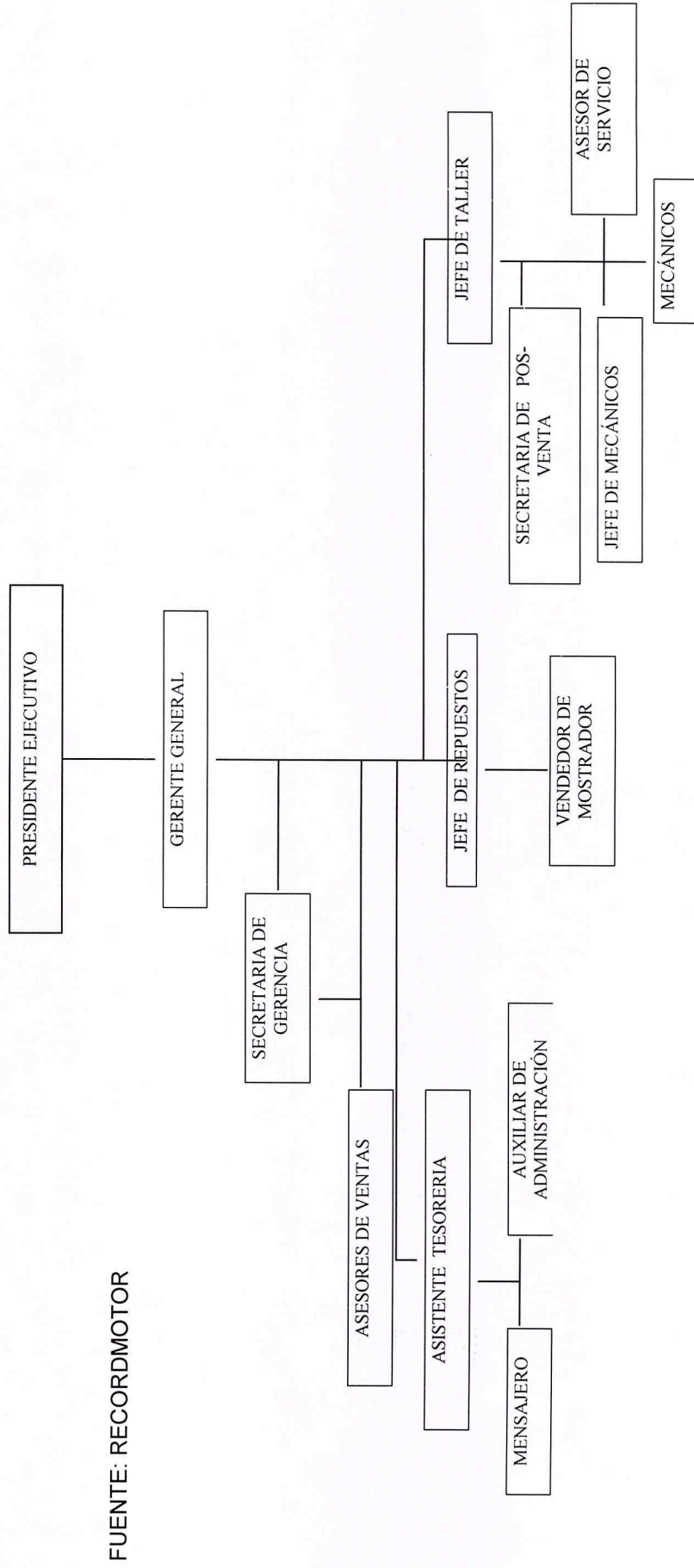
### **2.7.1 Divisiones y Subdivisiones de la Empresa:**

RECORDMOTOR HONDA conserva una estructura orgánico - funcional vertical la cual esta presidida por el Presidente Ejecutivo de la empresa, quien establece las políticas y estrategias de la organización, sobre las dos marcas que maneja el grupo.

Estas dos representaciones han determinado la necesidad de asignar un Gerente General para cada una de las líneas, eligiendo en este caso la administración nacional de la Marca HONDA encargado de controlar y dirigir a los gerentes y jefes de los concesionarios ubicados Guayaquil.

La estructura de cada sucursal está distribuida en la parte de servicio por un jefe, un supervisor y el grupo técnico; en repuestos un especialista; en el área de ventas por sus ejecutivos; en caja por un asesor contable; y finalmente el gerente de agencia cuneta con la colaboración; en el caso de Quito por una coordinadora de línea y en el resto de agencias con una asistente.

## ESTRUCTURA ORGÁNICO – FUNCIONAL DE RECORDMOTOR



FUENTE: RECORDMOTOR

AÑO: 2.004

## **2.7.2 Objetivos, responsabilidades y procesos de cada unidad dentro de la**

### **estructura orgánica – funcional:**

Dentro de la empresa se sitúan cuatro áreas funcionales las cuales son:

- Área financiera
  
- Área de ventas
  
- Área de servicio técnico
  
- Área de repuestos

### **2.7.2.1 Área financiera**

#### **Objetivo:**

Tener un adecuado control de los movimientos financieros es decir mantener actualizados los ingresos a caja, pago de facturas pendientes, emisión de cheques y depósitos.

#### **Responsabilidades:**

- Elaboración de facturas.
- Control de gastos internos con sus respectivos respaldos.
- Control del inventario mensual de vehículos.
- Emisión de cheques.
- Realizar trámites de impuestos,



- Efectuar pagos de servicios básicos.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Manejo de caja chica
- Pago a proveedores.
- Elaboración informe mensual de ingresos, gastos y cuentas por cobrar.

**FLUJO DEL PROCESO:**

PASO	DESCRIPCION NARRATIVA	SIMBOLOGIA
1	Búsqueda en el sistema de la pre-factura.	○ → ■ D ▽
2	Verificar datos del cliente.	○ → ■ D ▽
3	Verificar la aprobación del cliente a la orden de trabajo o pre-factura.	○ → ■ D ▽
4	Realizar el cobro de la venta respectiva	● → □ D ▽
5	Ingresar al sistema el cobro.	● → □ D ▽
6	Emisión en pantalla de la factura de la venta realizada	● → □ D ▽
7	Impresión de la factura.	● → □ D ▽
8	Entrega de la factura al cliente con copia al ejecutivo de ventas	● → □ D ▽

**2.7.2.2 Área de ventas:**

**OBJETIVO:**

Atender, guiar y canalizar los requerimientos de los clientes realizando la gestión necesaria a fin de generar la mayor cantidad de ventas posibles; así como ser la voz del cliente externo hacia el interior de la organización.

**RESPONSABILIDADES:**

- Cumplir con las proyecciones y metas de ventas.
- Mantener relaciones favorables con entidades financieras

- Gestionar operaciones de créditos.
- Verificar el cumplimiento financiero y documental de todos los clientes.
- Realizar seguimiento de los clientes.
- Entrega de vehículos.
- Proponer estrategias de marketing.
- Elaboración de informes.

### FLUJO DEL PROCESO

PASO	DESCRIPCION NARRATIVA	SIMBOLOGIA
1	Ofrecer al clientes todos los modelos disponibles	○ → ■ D ▽
2	Definir vehículo a negociar	○ → ■ D ▽
3	Reservar vehículo	○ → ■ D ▽
4	Llenar solicitud de crédito.	● → □ D ▽
5	Enviar al banco la solicitud	○ → ■ □ D ▽
6	Gestionar la aprobación de crédito	● → □ D ▽
7	Adjuntar a la carpeta del cliente la respectiva aprobación.	○ → ■ D ▽
8	Solicitar al cliente el completar el saldo de la cuota inicial.	○ → ■ D ▽
9	Firma del Gerente aprobando la facturación.	● → □ D ▽
10	Elaboración de la pre-factura.	● → □ D ▽
11	Aprobación de la pre-factura.	● → □ D ▽
12	Envío copia de factura certificada al banco para emisión de contratos.	○ → ■ D ▽
13	Firma de contratos.	● → □ D ▽
14	Entrega de contratos al banco.	● → □ D ▽
15	Solicitar al área de servicio la preparación del vehículo.	● → □ D ▽
16	Entrega del vehículo.	● → □ D ▽

### **2.7.2.3 Área de servicio técnico:**

#### **OBJETIVO:**

Realizar trabajos de alta calidad que permitan una completa satisfacción de los clientes tanto externos como internos. Y apoyar técnicamente en la resolución de problemas específicos a las áreas de repuestos y ventas.

#### **RESPONSABILIDADES:**

- Mantenimiento correctivo y preventivo de los vehículos que ingresan a taller.
- Chequeo y ajustes de los vehículos nuevos, para ser entregados a sus nuevos propietarios.
- Control de calidad de los vehículos que ingresan a taller.
- Trabajos de enderezado y pintura, limpieza de vehículos nuevos, usados y de exhibición.
- Elaboración de informes técnicos de los vehículos.
- Preparación y detalle de trabajos e insumos utilizados para la elaboración de la factura.

## FLUJO DEL PROCESO

PASO	DESCRIPCION NARRATIVA	SIMBOLOGIA
1	Recepción del vehículo.	○ → ■ D ▽
2	Elaboración del acta de recepción llenada y firmada por él cliente o con el responsable.	○ → ■ D ▽
3	Detallar trabajos a realizarse.	○ → ■ D ▽
4	Establecer tiempo de entrega.	○ → ■ D ▽
5	Asignar responsable del arreglo.	○ → ■ D ▽
6	Verificar que lo detallado en el acta de recepción este sucediendo.	○ → ■ D ▽
7	Elaborar listado de piezas de recambio.	○ → □ ◐ ▽
8	Aprobación de las piezas requeridas.	○ → ■ D ▽
9	Recepcion de piezas de recambio	○ → □ ◐ ▽
10	Realizar el trabajo de reparación.	● → □ D ▽
11	Comunicar la terminación de la reparación.	● → □ D ▽
12	Prueba de ruta del vehículo.	○ → ■ D ▽
13	Aprobación del trabajo.	○ → ■ D ▽
14	Lavado de vehiculo	● → □ D ▽
15	Control de calidad	○ → ■ D ▽
16	Preparación y detalle de trabajos e insumos utilizados	○ → ■ D ▽
17	Elaboración de pre-factura	● → □ D ▽
18	Solicitud de la elaboración de la factura a caja	○ → ■ D ▽
19	Verificación del pago de la factura	○ → ■ D ▽
20	Entrega del vehículo.	● → □ D ▽

#### **2.7.2.4 Área de repuestos**

##### **OBJETIVO:**

Mantener y facilitar partes y piezas (repuestos) para los diferentes modelos de vehículos Citroën a precios competitivos; evitando en lo posible traerlos vía aérea y poseer el stock suficiente de dichos repuestos para no detener procesos en el área de servicio técnico.

##### **RESPONSABILIDADES:**

- Realizar análisis continuo de la demanda de repuestos de alta, mediana y baja rotación por cada modelo.
- Mantener un adecuado inventario de insumos para los trabajos de taller.
- Cubrir en mejor proporción los requerimientos de los clientes.
- Elaborar sugeridos de repuestos para los modelos de vehículos existentes y nuevos.
- Abastecerse de partes y piezas claves que por su naturaleza permitan manejar altos niveles de facturación.
- Elaborar reportes mensuales de volumen de ventas

**FLUJO DEL PROCESO:**

PASO	DESCRIPCION NARRATIVA	SIMBOLOGIA
1	Recepcion de solicitud de repuestos del area de taller	○ → ■ D ▽
2	Identificación del repuesto	○ → ■ D ▽
3	Digitación del código del repuesto	● → □ D ▽
4	Ubicación en el inventario	○ → ■ D ▽
5	En caso de no existir el repuesto solicitarlo	● → □ D ▽
6	Emisión de la pre-factura	● → □ D ▽
7	Verificación de la factura	○ → ■ D ▽
8	Despacho del pedido	● → □ D ▽

## CAPÍTULO III

### PLAN DE MARKETING

#### 3.1 Objetivos del Plan de Mercadeo

Los objetivos del plan de mercadeo para RECORDMOTOR serán los siguientes:

- En un corto plazo llegar a abarcar un 10% del mercado.
- Incrementar el volumen de ventas mensualmente.
- Lograr que los costos se reduzcan y exista un control de gastos.
- Obtener utilidades en cada evento realizado para poder recuperar la inversión en un corto plazo.
- Brindar un servicio personalizado a los clientes.

##### 3.1.1 Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo de RECORDMOTOR se enfoca básicamente en los siguientes puntos:

- Producto = Product
- Plaza = Place
- Precio = Price
- Promoción = Advertising
- Publicidad = Publicity

### **3.2 Producto**

El producto que RECORDMOTOR ofrece, es el servicio personalizado el cual se le brindará a los clientes, antes, durante y después de la compra del producto auto Honda.

Para un mayor entendimiento por parte de nuestros clientes hemos dividido nuestro servicio en tres categorías:

- Letreros y Visuales en la Compañía
- Productos y Servicios promocionales
- Logística para Eventos Automotrices.

#### **3.2.1 Letreros y Visuales en la Compañía**

Esta categoría es muy importante, sobre todo para los clientes que visitan el Concesionario de Recordmotor S.A., es parte importante, debido a que es una ayuda para captar, guiar al cliente y pueda volver en más de una oportunidad.

Para lograr captar esta atención Recordmotor S.A. recomienda utilizar los siguientes diseños:

- Vallas publicitarias renovadas con iluminación
- Letreros para uso interno que forme guía para el cliente
- Reflectores
- Equipos de videos.



Cada uno de estos elementos deberán combinarse de acuerdo al enfoque que el cliente cuando visite los dos concesionarios logre que éstos sean inolvidables.

### **3.2.2 Productos Promocionales**

Esta categoría abarca cada uno de los pequeños detalles que hace la marca sea recordada por los clientes debido a que cada obsequio lleva el distintivo de la marca HONDA del producto que las empresas están promocionando.

- Camisetas
- Chompas
- Gorras
- Plumas
- Lápices
- Llaveros
- Bolsos
- Jarros
- Toma-todos
- Encendedores
- Portapapeles
- Portalápices
- Tarjeteros
- Relojes

Cada uno de estos productos, tendrán colores rojo y blanco, de diferentes formas, tamaño, calidad, etc.

El distintivo de la marca puede ser impreso o bordado de acuerdo al artículo seleccionado o las preferencias del cliente.

Estos artículos se podrán entregar al final de cada evento o cuando visite el cliente, incluso pueden ser atribuidos en puntos de venta por una modelo promocionando la marca HONDA.

### **3.2.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING**

El plan de marketing es una técnica en la cual se enuncian los objetivos y las estrategias de marketing que se implementara para alcanzar las metas propuestas. Dentro de este plan, una de las partes de mayor importancia es la correcta planificación y estructuración detallada del plan de marketing. Esta técnica de mercadotecnia esta establecida por la relación de las distintas variables de marketing las que enunciamos a continuación con sus respectivas acciones aplicadas a la empresa

#### **3.2.3.1 Producto – servicio:**

Este es uno de los términos más básicos del marketing y se define de la siguiente manera: cualquier bien o material, servicio o idea que posee un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad.

El servicio es un bien intangible que se basa en el esfuerzo humano o mecánico que las personas ofrecen para suplir un requerimiento del usuario o cliente, además de entregar un producto tangible como es el vehículo se ofrece los servicios de atención en venta y en talleres.

Aplicando estos conceptos en la realidad de la empresa se detallarán las acciones a tomar con relación a este elemento y a los objetivos planteados.

#### Servicio post venta:

- Mantener un adecuado stock de repuestos para toda la gama de productos.
- Crear un proceso continuo enfocado a la satisfacción del cliente externo delegando responsabilidades.
- Desarrollar el perfil del puesto "servicio al cliente" en taller, es decir tener el personal adecuado y apto para este puesto en el taller de la empresa.
- Retomar mecanismos de atención al cliente en taller – repuestos como por ejemplo: Servicio de taxi para el taller.  
Preparación técnica para el personal.  
Servicio de asistencia técnica las 24 horas del día (afiliados a ANETA).  
Servicio puerta a puerta (recoger el vehículo en la dirección del cliente)  
Implementar servicio móvil de taller.  
Mejorar infraestructura del taller.  
Dar garantía del servicio (dependiendo del tipo de trabajo)  
Precios de repuestos y mano de obra más bajos que el de la competencia

#### 3.2.3.2 Precio:

El precio es un instrumento de marketing de especial importancia por su capacidad de generación de ingresos. Hablando económicamente es la variable de mayor influencia en la demanda de un producto; por lo tanto la variación del precio modifica el comportamiento del mercado.

Se puede percibir que para el cliente el precio no es solo el valor que paga por el bien o un servicio, también es el conjunto de esfuerzos desarrollados, molestias e incomodidades y el tiempo que el debe invertir para obtener la satisfacción de su necesidad.

Aplicando este elemento en la empresa se ha determinado los siguientes puntos referentes al precio de los vehículos.

Conseguir un descuento de fábrica para ofrecer un precio de introducción en los modelos HONDA CRV 4 x 2 y Honda CRV 4 x 4. En el caso del HONDA CRV 4X4 contar con un precio de introducción que logrará que las personas prefieran este modelo frente a un Hyundai Tucson, Mitsubishi Outlander, Mitsubishi Endeavour, Toyota 4Runner, Hyundai SantaFe, Chevrolet Grand Vitara, Chevrolet Rodeo, Chevrolet Zafira, El Scenic de Renault, Kia Carens; ya que en este segmento este modelo es el único de origen 100% japonés con un equipamiento que ningún vehículo trae en ese segmento como: dirección electro asistida a 3 canales, motor IVTEC, de 2.400 cc, 4 bolsas de aire para impacto (Air Bags), tiene cubierta en el capot que hace que salte a la hora de chocar.

La estrategia se enfoca más en éste vehículo por que a parte de ser único en el país, es un producto que cubren al momento el segmento de mayor dinamismo en el mercado automotor. El modelo HONDA CRV 4X4 y 4x2, en el caso del auto mencionado tiene un motor IVTEC, que mantiene sensores que al momento de chocarse el motor se baja, la distribución de banda se quiebra, protegiendo mas del 90% a los tripulantes. Entonces por tal razón hay que considerar un porcentaje

de utilidad adecuado que aparte de cubrir costos de un margen de utilidad que resulte atractivo para el inversionista y al mismo tiempo ofertar un precio competitivo en el mercado automotor.

- Manejar márgenes de descuentos especiales en las ventas de contado, dependiendo de la negociación del cliente, y de la disponibilidad del producto. En la actualidad se da un 2% de descuento, cosa que otras concesionarias hacen hasta el 5% de descuento, dos veces más que RECORDMOTOR.
- Ofrecer facilidades de financiamiento como:  
Crédito directo a discreción.  
Subsidio de tasas de interés por ferias o lanzamientos.  
Convenios con diferentes instituciones financieras para ofrecer diversos tipos de financiamiento a conveniencia del cliente e incluso que exista un representante en el Concesionario.
- Estructurar una escala de comisiones sobre ventas, con el objeto de incentivar el cumplimiento de metas y si es posible sobrepasarlos, esta escala de comisiones incentivará a que nuestro cuerpo de ventas realice sus negociaciones con el menor descuento posible.
- Ofrecer convenios a diferentes empresas para sus empleados dándoles crédito directo y a su vez que la empresa se convierta en garante directo de los mismos.

### **3.3 Promoción:**

La promoción abarca todas las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlos”, este concepto además abarca las siguientes actividades:

- Venta personal
- Marketing directo

- Publicidad
- Relaciones públicas
- Promoción de ventas

**3.3.1 Ventas personales:** La intervención del ejecutivo de ventas es indispensable ya que depende de exponer todas las características del producto y demostrar las ventajas frente a productos similares en los competidores

Las acciones de ventas a desarrollarse en RECORDMOTOR son:

- El vendedor debe conocer todas las bondades del producto, las debilidades de los competidores pero por sobre todo debe tener la habilidad de inducir al cliente que tome la decisión final haciendo que de una manera muy ética el cliente mentalice las ventajas de los productos.
- El vendedor tiene que generar buenas relaciones con los empleados del banco que otorgan créditos a fin de que estos se conviertan en una especie de aliados y colaboren con el vendedor en todas las operaciones crediticias.
- Mantener y actualizar constantemente bases de datos de personas naturales, empresas, organizaciones que aportan en la búsqueda de clientes potenciales.
- Realizar listas mensuales de clientes antiguos que nos han comprado los vehículos hace dos, tres y cuatro años atrás, para visitarlos, llamarlos ofreciéndoles nuevos modelos, además planes de financiamiento para la renovación de su vehículo.
- Contratar dos impulsores de ventas para atender en la exhibición de los modelos en centros comerciales de interés para dar a conocer tanto las

bondades del producto como los tipos de financiamiento que ofrece la empresa.

**3.3.2 Marketing directo:** “Es la comunicación directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente con el fin de obtener una respuesta inmediata.

Este tipo de marketing se usa para obtener pedidos o ventas rápidas de consumidores meta, además permite al ejecutivo de ventas concentrarse de forma eficiente en supermercados con ofertas personalizadas más congruentes con las necesidades de sus compradores.

Para este instrumento de promoción aplicaremos las siguientes acciones:

- Elaborar una base de datos de correos electrónicos de nuestros clientes o posibles compradores para enviarles vía mail, constantemente promociones de ventas de nuestros vehículos o presentarles nuevos

modelos y exclusividades de la empresa, así como también cotizaciones de los mismos.

La base de correos electrónicos puede ser creada ubicando portales en algunas páginas Web que permita a los visitantes de otras páginas llenar libremente el interés de recibir información por el mismo medio.

- Establecer una alianza estratégica con las tarjetas de crédito Diners Club, American Express, Master Card, Visa, entre otras, para trabajar con clientes Gold enviándoles en los estados de cuenta mensual publicidad multimedia (CD) en el cual se exponga los diversos y sus principales características.

- Establecer alianzas con los bancos para enviarles en los estados de cuenta cheques promocionales de los montos que tiene cada cliente preaprobado en el banco para la compra un nuevo vehículo.

### 3.3.3 Publicidad:

Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios a través de un medio de comunicación y dirigida a un público específico.”

3

Los objetivos específicos de la publicidad son los siguientes:

- Informar la existencia de la empresa, productos, sus beneficios y precios.
- Persuadir al consumidor para que compre de manera inmediata.
- Recordar la existencia de las ventajas del producto y el lugar donde puede adquirirlo.
- Incrementar las ventas en todos los modelos.

Para este año la estrategia de difusión de la marca tiene que dar un giro de tal manera que el criterio fundamental es la segmentación de mercado para cada modelo en particular, antes que masificar la marca, por lo cual a continuación detallaremos estrategias de mercado que se aplicarán, las mismas que pueden generar un mayor y mejor retorno de la inversión publicitaria, las cuales son:

- Realizar encuentro Honda, es decir un encuentro de todos los autos marca Honda, en especial honda todo terreno y hacer una ruta a la playa.
- Inclusive incentivar a las personas por un premio en la ruta del Sol, y la entrega del premio estará a cargo por Andrés Gómez.

---

<sup>3</sup> SANTESMASES, Miguel, Marketing conceptos y estrategias, Madrid 1999, p. 666



- Hacer una alianza con las tarjetas de crédito, para que en el estado de cuenta llegue una propaganda de Recordmotor S.A.
- Invertir en vallas publicitarias ubicadas estratégicamente una dentro de la ciudad (Av. Constitución) y la otra ubicada en la Av. Carlos Julio Arosemena.
- Contratar espacios publicitarios en la revista Carburando en los meses de marzo, abril, mayo, junio, octubre, noviembre.
- Pautar en salas de cines de preferencia estrenos.
- Contratar el segundo trimestre de este año el ingreso principal a Megamaxi.
- Conseguir los niveles de ventas de las diferentes revistas para mujeres y los meses de mayores ventas a fin definir la revista y el mes más conveniente para invertir en espacios publicitarios.
- Diseñar con Banco Amazonas en los meses de mayo, junio, octubre, noviembre y diciembre, planes de financiamiento con beneficios adicionales a los vigentes en el mercado aprovechando el Día de la Madre, Día del Padre y la feria Honda en él último trimestre.
- Campaña de expectativas del nuevo modelo C4 en la segunda quincena de Mayo.
- Relanzamiento Honda CRV 4x4 para los primeros días del mes de Diciembre del 2.005
- Organización de casa abierta a mediados del mes de octubre promocionando los modelos 2006.

- Dependiendo de la inversión pautar en la transmisión de la formula uno.
- Elaborar CDS multimedia con información del nuevo modelo CRV y canalizar su distribución con alianzas estratégicas realizadas con los diferentes bancos locales con los que trabajamos.
- Revisar las tendencias históricas promocionales de las diferentes empresas como Nestle, DePrati, Pintulac etc, con el objetivo de motivarlas a que éstas compren vehículos de nuestra marca para ser regalados.

### **3.3.4 Relaciones públicas:**

“Las relaciones públicas integran un conjunto de actividades llevadas a cabo por las organizaciones con el fin genérico de conseguir, mantener o recuperar la aceptación, confianza y el apoyo de una diversidad de públicos, no siempre relacionados con los productos o actividades que desarrolla la empresa”, <sup>4</sup>este es un elemento que se difunde en ruedas de prensa, presentaciones, demostraciones o auspicios a eventos de gran relevancia entre determinado grupo de personas, que pertenecen a un segmento de mercado de interés, para lo cual mencionamos algunas estrategias que se podrían aplicar de contar con el presupuesto:

- Obsequio de auto para Miss Ecuador o Reina de Guayaquil.
- Analizar la conveniencia de auspiciar algún concierto que atraiga segmentos de mercado de nuestro interés.
- Auspicio de algún torneo deportivo como golf, equitación, tenis, o tuerca.

---

<sup>4</sup> SANTESMASES, Miguel, Marketing conceptos y estrategias, Madrid 1999, p. 726

### 3.3.5 Promoción de ventas:

Es un conjunto de actividades intermedias entre la publicidad y la venta personal. Estas son acciones de corta duración y están "dirigidas a los intermediarios, vendedores o consumidores que mediante incentivos económicos o materiales o de realización de actividades específicas, tratan de estimular la demanda a corto plazo o aumentar la eficiencia de los vendedores o intermediarios".<sup>5</sup> La acción que tomará la empresa por la inexistencia de la feria automotriz es:

- La feria de Expoplaza que se inaugurará el tercer fin de semana del mes de Noviembre, Honda tendrá la perspectiva de extender los beneficios de las preferencias crediticias hasta fin de año como se hace en cualquier feria de autos que se realiza la primera quincena del mes de noviembre cada dos años. Para hacer efectiva esta propuesta se puede proponer a 2 entidades financieras como Banco Guayaquil y Banco Jaramillo Arteaga.

Una vez que se han diseñado las estrategias dirigidas a una nueva comercialización, dentro del plan de marketing objeto de este trabajo de investigación, como parte integral de este modelo se plantea la creación de un nuevo departamento el cual servirá de apoyo para todas las áreas relacionadas con el servicio al cliente.

---

<sup>5</sup> SANTESMASES, Miguel. Marketing conceptos y estrategias, Madrid 1999, p. 733

### **3.4 SUGERENCIA DE CREACIÓN DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE**

#### **3.4.1 Objetivos del área:**

- Servir como apoyo a todas las áreas relacionadas con la atención al cliente para alcanzar la satisfacción del mismo.
- Controlar y normalizar todas las actividades realizadas por cada puesto en cada una de áreas de atención al cliente así como de todas las pertenecientes a las diferentes agencias de Guayaquil.

#### **3.4.2 Requisitos y diseño de puestos**

Para ser eficaz, en la selección de un nuevo puesto se requiere de la clara comprensión de la naturaleza y propósito del puesto por ocupar, por lo tanto es preciso realizar un análisis objetivo de los requisitos que implica un puesto, y en la medida posible diseñar el puesto en tal forma que satisfaga las necesidades organizacionales e individuales

#### **3.4.3 Recursos Humanos necesarios:**

Siendo el recurso humano el elemento más significativo dentro de la compañía y más aun dentro del plan de marketing que estamos desarrollando, el mismo que representa las fuerzas internas de la compañía y al mismo tiempo constituyen el cliente interno mas importante dentro de la organización, es primordial también determinar el perfil, funciones, salarios para el nuevo personal que se sugiere contratar.

A continuación detallamos los requerimientos de personal para el departamento que se implementará, así como los perfiles y funciones del nuevo personal sugerido.

### **3.4.3.1 Perfiles y funciones del nuevo personal:**

Se requieren dos cargos para el nuevo departamento:

- Jefe Nacional de Marketing y Ventas
- Asistente Nacional de Marketing al cliente
- Coordinador de Línea
- Recepcionista.

#### **JEFE NACIONAL DE MARKETING Y VENTAS:**

Esta persona será la responsable de controlar, dirigir, organizar y planificar cada una de las operaciones de todas las áreas relacionadas con la atención al cliente como son: caja, repuestos, servicio técnico, ventas.

Descripción de funciones:

- Revisar y evaluar el desempeño de cada una de las personas que tienen contacto directo con el cliente para determinar si cumplen con los procesos establecidos y brindan satisfacción al cliente.
- Realizar visitas quincenales a todas las agencias de la compañía a nivel nacional para cumplir con la función enunciada en el primer párrafo, ya que este departamento será creado en Guayaquil por que en esta ciudad se localiza la matriz.
- Supervisar una perfecta atención al cliente en área de ventas, cajas, repuestos, servicio técnico y verificar al mismo tiempo la entera satisfacción del cliente.
- Participar en las reuniones mensuales de la presidencia para emitir informes sobre las gestiones, controles realizados en todas las áreas específicas y en cada agencia respectiva.

- Una de sus principales funciones será la selección, contratación, capacitación y desarrollo de todo el personal perteneciente a caja, repuesto, servicio técnico y ventas.
- Efectuará el adecuado seguimiento y servicio de post – venta a los clientes con el propósito de obtener el nivel de satisfacción del cliente tanto con la compra del vehículo como el servicio técnico recibido.

### **ASISTENTE NACIONAL DE MARKETING DE SERVICIOS AL CLIENTE**

Esta persona será el apoyo y soporte directo del Jefe Nacional de Ventas al Cliente, y se encargará de controlar y evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa en ausencia de su jefe inmediato.

Descripción de funciones:

- Recopilar todo tipo de información relacionada con el servicio al cliente genera en las diferentes áreas a nivel nacional y elaborar un reporte para conocimiento de su jefe inmediato.
- Realizar Informes semanales de quejas y sugerencias de los clientes depositados en el ánfora de la empresa a nivel nacional y remitirlos al Jefe Nacional de Servicios al Cliente para dar posibles soluciones a los mismos.
- Elaborar informes de labores para conocimiento de las autoridades en la reunión semanal.

- Realizar cuadros comparativos de resultados semanales de la información obtenida por la inspección del Jefe Nacional de Servicios al Cliente a cada agencia para determinar si en cada una y en sus respectivas áreas se están cumpliendo con los procesos establecidos.
- Planificar todas las visitas requeridas por el Jefe Nacional de Servicios al Cliente a las agencias de Quito, Guayaquil y Ambato, así como los requerimientos para cada una de las visitas

#### **COORDINADOR DE LINEA:**

Esta persona será el apoyo y soporte directo de todos los ejecutivos de venta a nivel nacional, encargándose de los aspectos relacionados con el stock de los vehículos y temas concernientes a los mismos.

Descripción de funciones:

Recopilar información emitida por todos los ejecutivos de ventas a nivel nacional, requerimientos, pedidos, reservaciones entre otras.

- Canalizar e informar constantemente a los ejecutivos de ventas el inventario disponible de vehículos por modelo y por color, respetando las reservaciones realizadas por los ejecutivos, las mismas que tendrán un límite de duración.
- Gestionar los pedidos necesarios para mantener un adecuado stock de vehículos por modelos y colores basándose en pronósticos de ventas,
- pedidos diferentes, reservaciones de los ejecutivos en venta y analizando el inventario existente de vehículos.

- Elaborar los informes de ventas, inventarios, pedidos, reservaciones, etc, para presentarlos en la reunión semanal a las autoridades de la compañía.,
- Realizar cuadros comparativos de resultados mensuales de la venta, pedidos, reservaciones, etc., para las ventas de los vehículos y el nivel de crecimiento de la marca.
- Revisión de las actividades realizadas por los ejecutivos de ventas principalmente en visitas externas a clientes y después emitir un reporte de dichas actividades al Jefe Nacional de Servicios al Cliente.

## **RECEPCIONISTA**

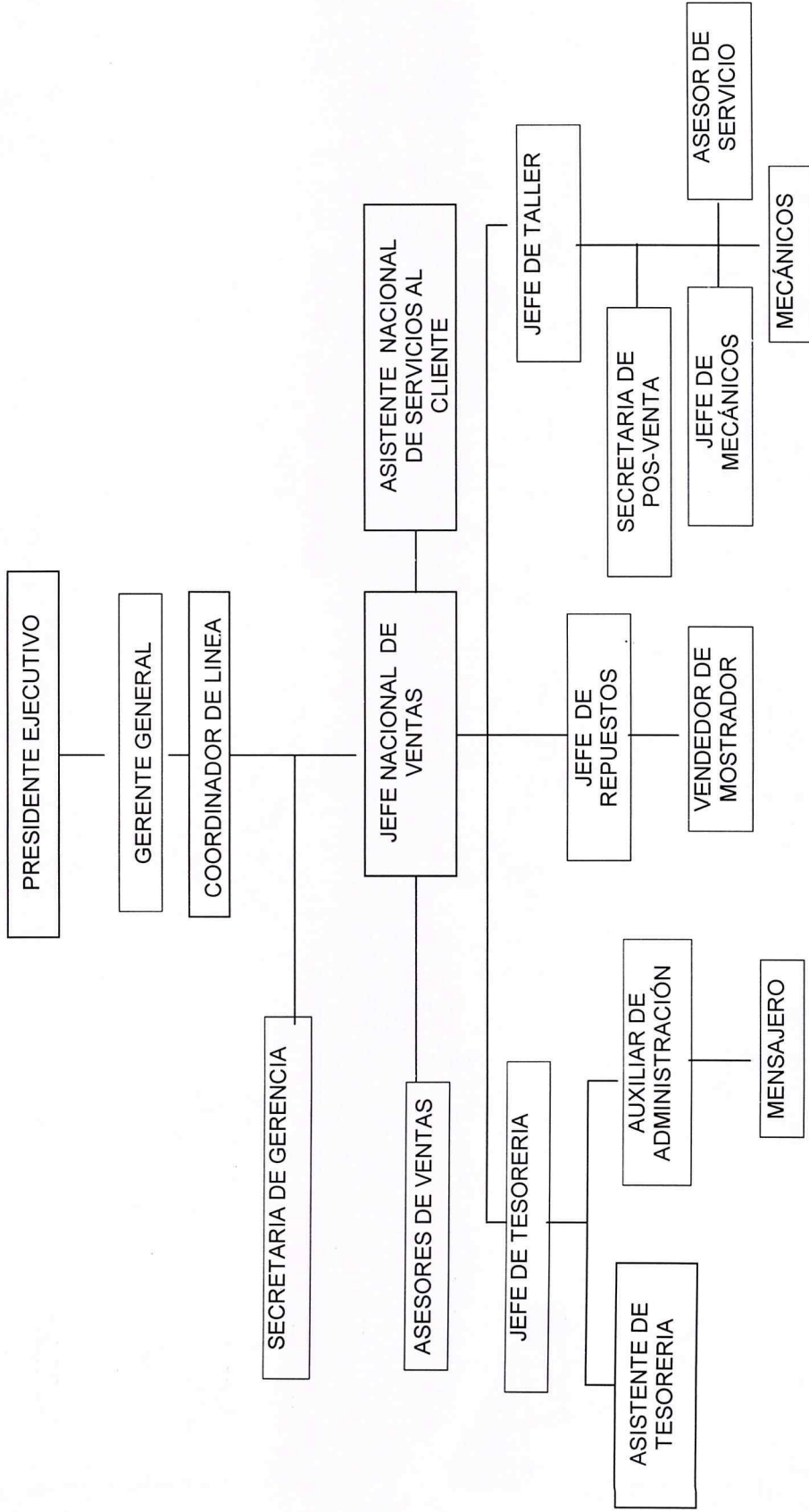
Esta persona será el apoyo y soporte directo de todos los ejecutivos de venta a nivel nacional e inclusive servicio talleres, encargándose de los aspectos relacionados tener un registro de información para medir la satisfacción del cliente cuando lleve el vehículo a la agencia.

Descripción de funciones:

- Recopilar información emitida por todos los clientes
- Llevar a cabo un rol de preocupación para con el cliente.
- Mantener informado al cliente días antes de la entrega del vehículo.



### 3.4.3.2 ORGANIGRAMA DE POSICIÓN O CARGOS



### **3.5 Análisis del Plan Integral de RECORDMOTOR**

El análisis se enfocará a la existencia de una prestación de servicio posterior a la venta de calidad que puede ser evaluado fácil y concretamente por el cliente de RECORDMOTOR y que a su vez se realiza sobre un bien que es de propiedad del mismo.

El escenario actual muestra que la concesionaria tiene falencias en relación a los siguientes parámetros que hacen a la calidad del servicio:

- Baja accesibilidad del Servicio de Posventa: en lo que respecta a tiempos de espera y la localización de los centros de servicio de RECORDMOTOR debe mejorar.
- Comunicaciones: Se relaciona principalmente con escuchar al cliente.
- Credibilidad: Se vincula con la falta de información y la no atención a los intereses del consumidor.
- Fiabilidad: comprende la no realización de las actividades en el momento oportuno.
- Conocer y comprender al cliente: mal manejo de la información, ya que no se traduce en servicios.

Por otro lado la tendencia de RECORDMOTOR tiene:

- Gran competencia entre concesionarios
- Tendencia hacia la concentración de marcas.
- Mayor importancia en la prestación del servicio como elemento diferenciador
- Concesionarios de diferentes marcas.

Por lo mencionado anteriormente se ha fijado como objetivo global diseñar un plan de cambio que permita hallar eficiencia y mejorar la calidad de la prestación de los servicios del concesionario RECORDMOTOR de autos HONDA.

Para lograrlo se ha definido un plan integral de mejora que tiene en cuenta cuatro propuestas de las cuales será desarrollada con mayor detalle aquella referida al conocimiento y comprensión del cliente.

Se planteó como elemento principal, y a partir del cual comenzar el cambio, el conocimiento y comprensión del cliente ya que no se pueden tomar medidas adecuadas a las necesidades del mismo si no se empieza por conocerlas. De esta manera se logrará disminuir o anular la brecha existente entre lo que valora el cliente y lo que algunas Concesionarias suponen a la hora de valorar.

Los cursos de acción que RECORDMOTOR que planteará son los siguientes:

- Profesionalización de todo el personal de contacto, mediante una capacitación constante.
- Comunicación de la empresa hacia el cliente.
- Accesibilidad al servicio.
- Sistema de información adecuado para conocer y comprender al cliente.

### **3.5.1 Fidelidad del Cliente**

La fidelidad del cliente implica una relación estrecha y a largo plazo con el cliente. Este vínculo traerá como consecuencia una serie de beneficios y ventajas tanto para la RECORDMOTOR como para el cliente.

La fidelidad del consumidor se logrará brindándole valor agregado. Esto es así, ya que actualmente el cliente no actúa de la misma manera que lo hacía antes en el mercado Ecuatoriano. Por esta razón su fidelidad no se logra con simples promociones o descuentos que son fácilmente imitables por la competencia y no constituyen ventajas competitivas sostenibles en el tiempo por parte de Concesionarias de Autos en el país.

Por otro lado, debido a la lealtad de los consumidores hacia el área automotriz, RECORDMOTOR debe trabajar sobre la misma base de clientes Honda, los cuales generan la mayor proporción de sus ingresos al ser únicos en su distribución. Esto implica que RECORDMOTOR debe identificar los clientes adecuados y mantenerlos mediante una relación en la que ambas partes se encuentren beneficiadas.

### **3.5.2 Producto Final:**

El Plan de cambio que debe implementar RECORDMOTOR y que posibilite mejorar la calidad de los servicios prestados, debe basarse en un sistema de información para conocer y comprender al cliente.

Dicho sistema de información constituirá la base de un sistema fundamentado en el plan de marketing, el cual buscará, a través del servicio de posventa, mantener el contacto con el cliente logrando su fidelidad.

### **3.5.3 Metodología De Trabajo:**

El plan comprenderá cuatro productos que agregan valor a la prestación de servicios y aumentará la satisfacción del cliente.

El alcance del mismo abarca el desarrollo en profundidad de un sistema de información adecuado para conocer y comprender al cliente Honda; el mismo será acotado al servicio de posventa. Además se explicitan en forma sintética los contenidos de los otros tres productos y sus beneficios. Esto se debe a que, no es suficiente contar con un adecuado sistema de información, sino que además se requiere de su interacción y complemento con los productos restantes.

Para el desarrollo del producto elegido se partirá con la realización de un trabajo de campo que permita conocer y analizar el estado actual de las bases de datos y su uso. Esto sirve para determinar cuales son las carencias de los sistemas hoy. De esta manera se ideará un sistema que supliera las falencias encontradas y cuyo objetivo y uso sean más estratégicos y eficientes que los observados.

#### **3.5.4 Diseño de una base de datos para clientes de RECORDMOTOR S.A. Guayaquil de la marca HONDA.**

Es de carácter relevante que las bases de datos de los clientes contenga la siguiente información:

- Nombre del cliente
- Edad
- Dirección, Teléfono
- Estado civil
- Actividad que realiza (profesión)
- Auto comprado
- Ingreso
- Forma de Pago

Estos datos deben ser recabados durante la venta y excepcionalmente después de la misma si el cliente se acerca a la empresa nuevamente para el mantenimiento del

automóvil. Los formularios a utilizarse debe ser: cuestionarios, fichas y el propio contrato de venta.

Ambos concesionarios deben información significativa sobre sus clientes.

La actualización de los datos de los clientes de RECORDMOTOR por lo general es escasa o nula ya que frecuentemente, cuando se le quiere dar uso, se encuentran con que éstos son obsoletos, ésta debe ser en constante revisión.

Inclusive la información recolectada se la puede aplicar, en general, para actividades tales como saludos en fechas especiales, invitaciones a eventos, publicidad esporádica, cumpleaños, etc.

En este momento las concesionarias de RECORDMOTOR cuentan con tecnologías informáticas que posibilitan la implementación y utilización de un sistema de información con las características mencionadas.

### **3.5.5 Beneficios generales de la utilización del sistema**

Con el fin de demostrar la utilidad de implementar en RECORDMOTOR este tipo de sistema, a continuación se ha desarrollado un planteo que demuestra los beneficios para el cliente y para la RECORDMOTOR Honda.

La puesta en marcha de dicho sistema generará en RECORDMOTOR las siguientes ventajas:

- Aumento del volumen de trabajo en el servicio de posventa, lo que permite amortizar mejor los costos fijos.

- Mayor exactitud en la programación de la demanda de servicio posventa y de los tiempos de entrega del automóvil reparado.
- Mayor rapidez y exactitud para realizar el diagnóstico del vehículo Honda, ya que se cuenta con la "historia clínica" del mismo.
- El desarrollo de dichas ventajas se verá reflejado en los siguientes beneficios para el cliente que se encuentran incluidos en el sistema:
- El cliente se despreocupa de recordar el momento en que debe realizar el mantenimiento del automóvil

Por tal razón a RECORDMOTOR conocerá de manera integral los arreglos y los servicios que se realizaron en el automóvil. Y en el momento de su venta se podrá conseguir una valuación más exacta y favorable

- ✓ Mejor accesibilidad para la obtención de turnos de atención.
- ✓ Entregas en tiempo y forma previamente acordadas.
- ✓ Se asegurará la calidad y originalidad de los repuestos, así como su fácil acceso.

Esto logrará el mejoramiento en los parámetros para RECORDMOTOR que observamos deficientes (accesibilidad, comunicación, credibilidad, fiabilidad, y conocer y comprender al cliente), lo que en definitiva se traducirá en una mejora en la calidad de los servicios brindados a los clientes Honda.

Dicha mejora posibilitará que RECORDMOTOR tenga herramientas para lograr la satisfacción completa del cliente; esto a través del valor agregado que en la actualidad el mismo no recibe.

50% Producto base que satisface la necesidad

20% Atención actual

30% Valor agregado (inexistente)

Generar estos beneficios en la atención al cliente le producirá a RECORDMOTOR, en el mediano y largo plazo, resultados muy importantes, tales como:

- ✓ Mayor fidelidad de clientes.
- ✓ Mayores ingresos por aumento en ventas y el aumento en la utilización del servicio de posventa.
- ✓ Diferenciación de la competencia
- ✓ Mejora de la imagen de la concesionaria y de la marca HONDA

Lograr estos beneficios se hace necesario debido a las tendencias mencionadas que hacen referencia a la futura concentración del mercado en grandes concesionarias mientras que las pequeñas irán desapareciendo y más cuanto se entra a un Tratado de Libre Comercio. Esto traerá aparejado una fuerte competencia. Para poder enfrentarla es necesario diferenciarse en función de un mejor servicio, que tienda a la fidelidad del cliente con la empresa.

Si bien ésta tesis se encuentra enfocada al posicionamiento de Recordmotor S.A., se basa más que nada al servicio de posventa, el contar con una base de datos actualizada que se traduzca en mejores prestaciones para el cliente, lo que traerá aparejado los siguientes beneficios referentes al servicio de venta:



- ✓ Posibilidad de realizar ofertas a la medida de cada cliente
- ✓ Mejor atención a partir de la profesionalización del personal de contacto.
- ✓ Mejora la coordinación entre el área de venta y posventa.
- ✓ Actuar en función a las necesidades del cliente.

### **3.5.6. Sistema de base de datos propuesto**

En función al objetivo planteado con anterioridad y con el fin último de fidelidad del cliente a través del plan de marketing, se ha desarrollado una base de datos. La misma contiene información sobre la persona en sí y datos más específicos sobre las fallas y quejas realizadas por los clientes, sobre todo en lo que se refiere al sector de posventa.

### **3.5.7 Entradas del sistema y forma de recolección de datos**

La información será recabada durante distintos momentos específicos dependiendo de los datos a relevar:

Durante la venta los datos personales y generales del cliente en RECORDMOTOR, ya que son datos básicos. La persona encargada de la realización de esta tarea será el vendedor a cargo.

- ◆ Código de cliente
- ◆ Nombre completo
- ◆ Edad
- ◆ Dirección, Teléfono y Dirección de E-mail
- ◆ Lugar de trabajo y Teléfonos
- ◆ Estado Civil
- ◆ Profesión
- ◆ Ingreso

- ◆ Auto comprado (datos del mismo)
- ◆ Período de recambio
- ◆ Autos que posee
- ◆ Fecha de vencimiento de la garantía
- ◆ Patente del automóvil

A los siete días de la entrega del automóvil, una persona encargada de llamar a los clientes, por ejemplo una recepcionista; se comunicará vía telefónica con el cliente con el fin de averiguar:

- Fallas o problemas con el auto
- Calificación del servicio de ventas y entrega del auto
- Quejas u observaciones que desee realizar el cliente

Al momento del primer mantenimiento que se realiza al vehículo (3.000 Km. en autos basados en gasolina y 5.000 Km. en diesel); teniendo en cuenta la fecha de entrega y la fecha de realización del mismo, se calculará una tasa de uso promedio que permitirá determinar el momento aproximado del próximo servicio para el mantenimiento, de esa forma tenemos una visión aproximada y un seguimiento a nuestro cliente.

Los datos sobre la utilización del servicio de posventa serán cargados cada vez que las personas incorporadas a la base de datos realizan un servicio de mantenimiento, arreglo, etc., durante la garantía o posterior a ella. Estos datos deberán ser relevados por el encargado de taller, cuando llega el auto al mismo; siendo los datos necesarios:

- Fecha de recepción
- Fallas y arreglos del automóvil a realizar
- Actividades y revisiones de rutina a realizar

- Fecha estimada de entrega del auto
- Presupuesto estimado

Si ha traído el vehículo para una operación repetida o no, y los motivos de esta situación (por ejemplo: trabajo inconcluso por falta de repuestos, no se corrigió la falla, etc.)

En el momento de recepción se le entregará al propietario una encuesta auto administrado que hará hincapié en los siguientes aspectos:

- ✓ Valoración del servicio
- ✓ Cordialidad de la atención
- ✓ Aspectos físicos e imagen del sector y el personal
- ✓ Tiempo de demora en la recepción del vehículo
- ✓ Prestaciones recibidas al momento de la recepción

Al momento de la entrega del vehículo se cargarán los siguientes datos, lo cual será realizado por quien lo entregue:

- Fecha de entrega
- Monto cobrado
- Arreglos realizados

Dentro de los cinco días posteriores a la entrega una persona ajena al servicio de taller, se encargará de recabar los siguientes datos, por medio de vía telefónica:

- ✓ Sí se le dio solución a las fallas del vehículo
  - ✓ Comodidad del turno otorgado
- ✓ El vehículo estuvo listo en el plazo convenido
  - ✓ Se le entregó rápidamente el auto.
  - ✓ Si el automóvil funciona bien

- ✓ Quejas o sugerencias que desee realizar.
- ✓ Salidas fundamentales del sistema

Con los datos a recabar mencionados con anterioridad y con el objetivo de lograr los beneficios generales tanto para RECORDMOTOR como para los clientes se han diseñado una serie de informes o salidas. Las cuales pueden ampliarse según las necesidades especiales del concesionario, combinándose los datos de modo de lograr ofertas o salidas especiales.

A continuación se enumerarán las salidas básicas indicándose el parámetro al cual apunto solucionar. Es necesario aclarar que el parámetro de Conocimiento y comprensión del cliente no se referirá a un informe en particular sino que este concepto es tratado por todos.

**1.- INFORME GENERAL:** La misma ayuda, mediante la toma de acción, a la mejora en todos los parámetros que se encontraron como deficientes, además podría ayudar a potenciar aquellos que no presentaron inconvenientes.

**2.- INFORME DE CALIFICACIÓN DEL SERVICIO BRINDADO:** Este contendrá las quejas en cuanto a la atención brindada por el personal de taller, venta y atención al cliente; así como también los datos que hacen a la clasificación que el cliente realiza del servicio en general y en particular de cada área. Así el servicio de posventa se verá mejorado, pudiendo determinarse el nivel y calidad de la atención y los responsables de llevar a cabo los trabajos que generaron las distintas quejas. A partir de esto se ejecutarán las acciones correctivas necesarias y el reconocimiento de las tareas bien realizadas.

- ✓ Beneficios generados.
- ✓ Mejoramiento del servicio.
- ✓ Diferenciación

- ✓ Aumento de utilidades
- ✓ Mejoramiento de imagen
- ✓ Posicionamiento

**Usuarios de la información:** Conjuntamente el gerente de la concesionaria con el/los responsables de cada área serán quienes analicen este informe, para tomar las medidas correspondientes.

**a) Características del informe:** la emisión es mensual y para área en particular. Informe que apunta al mejoramiento de la fiabilidad y credibilidad:

**b) Consultas de la historia clínica del auto:** Aquí se contará con información integral relacionada con todas las reparaciones previas detalladas; y particular referida a cada automóvil individualmente.

**c) Beneficios generados:** La valuación del automóvil será más precisa y adecuada en el momento de la venta.

### **3) MAYOR EXACTITUD AL DETERMINAR PLAZOS DE REPARACIÓN Y ENTREGAS.**

**Usuarios de la información:** El jefe de taller, el cual hará la consulta cada vez que reciba un vehículo para su reparación.

**a) Características del informe:** es una consulta por excepción, que también se usará para realizar la valuación del vehículo, hecho por el jefe de taller a pedido del personal de ventas.

#### **4) INFORMES QUE APUNTAN AL MEJORAMIENTO DE LA FIABILIDAD Y ACCESIBILIDAD.**

**a) Fallas repetitivas de los automóviles:** Este será un informe global de actualización mensual, tendrá la función de acumular y generar el detalle de las fallas técnicas por tipo y modelo de autos.

**b) Beneficios generados:**

- Facilitará a quien realice el diagnóstico del automóvil emitir un juicio a priori acerca de las posibles causas del problema del mismo.
- Permitirá mayor exactitud en el cálculo del tiempo que se incurrirá en la reparación y el presupuesto.
- Contribuirá a mantener un stock adecuado en variedad y cantidad de los repuestos requeridos en las reparaciones.

**Usuarios de la información:**

- El jefe de taller, par la realización de las actividades mencionadas y el área de repuestos.

**Características del informe:**

- Serán usados en momento que se considere oportuno.
- En el caso de que se produzcan fallas de fábrica resultará conveniente remitir copia a la misma.
- Esto será posible dependiendo de la relación existente entre la concesionaria y la fábrica.

**5.-) CALENDARIO DE TURNOS:** contendrá información sobre la carga de trabajo del taller con especificación de fechas y horarios ocupados y disponibles.

**a) Beneficios generados:** Mejor control sobre la programación de la demanda y de los tiempos de entrega del automóvil ya reparado.

- Se logrará una programación más exacta con respecto al tiempo (normalización de la demanda).
- Los plazos relacionados con el otorgamiento de turnos se ven considerablemente disminuidos gracias a la programación.
- Los clientes podrán elegir un turno según su conveniencia.
- Cumplimiento en las fechas convenidas.

**b) Usuarios de la información:** utilizado por la telefonista y el sector de posventa para otorgar los turnos correspondientes.

#### **6.-) CARACTERÍSTICAS DEL INFORME:**

- Será de consulta permanente y complementará los informes de vencimiento de la garantía y sobre la proximidad de la necesidad de un servicio de mantenimiento.
- Informes que apuntan al mejoramiento de la comunicación y credibilidad
- Informe sobre vencimiento de garantía: contendrá información sobre los clientes cuyo plazo de garantía tendrá vencimiento el mes próximo. De esta manera se pretende que el cliente sea fiel al concesionario ofreciéndole un servicio de mantenimiento preferencial antes de que culmine la garantía y continúe utilizando los servicios del taller de RECORDMOTOR.

#### **a) Beneficios generados:**

- El servicio de posventa verá incrementado su nivel de actividad generando mayores ingresos a RECORDMOTOR.
- Mayor amortización de costos fijos.
- Aumento en los márgenes de ganancia.
- El usuario se despreocupa de la fecha de vencimiento de su garantía.

**c) Usuarios de la información:**

- Será utilizado por quien realice las llamadas correspondientes a los clientes con el fin de notificarles la situación.

**7.-) CARACTERÍSTICAS DEL INFORME:**

- Realización mensual.
- Para la determinación de la fecha de vencimiento, el plazo se computará desde la fecha de compra del automóvil.

**8.-) INFORMES QUE APUNTAN AL MEJORAMIENTO DE LA ACCESIBILIDAD Y COMUNICACIÓN**

Informe sobre proximidad de la fecha en que los clientes necesitarán realizar el mantenimiento: Este permitirá que se realice un recordatorio al cliente sobre la fecha estimativa en la que necesitará llevar a cabo el servicio de mantenimiento

A su vez se le ofrecerá la oportunidad de conciliar un turno en el taller del concesionario RECORDMOTOR.

- Para el otorgamiento de turnos se deberá considerar la realización de consultas en la programación de fechas disponibles en el calendario.

**Beneficios generados:**

- El cliente se podrá despreocupar del momento conveniente para realizar el servicio de mantenimiento y del trámite para obtener un turno.
- Aumento del nivel de actividad.

**a) Usuarios de la información:**

- La persona encargada de realizar las llamadas telefónicas.



**b) Características del informe:**

- Emisión diaria.
- Para la determinación aproximada de la fecha, se utilizará una tasa promedio de uso o kilometraje.
- Debido a que simultáneamente la persona que realiza las llamadas puede otorgar un turno, deberá ser utilizado conjuntamente con el calendario de turnos.

**3.5.8 ¿ CÓMO ATRAER CLIENTES A RECORDMOTOR S.A.?**

Uno de los desafíos para la implementación de este sistema es encontrar la forma de atraer a los clientes de Recordmotor S.A. para que continúen utilizando el mismo. El primer paso, y tal vez el más importante es brindar atención personalizada y excelente servicio al cliente durante el tiempo de duración de la garantía. Inclusive atendiendo a sus necesidades y quejas.

El mecanismo de captación de clientes utilizado posterior al vencimiento de la garantía puede ser el ofrecimiento de un descuento especial sobre el precio de la mano de obra en el próximo servicio (que podría rondar el 50%).

Esta oferta es posible de realizar a través de la utilización de la tasa de uso del automóvil.

Luego este cliente deberá ser cautivado a partir de un muy buen servicio a un precio adecuado.

**3.5.9 ¿QUÉ CLIENTES SE DEBEN INCORPORAR EN LA BASE DE DATOS DE RECORDMOTOR? ¿DURANTE CUÁNTO TIEMPO DEBEN MANTENERSE?**

Se incorporarán en la base de datos todas aquellas personas que adquieren un vehículo Honda 0 Km. en la concesionaria de RECORDMOTOR. Los datos no serán eliminados de la misma en ningún momento sino que se utilizarán filtros para la creación de cada salida del sistema según las necesidades.

Estos filtros servirán para seleccionar aquellos clientes que interesen a RECORDMOTOR para que la misma pueda brindarle una oferta personalizada.

Esto será posible mediante el uso de un programa computarizado especial para el manejo de base de datos.

### **3.5.10 FUNCIONAMIENTO INTERNO DEL SISTEMA**

Anteriormente se hizo mención a quienes serían los encargados de la incorporación de los datos al sistema en cada momento que sea necesario.

En este punto se debe aclarar que estas personas solo tendrán acceso a la planilla de entrada de datos o salida asignada, pero no podrán visualizar la totalidad de datos. Esto es para asegurar que la información sea objetiva y respetar la opinión de los clientes en lo que respecta a confidencialidad de los mismos.

Solo podrá visualizar la totalidad de los datos el departamento o el encargado de elaborar los informes que sirven para la toma de decisiones.

### **3.5.11 PROFESIONALIZAR PERSONAL DE CONTACTO**

El personal de contacto debe desarrollar como actitud innata la vocación de servicio orientada hacia el cliente. Esto podrá llevarse a cabo a través de cursos de capacitación específicos donde se lo instruya en materia de:

- ✓ Aspectos que hacen a la negociación y venta del producto con orientación ganar - ganar.
  
- ✓ Técnicas de captación de datos para alimentar la base de datos.

- ✓ Conocimientos específicos, fluidos, actualizados de las constantes innovaciones en modelos de automóviles.
- ✓ Así como la creación de un sistema de incentivos de diferentes tipos que premien el aprendizaje en estos temas.
- ✓ Capacitación específica de acuerdo a los requerimientos de los usuarios de la base

Una base de datos completa necesita de una serie de diferentes capacidades y habilidades para su manejo, las cuales se diferencian de acuerdo al usuario del sistema. Por ejemplo el Gerente Comercial necesita amplios conocimientos en manejo y análisis de los datos, operaciones de programación y sistemas de Internet; mientras que el empleado de taller puede requerir solamente conocimientos de la carga de datos del cliente, cuando los mismos requieran del servicio de reparaciones de su automóvil.

#### **Beneficios:**

Los beneficios resultantes para la empresa son poco mensurables y tangibles: el consumidor utilizará el servicio, no solo para satisfacer su necesidad imperante sino también como medio de gratificación extra para consigo.

#### **3.5.12 Algunos beneficios significativos:**

- **Disminución de quejas por parte de los clientes:** La vocación de servicio por parte del personal de contacto y de taller colabora en el mejor trato con el cliente disminuyendo el índice de quejas sobre la calidad de atención. Es de esperar que tenga un efecto positivo sobre la fidelidad del cliente y obtención

de un posicionamiento que posibilite la diferenciación con respecto a la competencia.

- **Bases de datos completas y a bajo costo:** Permiten segmentar de manera específica la población, de manera que puedan generarse ofertas especiales para la misma; aumenta la relación costo – beneficio de la base de datos.
- **Aumento de la capacidad de crecimiento conjunto:** Implica la necesidad de emprender un cambio organizacional y aprendizaje cultural. Es necesario para manejar el problema de cambio cultural concienciar al personal de Recordmotor S.A. sobre la necesidad de utilizar nuevas técnicas de trabajo para enfrentar la competencia y crecer a nivel organizacional. Un modo de llevar a cabo esto podría ser mediante reuniones de personal y directivos por áreas, donde sean comunicadas las razones de implementar el cambio y brindar un mejor servicio al cliente.
- **Obtención de información significativa no estandarizada por la base de datos:** Un personal consciente de la importancia del servicio y más capacitado tendrá mayor interés en conocer las inquietudes y/o opiniones del consumidor.

### 3.5.13 ALTERNATIVAS PARA CAPACITAR AL PERSONAL DE RECORDMOTOR

Una de ellas consistiría en capacitar una persona, que después a su vez capacite a sus compañeros de área dentro de la organización. Esta alternativa, si bien tiene la ventaja de disminuir el costo de la capacitación externa. Requiere una correcta selección de la persona que asuma dicha responsabilidad ya que debe tener habilidades pedagógicas. Por otro lado se necesitaría un espacio adecuado dentro de RECORDMOTOR con los medios necesarios para la práctica y estudio. Estas personas pueden ser capacitadas tanto dentro como fuera de la compañía.

También existe la opción de capacitar a aquellas personas que utilizan la base de datos por áreas y de acuerdo a los requerimientos específicos de cada una. La capacitación de un gerente no es la misma que necesita un encargado de la realización de las llamadas telefónicas. En este caso todo el personal recibirá la instrucción. A su vez esto podrá llevarse a cabo dentro de la organización como en la empresa elegida para la realización de la misma.

#### **3.5.14 OFERTAS DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL DE RECORDMOTOR**

Existen empresas encargadas de llevar a cabo la capacitación del personal de acuerdo a los requerimientos de la demanda. Así se preparan paquetes específicos de determinadas habilidades y practicas. La oferta se adecua a los horarios, lugar y necesidades en general de RECORDMOTOR. De esta manera los costos incurridos en esta actividad serán variables en relación a la cantidad, calidad y necesidades determinadas particularmente.

#### **3.5.15 COMUNICACIÓN DE RECORDMOTOR HACIA EL CLIENTE**

La comunicación entre RECORDMOTOR y cliente se verá considerablemente incrementada. Esto gracias a que el amplio conocimiento del cliente permite llegar a él de manera más directa y personalizada de manera tal de satisfacer sus necesidades e incluso superar sus expectativas.

Por otra parte el personal de contacto poseerá las destrezas necesarias para realizar la descripción adecuada del producto y brindar información de los servicios ofrecidos, de los costos relacionados con la compra y/o reparación del automóvil HONDA, etc. Así mismo RECORDMOTOR cuenta con las bases adecuadas para lograr y mantener un contacto mediante acciones publicitarias enfocadas al cliente meta de manera efectiva.

La comunicación no se manifiesta sólo en las acciones publicitarias o promocionales, sino que se refiere, en forma más importante, a la información y comunicaciones que mejoran las actividades y operaciones diarias. Es decir, de nada sirve una buena publicidad que atraiga clientes, si las operaciones no son eficientes para mantener a los clientes.

Cada empleado de RECORDMOTOR debe saber y conocer todo respecto de su área de responsabilidad y el flujo de la información, en forma horizontal como vertical debe asegurar una rápida y efectiva respuesta al cliente.

#### **Beneficios:**

- ✓ **Aumento de los niveles de confiabilidad y credibilidad de RECORDMOTOR:** La empresa ganará la confianza del cliente cumpliendo con sus promesas de servicio. De esta forma se convierte al cliente fiel a la empresa y ante distintas alternativas en el mercado éste va a elegir la más confiable.
- ✓ **Mejor posicionamiento:** Se podrá conseguir, un mejor posicionamiento respecto de la competencia, a partir de que el cliente en su mente tenga presente que la empresa se preocupa por su auto, que le resuelve cualquier problema relacionado con él y que no sólo importa vender, sino que la empresa pretende mantener una relación con él duradera y donde sienta que se ve beneficiado por comprar en ella.
- ✓ **Mayor coherencia entre las expectativas y el servicio brindado:** La empresa debería saber cuales son las expectativas del cliente, cuáles son sus prioridades y conocer si lo que ésta piensa sobre tales expectativas es lo correcto. De esta manera podrá enfocarse en las más importantes, satisfacerlas y superarlas.

- ✓ **Al estar el cliente más informado tiene mayor capacidad para diferenciar la oferta:** Al poder mantener un contacto directo y constante con el cliente el mismo es creador de la oferta particular de RECORDMOTOR. Por lo tanto podrá tener mejores bases para comparar y optar al momento de tomar una decisión.

### 3.5.16. Accesibilidad al servicio

Este tema esta muy relacionado con la posibilidad de convertir fieles a los clientes a través del servicio de posventa, ya que es imposible lograrlo sino se cuenta con centros de atención accesibles para el cliente.

Implica agilidad en la atención brindada por la empresa en el área de venta, el servicio de posventa y al brindar información que requiera el cliente.

Esto se logra de la siguiente manera:

- ✓ Centros de atención profesionalizados
- ✓ Locales de venta y posventa en áreas de fácil acceso para el cliente meta
- ✓ Líneas telefónicas que permitan una respuesta rápida, sin demoras.
- ✓ Creación de medios para que el cliente pueda acercarse a la empresa no sólo para realizar la compra del producto sino también para recibir cualquier tipo de información referida al mismo, como así también para emitir sus opiniones

El sistema de información contribuirá a lograr estos objetivos, ya que nos permitirá entre otras cosas la creación de medios para contactarse con el cliente posibilitando la accesibilidad a la información. En parte esto se logrará con la implementación de

llamadas telefónicas al cliente ofreciéndole mejores servicios que mejorara la comunicación y en consecuencia este tipo de accesibilidad.

### **Beneficios:**

Podemos mencionar como los más significativos:

- ✓ **Aumento de las visitas al local por parte de potenciales clientes:** esto permite lograr mayor número de clientes, aumentando las ventas y si se implementa el sistema previsto contribuirá al aumento del volumen de trabajo en el sector de posventa con los beneficios ya expuestos con anterioridad.
  
- ✓ **Acceso a fuentes de información**
  
- ✓ **Base de datos actualizada y completa:** este punto se encuentra estrechamente relacionado con el anterior, y en consecuencia la mejora en este aspecto será fundamental para el buen funcionamiento de la propuesta realizada.
  
- ✓ **Se agrega valor al servicio de posventa:** uno de los problemas que se habían presentando era la deficiente localización de este servicio, si las empresas realizan un esfuerzo por la mejora de este aspecto se lograría no solo el aumento de trabajo sino también posibilitaría la fidelización de los clientes.
  
- ✓ **Contribuye a la comunicación personalizada con conocimiento integral de las características y necesidades del cliente.**



### 3.6 Como repercute nuestra propuesta en RECORDMOTOR?

Todo cambio produce, en la empresa donde es aplicado, una serie de modificaciones que afectan a los pilares de Estrategia, Cultura y Estructura.

En consecuencia la implementación esta nuestra propuesta provocará cambios en estos factores:

**ESTRATEGIA:** se requerirá una orientación diferente enfocada hacia el cliente. Esta redefinición requerirá una modificación en la determinación del negocio que tenderá a ser más amplia. Así la empresa dejaría de pensar que se encuentra en el negocio de venta de automóviles para pasar a concebirse como una organización vendedora de servicios relacionados con éstos.

Por lo tanto esta nueva estrategia necesita mejorar en variedad y calidad la prestación de servicios con el propósito de lograr la lealtad del cliente.

**CULTURA:** para que el cambio sea efectivo, se hace evidente y necesario un cambio cultural para que todos en la empresa se adecuen a la nueva orientación estratégica.

Este proceso debe impregnar a todos, desde quienes se encuentran en la cumbre de la organización hasta quienes están en el nivel operativo. Estos últimos, para darse cuenta de la importancia y conveniencia del cambio necesitan una muy fluida comunicación, participación y contar con el ejemplo de los niveles directivos.

El cambio cultural implica el abandono de viejas prácticas y creencias, para adoptar nuevas concepciones y habilidades que sean más acordes a los requerimientos del ambiente actual. Será importante la calidad del servicio y de la atención brindada al cliente buscando siempre la retroalimentación.

**ESTRUCTURA:** es necesario que la estructura se adecue al cambio pasando de orientación funcional a una orientación por procesos en la que el flujo de los activos e información sea constante. Así se romperá con la rigidez que puedan formarse en las distintas áreas; si bien es necesario que existan en estas líderes o responsables que empleen los recursos existentes y distribuyan tareas para la mejora continua. Además se requerirá de un personal más capacitado y que desempeñe tareas más enriquecedoras.

Estos tres pilares están íntimamente ligados, por lo que un cambio dado en cualquiera de ellos, debido al sistema propuesto, requerirá una adecuación de los demás.

### **3.6.1 Especificación de acciones**

#### **✓ Redefinición de la estrategia.**

Transmisión de la estrategia a toda la organización, de forma tal que se traduzca en acciones para el cliente. La misma deberá ser comunicada por los medios necesarios para maximizar su conocimiento, entendimiento y recordación.

Aumentar la comunicación y participación dentro de la empresa mediante la utilización de los informes y reuniones de análisis de los mismos.

#### **✓ Capacitación orientada al cliente.**

Elaborar un régimen de incentivos que se relacione con la atención al cliente. En base al informe de calidad del servicio se implementará un premio trimestral al / los sectores en función de la calificación del servicio. La misma se obtendrá a partir de las quejas del cliente y acciones positivas de cada sector.

Realizar los cambios de estructura necesarios para el funcionamiento del sistema, tales como brindar el apoyo y la autoridad a los líderes de sector.

### **3.7 Importancia del sector automotor en la economía nacional:**

“La importancia que tiene un sector dentro la economía, o el peso de una actividad económica respecto de la totalidad de estas, está condicionada a variables adicionales determinadas por efectos de interrelación entre los sectores económicos, del mismo modo la importancia es relativa en función del tiempo, por las variaciones entre distintas épocas, más aún en un país como Ecuador donde las fluctuaciones económicas son desiguales y condicionadas a un entorno político, social e internacional convulsionado”.<sup>6</sup>

Sin embargo, existen varias formas para mediar la importancia de un sector productivo en la economía nacional. Una de las principales formas que se plantea es mediante la estimación del valor agregado generado por la rama de la actividad económica y su comparación con el Producto Interno Bruto.

La segunda forma de dimensionar la importancia de un sector productivo, es mediante la estimación de generación de empleo directo e indirecto que pueda tener el sector; también se debe considerar la capacidad de generación de recursos para el Estado, es decir el monto de impuestos generados para el Fisco, a fin de evaluar la importancia que tiene este sector para el financiamiento del gasto público.

#### **3.7.1 Contribución del sector automotor al PIB**

Entre la información sectorial de las estadísticas nacionales, los componentes que conforman el sector automotor se encuentran dispersados entre las distintas actividades económicas, por lo tanto para efectos de este análisis se considera como automotor al ensamblaje de vehículos, fabricación de auto partes y comercialización de los vehículos, que en los últimos diez años han representado un 2 % del PIB”.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> AUTOMUNDO AEADE, Anuario 2004, El Expreso

<sup>7</sup> AUTOMUNDO AEADE, Anuario 2003, p. 41

Para realizar el análisis es necesario también tomar en cuenta al transporte terrestre y a la producción de combustible y lubricantes, por la enorme incidencia que tiene el sector automotor sobre ambas actividades que en conjunto llegan a representar el 14 % del PIB.

CUADRO No. 1

PIB DEL SECTOR AUTOMOR (Millones de dólares)											
RUBRO	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Fabricación de equipo de de transporte	79,8	79,1	76,6	62,6	60,7	55,6	10,9	14,4	23,1	23,3	25,0
Transporte	719,4	922,7	1036,1	978,6	1087,2	1223,1	980,3	890,2	1705,8	1910,6	2125,4
Combustibles y lubricantes	464,2	377,7	547,7	784,4	593	150,9	745,7	1359,9	727,2	965,9	1285,9
Comercio	245,2	304,7	316,1	423,0	383,3	404,4	288,7	301,7	351,1	410,5	451,3
<b>TOTAL</b>	1508,6	1684,2	1976,5	2248,6	2124,2	1834,0	2025,6	2566,2	2807,2	3310,3	3887,6
<b>PIB</b>	15,056,6	18572,8	20195,6	21267,9	23635,6	23255,1	16674,5	15933,7	21024,1	24310,9	26844,4
PARTICIPACION PORCENTUAL RESPECTO DEL PIB TOTAL											
Fabricación de equipo de de transporte	0,53%	0,43%	0,38%	0,29%	0,26%	0,24%	0,07%	0,09%	0,11%	0,10%	0,09%
Transporte	4,78%	4,97%	5,14%	0,05	4,60%	5,26%	5,88%	5,59%	8,11%	7,86%	7,92%
Combustibles y lubricantes	3,08%	2,03%	2,71%	3,69%	2,51%	0,65%	4,47%	8,53%	3,46%	3,97%	4,79%
Comercio	1,63%	1,64%	1,57%	1,99%	1,62%	1,74%	1,73%	1,89%	1,67%	1,69%	1,68%
<b>TOTAL</b>	10,02%	9,07%	9,79%	10,57%	8,99%	7,89%	12,15%	16,11%	13,35%	13,62%	<b>14,48%</b>

Fuente : Serviquanti Cia. Ltda.

Elaborado por: Los Autores

Es muy notorio el peso del sector automotor en la economía nacional incluyendo sectores indirectos por que representa el 13.6 % del PIB

## 3.7.2 Contribución del sector automotor con la generación de empleo:

CUADRO No. 2

EMPLEO SECTOR AUTOMOTOR		
Directos ensambladoras		1.467,00
Indirectos ensambladoras		7.000,00
Comercialización de vehículos		3.000,00
Talleres de servicio		4.000,00
Neumáticos		4.000,00
Repuestos		1.800,00
	Subtotal	<b>21.267,00</b>
EMPLEO SECTORES CONEXOS		
Distribución combustibles		5.000,00
Lubricantes		1.500,00
Transportistas		60.681,00
	Subtotal	<b>67.181,00</b>
	TOTAL	<b>88.448,00</b>
PEA Urbana		4.774.791,00
PEA Sector moderno		<b>1.506.185,00</b>

Fuente: INEC; SRI; AEADE

Elaborado: Los Autores

El aporte que realiza el sector automotriz a la economía nacional lo convierte en uno de los principales motores del país. No solo representa el 14% del PIB, sino que, además genera 77.000 fuentes de empleo que trabajen en el sectores conexos al automotor el total de las personas que brindan su empleo en este sector ya sea directa o indirectamente representando el 1.85% del PEA del país, y alrededor del 10% del empleo formal del país .<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Nicanor Castro, Presidente de Asociación Ecuatoriana Automotriz Noviembre 7 2005

En ésta área se encuentran quienes la laboran en las ensambladoras y comercializadoras de vehículos como aquellos que están en los talleres de servicios, neumáticos, entre otros.

Pero estas no son sus únicas aportaciones. Es un gran generador de tributos. En el 2004, el fisco recaudó USD 56 millones por impuesto a vehículos motorizados y 13 millones por Impuesto a la Renta.

### 3.7.3 Contribución del sector automotor por la recaudación tributaria:

CUADRO No. 3

RECAUDACION TRIBUTARIA (Millones de dólares)					
CONCEPTO	TOTAL	SECTOR AUTOMOTOR		ABRICACION	DISTRIBUCION
Impuesto a la renta	671	24,5	3,7	10,1	14,4
IVA	1766,8	88,3	5	18,1	70,2
IVA interno	1052	28,5	2,7	3,9	24,6
IVA importaciones	714,8	59,8	8,4	14,2	45,6
ICE	257,1	37,9	14,7	--	-
ICE interno	212,9	14,9	7	14,9	-
ICE importaciones	44,2	23	52	-	23
Impuesto a la matriculación	48	48	100	-	-
Impuesto a la salida del país	5,1	-	0	-	-
Intereses por mora tributaria	8,9	-	0	-	-
Multas	21,8	-	0	-	-
Otros ingresos	5,6	4,6	82,1	-	-
Aranceles	489,1	257,5	52,6	5,9	251,6
<b>TOTAL</b>	<b>3273,4</b>	<b>460,8</b>	<b>14,10%</b>	<b>34,1</b>	<b>336,2</b>

Fuente: SRI. SERVEQUANYI Cia .

Elaborado: Los Autores.

Uno de los impuestos importantes aportado por el sector automotor al fisco por concepto de importación de los vehículos es el ICE, el cual representa el 14.7% de las aportaciones.

### 3.8. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE LA DEMANDA

#### 3.8.1 Análisis Histórico de importaciones

##### 3.8.1.1 Análisis de la Demanda con relación a los Vehículos Importados:

CUADRO No. 4

IMPORTACIONES DE VEHÍCULOS		
AÑOS	%	CANTIDAD
1,992	-	22,825
1,993	5,66%	24,118
1,994	66,04%	40,046
1,995	-31,96%	27,246
1,996	-55,84%	12,031
1,997	-18,34%	9,825
1,998	200,59%	29,533
1,999	-85,16%	4,394
2,000	82,5 %%	8,019
2,001	425,75%	42,16
2,002	16,44%	49,093
2,003	-36,94%	30,956

Fuente : AEADE

Elaborado: Los Autores

La procedencia de los vehículos, es decir el lugar desde donde fueron importados los vehículos al Ecuador, ha diferido en los tres últimos años en función de los acuerdos bilaterales de comercio que el país ha ido negociando a continuación se realizará un análisis de las importaciones.

A finales de los años ochenta se da un cambio en el consumo de vehículos livianos en el Ecuador, por efecto del lanzamiento de vehículos populares, mermando mayoritariamente el consumo de camionetas por automóviles reflejándose así que un 50% del número total de unidades importadas representaba el tipo de estos vehículos en los últimos 12 años.

La importación de vehículos en el Ecuador se apertura en el año de 1992, año en el cual se importan 22.825 vehículos de distinta procedencia con mayor número las marcas Toyota (15.32%), Lada (14.83%), Mitsubishi (11.25%), y Ford (9.92%).

El golpe importante de las importaciones se dio en 1994 que llegaron a un 66.04% debido principalmente a la estabilización económica de ese periodo de gobierno razón por la cual se dio un incremento de recursos para las importaciones.

El equilibrio alcanzado se dio un reverso en el 1995 cuando se dio el conflicto de guerra con Perú, debido a que el gobierno tuvo que asumir gastos imprevistos y tuvieron que crear nuevos impuestos, aumentando un impuesto a la circulación vehicular impactando en el sector automotor con una reducción del tamaño de mercado y al mismo tiempo la reducción de las importaciones del 31.96 % en relación a 1994.

La inestabilidad política, social y económica que se vino a partir de 1.996 con la caída del presidente Ab. Abdalá Bucarám y la elección alterna de Fabián Alarcón, tuvieron consecuencias sobre el mercado automotor en los siguientes años, razón por la cual las importaciones sufrieron disminuciones importantes en los años 96 y 97 llegando a importarse en esos años 12.031 y 9.825 vehículos respectivamente, esta situación fue muy marcada para el sector importador de vehículos ya que por primera vez desde la reapertura de las importaciones el número de vehículos producidos para consumo local supera el de los importados.

La reactivación del año 1.998 fue temporal por efecto de la confianza generada por la elección de Jamil Mahuad que permitió la recuperación general del mercado, presentándose un incremento en las ventas debido a la demanda represada en los años pasados.



Para el año 1.999, presenta el nivel más bajo de ventas de vehículos de la última década, con una convulsión general de la demanda que tuvo un importante impacto sobre las importaciones de vehículos, que disminuyeron a relación de 1.998 un 85.12%.

El año 2.000 trae consigo la aplicación del modelo de dolarización que permite contar con algo de estabilidad, pero sobre, todo nos da la facilidad de contar con una moneda fuerte a nivel mundial para las importaciones proporcionándonos como resultado un incremento de estas respecto de 1.999 de 82.5%.

Para los dos años siguientes el incremento inusitado que tienen las importaciones son alrededor de un 425.75%. Hay que recalcar que en 2.001 se debe principalmente a un aumento de la demanda de vehículos nuevos debido a dos factores, el primero ventas por demanda estancada de los años anteriores y el segundo por desconfianza en el sistema financiero que llevó a los consumidores a invertir el dinero en bienes de capital especialmente vehículos.

En el año 2003, tuvo lugar un 6.66% de crecimiento en la demanda de vehículos importados, circunstancias que afectaron a la producción de vehículos y por lo tanto el consumo local se vino abajo. Si bien se presentó como una contracción respecto del año 2.002, presentó niveles más acordes a la realidad del mercado ecuatoriano automotor respecto de las importaciones de vehículo, dicho hecho se confirma si se compara la cifra de este año con las de los años más estables para las importaciones 1.992, 93, 95, y 98 en los cuales se observa un crecimiento promedio de alrededor del 8% entre uno y otro año, con 30.956 autos importados.

Bajo este panorama en el 2004, las importaciones aumentaron en un 23% con relación al año pasado, con 38.248 unidades. Se tiene en cuenta que el 60% de los vehículos que se vende en el país es importado. El 53% corresponde a segmento de

automóviles. Inclusive el 100% de los camiones que se comercializan en el país es importado. Las marcas Japonesas son las más requeridas.

En el 2005 todo apunta a un nuevo récord de ventas, dado que llegará a la meta de las 80.000 unidades hasta finales de este año; cuando se pretenda alcanzar los 1.400 millones de dólares. De acuerdo a la tendencia esto se logrará, pues de Enero a Septiembre de 2.005 se vendieron 57.366 vehículos, un 39% más que igual periodo del 2004. El último trimestre es considerado como el de mayores ventas.

La estabilidad económica, el apoco del sector financiero para la adquisición del vehículo y la demanda represada son algunos de los factores que inciden el crecimiento. El alto precio del petróleo y el envío de remesas de los emigrantes también incentivan las ventas, que en el 2004 superaron los 60.900 vehículos (USD 1.100 millones. El sector se muestra tan fuerte que ni siquiera la incertidumbre política lo afecta.

El próximo año se prevé colocar entre 60.000 y 70.000 carros, con lo que se estabilizaría el mercado. La Asociación Ecuatoriana Automotriz, organismo que registra los niveles de importación, dice que Guayaquil y Quito son las mayores compradoras. En la primera ciudad las ventas bordean las 2.000 unidades mensuales.<sup>9</sup>

Pero la dinamia del sector no solo favorece a quienes se dedican al negocio de los carros sino a la economía en general. Inclusive al vender vehículos también crecen los sectores se seguros, publicidad y el financiamiento.

---

<sup>9</sup> Un Mercado sobre Ruedas, Diario Expreso 7 de Noviembre

## 3.8.2 Análisis por procedencia y por tipo de vehículos:

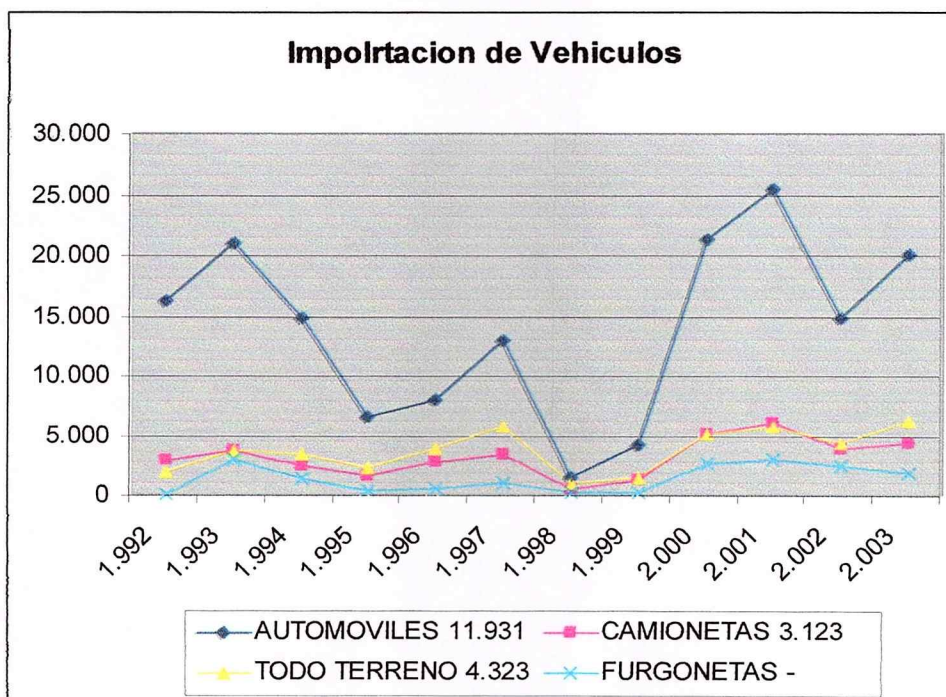
CUADRO No. 5

IMPORTACION DE VEHICULOS					
AÑO	AUTOMOVILES	CAMIONETAS	TODO TERRENO	FURGONETAS	TOTAL
1992	11.931	3.123	4.323	-	19.377
1993	16.112	2.887	1.891	51	20.941
1994	20.954	3.677	3.730	2.843	31.204
1995	14.694	2.400	3.286	1.310	21.690
1996	6.456	1.541	2.143	335	10.475
1997	8.008	2.718	3.753	441	14.920
1998	12.853	3.359	5.736	971	22.919
1999	1.355	442	1.009	199	3.005
2000	4.137	1.277	1.491	85	6.990
2001	21.213	5.136	5.153	2.491	33.993
2002	25.403	6.078	5.714	2.807	40.002
2003	14.830	3.779	4.317	2.384	25.310
2004	19.979	4.289	6.251	1.754	32.273

Fuente: Expreso Noviembre 7 del 2005

Elaborado: Los Autores

GRÁFICO No. 16



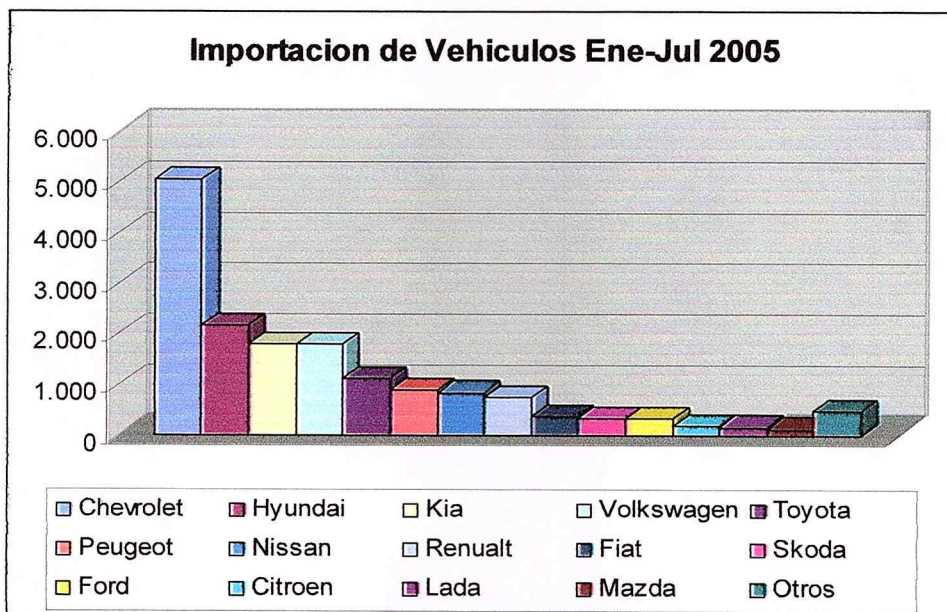
**CUADRO 6**

Importación de automóviles		Enero a Julio de 2005	
Marcas	Unidades	Marcas	Unidades
Chevrolet	5.054	Fiat	379
Hyundai	2.188	Skoda	339
Kia	1.791	Ford	331
Volkswagen	1.784	Citroen	184
Toyota	1.120	Lada	166
Peugeot	884	Mazda	126
Nissan	842	<b>Otros</b>	<b>493</b>
Renualt	736		

Fuente: Asociacion Ecuatoriana Automotriz

Elaborado: Los Autores

**GRAFICO No 17**



**PROCEDENCIA DE LOS VEHÍCULOS IMPORTADOS:**

**CUADRO No. 7**

PAIS	2001	2002	2003
Corea del Sur	12,91%	9,65%	13,66%
Venezuela	8,74%	6,82%	10,92%
Estados Unidos	8,70%	5,87%	10,67%
Bélgica	5,32%	3,84%	2,31%
Alemania	4,73%	2,81%	3,90%
Brasil	4,35%	2,74%	10,67%
México	2,44%	2,31%	2,78%
Chile	0,58%	5,68%	3,57%
Colombia	27,67%	26,91%	21,75%
Japón	20,49%	21,27%	20,58%
<b>OTROS</b>	<b>4,07%</b>	<b>5,68%</b>	<b>4,46%</b>

**GRÁFICO NO. 18**

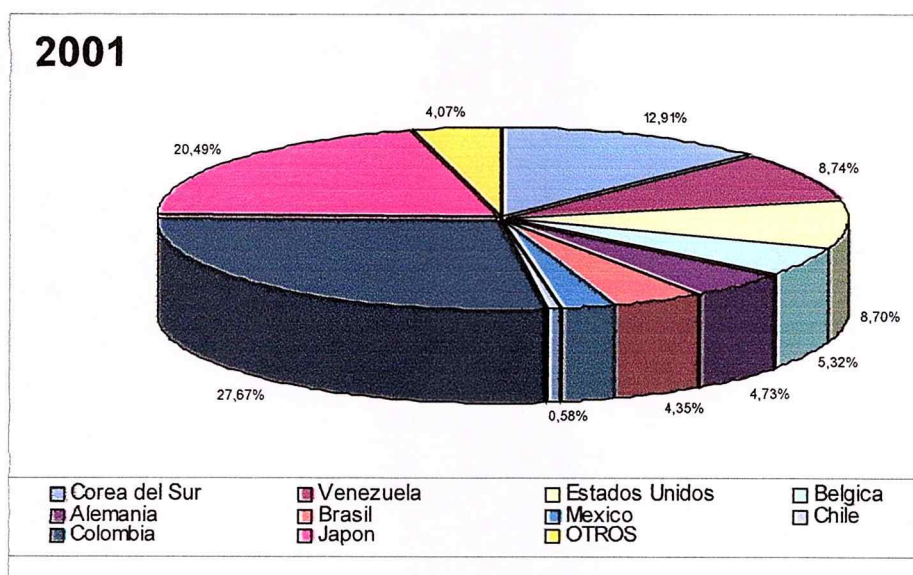


GRÁFICO No. 19

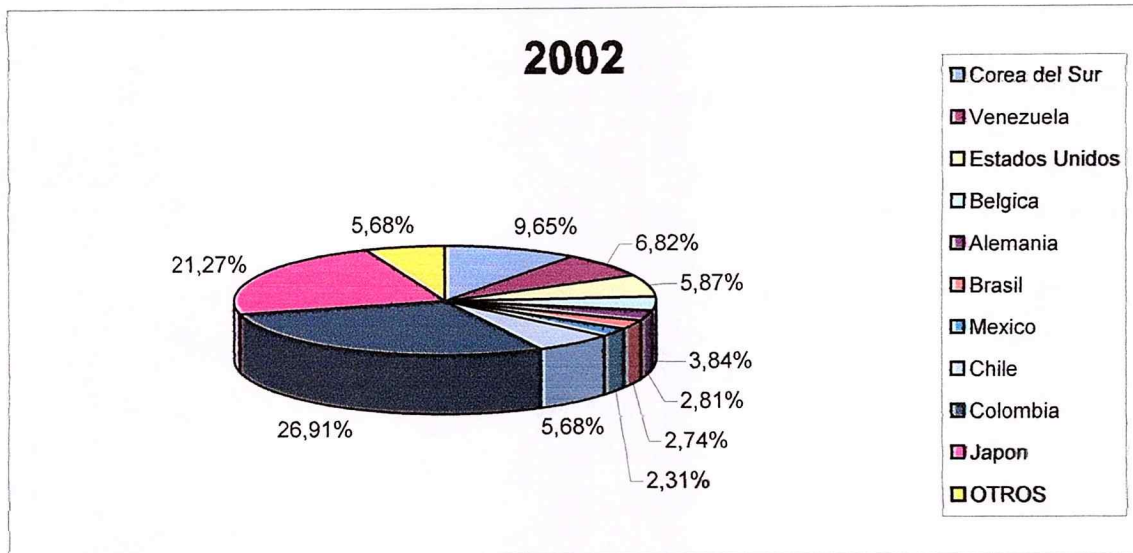
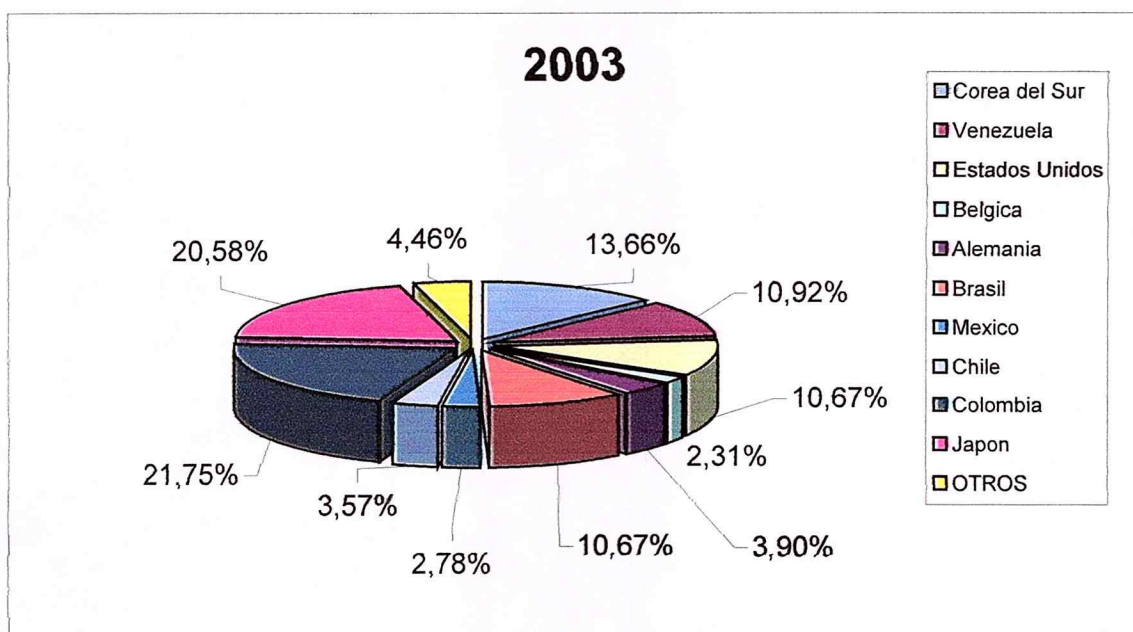


GRÁFICO No. 20



### 3.8.3 ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE LAS PREFERENCIAS DEL CONSUMO EN EL MERCADO

Primero comenzaremos con un análisis de las ventas realizadas en el 2003, para determinar la marca con mayor preferencia en el mercado.

**CUADRO No. 8**

MARCA	UNIDADES
1CHEVROLET	25.685
2HYUNDAI	5.139
3MAZDA	3.946
4TOYOTA	3.793
5KIA	3.766
6VOLKSWAGEN	3.395
7NISSAN	1.850
8MITSUBISHI	1.569
9FOR	1.444
10RENAULT	1.411
11SKODA	861
12PUGEOT	580
13MERCEDES BENZ	516
14LADA	498
15HONDA	306
OTRAS MRCAS	697
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>55.456</b>

FUENTE: AEADE

### 3.9 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

#### 3.9.1 Competidores directos:

Las marcas Líderes en autos logran reconocimiento en el mercado ya sea por su calidad y variedad de productos. Por supuesto es evidente que existen cuatro grandes puntales para el sector: Una EXTRAORDINARIA CAMPAÑA PUBLICITARIA, Buenos PLANES DE MERCADEO, EXCELENTES PROPUESTAS DE VENTA y UNA DIVERSIDAD DE PRODUCTOS.

El mercado automotor de la ciudad de Guayaquil es uno de los más competitivos del país, ya que el mismo representa el 26.9 % del consumo total de vehículos a nivel nacional dividiéndose así este consumo en varias marcas y modelos, mas de la cuarta de parte que forma parte de la competencia de nuestra marca, a continuación se detalla en cuadros resumen el análisis de los competidores directos de cada uno de nuestros modelos considerando los siguientes factores de comparación:

- ORIGEN
- MOTOR
- EQUIPAMIENTO
- PRECIO y
- VENTAS

E hicimos una comparación (benchmark) de estos, con los modelos de Honda disponibles.



### **3.9.2 Competidores indirectos:**

Al analizar la competencia existente en el mercado de la ciudad de Guayaquil y realizar un análisis de los competidores que ofrecen servicios o productos que por sus características pueden sustituir a los propios; es necesario determinar cuales y quienes son nuestros competidores sustitutos.

La identificación de los productos sustitutos se trata; de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial.

Esta clase de competidores no están claramente interactuando en el mercado, estos satisfacen a otro tipo de segmento y dependen de las barreras de entrada de la industria, es decir que los productos sustitutos son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial o los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos

El automóvil como sabemos es un bien tangible y de un alto valor y en la actualidad considerado como un bien necesario, mas no de lujo, y en muchos casos considerado como una herramienta de trabajo, razón por la cual no posee diversos competidores indirectos, pero la función del automóvil también es de transporte físico y puede ser sustituido por:

- Empresas que rentan vehículos, como Budget Rent a Car
- Vehículos usados o semi-nuevos.

### **3.10 Evaluación Financiera y Económica.**

#### **3.10.1 Ingresos**

El precio de venta al público del Honda CRV 4X2 es de \$31,800 y del Honda CRV 4x4 es \$36,700 y este precio refleja no solo el costo del producto, sino también el precio promedio de autos todo terreno en el mercado Ecuatoriano. Además, los productos sustitutos tienen su poder en esta decisión: en promedio autos de origen coreano como el Hyundai Terracan, Hyundai Tucson entre \$29,000 a \$32,000 aprox y KIA Sorento en \$31,900, mientras que el Mitsubishi Outlander, Nissan XLT de origen japonés, están alrededor en \$32,000, e inclusive no olvidemos el Ford Escape un nuevo modelo para el 2006 con un valor comercial de \$31,600 por citar algunos de la competencia. Como tal, Recordmotor la empresa que acoja este plan de marketing podrá disponer de un precio de introducción si gusta o cobrar un precio mayor si desea obtener un mayor margen de ganancia, aunque puede perder clientes potenciales.

El valor total de las ventas se obtendrá de multiplicar el precio por la demanda total del producto, basados en precios de Venta al Público que tiene la empresa.

El Valor total de los costos es de acuerdo al precio que se lo obtiene directamente de Japón, mas los costos de importación que influye Costos y Flete, bajo la modalidad de Precio FOB.

Sabiendo que el Valor FOB del Honda CRV 4X2 es de \$13,807.85 y el del Honda CRV 4x4 \$15,950.35. A continuación en el cuadro No. 14 detalla el costo de importación y el cálculo del Precio al Público con el que nos reportará nuestros ingresos.

CUADRO No. 9

COSTO DE IMPORTACION y CALCULO DEL P.V.P HONDA CRV				
VALOR F.O.B. en YENES	¥	875.160		1.608.552
VALOR FLETE		135.000		144.700
VALOR C & F. en YENES	¥	1.010.160		1.753.252
RATE YENES		806,00		806,00
RATE DOLARES \$/.		HONDA CRV 432		HONDA CRV 434
			%	%
<b>COSTO DE IMPORTACION</b>				
VALOR F. O. B.		13.807,85	62,01	15.950,35
FLETE (ESTIMADO)		750,00	3,37	868,20
<b>VALOR C. &amp; F.</b>	<b>-1</b>	<b>14.557,85</b>	<b>65,37</b>	<b>16.818,55</b>
<b>DERECHOS E IMPUESTOS</b>				
0,30% Gastos de Seguro (Sobre C&F)		43,67	0,20	50,46
35,0% Derechos Arancelarios (Sobre el C.I.F.)		5.110,53	22,95	5.904,15
10,0% Derechos Arancelarios (Sobre el C.I.F.)				
0,7% S.G.S.		96,65	0,43	111,65
0,5% F.D.I. (Sobre el C.I.F.)		73,01	0,33	84,35
0,1% Tasas de Modernización		7,30	0,03	8,43
0,0% Salvaguardia		0,00	0,00	-
5,2% Impuesto al Consumo Especial		1.274,13	5,72	1.471,99
<b>Total derechos e impuestos</b>	<b>-2</b>	<b>6.605,30</b>	<b>29,66</b>	<b>7.631,03</b>
<b>OTROS GASTOS DE IMPORTACION</b>				
<b>GASTOS DE FINANCIACION</b>				
Gastos de Cartas de Crédito		0,00	0,00	-
Intereses por Cartas de Crédito		598,34	2,69	691,18
Financiación de Derechos y Otros		299,17	1,34	345,59
Rotación		0,00	0,00	-
<b>Total Gastos de Financiación</b>	<b>(a)</b>	<b>897,51</b>	<b>4,03</b>	<b>1.036,77</b>
<b>OTROS GASTOS</b>				
Custodia (Transporte)		110,00	0,49	110,00
Trámite		6,00	0,03	6,00
Despachador de Aduana		40,00	0,18	40,00
Transporte		15,00	0,07	15,00
Formularios		0,75	0,00	0,75
Almacenera		36,50	0,16	42,17
Comision Fijación T/C		0,00	0,00	-
<b>Total Otros Gastos</b>	<b>(b)</b>	<b>208,25</b>	<b>0,94</b>	<b>213,92</b>
<b>Total Otros Gastos de Importación</b>	<b>(a)+(b) = (3)</b>	<b>1.105,76</b>	<b>4,97</b>	<b>1.250,70</b>
<b>COSTO DE IMPORTACION</b>	<b>(1)+(2)+(3)</b>	<b>22.268,91</b>	<b>100,00</b>	<b>25.700,28</b>
PUBLICIDAD (2% COSTO BODEGA)		445,38		514,01
BASE CALCULO P.V.P.		22.714,29		26.214,28
<b>MARGEN</b>		<b>0,20</b>		<b>0,20</b>
<b>MARK UP (%)</b>		<b>25,00%</b>		<b>25,00%</b>
<b>PRECIO AL PUBLICO SIN IMPUESTOS</b>		<b>28.392,87</b>		<b>32.767,85</b>
<b>MARK UP US\$</b>		<b>6.123,95</b>		<b>7.067,58</b>
<b>PRECIO AL PUBLICO CON IMPUESTOS</b>		<b>31.800,01</b>		<b>36.700,00</b>
COSTO		22.714,29		26.214,28
P. VENTA		28.392,87		32.767,85
UTILIDAD		5.678,57		6.553,57
P. VENTA CONCESIONARIO		25.238,10		29.126,98
UTILIDAD DISTRIBUIDOR		2.523,81		2.912,70
UTILIDAD CONCESIONARIO		3.154,76		3.640,87

Elaborado: Los Autores

### 3.10.2 Monto de la inversión inicial para el Plan de Marketing

Para poder iniciar con las operaciones planteadas como es la creación del departamento y las estrategias que se plantearon en el Plan de Marketing se requiere de dinero, el mismo que provendría del capital propio de la empresa ya de la misma cuenta con un porcentaje destinado para dichos gastos en su presupuesto.

El volumen de los recursos financieros a invertir depende básicamente de lo requerido para la creación del nuevo departamento, es decir para las oficinas destinadas a cada puesto del mismo.

A continuación presentamos un cuadro con los valores detallados para el cálculo de la inversión en donde se detallan las inversiones fijas más los gastos operativos como gastos de selección y capacitación del personal, etc.

CUADRO No. 10

<b>INVERSION TOTAL</b>	
<b>( Dólares )</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>Activos Fijos</b>	
Muebles y Enseres	\$3.010,00
Equipo de Oficina	\$5.460,00
<b>Total de Activos Fijos</b>	<b>\$8.470,00</b>
Selección y capacitación de personal	\$2.650,00
Productos Promocionales	\$4.457,50
Total gastos Publicitarios	\$173.240,00
<b>TOTAL DE INVERSION</b>	<b>\$188.817,50</b>

Elaborado: Los Autores

### 3.10.2.1 Muebles y Enseres

Dado que es una implementación de un plan de marketing y en el capítulo anterior en que se mencionaba el requerimiento del personal en el área Administrativa, estos a su vez requieren de Equipo y muebles de oficina. El precio de los diferentes equipos tanto en muebles y enseres como en equipos de oficina se obtuvo de las cotizaciones ejecutadas de los diferentes almacenes, escogiéndose la más conveniente en cuanto a precio, capacidad y garantía.

CUADRO No. 11

<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
<b>Q</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
3	Escritorios	\$850,00	\$2.400,00
3	Sillas giratorias	\$180,00	\$540,00
3	Archivadores con cinco servicios	\$250,00	\$750,00
	<b>VALOR TOTAL</b>		<b>\$3.690,00</b>

Fuente: Muebles Villegas

Elaborado: Los Autores

### 3.10.2.2 Equipo de Oficina

La selección del equipo de oficina es un requerimiento básico para el funcionamiento del departamento de marketing y que comprenden 3 computadores, teléfonos, fax y cefuár.

CUADRO No. 12

<b>EQUIPO DE OFICINA</b>			
<b>Q</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
4	Computadores	\$1.200,00	\$4.800,00
1	Teléfono fax	\$250,00	\$250,00
2	Teléfonos de Oficina	\$115,00	\$230,00
1	Celular	\$180,00	\$180,00
	<b>VALOR TOTAL</b>		<b>\$5.460,00</b>

Fuente: Créditos Económicos

Elaborado: Los Autores

### 3.10.2.3 Líneas de Productos

El Honda CRV, debe tener diferentes medios de difusión publicitaria apropiada, acorde con factores como la clase de consumidor, el precio del auto y la intensidad de comercialización esperada, en este exclusiva. Para llegar a un posicionamiento comercial, se debe tener un elevado nivel de participación de mercado que se adinámico y creciente, para eso y sostener un producto que tiene un bajo nivel de participación se destinará fondos para su publicidad a través de productos para la promoción del auto Honda y gastos en publicidad .

Los índices de sintonía y la circulación de los periódicos, que se incrementa los fines de semana, también inciden en la decisión para promocionar el HONDA CRV.

CUADRO NO. 13

PRODUCTOS PROMOCIONALES			
Q	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
500	Camisetas	\$3,50	\$1.750,00
500	Gorras	\$1,25	\$625,00
150	Llaveros De Cuero	\$1,50	\$225,00
75	Jarros	\$1,20	\$90,00
350	Plumas	\$0,15	\$52,50
350	Lápices	\$0,10	\$35,00
150	Tomatodos	\$0,50	\$75,00
75	Encendedores	\$0,70	\$52,50
150	Relojes	\$1,40	\$210,00
200	Chompas	\$4,50	\$900,00
150	Portalapices	\$0,80	\$120,00
150	Portatarjetas	\$2,15	\$322,50
			<b>\$4.457,50</b>

Elaborado: Los Autores

Fuente: Mr. Banner

### 3.10.2.4 Gastos Publicitarios.

La publicidad radica en el empleo de recursos medios y mensajes realizados por la una empresa dedicada a la publicidad, con el objetivo de informar a los consumidores sobre las características del Honda CRV. y de sus servicios de mantenimientos de Autos. Definidos los objetivos, se han escogido los medios (televisión, prensa, revistas, vallas, y correo directo).

Definidos los medios, tales como espacios en Teleamazonas en el Espacio Ruidos de Motores, y Canal Uno en el espacio de Fórmula 1. Además de eso, en suplementos deportivos, y especialmente en espacios de revistas de Motores y Automóviles.

CUADRO 14

<b>GASTOS PUBLICITARIOS</b>		
<b>Q</b>	<b>Descripción</b>	<b>VALOR</b>
8	VALLAS	\$46.800,00
	PRENSA	\$85.000,00
	FERIAS Y/O EVENTOS	\$8.000,00
20	CABLE	\$25.000,00
2	PALETAS	\$8.440,00
<b>TOTAL GASTOS PUBLICITARIOS</b>		<b>\$173.240,00</b>

Elaborado: Los Autores

### 3.11 PROYECCIÓN DE VENTAS

#### 3.11.1 Proyección de ventas HONDA a nivel nacional

En los últimos 5 años, RECORDMOTOR ha tenido un crecimiento significativo concernientes a ventas de su producto estrella HONDA CRV, aunque el año pasado no siguió con la tendencia, dado que se introdujo nuevos autos 4x4 por parte de la competencia y demás promociones que hizo que cayeran las ventas.

CUADRO 15

<b>VENTAS HISTORICAS DE HONDA CRV</b>	
<b>Años</b>	<b>Unidades</b>
<b>1999</b>	12
<b>2000</b>	13
<b>2001</b>	51
<b>2002</b>	62
<b>2003</b>	90
<b>2004</b>	72

Fuente: Recordmotor

Elaborado: Los Autores



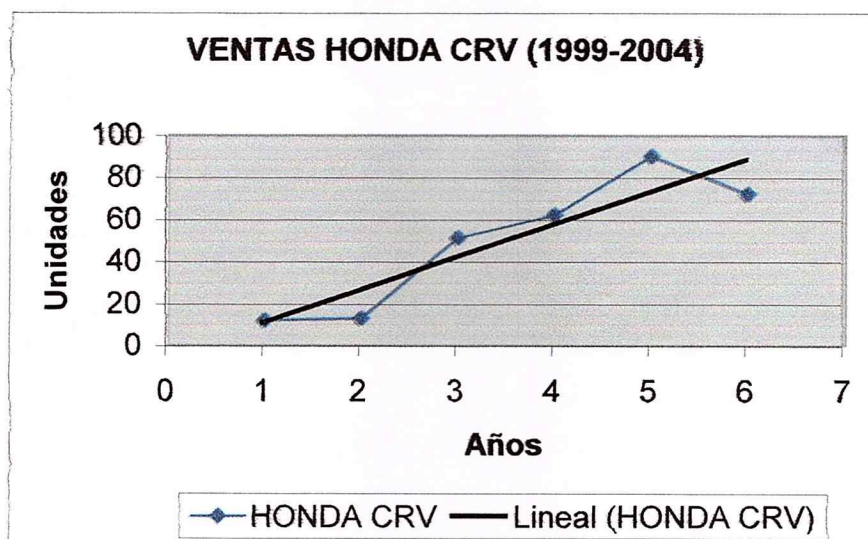
Como podemos notar a partir del año 2001, 2002 hasta el año 2004, su crecimiento ha sido muy sustancial. Por tal razón, a través de la regresión lineal con la función potencial pudimos proyectar las unidades a venderse en los próximos 5 años. La inclinación por ésta función fue por su coeficiente de correlación que nos arrojó uno de los más altos, seguido de la Función Lineal.

El coeficiente de correlación nos permite dar una guía que datos son mas cercanos a la realidad. Entre mayor sea el coeficiente, los valores se vuelven mas reales y cercanos a la línea. Hay que puntualizar que la función Polinomial fue la que arrojó el mayor coeficiente, pero por tener dentro de los datos históricos un decrecimiento no es prudente realizar la proyección.

A continuación se detalla cada una de las funciones:

#### GRÁFICO No 21

##### ✓ FUNCIÓN LINEAL

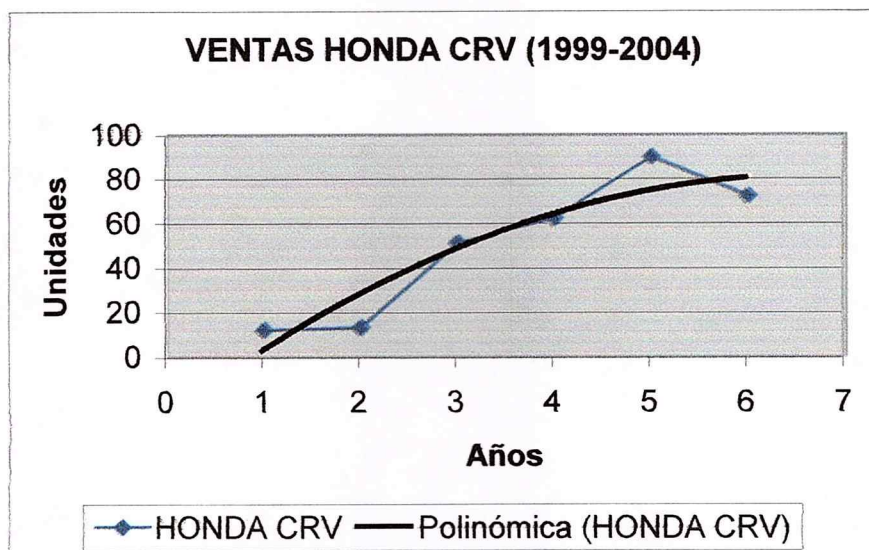


$$y = 15,486x - 4,2$$

$$R^2 = 0,8323$$

**GRÁFICO No 22**

✓ **FUNCION POLINOMIAL**

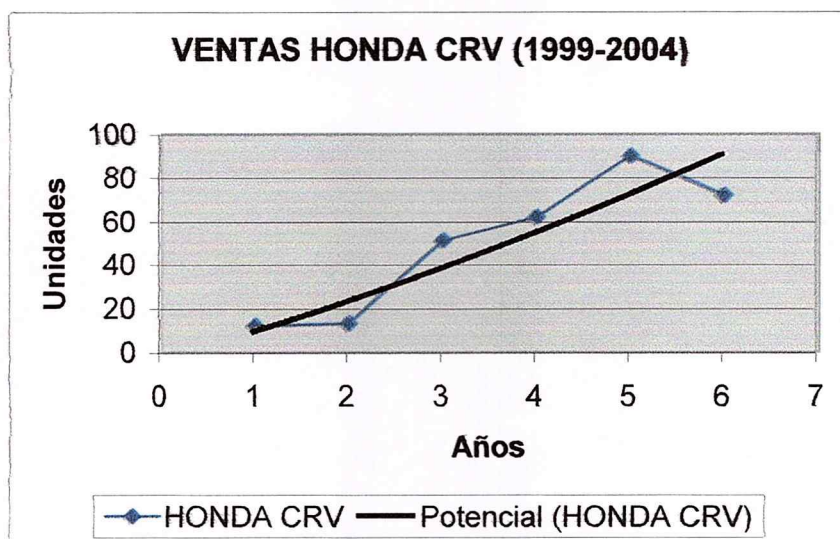


$$y = -2,4107x^2 + 32,361x - 26,7$$

$$R^2 = 0,8754$$

**GRÁFICO No 23**

✓ **FUNCION POTENCIAL**



$$y = 9,8376x^{1,2415}$$

$$R^2 = 0,8552$$

De acuerdo con la función potencial, dado por su R2, se determinó las unidades de Honda CRV A venderse.

**3.11.2 Proyección de ventas general:****CUADRO 16**

<b>PROYECCION DE UNIDADES HONDA CRV POR VENDERSE</b>	
<b>Año</b>	<b>Unidades por Venderse</b>
2005	85
2006	98
2007	110
2008	122
2009	134

Elaborado: Los Autores

**TASA DE CRECIMIENTO Y PROYECCION DE DEMANDA EN EL ECUADOR**

Dentro del sector automotriz en el Ecuador ha tenido una prolongada y sostenido crecimiento, excepto en el año 2.003, dicho periodo existió una contracción de la demanda por tal razón en el cuadro histórico de ventas de Honda CRV también fue afectado. De acuerdo, a estudios por la AEADE, existe un 14,69% de crecimiento año a año, inclusive éste año en relación al anterior ha tenido un sorprendente crecimiento con un 39% (a Septiembre del 2005), gracias a las facilidades de crédito, diferentes alternativas de financiamiento y promociones.

Entradas desde el 10% del valor comercial con un financiamiento del porcentaje restante hasta cinco años plazo, acceso a créditos directos y la entrega de vehículos usados como parte pago, son las principales ventajas que ofrecen las concesionarias en la venta de vehículos modelos 2006. Según el cuadro No.23, el año pasado registró un total de 60.903 unidades vendidas, para finales de este año de acuerdo con el cuadro No.25 se estaría cerrando el año 2.005 con 75.000 unidades vendidas, lo que realmente ha beneficiado a concesionarios y compañías de seguros, publicidad, etc.

**CUADRO No. 17**

ANO	UNIDADES VENDIDAS
2001	56.950
2002	69.372
2003	58.095
2004	60.903

Fuente: AEADE

Las oportunidades reciben tal acogida por parte de los clientes que en varias concesionarias todos los modelos 2006 se han vendido hasta este mes y esperan su nueva importación en diciembre, a eso se añade la relativa estabilidad económica y las bajas tasas de interés para la concesión de préstamos ; que van del 10 al 13,43% anual.<sup>10</sup>

**CUADRO No. 18**

TASA DE CRECIMIENTO	
PERIODO	TASA
2001-2002	21,81%
2002-2003	-16,26%
2003-2004	48,53%
2004-Sep 2005	39,00%
TOTAL	93,08%

Elaborado: Los Autores

Por esa razón se creyó prudente realizar una proyección al año proyectado de ventas de Honda CRV, de acuerdo con los datos históricos desde el año 2.001 a 2.004. Inclusive suena más prometedor si nos ponemos a pensar que el año 2.006 gracias a Tratados de Libre Comercio y diferentes acuerdos bajen los aranceles, lo que provocaría un crecimiento aun mayor que el del 2.005.

<sup>10</sup> Según Nicanor Moscoso, Presidente de la AEADE

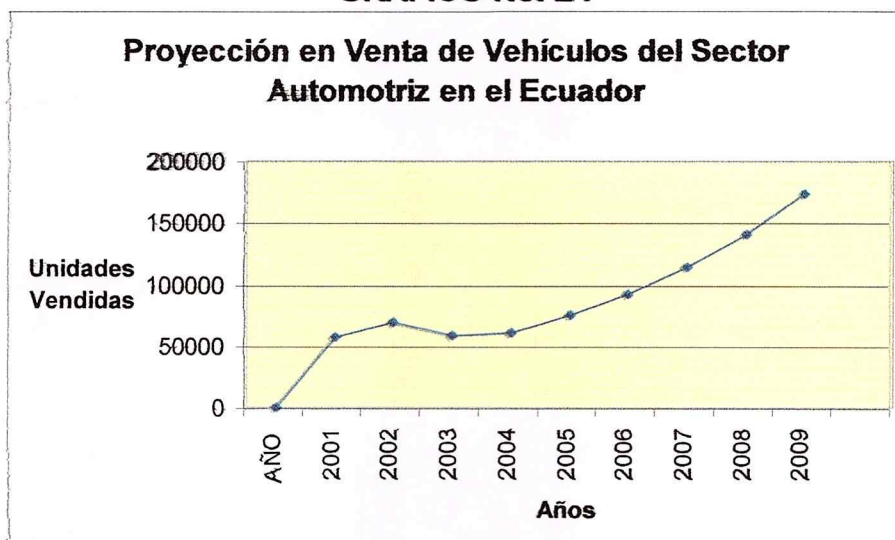
**CUADRO No. 19**

PROYECCION DEMANDA	
AÑO	PROYECCION
2005	75.075
2006	92.545
2007	114.080
2008	140.627
2009	173.351

Elaborado: Los Autores

De acuerdo al gráfico No.20, se denota un gráfico con pendiente positiva gracias al crecimiento constante y sostenido que mantiene este mercado. Inclusive, si en el año 2.006 se da opción al TLC, el escenario se vuelve mucho mejor dado que en el Tratado de Libre Comercio se eliminarían aranceles y algunos costos en la importación de Vehículos.

**GRAFICO No. 24**



### 3.11.3 PROYECCIÓN DE VENTAS PARA HONDA EN EL MERCADO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

CUADRO No. 20

1 HONDA CRV 4x2 1 HONDA CRV 4x4	
COSTO	\$ 22.714,29
P. VENTA	\$ 26.214,28
UTILIDAD	\$ 3.500,00
	\$ 5.678,57
	\$ 6.563,57

	2005		2006		2007	
	HONDA CRV 4x2	HONDA CRV 4x4	HONDA CRV 4x2	HONDA CRV 4x4	HONDA CRV 4x2	HONDA CRV 4x4
UNIDADES POR VENDERSE	73	12	84	14	95	15
P. VENTA:	\$ 28.392,87	\$ 32.767,85	\$ 28.392,87	\$ 32.767,85	\$ 28.392,87	\$ 32.767,85
INGRESOS POR VENTAS	\$ 2.075.518,45	\$ 389.937,46	\$ 2.392.950,69	\$ 449.574,96	\$ 2.685.965,06	\$ 504.624,95
COSTO DE VENTA	\$ 22.714,29	\$ 26.214,28	\$ 22.714,29	\$ 26.214,28	\$ 22.714,29	\$ 26.214,28
COSTOS DE VENTA	\$ 1.660.414,76	\$ 311.949,97	\$ 1.914.360,55	\$ 359.659,96	\$ 2.148.772,05	\$ 403.699,96
UTILIDAD	\$ 415.103,69	\$ 77.987,49	\$ 478.590,14	\$ 89.914,99	\$ 537.193,01	\$ 100.924,99
		\$ 493.091,18		\$ 568.505,13		\$ 638.118,00

	2008		2009	
	HONDA CRV 4x2	HONDA CRV 4x4	HONDA CRV 4x2	HONDA CRV 4x4
UNIDADES POR VENDERSE	105	17	115	19
P. VENTA:	\$ 28.392,87	\$ 32.767,85	\$ 28.392,87	\$ 32.767,85
INGRESOS POR VENTAS	\$ 2.978.979,43	\$ 559.674,94	\$ 3.271.993,80	\$ 614.724,94
COSTO DE VENTA	\$ 22.714,29	\$ 26.214,28	\$ 22.714,29	\$ 26.214,28
COSTOS DE VENTA	\$ 2.383.183,54	\$ 447.739,96	\$ 2.617.595,04	\$ 491.779,95
UTILIDAD	\$ 595.795,89	\$ 111.934,99	\$ 654.398,76	\$ 122.944,99
		\$ 707.730,87		\$ 777.343,75

Unidades por Venderse	
2005	85
2006	98
2007	110
2008	122
2009	134

**Nota.-** Existe una tendencia que un 86% de las personas que han comprado Honda CRV 4x2 y apenas un 14% han comprado Honda CRV 4x4, de acuerdo a ventas históricas se hizo ese análisis.

#### **3.11.4 Evolución y crecimiento:**

Para proyectar las ventas de la marca HONDA se tomó en cuenta los datos históricos obtenidos desde el año 1999 al 2004 en cuanto a número de unidades vendidas se refiere teniendo una participación en el mercado para el año 2001 de 51 unidades mereciéndole apenas el 0.000895% de participación de un total de 56,950 ventas de vehículos en ese año a nivel nacional.

Como podemos apreciar los históricos de ventas presentan variaciones radicales como por ejemplo del 2001 al 2002 existe un crecimiento de las ventas del 74.51% proporción que es real y alienta a pensar que de, adoptar adecuadas estrategias las proyecciones de ventas arrojadas por este análisis son completamente viables, más aun si tomamos en cuenta que el mercado en general prefiere en la actualidad invertir en un auto nuevo antes que un usado por las facilidades existentes.

Una vez definidas las proyecciones de ventas nacionales de cada año se calculó estableciendo precios constantes pero con tendencia de las unidades a venderse, a través de opciones de tendencia que es la Regresión Lineal a fin de poder identificar el número de unidades que se comercializarán en la ciudad de Guayaquil. Pero este cálculo se realizó en función de los últimos años.

Eligiendo el periodo del 1999 al 2004 como el que presentaba un panorama real del sector por que es el que cuenta con una adopción de mayor proporción de una economía dolarizada.

#### **3.11.5 Determinación de costos**

“Los costos constituyen la valoración del gasto originado por la utilización o consumo de un factor productivo. Se distinguen para determinar el costo total de un producto, que sumados dan el desembolso que debe aportar el empresario para comenzar la producción.”

En el siguiente cuadro detallamos la inversión que realizaremos en activos fijos, para el nuevo departamento con su respectivo seguro y depreciación, así también se detallara sueldos básicos, beneficios de ley, movilización, beneficios de ley, etc y todos los gastos que se realizarán para la puesta en marcha del nuevo departamento y el nuevo cargo.

### 3.11.6 Costos fijos:

“Son los que no varían para un determinado nivel de actividad, y comprenden todos los valores pagados por los bienes y servicios adquiridos y que su pago es obligado e independiente del volumen de producción”<sup>11</sup> En este rubro se incluye los seguros sociales, depreciaciones, mantenimiento, gastos administrativos, de ventas y financiero en caso de haberlos.

#### Depreciaciones:

Los activos fijos se han depreciado por el método de línea recta, en un período de 5 años como podemos ver en la siguiente tabla, añadiendo la depreciación de otros activos que tiene la empresa en años anteriores:

CUADRO No. 21

DEPRECIACIÓN			
CONCEPTO	INVERSION	Vida útil	C. ANUAL
Muebles y enseres	3.690,00	5 años	\$738,00
Equipo de oficina	5.460,00	5 años	\$1.092,00
Depreciación años anteriores			\$6.575,00
<b>Total depreciación</b>			<b>\$8.405,00</b>

Elaborado: Los Autores

<sup>11</sup> GUERRERO, Mario, Manual de Proyectos, p 76



**Mantenimiento:**

El mantenimiento y reparación se ha considerado dentro de la inversión de los Equipos de Oficina y Muebles y Enseres un 2%, para la creación de los nuevos puestos.

**CUADRO No. 22**

<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>INVERSION</b>	<b>% ANUAL</b>	<b>C. ANUAL</b>
Muebles y enseres	\$3.690,00	2%	\$73,80
Equipo de oficina	\$5.460,00	2%	\$109,20
<b>TOTAL</b>			<b>\$183,00</b>

Elaborado: Los Autores

**Gastos Administrativos:**

Como su nombre lo indica son los costos provenientes de realizar la función administrativa dentro de la compañía y a su vez todos los gastos de oficina en general. A esto se añade, los gastos de Selección y Capacitación del nuevo personal.

CUADRO No. 23

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
<b>Movilización por viajes</b>	<b>C X VIAJE</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>	
1	Movilización del Jefe			
	Nacional a Guayaquil y Quito.	150	\$600,00	\$7.200,00
2	Alimentación y hospedaje	150	\$300,00	\$3.600,00
1	Servicio de Internet		\$75,00	\$900,00
	Uniformes del personal			\$450,00
	Papelería y útiles de oficina		\$330,42	\$3.965,00
	Suministros de Limpieza		\$600,00	\$7.200,00
2	Seguros de Vida		\$4.100,00	\$8.200,00
<b>q</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>VALOR</b>	
	<b>Selección y Capacitación</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>	
1	Jefe Nacional de Marketing y Ventas	\$1.200,00	\$1.200,00	
1	Asistente de Marketing y servicios al cliente	\$600,00	\$600,00	
1	Coordinador de línea	\$800,00	\$800,00	
1	Recepcionista - Secap	\$50,00	\$50,00	
	<b>VALOR TOTAL</b>			<b>\$34.165,00</b>

Elaborado: Los Autores

## Gastos de Nómina

Este rubro contiene sueldos y Salarios del personal existente de la concesionaria más el nuevo personal con sueldos promedios en el mercado.

**CUADRO 24**

<b>GASTOS DE NOMINA</b>				
	<b>Concepto</b>	<b>Unitario</b>	<b>Cos. Mensual</b>	<b>Cost. Anual</b>
	<b>Sueldos y salarios</b>			
1	Gerente general	\$3.500,00	\$3.500,00	\$42.000,00
1	Subgerente	\$2.500,00	\$2.500,00	\$30.000,00
1	Secretaria de gerencia	\$350,00	\$350,00	\$4.200,00
1	Contador	\$500,00	\$500,00	\$6.000,00
1	Coordinador de línea	\$800,00	\$800,00	\$9.600,00
1	Jefe Nacional de Marketing y Ver	\$1.500,00	\$1.500,00	\$18.000,00
1	Asistente de Marketing y servicio	\$600,00	\$600,00	\$7.200,00
1	Recepcionista	\$300,00	\$300,00	\$3.600,00
1	Jefe de Talleres	\$600,00	\$600,00	\$7.200,00
8	Mecánicos	\$250,00	\$2.000,00	\$24.000,00
	<b>Total gastos administrativos</b>			<b>\$151.800,00</b>

Elaborado: Los Autores

**3.11.7 Gastos de ventas:**

Estos se presentan a través de todos los gastos de venta en los que incurre la empresa para realizar las ventas y promocionar las mismas.

**CUADRO 25**

<b>GASTOS DE VENTAS</b>				
<b>Q</b>	<b>Concepto</b>	<b>V. Unitario</b>	<b>V Mensual</b>	<b>A Anual</b>
7	<b>Sueldos ejecutivos ventas</b>			
	Ejecutivos de venta	475	\$3.325,00	\$39.900,00
	Gastos movilización Ejecutivo Ventas			
	<b>Total gastos de ventas</b>		<b>\$9.100,00</b>	<b>\$39.900,00</b>

Elaborado: Los Autores

**Otros gastos:**

Son todos los gastos que realiza la compañía que no constan dentro de los administrativos y los de venta.

**CUADRO No. 26**

<b>OTROS GASTOS</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
Telefonía convencional	\$650,00	\$7.800,00
Telefonía celular	\$200,00	\$2.400,00
Luz	\$530,00	\$6.360,00
Agua potable	\$266,67	\$3.200,04
Guardianía	\$1.000,00	\$12.000,00
Aseo y limpieza	\$600,00	\$7.200,00
Cafetería	\$35,00	\$420,00
<b>Total otros gastos</b>	<b>\$3.281,67</b>	<b>\$39.380,04</b>

Elaborado: Los Autores

### Gastos de Arriendo.

Dentro de los 2 concesionarios que tiene Recordmotor, uno de ellos, ubicado en la Av. Constitución no es propio. Por tal motivo se consideró el Gasto de Arriendo con un costo por m2 de \$14, y el área que tiene el Concesionario para la implementación del nuevo Departamento.

**CUADRO No. 27**

<b>GASTOS DE ARRIENDO</b>			
<b>m2</b>	<b>Total de Area en m2</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
\$ 14	850,00	\$ 11.900,00	\$ 142.800,00

Elaborado: Los Autores

### 3.12 Costos Variables:

“ Son los que varían en razón del volumen de Ventas, es decir dependen directamente de la Ventas que realicen; en este rubro se incluirá comisiones, gastos de movilización” <sup>12</sup> etc. La proyección de estos costos tanto fijos como variables se ha indexado la inflación (3,1%) <sup>13</sup> y presentan en la siguiente tabla, :

<sup>12</sup> GUERRERO, Mario, Manual de Proyectos, pag 76

<sup>13</sup> De acuerdo a lo Señalado por el Banco Central del Ecuador, Noviembre del 2005.

### 3.13 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Para poder determinar la utilidad neta se partirá de la elaboración del Estado de Resultados en el cual tratamos de reflejar en forma general el beneficio real de la aplicación del plan de marketing, comenzaremos restando de los ingresos todos los costos que ha realizado la empresa, cabe recalcar que los ingresos de la empresa se pueden generar de otras fuentes y no solo de las ventas.

CUADRO No. 28

#### ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

ANOS	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Ingresos</b>					
Ventas brutas	\$2.465.893,41	\$2.931.906,81	\$3.389.612,45	\$3.877.673,62	\$4.392.736,51
(-) Descuento en ventas	\$49.317,87	\$58.638,14	\$67.792,25	\$77.553,47	\$87.854,73
<b>(=) Ventas netas</b>	<b>\$2.416.575,55</b>	<b>\$2.873.268,67</b>	<b>\$3.321.820,20</b>	<b>\$3.800.120,15</b>	<b>\$4.304.881,78</b>
(-) Costo de ventas	\$1.972.714,73	\$2.345.525,44	\$2.711.689,96	\$3.102.137,92	\$3.514.188,25
<b>(=) Utilidad bruta en ventas</b>	<b>\$443.860,81</b>	<b>\$527.743,23</b>	<b>\$610.130,24</b>	<b>\$697.982,23</b>	<b>\$790.693,53</b>
<b>Gastos</b>					
(-) Gastos de ventas	\$39.900,00	\$41.136,90	\$42.412,14	\$43.726,92	\$45.082,45
(-) Gastos de Nomina	\$151.800,00	\$151.800,00	\$151.800,00	\$151.800,00	\$151.800,00
(-) Gastos Mantenimientos	\$183,00	\$188,67	\$194,52	\$200,55	\$206,77
(-) Gastos Administrativos	\$34.165,00	\$35.224,12	\$36.316,06	\$37.441,86	\$38.602,56
(-) Otros gastos	\$44.780,04	\$46.168,22	\$47.599,44	\$49.075,02	\$50.596,34
(-)Gastos por Depreciacion	\$8.405,00	\$8.405,00	\$8.405,00	\$8.405,00	\$8.405,00
(-)Gastos de Arriendo	\$142.800,00	\$147.226,80	\$151.790,83	\$156.496,35	\$161.347,73
	\$422.033,04	\$430.149,71	\$438.518,00	\$447.145,70	\$456.040,86
<b>5% Imprevistos</b>	<b>\$21.101,65</b>	<b>\$21.507,49</b>	<b>\$21.925,90</b>	<b>\$22.357,28</b>	<b>\$22.802,04</b>
	\$443.134,69	\$451.657,19	\$460.443,89	\$469.502,98	\$478.842,90
<b>(=) Utilidad antes de imp. y pa</b>	<b>\$726,12</b>	<b>\$76.086,03</b>	<b>\$149.686,35</b>	<b>\$228.479,24</b>	<b>\$311.850,63</b>
<b>(-) 15% de participación</b>	<b>\$108,92</b>	<b>\$11.412,90</b>	<b>\$22.452,95</b>	<b>\$34.271,89</b>	<b>\$46.777,59</b>
<b>(=) Utilidad antes de imp. Rent</b>	<b>\$617,20</b>	<b>\$64.673,13</b>	<b>\$127.233,39</b>	<b>\$194.207,36</b>	<b>\$265.073,03</b>
<b>(-) 25% de impuesto a la re</b>	<b>\$154,30</b>	<b>\$16.168,28</b>	<b>\$31.808,35</b>	<b>\$48.551,84</b>	<b>\$66.268,26</b>
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>\$462,90</b>	<b>\$48.504,84</b>	<b>\$95.425,05</b>	<b>\$145.655,52</b>	<b>\$198.804,77</b>

Elaborado: Los Autores

### **3.14 PUNTO DE EQUILIBRIO DE RECORDMOTOR**

Se entiende como punto de equilibrio al nivel de ventas que se debe realizar para cubrir costos, es decir para no obtener ni pérdidas, ni ganancias, se debe aclarar que esta no es precisamente una técnica para evaluar la rentabilidad de una inversión, es solo una referencia que se debe tomar en cuenta para medir la capacidad de la empresa para cubrir sus costos mediante las ventas totales.

## CUADRO 29

## PUNTO DE EQUILIBRIO HONDA CRV 4X2

	CONCEPTO	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009
I	Ventas netas	2.072.679,17	2.458.935,71	2.867.148,31	3.267.191,55	3.689.281,65
	Unidades vendidas	73	84	95	105	115
	Precio de venta unitario	28.392,87	29.273,04	30.180,51	31.116,10	32.080,70
CV	COSTO DE VENTAS	1.658.143,33	1.967.148,56	2.293.718,64	2.613.752,40	2.951.424,40
CV	Comisiones sobre ventas	41.453,58	49.178,71	57.342,97	65.343,83	73.785,63
CV	Combustible para vehículos nuevos	1.250,18	1.288,94	1.328,89	1.370,09	1.412,56
CVT	TOTAL COSTOS VARIABLES	1.700.847,10	2.017.616,21	2.352.390,50	2.680.466,32	3.026.622,59
CVU	COSTOS VARIABLES UNITARIOS	23.299,28	24.021,55	24.766,22	25.533,97	26.325,53
CF	Depreciaciones	34.657,14	35.731,51	36.839,19	37.981,20	39.158,62
CF	Mantenimiento y reparación	130.548,00	130.548,00	130.548,00	130.548,00	130.548,00
CF	Gastos por Movilización	158,95	163,88	168,96	174,20	179,60
CF	Gastos administrativos	38.895,94	40.101,72	41.344,87	42.626,56	43.947,98
CF	Gastos de Venta	29.675,72	30.595,67	31.544,13	32.522,00	33.530,18
CF	Gastos por Arriendo	124.036,08	127.881,20	131.845,52	135.932,73	140.146,64
CF	Otros gastos	7.228,30	7.228,30	7.228,30	7.228,30	7.228,30
CFT	TOTAL COSTOS FIJOS	365.200,14	372.250,27	379.518,97	387.012,99	394.739,33
	Margen de contribución = (PV-Cvu)	5.093,59	5.251,49	5.414,29	5.582,13	5.755,18
	Punto de equilibrio en unidades					
	<b>PE(n) = CFT/ (PV-Cvu)</b>	<b>69</b>	<b>70</b>	<b>72</b>	<b>73</b>	<b>74</b>
	Punto de equilibrio en cifras					
	<b>PE (\$) = CFT/ (1 - (CVT/v))</b>	<b>2.035.711,21</b>	<b>2.074.097,13</b>	<b>2.113.881,83</b>	<b>2.155.089,82</b>	<b>2.197.667,93</b>



**PUNTO DE EQUILIBRIO HONDA CRV 4X4**

	CONCEPTO	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009
I	Ventas netas	393.214,25	472.971,10	522.464,15	610.482,07	703.454,86
	Unidades vendidas	12	14	15	17	19
	Precio de venta unitario	32.767,85	33.783,65	34.830,94	35.910,71	37.023,94
CV	<b>COSTO DE VENTAS</b>	314.571,40	378.376,88	417.971,32	488.385,52	562.763,85
CV	Comisiones sobre ventas	7.864,28	9.459,42	10.449,28	12.209,64	14.069,10
CV	Combustible para vehículos nuevos					
CVT	<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	322.435,68	387.836,30	428.420,60	500.595,16	576.832,95
CVU	<b>COSTOS VARIABLES UNITARIOS</b>	26.869,64	27.702,60	28.561,38	29.446,78	30.359,63
CF	Depreciaciones	5.641,86	5.816,76	5.997,08	6.182,99	6.374,66
CF	Mantenimiento y reparación	21.252,00	21.252,00	21.252,00	21.252,00	21.252,00
CF	Gastos por Movilización	25,88	26,68	27,51	28,36	29,24
CF	Gastos administrativos	6.331,90	6.528,19	6.730,56	6.939,21	7.154,32
CF	Gastos de Venta	4.830,93	4.980,69	5.135,09	5.294,28	5.458,40
CF	Gastos por Arriendo	20.191,92	20.817,87	21.463,22	22.128,58	22.814,57
CF	Otros gastos	1.176,70	1.176,70	1.176,70	1.176,70	1.176,70
CFT	<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	59.451,18	60.598,88	61.782,16	63.002,11	64.259,89
	Margen de contribución = (PV-Cvu)	5.898,21	6.081,05	6.269,56	6.463,93	6.664,31
	Punto de equilibrio en unidades					
	<b>PE(n) = CFT / (PV-Cvu)</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
	Punto de equilibrio en cifras					
	<b>PE (\$) = CFT / (1 - (CVT/v))</b>	<b>330.284,36</b>	<b>336.660,45</b>	<b>343.234,21</b>	<b>350.011,32</b>	<b>356.999,28</b>

CUADRO 30

## FLUJO DE CAJA

ANOS		2005	2006	2007	2008	2009
<b>Ingresos Operacionales</b>						
Ventas		<b>\$2.416.575,55</b>	<b>\$2.873.268,67</b>	<b>\$3.321.820,20</b>	<b>\$3.800.120,15</b>	<b>\$4.304.881,78</b>
Ventas HONDA CRV 4X2		\$2.072.679,17	\$2.458.935,71	\$2.867.148,31	\$3.267.191,55	\$3.689.281,65
Ventas HONDA CRV 4X4		\$393.214,25	\$472.971,10	\$522.464,15	\$610.482,07	\$703.454,86
Descuento en Ventas (2%)		\$49.317,87	\$58.638,14	\$67.792,25	\$77.553,47	\$87.854,73
<b>Egresos Operacionales</b>						
COSTOS		\$443.134,69	\$451.657,19	\$460.443,89	\$469.502,98	\$478.842,90
Costos de Ventas		\$39.900,00	\$41.136,90	\$42.412,14	\$43.726,92	\$45.082,45
Costos Administrativos		\$151.800,00	\$151.800,00	\$151.800,00	\$151.800,00	\$151.800,00
Costos Mantenimiento y Reparación		\$183,00	\$188,67	\$194,52	\$200,55	\$206,77
Otros Gastos		\$44.780,04	\$46.168,22	\$47.599,44	\$49.075,02	\$50.596,34
Costos por Movilización		\$34.165,00	\$35.224,12	\$36.316,06	\$37.441,86	\$38.602,56
Costos de Arriendo		\$142.800,00	\$147.226,80	\$151.790,83	\$156.496,35	\$161.347,73
Costos por Depreciación		\$8.405,00	\$8.405,00	\$8.405,00	\$8.405,00	\$8.405,00
Imprevistos (5%)		\$21.101,65	\$21.507,49	\$21.925,90	\$22.357,28	\$22.802,04
Costos de Ventas		<b>\$1.972.714,73</b>	<b>\$2.345.525,44</b>	<b>\$2.711.689,96</b>	<b>\$3.102.137,92</b>	<b>\$3.514.188,25</b>
Costo de Ventas Honda 4x2		\$1.658.143,33	\$1.967.148,56	\$2.293.718,64	\$2.613.752,40	\$2.951.424,40
Costo de Ventas Honda 4x4		\$314.571,40	\$378.376,88	\$417.971,32	\$488.385,52	\$562.763,85
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>		<b>\$726,12</b>	<b>\$76.086,03</b>	<b>\$149.686,35</b>	<b>\$228.479,24</b>	<b>\$311.850,63</b>
<b>Ingresos No Operacionales</b>		\$50.000,00				
Creditos a Instituciones		\$50.000,00				
Creditos a contratarse						
Aportes de Capital						
<b>Egresos No Operacionales</b>		\$191.627,50	\$13.853,22	\$40.093,67	\$72.104,46	\$129.435,40
Pago de intereses		\$7.340,00	\$6.262,49	\$5.343,15	\$4.558,78	\$3.889,55
Pago de Capital		\$6.250,00	\$6.250,00	\$12.500,00	\$12.500,00	\$12.500,00
Pago de participación a trabajadores		\$108,92	\$11.412,90	\$22.452,95	\$34.271,89	\$46.777,59
Pago de Impuesto a la Renta		\$154,30	\$16.168,28	\$31.808,35	\$48.551,84	\$66.268,26
Deposición y nuevas inversiones						
Muebles y enseres		\$8.470,00				
Equipos de Oficina		\$5.460,00				
Gastos Publicitarios		\$173.240,00				
Productos Promocionales		\$4.457,50				
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>		<b>-\$141.627,50</b>	<b>-\$13.853,22</b>	<b>-\$72.104,46</b>	<b>-\$99.882,51</b>	<b>-\$129.435,40</b>
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>		<b>-\$141.627,50</b>	<b>-\$13.127,10</b>	<b>\$35.992,36</b>	<b>\$128.596,74</b>	<b>\$182.415,22</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>		<b>\$0,00</b>	<b>-\$141.627,50</b>	<b>-\$154.754,60</b>	<b>-\$41.180,35</b>	<b>\$87.416,39</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>		<b>-\$141.627,50</b>	<b>-\$154.754,60</b>	<b>-\$118.762,24</b>	<b>\$87.416,39</b>	<b>\$269.831,61</b>

VAN	\$ 59.364,34
TIR	29,78%

### 3.15 Valor Actual Neto (VAN)

La técnica del valor actual neto (VAN) o valor presente neto (VPN) es la que se utiliza con mayor frecuencia para tomar decisiones de inversión en activos fijos, es la diferencia entre el valor actual de los flujos netos y la inversión neta requerida.

Sumatoria de los Flujos de Caja Descontados	\$269,831,61
Inversión Neta	<b>(\$191.627,50)</b>
Valor actual neto de la inversión (VAN)	\$59,364.34

Tomando en consideración el valor que muestra el VAN, un valor mayor a cero y positivo, el plan para implementar una estrategia de marketing es viable, es decir, el plan como tal genera un rendimiento mayor que el costo de los recursos de financiamiento.

### 3.16 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno para el proyecto (29,78%), es la tasa de descuento que hace que el valor presente neto de la inversión sea igual a cero, es decir, que el valor presente de los flujos de caja que genera el proyecto sea exactamente igual a la inversión neta realizada.

El análisis de la tasa interna de retorno de la inversión, contrapone el valor de la TIR con el valor de la TMAR (tasa mínima atractiva de retorno) que en el proyecto es del 19%. Se escogió esta tasa, porque de acuerdo a estudios realizados por la CCG<sup>14</sup>, la tasa que se debe exigir a cualquier proyecto de inversión debe estar alrededor del 19% dado que existe una situación política y económicamente inestable para el desarrollo del proyecto.

---

<sup>14</sup> Cámara de Comercio de Guayaquil

De acuerdo a este criterio, si la TIR (29,78%) es mayor que la TMAR (19%), el plan se acepta, de lo contrario se rechaza.

### **Análisis de Sensibilidad**

Las hipótesis y estimaciones que necesariamente han de realizarse en un proceso de evaluación introducen cierto nivel de incertidumbre en los resultados. El análisis de sensibilidad tiene por objeto determinar la variación que se produciría en dichos resultados como consecuencia de posibles desviaciones de los valores asignados a las variables que intervienen en los cálculos de los distintos indicadores que permiten medir la bondad financiera de un Proyecto o plan.

A través de los distintos indicadores que acabamos de analizar, la evaluación del plan de marketing entrega información valiosa sobre la conveniencia o no de invertir en ésta implementación; sin embargo, si nos detenemos a pensar un poco, todos los indicadores, hasta aquí analizados, son calculados sobre la base de un flujo neto, el cual se ha construido en base a toda la información de mercado, organizacional, administrativa, que se ha recopilado y analizado previamente; en otras palabras los indicadores reflejan rentabilidad y otras bondades del plan de marketing, pero en base de un solo escenario hipotético, reflejado en el flujo de caja neto. El análisis de sensibilidad permite superar esta limitación, ya que podremos recalculamos los principales indicadores bajo supuestos que modifiquen el flujo de caja neto, estableciendo una banda de variación en los principales rubros consignados en el flujo de caja. Aclaremos este último párrafo. Supongamos que es probable un incremento en la inversión del plan de marketing, por cualquier motivo. Hemos construido 2 escenarios más.

### **ESCENARIO OPTIMISTA**

¿Que pasa con estos indicadores (VAN y TIR) si los ingresos suben en un 1% y 2%?

FLUJO DE CAJA						
ANOS		2005	2006	2007	2008	2009
<b>A) Ingresos Operacionales</b>						
Ventas		\$2.440.741,30	\$2.902.001,36	\$3.355.038,41	\$3.838.121,35	\$4.347.930,60
(+) Ventas HONDA CRV 4X2		\$2.093.405,96	\$2.483.525,06	\$2.895.819,79	\$3.299.863,47	\$3.726.174,47
(+) Ventas HONDA CRV 4X4		\$397.146,39	\$477.700,81	\$527.688,79	\$616.586,89	\$710.489,41
Descuento en Ventas (2%)		\$49.811,05	\$59.224,52	\$68.470,17	\$78.329,01	\$88.733,28
<b>B) Egresos Operacionales</b>						
COSTOS		\$443.134,69	\$451.657,19	\$460.443,89	\$469.502,98	\$478.842,90
Gastos de Ventas		\$39.900,00	\$41.136,90	\$42.412,14	\$43.726,92	\$45.082,45
Gastos Administrativos		\$151.800,00	\$151.800,00	\$151.800,00	\$151.800,00	\$151.800,00
Gastos Mantenimiento y Reparación		\$183,00	\$188,67	\$194,52	\$200,55	\$206,77
Otros Gastos		\$44.780,04	\$46.168,22	\$47.599,44	\$49.075,02	\$50.596,34
Gastos por Movilización		\$34.165,00	\$35.224,12	\$36.316,06	\$37.441,86	\$38.602,56
Gastos de Arriendo		\$142.800,00	\$147.226,80	\$151.790,83	\$156.496,35	\$161.347,73
Gastos por Depreciacion		\$8.405,00	\$8.405,00	\$8.405,00	\$8.405,00	\$8.405,00
Imprevistos (5%)		\$21.101,65	\$21.507,49	\$21.925,90	\$22.357,28	\$22.802,04
Costos de Ventas		\$1.972.714,73	\$2.345.525,44	\$2.711.689,96	\$3.102.137,92	\$3.514.188,25
(-) Costo de Ventas Honda 4x2		\$1.658.143,33	\$1.967.148,56	\$2.293.718,64	\$2.613.752,40	\$2.951.424,40
(-) Costo de Ventas Honda 4x4		\$314.571,40	\$378.376,88	\$417.971,32	\$488.385,52	\$562.763,85
<b>C) FLUJO OPERACIONAL</b>						
		\$24.891,88	\$104.818,72	\$182.904,55	\$266.480,45	\$354.899,44
<b>D) Ingresos No Operacionales</b>						
	\$50.000,00					
Creditos a Instituciones	\$50.000,00					
Creditos a contratarse						
Aportes de Capital						
<b>E) Egresos No Operacionales</b>						
	\$191.627,50	\$13.853,22	\$40.093,67	\$72.104,46	\$99.882,51	\$129.435,40
Pago de intereses		\$7.340,00	\$6.262,49	\$5.343,15	\$4.558,78	\$3.889,55
Pago de Capital		\$6.250,00	\$6.250,00	\$12.500,00	\$12.500,00	\$12.500,00
Pago de participacion a trabajadores		\$108,92	\$11.412,90	\$22.452,95	\$34.271,89	\$46.777,59
Pago de Impuesto a la Renta		\$154,30	\$16.168,28	\$31.808,35	\$48.551,84	\$66.268,26
Reposicion y nuevas inversiones						
Muebles y enseres	\$8.470,00					
Equipos de Oficina	\$5.460,00					
Gastos Publicitarios	\$173.240,00					
Productos Promocionales	\$4.457,50					
<b>F) FLUJO NO OPERACIONAL</b>						
	-\$141.627,50	-\$13.853,22	-\$40.093,67	-\$72.104,46	-\$99.882,51	-\$129.435,40
<b>G) FLUJO NETO GENERADO</b>						
	-\$141.627,50	\$11.038,66	\$64.725,04	\$110.800,09	\$166.597,94	\$225.464,04
<b>H) SALDO INICIAL DE CAJA</b>						
	\$0,00	-\$141.627,50	-\$130.588,84	-\$65.863,80	\$44.936,29	\$211.534,24
<b>I) SALDO FINAL DE CAJA</b>						
	-\$141.627,50	-\$130.588,84	-\$65.863,80	\$44.936,29	\$211.534,24	\$436.998,28

VAN	\$ 156.663,51
TIR	46,77%

Eso nos indica que a un incremento de apenas 1% en nuestras ventas, sin haber un incremento en Costos es decir siguen constantes, nuestra TIR nos arroja un 46,77% bajo este escenario Optimista, con un VAN de \$156.663,51 lo que es muy bueno.

Incrementos en Ventas	TIR	VAN
1%	46,77%	\$ 156.663,51
2%	63,28%	\$ 253.962,68

Elaborado: Los Autores

### ESCENARIO PESIMISTA

¿Que pasa con estos indicadores (VAN y TIR) si los Costos suben en un 1% y 2% etc?

FLUJO DE CAJA						
ANOS		2005	2006	2007	2008	2009
<b>A) Ingresos Operacionales</b>						
Ventas		<b>\$2.368.244,03</b>	<b>\$2.815.803,30</b>	<b>\$3.255.383,80</b>	<b>\$3.724.117,74</b>	<b>\$4.218.784,14</b>
(+) Ventas HONDA CRV 4X2		\$2.031.225,58	\$2.409.756,99	\$2.809.805,34	\$3.201.847,72	\$3.615.496,02
(+) Ventas HONDA CRV 4X4		\$385.349,96	\$463.511,68	\$512.014,86	\$598.272,43	\$689.385,76
Descuento en Ventas (2%)		\$48.331,51	\$57.465,37	\$66.436,40	\$76.002,40	\$86.097,64
<b>B) Egresos Operacionales</b>						
COSTOS		\$445.883,89	\$454.491,61	\$463.366,18	\$472.515,86	\$481.949,18
Gastos de Ventas		\$40.299,00	\$41.548,27	\$42.836,27	\$44.164,19	\$45.533,28
Gastos Administrativos		\$151.800,00	\$151.800,00	\$151.800,00	\$151.800,00	\$151.800,00
Gastos Mantenimiento y Reparación		\$184,83	\$190,56	\$196,47	\$202,56	\$208,84
Otros Gastos		\$45.227,84	\$46.629,90	\$48.075,43	\$49.565,77	\$51.102,31
Gastos por Movilización		\$34.506,65	\$35.576,36	\$36.679,22	\$37.816,28	\$38.988,58
Gastos de Arriendo		\$144.228,00	\$148.699,07	\$153.308,74	\$158.061,31	\$162.961,21
Gastos por Depreciación		\$8.405,00	\$8.405,00	\$8.405,00	\$8.405,00	\$8.405,00
Imprevistos (5%)		\$21.232,57	\$21.642,46	\$22.065,06	\$22.500,76	\$22.949,96
Costos de Ventas		<b>\$1.972.714,73</b>	<b>\$2.345.525,44</b>	<b>\$2.711.689,96</b>	<b>\$3.102.137,92</b>	<b>\$3.514.188,25</b>
(-) Costo de Ventas Honda 4x2		\$1.658.143,33	\$1.967.148,56	\$2.293.718,64	\$2.613.752,40	\$2.951.424,40
(-) Costo de Ventas Honda 4x4		\$314.571,40	\$378.376,88	\$417.971,32	\$488.385,52	\$562.763,85
<b>C) FLUJO OPERACIONAL</b>		<b>-\$50.354,58</b>	<b>\$15.786,24</b>	<b>\$80.327,66</b>	<b>\$149.463,96</b>	<b>\$222.646,71</b>
<b>D) Ingresos No Operacionales</b>	\$50.000,00					
Creditos a Instituciones	\$50.000,00					
Creditos a contratarse						
Aportes de Capital						
<b>E) Egresos No Operacionales</b>	\$191.627,50	\$12.856,64	\$39.066,20	\$71.045,13	\$98.790,34	\$128.309,38
Pago de intereses		\$7.340,00	\$6.262,49	\$5.343,15	\$4.558,78	\$3.889,55
Pago de Capital		\$6.250,00	\$6.250,00	\$12.500,00	\$12.500,00	\$12.500,00
Pago de participacion a trabajadores		-\$303,46	\$10.987,74	\$22.014,61	\$33.819,96	\$46.311,65
Pago de Impuesto a la Renta		-\$429,90	\$15.565,97	\$31.187,36	\$47.911,60	\$65.608,17
Reposicion y nuevas inversiones						
Muebles y enseres	\$8.470,00					
Equipos de Oficina	\$5.460,00					
Gastos Publicitarios	\$173.240,00					
Productos Promocionales	\$4.457,50					
<b>F) FLUJO NO OPERACIONAL</b>	<b>-\$141.627,50</b>	<b>-\$12.856,64</b>	<b>-\$39.066,20</b>	<b>-\$71.045,13</b>	<b>-\$98.790,34</b>	<b>-\$128.309,38</b>
<b>G) FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>-\$141.627,50</b>	<b>-\$63.211,22</b>	<b>-\$23.279,96</b>	<b>\$9.282,53</b>	<b>\$50.673,63</b>	<b>\$94.337,34</b>
<b>H) SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>\$0,00</b>	<b>-\$141.627,50</b>	<b>-\$204.838,72</b>	<b>-\$228.118,68</b>	<b>-\$218.836,15</b>	<b>-\$168.162,52</b>
<b>I) SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>-\$141.627,50</b>	<b>-\$204.838,72</b>	<b>-\$228.118,68</b>	<b>-\$218.836,15</b>	<b>-\$168.162,52</b>	<b>-\$73.825,19</b>

VAN	\$ -140.875,90
TIR	-9,17%

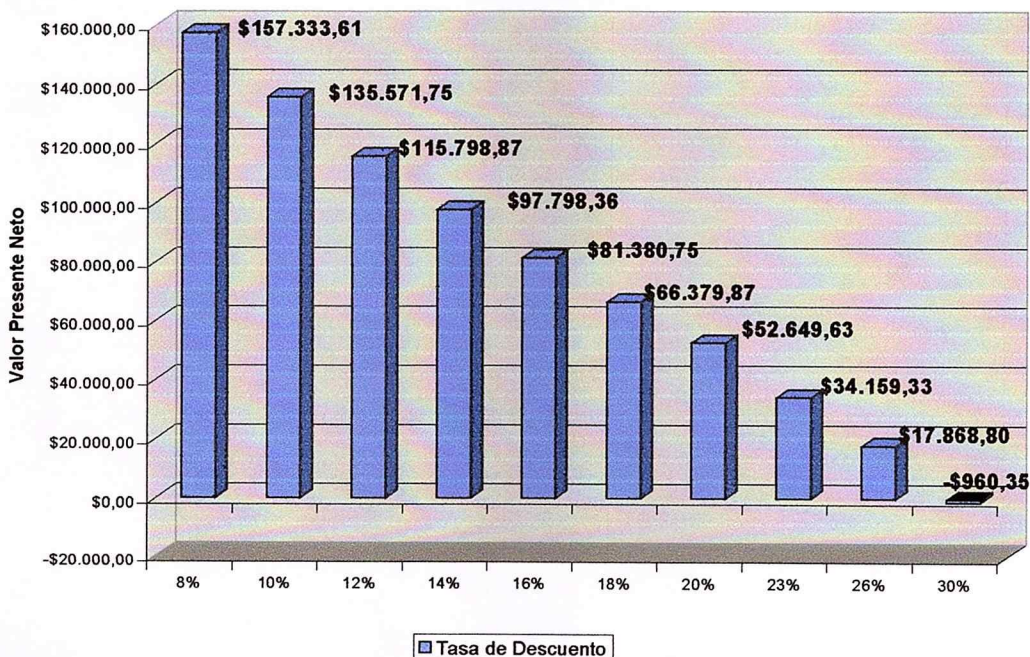
Eso nos indica que a un incremento de apenas 1% en nuestras costos, sin haber un incremento en nuestros Ingresos es decir siguen constantes, nuestra TIR nos arroja un -9,77% bajo este escenario Optimista, con un VAN de -\$140, 875,90 lo que es muy bueno.

### ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL VAN

Esta posibilidad de conocer exactamente cómo varían los principales indicadores de este Plan de marketing (VAN y TIR), permitiría evaluar al proyecto desde otros escenarios igualmente hipotéticos como el primero (Normal no olvidemos que está indexado la inflación), pero de gran utilidad, que nos daría la medida de la magnitud que el proyecto es capaz de soportar ante variaciones de sus principales rubros, antes de que sus indicadores se tornen no rentables.

### GRÁFICO No 25

PERFIL DEL VALOR PRESENTE NETO



Elaborado: Los Autores

**CUADRO No. 31**

Incrementos en Costos	TIR	VAN
1%	-9,17%	-\$ 140.875,90
2%	-8,61%	-\$ 138.176,25

Elaborado: Los Autores

De acuerdo a los resultados el VAN es negativo cuando la Tasa de descuento (TMAR) es del orden 30%: Lo que nos indica que el Plan de Marketing podría soportar incrementos del orden del 11% de su tasa de descuento original (14%). Observamos en el gráfico No.22, el comportamiento del VAN respecto de las variaciones de las tasas de descuento.

**CUADRO No. 32**

Variación Tasa de Descuento	VAN
8%	\$157.333,61
10%	\$135.571,75
12%	\$115.798,87
14%	\$97.798,36
16%	\$81.380,75
18%	\$66.379,87
20%	\$52.649,63
23%	\$34.159,33
26%	\$17.868,80
30%	-\$960,35

Elaborado: Los Autores

Observamos cómo a medida que disminuye la tasa de descuentos el VAN aumenta, ya que exigimos del Plan de Marketing como tasa de descuento y al contrario, cuando exigimos menos del plan como tasa de oportunidad y al contrario, cuando exigimos mayor rendimiento, reflejado en una mayor tasa de oportunidad, el VAN disminuye.



## CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo se estudiaron varios sectores, de los cuales surgieron falencias en la prestación de servicios y la necesidad agregarle valor al mismo.

En base a lo mencionado anteriormente enfocado exclusivamente al sector concesionarias se buscó una solución integral al problema planteado. Dicha propuesta de cambio se relaciona con un sistema que permite el conocimiento de las necesidades del cliente, y mediante acciones de fidelidad del cliente, se verá incrementada la calidad del servicio.

En conclusión la propuesta planteada durante el estudio posibilitará mejorar los parámetros deficientes definidos en la etapa anterior del trabajo.

1. El utilizar un plan de negocios como herramienta administrativa y financiera permite la evaluación de las negociaciones de una empresa y al mismo tiempo despliega una serie de alternativas viables que cuentan con linimientos generales y curso de acción a ser aplicados.
2. Honda actualmente está en un proceso de reposición (crecimiento) en el mercado ecuatoriano, por lo que es prioritario definir claramente las estrategias internas y externas a seguir en la comercialización de los vehículos, ya que, el tomar una desatinada decisión retrasaría gravemente su desarrollo, agravado por la mala reputación alcanzada años atrás; así como por la cantidad de competidores existentes en el mercado.
3. La elaboración de un PLAN DE MARKETING es una decisión acertada por que se presentan propuestas de acción dentro de las áreas de: planeación estratégica, organización, recursos humanos, marketing, ventas y finanzas, sobre la base de datos que resaltan la situación actual de la empresa,

seguido de un análisis pormenorizado de ésta, que nos da como resultado un diagnóstico de funcionamiento real de la organización como punto de partida para determinar sus problemas y posibles soluciones y así crear, desarrollar e implementar un nuevo proceso de gestión, enfocado a la atención integral del cliente dentro de la compañía.

4. El aplicar administración vía restricciones admite identificar mediante el proceso de causa – efecto, los problemas raíz que ocasionan limitantes en la capacidad de gestión de la empresa, para de esta manera combatir barreras identificadas dentro de los procesos de la organización y enfocar los recursos a la solución de estos problemas, a través de un mejoramiento continuo.
5. El nuevo proceso enfocado a la satisfacción del cliente resalta que es técnicamente, económica y financieramente factible, ya que es un macro proceso de apoyo que no genera mayores gastos y muestra mejor eficiencia en resultados, identificados en el desarrollo del estudio de factibilidad del plan de marketing.
6. La implementación del PLAN DE MARKETING con la inclusión del nuevo proceso enfocado al servicio del cliente se constituye en una estrategia que reforzará la imagen de marca y al mismo tiempo la participación en el mercado.
7. A través del presente estudio se ha comprobado la hipótesis propuesta al principio de la investigación, la cual consiste en la contribución del proceso enfocado a la satisfacción del cliente, aportando al cambio de la percepción del cliente externo hacia la marca en la ciudad de Guayaquil y al mismo

tiempo demostrando la factibilidad técnica, económica y financiera de la implementación de este nuevo proceso dentro de la empresa.

8. A través de la evaluación Financiera Económica, se demostró que es reentáblela inversión que se estable para implementar un plan de Marketing con una TIR de 29,78 y una VAN \$59,364,24. Ambos indicadores, en este caso la TIR, es mayor a la tasa de oportunidad lo cual no demuestra que si es viable invertir, por otro lado dado que el VAN es mayor a 0, nos da un indicio que a través del flujo descontados a valor presente es la ganancia extraordinaria que genera el plan de marketing.

## RECOMENDACIONES

- 1) HONDA debe implementar el proceso de servicio al cliente una vez que se ha determinado la factibilidad y la contribución que éste genera en la comercialización y servicio de pos venta de los vehículos.
- 2) El área de recursos humanos conociendo los requerimientos de las áreas comerciales debe realizar un minucioso proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de los prospectos, con el propósito de que estos contribuyan en un futuro mediano a mejorar los diferentes procesos relacionados en forma directa a la comercialización de los vehículos.

Con el objeto de cumplir los pronósticos de venta que se han propuesto en el nuevo modelo, es importante la exhaustiva aplicación del plan de Marketing elaborado en el presente estudio ajustando los presupuestos detallados en el capítulo tercero.

- 3) El área comercial y el proceso de atención al cliente deben realizar un monitoreo constante de los factores críticos de éxito y evaluación periódica del resultado de acuerdo a los balances proyectados, con la finalidad de identificar posibles ratificaciones como: a) Incrementar número de unidades en los pedidos o viceversa. Adecuar las estrategias de marketing a las condiciones presentadas en cada año, c) La posible implementación de patio de autos usados, d) La probabilidad de otorgar créditos directos a más de un año plazo, etc.
- 4) Es importante que dentro de la empresa se adopte una cultura organizacional de mejora continua, la cual sea enfocada a la búsqueda e identificación de problemas raíces (restricciones) y la solución de estos a través de la aplicación de los pasos de focalización y los procesos de pensamiento, según lo indica la teoría de restricciones.

## BIBLIOGRAFIA

### **Marketing Estratégico**

Lambin, JJ  
Ed. Mc Graw-Hill

### **Marketing**

Océano

### **Marketing o Mercadeo**

<http://mercadeo.com>

### **Competir y Crear Empleo**

Pedro Pablo Kuczynski  
Felipe Ortiz de Cevallos

### **AEADE, 2004**

Asociación Ecuatoriana de Automotriz.

### **Diario Expreso**

Noviembre 7, 2005-11-27

### **Diario El Universo**

Noviembre 13, 2005-11-27

### **Philip Kotler**

Investigación de Mercados, 8va Edición

### **Nassir Sapag,**

Evaluación de Proyectos.

### **Baca Urbina**

Evaluación de Proyectos.

### **El Financiero**

### **Diario La Hora**

Noviembre 30-2004

<http://HondaMotorCompany.com>

**Organismo americano de control de seguridad y tráfico en carreteras**  
<http://.NHTSA.gov.org>

**Strategic Planning Systems-**

[www.checkmateplan.com](http://www.checkmateplan.com)

**Mind Tools**

[www.mindtools.com/planpage.html](http://www.mindtools.com/planpage.html)

**Palo Alto Software**

[www.biziplans.com](http://www.biziplans.com)

**Center for Strategic Management**

[www.csmweb.com](http://www.csmweb.com)

**Boston Consulting Group (BCG)**

[www.bcg.com](http://www.bcg.com)

**Fuld & Company**

[www.fuld.com](http://www.fuld.com)

## ANEXO 1

### INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Estimado (a) entrevistado (a), queremos agradecer de antemano por su colaboración prestada para la realización de esta investigación de mercado, que servirá para el mejoramiento y servicio del consumidor.

Por favor marcar con un **VISTO** o una **X en los cuadros**, cualquier inquietud que tengan preguntarle al encuestador.

#### DATOS GENERALES

SEXO: F  M  TRABAJA: SI  NO

EDAD:

Sector donde vive: \_\_\_\_\_

A qué se dedica? \_\_\_\_\_

Es empresario? \_\_\_\_\_

#### PREGUNTAS

1.- Marcas de automóvil que conoce? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2.- Tiene vehículo? Si  No  Marca: \_\_\_\_\_

Por qué se decidió a comprar ese auto:

Por costo	<input type="checkbox"/>
Por modelo	<input type="checkbox"/>
Por variedad	<input type="checkbox"/>
Por repuestos	<input type="checkbox"/>
Por exclusividad	<input type="checkbox"/>

Por calidad	<input type="checkbox"/>
Por origen	<input type="checkbox"/>
Por servicio	<input type="checkbox"/>
Por seguridad	<input type="checkbox"/>

Otros \_\_\_\_\_

3.- Cambia de carro frecuentemente? Si  No

Si la respuesta es SI, Cada qué tiempo?

1 AÑO	
2 AÑOS	
3 AÑOS	
4 AÑOS	
5 AÑOS	
CADA QUE SE DAÑA	

6 AÑOS	
7 AÑOS	
8 AÑOS	
9 AÑOS	
10 AÑOS	
NUNCA	

4.- Por qué medios de publicidad le gustaría informarse de los nuevos modelos de vehículos por:

TV	
CABLE	
PRENSA	
RADIO	

VALLAS	
ANUNCIOS EN CENTROS COMERCIALES	
EXPOSICION DE FERIAS	

OTROS \_\_\_\_\_

5.- Usted ha escuchado de la agencia Recordmotor?

SI  NO

6.- Sabe usted dónde está ubicada?

SI  NO

Dirección \_\_\_\_\_

7.- Conoce las marcas de vehículos que vende Recordmotor?

SI  NO

Marcas que comercializa \_\_\_\_\_



**8.- Conoce o tiene referencia de la marca Honda? SI NO**

Si es afirmativa, Usted conoce en cuanto a?:

Precio	
Características Generales	
Atención del departamento de ventas	
Publicidad	
Repuesto	

**9.- Si usted ha comprado vehículo en Recordmotor cuán satisfecho está?**

Bien	
Regular	
Insatisfecho	

→ Porque? \_\_\_\_\_

**10.- Cómo califica la atención que recibió de Recordmotor? Encerra  un**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**11.- Compraría un vehículo marca Honda?**

SI

NO

**En caso de ser negativo, en qué aspecto no cumpliría sus expectativas?**

Muy caro	
Poco económico	
Desconfianza de marca	

**OTROS** \_\_\_\_\_

**13.- Compraría un Honda 4x4  o 4x2**

SI

NO

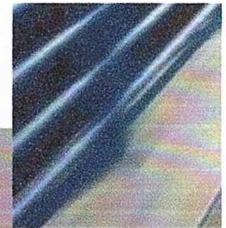
Por qué? \_\_\_\_\_

**14.- Qué deportista ecuatoriano le agrada más?**

**15.- Qué sugerencia le daría a la empresa Recordmotor?**

**ANEXO 2**

**Instalaciones de Recordmotor**  
**HONDA**



INICIO

MODE

NUEV

**Talleres de Recordmotor**

Contacto Taller de Servicios

ESPECIALES

