



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

Tesis de grado previo a la obtención del título de:
INGENIERA EN MARKETING

**“ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS HINO EN SANTO
DOMINGO DE LOS COLORADOS”**

Autora:
MAYRA NATALY MERO CEDEÑO

Director de Tesis:
PHD. FERNANDO USET RUIZ

Santo Domingo - Ecuador
Marzo, 2015

ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS HINO EN SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS

PhD. Fernando Uset Ruiz
DIRECTOR DE TESIS

APROBADO

Ing. Patricio Analuisa
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Jacqueline Vivanco
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Dr. José Pancorbo
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Santo Domingo,.....de.....2015.

Autor: MAYRA NATALY MERO CEDEÑO

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

**Título de Tesis: “ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN DE
VEHÍCULOS HINO EN SANTO DOMINGO DE LOS
COLORADOS”**

Fecha: MARZO, 2015

El contenido del presente trabajo, está bajo la responsabilidad de la autora.

Mayra Nataly Mero Cedeño
172065422-5

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

Santo Domingo,..... de..... del 2015

Ingeniero

Patricio Analuisa

COORDINADOR DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

Estimado Ingeniero:

Mediante la presente tengo a bien informar que el trabajo investigativo realizado por la señorita: **MAYRA NATALY MERO CEDEÑO**, cuyo tema es: **“ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS HINO EN SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS”**, ha sido elaborada bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes.

Atentamente.

PhD. Fernando Uset Ruiz
DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

Al verme culminar este trabajo investigativo, me siento muy contenta y quiero agradecer infinitamente a Dios por darme vida y la fortaleza para poder dar un paso más.

Agradezco a mi familia, mi esposo por exigirme y colaborar en la culminación de este objetivo, a mi preciosa hija por inspirarme a ser su ejemplo y querer ser mejor para ella y para la vida. A mi mamá, a mi papá y hermanos por apoyarme emocionalmente y hasta cuidando a mi hija en los momentos que me llevo elaborar este trabajo.

Al Dr. Fernando Uset, porque realmente ha sido de gran ayuda en este proyecto, con su paciencia, exigencia y conocimientos.

A todos los docentes que conocí en el camino a la culminación de mi carrera, ya que sin sus métodos pedagógicos no habría entendido la importancia de mi carrera.

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo investigativo a mi familia, entre ellos mi esposo e hija, que representan mi presente y futuro, son el motivo para mejorar y crecer cada día, son mi inspiración y mi fortaleza para alcanzar nuevos objetivos y consecuentemente cumplir con metas profesionales y emocionales.

A mis padres por permitirme ser quien soy, a ellos que ayudaron a formar mi carácter, mi paciencia e incentivaron mis estudios, pero sobre todo se la dedico a mi madre, quien me enseñó a perseverar, a disponer, a tolerar y ver un poco más allá de lo que todos lo ven, a no esperar si no a buscar, a ser gentil y considerada con el que necesita y sobre todo, mirar el lado positivo de una situación negativa (del ahogado el sombrero).

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|------|
| Portada..... | i |
| Sustentación y Aprobación de los Integrantes del Tribunal..... | ii |
| Responsabilidad del Autor..... | iii |
| Informe del director de tesis..... | iv |
| Agradecimiento..... | v |
| Dedicatoria..... | vi |
| Tabla de contenido..... | vii |
| Índice de cuadros..... | xi |
| Índice de tablas..... | xii |
| Índice de gráficos..... | xiv |
| Índice de anexos..... | xv |
| Resumen ejecutivo..... | xvi |
| Executive summary..... | xvii |

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

| | |
|---|---|
| 1.1. Título..... | 1 |
| 1.2. Planteamiento del problema..... | 1 |
| 1.2.1. Formulación del problema..... | 2 |
| 1.2.2. Sistematización del problema..... | 2 |
| 1.3. Justificación de la investigación..... | 3 |
| 1.3.1. Justificación Teórica..... | 3 |
| 1.3.2. Justificación Metodológica..... | 3 |
| 1.3.3. Justificación Práctica..... | 3 |
| 1.4. Objetivos..... | 4 |
| 1.4.1. Objetivo General..... | 4 |
| 1.4.2. Objetivos Específicos..... | 4 |

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

| | | |
|--------|---|----|
| 2.1. | Marco teórico | 5 |
| 2.1.1. | Análisis del ambiente externo | 5 |
| 2.1.2. | Análisis interno | 11 |
| 2.1.3. | La demanda y la oferta..... | 15 |
| 2.1.4. | Comportamiento del consumidor..... | 17 |
| 2.1.5. | Estrategias comerciales | 18 |
| 2.2. | Marco Conceptual..... | 21 |
| 2.2.1. | Definición de términos conceptuales..... | 21 |
| 2.2.2. | Definición de términos operacionales..... | 25 |
| 2.3. | Marco Temporal / Espacial..... | 27 |
| 2.4. | Marco Legal..... | 27 |

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

| | | |
|----------|---|----|
| 3.1. | Hipótesis o idea a defender | 29 |
| 3.2. | Variables e indicadores | 29 |
| 3.2.1. | Variable..... | 29 |
| 3.2.2. | Indicador | 30 |
| 3.3. | Estrategia Metodológica | 33 |
| 3.3.1. | Fuentes, técnicas e instrumentos para obtener la información | 33 |
| 3.3.1.1. | Fuentes de investigación | 33 |
| 3.3.1.2. | Técnicas e instrumentos..... | 34 |
| 3.3.2. | Organización, tratamiento y tipo de análisis de la información..... | 34 |
| 3.4. | Tipo y nivel de investigación..... | 36 |
| 3.5. | La unidad de análisis o de estudio | 37 |
| 3.5.1. | La población de estudio y sus características | 37 |
| 3.5.2. | Tipo de muestreo y cálculo de la muestra..... | 37 |

CAPÍTULO IV

RESULTADO Y DISCUSIÓN

| | | |
|--------|--|----|
| 4.1. | Diagnóstico de la empresa SÚPER DEALER | 40 |
| 4.1.1. | Direccionamiento estratégico..... | 40 |
| 4.1.2. | Estructura organizacional | 41 |
| 4.1.3. | Gestión Comercial de la empresa Súper Dealer | 43 |
| 4.1.4. | Condiciones para la venta de los vehículos | 46 |
| 4.1.5. | Convenios para la venta | 47 |
| 4.2. | Análisis histórico de las ventas de vehículos Hino por parte de la empresa SUPER DEALER..... | 47 |
| 4.2.1. | Ventas totales | 47 |
| 4.2.2. | Estacionalidad de la Demanda..... | 49 |
| 4.3. | Análisis de resultados de la encuesta | 51 |
| 4.4. | Hallazgos principales de la investigación | 59 |
| 4.5. | Análisis estratégico | 61 |
| 4.5.1. | Análisis FODA | 61 |
| 4.5.2. | Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)..... | 65 |
| 4.5.3. | Matriz de Evaluación de Factores Interno (EFI)..... | 67 |
| 4.5.4. | Matriz de Perfil Competitivo | 69 |
| 4.5.5. | Matriz de posición estratégica o Matriz General Electric..... | 71 |

CAPÍTULO V

PROPUESTA

| | | |
|--------|--|----|
| 5.1. | Premisas de la propuesta | 76 |
| 5.2. | Objetivos de la propuesta..... | 76 |
| 5.3. | Plan de mejoramiento comercial para SUPER DEALER representante de Hino en la ciudad de Santo Domingo | 77 |
| 5.3.1. | Direccionamiento estratégico..... | 77 |
| 5.3.2. | Objetivos corporativos de marketing | 78 |
| 5.3.3. | Estrategias corporativas de marketing | 79 |
| 5.3.4. | Modelo de mejoramiento comercial corporativo desarrollado para Súper Dealer | 81 |

| | | |
|--------|--|----|
| 5.3.6. | Proyectos de mejora o planes tácticos | 87 |
| 5.3.7. | Descripción de los proyectos de mejora | 88 |
| 5.4. | Presupuesto para la implementación de la mejora..... | 95 |
| 5.5. | Proyección de ventas | 95 |

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | | |
|------|-----------------------|-----|
| 6.1. | Conclusiones | 98 |
| 6.2. | Recomendaciones | 99 |
| | Bibliografía..... | 100 |
| | Anexos..... | 102 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | | |
|-------------|---|----|
| Cuadro N° 1 | Estrategias comerciales | 19 |
| Cuadro N° 2 | Descripción de las variables de investigación..... | 30 |
| Cuadro N° 3 | Descripción de indicadores para la variable independiente | 31 |
| Cuadro N° 4 | Descripción de indicadores para la variable dependiente | 32 |
| Cuadro N° 5 | Métodos de investigación aplicados..... | 33 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-------------|---|----|
| Tabla N° 1 | Población para la investigación descriptiva | 37 |
| Tabla N° 2 | Series de Vehículos vendidos por Súper Dealer | 46 |
| Tabla N° 3 | Tasa de crecimiento de ventas en dólares de Súper Dealer (Período 2008 – 2012) | 48 |
| Tabla N° 4 | Matriz FODA | 64 |
| Tabla N° 5 | Matriz EFE | 66 |
| Tabla N° 6 | Matriz EFI | 68 |
| Tabla N° 7 | Marcas presentes en el mercado de Santo Domingo de los Colorados... | 69 |
| Tabla N° 8 | Matriz de Perfil Competitivo para Marcas de camiones comercializadas en el mercado de Santo Domingo de los Colorados. | 70 |
| Tabla N° 9 | Posición competitiva de marcas de camiones en Santo Domingo | 71 |
| Tabla N° 10 | Tabla de valoración de Atractividad de Mercado | 72 |
| Tabla N° 11 | Definición de la posición competitiva y atractividad en el mercado de las marcas de venta de camiones en el mercado de Santo Domingo de los Colorados | 72 |
| Tabla N° 12 | Direccionamiento estratégico | 77 |
| Tabla N° 13 | Promedio de crecimiento de la industria automotriz en el segmento de venta de camiones a nivel nacional | 79 |
| Tabla N° 14 | Modelo de mejoramiento comercial corporativo desarrollado para Súper Dealer | 81 |
| Tabla N° 15 | Matriz DOFA para Súper Dealer – Definición de las estrategias operativas | 83 |
| Tabla N° 16 | Definición de las estrategias operativas | 86 |
| Tabla N° 17 | Descripción de alternativas de mejora comercial para Súper Dealer..... | 87 |
| Tabla N° 18 | Descripción de Alternativas de mejora según el Mix de Producto | 89 |
| Tabla N° 19 | Descripción de Alternativas de mejora según el Mix de Producto 2 | 89 |
| Tabla N° 20 | Descripción de Alternativas de mejora según el Mix de Precio | 90 |
| Tabla N° 21 | Descripción de Alternativas de mejora según el Mix de Plaza..... | 90 |
| Tabla N° 22 | Descripción de Alternativas de mejora según el Mix de Plaza 2 | 91 |
| Tabla N° 23 | Descripción de Alternativas de mejora según el Mix de Promoción | 91 |
| Tabla N° 24 | Descripción Alternativas de mejora según el Mix de Promoción 2..... | 92 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| Tabla N° 25 | Descripción de Alternativas de mejora según el Mix de Promoción 3 ... | 92 |
| Tabla N° 26 | Descripción de Alternativas de mejora según el Mix de Promoción 4 ... | 93 |
| Tabla N° 27 | Descripción de Alternativas de mejora según el Mix de Promoción 5 ... | 93 |
| Tabla N° 28 | Descripción de Alternativas de mejora según el Mix de Promoción 6 ... | 94 |
| Tabla N° 29 | Presupuesto | 95 |
| Tabla N° 30 | Proyección de ventas | 96 |
| Tabla N° 31 | Capacidad del camión | 109 |
| Tabla N° 32 | Marca del Camión | 109 |
| Tabla N° 33 | Tiempo desde la compra | 109 |
| Tabla N° 34 | Lugar de compra | 109 |
| Tabla N° 35 | Intención de cambio | 110 |
| Tabla N° 36 | Factores que inciden en la compra | 110 |
| Tabla N° 37 | Marca preferida | 110 |
| Tabla N° 38 | Segunda marca de preferencia | 110 |
| Tabla N° 39 | Percepción sobre la marca Hino..... | 111 |
| Tabla N° 40 | Escala de calificación de la información sobre la marca | 111 |
| Tabla N° 41 | Publicidad..... | 111 |
| Tabla N° 42 | Visita a concesionario | 111 |
| Tabla N° 43 | Predisposición a cambiar de vehículo | 112 |
| Tabla N° 44 | Medio de contacto | 112 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|---------------|--|----|
| Gráfico N° 1 | Modelo de Cinco Fuerzas de Porter | 8 |
| Gráfico N° 2 | Organigrama de Súper Dealer | 42 |
| Gráfico N° 3 | Material de apoyo para la venta | 45 |
| Gráfico N° 4 | Material de apoyo para la venta 2 | 45 |
| Gráfico N° 5 | Ventas de vehículos realizadas por Súper Dealer (Periodo 2008 – 2012) | 48 |
| Gráfico N° 6 | Estacionalidad de las ventas de vehículos Hino en Súper Dealer en Cantidad de unidades vendidas | 49 |
| Gráfico N° 7 | Estacionalidad de las ventas de vehículos Hino en Súper Dealer en Dólares | 50 |
| Gráfico N° 8 | Capacidad del camión | 51 |
| Gráfico N° 9 | Marca del Camión | 52 |
| Gráfico N° 10 | Tiempo desde la compra | 52 |
| Gráfico N° 11 | Lugar de compra | 53 |
| Gráfico N° 12 | Intención de cambio | 54 |
| Gráfico N° 13 | Factores que inciden en la compra | 54 |
| Gráfico N° 14 | Marca preferida | 55 |
| Gráfico N° 15 | Segunda marca de preferencia | 56 |
| Gráfico N° 16 | Percepción sobre la marca Hino..... | 56 |
| Gráfico N° 17 | Escala de calificación de la información sobre la marca | 57 |
| Gráfico N° 18 | Publicidad..... | 57 |
| Gráfico N° 19 | Visita a concesionario | 58 |
| Gráfico N° 20 | Predisposición a cambiar de vehículo | 58 |
| Gráfico N° 21 | Medio de contacto | 59 |
| Gráfico N° 22 | Matriz General Electric | 73 |
| Gráfico N° 23 | Posiciones estratégicas según la Matriz General Electric | 74 |
| Gráfico N° 24 | Posiciones estratégicas | 75 |
| Gráfico N° 25 | Proyección de ventas en dólares | 97 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | | |
|------------|---|-----|
| Anexo N° 1 | Encuesta | 103 |
| Anexo N° 2 | Modelo de Cadena de Valor..... | 106 |
| Anexo N° 3 | Proceso de ventas internas o en local | 107 |
| Anexo N° 4 | Proceso de ventas externas..... | 108 |
| Anexo N° 5 | Tabulación de la Encuesta..... | 109 |

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como objetivo general diseñar una propuesta de mejoramiento para la gestión de comercialización que contribuya a un aumento del nivel de ventas de Camiones Hino en Santo Domingo de los Colorados, además se propone alcanzar los siguientes objetivos específicos.

- Fundamentar teóricamente la gestión del proceso comercialización como modelo a seguir para el desarrollo de la propuesta de perfeccionamiento.
- Diagnosticar el proceso de comercialización de la empresa Súper Dealer.
- Determinar las causas que originan la preferencia de los compradores de la provincia de Santo Domingo de los Colorados respecto al mercado camiones.
- Desarrollar una propuesta de mejora para la gestión comercial de la empresa Súper Dealer representante de los vehículos marca Hino en Santo Domingo.

Es importante señalar que los datos primarios plasmados en este proyecto de investigación fueron obtenidos mediante encuestas directamente al mercado, en cuanto a los datos de ventas analizados los proporcionó Súper Dealer con su histórico de ventas.

Con este proyecto se pretende varios aspectos favorables para Súper Dealer, como, mejorar la utilidad de la empresa, desarrollar nuevos segmentos de mercado y alianzas estratégicas, mejorar el servicio de post-venta que permita fidelizar a los clientes, capacitar el personal para mejor imagen corporativa y mejor calidad de cierre en el proceso de venta, además de, optimizar recursos de la empresa obteniendo mejores resultados.

Se propone mejorar notablemente el crecimiento de las ventas y lograr el posicionamiento como la empresa con mejor calidad de servicio para el año 2018.

EXECUTIVE SUMMARY

The general objective of this research is to design a proposal to improve marketing management that contributes to increased sales level Hino Trucks in Santo Domingo de los Colorados. It also proposes to achieve the following specific objectives.

- Justify theoretically marketing management process as a model for the development of the proposed development.
- Diagnose the commercialization of the company Super Dealer.
- Determine the causes of the preference of buyers in the province of Santo Domingo de los Colorados respect to market trucks.
- Develop a proposal to improve the commercial management of the company Super Dealer representative Hino brand vehicles in Santo Domingo.

It is important to point that the primary data reflected in this research project were obtained through surveys directly to the market in terms of sales data provided Super Dealer analyzed their sales history.

With this project several favorable aspects for Super Dealer are looked for, as, improving the usefulness of the company, develop new market segments and strategic alliances, improve after-sales service that allows customer loyalty, train staff to better picture is intended corporate and better quality of closing the sale, plus optimize company resources better results.

It is proposed to significantly improve sales growth and achieve positioning the company with the best quality service by 2018.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Título

Análisis de la comercialización de vehículos Hino en Santo Domingo de los Colorados.

1.2. Planteamiento del problema

Según informe de labores del directorio de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) del 2008 al 2012, el Ecuador sufrió su mayor inestabilidad económica en el año 2008 ya que en él, se alcanzó una tasa de inflación de 8.83%, provocando de esta manera el descenso de las importaciones y ventas en el sector automotriz hasta el 2011. Para el periodo 2012, no se constatan datos exactos sobre la producción y ventas a nivel nacional; no obstante, la Asociación Ecuatoriana Automotriz (AEA) determinaba que hasta octubre de ese año se había producido una reducción del 16% en ventas de unidades en relación al año anterior.

En Santo Domingo, la empresa encargada de la comercialización de vehículos Hino es Súper Dealer del grupo Dueñas-Gutiérrez, cuyo representante legal y fundador del grupo es el señor José Elenio Dueñas Cedeño. Súper Dealer Hino, se crea en el año 2004. El grupo inició el negocio en el año 1990 con la comercialización de llantas y baterías, cinco años más tarde consiguen la concesión de Ford para luego cambiarse a Hino camiones provenientes de Japón hasta la actualidad. Dentro del grupo se encuentra la Empresa Provedora de Servicios Emproservis y Empromotor distribuidores de la marca Kía en Santo Domingo y Esmeraldas y Súper Dealer distribuidor de la marca Hino en Santo Domingo, cada empresa cuenta con taller mecánico y de colisiones multimarcas.

Considerando las estadísticas nacionales entre los años 2008 y 2012 las ventas de automotores en general decrecieron; en el año 2009 las ventas de Hino Santo Domingo tuvieron un descenso del 24.21% con respecto al año anterior; para el año 2010 las ventas

crecieron en un 34%, y en el año 2011 continuaron creciendo hasta en un 53%, ya en el 2012 las ventas caen drásticamente en un 27%.

Estos elementos indican que existe un problema, una situación comercial muy inestable que requiere de un análisis pormenorizado y el establecimiento de un proceso de mejora que contribuya a lograr una estabilización de los niveles de venta, y en la situación general de la correlación empresa-cliente-entorno.

1.2.1. Formulación del problema

¿Cuáles son las causas de la reducción de las ventas en vehículos Hino de la empresa Súper Dealer y cómo actuar comercialmente en el futuro para contribuir a la solución a este problema?

Variable dependiente: Ventas de camiones Hino en Santo Domingo de los Colorados.

Variable independiente: Gestión de comercialización en la empresa

Causa: Insuficiente gestión de comercialización en la empresa.

Efecto: Reducción de los niveles de ventas de camiones Hino en Santo Domingo de los Colorados.

1.2.2. Sistematización del problema

- ¿Qué aspectos conceptuales y teóricos se deben tener en cuenta para el desarrollo de la investigación propuesta
- ¿Qué aspectos de la gestión de comercialización no contribuyen suficientemente a un aumento de los resultados cuantitativos y cualitativos de la venta?
- ¿Cuáles son las causas de esa reducción en la venta?

- ¿Cuál es el comportamiento de la demanda de camiones en Santo Domingo?
- ¿Qué estrategias de comercialización deben plantearse para mejorar la comercialización de los vehículos Hino en la provincia?

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Justificación Teórica

La drástica baja en ventas del sector automotor debido a los diferentes factores presentes en los últimos años, hace que los concesionarios comercializadores de vehículos se sienta afectada y la preocupación de querer cambiar o reformar de alguna manera sus instalaciones, servicios y hasta productos por lograr mantenerse en el mercado y subsistir ante una crisis.

La propuesta del estado de minimizar los créditos automotrices para que el cliente opte por un vehículo usado y potenciar la inversión de bienes inmuebles preocupa de sobremanera a este sector.

1.3.2. Justificación Metodológica

La investigación del mercado en Santo Domingo de los Colorados se realizará mediante análisis y síntesis con investigación de campo, encuestas, matrices, lo que permitirá obtener una importante información del mercado y de la situación actual incluyendo alianzas estratégicas entre el concesionario y la banca.

1.3.3. Justificación Práctica

Las restricción por cupos a las importaciones que se inició a finales del 2008 y ha seguido avanzando de manera negativa hasta el año pasado, a esto se le suma la Ley de Regulación de los Créditos para Vivienda y Vehículos que subió las entradas y bajó los plazos de crédito, factores que contribuyeron a la disminución de las ventas para el sector. Con este entorno, los clientes se orientan por la opción de comprar vehículos usados debido a los

requisitos que se solicitan para acceder a un crédito, la exigencia de respaldos económicos y la valoración legal del candidato.

La presente investigación busca desarrollar estrategias comerciales que tiendan a minimizar el impacto de las medidas expuestas; creando un entorno con menos incertidumbre y positivo para el posicionamiento de la marca, obteniendo mayor cobertura de mercado y por ende ingresos superiores por la venta de vehículos.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejoramiento para la gestión de comercialización que contribuya a un aumento del nivel de ventas de Camiones Hino en Santo Domingo de los Colorados.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la gestión del proceso de comercialización como modelo a seguir para el desarrollo de la propuesta de perfeccionamiento.
- Diagnosticar el proceso de comercialización de la empresa Súper Dealer.
- Determinar las causas que originan la preferencia de los compradores de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados respecto al mercado camiones.
- Desarrollar una propuesta de mejora para la gestión comercial de la empresa Súper Dealer representante de los vehículos marca Hino en Santo Domingo de los Colorados.

A través de esta investigación se plantea un análisis detallado de los agentes internos y externos que provocan la reducción en las ventas de camiones Hino en Santo Domingo de los Colorados.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco teórico

Para la formulación de estrategias es necesario realizar como primer paso el análisis del entorno donde se desarrolla la industria; el análisis debe ser realizado en función de los ambientes externos e internos.

2.1.1. Análisis del ambiente externo

Cuando se refiere al ambiente externo, este puede ser definido como un “conjunto de fuerzas y condiciones ajenas a la organización que influyen potencialmente en su desempeño”. (Hitt Michael. A., 2006, p. 77)

De ello se puede deducir que toda empresa está sujeta a una serie de condiciones y fuerzas que regulan el mercado, que muchas de las veces parecen ajenas al desarrollo de la empresa, pero que sin duda al no estar pendientes de las mismas se pueden convertir en una amenaza para su desenvolvimiento.

El análisis del ambiente externo tiene como principal propósito “crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse”. (David Fred R., 2003, p. 80)

El crear una lista de oportunidades y amenazas implica que se debe conocer las definiciones de los mismos, por ello una oportunidad se expresa como “una condición presente en el entorno general que, si es explotada por la empresa, le ayudará a lograr una competitividad estratégica”; y las amenazas se definen como “una condición presente en el entorno general que podría entorpecer las actividades de la empresa para lograr competitividad estratégica”.(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, pp. 39-40).

Definidos los conceptos de oportunidades y amenazas que pueden beneficiar o perjudicar el planteamiento de una estrategia de la empresa, es necesario explicar que factores externos se deben analizar para obtener las mismas, para ello (Philip Kotler, 2006, p. 46) expresa que “una unidad de negocios tiene que vigilar las fuerzas clave del macro entorno (demográfico-económicas, tecnológicas, político-legales y socio-culturales)”.

Para una mejor comprensión de las fuerzas claves que deben ser analizadas dentro del análisis externo estas se dividen en cinco categorías principales:

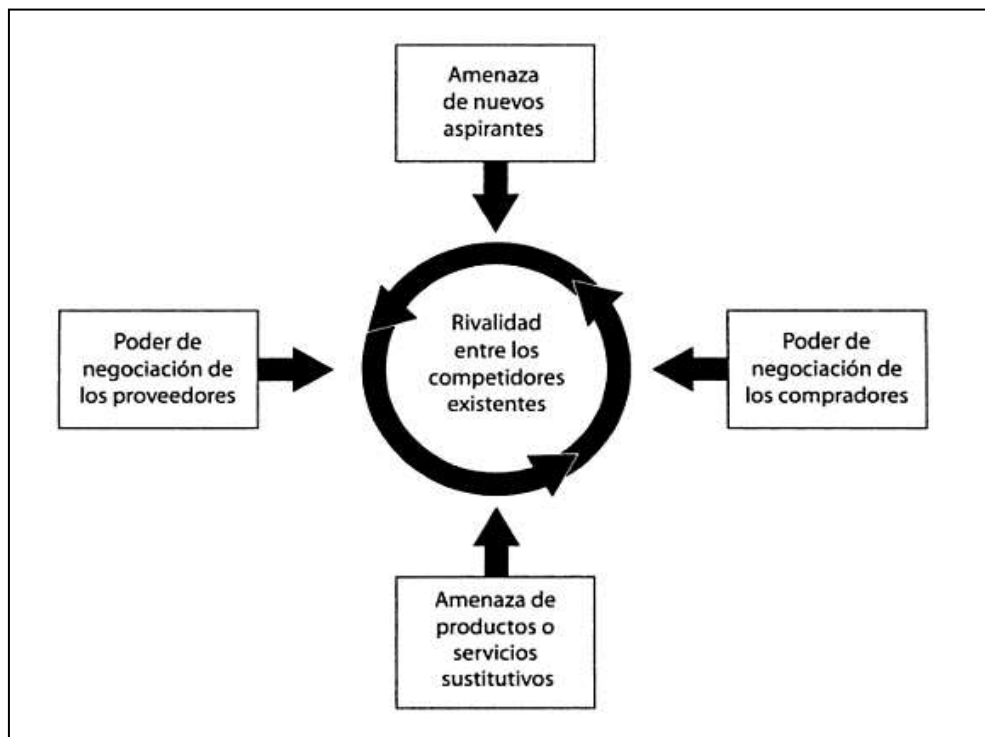
- **Fuerzas económicas:** son las que ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; las principales variables que deben vigilarse son:
 - Cambios en la demanda
 - Fluctuaciones de precios
 - Nivel de ingresos
 - Patrones de consumo
 - Políticas fiscales y monetarias
 - Tasas de inflación, interés, mercado de dinero, fiscales
 - Producto interno bruto
 - Desempleo, entre otras. (David, 2003, pp. 82-83)

- **Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:** los cambios en estas fuerzas ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes; desafiando a todas las empresas. Toda tendencia social, cultural, demográfica y ambiental cambian la forma de vida, de trabajo y de consumo de las personas. Las principales fuerzas a analizar son:
 - Actitudes hacia el ahorro, gobierno, servicio al cliente, trabajo, inversión, etc.
 - Cambios de la población, gustos y preferencias.
 - Confianza en el gobierno.
 - Estilos de vida.

- Hábitos de compra.
 - Ingreso disponible promedio.
 - Número de nacimientos, defunciones, matrimonios, divorcios, graduados, etc.
 - Programas sociales, entre otros. (David, 2003, pp. 84-87)
-
- **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:** los gobiernos son los principales reguladores de las empresas, por lo que estos factores representan oportunidades y amenazas claves para grandes y pequeñas empresas. Dentro de las variables políticas, gubernamentales y legales que se deben analizar están:
 - Cambios en las leyes.
 - Elecciones locales o nacionales.
 - Impuestos especiales.
 - Ley antimonopolios.
 - Regulación o eliminación de subsidios.
 - Regulaciones sobre exportaciones e importaciones.
 - Impuestos especiales.(David, 2003, pp. 87-91)
-
- **Fuerzas tecnológicas:** los cambios tecnológicos que revolucionan la industria ejercen gran impacto sobre las empresas. Los adelantos tecnológicos afectan directamente productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de la empresa; por lo tanto las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes para la definición de estrategias.(David, 2003, p. 93)
-
- **Fuerzas competitivas:** para formular una estrategia exitosa es necesario conocer información sobre nuestros competidores a fin de que sea evaluada por medio de la determinación de sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.(David, 2003, p. 94)

Dicho análisis competitivo se logra a través del modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter, el cual se representa en la siguiente gráfica:

Gráfico N° 1
Modelo de Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, 2009, p. 32

- **Amenaza de entrada:** el obtener una cuota de mercado para los nuevos aspirantes implica ejercer presión en los precios, costos e inversión necesarios para competir. La amenaza de entrada dependerán exclusivamente de las barreras de acceso y de la reacción que se pueda esperar de las industrias ya establecidas.(Porter, 2009, p. 37)

Según Porter, existen siete factores principales de las barreras de entrada:

1. **Economías de escala por parte de la oferta:** Estas economías surgen cuando las empresas que producen a gran volumen gozan de precios más bajos por unidad porque pueden repartir los costes fijos entre más unidades, disfrutan de tecnología más eficiente o exigen mejores condiciones a los proveedores.
2. **Beneficios de escala por parte de la demanda:** Estas ventajas también conocidas

como “efectos de red”, surgen en industrias donde la disposición de un comprador a pagar por el producto de una empresa se incrementa al haber otros compradores que también los adquieren a la misma empresa.

3. **Costes por cambio de clientes:** Los costes de cambio son costes fijos que los clientes deben afrontar cuando cambian de proveedor.
 4. **Requisitos del capital:** La necesidad de invertir grandes recursos financieros con el fin de competir puede disuadir a los aspirantes.
 5. **Beneficios para los miembros independientemente del tamaño:** No importa cuál sea su tamaño, los miembros establecidos pueden gozar de ventajas en la calidad o en los costes que no poseen los posibles rivales.
 6. **Acceso desigual a los canales de distribución:** Cuando más limitados sean los canales de venta y más atados estén los miembros a ellos, más difícil será la entrada a la industria.
 7. **Política restrictiva del gobierno:** La política del gobierno puede entorpecer o favorecer directamente una nueva entrada, así como amplificar (o reducir) las otras barreras de entrada. El gobierno limita directamente o incluso excluye la entrada a las industrias, por ejemplo, exigiendo licencias e imponiendo restricciones en la inversión extranjera”.
- **La influencia de los proveedores:** la influencia de los proveedores está dada por la forma de acaparar más valor para sí por medio del cobro de precios elevados, limitar la calidad o los servicios, o simplemente traspasar sus costos a las empresas. Un grupo de proveedores puede ser influyente si:
 - Está más concentrado en la industria que vende.
 - El grupo de proveedores no depende demasiado de la industria para obtener beneficios.

- Los participantes de una industria se enfrentan a fluctuaciones en los costos y a proveedores inestables.
- Los proveedores ofrecen productos que están diferenciados entre sí.
- No existe substitutivo alguno del producto que ofrece el grupo proveedor.
- El grupo proveedor puede amenazar, de forma creíble, con integrarse a la industria.

- **La influencia de los compradores:** la influencia de los compradores está dada al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones, lo que conlleva a la elevación de los costos de la empresa, pero un grupo de compradores es influyente solo si:
 - Existen pocos compradores, o si cada uno compra en volúmenes grandes en comparación al tamaño de un solo vendedor.
 - Los productos de la industria están estandarizados o no se diferencian entre sí.
 - Los compradores se enfrentan a pocas variaciones en los costos al cambiar de vendedor.
 - Los compradores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiados rentables.(Porter, 2009, pp. 44-45)

- **La amenaza de los sustitutos:** un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una empresa, pero de distinta manera. La amenaza de un sustitutivo está dada por:
 - Ofrece una atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto de la industria.
 - Para el comprador, el costo de pasarse a un producto sustitutivo es muy bajo.

- **Rivalidad entre los competidores existentes:** el grado de rivalidad de las empresas está dado por el grado de intensidad en el que compiten y por la base sobre la que están compitiendo; así la intensidad de competencia será mayor si:
 - Los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia.

- El crecimiento de la industria es lento.
- Las barreras de salida son elevadas.
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo.
- Las empresas no pueden interpretar los distintos enfoques de la competitividad u objetivos diferentes.

En función de los factores externos que se deben analizar en el ambiente en el que se desenvuelve la empresa, se debe tener en cuenta que del mismo se obtendrán las oportunidades y amenazas que rodean a la empresa, de las mismas dependerá la formulación de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades del mercado así como reducir las amenazas del mismo, con el fin de que la aplicación de estas estrategias sea efectiva.

2.1.2. Análisis interno

“Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de negocios. Ninguna empresa es igual de fuerte o débil en todas las áreas”. (David, 2003, p. 120).

Las fortalezas y debilidades obtenidas del análisis interno, combinadas con las oportunidades y amenazas recopiladas en el análisis del ambiente externo, permitirán establecer estrategias efectivas que permitan aprovechar dichas fortalezas y superar las debilidades de la empresa.

En similitud al análisis externo se deberá realizar un listado que contenga las fortalezas y debilidades recopiladas en el mismo. Pero antes de revisar los factores de análisis es necesario comprender los conceptos de fortalezas y debilidades; las fortalezas son “aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de objetivos” y las debilidades son “aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos”. (Antonio Borello, 1994, pp 158-159).

Dentro del análisis del entorno se deberán definir los siguientes factores:

- **Proveedores:** todas las empresas necesitan de proveedores quienes suministren los recursos necesarios para que se pueda llevar a cabo los procesos productivos, esto debe ser gestionado de manera efectiva, a fin de que se garantice el suministro en cantidades necesarias y con la calidad requerida. (Casado Díaz & Sellers Rubio, 2006, p. 42)
- **Intermediarios:** son intermediarios las organizaciones que ayudan a la empresa con la promoción, distribución y venta de productos. Dentro de este grupo se distinguen cuatro intermediarios:
 - Empresas de distribución física.
 - Distribuidores.
 - Agencias de servicio de marketing.
 - Intermediarios financieros.(Casado Díaz & Sellers Rubio, 2006, pp. 43-44)
- **Competidores:** la competencia son organizaciones que se dirigen hacia el mismo mercado objetivo, lo que obliga a la empresa a adoptar estrategias que garanticen su posicionamiento; para ello es necesario que la empresa conozca las estrategias de sus competidores(Casado Díaz & Sellers Rubio, 2006, p. 44), esto se logra con un análisis profundo que deberá incluir las siguientes preguntas:
 - ¿Quiénes son los competidores de la empresa / marca? Este análisis supone identificar la estructura y límites del mercado.
 - ¿Cómo es de intensa la competencia en el mercado?
 - ¿Cómo afecta la competencia a la evolución y estructura del mercado?
 - ¿Qué estrategia comercial siguen los competidores?
 - ¿Cómo afectan las acciones comerciales de la competencia a nuestras propias decisiones?
 - ¿Cómo logran y mantienen las empresas la ventaja competitiva? (Casado Díaz & Sellers Rubio, 2006, p. 45)

Pero no solo se debe identificar a los competidores directos, además se debe procurar identificar a los competidores potenciales, los cuales se pueden originar por los siguientes motivos:

- Expansión del mercado.
- Expansión del producto.
- Integración hacia atrás.
- Integración hacia delante.(Casado Díaz & Sellers Rubio, 2006, p. 46)

- **Grupos de interés:** son los que influyen de manera efectiva en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. (Casado Díaz & Sellers Rubio, 2006, p. 47).

Los principales grupos de interés que se pueden identificar son:

- Medios de comunicación masiva.
- Grupos gubernamentales.
- Grupos de acción ciudadana.
- Residentes de la zona.
- Grupos de interés general.
- Personal de la empresa.(Casado Díaz & Sellers Rubio, 2006, p. 48)

Todos estos grupos pueden cumplir tres funciones específicas:

- Facilitar o promover la acción comercial.
- Informar y proteger al consumidor.
- Velar por el cumplimiento de las normas.(Casado Díaz & Sellers Rubio, 2006, p. 48)

Para concluir con el análisis interno es necesario también analizar la Cadena de Valor de la empresa; la Cadena de Valor se centra en la búsqueda de la ventaja competitiva al interior de la organización, definiendo los factores que afectan positiva y negativamente a la posición competitiva de una empresa en el sector, esto se realiza fragmentando cada una de

las actividades de la empresa, cada una de estas actividades son denominadas como de agregación de valor (véase gráfico N° 1 en Anexos).

Las actividades primarias “son los relacionados directamente con la creación de valor para los clientes” (Blackwell, Miniard, & Engel, 2002, p. 6); mientras que las actividades de apoyo “son los de facilitación de los procesos primarios”. (Blackwell, Miniard, & Engel, 2002, p. 6).

Dentro de las actividades primarias se tiene:

- **Logística Interna:** una parte de la cadena de suministros que planea, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de los productos, desde la fuente hasta el consumo final.
- **Operaciones (Producción):** el área de producción tiene como objetivo principal la elaboración de productos o servicios de acuerdo con la programación de ventas e inventarios mínimos de existencias, con el mejor método y al más bajo costo.
- **Logística Externa:** es la misma cadena de suministro pero enfocada al almacenamiento y distribución física del producto a los compradores.
- **Mercadeo y ventas:** determinar el medio por el cual los clientes deciden comprar el producto.
- **Servicios:** asociados con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto. (Vidal Arizabaleta, 2004, pp. 207 - 223)

Las actividades de apoyo implican el análisis de la competitividad, y se dividen en las siguientes categorías:

- **Abastecimiento:** implica la compra de los insumos usados en la cadena de valor de la empresa.
- **Desarrollo de tecnologías:** incluye todas las actividades que se encuentran en la cadena de valor que incluyen tecnología y el know how, pensada en función de la mejora del proceso y el producto.

- Administración de recursos humanos: todas las actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación del personal de la empresa.
- **Infraestructura de la empresa:** contiene varias actividades que apoyan la cadena completa de valor, comprende actividades de administración general, planeación, finanzas, asuntos legales, administración de la calidad, entre otras.(Vidal, 2004, p. 225 - 243)

Para finalizar mediante el análisis de los factores mencionados más la cadena de valor, la empresa tendrá el potencial de describir con mayor certeza las fortalezas y debilidades, pero sobre todo podrá tomar las acciones necesarias para optar por estrategias que le permitan aprovechar las fortalezas y disminuir las debilidades.

2.1.3. La demanda y la oferta

Se define a la demanda como “la cantidad de bienes o servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado”. (Rosales Posas, 2007, p. 92)

Dentro de los factores o variables que afectan la demanda y que deben ser tomadas en cuenta el momento de determinar la misma son:

- “El precio del producto (bien o servicio).
- El precio de los productos sustitutos (bienes o servicios).
- La población consumidora (número de individuos).
- El nivel y la distribución del ingreso de la población consumidora.
- Los hábitos de consumo de los demandantes”.(Rosales, 2007, p. 93)

Para el análisis de los distintos factores que afectan la demanda se los debe realizar por separado basados en una condición *ceteris paribus*, que explica que solo una variable cambia mientras las otras permanecen estables. En el caso específico de estudio deberán

definirse dos tipos de demanda esenciales, la demanda actual y la demanda futura:

- Demanda actual: Es la capacidad de compra que el consumidor tiene en determinado momento, en función de su poder adquisitivo y en relación con los precios de los productos y servicios que se ofrecen en el mercado. Por lo general este tipo de demanda es estática, a corto plazo por el breve período en que se desenvuelve.
- Demanda futura: es aquella que se espera obtener mediante la ejecución de planes de mercadeo de mediano y largo plazo. Precisamente en virtud de la demanda futura se han desarrollado las técnicas para el pronóstico del mercado.(Víctor Hugo Vega, 1993, p. 78)

Por otro lado la oferta se puede definir como “la cantidad de bienes y servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado”. (Rosales, 2007, pág. 94)

Dentro de los factores o variables que afectan la oferta y su comportamiento son:

- El precio del producto de la competencia.
- Los factores de producción (insumos y recursos).
- La tecnología de producción utilizada por la competencia.
- La disponibilidad y la calidad de recursos humanos.
- El clima.
- Las expectativas referentes al mercado de los productores.
- Las motivaciones y los hábitos de los productores y consumidores.
- Los factores institucionales.(Rosales Posas, 2007)

Al igual que en la demanda para el análisis de los factores que afectan la oferta, se lo debe realizar por separado bajo la condición *ceteris paribus*. Dos conceptos relacionados con la oferta que serán de importancia en el desarrollo del presente estudio se vinculan a los factores que afectan el comportamiento de la oferta actual y futura; así los factores que las condicionan son:

- **Situación actual:** series estadísticas básicas, estimación de la oferta actual, inventario crítico de los proveedores principales.
- **Situación futura-evaluación previsible de la oferta:** utilización de capacidad ociosa, planes y proyectos de ampliación de la capacidad instalada, análisis de los factores que condicionan la evolución previsible y estimación corregida y calificada de la oferta futura. (Sanchis Palacio & Ribeiro Soriano, 1999, p. 81).

2.1.4. Comportamiento del consumidor

Para la estructura del documento es necesario explicar el comportamiento del consumidor, desde el punto de vista del marketing el mismo se define como: “el proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando buscan, evalúan, adquieren y usan o consumen bienes, servicios o ideas para satisfacer sus necesidades”. (Rivera Camino, Arellano Cueva, & Molero Ayala, 2009, p. 36)

La satisfacción de necesidades se encuentra íntimamente ligada con los gustos y preferencias de los consumidores; y esto hace que se estimule el comportamiento de los mismos. Por ello cabe señalar que son gustos y preferencias, con el fin de estructurar la investigación hacia el mercado del consumo de camiones.

Considerada la cita “*de gustibus non estdisputandum*”, que se refiere a “sobre gustos no hay nada escrito”, hay que sugerir que cada persona se siente inclinada hacia la posesión y el disfrute de unas cosas que de otras. Pero es importante para cualquier estudio que la gente tenga gustos, que mantenga distintas intensidades de deseo por poseer unas cosas u otras. (Cuerdo Mir & Freire Rubio, 2008, p. 52)

Así como es indispensable que las personas o consumidores tengan intensidades de deseo, también es indispensable que tengan preferencias por unos bienes o por otros; “la importancia de las preferencias estriba en que, dado que el consumidor en un momento determinado no va a poder demandar todo aquello que desea, tiene que elegir”.(Cuerdo Mir & Freire Rubio, 2008, p. 52)

Establecido así se puede concluir que generalmente los gustos y preferencias están sujetos a circunstancias que induzcan al individuo a determinar qué es lo que más o lo que menos desea, de entre todos los bienes o servicios que puede adquirir. Como se manifestó el consumidor está en la capacidad de decidir en función de sus gustos y preferencias que tipo de bien o servicio consumir, pero existen una serie de variables que el mismo debe considerar antes de tomar la última decisión; para el caso de estudio dichas variables están representados por:

- **Precios:** aquí el consumidor puede establecer la relación con un producto de similares características, por ello la variable de precio también influirá en la decisión de compra.
- **Formas de pago:** el siguiente factor de decisión se relaciona con la forma de pago, mientras más flexible sea el crédito mayor posibilidad de compra existe.
- **Acceso a crédito:** en relación con las formas de pago el consumidor también considerará las facilidades de acceder al crédito sea este por medio de instituciones financieras públicas o privadas, o directamente con el concesionario. (Cuerdo Mir & Freire Rubio, 2008, p. 53)

2.1.5. Estrategias comerciales

Para poder determinar qué camino debe tomar la empresa con respecto a su gestión comercial, se deben establecer los parámetros que pueden ayudar a mejorar la gestión por medio de estrategias que permitan la consecución de los objetivos comerciales. Dentro de dichas estrategias se deben estudiar las referentes a precio, producto, plaza y promoción enfatizando al marketing directo. El objetivo básico del establecimiento de una estrategia de precios es la de “asegurar un nivel de precio para el producto o servicio que responda a los objetivos de marketing establecidos con anterioridad” (Soriano Soriano, 2009, p. 11). Con lo referente al precio las estrategias que se pueden utilizar dentro del plano comercial son:

Cuadro N° 1
Estrategias comerciales

| Opción estratégica | Razonamiento | Consecuencias |
|--|--|---|
| 1. Mantener el precio y el valor percibido. Dirigirse a los consumidores selectivos. | La empresa tiene clientes fieles. Desea dejar los clientes no interesantes a los competidores. | Menor cuota de mercado. Rentabilidad más baja. |
| 2. Elevar el precio y el valor percibido. | Elevar el precio para cubrir costes. Mejorar la calidad para justificar el precio. | Menor cuota de mercado. Mantenimiento de la rentabilidad. |
| 3. Mantener el precio y elevar el valor percibido. | Es más barato mantener el precio y elevar el valor percibido | Menor cuota de mercado. Disminución a corto plazo de la rentabilidad. Rentabilidad sostenida a largo plazo. |
| 4. Reducir ligeramente el precio y elevar el valor percibido. | Debe reducirse el precio un poco pero debe hacer hincapié en el mayor valor de la oferta. | Cuota de mercado mantenida. Reducción a corto plazo de la rentabilidad y mantenimiento a largo plazo. |
| 5. Reducción drástica del precio y mantener el valor percibido. | Disciplinar y desanimar a la competencia. | Cuota de mercado mantenida. Reducción de la rentabilidad a corto plazo. |
| 6. Reducción drástica del precio y disminución del valor percibido. | Disciplinar y desanimar a la competencia y mantener el margen de beneficios. | Menor cuota de mercado y del margen. Reducción de la rentabilidad a largo plazo. |
| 7. Mantener el precio y reducir el valor percibido. | Reducir los gastos de marketing para combatir unos costes crecientes. | Menor cuota de mercado. Margen mantenido. Reducción de la rentabilidad a largo plazo. |

Fuente:(Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 2006, p. 553)

Con respecto al producto las estrategias comerciales dependerán del tipo de producto y los beneficios que la empresa espera obtener, sean estos inmediatos, estables o crecientes en el futuro; bajo estas consideraciones las estrategias que se pueden definir son:

- **Reducción de costes**, mediante la eliminación de productos como; salida, cosecha, análisis de valores. Reducción de la variedad; poda, concentración.
- **Perfeccionamiento del producto**, mediante innovaciones, calidad y estilo.
- **Ampliación de las líneas**, tales como; variedad de la gama, modificaciones individuales y a la medida.
- **Productos nuevos**, entre ellos tenemos; totalmente nuevos en el mundo, nuevas líneas de productos y adiciones a las líneas existentes.(O'Shaughnessy John, 2001, p. 263)

En lo referente a la comunicación y la promoción de productos la definición de las

estrategias deberá estructurarse de la siguiente manera:

- Audiencia objetivo: Consumidores, clientes, líderes de opinión, otros.
- Objetivo: Captar, convertir, aumentar, atraer, mantener.
- Motivación del mensaje: Proposición única de ventas, imagen, posicionamiento de cara a la competencia, criterios de compra, otros.
- Formato del mensaje: Dogmático, emocional, razonado.
- Mezcla de medios y vínculos: TV, radio, directo, revistas, periódicos, internet, redes sociales, exteriores.
- Calendario: Concentrado, continuo, intermitente.(O'Shaughnessy, 2001, p. 352)

Definida la estructura es importante definir también los objetivos y con ello el enfoque de la estrategia:

- **Convertir (concentración en el deseo)**
- Consolidar la confianza en los actuales compradores.
- Posicionar para demostrar superioridad sobre la competencia.
- Demostrar que el producto da beneficios extras en términos de la satisfacción deseada.
- Demostrar coherencia con la mezcla de razones del comprador.

- **Aumentar (desarrollo del deseo)**
- Demostrar la potencialidad del producto para otros usos.

- **Atraer (concepción del deseo)**
- Crear conocimientos de la potencialidad del producto para satisfacer el deseo.
- Remover las barreras a la compra o minimizar la importancia de las barreras.

- **Mantener (satisfacción del deseo)**
- Aportar elementos para reconfirmar el comportamiento.(O'Shaughnessy, 2001, p. 354)

La estrategia de distribución constituye una amplia concepción de la forma en que deben ser asignados los recursos para establecer un canal (o canales) que una al producto con el consumidor o usuario, con el fin de asegurar que el producto y los servicios relacionados con éste se encuentren disponibles y al alcance del segmento objetivo. (O'Shaughnessy, 2001, p. 494)

La estrategia de distribución debe incluir:

- Identificación de los objetivos
- Selección del sistema de canales
- Definición de la cobertura
- Selección de los miembros.(O'Shaughnessy, 2001, p. 494)

Las estrategias de distribución bajo estas consideraciones pueden ser:

- Estrategia competitiva: diferenciación e imagen de marca.
- Integración horizontal: mayor poder de mercado y capacidad de crear marca.
- Integración vertical: control canal (corporativo, contractual, administrado).
- Canales alternativos: otros canales similares o diferentes.
- Cooperación con distribuidores: acuerdos de relación estables a largo plazo.(Molinillo Jiménez, 2012, p. 175)

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Definición de términos conceptuales.

Marketing: Proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros. (Kotler, 1992, p 33)

Marketing concentrado: Estrategia de segmentación a través de la cual una empresa se centra únicamente en un segmento de la población o en un número reducido de ellos. (Diccionario LD marketing directo e interactivo, 2003, pàg 11)

Marketing coordinado; Que el marketing debe estar coordinado con los otros departamentos de la empresa. No funcionará si es sólo tarea de un único departamento. La importancia de la satisfacción del consumidor debe ser asumida por todos los empleados y departamentos de la empresa. (Revista Española de Investigación de Marketing, septiembre, p.7)

Marketing de incentivos: Práctica del marketing que consiste en proporcionar al comprador motivos adicionales para que se realice la compra.

Marketing dirigido a objetivos; Estrategia que siguen ciertas compañías y que consiste en dividir el mercado en distintas partes (segmentos), según sus características. Una vez hecho esto, el esfuerzo promocional es individualizado, en contenido y en cantidad para cada tipo de segmento.(Diego Monfferrer, 2003, p 63)

Mercado: Todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo. El término consumidor se entiende en sentido amplio (comprador, Usuario, público en general.) El tamaño del mercado depende del número de personas que muestran una necesidad, que tiene recursos que interesan a otros y están dispuestos a ofrecer esos recursos para intercambiarlos por lo que sean. Originalmente, el término mercado hacía referencia al lugar donde compradores y vendedores intercambiaban sus bienes; por ejemplo, la plaza del pueblo. Los economistas por su parte usan el término mercado para referirse al conjunto de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un determinado producto o clase de productos: el mercado de alimentos el mercado de coches etc.(Cultural, 2001, p 39)

Mercado objetivo: parte del mercado disponible cualificado al que la empresa decide aspirar.

Estrategia: .En el terreno empresarial, la estrategia consiste en el proceso de toma de decisiones sobre el futuro de la empresa y la puesta en práctica de dichas decisiones. En la

estrategia empresarial se distinguen dos fases:

- Planificación estratégica, establecimiento de la filosofía, misión, objetivo a alcanzar y estrategia a seguir.
- Implementación estratégica. Desarrollo de una estructura capaz de seguir en el plan estratégico y alcanzar los objetivos fijados. Con más frecuencia de la que se debería se utilizan indistintamente los términos táctica y estrategia. (Gómez Castañeda, 2005, p 89)

Precio: Valor de intercambio de bienes o servicios. En marketing, el precio es el único elemento del Mix de marketing que produce ingresos, ya que el resto de los componentes producen costes. La determinación del precio de un producto se configura como una decisión de vital importancia para la empresa, al condicionar en gran medida el nivel demanda que se va a dirigir a ese producto y, en definitiva, su nivel de ventas. Errores comunes realizados por empresas que suelen ser: fijación de precios muy orientados por los costes, falta de revisión de los precios, precios escasamente diferenciados para distintos productos y segmentos de mercado, precios que en nada tienen en cuenta las demás variables que componen el Mix de marketing de las empresas, etc.(Cultura, 2001, p 20)

Política: La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como el ejercicio del poder para la resolución de un conflicto de intereses.

Competencia: Concurrencia de una multitud de vendedores en el libre mercado, que para conseguir la venta de sus productos pugnan entre sí, proponiendo los precios que les permitan sus costes, y que se mantengan en línea con los del mercado, dando lugar a un reparto del mercado real. Los competidores pueden ser de varios niveles.

- Competidores por la necesidad.
- Competidores genéricos.

- Competidores de producto.

Competidores de marca. (Cultura, 2001, p 28)

Posicionamiento: Según Kotler (1996) el posicionamiento no es lo que se realiza con un producto, el posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas, es decir se posiciona el producto en la mente de las personas.

Publicidad: Es una comunicación no personal, realizada a través de un patrocinador identificado, relativo a su organización, producto, servicio o idea. A la hora de desarrollar un programa de publicidad, lo primero que hay que hacer es identificar el público objetivo al que se dirigirse y tomar una serie de decisiones. (Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, p. 569.)

- Los objetivos de la acción publicitaria.
- El presupuesto que se va a dedicar para su desarrollo.
- El medio que se utilizara.
- La forma de evaluar los resultados.

Propaganda: Forma de diseminar un concepto que apela. Tanto al intelecto como a las emociones del público al que va dirigido. Debido a la combinación de sus objetivos es un medio preferido para la comunicación de ideas, doctrinas, etc. (Cultural, 2001, p. 278).

Oferta: Cantidad de bienes y/o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un precio determinado. También se designa con este término a la propuesta de bienes o servicios que, de forma verbal o por escrito indica una empresa a otra, mostrando de forma detallada las condiciones de la venta. (Cultural, 2001, p. 237).

Demanda: Valor global que expresa la intención de compra de una colectividad. La curva de demanda indica las cantidades de un cierto producto que los individuos o la sociedad están dispuestos a comprar en función de sus precios y sus rentas. (Cultural, 2001, p. 87).

Servicio al Cliente: El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sean la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de comunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional. (Lovelock Chistopher, 1990, p. 18)

Marketing Mix: Uso selectivo de las distintas acciones del marketing para la consecución de los objetivos de venta de un producto concreto. Los elementos del marketing son muy variados y numerosos. Se han agrupado bajo cinco apartados, conocidos como los 5”P” del marketing: (Producto, Promoción, Plaza, Precio, Postventa) por ejemplo, la obtención de los objetivos del marketing con un producto determinado puede necesitar una combinación de marketing que, sobretodo, se base en el Precio (un precio más bajo que la competencia) y el “lugar” (una distribución muy agresiva). El objetivo final es lograr la combinación de marketing más adecuada para el producto, haciendo la inversión justa para obtener el máximo de rendimiento.

Venta: Es un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero. (Cultural, 2001, p. 340).

También puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual el vendedor pretende influir en el comprador alrededor de la acción del vendedor de la empresa, despliega una serie de funciones como la fuerza de ventas, la publicidad, la investigación de marketing, la promoción, etc. Todas esas actividades de marketing son necesarias para que la acción de vender sea efectiva, pero constituyen solo la “punta de iceberg” del marketing, lo que más se hace notar. Cuando estas actividades se constituyen en la actuación principal de la empresa dan lugar a lo que se llama selling concept, que significa la actualización del producto o servicio adaptándose a la nueva realidad más compleja del cliente.

2.2.2. Definición de términos operacionales

Fidelidad: Se produce cuando los compradores, a la hora de comprar un producto, confían

siempre en la misma marca u empresa. La fidelidad a la marca resulta ventajosa para la empresa, pues estabiliza sus ventas y facilita las tareas de previsión.

Filosofía corporativa: La filosofía corporativa está conformada por los principios corporativos, la visión, la misión, los objetivos y metas de la organización. Juega un papel muy importante porque forma la línea directriz para la acción y evaluación de los empleados para lograr sus metas. Representa lo que la empresa es y quiere llegar a ser. (Marka, 2010, p. 15).

Principios: Los principios corporativos definen la identidad corporativa, en cuanto a los valores, creencias, normas que regulan la vida de la organización. La importancia de los principios corporativos es que al estar claramente definida, facilitaría el trabajo del equipo y del conjunto de personas miembros de la organización. (Marka, 2010, p. 31)

Valores: Los valores son considerados como los descriptores morales que muestran responsabilidad ética y social en el desarrollo de las actividades de la empresa. Estos valores gobiernan las interacciones entre las personas, tanto interna (personal) como externamente (clientes y proveedores).(Mejia Carlos, 2012, p. 3)

Misión: La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y logra así su visión organizacional. La misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y misión. (Serna Humberto, 1997, p 185-190).

Visión: Serna Humberto también nos dice que “La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido”

2.3. Marco Temporal / Espacial

El comportamiento del mercado en Santo Domingo de los Colorados y los factores que influyen en la toma de decisión sobre canales de distribución modernos o tradicionales.

El análisis de la investigación será ejecutada de acuerdo al comportamiento en el presente año y se proyectará el su crecimiento o decrecimiento a cinco años.

2.4. Marco Legal

La comercialización de automotores en el Ecuador se desarrolla en un marco legal donde las principales regulaciones son:

- Ley No. 42 Ley Sustitutiva a la Ley de Creación del Fondo de Vialidad para la Provincia de Loja, FONDVIAL, publicada en el R.O. 335 del 9 de junio del 1998
- Reglamento a ley de transporte terrestre Transito y seguridad vial. Decreto Ejecutivo 1196. Registro Oficial Suplemento 731 de 25-jun-2012. Ley de reforma tributaria. R.O. Suplemento 325 del 14 de mayo del 2001
- Resolución COMEXI No. 184 (Registro Oficial No. 57 de abril 8 del 2003), la importación de estos productos está sujeta a las siguientes disposiciones:
- Subpartida 9808.00.00.94 del Arancel Nacional de Importaciones, con excepción de las partidas 8712.00.00, 87.13 y 87.16

- Decreto Ejecutivo No. 3497, publicado en el Registro Oficial No. 744 del 14 de enero de 2003, Título II, Capítulo I y II.
- Partidas arancelarias 84.07 y 84.08
- Subpartidas arancelarias 8408.90.10 y 8408.90.20;
- Ley No. 690, Registro Oficial No. 144 agosto 18 de 2000
- Decreto Ejecutivo No. 1212, Publicado en el Registro Oficial No. 264, febrero 12 de 2001
- Ley sobre Discapacidades, Registro Oficial No. 301, abril 6 del 2001. Subpartidas 8705.30.00, 8705.90.10, 8705.90.20,
- Decreto Ejecutivo No. 3497, R.O. No. 744 de enero 14 del 2003.
- Texto codificado, según Decreto Ejecutivo No. 3497, R.O. No. 744 de enero 14 del 2003.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de una investigación académica, propone el descubrimiento de múltiples cuestionamientos que se pretenden probar conforme se obtiene y procesa la información, el capítulo siguiente expone la hipótesis sus variables e indicadores que posteriormente serán comprobados o rechazados.

3.1. Hipótesis o idea a defender

Hipótesis nula: La comercialización para la empresa Súper Dealer no incide en la mejora de la gestión comercial de la marca Hino en el mercado de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.

Hipótesis alterna: La planificación de ventas para la empresa Súper Dealer incide la mejora de la gestión comercial de la marca Hino en el mercado de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.

3.2. Variables e indicadores

3.2.1. Variable

Las variables presentes en la hipótesis de estudio son:

- **Variable dependiente:** Planificación de ventas de camiones Hino para la empresa Súper Dealer.
- **Variable independiente:** Gestión de comercialización en la empresa para el mercado camionero de la ciudad.

Cuadro N° 2
Descripción de las variables de investigación

| Variable Independiente | Concepto | Componentes | Ítems |
|---|--|-------------------------|--|
| Mercado de la ciudad de Santo de los Colorados | Grupo de personas interesadas en adquirir camiones para su actividad económica. | Análisis externo | Factores Políticos |
| | | | Factores Económicos |
| | | | Factores Sociales |
| | | | Factores Tecnológicos |
| | | Demanda | Demanda actual |
| | | | Demanda futura |
| | | | Factores que afecta la demanda |
| | | Oferta | Oferta actual |
| | | | Oferta futura |
| | | | Factores que afectan la oferta |
| | | Gustos y Preferencias | Gustos y preferencias de consumo de camiones |
| | | | Precios |
| | | | Formas de pago |
| Acceso a Crédito | | | |
| Variable Dependiente | Concepto | Componentes | Ítems |
| Planificación de ventas de camiones Hino para la empresa Súper Dealer | Gestión comercial realizada por el equipo de ventas y postventa de la empresa Súper Dealer en la línea de vehículos marca Hino | Análisis interno | Competidores |
| | | | Proveedores |
| | | | Intermediarios |
| | | | Grupos de interés |
| | | | Cadena de Valor |
| | | Estrategias comerciales | Producto |
| | | | Precio |
| | | | Plaza |
| | | | Promoción |
| | | | Comunicación |
| | | Servicio Postventa | Marketing Directo |
| | | | Fidelización |
| | | | CRM |
| | | | Desarrollo de clientes |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

3.2.2. Indicador

Los indicadores y parámetros operacionales aplicados en la investigación se describen a continuación:

Cuadro N° 3
Descripción de indicadores para la variable independiente

| V. Independiente | Concepto | Componentes | Ítems | Indicadores | Parámetros operacionales |
|--|---|-----------------------|--|--|--|
| Mercado de la ciudad de Santo de los Colorados | Grupo de personas interesadas en adquirir camiones para su actividad económica o uso personal | Análisis externo | Factores Políticos | Políticas de comercialización de vehículos | Fuentes Bibliográficas, Documentales, Internet |
| | | | Factores Económicos | PIB, Inflación, Tasas de interés | Fuentes Bibliográficas, Documentales, Internet |
| | | | Factores Sociales | Empleo / Desempleo Remuneraciones | Fuentes Bibliográficas, Documentales, Internet |
| | | | Factores Tecnológicos | Tecnologías requeridas | Fuentes Bibliográficas, Documentales, Internet |
| | | Demanda | Demanda actual | # de personas interesadas en comprar vehículos | Fuentes Documentales, Encuesta |
| | | | Demanda futura | Proyección del # de personas interesadas | Fuentes Documentales, Encuesta |
| | | | Factores que afectan a la demanda | # de factores | Fuentes Documentales, Encuesta |
| | | Oferta | Oferta actual | # de vehículos vendidos de otras marcas | Fuentes Documentales, Observación directa |
| | | | Oferta futura | Proyección del # de vehículos vendidos de otras marcas | Fuentes Documentales, Observación directa |
| | | | Factores que afectan la oferta | # de Factores | Fuentes Documentales, Observación directa |
| | | Gustos y Preferencias | Gustos y preferencias de consumo de camiones | Color, Capacidad, Modelo | Fuentes Documentales, Encuesta, Entrevista |
| | | | Precios | Precio final | Fuentes Documentales, Encuesta, Entrevista |
| | | | Formas de pago | Formas de pago utilizadas | Fuentes Documentales, Encuesta, Entrevista |
| | | | Acceso a Crédito | Porcentaje de personas que acceden a crédito | Fuentes Documentales, Encuesta, Entrevista |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Cuadro N° 4
Descripción de indicadores para la variable dependiente

| Variable Dependiente | Concepto | Componentes | Ítems | | |
|---|--|-------------------------|------------------------|----------------------------------|--|
| Planificación de ventas de camiones Hino para la empresa Súper Dealer | Gestión comercial realizada por el equipo de ventas y postventa de la empresa Súper Dealer en la línea de vehículos marca Hino | Análisis interno | Competidores | # de competidores | Fuentes Documentales, Encuesta, Entrevista |
| | | | Proveedores | # de proveedores | Fuentes Documentales, Encuesta, Entrevista |
| | | | Intermediarios | # de intermediarios | Fuentes Documentales, Encuesta, Entrevista |
| | | | Grupos de interés | # de grupos de interés | Fuentes Documentales, Encuesta, Entrevista |
| | | | Cadena de Valor | Valor agregado | Fuentes Documentales, Encuesta, Entrevista |
| | | Estrategias comerciales | Producto | # de vehículos a vender | Fuentes Documentales, Encuesta, Entrevista |
| | | | Precio | Táctica de precios | Fuentes Documentales, Encuesta, Entrevista |
| | | | Plaza | Margen de contribución | Fuentes Documentales, Encuesta, Entrevista |
| | | | Promoción | Presupuesto de Promoción | Fuentes Documentales, Encuesta, Entrevista |
| | | | Comunicación | Presupuesto de Comunicación | Fuentes Documentales, Encuesta, Entrevista |
| | | | Marketing Directo | Presupuesto de Marketing Directo | Fuentes Documentales, Encuesta, Entrevista |
| | | Servicio Postventa | Fidelización | # de Programas | Fuentes Bibliográficas, Documentales, Internet |
| | | | CRM | Costo de implementación | Fuentes Bibliográficas, Documentales, Internet |
| | | | Desarrollo de clientes | # de clientes fidelizados | Fuentes Bibliográficas, Documentales, Internet |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

3.3.Estrategia Metodológica

El marco metodológico expone la estructura de la investigación de campo, así como los métodos que se utilizaron para la recopilación y análisis de la información, tanto a nivel documental - bibliográfico como a nivel primario. Los métodos aplicados en la investigación fueron el analítico, sintético e inductivo.

Cuadro N° 5
Métodos de investigación aplicados

| Método | Descripción |
|-----------|---|
| Analítico | Conforme el análisis de información facilitó la descripción de la gestión comercial de Súper Dealer y el comportamiento del mercado para luego definir tendencias que sirvieron para identificar los problemas y posibles soluciones para la mejora en el volumen de ventas de vehículos marca Hino en Santo Domingo de los Colorados |
| Sintético | Método que permitió la comprobación de la hipótesis a través de la identificación de la relación causa - efecto del problema |
| Inducción | Que permitió a través de la observación llegar a conclusiones sobre la relación entre el volumen de ventas de la empresa y la efectividad de la gestión comercial como medio para consolidar una mejora. |

Fuente: (UTE, 2011)

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

3.3.1. Fuentes, técnicas e instrumentos para obtener la información

3.3.1.1. Fuentes de investigación

Las fuentes de investigación que se utilizaron para el estudio fueron de dos tipos: Primarias y Secundarias.

Fuentes primarias:

- a. Encuestas a propietarios de vehículos pesados.

Fuentes secundarias

- a. Fuentes bibliográficas relacionadas con la Gestión Comercial, Marketing, Planificación

Estratégica y Marketing Mix

- b. Fuentes documentales tales como registros de ventas de la empresa Súper Dealer, informes y estadísticas de la AEADE, INEC, Banco Central del Ecuador e Hino
- c. Fuentes de internet de varios Ministerios, Medios de Comunicación e instituciones y personas especializadas en la gestión comercial de camiones.

3.3.1.2. Técnicas e instrumentos

Las técnicas utilizadas en la investigación fueron:

Encuesta: Cuyo concepto es un conjunto de preguntas secuenciales, diseñadas en correspondencia a los objetivos de investigación y que pretenden obtener información asociada a un problema en particular.(Pope Jeffrey, 2002, p 49).

3.3.2. Organización, tratamiento y tipo de análisis de la información

La información recopilada se organiza en función del tipo de investigación aplicada, en cuanto a la información documental el tratamiento se lo realizará mediante un análisis y contraste de datos entre varias fuentes y la construcción de un aporte propio orientado a la realidad de la empresa Súper Dealer.

Para el caso de la información recopilada por las entrevistas se establecerán conclusiones por cada una de las preguntas aplicadas que permitan crear un perfil de consumo de los vehículos de marca Hino en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.

Finalmente, los resultados de la investigación aplicada a través de cuestionarios se presentarán en un informe que incluye gráficos y tablas de resultados, además de análisis estadístico y comprobación de la hipótesis.

Para esto la labor de tratamiento de información se apoyará en los siguientes recursos:

- a. **Humanos:** Investigadora y Encuestadores.

- b. **Tecnológicos:** Software Excel y Word.
- c. **Económicos:** Costos derivados transporte, copias y alimentación durante el proceso de investigación.

La investigación se inició con el planteamiento del problema y presentación del plan de tesis en febrero del 2013, en el que se realizó un breve estudio de la problemática y delimitación del campo a estudiar.

Luego de la revisión de la propuesta se procedió a indagar diversos aspectos relacionados con la problemática y a recolectar información de fuentes primarias y secundarias, una vez obtenida esta información se dio forma al proyecto elaborando el primer capítulo donde se detalla la situación, el tiempo y el lugar de la investigación. En octubre del año 2013 se llevó a cabo la investigación de campo donde se realizaron 365 encuestas y su respectivo análisis. En diciembre del mismo año se concluyó la investigación.

Las encuestas se realizaron en todo el sector de Santo Domingo de los Colorados al sector de transporte, ubicándose en los diferentes puntos de la ciudad. Para esta investigación se indagó en fuentes primarias como encuestas, análisis en historial de ventas en los últimos cinco años de la empresa, bases de datos con registro nacionales. La información o fuente secundaria se extrajo de bases de datos publicadas en Internet. El método empleado en esta investigación fue mediante análisis y síntesis con investigación de campo, encuestas y matrices, para obtener resultados reales de la situación comercial por la que está pasando el mercado y la empresa.

En esta investigación se usó una población de 7.535 de habitantes, obtenidos por la cifras en ventas de camiones en el periodo 2011 y 2012 publicados en las fuentes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y la AEADE, esto responde a la población finita sobre la cual se aplicará la fórmula de muestreo aleatorio simple ya que contamos con una población inferior a los 100.000 habitantes.

Entre los principales obstáculos que encontré en esta investigación, fue el tipo de población a la que se estudió, ya que en este mercado existe una gran parte de personas sin

preparación y desconfiaban del tipo de encuestas a realizar, no querían dar mayor información y en algunos casos se negaban a dar importancia a la investigación.

Para futuras investigaciones recomendaría lo siguiente:

- Demostrar que la investigación es una problemática real y actual.
- Procurar que los datos estadísticos sean exactos.
- Considerar fuentes reales.
- Que la información extraída de las fuentes primarias y en especial secundarias sea fidedigna. Entre otros.

3.4. Tipo de investigación

El tipo de investigación desarrollada fue exploratoria y descriptiva; la primera utilizada para indagar aspectos generales relacionados con el comportamiento de las ventas en la empresa Súper Dealer y como el mercado de venta de vehículos Hino ha evolucionado desde la perspectiva de los directivos y representantes de postventa. La segunda, orientada a la investigación del mercado, definiendo a través de aspectos estadísticos el comportamiento de la demanda de camiones en Santo Domingo de los Colorados desde el punto de vista externo; y en el nivel interno de la organización, una valoración de la gestión comercial según el equipo de trabajo.

Investigación Exploratoria

Se exploraron los criterios de dos expertos en la comercialización de vehículos Hino en la ciudad:

1. Sr. José Eduardo Dueñas – Gerente General de Súper Dealer
2. Srta. Daysi Albán - Jefa de Postventa

Investigación Descriptiva

El universo de investigación de mercado serán los propietarios camiones según la categoría

y clase propuesta por el INEC en el Anuario de Estadísticas de Transporte al año 2011, que en total ascienden a 6.877 unidades. A esta población se le adiciona el total de camiones vendidos en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados según la AEADE (2012), tal como se expone en la siguiente tabla

La investigación observacional será aplicada por una sola vez a la población en estudio, de ahí que se la haya definido como transversal.

3.5. La unidad de análisis o de estudio

3.5.1. La población de estudio y sus características

En este numeral se exponen la población utilizada tanto para la investigación exploratoria como para la descriptiva; teniendo en cuenta los objetivos específicos del estudio, tal como se lo explica en el numeral anterior.

Tabla N° 1
Población para la investigación descriptiva

| Población | Cantidad |
|-----------------------------------|-----------------|
| Camiones registrados (INEC, 2011) | 6.877 |
| Camiones vendidos (AEADE, 2012) | 636 |
| Total | 7.513 |

Fuente: (AEADE, 2012) / (INEC, 2011)

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

La población a tomarse en cuenta para el estudio asciende a 7.513 vehículos, a partir de los cuales se estimará una muestra para la aplicación de la investigación a los propietarios.

3.5.2. Tipo de muestreo y cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra se ha seleccionado el método probabilístico, “es el tipo de muestreo más objetivo y científico”, cuyas requisito principal es “que la cada unidad en la población tenga una probabilidad igual y conocida de ser seleccionada para la muestra”. (Pope, 2002, p. 275).

En semejanza con el concepto propuesto por el autor, se ha seleccionado el muestreo aleatorio simple, el mismo que permite que se escoja con similar probabilidad a cualquier elemento del universo de investigación.

El cálculo de la muestra se lo hace a partir de la siguiente fórmula propuesta por Muñiz (2012) para poblaciones menores a 100.000 elementos o también llamadas finitas.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2(N - 1) + Z^2 \times P \times Q} \quad (1)$$

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos de la población

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z² = Nivel de confianza elegido

E = Margen de error permitido

Para el caso del estudio y según lo sugiere Muñiz (2012), se toma un valor de P Y Q equivalentes a 0,5; debido a que no se registran datos de estudios anteriores aplicados en la ciudad de Santo Domingo relacionados a la comercialización de vehículos Hino. Además, para el cálculo se toma en cuenta un nivel de confianza del 95% como estándar teórico sugerido por el autor para estudios transversales que de acuerdo a la tabla de la distribución normal es equivalente a 1,96 y un margen de error del 5% definido por la investigadora. Reemplazando en (1) se obtiene:

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 7513}{0,05^2(7513 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{7215,4852}{19,7404}$$

$$n = 365$$

La muestra de investigación de mercado es de 365 casos. Es importante recalcar que en el

caso de la población para la investigación descriptiva interna se aplicará un censo a todo el equipo.

CAPÍTULO IV

RESULTADO Y DISCUSIÓN

A continuación se exponen el análisis e interpretación de los resultados de la investigación primaria y secundarias, previo al diseño de la propuesta de perfeccionamiento de la comercialización de la empresa Hino en la ciudad de Santo Domingo.

4.1. Diagnóstico de la empresa SÚPER DEALER

4.1.1. Direccionamiento estratégico

La empresa Súper Dealer es el representante comercial de la marca Hino en la ciudad de Santo Domingo, posterior a una reunión con los directivos de la organización se recopiló la siguiente información como parte del diagnóstico situacional del área comercial.

- **Misión**

Somos un Grupo Empresarial que importa y comercializa camiones, automóviles, repuestos, servicio post-venta, equipos de saneamiento ambiental, llantas, lubricantes y productos & servicios complementarios al sector automotriz, con calidad y excelencia.

- **Visión**

Consolidar al Grupo Dueñas Gutiérrez entre los primeros del sector automotriz en el Ecuador.

- **Valores corporativos**

Entre los valores que se aplican en la organización destacan:

- **Pertenencia:** Sentido de aprecio y compromiso con la organización, llevando orgullosos el valor.
- **Espíritu de Equipo:** La cohesión es la principal característica de la empresa, sus colaboradores, directivos y propietarios colaboran con la organización para el cumplimiento de los objetivos
- **Responsabilidad:** cada persona tiene claro su rol y cumple con sus actividades con alto sentido de calidad.
- **Humildad:** Los logros son parte del éxito, el equipo mantiene los pies en la tierra a pesar del cumplimiento de sus objetivos.
- **Honor:** Valor de mayor importancia en el desarrollo empresarial.

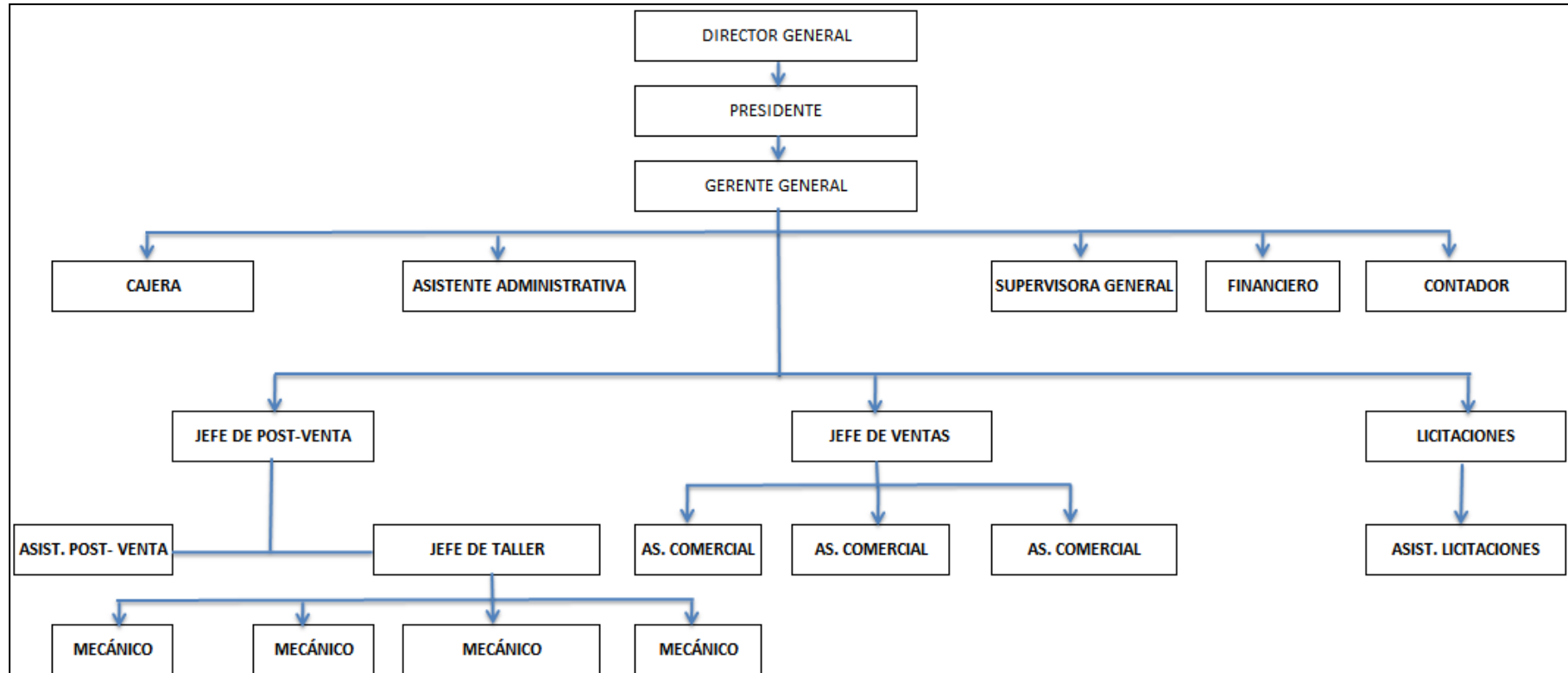
4.1.2. Estructura organizacional

Súper Dealer es una empresa con estructura funcional - jerárquica, está conformada por los siguientes departamentos:

- Presidencia
- Gerencia General
- Departamento Administrativo - Financiero
- Departamento de Ventas
- Área de Pos – venta
- Taller

La empresa está conformada por veinte y un personas distribuidas estratégicamente en distintos departamentos, el gráfico N° 2 muestra el organigrama posicional identificando el lugar que ocupa cada colaborador.

Gráfico N° 2
Organigrama de Súper Dealer



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Nataly Mero

4.1.3. Gestión Comercial de la empresa Súper Dealer

- **Estructura de la operación del departamento de ventas**

En el área comercial se encuentran tres departamentos, Ventas camiones, venta de repuestos y licitaciones o ventas al estado. El trabajo tiene dos formas de gestión comercial; la primera, se relaciona con la venta y atención en local y la segunda con la venta externa a través de la visita a clientes, en determinados meses en función del comportamiento del mercado todo el personal de ventas debe cumplir actividades de búsqueda de prospectos y venta externa.

- **Proceso de ventas**

El proceso de ventas, en el caso del asesor interno inicia cuando el cliente llega a oficina y se le cotiza el vehículo, en este primer encuentro, el asesor debe dar solución a las necesidades básicas del cliente asesorándolo en la elección del modelo de vehículo en función de su requerimiento, tipo de trabajo y capacidad de pago.

Posteriormente, se debe realizar el análisis de crédito, la valoración toma en cuenta la capacidad de endeudamiento del cliente y sobre la base de él, se establece el tipo de financiamiento y montos de entrada, posterior a ello se identifica la institución financiera más idónea para la solicitud del crédito, procurando cumplir con todos los requisitos según el perfil del cliente para evitar rechazos y reprocesos como se indica en el Anexo, gráfico N° 2.

Realizada una pre-aprobación del financiamiento, se sigue con el proceso de crédito, aprobación, facturación, entrega de vehículo y en lo posible se mantiene el contacto con el cliente para futuras compras; el seguimiento post venta no es regular.

En el caso del vendedor externo, el trabajo no responde a una estrategia o directriz institucional; a menudo depende de las visitas sin previa cita o venta al frío en diferentes

sectores de la ciudad que no han sido previamente estudiados por la empresa, sino que depende la percepción del colaborador como se indica en anexos, gráfico 3.

Una de las políticas comerciales vigentes en Súper Dealer es que el vendedor externo no está autorizado a atender ventas en local, sin que se evidencien controles adecuados de la política o seguimiento pormenorizado de la gestión de ventas.

- **Estrategias comerciales aplicadas**

La planificación de ventas es deficiente, no se identifica o registra la existencia de un plan u objetivos declarados, orientados al desarrollo del mercado y la búsqueda de segmentos atractivos en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados. Se pretende ampliar la cobertura de mercado a partir de la gestión de los vendedores externos soportada en actividades esporádicas de promoción, de las que se puede mencionar tres en lo que va del año:

- Trípticos informativos para la ayuda a la venta, que muestran la imagen del vehículo y al reverso las características técnicas.
- Una Publicación en la Revista Palcien, en especial para el día de campo que ellos ofrecen a sus proveedores de palma.
- Vallas publicitarias en arrendamiento por un año.

Las acciones antes mencionadas se realizaron de forma esporádica y con grandes limitaciones de presupuesto, de tal forma que no existe un documento oficial ni un porcentaje del gasto corriente de la empresa dedicado al mercadeo de la marca.

Gráfico N° 3
Material de apoyo para la venta



Fuente: (Super Dealer, 2013)

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Gráfico N° 4
Material de apoyo para la venta 2

DUTRO MM

ESPECIFICACIONES TECNICAS

| | |
|----------------------------|--|
| CAPACIDAD DE CARGA LIBRE | 4.5 toneladas - 90 quintales |
| DISTANCIA ENTRE EJES | 3.43 mts. |
| LARGO TOTAL | 6.17 mts. |
| ANCHO TOTAL | 1.99 mts. |
| ALTURA TOTAL | 2.22 mts. |
| ESPACIO DE CARGA ÚTIL | 4.48 mts. |
| TANQUE DE COMBUSTIBLE | 26 galones |
| SISTEMA DE INYECCIÓN | Electrónica Common Rail |
| CABINA | Abatible metálica, 3 asientos, luces de neblina, radio AM-FM |
| DIRECCIÓN | Hidráulica |
| FRENOS DE SERVICIO | Hidráulico servo asistido |
| FRENOS DE PARQUEO | Tambor en el eje de salida de la caja de cambio |
| FRENOS DE ESCAPE | Actuador electro-válvula en tubo de escape |
| MOTOR | HINO SOSC-TA EURO II TURBO INTERCOOLER SOSC-TA |
| CILINDRAJE | 4.000 cc |
| CILINDROS | 4 cilindros en línea |
| POTENCIA MÁXIMA | 150 HP a 2.500 rpm |
| NEUMÁTICOS | (7) 7.00R16-10PR (Año convencional de 5 tuercas) |
| SUSPENSIÓN DELANTERA | Hoja semielíptica y amortiguadores |
| SUSPENSIÓN TRASERA | Hoja semielíptica, paquete auxiliar y amortiguadores |
| NÚMERO DE MARCHAS ADELANTE | 5 |
| NÚMERO DE MARCHAS ATRÁS | 1 |
| VELOCIDAD MÁXIMA | 115 Km/h |
| RELACION DIFERENCIAL | 5.125 |

SUPER DEALER

Matriz: Av. Chona Km. 1 y Anillo Vial
Telfs.: 2768-157 / 2766-745 / 2766-747 / Fax: 2766-748
Sucursal: Av. Quevedo Km. 4 ½ / Telf.: 3740-888
email: hino_sos@duenasgutierraz.com
Santo Domingo - Ecuador

Fuente: (Super Dealer, 2013)

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

4.1.4. Condiciones para la venta de los vehículos

Los modelos de vehículo Hino que se comercializan en Súper Dealer se dividen en diferentes series, la tabla siguiente expone los modelos y precios de cada uno:

Tabla N° 2
Series de Vehículos vendidos por Súper Dealer

| Hino | Tipo | Capacidad (ton o m3) | Precio | Precio con IVA |
|--------------|-----------------------------|----------------------|---------------|----------------|
| Dutro City | Chasis | 3,6 | \$ 29.900,00 | \$ 33.488,00 |
| Dutro FM 616 | Chasis | 4,5 | \$ 32.500,00 | \$ 36.400,00 |
| DutroFQ 716 | Chasis | 5,5 | \$ 34.700,00 | \$ 38.864,00 |
| Dutro FR 816 | Chasis | 6,5 | \$ 36.500,00 | \$ 40.880,00 |
| FC9JISA | Chasis | 7,5 | \$ 44.700,00 | \$ 50.064,00 |
| GD8JLSA | Chasis | 9 | \$ 59.800,00 | \$ 66.976,00 |
| GD8JMSA | Chasis | 13 | \$ 74.000,00 | \$ 82.880,00 |
| GH1JGSD – UP | Volqueta | 8 | \$ 85.500,00 | \$ 95.760,00 |
| FM1JRUA | Chasis | 17 | \$ 92.500,00 | \$ 103.600,00 |
| FM1JLUD – UP | Volqueta | 10 | \$ 103.500,00 | \$ 115.920,00 |
| FS1ERVA | Chasis | 23 | \$ 120.500,00 | \$ 134.960,00 |
| FS1ELVD – UP | Volqueta | 12 | \$ 129.500,00 | \$ 145.040,00 |
| ZS1EPVA-UP | Volqueta | 16 | \$ 147.500,00 | \$ 165.200,00 |
| SS1EKVA | Tracto Camión | 45 | \$ 100.500,00 | \$ 112.560,00 |
| AK8JRSA | Chasis - bus sin retardador | 50 pasajeros | \$ 66.500,00 | \$ 74.480,00 |
| FC9JKSZ | Chasis bus | 35 pasajeros | \$ 43.500,00 | \$ 48.720,00 |

Fuente: (Super Dealer, 2013)

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Debido a la restricción de importación desde Japón, los vehículos más comerciales (series 300 y 500) provienen de Colombia y solo la serie 700 viene directamente desde Japón. (Super Dealer, 2013) Las garantías ofrecidas en las ventas de vehículos Hino según la empresa son:

- a. **Período:** El período es de 12 meses o 100.000 kilómetros de recorrido, lo que ocurra primero a partir de la entrega del vehículo
- b. **Cobertura:** la garantía cubre las partes y componentes del vehículo, excluyendo el desgaste normal por el uso de partes y piezas mecánicas.
- c. **Excepciones:** las excepciones de cobertura de la garantía, se enmarcan en la modificación o alteración de partes y piezas, reparación en talleres no autorizados, uso de repuestos no genuinos, accidentes, costos a cargo del cliente derivados del

mantenimiento regular, falta de mantenimiento, daños por condiciones ambientales y emisión de gases.

En materia de descuentos se aplica únicamente el 1% en pagos realizados de contado; para el caso de otras formas de pago como crédito con instituciones financieras, el costo no contempla ningún descuento. El financiamiento de los vehículos se hace única y exclusivamente a través de instituciones financieras, previo el pago de entradas, a través de cesión de cartera para AMERAFIN y crédito bancario con Produbanco y Banco Bolivariano frecuentemente, se utiliza los servicios del Banco del Austro y Corporación CFC poco frecuente debido a las tasas de crédito.(Súper Dealer, 2013)

4.1.5. Convenios para la venta

Entre los convenios celebrados con proveedores se pueden destacar:

- Alianzas estratégicas con empresas como La Fabril, para manejar su banco de proveedores.
- Alianzas con el Banco. Pichincha y su filial, AMERAFIN ofrecer crédito directo hasta 5 años con el 30% de entradas en todos los vehículos.

4.2. Análisis histórico de las ventas de vehículos Hino por parte de la empresa Súper Dealer.

4.2.1. Ventas totales

Las ventas totales de la empresa en los últimos cinco años ascienden a 26,3 millones de dólares, siendo el año de mayor crecimiento el año 2011 con un total de 140 unidades vendidas y un monto de 7,5 millones de dólares; para el año 2012 la tendencia muestra una contracción importante del 26,1% llegando a venderse 103 unidades por un monto de 5,5 millones de dólares.

Gráfico N° 5
Ventas de vehículos realizadas por Súper Dealer (Periodo 2008 – 2012)



Fuente: (Super Dealer, 2013)

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Las tasas de variación de las ventas anuales muestran que el crecimiento promedio en los últimos cinco años fue del 10,20%; con una tendencia hacia el decrecimiento en función de la escasa inversión en promoción y las restricciones impuestas por el gobierno a la importación de vehículos.

Tabla N° 3
Tasa de crecimiento de ventas en dólares de Súper Dealer (Período 2008 – 2012)

| Año | Monto | Tasa de crecimiento % |
|--------------|-------------------------|-----------------------|
| 2008 | \$ 4.724.629,48 | |
| 2009 | \$ 3.525.629,79 | -25,38 |
| 2010 | \$ 4.977.927,32 | 41,19 |
| 2011 | \$ 7.550.760,40 | 51,68 |
| 2012 | \$ 5.535.866,63 | -26,68 |
| TOTAL | \$ 26.314.813,61 | 10,20 |

Fuente: (Super Dealer, 2013)

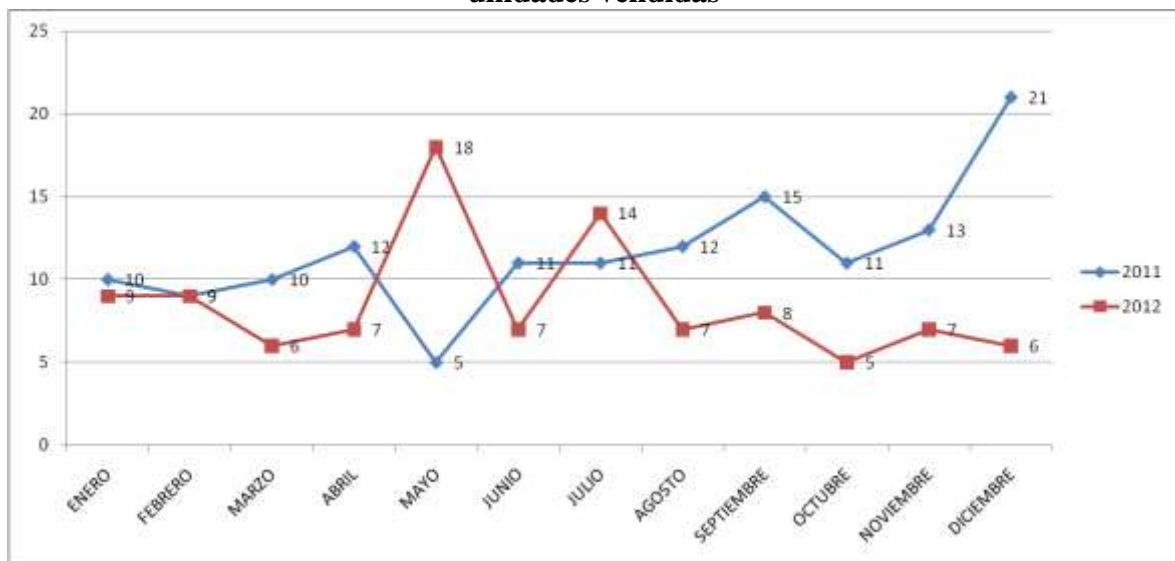
Elaborado por: Nataly Mero, 2014

En función de este escenario es fundamental desarrollar modelos que incentiven la demanda para garantizar una recuperación en el volumen de ventas registrado en la empresa en el último año.

4.2.2. Estacionalidad de la Demanda

De acuerdo a los datos valorados de la empresa Súper Dealer (2013), se ha identificado una alta volatilidad en el mercado, que no permite demostrar una tendencia o externalidad de la demanda, tal como se muestra en el siguiente gráfico, correspondiente a las ventas del periodo 2011 – 2012.

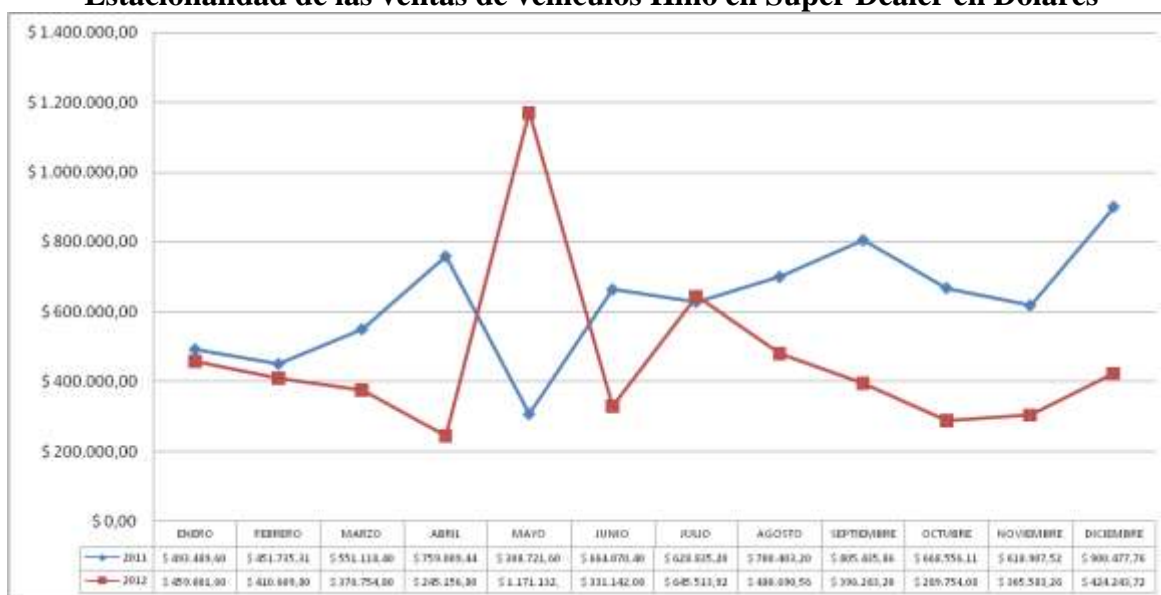
Gráfico N° 6
Estacionalidad de las ventas de vehículos Hino en Súper Dealer en Cantidad de unidades vendidas



Fuente: (Super Dealer, 2013)

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Gráfico N° 7
Estacionalidad de las ventas de vehículos Hino en Súper Dealer en Dólares



Fuente: (Super Dealer, 2013)

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

La gestión comercial posee múltiples problemas, que se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Políticas confusas sobre la administración de los clientes
2. Escasa capacitación y desarrollo de técnicas de ventas para mejoras en la gestión comercial individual
3. Limitaciones en el seguimiento postventa de los clientes
4. Pocos recursos invertidos en estrategias publicitarias
5. Ventas con tendencia al decrecimiento, rango del -26,1% en el último año
6. Restricciones en cuanto a importación de vehículos que limita el número de unidades
7. Alto número de requisitos y necesidad de efectivo exigidos como condiciones para la venta

Entre los aciertos en materia comercial se pueden evidenciar:

1. Alianzas estratégicas con entidades financieras
2. Atención adecuada en el local
3. Personal con experiencia en la venta de la marca

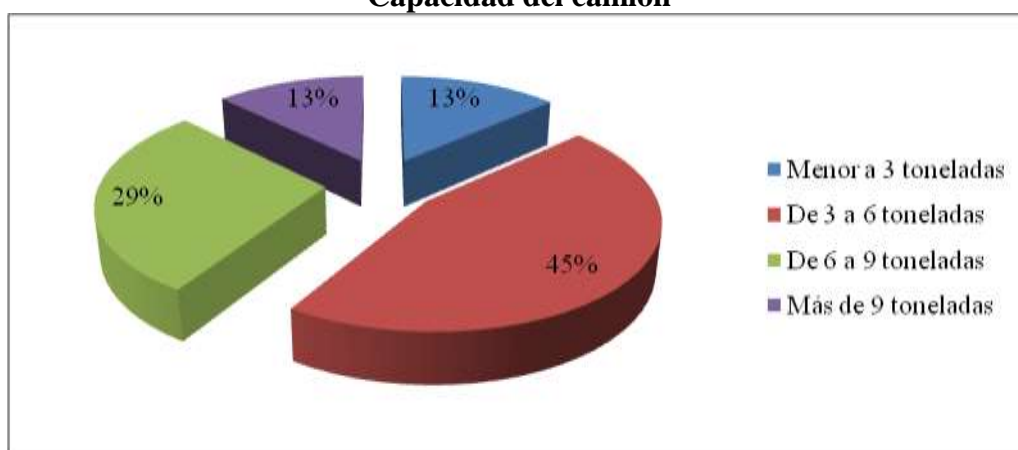
A continuación se analiza los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a consumidores en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados como parte del factor externo a evaluar.

4.3. Análisis de resultados de la encuesta

Para mejor comprensión de datos véase tablas del 1 al 14 en anexos.

a) ¿Capacidad del camión que posee actualmente?

Gráfico N° 8
Capacidad del camión



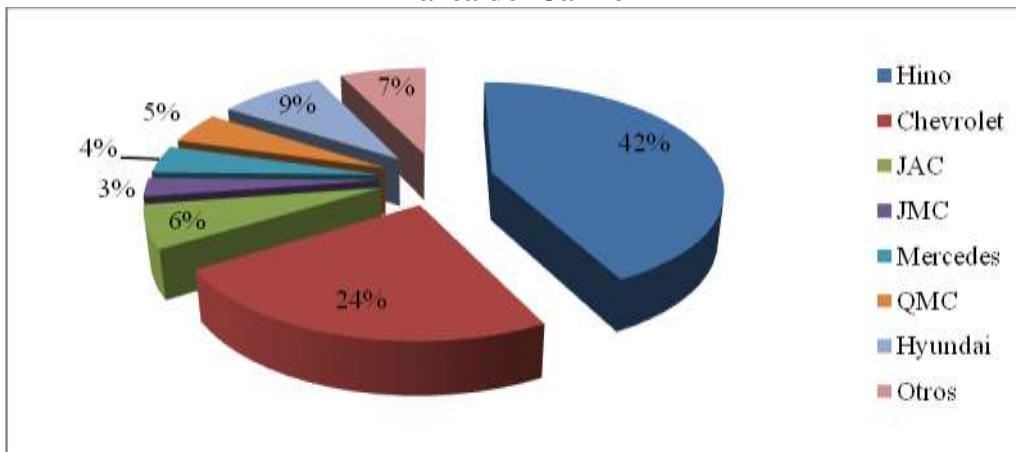
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

De las personas encuestadas que poseen un camión en la ciudad de Santo Domingo se determina que la mayor parte de transportistas del sector posee camiones con capacidades entre 3 y 6 TON.

b) Marca

Gráfico N° 9
Marca del Camión



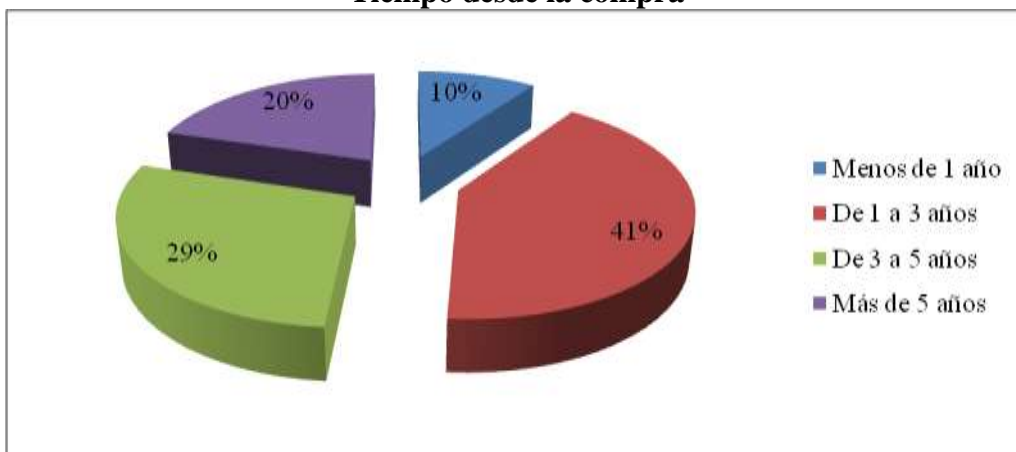
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

La mayor parte de la población tiene vehículos de marca Hino, esto representa el 46 % del mercado. Según la respuesta de los encuestados se observa también que su principal competencia la tiene con Chevrolet reflejado con 25% de preferencia de los consumidores.

c) Tiempo desde la compra

Gráfico N° 10
Tiempo desde la compra



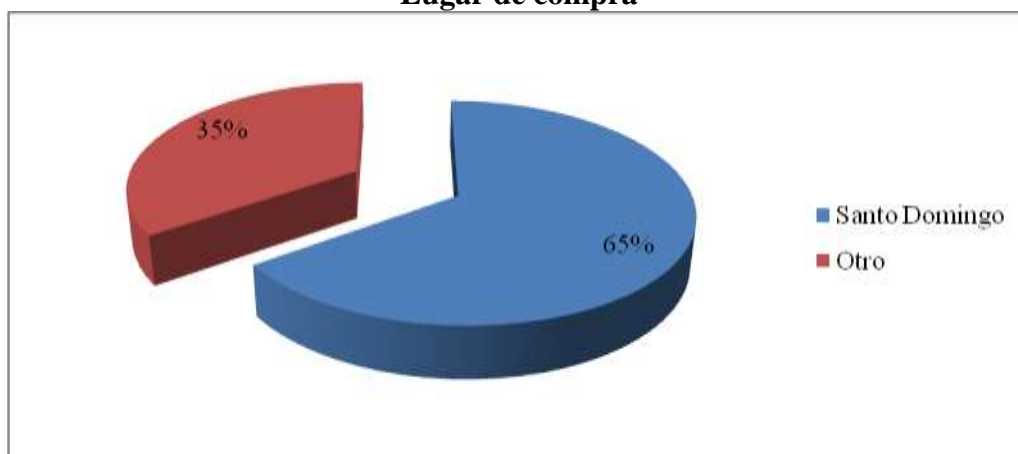
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

En relación al tiempo transcurrido desde la compra del camión tenemos que el 41% de la población ha adquirido su vehículo en los últimos tres años sin considerar el presente y que el 29% lo tiene entre tres y cinco años.

d) Lugar donde lo compró

Gráfico N° 11
Lugar de compra



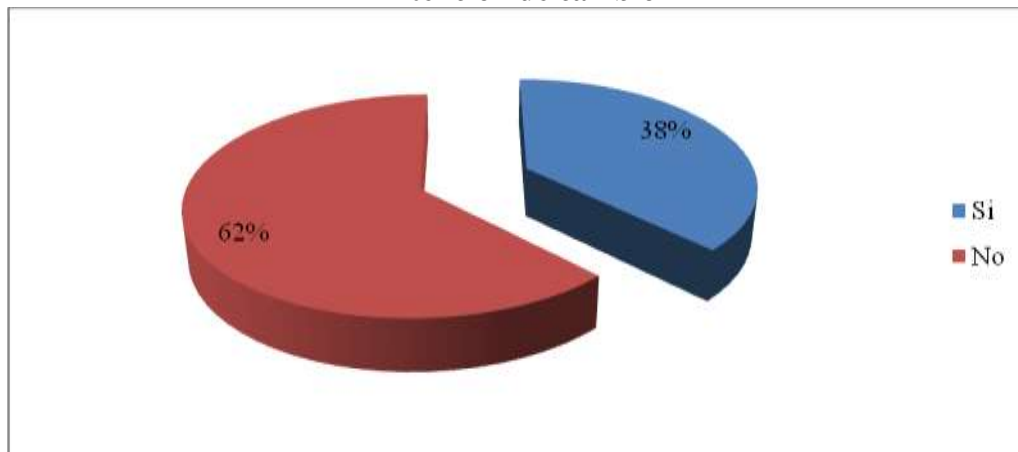
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

En cuanto al lugar donde realizó la compra del camión tenemos que el 65% de los encuestados adquirió el camión en la ciudad de Santo Domingo mientras que el 35% lo hizo en otras ciudades, siendo las de mayor frecuencia y en orden de prelación Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca y Latacunga.

1. ¿Estaría dispuesto a comprar un nuevo vehículo o cambiar el actual?

Gráfico N° 12
Intención de cambio



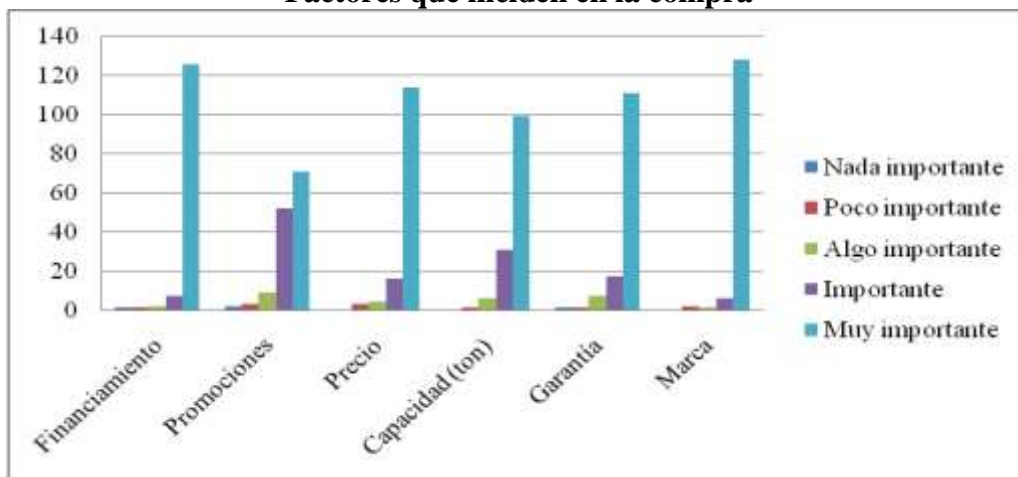
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Al considerar la posibilidad de realizar una nueva adquisición o un cambio de vehículo los encuestados respondieron que el 38% estaría dispuesto hacerlo mientras que el 62% no analiza la posibilidad de hacer un cambio en los próximos días.

2. Califique en escala de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima calificación, los factores que tomaría en consideración al momento de cambiar su vehículo.

Gráfico N° 13
Factores que inciden en la compra



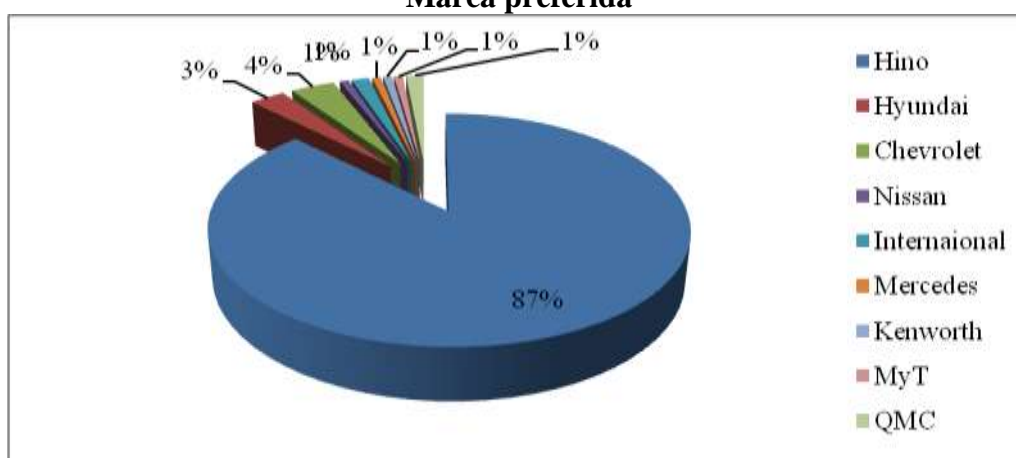
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

De las personas encuestadas tenemos que todos los factores presentados, financiamiento, promoción, precio, capacidad de carga del vehículo, garantías y marca son relevantes al momento de la compra, sin embargo se puede señalar que el precio y el financiamiento son los componentes más influyentes que se toman en cuenta y son de mayor incidencia al momento de considerar un cambio de vehículo.

3. ¿Qué marca preferiría de camión?

Gráfico N° 14
Marca preferida



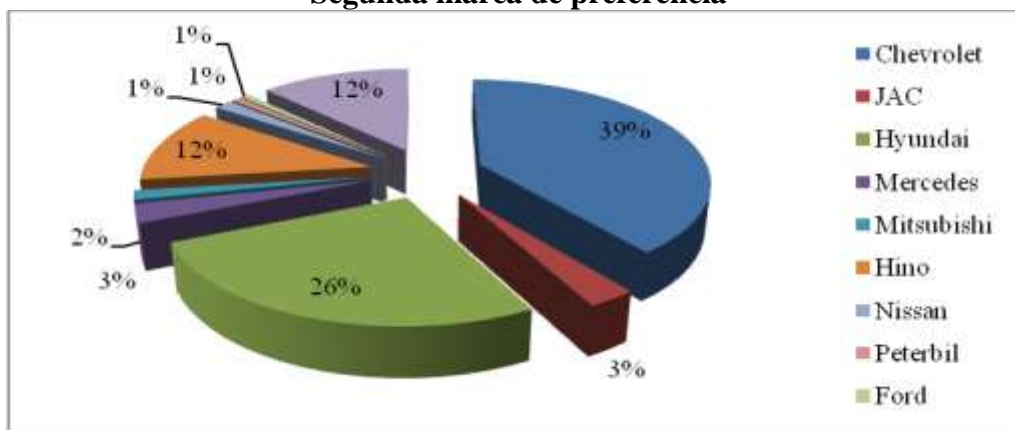
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

En cuanto a la marca de preferencia para el mercado camionero, el 87% dijo que prefería Hino.

4. ¿Y en segundo lugar?

Gráfico N° 15
Segunda marca de preferencia



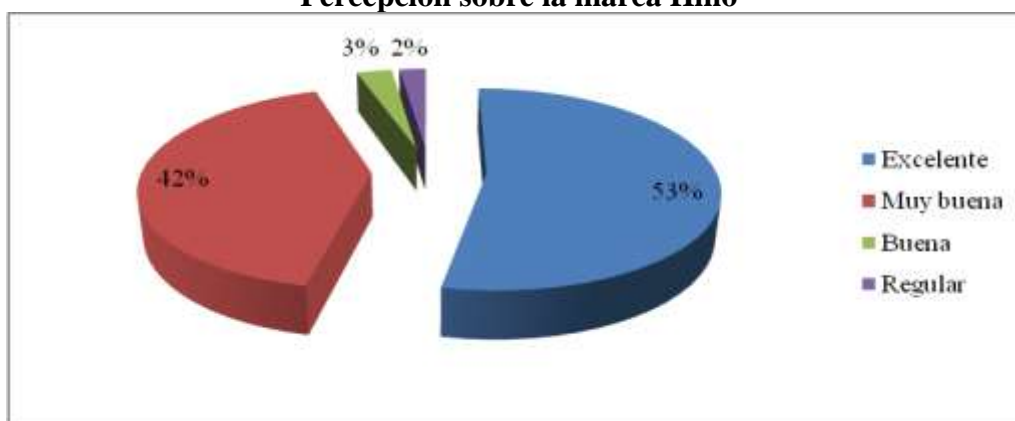
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Luego de conocer la marca preferida por el mercado se quiso saber cuál es la segunda de su preferencia para lo cual respondieron que su marca será Chevrolet con una participación del 39%, seguida de Mitsubishi con el 26%.

5. Cómo calificaría la marca Hino en lo que vehículos (camiones y otros) se refiere

Gráfico N° 16
Percepción sobre la marca Hino



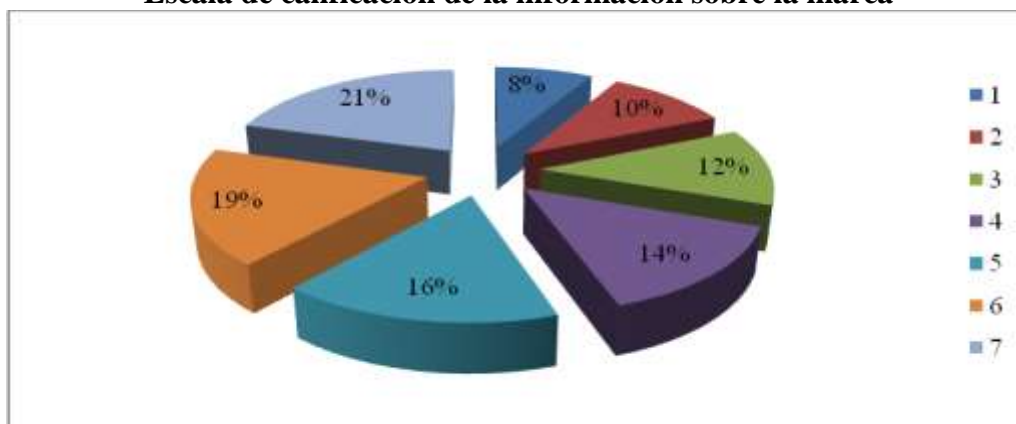
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

De las personas encuestadas el 95% hablan muy bien de la marca Hino, de los cuales el 53% consideran que la marca Hino es excelente, el 42% opinan que es muy buena.

6. En escala de 1 al 10 que tanta información ha tenido sobre esta marca

Gráfico N° 17
Escala de calificación de la información sobre la marca



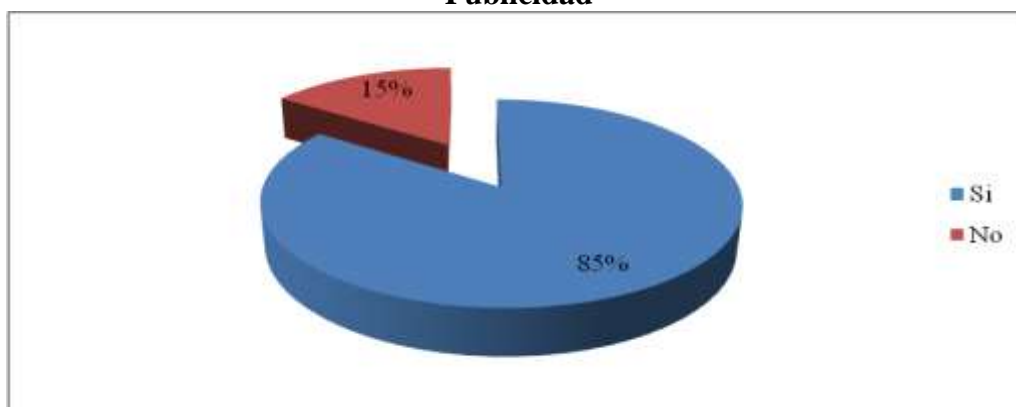
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

En cuanto a la información que el mercado ha recibido sobre la marca de manera empírica, si se considera como positiva las respuestas ubicadas entre 1 y 4, tenemos que el 44% considera conocer sobre el producto.

7. ¿Ha recibido publicidad de esta marca?

Gráfico N° 18
Publicidad



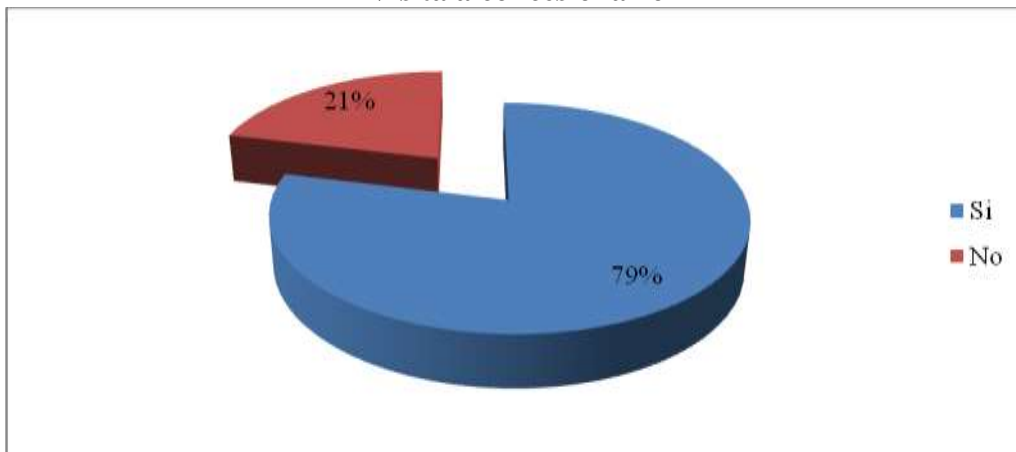
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

El 85% de la población encuestada afirma haber recibido publicidad de la marca, mientras que, solo un 15% asegura que no lo ha hecho.

8. ¿Ha visitado alguna vez un concesionario de Hino en la ciudad de Santo Domingo?

Gráfico N° 19
Visita a concesionario



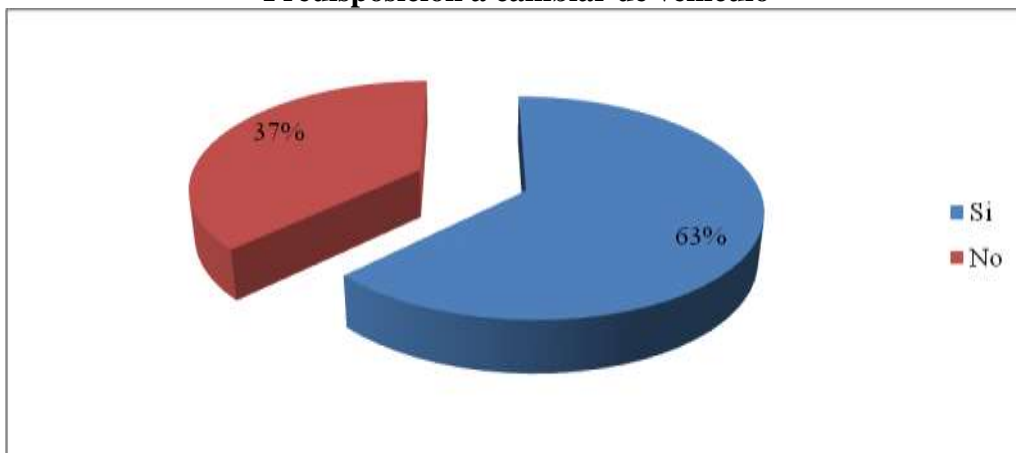
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

De la población encuestada el 79% asegura que si conoce las instalaciones de Súper Dealer y solo el 21% no ha visitado nunca las oficinas de la empresa.

9. ¿Estaría dispuesto a comprar o cambiar su vehículo actual por uno de marca Hino?

Gráfico N° 20
Predisposición a cambiar de vehículo



Fuente: Encuesta

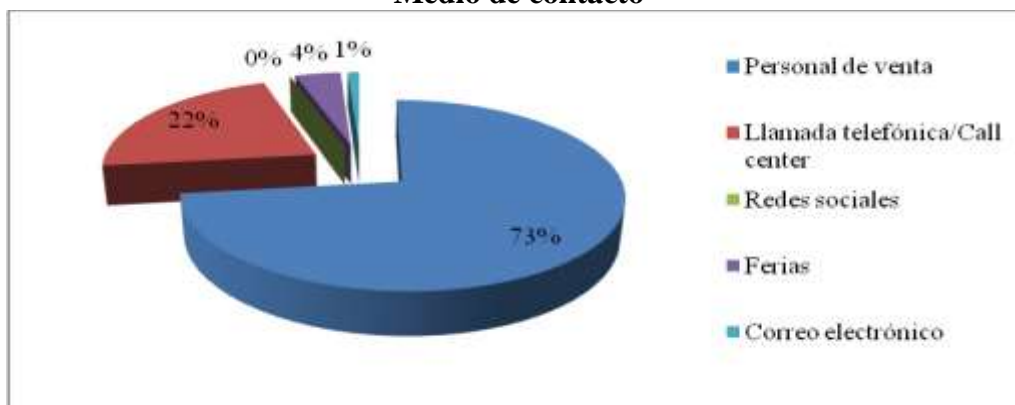
Elaborado por: Nataly Mero, 2014

En cuanto a la predisposición de los encuestados de comprar o cambiar su actual vehículo

por uno nuevo de marca Hino se ha determinado que el 63% estaría dispuesto hacerlo y el 37% no contempla la posibilidad.

10. ¿Por qué medio le gustaría que lo contacten?

Gráfico N° 21
Medio de contacto



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

De las personas que piensan en la posibilidad de comprar o cambiar su vehículo por uno de marca Hino en relación a cómo les gustaría que los contacten tenemos que un 73% preferirían que personal de venta haga el acercamiento, el 19% opina que a través del call center es la mejor opción, mientras que ninguno de los encuestados les agrada que el contacto sea a través de redes sociales.

4.4. Hallazgos principales de la investigación

- Súper Dealer una empresa con una estructura organizacional fortalecida, que permite garantizar una oferta de vehículos relevante y orientada a la satisfacción de sus clientes.
- Las restricciones gubernamentales afectan sustancialmente el desarrollo de la empresa en el mercado, la imposición de cuotas de importación ha obligado a reducir el número de unidades que ingresan y mejorar las ofertas de servicios incrementado la intensidad competitiva con otras marcas como Chevrolet, Hyundai, Mercedes Benz entre otras.

- La tendencia en el comportamiento de las ventas de Súper Dealer es preocupante, según los registros de la empresa hay una reducción significativa tanto en las unidades vendidas como en el volumen de ventas entre el año 2011 y 2012; esta tendencia de mantenerse, pone a la empresa en una situación financiera crítica a la que debe optar por mejorar su desempeño comercial.
- La empresa no realiza inversiones relevantes en materia publicitaria, a menudo la participación en medios es escasa, las políticas de descuento y beneficios al cliente son reducidas, solo se acepta el 1% de descuento en pagos de contado y no se realizan campañas por medios masivos exclusivamente de Súper Dealer como marca, se confía en la publicidad institucional de Hino.
- Los convenios con instituciones crediticias son débiles y no proveen un entorno idóneo para la gestión de crédito del cliente; que representan la mayor parte de las ventas. En materia de venta al Estado, el equipo no registra volúmenes importantes, la gestión se realiza principalmente en oficina y se depende en gran medida de las relaciones de los propietarios de la empresa.
- No existen políticas adecuadas para el seguimiento de clientes, alto número de requisitos y necesidad de efectivo exigidos como condiciones para la venta, complementados con políticas poco claras en materia de distribución de beneficios para los agentes vendedores.
- En cuanto al comportamiento de mercado, se puede concluir que Santo Domingo de los Colorados, es una plaza atractiva para la comercialización de vehículos pesados, ya que por su condición geográfica es un paso obligatorio de productos hacia las diferentes regiones del país. En su mayoría se demandan vehículos entre 3 y 9 toneladas, el parque automotor es relativamente nuevo entre menos de un año y hasta cinco años; existe un 35% de ventas de camiones que se realizan en otras ciudades.
- Los consumidores de Santo Domingo de los Colorados, prefieren ofertas de compra de camiones que entreguen buen financiamiento, promociones, precios y especificaciones

técnicas adecuadas. La marca Hino se percibe como excelente y muy buena entre la población.

- Un 15% del mercado de Santo Domingo de los Colorados no recibe publicidad de la marca Hino, el restante 85% si lo hace, en su mayoría quienes la han recibido han visitado un concesionario en la ciudad; solo el 63% del mercado estaría dispuesto a cambiar su vehículo por uno de esta marca en los próximos años.

4.5. Análisis estratégico

El análisis estratégico está conformado por un conjunto de matrices que permiten establecer la posición de la empresa y a partir de ello definir las acciones más idóneas para consolidarla en el mercado. El análisis es una herramienta de diagnóstico previo a la definición de los caminos a seguir, para el caso de Súper Dealer estuvo compuesto por:

1. Matriz FODA
2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)
3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)
4. Matriz de Perfil Competitivo
5. Matriz de posición estratégica General Electric

4.5.1. Análisis FODA

La identificación de la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), permite en lo posterior el diseño de matrices estratégicas y la definición de objetivos para la empresa.

- **Fortalezas**

Consideradas como las actividades que la empresa desempeña con calidad y que son diferenciadores de la gestión con los competidores, se han identificado para Súper Dealer las siguientes:

- F1: Estructura organizacional sólida con personal comprometido con Súper Dealer
- F2: Concesionario autorizado por la marca para su representación en el mercado de Santo Domingo
- F3: Disponibilidad de talleres propios y servicio post venta
- F4: Infraestructura adecuada para la atención al cliente, talleres, servicios y venta de accesorios
- F5: Alianzas estratégicas con Instituciones financieras para dar financiamiento a los clientes
- F6: Equipo de ventas con experiencia
- F7: Clima laboral motivante y de resultados
- F8: Presencia en el mercado desde 1984
- F9: Personal especializado en reparación y mantenimiento de camiones
- F10: Ubicación estratégica de la empresa
- F11: Identificación entre los clientes que prefieren Hino como marca para sus camiones

- **Debilidades**

Identificadas como las acciones que requieren mejoras o en las que la empresa se torna ineficiente, son:

- D1: Reducción en las ventas del 26% en el último año
- D2: Pérdida de liquidez a consecuencia del bajo nivel de ventas
- D3: No existe un plan estratégico de la empresa
- D4: Escasos esfuerzos de marketing y comercialización
- D5: Alta concentración de poder en la gerencia general
- D6: Políticas promocionales (Descuentos, promociones) poco competitivas
- D7: Talleres subutilizados baja rotación de clientes en el servicios de mantenimiento
- D8: No existen campañas publicitarias que promociones a Súper Dealer como representante de Hino en Santo Domingo
- D9: No tienen relación con intermediarios comerciales
- D10: Políticas comerciales débiles en cuanto a la dirección de los vendedores y medición de su gestión
- D11: Escaso desarrollo del canal de ventas al Estado

D12: No existe seguimiento a clientes, la postventa solo se aplica para clientes nuevos y para medición de satisfacción

D13: No existen canales de venta de flotas o venta empresarial

D14: Escasa capacitación para el personal en materia comercial, marketing o servicio al cliente

- **Oportunidades**

Considerados factores externos que pueden mejorar la posición de la empresa y ofrecerle mejores condiciones futuras de desarrollo, se han identificado las siguientes:

O1: Posicionamiento de la marca Hino en el segmento de venta de camiones y buses en Santo Domingo

O2: Preferencia de la marca por parte del 63% de los consumidores en Santo Domingo de los Colorados.

O3: Desarrollo de Santo Domingo como localidad de acopio para productos según las plataformas logísticas propuestas por el Ministerio de Industria y Productividad (MIPRO).

O4: Inversiones estatales la compra activos para el sector público

O5: Impulso de la transformación industrial en el país

O6: Crecimiento del PIB nacional del 5,12%

O7: Estabilidad en las tasas de interés bancario para compra de vehículos

O8: Crecimiento industrial y comercial en San Domingo de los Tsáchilas

O9: Mercados de ciudades aledañas con alta demanda de camiones (35% de las compras se realizan en otras ciudades)

O10: Consumidores altamente sensibles a la promociones en materia de mantenimiento

O11: Crecimiento de la inversión de gobiernos locales en planes de fomento de la producción

O12: Mejoras en las vías

- **Amenazas**

Son los factores que no están en dominio de Súper Dealer pero que pueden afectar su desempeño en el mercado y poner en riesgo su operación. Se han identificado los

siguientes:

A1: Cuotas de importación para vehículos impuestas por el Gobierno central

A2: Convenios estatales con otras marcas

A3: Ingreso potencial de competidores y fortalecimiento de otros concesionarios

A4: Políticas arancelarias que encarecen los vehículos

A5: Crecimiento del mercado de compra y venta de vehículos usados

A6: Cobertura de competidores de otras ciudades que afecta el desempeño de Súper Dealer

A7: Contracción de la economía local y nacional

A8: Introducción de vehículos chinos con la apertura de la nueva planta de ensamblaje

A9: Concentración de poder en los clientes (bajo costo de cambio de marca)

La tabla 18 muestra la matriz FODA construida para Súper Dealer.

Tabla N° 4
Matriz FODA

1/2

| | FORTALEZAS | | OPORTUNIDADES |
|-----|---|-----|--|
| F1 | Estructura organizacional sólida con personal comprometido con Súper Dealer | O1 | Posicionamiento de la marca Hino en el segmento de venta de camiones y buses en Santo Domingo |
| F2 | Concesionario autorizado por la marca para su representación en el mercado de Santo Domingo | O2 | Preferencia de la marca por parte del 63% de los consumidores en Santo Domingo |
| F3 | Disponibilidad de talleres propios y servicio post venta | O3 | Desarrollo de Santo Domingo como localidad de acopio para productos según las plataformas logísticas propuestas por el MIPRO |
| F4 | Infraestructura adecuada para la atención al cliente, talleres, servicios y venta de accesorios | O4 | Inversiones estatales la compra activos para el sector público |
| F5 | Alianzas estratégicas con Instituciones financieras para dar financiamiento a los clientes | O5 | Impulso de la transformación industrial en el país |
| F6 | Equipo de ventas con experiencia | O6 | Crecimiento del PIB nacional del 5,12% |
| F7 | Clima laboral motivante y de resultados | O7 | Estabilidad en las tasas de interés bancario para compra de vehículos |
| F8 | Presencia en el mercado desde 1984 | O8 | Crecimiento industrial y comercial en San Domingo de los Tsáchilas |
| F9 | Personal especializado en reparación y mantenimiento de camiones | O9 | Mercados de ciudades aledañas con alta demanda de camiones (35% de las compras se realizan en otras ciudades) |
| F10 | Ubicación estratégica de la empresa | O10 | Consumidores altamente sensibles a la promociones en materia de mantenimiento |
| F11 | Identificación entre los clientes que prefieren Hino como marca para sus camiones | O11 | Crecimiento de la inversión de gobiernos locales en planes de fomento de la producción |
| | | O12 | Mejoras en las vías |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

| | DEBILIDADES | | AMENAZAS |
|-----|--|----|---|
| D1 | Reducción en las ventas del 26% en el último año | A1 | Cuotas de importación para vehículos impuestas por el Gobierno central |
| D2 | Pérdida de liquidez a consecuencia del bajo nivel de ventas | A2 | Convenios estatales con otras marcas |
| D3 | No existe un plan estratégico de la empresa | A3 | Ingreso potencial de competidores y fortalecimiento de otros concesionarios |
| D4 | Escasos esfuerzos de marketing y comercialización | A4 | Políticas arancelarias que encarecen los vehículos |
| D5 | Alta concentración de poder en la gerencia general | A5 | Crecimiento del mercado de compra y venta de vehículos usados |
| D6 | Políticas promocionales (Descuentos, promociones) poco competitivas | A6 | Cobertura de competidores de otras ciudades que afecta el desempeño de Súper Dealer |
| D7 | Convenios débiles con las IFI's para entrega de créditos | A7 | Contracción de la economía local y nacional |
| D8 | Talleres subutilizados baja rotación de clientes en el servicios de mantenimiento | A8 | Introducción de vehículos chinos con la apertura de la nueva planta de ensamblaje |
| D9 | No existe campañas publicitarias que promociones a Súper Dealer como representante de Hino en Santo Domingo | A9 | Concentración de poder en los clientes (bajo costo de cambio de marca) |
| D10 | No tienen relación con intermediarios comerciales | | |
| D11 | Políticas comerciales débiles en cuanto a la dirección de los vendedores y medición de su gestión | | |
| D12 | Escaso desarrollo del canal de ventas al Estado | | |
| D13 | No existe seguimiento a clientes, la postventa solo se aplica para clientes nuevos y para medición de satisfacción | | |
| D14 | No existe canales de venta de flotas o venta empresarial | | |
| D15 | Escasa capacitación para el personal en materia comercial, marketing o servicio al cliente | | |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

4.5.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE, según lo expuesto por David (2003, pág. 110) permite evaluar el entorno externo identificando si el entorno para el desarrollo comercial de la empresa será positivo, neutro o negativo. Para ello se ha designado un peso de relevancia para cada componente de las oportunidades y amenazas identificadas y posteriormente se ha calificado la intensidad de cada fuerza sobre un total de cuatro puntos; esto identifica una calificación ponderada que es la posición que ocupa la organización en el mercado.

La tabla 19 expone los resultados de la valoración de las fuerzas externas a Súper Dealer.

Tabla N° 5
Matriz EFE

| Factores determinantes para el éxito | | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|--------------------------------------|---|-------------|--------------|----------------|
| Oportunidades | | | | |
| O1 | Posicionamiento de la marca Hino en el segmento de venta de camiones y buses en Santo Domingo de los Colorados | 0,05 | 4 | 0,20 |
| O2 | Preferencia de la marca por parte del 63% de los consumidores en Santo Domingo de los Colorados. | 0,16 | 4 | 0,64 |
| O3 | Desarrollo de Santo Domingo de los Colorados como localidad de acopio para productos según las plataformas logísticas propuestas por el MIPRO | 0,02 | 4 | 0,08 |
| O4 | Inversiones estatales la compra activos para el sector público | 0,02 | 3 | 0,06 |
| O5 | Impulso de la transformación industrial en el país | 0,03 | 3 | 0,09 |
| O6 | Crecimiento del PIB nacional del 5,12% | 0,01 | 4 | 0,04 |
| O7 | Estabilidad en las tasas de interés bancario para compra de vehículos | 0,05 | 4 | 0,20 |
| O9 | Crecimiento industrial y comercial en San Domingo de los Colorados. | 0,03 | 3 | 0,09 |
| O10 | Mercados de ciudades aledañas con alta demanda de camiones (35% de las compras se realizan en otras ciudades) | 0,01 | 3 | 0,03 |
| O11 | Consumidores altamente sensibles a la promociones en materia de mantenimiento | 0,06 | 4 | 0,24 |
| O12 | Crecimiento de la inversión de gobiernos locales en planes de fomento de la producción | 0,02 | 3 | 0,06 |
| O13 | Mejoras en las vías | 0,01 | 3 | 0,03 |
| Amenazas | | | | |
| A1 | Cuotas de importación para vehículos impuestas por el Gobierno central | 0,08 | 1 | 0,08 |
| A2 | Convenios estatales con otras marcas | 0,03 | 2 | 0,06 |
| A3 | Ingreso potencial de competidores y fortalecimiento de otros concesionarios | 0,06 | 1 | 0,06 |
| A4 | Políticas arancelarias que encarecen los vehículos | 0,06 | 1 | 0,06 |
| A5 | Crecimiento del mercado de compra y venta de vehículos usados | 0,06 | 1 | 0,06 |
| A6 | Cobertura de competidores de otras ciudades que afecta el desempeño de Súper Dealer | 0,06 | 1 | 0,06 |
| A7 | Contracción de la economía local y nacional | 0,03 | 2 | 0,06 |
| A8 | Introducción de vehículos chinos con la apertura de la nueva planta de ensamblaje | 0,05 | 2 | 0,10 |
| A9 | Concentración de poder en los clientes (bajo costo de cambio de marca) | 0,04 | 2 | 0,08 |
| TOTAL | | 1,00 | | 2,62 |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Según David (2003), la valoración de la matriz se realiza sobre 4 puntos; siendo 4 la calificación más alta que determina que la organización aprovecha todas sus oportunidades a partir de sus estrategias actualmente planteadas, calificaciones entre 2,5 y 4 puntos se identifican como la media que indica que la empresa aprovecha en forma parcial lo que le ofrece el mercado; en la medida que esta calificación se reduzca será menor el grado de aprovechamiento de las oportunidades. Las calificaciones menores a 2,5 muestran una organización con problemas para responder a las oportunidades y con alto riesgo de ser afectado por amenazas.

El resultado de la matriz EFE para Súper Dealer es de 2,67 puntos, identificando una organización que por su estructura y condiciones actuales a nivel comercial aprovecha poco las oportunidades que le ofrece el mercado de Santo Domingo para la venta de vehículos Hino, con una tendencia a ser afectada por las amenazas. Por tal razón es fundamental consolidar estructuras que mejoren el desempeño de la empresa en el ambiente externo.

4.5.3. Matriz de Evaluación de Factores Interno (EFI)

La matriz EFI, se concentra en valorar las fuerzas internas de la empresa; asignando un peso de importancia y calificación a cada una a fin de establecer si la estructura actual, ventajas competitiva identificada y cadena de valor son sólidas para garantizar el aprovechamiento de las oportunidades del mercado.

La tabla 6 expone los resultados de la valoración interna de la empresa.

Tabla N° 6
Matriz EFI

| Factores determinantes para el éxito | | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|--------------------------------------|--|-------------|--------------|----------------|
| Fortalezas | | | | |
| F1 | Estructura organizacional sólida con personal comprometido con Súper Dealer | 0,03 | 3 | 0,09 |
| F2 | Concesionario autorizado por la marca para su representación en el mercado de Santo Domingo de los Colorados. | 0,04 | 4 | 0,16 |
| F3 | Disponibilidad de talleres propios y servicio post venta | 0,08 | 3 | 0,24 |
| F4 | Infraestructura adecuada para la atención al cliente, talleres, servicios y venta de accesorios | 0,04 | 4 | 0,16 |
| F5 | Alianzas estratégicas con Instituciones financieras para dar financiamiento a los clientes | 0,03 | 4 | 0,12 |
| F6 | Equipo de ventas con experiencia | 0,02 | 4 | 0,08 |
| F7 | Clima laboral motivante y de resultados | 0,02 | 4 | 0,08 |
| F8 | Presencia en el mercado desde 1984 | 0,04 | 3 | 0,12 |
| F9 | Personal especializado en reparación y mantenimiento de camiones | 0,03 | 4 | 0,12 |
| F10 | Ubicación estratégica de la empresa | 0,02 | 3 | 0,06 |
| F11 | Identificación entre los clientes que prefieren Hino como marca para sus camiones | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Debilidades | | | | |
| D1 | Reducción en las ventas del 26% en el último año | 0,10 | 1 | 0,10 |
| D2 | Pérdida de liquidez a consecuencia del bajo nivel de ventas | 0,03 | 1 | 0,03 |
| D3 | No existe un plan estratégico de la empresa | 0,04 | 1 | 0,04 |
| D4 | Escasos esfuerzos de marketing y comercialización | 0,08 | 1 | 0,08 |
| D5 | Alta concentración de poder en la gerencia general | 0,02 | 1 | 0,02 |
| D6 | Políticas promocionales (Descuentos, promociones) poco competitivas | 0,02 | 2 | 0,04 |
| D7 | Convenios débiles con las IFI's para entrega de créditos | 0,05 | 2 | 0,10 |
| D8 | Talleres subutilizados baja rotación de clientes en el servicios de mantenimiento | 0,02 | 1 | 0,02 |
| D9 | No existe campañas publicitarias que promociones a Súper Dealer como representante de Hino en Santo Domingo | 0,06 | 1 | 0,06 |
| D10 | No tienen relación con intermediarios comerciales | 0,02 | 2 | 0,04 |
| D11 | Políticas comerciales débiles en cuanto a la dirección de los vendedores y medición de su gestión | 0,03 | 1 | 0,03 |
| D12 | Escaso desarrollo del canal de ventas al Estado | 0,02 | 1 | 0,02 |
| D13 | No existe seguimiento a clientes, la postventa solo se aplica para clientes nuevos y para medición de satisfacción | 0,04 | 1 | 0,04 |
| D14 | No existe canales de venta de flotas o venta empresarial | 0,02 | 1 | 0,02 |
| D15 | Escasa capacitación para el personal en materia comercial, marketing o servicio al cliente | 0,03 | 1 | 0,03 |
| TOTAL | | 1,00 | | 2,18 |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

La valoración interna al igual que en la matriz EFE, se realiza sobre un puntaje máximo de 4 puntos, siendo eficientes y altamente competitivas las empresas que se ubican en dicha calificación, las empresas entre 2,5 y 4 puntos poseen fortalezas diferenciales que les permiten sobrevivir en el mercado y conforme su calificación disminuye menor potencial de diferenciación poseen; mientras que, las empresa cuya calificación se encuentra en el rango de 1 a 2,5 puntos, son altamente débiles y pueden arriesgar su permanencia en el mercado conforme menor sea su calificación dentro del rango.

Súper Dealer obtuvo una calificación de 2,18 en lo referente a su gestión comercial y empresarial, lo que indica que se muestra débil en el mercado aunque no en un nivel preocupante; sin embargo, está comprometiendo su crecimiento y obtención de rentabilidad futura al no corregir sus debilidades. El entorno interno de la empresa debe someterse a mejoras estructurales que mejoren el valor que entrega a sus clientes y por ende pueda aprovechar las oportunidades que Santo Domingo ofrece en lo que a la compra y venta de camiones se refiere

4.5.4. Matriz de Perfil Competitivo

Establecida la evaluación del ambiente interno y externo de la empresa a partir del FODA y las matrices EFE y EFI, se ha establecido una valoración de la marca en Santo Domingo de los Colorados, a partir de su comparación con otras pares presentes en la misma ciudad. A través de la observación directa y de los datos proporcionados en el Anuario Estadístico de la AEADE (2012) se pudo identificar los competidores y su presencia en el mercado. Del análisis se han identificado las siguientes marcas y concesionarios con domicilio en Santo Domingo de los Colorados:

Tabla N° 7
Marcas presentes en el mercado de Santo Domingo de los Colorados

| Marca | Concesionarios |
|-----------|-------------------------|
| Chevrolet | Autolandia, Lavca |
| JAC | Ambacar |
| Hino | Súper Dealer |
| Hyundai | Mega Vehículos, Neoauto |
| Kía | Empromotor |

Fuente: Observación Directa y AEADE, 2012

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Identificados los competidores se procede a definir los factores competitivos básicos que en común posee cada marca y cuya valoración identifica la posición frente a los consumidores de camiones en la ciudad. Los factores evaluados fueron:

1. Infraestructura
2. Cantidad de Concesionarios presentes en el mercado
3. Servicios de mantenimiento y Talleres
4. Precios
5. Facilidades de financiamiento
6. Publicidad de la marca

Para la valoración, se definió un peso de relevancia para cada factor, basado en el impacto que tiene cada uno de estos en la oferta al consumidor de cada marca. Posteriormente se dio una calificación a cada marca sobre cinco puntos, siendo 5 la calificación de más alto cumplimiento y agregado de valor; el producto de la calificación por el peso da como resultado la posición competitiva de la empresa. La tabla 22 muestra la Matriz de Perfil Competitivo para el segmento de venta de camiones según marca en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.

Tabla N° 8
Matriz de Perfil Competitivo para Marcas de camiones comercializadas en el mercado de Santo Domingo de los Colorados.

| Competidor | Peso | Chevrolet | | JAC | | Hino | | Hyundai | | Kia | |
|--|------------|-----------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|---------|-------------|-------|-------------|
| | % | Calif | Pond | Calif | Pond | Calif | Pond | Calif | Pond | Calif | Pond |
| Infraestructura | 15 | 3 | 0,45 | 1 | 0,15 | 4 | 0,6 | 2 | 0,3 | 3 | 0,45 |
| Cantidad de Concesionarios presentes en el mercado | 15 | 5 | 0,75 | 1 | 0,15 | 2 | 0,3 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 |
| Servicios de mantenimiento y Talleres | 20 | 4 | 0,8 | 2 | 0,4 | 4 | 0,8 | 2 | 0,4 | 3 | 0,6 |
| Precios | 20 | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| Facilidades de financiamiento | 20 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| Publicidad de la marca | 10 | 4 | 0,4 | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 | 1 | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Total | 100 | | 3,80 | | 2,30 | | 3,10 | | 2,60 | | 3,05 |

Fuente: Observación Directa y AEADE, 2012

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

El análisis ubica a Súper Dealer como la segunda marca con presencia en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, con una calificación de 3,10 sobre 5 puntos; por debajo

de Chevrolet cuya posición es de líder con una calificación de 3,80 puntos y por encima de marcas como Kía con 3,05 puntos, Hyundai con 2,60 y JAC con 2,30.

Tabla N° 9
Posición competitiva de marcas de camiones en Santo Domingo

| Posición | Competidor | Calificación |
|-----------|-------------|--------------|
| 1. | Chevrolet | 3,80 |
| 2. | Hino | 3,10 |
| 3. | Kía | 3,05 |
| 4. | Hyundai | 2,60 |
| 5. | JAC | 2,30 |

Fuente: Observación Directa y AEADE, 2012

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Las acciones de mejora en materia comercial deben orientarse a consolidar a Súper Dealer y la marca Hino como los líderes de mercado en la ciudad para ello deberá trabajarse en mejorar el rendimiento en función a Chevrolet y mantener la posición actual muy cercana a la oferta de Kía.

4.5.5. Matriz de posición estratégica o Matriz General Electric

Para consolidar el análisis estratégico del área comercial de la empresa Súper Dealer y definir su posición estratégica, se concluye el diagnóstico con la construcción de la Matriz General Electric. Esta relaciona la posición competitiva con el nivel de atractividad del mercado; siendo que el resultado comercial de las empresas está en directa relación con su posición y el nivel de atractividad que el mercado tiene; para el caso la atractividad se ha definido como una calificación asociada al nivel de desempeño de la marca a través de sus concesionarios o representantes en el mercado de Santo Domingo de los Colorados.

Para construir la Matriz General Electric, se toma como fuente el resultado de la Matriz de perfil competitivo y se asignó un valor de atractividad entre 1 y 5 puntos a cada marca, este último valor representa su nivel de desarrollo y potencial actual. La escala para medición de la atractivita es la siguiente:

Tabla N° 10
Tabla de valoración de Atractividad de Mercado

| Atractividad | Rango o posición competitiva |
|--------------|------------------------------|
| Alta = 5 | 3,33 – 5 |
| Media = 3 | 1,67 - 3,33 |
| Baja = 1 | 0,1 - 1,67 |

Fuente: (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 2006)

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Establecida la escala se determinan ambos datos para cada marca, con lo que se construye puntos en un plano cartesiano que relaciona ambas variables y su intensidad, de tal forma que cada marca se ubica en un cuadrante que define su posición estratégica.

Tabla N° 11
Definición de la posición competitiva y atractividad en el mercado de las marcas de venta de camiones en el mercado de Santo Domingo de los Colorados

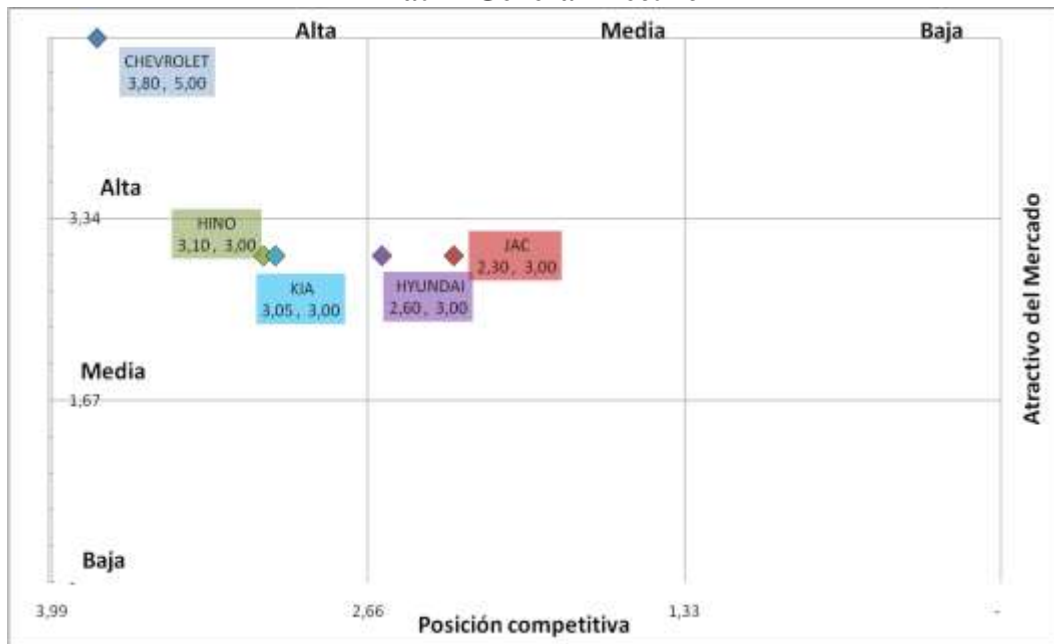
| Marca | Atractividad | Posición competitiva |
|-----------|--------------|----------------------|
| Chevrolet | 5 | 3,80 |
| Hino | 3 | 3,10 |
| Kía | 3 | 3,05 |
| Hyundai | 3 | 2,60 |
| JAC | 3 | 2,30 |

Fuente: (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 2006)

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

A partir de ello se grafica la matriz e identifica la posición de Súper Dealer, a partir de esta análisis se pudo establecer las orientaciones estratégicas en materia comercial que fueron las pautas para las mejoras.

Gráfico N° 22
Matriz General Electric



Fuente: (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 2006)

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Cada uno de los cuadrantes que se muestran en la matriz identifica una posición estratégica determinada y definen una forma de actuar en cuanto a la gestión comercial de cada marca, antes de precisar la posición de Hino a través de Súper Dealer en el mercado de Santo Domingo de los Colorados se presentan las posiciones según lo expuesto por Kotler (2006).

Gráfico N° 23
Posiciones estratégicas según la Matriz General Electric

| | | | | |
|-------|--|--|---|--------------------------|
| | Alta | Media | Baja | |
| Alta | <p align="center">Proteger posición</p> <ul style="list-style-type: none"> - Invertir para crecer sin perder rentabilidad - Esforzarse en mantener puntos fuertes | <p align="center">Invertir para construir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de liderazgo - Construir apoyándose en punto fuertes - Reforzar áreas vulnerables | <p align="center">Construir selectivamente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Especializarse apoyándose en puntos fuertes - Buscar caminos de superación de las debilidades - Renunciar si aparecen indicadores de que no se mantendrá el crecimiento | Atractividad del mercado |
| Media | <p align="center">Construir selectivamente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Invertir en segmentos atractivos - Fortalecer la posición frente a la competencia - Buscar rentabilidad mejorando la productividad | <p align="center">Gestión Selectiva buscando beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proteger el programa existente - Concentrar la inversión en segmentos con buena rentabilidad y bajo riesgo | <p align="center">Expansión limitada</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buscar la expansión de bajo riesgo, de no existir, reducir las inversiones y operaciones | |
| Baja | <p align="center">Proteger y reenfocar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión buscando beneficios a corto plazo - Concentrarse en segmento atractivos - Defender puntos fuertes | <p align="center">Gestión buscando beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proteger posición en los segmentos rentables - Mejorar la línea de productos - Minimizar las inversiones | <p align="center">Desinvertir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vender maximizando la generación de fondos - Disminuir costos fijos y evitar inversiones | |
| | Posición competitiva | | | |

Fuente: (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 2006)

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

En función de las posiciones estratégicas se puede identificar a cada marca y sus concesionarios en el mercado de Santo Domingo de los Colorados, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 24
Posiciones estratégicas

| | | | | |
|-------|--|--|---------------------------------|--------------------------|
| | Alta | Media | Baja | |
| Alta | Proteger posición CHEVROLET | Invertir para construir | Construir selectivamente | Atractividad del mercado |
| Media | Construir selectivamente HINO (Super Dealer) KIA | Gestión Selectiva buscando beneficios HYUNDAI JAC | Expansión limitada | |
| Baja | Proteger y reenfocar | Gestión buscando beneficios | Desinvertir | |
| | Posición competitiva | | | |

Fuente: (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 2006)

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

A partir de la posición estratégica de Súper Dealer como representante de la marca Hino en el mercado de Santo Domingo de los Colorados se definen como lineamientos estratégicos para la estructura de la propuesta de mejora comercial los siguientes:

- Invertir en nuevos segmentos de mercado atractivos para la comercialización de vehículos de la marca en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.
- Fortalecer la posición competitiva de la marca y del concesionario frente a los competidores más cercanos como los son Chevrolet a través de las oficinas de Autolandia y Lavca, y de Kía a través de Empromotor.
- Buscar mayor rentabilidad o mejoras en las ventas a partir de la especialización de su talento humano para garantizar una mejor productividad.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Identificada la posición de Súper Dealer en el mercado de Santo Domingo de los Colorados, en este capítulo se expone el análisis estratégico, objetivos, estrategias y planes para la mejora de la gestión comercial en la empresa.

5.1. Premisas de la propuesta

En correspondencia con los resultados obtenidos en el capítulo anterior se define las siguientes premisas para el desarrollo de la propuesta de planificación comercial para la empresa Súper Dealer:

1. Existe la estructura organizacional suficiente para la implementación y mejora de las acciones comerciales de la empresa.
2. La tendencia de consumo y la preferencia de marca evidenciada en el estudio de mercado indica que la marca Hino tiene alto potencial de convertirse en la de mayor importancia en la venta de vehículos de trabajo en la provincia.
3. Definir acciones estratégicas es el camino para mejorar la situación comercial de Súper Dealer como representante de la marca Hino en Santo Domingo.
4. Las estrategias deberán ejecutarse teniendo en consideración la capacidad de inversión de la empresa y su disponibilidad de recursos.

5.2. Objetivos de la propuesta

1. Definir del direccionamiento estratégico de la empresa Súper Dealer en correspondencia al análisis estratégico establecido anteriormente.
2. Establecer los objetivos estratégicos, estrategias comerciales y tácticas para la mejora comercial de la empresa Súper Dealer y la marca Hino en el mercado de Santo Domingo de los Colorados.
3. Definir los métodos y formas de control sugeridas para la ejecución del plan comercial.

5.3. Plan de mejoramiento comercial para SUPER DEALER representante de Hino en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.

Definida la posición competitiva y los lineamientos estratégicos de Súper Dealer, se planteó las acciones estratégicas para la mejora. El plan se basa en el direccionamiento estratégico de la empresa (Misión y Visión); la visión debió ser replanteada, y a partir de ello se establecieron objetivos corporativos de marketing, estrategias corporativas, objetivos operacionales, estrategias y proyectos de mejora.

5.3.1. Direccionamiento estratégico

Para la definición del plan de mejora comercial, se analizó tanto la misión como la visión de la empresa y su relación con la posición competitiva definida a través de la Matriz General Electric, el análisis confirmó que la misión es coherente con la posición y engloba las actividades que Súper Dealer realiza en el sector automotriz, sin embargo, en el caso de la visión, se pudo observar que esta era débil sin precisar un tiempo y poco real; por tal razón está fue modificada para adaptarse a la realidad del negocio y su lugar dentro del mercado de venta de camiones. En la tabla siguiente se muestra el direccionamiento utilizado para la mejora:

Tabla N° 12
Direccionamiento estratégico

| | |
|--------------------------|---|
| Misión | Somos un Grupo Empresarial que importa y comercializa camiones, automóviles, repuestos, servicio post-venta, equipos de saneamiento ambiental, llantas, lubricantes y productos & servicios complementarios al sector automotriz, con calidad y excelencia. |
| Visión anterior | Consolidar al Grupo Dueñas Gutiérrez entre los primeros del sector automotriz en el Ecuador. |
| Visión modificada | Para el Año 2018 consolidar al Grupo Dueñas Gutiérrez como la primera empresa del sector automotriz en la Provincia de Santo Domingo de los Colorados. |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

A partir del nuevo direccionamiento y la búsqueda del posicionamiento de la empresa para el año 2018 como la más relevante empresa automotriz de la provincia de Santo Domingo de los Colorados, se definieron los objetivos estratégicos y estrategias corporativas en materia de marketing.

5.3.2. Objetivos corporativos de marketing

El fundamento de la mejora debe relacionarse con objetivos corporativos, es decir lineamientos generales que deben consolidar políticas claras sobre la gestión comercial de la empresa y metas a cumplir en el largo plazo que permitan a la empresa conseguir la visión replanteada. En virtud de lo sugerido por Kotler (2006), se han definido tres tipos de objetivos: financieros, de crecimiento y de posicionamiento; todos orientados a la mejora en el desempeño comercial de la empresa.

- **Objetivo Financiero**

La determinación del objetivo financiero asociado a la gestión comercial, se ha establecido en correspondencia con el crecimiento de la economía nacional, para ello se ha establecido como meta el crecimiento del Producto Interno Bruto registrado al año 2012 que fue del 5,12%. El objetivo planteado es:

Lograr un crecimiento sostenido anual, de al menos el 5,12%, en la utilidad sobre ventas en la rama de vehículos en todas las series comercializadas por Súper Dealer durante los próximos cinco años.

- **Objetivos de crecimiento**

Metas asociadas a la mejora del desempeño en el mercado por parte de la empresa se asocian a la participación, volumen de ventas y desarrollo de segmentos, se han identificado los siguientes:

- *Obtener una rentabilidad sobre ventas mayor al 15,14% en la línea de ventas de camiones en toda la ciudad de Santo Domingo de los Colorados para el 2018*
- *Desarrollar nuevos segmentos de mercado para la comercialización de vehículos de series bajas en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados y poblaciones cercanas para el año 2016*

- *Desarrollar el mercado de servicios de mecánica y mantenimiento de la marca Hino en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados para el año 2016*

La rentabilidad sobre ventas se ha fijado en el 15,14% teniendo en consideración la tasa promedio de crecimiento en la comercialización de camiones en toda la industria automotriz a nivel nacional (4,94%) y la tasa promedio de crecimiento de las ventas de Súper Dealer en el período 2008 – 2012 (10,20%), datos tomados de la AEADE (2012) y que se exponen en la siguiente tabla:

Tabla N° 13
Promedio de crecimiento de la industria automotriz en el segmento de venta de camiones a nivel nacional

| Ventas de camiones Nacional | Unidades | Tasa de crecimiento % |
|--|-----------------|------------------------------|
| 2008 | 11521 | 21,00 |
| 2009 | 7919 | -3,12 |
| 2010 | 9180 | 15,92 |
| 2011 | 10788 | 17,51 |
| 2012 | 10954 | 1,53 |
| Promedio de crecimiento comercial | | 4,94 |

Fuente: AEADE (2012)

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

- **Objetivo de Posicionamiento**

A nivel corporativo y en función del lineamiento derivado de la posición definida a través de la Matriz General Electric, se establece una meta para mejorar la posición de la empresa respecto de sus competidores está es:

Consolidar la imagen de Súper Dealer como el concesionario con la mejor oferta de financiamiento y planes de mantenimiento y asistencia para camiones de marca Hino en la Provincia de Santo Domingo de los Colorados para el año 2018

5.3.3. Estrategias corporativas de marketing

Identificados los objetivos corporativos, para cada uno de ellos se debe generar una estrategia, que también a nivel de dirección defina el actuar de la gestión comercial para

los próximos cinco años, tiempo en el que debe darse cumplimiento a la visión planteada para Súper Dealer.

- **Estrategia Financiera**

En el nivel corporativo la estrategia financiera se determina en la disponibilidad de recursos para la ejecución de las actividades de mejora comercial para dar cumplimiento a los objetivos, en tal virtud la estrategia establecida fue:

Obtención de presupuesto para la implementación de las acciones de marketing en corto, mediano y largo plazo a través de recursos propios de Súper Dealer

- **Estrategia de Crecimiento**

Para dar cumplimiento al objetivo y mejorar posición de la empresa se ha identificado como estrategia el Desarrollo de Mercado; cuyo fin es la mejora del desempeño de los productos de la empresa en los actuales mercados priorizando el desarrollo de nichos atractivos, con esta aclaración se redacta el objetivo de la siguiente manera:

Desarrollo de mercado de venta de camiones con especial interés en series bajas e intermedias en segmentos clientes actuales y potenciales de la marca Hino

A través de ésta estrategia se dará cumplimiento a los tres objetivos planteados para el crecimiento comercial de Súper Dealer.

- **Estrategia de Posicionamiento**

La consolidación de la marca por encima de los competidores directos requiere una estrategia de Líder de Mercado fundamentada en el posicionamiento a partir de los atributos que ofrece la marca y el concesionario. La redacción de la estrategia es la siguiente:

Liderazgo de mercado reforzando la posición de Súper Dealer a través de la difusión de los atributos de la marca Hino y de los servicios adicionales que la empresa como representante ofrece, generando un posicionamiento en base a atributos.

5.3.4. Modelo de mejoramiento comercial corporativo desarrollado para Súper Dealer

En la tabla siguiente, se muestra la relación entre los objetivos y estrategias corporativas planteadas para Súper Dealer, el modelo relaciona a cada componente y facilita su entendimiento

Tabla N° 14
Modelo de mejoramiento comercial corporativo desarrollado para Súper Dealer

| | Objetivos Corporativos de Marketing | Estrategias Corporativas de Marketing |
|------------------------|---|---|
| Financiero | Lograr un crecimiento en la utilidad sobre ventas de al menos el 5,12% anual en camiones en todas la series comercializadas por Súper Dealer durante los próximos cinco años (PIB nacional al 2012) | Obtención de presupuesto para la implementación de las acciones de marketing en corto, mediano y largo plazo a través de recurso propios de Súper Dealer |
| Crecimiento | Obtener una rentabilidad sobre ventas mayor al 5% en la línea de ventas de camiones en toda la provincia de Santo Domingo de los Colorados para el 2018 | Desarrollo de mercado de venta de camiones con especial interés en series bajas e intermedias en segmentos clientes actuales y potenciales de la marca Hino |
| | Desarrollar nuevos segmentos de mercado para la comercialización de vehículos de series bajas en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados y poblaciones cercanas para el año 2016 | |
| | Desarrollar el mercado de servicios de mecánica y mantenimiento de la marca Hino en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados para el año 2016 | |
| Posicionamiento | Consolidar la imagen de Súper Dealer como el concesionario con la mejor oferta de financiamiento y planes de mantenimiento y asistencia para camiones de marca Hino en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados para el año 2018 | Líder de mercado reforzando la posición de Súper Dealer a través de la difusión de los atributos de la marca Hino y de los servicios adicionales que la empresa como representante ofrece, generando un posicionamiento en base a atributos |

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

5.3.5. Definición de estrategias operacionales

Para dar cumplimiento a los objetivos y facilitar la ejecución de las estrategias de mejora corporativas, se han definido estrategias operacionales, para ello se desarrolló la matriz DOFA o FODA cruzado. La DOFA permite identificar acciones ofensivas (FO), de respuesta (FA), de desarrollo (DO) y defensivas (FA). Para su construcción se relacionó cada una de las fuerzas del FODA de la siguiente manera:

Tabla N° 15
Matriz DOFA para Súper Dealer – Definición de las estrategias operativas

| | | OPORTUNIDADES | | AMENAZAS | |
|-------------------------|-----|--|----|---|--|
| | | | | | |
| Fuerzas Externas | O1 | Posicionamiento de la marca Hino en el segmento de venta de camiones y buses en Santo Domingo | A1 | Cuotas de importación para vehículos impuestas por el Gobierno central | |
| | O2 | Preferencia de la marca por parte del 63% de los consumidores en Santo Domingo | A2 | Convenios estatales con otras marcas | |
| | O3 | Desarrollo de Santo Domingo como localidad de acopio para productos según las plataformas logísticas propuestas por el MIPRO | A3 | Ingreso potencial de competidores y fortalecimiento de otros concesionarios | |
| | O4 | Inversiones estatales la compra activos para el sector público | A4 | Políticas arancelarias que encarecen los vehículos | |
| | O5 | Impulso de la transformación industrial en el país | A5 | Crecimiento del mercado de compra y venta de vehículos usados | |
| | O6 | Crecimiento del PIB nacional del 5,12% | A6 | Cobertura de competidores de otras ciudades que afecta el desempeño de Súper Dealer | |
| | O7 | Estabilidad en las tasas de interés bancario para compra de vehículos | A7 | Contracción de la economía local y nacional | |
| | O8 | Ofertas de crédito productivo por parte de IFI's públicas y privadas para la compra de activos de las empresas | A8 | Introducción de vehículos chinos con la apertura de la nueva planta de ensamblaje | |
| | O9 | Crecimiento industrial y comercial en San Domingo de los Tsáchilas | A9 | Concentración de poder en los clientes (bajo costo de cambio de marca) | |
| | O10 | Mercados de ciudades aledañas con alta demanda de camiones (35% de las compras se realizan en otras ciudades) | | | |
| | O11 | Consumidores altamente sensibles a la promociones en materia de mantenimiento | | | |
| | O12 | Crecimiento de la inversión de gobiernos locales en planes de fomento de la producción | | | |
| | O13 | Mejoras en las vías | | | |

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Nataly Mero, 2014

| FORTALEZAS | | FO (Crecimiento) | FA (De respuesta) |
|------------|---|--|---|
| F1 | Estructura organizacional sólida con personal comprometido con Súper Dealer | F2 ,F3, F8,F10,F11 - O1,02,O9,O10: Aprovechamiento de los atributos de la marca, producto y servicios adicionales de Súper Dealer para el posicionamiento a través de medios de comunicación, fidelización y activaciones de marca F1,F3,F6,F7,F11 - O2,O9,010,O11: Desarrollo de nuevos segmentos de mercado fundamentados en la intención de uso de los vehículos Hino F3,F4,F9,F10, O3,O5,O9,O11: Construcción de programas de beneficios para los clientes actuales y potenciales de la marca Hino en Santo Domingo F2,F5,F11 - O6,O7,O8: Celebración de convenios de financiamiento para los camiones ofertados por Súper Dealer F1,F2,F3,F4,F7,F11 - O1,O11: Fidelizar a los clientes actuales de Súper Dealer a través de incentivos y premios de temporada | F1,F2,F4,F6,F9 - A3,A5,A6: Aprovechamiento de los atributos de la marca, producto y servicios adicionales de Súper Dealer para el posicionamiento a través de medios de comunicación, fidelización y activaciones de marca F1,F2,F3,F4,F10,F11 - A3,A5,A6,A8,A9; Aprovechamiento de los atributos de la marca, producto y servicios adicionales de Súper Dealer para el posicionamiento a través de medios de comunicación, fidelización y activaciones de marca |
| F2 | Concesionario autorizado por la marca para su representación en el mercado de Santo Domingo | | |
| F3 | Disponibilidad de talleres propios y servicio post venta | | |
| F4 | Infraestructura adecuada para la atención al cliente, talleres, servicios y venta de accesorios | | |
| F5 | Alianzas estratégicas con Instituciones financieras para dar financiamiento a los clientes | | |
| F6 | Equipo de ventas con experiencia | | |
| F7 | Clima laboral motivante y de resultados | | |
| F8 | Presencia en el mercado desde 1984 | | |
| F9 | Personal especializado en reparación y mantenimiento de camiones | | |
| F10 | Ubicación estratégica de la empresa | | |
| F11 | Identificación entre los clientes que prefieren Hino como marca para sus camiones | | |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

| DEBILIDADES | | DO (Desarrollo) | DA (Defensivas) |
|-------------|--|---|--|
| D1 | Reducción en las ventas del 26% en el último año | <p>D1,D2,D3,D11,D13,D15 - O1,O2,O10, O11: Formación del personal de comercialización para el desarrollo de competencias de gestión y planificación de ventas</p> <p>D1, D2, D4,D6, D9, D10,D14 - O1,O2,O3,O10,O11: Aprovechamiento de los atributos de la marca, producto y servicios adicionales de Súper Dealer para el posicionamiento a través de medios de comunicación, fidelización y activaciones de marca</p> <p>D7 - O6,O7,O8,O2,O10: Celebración de convenios de financiamiento para los camiones ofertados por Súper Dealer</p> <p>D1,D6,D8,D9,D13,D14 - O1,O2,O10,O11: Aprovechamiento de los atributos de la marca, producto y servicios adicionales de Súper Dealer para el posicionamiento a través de medios de comunicación, fidelización y activaciones de marca</p> | <p>D1,D4,D6,D8,D13,D14 - A2,A8,A9: Desarrollo de nuevos segmentos de mercado fundamentados en la intención de uso de los vehículos Hino</p> <p>D4,D6,D8,D9,D11,D13 - A3,A5,A8,A9: Aprovechamiento de los atributos de la marca, producto y servicios adicionales de Súper Dealer para el posicionamiento a través de medios de comunicación, 5/6 fidelización y activaciones de marca</p> <p>D7,D11 - A1,A2,A4,A7: Celebración de convenios de financiamiento para los camiones ofertados por Súper Dealer</p> |
| D2 | Pérdida de liquidez a consecuencia del bajo nivel de ventas | | |
| D3 | No existe un plan estratégico de la empresa | | |
| D4 | Escasos esfuerzos de marketing y comercialización | | |
| D5 | Alta concentración de poder en la gerencia general | | |
| D6 | Políticas promocionales (Descuentos, promociones) poco competitivas | | |
| D7 | Convenios débiles con las IFI's para entrega de créditos | | |
| D8 | Talleres subutilizados baja rotación de clientes en el servicios de mantenimiento | | |
| D9 | No existe campañas publicitarias que promociones a Súper Dealer como representante de Hino en Santo Domingo | | |
| D10 | No tienen relación con intermediarios comerciales | | |
| D11 | Políticas comerciales débiles en cuanto a la dirección de los vendedores y medición de su gestión | | |
| D12 | Escaso desarrollo del canal de ventas al Estado | | |
| D13 | No existe seguimiento a clientes, la postventa solo se aplica para clientes nuevos y para medición de satisfacción | | |
| D14 | No existe canales de venta de flotas o venta empresarial | | |
| D15 | Escasa capacitación para el personal en materia comercial, marketing o servicio al cliente | | |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

El resultado de la aplicación de la Matriz DOFA, establece las siguientes estrategias operativas para el mejoramiento de la gestión comercial de Súper Dealer:

1. Construcción de programas de beneficios para los clientes actuales y potenciales de la marca Hino en Santo Domingo de los Colorados.
2. Formación del personal de comercialización para el desarrollo de competencias de gestión y planificación de ventas.
3. Celebración de convenios de financiamiento para los camiones ofertados por Súper Dealer.
4. Desarrollo de nuevos segmentos de mercado fundamentados en la intención de uso de los vehículos Hino.
5. Aprovechamiento de los atributos de la marca, producto y servicios adicionales de Súper Dealer para el posicionamiento a través de medios de comunicación, fidelización y activaciones de marca.

Tabla N° 16
Definición de las estrategias operativas

| Objetivos Corporativos de Marketing | Estrategias Corporativas de Marketing |
|---|---|
| Lograr un crecimiento en la utilidad sobre ventas de al menos el 5,12% anual en camiones en todas la series comercializadas por Súper Dealer durante los próximos cinco años (PIB nacional al 2012) | Concentración en el segmento de mercado camionero de Santo Domingo de los Colorados. |
| Obtener una rentabilidad sobre ventas mayor al 5% en la línea de ventas de camiones en toda la ciudad de Santo Domingo de los Colorados para el 2018 | Reducción de costos por inventario (consignación) |
| Consolidar la imagen de Súper Dealer como el concesionario con la mejor oferta de financiamiento y planes de mantenimiento y asistencia para camiones de marca Hino en la Provincia de Santo Domingo para el año 2018 | Líder de mercado reforzando la posición de Súper Dealer a través de la difusión de los atributos de la marca Hino y de los servicios adicionales que la empresa como representante ofrece, generando un posicionamiento en base a atributos |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

5.3.6. Proyectos de mejora o planes tácticos

Para cada una de las estrategias desarrolladas en los componentes del Mix de Marketing se ha establecido programas de mejora, orientados a garantizar el desarrollo comercial de Súper Dealer. Los programas se subdividen en actividades y se define presupuestos de implementación de marketing para toda la planificación, además de indicadores de cumplimiento y metas de ejecución.

Tabla N° 17
Descripción de alternativas de mejora comercial para Súper Dealer

| | Estrategias | Alternativas de mejora |
|-----------------|--|--|
| PRODUCTO | Diferenciación competitiva del producto a partir del posicionamiento de la marca. | Diseño de un programa de mantenimiento y sistema de puntos que permitan descuentos en mano de obra para los talleres de Súper Dealer orientado a propietarios de camiones Hino de hasta 5 años de antigüedad |
| | Formación del personal de comercialización para el desarrollo de competencias de gestión y planificación de ventas | Contratación de programas de formación de ventas y planificación de ventas para el equipo de Súper Dealer |
| PRECIO | Celebración de convenios de financiamiento para los camiones ofertados por Súper Dealer | Gestión de convenios que fortalezcan la relación con las instituciones financieras (AMERAFIN) para la oferta de paquetes conjuntos de financiamiento para Camiones a manera de Cobranding |
| PLAZA | Desarrollo de nuevos segmentos de mercado fundamentados en la intención de uso de los vehículos Hino | Desarrollo del canal de venta corporativa para toda la Provincia y para cobertura en Cantones de la Provincia de Manabí |
| | | Desarrollo del segmento de camiones livianos en el sector agrícola y ganadero menor en la ciudad de Santo Domingo orientados a mejorar las labores productivas ofreciendo vehículos de series bajas con financiamiento |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

| | Estrategias | Alternativas de mejora |
|------------------|---|--|
| PROMOCIÓN | Aprovechamiento de los atributos de la marca, producto y servicios adicionales de Súper Dealer para el posicionamiento a través de medios de comunicación, fidelización y activaciones de marca | Realizar activaciones de la marca Súper Dealer como Representante Autorizado Hino en la ciudad de Santo Domingo en el segmento de propietarios de camiones de todas las marcas |
| | | Creación de un sistema de incentivos por temporada para los clientes actuales de Súper Dealer los premios serán accesorios para los camiones que tendrán como distintivo la marca |
| | | Diseño de aplicaciones web para la compra - venta de vehículos usados exclusivos de marca Hino para los clientes de Santo Domingo |
| | | Desarrollo de eventos de relaciones públicas para los propietarios de camiones (todas la marcas) - Test Drive |
| | | Diseño de una campaña promocional a través de medios BTL en puntos de concentración de camiones en la ciudad de Santo Domingo |
| | | Creación de un sistema de seguimiento para los clientes en el segmento de propietarios de vehículos entre 0 y 5 años de antigüedad para el ofrecimiento de servicios de mantenimiento o cambio de modelo de vehículo |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

En total se definen once alternativas de mejora, de los cuales dos corresponden a las estrategias de producto, uno a precio, dos para el objetivo de plaza y seis para el desarrollo de la promoción, siendo está área la de mayor refuerzo para la obtención del crecimiento comercial planteado en los objetivos corporativos.

5.3.7. Descripción de los proyectos de mejora

Los proyectos de mejora se describen en las siguientes tablas:

Tabla N° 18
Descripción de Alternativas de mejora según el Mix de Producto

| | Alternativas | Actividades | Responsable | Indicador | Meta | Costo | Total | |
|-----------------|--|-------------|------------------------------------|---|---|-----------|-----------|--|
| PRODUCTO | Diseño de un programa de mantenimiento y sistema de puntos que permitan descuentos en mano de obra para los talleres de Súper Dealer orientado a propietarios de camiones Hino de hasta 5 años de antigüedad | 1 | Jefe de Postventa - Jefe de Ventas | Número de clientes que participan del programa / Total clientes de Súper Dealer con vehículos de hasta 5 años de antigüedad | 50% - 60% de clientes dentro del programas para el año 2016 | \$ 400,00 | \$ 400,00 | |
| | | 2 | | | | | | Analizar la rotación del clientes en servicios de mantenimiento |
| | | 3 | | | | | | Desarrollar el programa de mantenimiento y los puntajes por cada visita al taller |
| | | 4 | | | | | | Definir el rango de descuento (5% - 10%) en la mano de obra por cada visita al taller, el descuento será progresivo y según el programa de mantenimiento |
| | | 5 | | | | | | Comunicar al área comercial y postventa el sistema para su promoción a clientes actuales |
| | | 6 | | | | | | Elaboración de material visual de apoyo para la información del sistema de compensación |
| | | 6 | Seguimiento | | | | | |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Tabla N° 19
Descripción de Alternativas de mejora según el Mix de Producto 2

| | Alternativas | Actividades | Responsable | Indicador | Meta | Costo | Total | |
|-----------------|---|-------------|----------------|---|--|-------------|-------------|--|
| PRODUCTO | Contratación de programas de formación de ventas y planificación de ventas para el equipo de Súper Dealer | 1 | Jefe de Ventas | Número de horas de capacitación ejecutadas / Número de horas de capacitación planificadas | 80 - 120 horas de capacitación por vendedor para el año 2015 | \$ 3.360,00 | \$ 3.760,00 | |
| | | 2 | | | | | | Aplicación de entrevista al equipo de ventas para levantamiento de necesidades de capacitación |
| | | 3 | | | | | | Identificación de temáticas de Planificación y Gestión Comercial |
| | | 4 | | | | | | Búsqueda de proveedores de capacitación (Cursos Abiertos) |
| | | 5 | | | | | | Ejecución de cursos |
| | | 6 | | | | | | Evaluación de conocimientos |
| | | 6 | Seguimiento | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Tabla N° 20
Descripción de Alternativas de mejora según el Mix de Precio

| | Alternativas | Actividades | Responsable | Indicador | Meta | Costo | Total |
|---------------|---|-------------|---|----------------------------------|--|---|-------------|
| PRECIO | Gestión de convenios que fortalezcan la relación con las instituciones financieras (AMERAFIN) para la oferta de paquetes conjuntos de financiamiento para Camiones a manera de Cobranding | 1 | Reunión con IFI's con las que trabaja actualmente Súper Dealer | Gerente General - Jefe de Ventas | Total de créditos entregados por el Cobranding / Total de financiamientos entregados en el año | 15% - 20% de financiamientos entregados por el programa adicionales por año a partir del 2014 | \$ 1.600,00 |
| | | 2 | Presentación del proyecto de Cobranding para financiamiento de camiones | | | | |
| | | 3 | Negociación con las IFI's | | | | |
| | | 4 | Definición de las IFI's que participarán, firma del convenio | | | | |
| | | 5 | Elaboración de cronograma de implementación y duración de la promoción | | | | |
| | | 6 | Implementación del programa | | | | |
| | | 7 | Seguimiento | | | | |
| | | 8 | Evaluación final | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Tabla N° 21
Descripción de Alternativas de mejora según el Mix de Plaza

| | Alternativas | Actividades | Responsable | Indicador | Meta | Costo | Total |
|--------------|---|-------------|---|----------------|--|-------------------------------|-------------|
| PLAZA | Desarrollo del canal de venta corporativa para toda la Provincia y para cobertura en Cantones de la Provincia de Manabí | 1 | Contratación de personal de venta de cobertura en la periferia | Jefe de Ventas | Unidades vendidas en periferia / Total unidades vendidas por año | 15% - 20% anual desde el 2014 | \$ 5.952,00 |
| | | 2 | Inducción del personal | | | | |
| | | 3 | Desarrollo de estrategias para cobertura en ciudades aledañas | | | | |
| | | 4 | Definición de objetivos de venta entre el 10 y 15 unidades de venta promedio por año en periferia | | | | |
| | | 5 | Ejecución | | | | |
| | | 6 | Evaluación final | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Tabla N° 22
Descripción de Alternativas de mejora según el Mix de Plaza 2

| | Alternativas | Actividades | Responsable | Indicador | Meta | Costo | Total | |
|--------------|--|-------------|----------------------------------|--|--|-----------|-----------|--|
| PLAZA | Desarrollo del segmento de camiones livianos en el sector agrícola y ganadero menor en la ciudad de Santo Domingo orientados a mejorar las labores productivas ofreciendo vehículos de series bajas con financiamiento | 1 | Gerente General - Jefe de Ventas | Unidades vendidas a través del modelo de financiamiento agrícola y ganadero / Total de unidades vendidas por año | 2% - 5% de unidades vendidas en el segmento por cada año | \$ 600,00 | \$ 800,00 | |
| | | 2 | | | | | | Identificación del número potencial de clientes en las ramas agrícolas y ganaderas |
| | | 3 | | | | | | Definición del plan de pago exclusivo con la financiera AMERAFIN |
| | | 4 | | | | | | Gestión comercial (Participación en Ferias) |
| | | 5 | | | | | | Búsqueda de Convenios con ASOGAN para financiamiento a los miembros |
| | | 6 | | | | | | Promoción a los socios |
| | | 7 | | | | | | Seguimiento |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Tabla N° 23
Descripción de Alternativas de mejora según el Mix de Promoción

| | Alternativas | Actividades | Responsable | Indicador | Meta | Costo | Total | |
|------------------|--|------------------|--|--|--|--------------------------|--------------|---|
| PROMOCIÓN | Realizar activaciones de la marca Súper Dealer como Representante Autorizado Hino en la ciudad de Santo Domingo en el segmento de propietarios de camiones de todas las marcas | 1 | Jefe de Ventas - Vendedores externos y periferia | Número total de clientes contactados por activación / Total de clientes nuevos | 10% - 15% de clientes nuevos para mantenimiento o venta de vehículos contactado a través de activaciones | \$ 7.200,00 \$ 400,00 | \$ 10.000,00 | |
| | | 2 | | | | | | Contratar un equipos de modelos y personal de activación |
| | | 3 | | | | | | Solicitar permisos municipales para la promoción en semáforos y puntos de reunión de propietarios de camiones |
| | | 4 | | | | | | Visitar en horarios de concentración de propietarios dichos lugares |
| | | 5 | | | | | | Imprimir promocionales sobre los financiamientos con AMERAFIN y otras instituciones, además de los planes de bonificación |
| | | 6 | | | | | | Contratar un equipo de grabación para registro de las activaciones |
| | | 7 | | | | | | Seguimiento |
| | 7 | Evaluación final | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Tabla N° 24
Descripción Alternativas de mejora según el Mix de Promoción 2

| | Alternativas | Actividades | Responsable | Indicador | Meta | Costo | Total | |
|------------------|--|---|--|--|--|-------------|-------------|---|
| PROMOCIÓN | Creación de un sistema de incentivos por temporada para los clientes actuales de Súper Dealer los premios serán accesorios para los camiones que tendrán la marca. | 1 | Jefe de Ventas - Jefe de Post venta | Total de clientes contactados por promociones / Total de clientes nuevos | 5% - 10% de clientes nuevos por años producto de promociones | \$ 8.400,00 | \$ 8.400,00 | |
| | | Identificación de fechas importantes para el cliente (Día del transportista, Día del Trabajo, Día del Padre, Navidad) | | | | | | |
| | | 2 | | | | | | Desarrollo de beneficios por temporada o promocionales (Descuento en servicios de taller solo mano de obra, Beneficios en aprobación de créditos aprovechando el convenio con AMERAFIN) |
| | | 3 | | | | | | Pautaje en radio Zaracay 100.5 Fm para difusión de las promociones |
| | | 4 | | | | | | Seguimiento |
| 5 | Evaluación final | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Tabla N° 25
Descripción de Alternativas de mejora según el Mix de Promoción 3

| | Alternativas | Actividades | Responsable | Indicador | Meta | Costo | Total | |
|------------------|---|---|---|--------------------|---|-------------|-------------|---|
| PROMOCIÓN | Diseño de aplicaciones web para la compra - venta de vehículos usados exclusivos de marca Hino para los clientes de Santo Domingo | 1 | Jefe de Ventas - Empresas diseñadora | Aplicación al aire | 100% funcionando la aplicación para el año 2014 | \$ 3.900,00 | \$ 3.900,00 | |
| | | Contratación de empresa de diseño web + hosting | | | | | | |
| | | 2 | | | | | | Revisión de información y datos para la construcción del portal |
| | | 3 | | | | | | Desarrollo de componente para compra - venta de usados Hino |
| | | 4 | | | | | | Publicidad en Radio Zaracay 100.5 Fm para difusión de la plataforma y a través de Google Ads. |
| | | 5 | | | | | | Puesta al aire del componente |
| | | 6 | | | | | | Seguimiento |
| 7 | Mejoras | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Nataly Mero

Tabla N° 26
Descripción de Alternativas de mejora según el Mix de Promoción 4

| | Alternativas | Actividades | Responsable | Indicador | Meta | Costo | Total | |
|------------------|---|-------------|----------------|---|---|--------------------------|-------------|--|
| PROMOCIÓN | Desarrollo de eventos de relaciones públicas para los propietarios de camiones (todas la marcas) - Test Drive | 1 | Jefe de Ventas | Solicitudes de test drive por fin de semana | 15 a 25 personas que realizan el test drive por fin de semana para los años 2014 - 2018 | \$ 300,00 \$ 2.000,00 | \$ 2.300,00 | |
| | | 2 | | | | | | Definición de fechas: Fines de semana del mes de Abril |
| | | 3 | | | | | | Puesta a punto del vehículo para test drive |
| | | 4 | | | | | | Contratación del terreno para pruebas de manejo |
| | | 5 | | | | | | Publicidad en Radio Zaracay 100.5 Fm para difusión del fin de semana de test drive |
| | | 6 | | | | | | Implementación |
| | | 7 | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Tabla N° 27
Descripción de Alternativas de mejora según el Mix de Promoción 5

| | Alternativas | Actividades | Responsable | Indicador | Meta | Costo | Total | |
|------------------|--|-------------|--------------------------------|--|--|------------------------|-------------|---|
| PROMOCIÓN | Diseño de una campaña promocional a través de medios BTL en puntos de concentración de camiones en la ciudad de Santo Domingo. | 1 | Jefe de Ventas - Vendedores | Total de clientes contactados por campaña/ Total de clientes nuevos | 10% - 15% de clientes nuevos para mantenimiento o venta de vehículos contactado a través de activaciones | \$ 600,00 \$ 500,00 | \$ 1.100,00 | |
| | | 2 | | | | | | Diseño del mensaje para la campaña |
| | | 3 | | | | | | Selección de medios (Activación de marca, promocionales) |
| | | 4 | | | | | | Impresión de promocionales |
| | | 5 | | | | | | Diseño de cronograma de activación |
| | | 6 | | | | | | Implementación |
| | | 7 | | | | | | Seguimiento |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Tabla N° 28
Descripción de Alternativas de mejora según el Mix de Promoción 6

| | Alternativas | Actividades | Responsable | Indicador | Meta | Costo | Total | |
|------------------|--|-------------|--|--|----------------------------|---|-------------|-------------|
| PROMOCIÓN | Creación de un sistema de seguimiento para los clientes en el segmento de propietarios de vehículos entre 0 y 5 años de antigüedad para el ofrecimiento de servicios de mantenimiento o cambio de modelo de vehículo | 1 | Contratación de la empresa de diseño de sistemas (ERP) | Jefe de Ventas - Empresas diseñadora del sistema o proveedora - Jefe de Postventa | Implementación del sistema | 100% funcionando la aplicación para el año 2014 | \$ 2.300,00 | \$ 2.300,00 |
| | | 2 | Vinculación con la página web y sistema contable | | | | | |
| | | 3 | Alimentación del sistema con información del cliente | | | | | |
| | | 4 | Llamadas de bienvenida y seguimiento para el mantenimiento | | | | | |
| | | 5 | Pruebas del sistema | | | | | |
| | | 6 | Correcciones | | | | | |
| | | 7 | Puesta en marcha | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

5.4. Presupuesto para la implementación de la mejora

El presupuesto para la implementación de la mejora, de acuerdo a la estrategia corporativa propuesta se financiará con recursos de la empresa en función de sus presupuestos de venta y cumplimiento de las metas planteadas el total de presupuesto para la implementación de las acciones de mejora es:

Tabla N° 29
Presupuesto

| Mix | Proyecto | Presupuesto |
|--------------|--|---------------------|
| Producto | Diseño de un programa de mantenimiento y sistema de puntos que permitan descuentos en mano de obra para los talleres de Súper Dealer orientado a propietarios de camiones Hino de hasta 5 años de antigüedad | \$ 400,00 |
| | Contratación de programas de formación de ventas y planificación de ventas para el equipo de Súper Dealer | \$ 3.760,00 |
| Precio | Gestión de convenios que fortalezcan la relación con las instituciones financieras (AMERAFIN) para la oferta de paquetes conjuntos de financiamiento para Camiones a manera de Cobranding | \$ 1.600,00 |
| Plaza | Desarrollo del canal de venta corporativa para toda la Provincia y para cobertura en Cantones de la Provincia de Manabí | \$ 5.952,00 |
| | Desarrollo del segmento de camiones livianos en el sector agrícola y ganadero menor en la ciudad de Santo Domingo orientados a mejorar las labores productivas ofreciendo vehículos de series bajas con financiamiento | \$ 800,00 |
| Promoción | Realizar activaciones de la marca Súper Dealer como Representante Autorizado Hino en la ciudad de Santo Domingo en el segmento de propietarios de camiones de todas las marcas | \$ 10.000,00 |
| | Creación de un sistema de incentivos por temporada para los clientes actuales de Súper Dealer los premios serán accesorios para los camiones que tendrán la marca. | \$ 8.400,00 |
| | Diseño de aplicaciones web para la compra - venta de vehículos usados exclusivos de marca Hino para los clientes de Santo Domingo | \$ 3.900,00 |
| | Desarrollo de eventos de relaciones públicas para los propietarios de camiones (todas la marcas) - Test Drive | \$ 2.300,00 |
| | Diseño de una campaña promocional a través de medios BTL en puntos de concentración de camiones en la ciudad de Santo Domingo | \$ 1.100,00 |
| | Creación de un sistema de seguimiento para los clientes en el segmento de propietarios de vehículos entre 0 y 5 años de antigüedad para el ofrecimiento de servicios de mantenimiento o cambio de modelo de vehículo | \$ 2.300,00 |
| TOTAL | | \$ 40.512,00 |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

5.5. Proyección de ventas

La inversión en la mejora y el cumplimiento en el incremento en ventas del 15% anual, permite estimar el crecimiento de ventas anuales con la implementación del plan de mejora

para Súper Dealer Para la proyección de ventas se utiliza la siguiente fórmula de extrapolación propuesta por Miranda (2005):

$$C_n = C_o (1 + [i])^n$$

Donde;

C_n= Ventas futuras

C_o= Ventas al año 2012

i= Tasas de crecimiento proyectada con la mejora

n= Año de proyección

La tabla 30 muestra la proyección esperada de ventas teniendo en consideración la inversión proyectada para la mejora

Tabla N° 30
Proyección de ventas

| (Dólares) | | | |
|-------------------|-----------------|---------------|------------------|
| n | Co | (1+i)n | Cn |
| 1 | \$ 5.535.866,63 | 1,15 | \$ 6.373.996,83 |
| 2 | | 1,33 | \$ 7.339.019,96 |
| 3 | | 1,53 | \$ 8.450.147,58 |
| 4 | | 1,76 | \$ 9.729.499,92 |
| 5 | | 2,02 | \$ 11.202.546,21 |
| Cantidades | | | |
| n | Co | (1+i)n | Cn |
| 1 | 103 | 1,15 | 119 |
| 2 | | 1,33 | 137 |
| 3 | | 1,53 | 157 |
| 4 | | 1,76 | 181 |
| 5 | | 2,02 | 208 |

Fuente: (Súper Dealer)

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Es espera entonces que el rendimiento de la inversión le permita a Súper Dealer una recuperación de ventas en los primeros dos años llegando a 7,3 millones de dólares en ventas y hasta el año 2018 un incremento hasta 11,2 millones. La gráfica muestra la proyección de ventas tomando en cuenta la serie histórica desde el año 2008.

Gráfico N° 25
Proyección de ventas en dólares



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Nataly Mero, 2014

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Resultó de gran importancia y utilidad la fundamentación teórica del modelo de comercialización, pues aportó experiencias y generalizaciones de otras realidades al proceso de investigación.
- En el diagnóstico realizado en Súper Dealer, la atención al cliente y el insuficiente seguimiento sistemático al proceso de ventas constituyen los factores que más inciden en la disminución de las ventas.
- El precio es la causa fundamental en la preferencia de los compradores de camiones de Santo Domingo de los Colorados.
- El direccionamiento fundamental de la propuesta proyecta las acciones en el plano estratégico hacia el redimensionamiento de la concepción y el funcionamiento interno de los procesos de venta de Súper Dealer.
- Súper Dealer ha descuidado la búsqueda constante de mercado, de buscar alianzas con nuevas instituciones financieras, de afianzar relaciones financieras existentes, así como de fidelizar relaciones comerciales con cliente recurrentes.
- La imagen comercial y empresarial que tiene Súper Dealer para la exigencia del mercado es muy débil, al punto que pone en riesgo su permanencia en el mismo.

6.2. Recomendaciones

- Redimensionar el modelo de gestión comercial de Súper Dealer con una filosofía de atención al cliente.
- Crear mecanismos y opciones de evaluación para el seguimiento al proceso de comercialización.
- Promocionar el precio como diferencial competitivo, a partir de la incorporación de un valor agregado.
- Replantear el mercado a conquistar y el tiempo previsto para definir el cumplimiento de la visión de la empresa.
- Aprovechar la ubicación estratégica que tiene tanto la empresa como Santo Domingo de los Colorados, para lanzar publicidad agresiva que ayude a posicionar a Súper Dealer.
- Diseño de un programa de mantenimiento y sistema de puntos que permitan descuentos en mano de obra para los talleres de Súper Dealer orientado a propietarios de camiones Hino.
- Ejecutar el presente proyecto para poder emplear herramientas técnicas, aplicables a la empresa para la consecución de su posicionamiento en el mercado, y consecuentemente el incremento de ventas, y el fortalecimiento de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. AEADE. (2012). *Anuario 2012*. Quito: AEADE.
2. Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2002). *Comportamiento del consumidor*. México: Thomson.
3. Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Madrid: Díaz de Santos.
4. BUSINESS&MARKETINGSCHOOL, *Revista Española de Investigación de Marketing Esic, n° 6*, 2008
5. Casado Díaz, A. B., & Sellers Rubio, R. (2006). *Dirección de Marketing. Teoría y práctica*. Alicante: ECU.
6. Cuerdo Mir, M., & Freire Rubio, M. T. (2008). *Introducción a la microeconomía. Comportamientos, intercambio y mercados*. Madrid: ESIC.
7. David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Prentice Hall Inc.
8. Hitt, M. A. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
9. Hitt, M. A., Ireland, D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. México: CENGAGE Learning.
10. INEC. (2011). *Anuario de Estadísticas de Transporte*. Quito: INEC.
11. IPMARK, *Diccionario LD marketing directo e interactivo*, 2003
12. Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
13. Kotler, P. (2006). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
14. Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, *Marketing sexta edición*, 2002
15. Miranda, J. (2005). *Gestión de proyectos*. Bogotá: MM Editores.
16. Molinillo Jiménez, S. (2012). *Distribución comercial aplicada*. Madrid: ESIC.
17. Muñoz, R. (2012). *Marketing Siglo XXI*. México: Centro de Estudios Financieros.
18. O'Shaughnessy, J. (2001). *Marketing competitivo. Un enfoque estratégico*. Madrid: Díaz de Santos.
19. Pope, J. (2002). *Investigación de Mercados*. Bogotá: Norma.
20. Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. España: Deusto.
21. Rivera Camino, J., Arellano Cueva, R., & Molero Ayala, V. M. (2009). *Conducta del consumidor. Estrategias y políticas aplicadas al marketing*. Madrid: ESIC.
22. Rosales Posas, R. (2007). *La formulación y la evaluación de proyectos*. San José: EUNED.

23. Sanchis Palacio, J. R., & Ribeiro Soriano, D. (1999). *Creación y dirección de PYMES*. Madrid: Díaz de Santos.
24. Soriano Soriano, C. (2009). *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
25. Super Dealer. (2013). *Información Estratégica*. Santo Domingo.
26. Super Dealer. (Octubre de 2013). Lista de precios. Santo Domingo.
27. Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Mc Graw Hill, *Fundamentos de Marketing*, 2000
28. UTE. (2011). *Guía para presentación de anteproyecto*. Santo Domingo: UTE.
29. Vega, V. H. (1993). *Mercadeo básico*. San José: EUNED.
30. Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: ECOE.

ANEXOS

Anexo N° 1
Encuesta



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

ENCUESTA

Objetivo: Diseñar un plan para el perfeccionamiento de la gestión de comercialización de Camiones Hino en Santo Domingo de los Colorados, que contribuya a un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.

Instrucción: marque su respuesta con una X

Datos del encuestado

a. Capacidad del camión que posee actualmente.

Menor a 3 toneladas __

De 3 a 6 toneladas__

De 6 a 9 toneladas__

Más de 9 toneladas__

b. Marca

Hino__

Chevrolet __

JAC __

JMC __

Mercedes__

QMC__

Hyundai__

Otros__ ¿Cuáles?_____

c. Tiempo desde la compra

Menos de 1 año__

De 1 a 3 años__

De 3 a 5 años__

Más de 5 años__

d. Lugar donde lo compró

Santo Domingo__

Otro__

¿Cuál?_____

Datos de mercado

1. ¿Estaría dispuesto a comprar un nuevo vehículo o cambiar el actual?

Si__ (pase pregunta 2)

No__ (fin de la encuesta)

2. **¿Califique en escala de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima calificación, los factores que tomaría en consideración al momento de cambiar su vehículo?**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------|---|---|---|---|---|
| Financiamiento | | | | | |
| Promociones | | | | | |
| Precio | | | | | |
| Capacidad (ton) | | | | | |
| Garantías | | | | | |
| Marca | | | | | |

3. **¿Qué marca preferiría de camión?**

a. _____

4. **¿Y en segundo lugar?**

a. _____

5. **¿Cómo calificaría la marca Hino en lo que a vehículos (camiones y otros) se refiere?**

Excelente___ Muy Buena___ Buena___ Regular___

6. **En escala de 1 a 10 que tanta información ha tenido sobre esta marca**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | | | | | | | | | |

7. **¿Ha recibido publicidad de esta marca?**

Si___

No___

8. **¿Ha visitado alguna vez un concesionario de Hino en la ciudad de Santo Domingo?**

Si___

No___

9. **¿Estaría dispuesto a comprar o cambiar su vehículo actual por uno marca Hino?**

Si___ (pase pregunta 10)

No___ (fin de la encuesta)

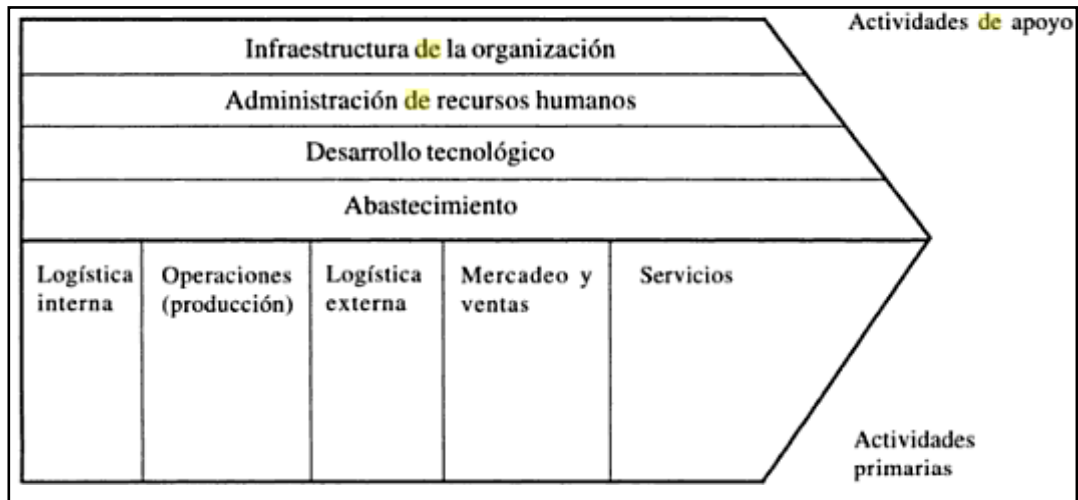
¿Por qué? _____

10. ¿Por qué medio le gustaría que lo contacten?

Personal de ventas _____
Llamada telefónica / Call center _____
Redes sociales _____
Ferias _____
Correo electrónico _____

MUCHAS GRACIAS

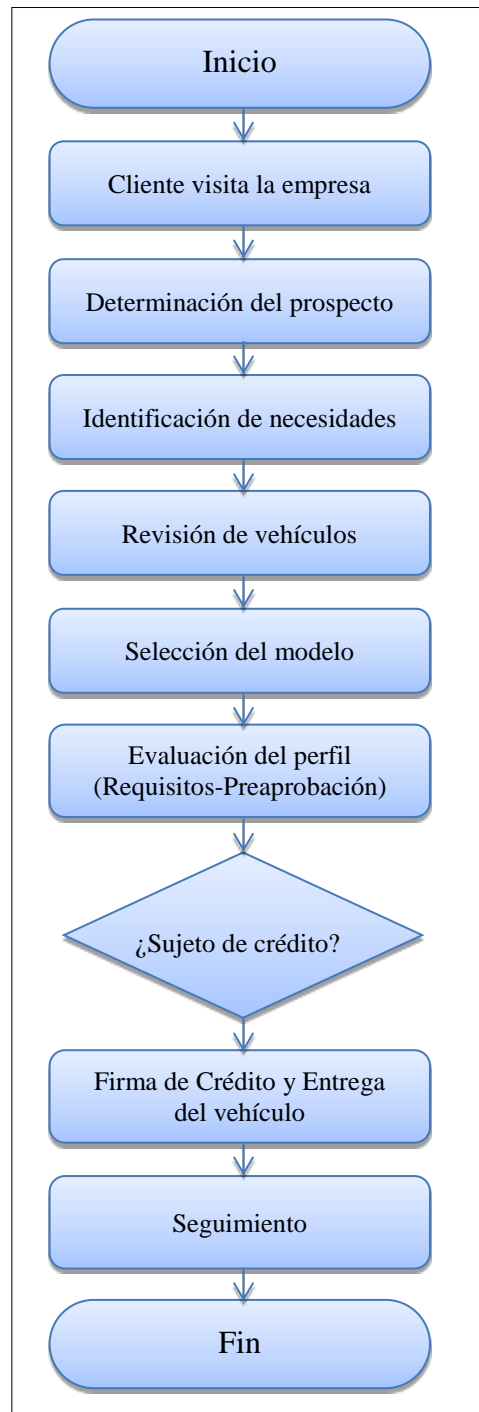
Anexo N° 2
Modelo de Cadena de Valor



Fuente: (Vidal Arizabaleta, 2004, pág. 206)

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

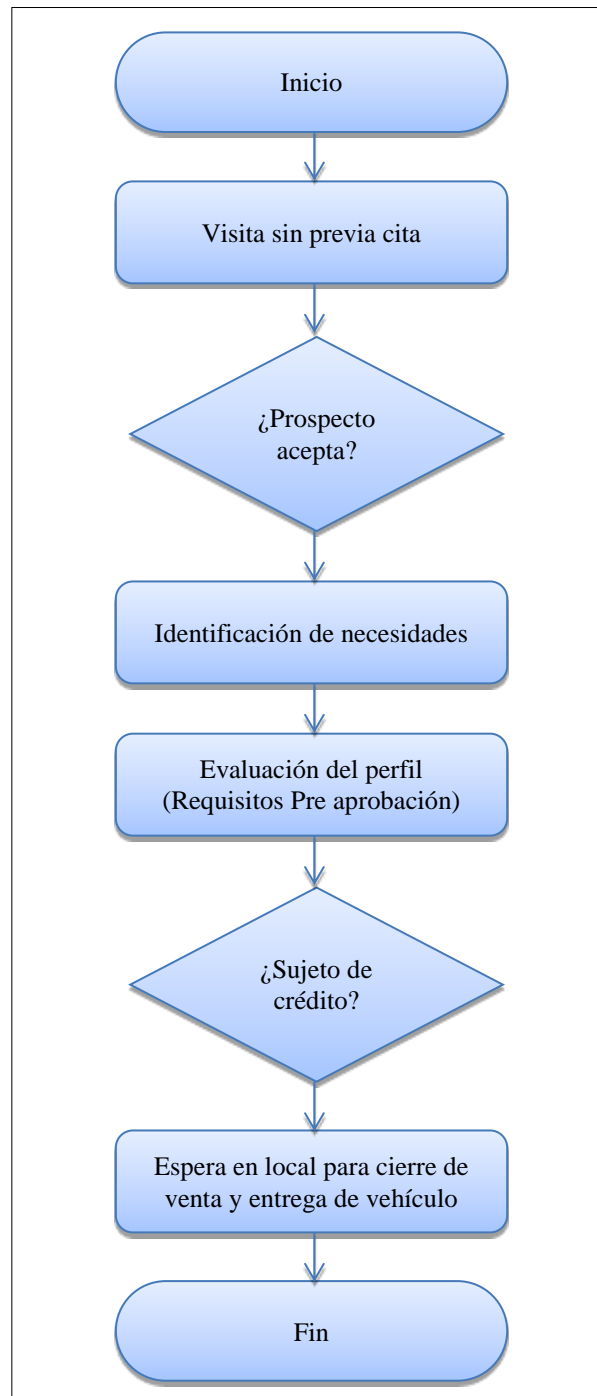
Anexo N° 3
Proceso de ventas internas o en local



Fuente: (Super Dealer, 2013)

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Anexo N° 4
Proceso de ventas externas



Fuente: (Super Dealer, 2013)

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Anexo N° 5
Tabulación de la Encuesta

Tabla N° 31
Capacidad del camión

| Respuesta | Número | % |
|---------------------|--------|-----|
| Menor a 3 toneladas | 49 | 13 |
| De 3 a 6 toneladas | 166 | 45 |
| De 6 a 9 toneladas | 104 | 28 |
| Más de 9 toneladas | 46 | 13 |
| | 365 | 100 |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Tabla N° 32
Marca del Camión

| Respuesta | Número | % |
|-----------|--------|-----|
| Hino | 155 | 42 |
| Chevrolet | 87 | 24 |
| JAC | 23 | 6 |
| JMC | 10 | 3 |
| Mercedes | 15 | 4 |
| QMC | 17 | 5 |
| Hyundai | 32 | 9 |
| Otros | 26 | 7 |
| | 365 | 100 |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Tabla N° 33
Tiempo desde la compra

| Respuesta | Número | % |
|----------------|--------|--------|
| Menos de 1 año | 36 | 10 |
| De 1 a 3 años | 151 | 41 |
| De 3 a 5 años | 104 | 28 |
| Más de 5 años | 74 | 20 |
| | 365 | 100,00 |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Tabla N° 34
Lugar de compra

| Respuesta | Número | % |
|---------------|--------|-----|
| Santo Domingo | 238 | 65 |
| Otro | 127 | 35 |
| | 365 | 100 |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Tabla N° 35
Intención de cambio

| Respuesta | Número | % |
|-----------|--------|--------|
| Si | 137 | 37,53 |
| No | 228 | 62,47 |
| | 365 | 100,00 |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Tabla N° 36
Factores que inciden en la compra

| Respuesta | Nada importante | Poco importante | Algo importante | Importante | Muy importante |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------|----------------|
| Financiamiento | 1 | 1 | 2 | 7 | 126 |
| Promociones | 2 | 3 | 9 | 52 | 71 |
| Precio | 0 | 3 | 4 | 16 | 114 |
| Capacidad (ton) | 0 | 1 | 6 | 31 | 99 |
| Garantía | 1 | 1 | 7 | 17 | 111 |
| Marca | 0 | 2 | 1 | 6 | 128 |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Tabla N° 37
Marca preferida

| Respuesta | Número | % |
|--------------|--------|-----|
| Hino | 120 | 88 |
| Hyundai | 4 | 3 |
| Chevrolet | 5 | 4 |
| Nissan | 1 | 1 |
| Internaional | 2 | 1 |
| Mercedes | 1 | 1 |
| Kenworth | 1 | 1 |
| MyT | 1 | 1 |
| QMC | 2 | 1 |
| | 137 | 100 |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Tabla N° 38
Segunda marca de preferencia

| Respuesta | Número | % |
|-------------|--------|-----|
| Chevrolet | 54 | 39 |
| JAC | 4 | 3 |
| Hyundai | 36 | 26 |
| Mercedes | 4 | 3 |
| Mitsubishi | 2 | 1 |
| Hino | 16 | 12 |
| Nissan | 2 | 1 |
| Peterbil | 1 | 1 |
| Ford | 1 | 1 |
| No contesta | 17 | 12 |
| | 137 | 100 |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Tabla N° 39
Percepción sobre la marca Hino

| Respuesta | Número | % |
|------------------|---------------|----------|
| Excelente | 73 | 53 |
| Muy buena | 57 | 42 |
| Buena | 4 | 3 |
| Regular | 3 | 2 |
| | 137 | 100 |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Tabla N° 40
Escala de calificación de la información sobre la marca

| Respuesta | Número | % |
|------------------|---------------|----------|
| 1 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 |
| 4 | 1 | 1 |
| 5 | 2 | 1 |
| 6 | 2 | 1 |
| 7 | 13 | 9 |
| 8 | 33 | 24 |
| 9 | 27 | 20 |
| 10 | 59 | 43 |
| | 137 | 100 |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Tabla N° 41
Publicidad

| Respuesta | Número | % |
|------------------|---------------|----------|
| Si | 116 | 85 |
| No | 21 | 15 |
| | 137 | 100 |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Tabla N° 42
Visita a concesionario

| Respuesta | Número | % |
|------------------|---------------|----------|
| Si | 108 | 79 |
| No | 29 | 21 |
| | 137 | 100 |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Tabla N° 43
Predisposición a cambiar de vehículo

| Respuesta | Número | % |
|------------------|---------------|----------|
| Si | 86 | 63 |
| No | 51 | 37 |
| | 137 | 100 |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014

Tabla N° 44
Medio de contacto

| Respuesta | Número | % |
|--------------------------------|---------------|----------|
| Personal de venta | 73 | 73,26 |
| Llamada telefónica/Call center | 22 | 22,09 |
| Redes sociales | 0 | 0,00 |
| Ferías | 4 | 3,49 |
| Correo electrónico | 1 | 1,16 |
| | 100 | 100 |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nataly Mero, 2014