



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGIENERA
COMERCIAL

TEMA:

ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA MEJORAR LAS VENTAS EN
TIEMPOS DE CRISIS CREDITICIA EN AUTOLASA

TUTOR:

MAE. FRANKLIN ANTONIO GALLEGOS ERAZO

AUTOR:

ANASTACIO NARVÁEZ MARIUXI CATHERINE

GUAYAQUIL, 2017



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TITULO Y SUBTÍTULO: “Estrategias comerciales para mejorar las ventas en tiempos de crisis crediticia en Autolasa”

AUTORES: Anastacio Narvárez Mariuxi Catherine	REVISOR: MAE. Franklin Antonio Gallegos Erazo
---	---

INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	FACULTAD: Administración
--	---------------------------------

CARRERA: Ingeniería Comercial

FECHA DE PUBLICACIÓN:	NÚMERO DE PÁGINAS: 104
------------------------------	----------------------------------

ÁREAS TEMÁTICAS: Estrategias Comerciales, análisis de mercado, finanzas.

PALABRAS CLAVE: Plan estratégico, objetivos estratégicos, importaciones, segmentos de mercado.

RESUMEN:
La presente investigación tiene como objetivo analizar las estrategias comerciales necesarias en tiempos de crisis económica que cursa el país. En consecuencia ante los diferentes factores que involucran en la crisis económica, las medidas de ahorro según las entrevista de los expertos y gerentes de la empresa AUTOLASA, fueron el cierre de locales o filiales además del desarrollo de una reingeniería en los procesos administrativos que permitan optimizar el número de recurso humano, otra alternativa fue en renegociar las importaciones para disminuir los costes de importación, una estrategia que marca el posicionamiento de la empresa es la de enfocarse en los productos de mayor demanda siendo estos los modelos aveo, sail y spark. Sin embargo para fomentar este posicionamiento se desarrolló un plan estratégico enfocado en la publicidad que permitirá tener un mayor impacto en los segmentos por medio de la publicidad en las redes sociales, además de tener un costo bajo a comparación de otros canales convencionales. En consecuencia ante la publicidad, el plan estratégico desarrollo una segmentación de mercado, obteniendo como segmentos potenciales taxistas formales y ejecutivos, como también la búsqueda de convenios comerciales con cooperativas de transporte liviano que laboran dentro de la ciudad. Para alcanzar este objetivo fue necesario fijar como meta el aumento del cinco por ciento en las ventas proyectadas para cinco años. Sin embargo, se consideró las estrategias comerciales en función de un análisis FO-DA-DO-DA. Los resultados de las mismas fueron positivos y fundamentados en análisis de costo beneficio de un flujo proyectado.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
---	-----------------------------

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR: Mariuxi Catherine Anastacio Narváez	Teléfono: 0958759814	E-mail: mariu_cathita_1990@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MGS. Darwin Ordoñez Iturralde, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201, DECANATO E-mail: dordonezy@ulvr.edu.ec MAE Oscar Machado Álvarez, DIRECTOR DE CARRERA Teléfono: 2596500 EXT. 203, DIRECCIÓN DE CARRERA E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La egresada MARIUXI CATHERINE ANASTACIO NARVÁEZ, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los/las suscritos(as) y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar **“ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA MEJORAR LAS VENTAS EN TIEMPOS DE CRISIS CREDITICIA EN AUTOLASA”**

Autora:

MARIUXI CATHERINE ANASTACIO NARVÁEZ
C.I. 0930101548

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación **“ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA MEJORAR LAS VENTAS EN TIEMPOS DE CRISIS CREDITICIA EN AUTOLASA”**, nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

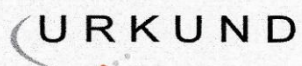
Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **“ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA MEJORAR LAS VENTAS EN TIEMPOS DE CRISIS CREDITICIA EN AUTOLASA”**, presentado por la estudiante **MARIUXI CATHERINE ANASTACIO NARVÁEZ** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de **INGENIERA COMERCIAL**, encontrándose apto para sustentación

Firma:

MAE. Franklin Gallegos Erazo

C.C. 0922217427

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: 28- Agosto -2017.docx (D30300138)
Submitted: 2017-08-31 00:56:00
Submitted By: mariu_cathita_1990@hotmail.com
Significance: 3 %

Sources included in the report:

http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html
<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/10/23/nota/5868556/sector-automotor-no-alcanza-ventas-record-hace-cinco-anos>
<https://www.cvn.com.co/en-ecuador-ventas-de-vehiculos-se-disminuyen-en-el-2016/>
<http://181.198.3.75/mercadovalores/descargadorServlet.jsf?idDocumento=68192&idTipoDocumento=2>
<http://www.elcomercio.com/actualidad/salvaguardias-autos-aeade-sectorautomotor-economia.html>
<http://www.elcomercio.com/actualidad/banco-central-ecuador-inyectar-millones.html>
<http://www.revistalideres.ec/lideres/desaceleracion-economia-sectores-afectados-informe.html>

Instances where selected sources appear:

28

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar a mi familia, gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto, gracias a la vida porque cada día me demuestra lo hermosa que es y lo justa que puede llegar a ser. Gracias por creer en mí, no ha sido fácil el camino hasta ahora, pero gracias a su amor y apoyo incondicional he alcanzado una de las metas anheladas. Mi hermosa familia.

Mariuxi Catherine Anastacio Narváez

DEDICATORÍA

A mis padres quienes me han apoyado para poder llegar a esta instancia de mis estudios ya que ellos siempre han estado presente en todo momento.

En especial a mi hija quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme y poder llegar a ser un ejemplo para ella, su afecto y cariño son los detonantes de mi felicidad y esfuerzo. Eres mi motivación más grande para concluir con éxito este proyecto.

Mariuxi Catherine Anastacio Narváz

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	3
1.1 Tema de investigación.....	3
1.2 Líneas de investigación	3
1.3 Planteamiento del problema	3
1.4 Formulación del problema.....	7
1.5 Sistematización del problema.....	7
1.6 Objetivos de la investigación.....	7
1.6.1 Objetivo general	7
1.6.2 Objetivos específicos.....	7
1.7 Justificación de la investigación	7
1.8 Delimitación o alcance de la investigación	8
1.9 Limitaciones de la investigación	9
1.10 Idea a defender.....	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1 Estado del Arte	10
1.7 Antecedentes del problema.....	12
2.3 Fundamentación teórica	14
2.3.1 El proceso de ventas	14
2.3.2 Proceso de planeación de ventas	15
2.3.3 Estrategia de ventas	17
2.3.4 Fases de la estrategia de ventas	17
2.3.5 Ventas a crédito	21

2.3.6	Distinción entre el riesgo y la incertidumbre y el marco de riesgo de crédito ..	21
2.3.7	Riesgo de crédito	22
2.3.8	Plazos de pago	23
2.3.9	Estrategias de negocios	25
2.3.10	Estrategias comerciales	26
2.3.11	Estrategia Comercial: el modelo de oferta de valor de una empresa	26
2.3.12	Estrategias de crédito.....	28
2.4	Marco conceptual	35
CAPÍTULO III.....		36
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		36
3.1	Diseño de la investigación.....	36
3.2	Enfoque Mixto.....	36
3.3	Tipo de investigación.....	37
3.3.1	Investigación descriptiva.....	37
3.3.2	Investigación de campo	37
3.3.3	Investigación documental.....	38
3.4	Fuentes de información	38
3.4.1	Fuente de información primaria	38
3.4.1.1	Información Histórica de Ventas	39
3.4.2	Fuente de información secundaria.....	40
3.5	Desarrollo de investigación documental	40
3.5.1	Banco Mundial	40
3.5.2	Diario El Comercio oct. 2015	41
3.5.3	Revista Líderes dic. 2015	41
3.5.4	Diario El Universo oct. 2016.....	42
3.5.5	Entrevista Ing. Wilson Galarza.....	44
3.6	Técnica de la investigación	45

3.6.1	La entrevista.....	45
3.6.2	Transcripción de la Entrevista	46
3.6.3	Organización de datos mediante criterio participante.....	62
3.6.4	Muestras de unidades de significado en los ejemplos desarrollados	62
3.6.5	Reducir redundancia de las categorías.....	63
3.6.6	Agrupación de Categorías en Temas	65
3.6.7	Teorización de los conceptos claves.....	66
3.6.8	Teorización de los colaboradores	67
3.6.9	Teoría concluyente de análisis.....	68
3.6.10	Análisis de las estrategias actuales de AUTOLASA.....	69
CAPITULO IV.....		70
4.1	Objetivos	70
4.1.1	Objetivo General de la Estrategia Comercial.....	70
4.1.2	Objetivos Específicos de la Estrategia Comercial	70
4.2	Análisis FODA.....	70
4.3	Estrategias	71
4.4	Cronograma de Implementación de Proyecto	80
4.5	Historial de ventas	81
4.6	Proyección Financiera	82
4.7	Costo / Beneficio.....	83
4.8	Promoción Publicitaria.....	83
4.9	Conclusiones	86
4.10	Recomendaciones	88
Bibliografía.....		90
ANEXO 1: Hoja de vida experto # 1.....		95
ANEXO 3: Hoja de vida Gerente AUTOLASA # 3		97
ANEXO 4: Hoja de vida Gerente AUTOLSA # 4		99

ANEXO 5: Hoja de vida Jefa de Área AUTOLASA # 5	101
ANEXO 6: Formato de entrevista a expertos	103
ANEXO 7: Formato de entrevista personal de AUTOLASA	104

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Historial de ventas</i>	39
<i>Tabla 2: organización con base a criterios</i>	62
<i>Tabla 3: Unidades y Categorías</i>	63
<i>Tabla 4: Esquema de categorización de los conceptos claves, con las frases más utilizadas por cada uno de los participantes de la entrevista.</i>	65
<i>Tabla 5: Cronograma de actividades estrategia 1</i>	72
<i>Tabla 6: Cronograma de actividades estrategia 2</i>	73
<i>Tabla 7: Cronograma de actividades estrategia 3</i>	74
<i>Tabla 8: Cronograma de actividades estrategia 4</i>	75
<i>Tabla 9: Cronograma de actividades estrategia 5</i>	76
<i>Tabla 10: Cronograma de actividades estrategia 6</i>	77
<i>Tabla 11: Cronograma de actividades estrategia 7</i>	78
<i>Tabla 12: Cronograma de actividades estrategia 8</i>	79
<i>Tabla 13. Cronograma de Plan estratégico para AUTOLASA</i>	80
<i>Tabla 14: Historial de Ventas</i>	81
<i>Tabla 15 Proyección Financiera</i>	82
<i>Tabla 16: Flujo de la Propuestas</i>	83
<i>Tabla 17: Costo / Beneficio</i>	83

INDICE DE FIGURA

Figura 1 Ventas del año 2014-2016 Fuente: El Universo	5
Figura 2 Ubicación de concesionarias Autolasa Fuente. Google Maps	9
Figura 3 Evolución del sector automotriz (BCM, 2015)	14
Figura 4. Caída de ventas en el sector automotriz año 2010 al 2015	43
<i>Figura 5: Mapa Conceptual – Relación de Categorías</i>	65
<i>Figura 6 Afiches</i>	84
<i>Figura 7 Marketing en Redes Sociales</i>	85

INTRODUCCIÓN

Los cambios a los que se encuentran sometidos en la actualidad los diferentes tipos de mercado y la incursión de nuevos productos ha generado que empresas de diversos sectores e industrias, sin importar el sector al que correspondan, deban realizar acciones innovadoras que permitan aprovechar las oportunidades que se presentan con la finalidad de poder minimizar el impacto de factores exógenos o amenazas y optimizar recursos.

En el contexto antes mencionado, las empresas, sobre todo del sector automotriz como AUTOLASA, están sujetas a enfrentarse a cambios que afectan a la comercialización de vehículos. Sin embargo, hoy en día es indispensable disponer y aplicar estrategias comerciales ofensivas y o defensivas en busca de mantener el nivel de ventas en tiempo actual, a mediano y largo plazo.

Las desventajas de no contar con estrategias estructuradas en base a la consecución de objetivos corporativos aumentan la posibilidad de:

1. Pérdida de clientes
2. Menor participación en el mercado,
3. Y a la larga significaría el cierre de las operaciones.

Así también el desconocimiento del entorno macro y micro del mercado o sector en análisis dificulta la toma de decisiones que permitirían afrontar retracciones económicas a nivel nacional.

A pesar de los beneficios de contar con un plan estratégico, empresas como AUTOLASA carecen de uno, por tanto, la presente tesis se encargará de desarrollar estrategias comerciales que le permita a la empresa en análisis sobrellevar situaciones tales como:

1. Cupos de importación de vehículos
2. Salvaguardias impuestas por el Gobierno Nacional en marzo del 2015

Para ello el presente proyecto se estructura de la siguiente manera.

Capítulo I.- en este capítulo se realiza el planteamiento del problema con respectiva justificación, así como también los objetivos que servirán de guía para la elaboración del proyecto, también se efectuarán las variables tanto independiente como dependiente.

Capítulo II.- Se encontrará comprendido por el marco del proyecto y los antecedentes, en donde se realizará investigación de diversas teorías que ayuden al desarrollo del proceso y comprensión ante el lector de lo que se pretende ejecutar en el transcurso,

Capítulo III.- Se elaborará el marco metodológico que comprende el enfoque de la investigación, la población y respectiva muestra, la cual será definida una vez realizado el respectivo cálculo, posteriormente se desarrollará la investigación de mercado, la misma que contará con análisis e interpretación; una vez se encuentre finalizada la recolección de la información, se procederá a la tabulación correspondiente y se conocerá las posibles estrategias que ayudaran al desarrollo de la propuesta.

Capítulo IV.- Este capítulo está conformado por la solución a la problemática, aquí se elaborarán las estrategias comerciales que ayudarán a la empresa a dar solución al problema presentado, posteriormente se realizarán las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1.1.- Tema de investigación

Estrategias comerciales para mejorar las ventas en tiempos de crisis crediticia en AUTOLASA.

1.2.- Líneas de investigación

De acuerdo a las líneas de investigación presentadas por la Universidad Laica Vicente Rocafuerte a través de la Facultad de Ciencias Administrativas, se puede mencionar que el presente proyecto sigue la línea de:

- a. **Emprendimiento e Innovación:** puesto que se piensa buscar una solución al problema que presenta la concesionaria automotriz Autolasa que son las bajas ventas en los últimos años con mayor énfasis en los años 2015-2016, se considera la línea de innovación ya que esta mejorará el proceso que actualmente lleva la empresa en relación a sus ventas, mediante estrategias innovadoras y métodos que permitan sobrellevar la crisis por la que hoy en día está cursando el país, que también afectan a la concesionaria.

1.3.- Planteamiento del problema

La concesionaria automotriz Autolasa es una entidad que lleva varios años en el mercado, sin embargo, sus ventas han ido disminuyendo en los últimos años. Cabe mencionar que la crisis por la que está pasando el país en la actualidad (2015-2016) ha generado que varias empresas tengan que adaptarse al entorno, desintegrando unidades de negocios, recortando personal y presupuestos asignados.

Un efecto de la crisis en Ecuador período 2015-2016 que se está palpando en el mercado y es evidente, es en el crédito otorgado a los consumidores, puesto que, la contracción de la economía ha hecho de que muchas empresas disminuyan sus plazas laborales, disminuyan sus ventas y minoren sus ingresos, causando un efecto secuencial que afecta a todo el sistema del mercado, afectando a la situación crediticia del mercado, específicamente en los consumidores.

El cliente para acceder al crédito, tiene que pasar por un proceso en el que solicitan copia de cédula, copia de servicios básicos, referencias comerciales, certificados bancarios o estados de cuentas, y certificado laboral; lo que conlleva a que muchas veces no se efectúe el crédito puesto que las personas están actualmente viéndose afectadas por la crisis y han perdido empleo,

sus ingresos familiares se han visto mermados haciendo que no haya ahorro y presupuesto para inversión, y el circulante que haya disponible en el medio, las personas lo han priorizado a productos mayormente prioritarios, esto ha causado que exista menos ventas, dando como consecuencia que los vendedores no generen comisiones, afectando ingreso familiar también.

La baja de las ventas afecta directamente al ingreso de AUTOLASA, disminuyendo capacidad de mantener sus costos operacionales en el mediano o largo plazo, pudiendo causar que, a futuro, si no evalúa opciones para afrontar esta situación económica con la que se encuentra en el mercado pueda llevar a la organización a disminuir sucursales o realizar recortes presupuestarios que conlleven al cierre futuro de alguna agencia o recorte de personal, situación que no es la deseada.

El desempleo es otro de los factores que pueden afectar a la concesionaria ya que, al no generar ventas, se hace poco lucrativo el mantener el personal. Es por esto que el problema se centra en la concesionaria y las bajas ventas que ha sufrido debido a la salvaguardia impuesta por el gobierno en cuanto a la importación y el costo que genera el adquirir este producto, por lo que el actual proyecto buscará la manera de solucionar este problema y así la empresa pueda incrementar sus ventas.

Para poder adquirir un vehículo, las formas de pago aceptadas son a través del efectivo, tarjeta de crédito y crédito de consumo (crédito vehicular), donde la mayoría de las personas que adquieren un vehículo lo hacen a través de este crédito debido a que pueden pagarlo en cuotas cómodas que se adaptan a economía.

De acuerdo a como lo expresó el diario “El Universo” los cupos para importación de vehículos tuvieron una reducción del 57% en el año 2014, afectando las ventas de las concesionarias, a continuación, se muestra el nivel de ventas de automotores en los últimos años:

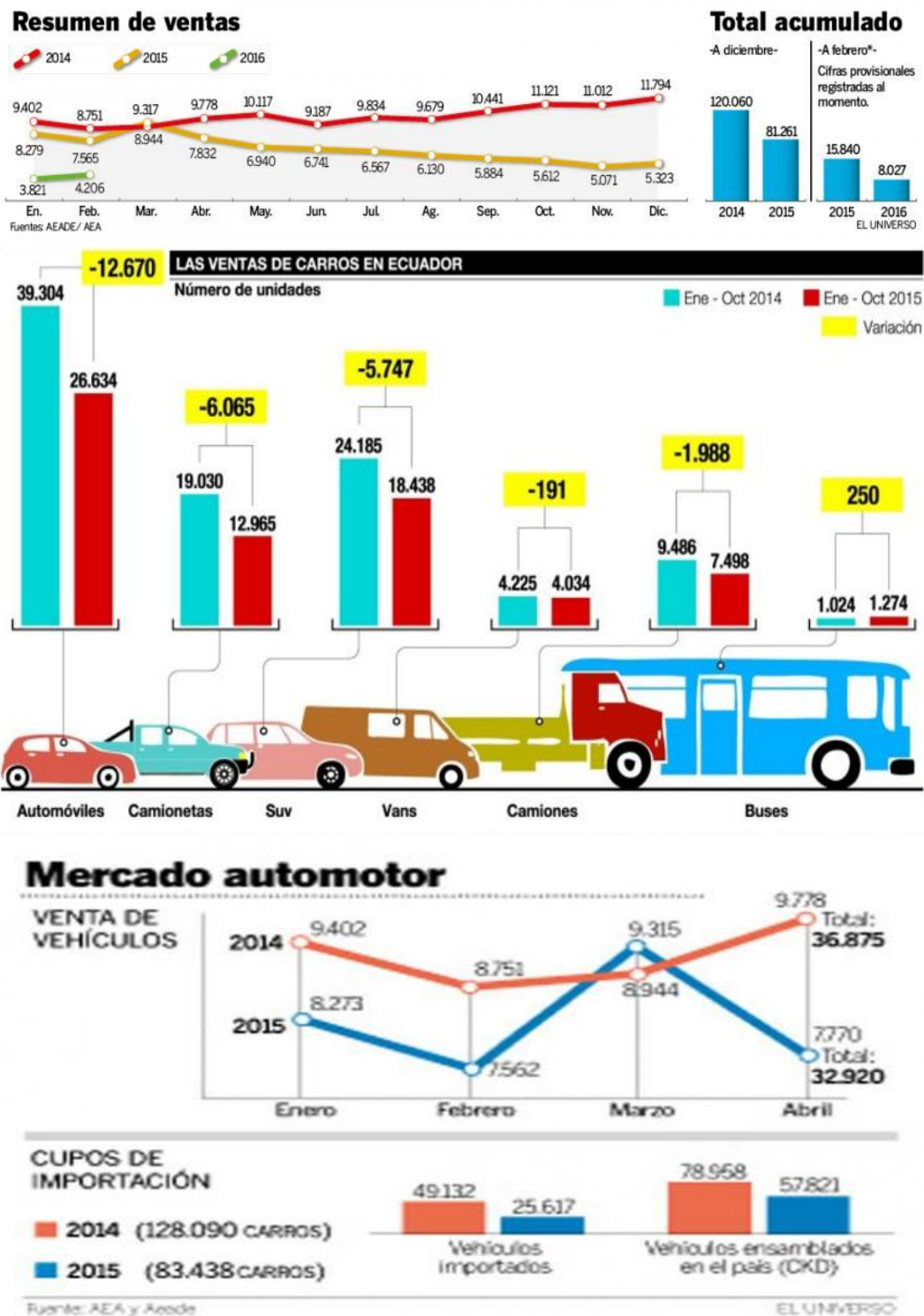


Figura 1 Ventas del año 2014-2016 Fuente: El Universo

El Ecuador ha sufrido una baja en las ventas de automotores, lo que ha ocasionado que el país retroceda a los niveles de ventas que existían hace 15 años atrás, de acuerdo a como lo expresa David Molina, presidente de la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE). Desde el punto de vista del representante de la CINAE, los tres años últimos han sido bajos en cuanto

a la venta de vehículos, en donde en el año 2014 se realizó una venta aproximada de 120.000 unidades, mientras que para el 2015 esta tuvo un total de 80.000 y posiblemente en la actualidad alcance un total de 50.000, esto representaría una caída en la industria de autopartes con relación a la producción de los automotores ya que al haber menos ventas la producción se disminuye (El Universo, 2015).

Estos bajos niveles de ventas han ocasionado que las empresas tengan que hacer ajustes en personal, lo que ha producido que el nivel de desempleo aumente. Lo que varias entidades comerciales están realizando es mantenerse con el stock de mercadería que poseen, mientras que otras empresas lo que están haciendo es trabajar por medio tiempo, y en algunos casos compañías que no han producido los niveles de ventas suficientes, han tenido que cerrar sus puertas.

El presidente de la CINAE manifestó que debido a la política de cupos las ventas de este producto han disminuido considerablemente desde el año 2014, y que desde octubre del 2015 los consumidores no realizaban la compra por temor a quedarse sin empleo, produciendo una baja demanda, presentándose otro problema que no se relacionaba con el cupo de importación (El Universo, 2015).

Según encuesta efectuada a clientes que pueden acceder a un crédito el 60% de los consumidores que ya tenían el crédito aprobado desistieron la compra en el último momento, mientras que el 22% manifestaron que no conocían si iban a seguir de empleado, debido a la situación económica actual, todo esto ocasionó que la producción nacional tuviera una baja del 58%, esto se dio a causa de una comparación de los cinco primeros meses del año 2015, en donde se produjo alrededor de 23.126 unidades, en cambio en el los primeros meses del año 2016 el total de producción de los automotores fue de 9.675. David Molina expresó que para finales del presente año la producción no pasaría de 25.000, lo que representa una cuarta parte de la capacidad instalada (CINA E, 2016).

Por otro lado, en cuanto a la importación de autopartes como neumáticos, baterías, radios, etc., también se vieron afectados puesto que, de \$40 millones en los tres primeros meses del año 2015,

al trimestre del año 2016 solamente fueron de \$17,5 millones, haciendo que la CINAE opte por buscar cómo solucionar este problema que afecta al sector automotriz, una posible solución fue de proponer a sus afiliadas que opten por nichos de mercado en los productos de reposición, puesto que últimamente se pudo efectuar una aprobación en el arancel de amortiguadores importados. El presidente de la CINAE considera que las ventas podrían incrementarse con la aplicación de la reforma tributaria en donde establece la baja del 5% del ICE a los vehículos que todavía no forman parte de la concesionaria (CINAE, 2016).

1.4 Formulación del problema

¿El diseño y desarrollo de estrategias contrarrestaría la baja en las ventas de AUTOLASA y la crisis crediticia que atraviesa actualmente el país?

1.5 Sistematización del problema

¿Qué tipo de estrategias comerciales existen actualmente en AUTOLASA?

¿Cómo ha sido la evolución de las ventas en AUTOLASA en los últimos años?

¿Cuáles son las causas para que exista una crisis crediticia en la empresa AUTOLASA?

¿Qué estrategias comerciales serían idóneas para afrontar tiempos de crisis en la empresa AUTOLASA?

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta estructurada por estrategias comerciales para mejorar las ventas en tiempo de crisis crediticia en AUTOLASA.

1.6.2 Objetivos específicos

- Evaluar las estrategias comerciales actuales de AUTOLASA.
- Identificar la evolución de las ventas en los últimos años de la concesionaria automotriz AUTOLASA.
- Determinar las causas de crisis crediticia en la empresa AUTOLASA.
- Determinar las estrategias comerciales idóneas para afrontar el tiempo de crisis crediticia.

1.7 Justificación de la investigación

Justificación práctica: Con la elaboración de estrategias comerciales permitirá el incremento de las ventas, afrontando el tiempo de crisis crediticia en la concesionaria automotriz

AUTOLASA, contribuyendo a la mejora de ingresos para la empresa con la finalidad de que pueda afrontar este problema y sirva de guía para futuras ocasiones que sean de similar naturaleza.

Justificación económica: La presente justificación se da debido a que en la empresa AUTOLASA presenta una caída constante en las ventas, influyendo negativamente en la rentabilidad de la empresa, por lo que con el desarrollo de esta investigación se piensa elaborar estrategias que permitan afrontar la crisis mediante el incremento en ventas.

Justificación metodológica: la metodología implementada en la presente investigación tiene un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), esto debido al alcance descriptivo que implica analizar factores desde puntos de vista subjetivo por consultas, entrevistas y análisis de los balances y estados de resultados.

Justificación social: El establecer estrategias comerciales que permitan a AUTOLASA afrontar tiempos de crisis crediticia, permitirá que se evite la rotación de personal o despidos futuros, aportando positivamente a salvaguardar el empleo de quienes conforman esta empresa con una gran trayectoria en el mercado Guayaquileño.

Justificación personal: El presente proyecto se lo elabora con la finalidad de obtener el grado de Ingeniera Comercial avalada por la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, misma que es una gran motivación personal para el logro de los objetivos presentados en el presente proyecto de investigación.

1.8 Delimitación o alcance de la investigación

La delimitación que tendrá el presente estudio será la siguiente:

- 1. Espacio:** Concesionarios AUTOLASA, que cuenta con la matriz y una sucursal ubicada en Guayaquil, 1 establecida en Durán y 1 localizada en Quevedo. También se entrevistará a expertos del sector automotriz en la ciudad de Guayaquil.

2. Área específica: Departamento de ventas / Área comercial

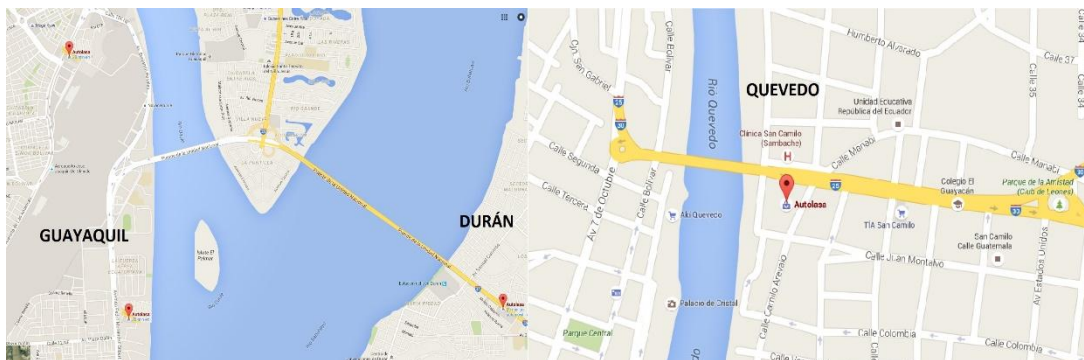


Figura 2 Ubicación de concesionarias Autolasa Fuente. Google Maps

- 3. Tiempo:** El período de estudio de esta investigación será en el año 2016, realizando una evaluación del histórico de ventas desde el 2012 al presente.
- 4. Tema:** Estrategias comerciales para mejorar las ventas en tiempos de crisis crediticia en AUTOLASA.

1.9 Limitaciones de la investigación

Se espera que la empresa AUTOLASA brinde la apertura necesaria para la obtención de información.

Se aspira que la información dada por la empresa AUTOLASA sea confiable.

Una limitación es el tiempo disponible del investigador, puesto que la jornada laboral afecta a el tiempo disponible para realizar la investigación, no siendo una complicación completa, pero si limita la ejecución.

1.10 Idea a defender

Las estrategias comerciales ayudarán al aumento de las ventas en AUTOLASA minimizando el impacto de tiempos de crisis crediticia.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del Arte

Para ejecutar el presente proyecto de investigación fue necesario realizar una revisión del estado del arte de diferentes universidades de la ciudad de Guayaquil, de manera que se puedan determinar las diferentes estrategias comerciales aptas para Autolasa. a continuación, se detallarán los trabajos escogidos:

Se ha tomado el trabajo realizado por Jury Asencio & Jorge Lema, de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, optando por el título de Ingeniería Comercial, en el año 2013, efectuando el tema **“Estrategias de comercialización para mejorar las ventas en la microempresa Tecniprinter de la ciudad de Guayaquil”**. Cuyo objetivo se basó en realizar un plan de marketing que permitiera mejorar el posicionamiento de la empresa. Dentro la investigación, el autor realizó un marco teórico describiendo los diferentes temas relaciones con el proyecto, con fundamentación bibliográfica y la interpretación (Asencio & Lema, 2013).

Luego de culminar con la revisión bibliográfica, se realizó una investigación de mercado donde se pudieron obtener datos sobre el conocimiento que tenían los clientes sobre la empresa; para de aquí, evaluar qué tipo de estrategia comercial era la más compatible para cumplir con el objetivo, que como se mencionó, ésta era ganar un posicionamiento y potencializar las ventas (Asencio & Lema, 2013).

A través de estos resultados, se pudo constatar que la empresa requería un plan de marketing estratégico y la modificación de la estructura organizacional. El plan de marketing pretendía incrementar el volumen de ventas en la microempresa, y, la estructura, regular las funciones de cada uno de los trabajadores para mejorar la gestión interna de la organización (Asencio & Lema, 2013).

Los autores Luis Ortiz y José Soto de la Universidad Espol, optando por el título de Ingeniero Comercial, en el año 2013, con el tema **“Desarrollo de una Estrategia Comercial para la empresa Laboratorio S.A.”** en este trabajo los autores hacen una descripción general de la empresa, evalúan la problemática, para que esto sirva de guía en la ejecución de una estrategia comercial efectiva (Ortíz & Soto, 2013).

El principal objetivo de esta estrategia se resume a lograr una ventaja competitiva a largo y mediano plazo, en consecuencia la empresa entró a mayor posicionamiento en el mercado. Aquí, los autores realizaron una investigación que permita identificar el mercado regional de acuerdo al tipo de servicio que ofrece la empresa, realizó un análisis de los clientes actuales, para identificar las características y atributos, y tener información para ejecutar un elemento diferenciador competitivo (Ortíz & Soto, 2013).

A través de la investigación de mercado, la empresa puede apreciar claramente que gran parte de las empresas de la octava región, no utilizan servicios en el área de accesorios y proyectos, lo que permite identificar que la empresa ganará aceptación y participación en esta parte del mercado no cubierto (Ortíz & Soto, 2013).

En general, el estudio especifica la existencia de una fuerte demanda por los clientes potenciales en relación a los diferentes servicios que la empresa podría abordar, además este estudio también les permitió a los autores saber qué tipo de estrategia comercial implementar para ser competitivo, tomando en consideración al modelo propuesto por Porter (Ortíz & Soto, 2013).

Por último, también se considera la tesis desarrollada por Jorge Carikeo, Sergio Astudillo de la Universidad Santa María de Chile, optando por el título de Ingeniero Civil Industrial, en el año 2012, desarrollando el tema “Diseño de una estrategia comercial para Azul S.A.”. La investigación desarrollada dio paso para las estrategias que aplicaron, en donde el autor determina la necesidad que tiene la empresa por explotar la capacidad comercial, para la venta de productos deportivos (Carikeo & Astudillo, 2012).

Para poder realizar una investigación profunda, fue necesario desarrollar análisis del entorno interno y externo y verificar en qué posición se encuentra la empresa y de qué manera se puede mejorar la gestión de la compañía e incrementar las ventas.

Luego de haber realizado diversas investigaciones del mercado, con encuestas y focus grupo, el autor pudo determinar la estrategia comercial más apta para la compañía, que se resumía en diversas estrategias de marketing que permitían posicionar a la empresa en la mente de los consumidores, a través de medios publicitarios, que garanticen que la empresa cumpliría con las necesidades de los clientes (Carikeo & Astudillo, 2012).

Luego de escoger la estrategia comercial más conveniente, se realizó un estudio financiero, que permitirá conocer el valor de los gastos en la implementación, y de qué manera se iban a financiar estos costos, de manera que se pueda saber con exactitud quien iba a impulsar la ejecución de dicha estrategia (Carikeo & Astudillo, 2012).

1.7 Antecedentes del problema

El sector automotriz ha sido uno de los mercados de gran crecimiento económico debido a las formas de desarrollo comercial que ha generado esta industria, puesto que los ingresos que generan son elevados, pero un problema se ha presentado en el último año, esto se da por el impuesto que el actual gobierno aplicó el 6 de marzo del 2015 aplicado a los productos de importación, lo que ha creado que los niveles de ventas tengan un decremento.

Una de estas medidas ha sido la de aplicar salvaguardias del 25% a los productos del sector automotriz que se importan; ante la crisis económica por la que actualmente está pasando el país, el gobierno actual ha asignado este impuesto con la finalidad de que se realice menos salida de divisas, evitando que los ciudadanos efectúen envíos al exterior, teniendo más rotación en la economía nacional. Esto ha causado que la concesionaria tenga que subir el precio al producto que comercializa, presentado un problema en las ventas, ya que el consumidor no se siente motivado o seguro de comprar un vehículo, debido a la economía inestable en la que se mantiene el país o en muchos casos no saben si continuaran con los empleos.

Ante la evidente caída de precio que ha tenido el barril de petróleo en la economía mundial y considerada como la principal fuente de ingresos de Ecuador el BCE no tiene suficiente capital como para aportar el Estado. Según una publicación de “El Comercio” (2015): El Banco Central del Ecuador podrá inyectar hasta \$ 800 millones en liquidez al Gobierno Central, mediante la resolución 135-2015-M, del 1 de octubre del 2015 la Junta de Regulación Monetaria y Financiera arreglo dar este cupo para la compra de títulos y obligaciones del Ministerio de Finanzas. El estado ya no puede inyectar más dinero a la economía debido a que el BCE no tiene suficiente liquidez, en esto intervienen dos factores importantes como la caída del petróleo y apreciación del dólar, es por esto importante mantener un nivel de reservas para enfrentar estos desafíos.

Según datos del Servicio de Rentas Internas (2016), el recaudo de impuestos durante los 5 primeros meses del año en curso, alcanzó un total de \$5.443,7 millones, correspondiente a un 16% menos, que en los cinco meses del 2015. Desde el mes de agosto del año anterior la recaudación tributaria ha ido cayendo, esto continuó en mayo, cuando se registró una caída del 17% respecto al mismo mes del 2015. Según expertos tributarios las causas que detuvieron las recaudaciones son las pocas ventas en los negocios, el alza de tributos y aranceles.

De acuerdo a como lo expresa El Universo (2015), El alto índice de desempleo por el que se encuentra cursando el país, es una de las causas de la recesión económica, debido a la falta de empleo los habitantes no desean invertir o gastar en cosas innecesarias, cabe mencionar que esta crisis ha afectado al sector automotriz y de construcción.

Es por esto que el desempleo que existe en el país ha sufrido un leve aumento, alcanzando un aproximado de 50.000 desempleados, esto se da, ya que las instituciones públicas y privadas no pueden realizar contrataciones, debido a la falta de liquidez generada por las pocas ventas, cabe recalcar que las personas se inclinan por un empleo de medio tiempo, a causa de la crisis actual.

Una de las posibles causas que hayan afectado las ventas en la concesionaria es por la publicidad con enfoque único, puesto que solo se puede apreciar los carros que son de gama baja que representan un bajo nivel de margen, puesto que estos automotores son los que se promocionan y venden en mayor volumen; otra causa probable puede ser la aprobación de créditos, ya que al no poder otorgar crédito se hace un poco complicado efectuar una venta; el cierre de sucursales puede ser una causa presentada por el problema de las bajas ventas que está afectando a Autolasa ya que al no haber como sustentar estos gastos esta acción se podría dar, adicional hay que tener presente el desastre natural ocurrido el pasado 16 de abril del presente, en donde la economía del país se vio afectada.

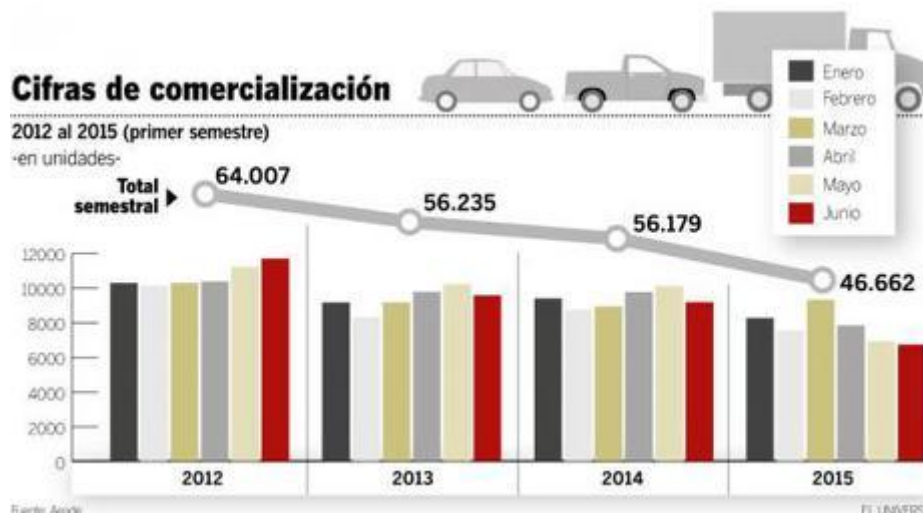


Figura 3 Evolución del sector automotriz (BCM, 2015)

2.3 Fundamentación teórica

2.3.1 El proceso de ventas

La venta personal es la comunicación verbal directa diseñada para explicar la forma en bienes, servicios o ideas de una persona o empresa que satisfacen las necesidades de uno o más clientes potenciales. En una venta, ambas entidades tienen que estar interesados en tomar ventajas, donde sólo existe la venta cuando el intercambio comercial es equitativo.

La definición también incluye en la comunicación entre el vendedor y el comprador. El profesional de ventas y comprador discuten las necesidades y hablan cómo el producto puede satisfacer sus necesidades. Si el producto es lo que necesita la persona, el profesional tendrá que persuadirlo para que lo compre. (Cabrerizo, 2011, p.505)

La gran ventaja de la venta personal es precisamente la capacidad de escuchar con atención a las necesidades y deseos de los consumidores y adaptar el mensaje a un consumidor específico. Vender no es sólo para los vendedores, es esencial para todo el mundo. En el entorno competitivo de las veces en las que da valor a la relación de la capacidad, la falta de capacidad de vender puede poner a nadie en desventaja.

Según Cabrerizo (2011) “el proceso de ventas es una secuencia de pasos o etapas por las que los vendedores realizan las ventas. Esta secuencia se puede aplicar a diferentes sectores en diferentes escenarios.” (p.517) Estos son:

- **Prospección:** los vendedores utilizan diferentes técnicas para identificar a los clientes potenciales. Un cliente potencial significa una persona que tiene el deseo, la necesidad, la capacidad, la autoridad y es elegible para comprar.

- **Pre-enfoque:** se recoge información sobre el cliente abordado para que el vendedor prepare la visita. La información se utiliza para calificar al cliente potencial y también para desarrollar el enfoque y la presentación al cliente. Esta etapa generalmente termina con el marcado de una visita al cliente.

- **Presentación de ventas:** esta es la parte principal del proceso de venta en el que los proveedores presentan las ofertas y beneficios. El objetivo es aumentar el deseo del cliente para el producto.

- **Manejar las objeciones y superar la resistencia:** el vendedor tiene por objeto hacer frente a las objeciones y superar la resistencia a comprar el producto ofrecido a través de las respuestas a las objeciones y el énfasis en los beneficios, en particular para promover la decisión de compra.

- **Cierre:** las opiniones de los clientes han sido receptadas y el vendedor está listo para facturar el producto, en caso de que el cliente haya decidido adquirirlo.

- **Servicio post-venta:** los vendedores siguen haciendo hincapié en la satisfacción del cliente en el período después de que la venta se ha hecho.

Las actividades durante este tiempo incluyen la reducción de las preocupaciones del cliente después de la compra, garantizar la entrega a tiempo, la instalación o la formación, realizar un seguimiento y mantenimiento, además de atender las quejas y problemas. El objetivo es promover la buena voluntad y aumentar las posibilidades de ventas futuras.

2.3.2 Proceso de planeación de ventas

El proceso de planificación de ventas es muy importante para una organización debido a que el éxito no puede lograrse mediante acciones fortuitas. El proceso de planificación de las ventas se realiza generalmente en la segunda etapa de la planificación y puede ser llevado

a cabo sólo cuando la empresa tiene un plan de marketing estratégico en lugar. De acuerdo a Molina (2013) la planificación de ventas de basa principalmente en los siguientes parámetros:

a. El establecimiento de objetivos: la planificación de ventas va a comenzar sólo cuando se hayan definido los objetivos para el equipo de ventas. Por ejemplo, el objetivo de una empresa podría ser aumentar la cuota de mercado.

Para ello, tendrá que penetrar en un nuevo mercado geográfico. Así, el objetivo de la planificación de ventas es penetrar en un nuevo mercado para aumentar la cuota de mercado.

b. Determinar las acciones necesarias: una vez que se conozca los objetivos de la planeación de ventas, se tiene que prever las acciones que debe tomar y las operaciones que se necesitan antes de implementar el plan de ventas.

Este es un paso crucial en el proceso de planificación de ventas, porque si no se pronostica la estrategia de operaciones correcta, en el futuro, se enfrentará a dificultades operativas que obstaculizarán el cumplimiento de los objetivos de ventas

c. Organizar las acciones: volviendo al primer punto, las acciones fortuitas no traerán resultados. Una vez que conozca las operaciones que son necesarias, se necesita organizar las acciones de ventas.

d. Implementar: una vez que se tengan las acciones planificadas y organizadas, la implementación es el siguiente paso. Aunque pueda parecer fácil, hay muchos problemas en tiempo real y del mundo real que puede enfrentarse al implementar un plan de ventas.

e. Medir los resultados: como en cualquier proceso de planificación, el quinto y muy importante paso en el proceso de planificación de ventas es medir los resultados. A diferencia de la publicidad, los resultados de ventas son muy fáciles de medir porque todo está documentado y registrado.

f. Re evaluar: cuando se tienen los registros de ventas en la mano, hay que asegurarse de analizar los registros de ventas para saber si el proceso de planificación de ventas ha tenido éxito. El análisis dirá lo que se ha hecho bien y lo que se ha hecho mal. Así, con base

en el análisis se puede conocer el buen trabajo que ha de repetirse, así como el mal trabajo que tiene que ser evitado. (Molina, 2013, p.100)

2.3.3 Estrategia de ventas

Las ventas son la columna vertebral de cualquier organización. La venta en el mundo actual es una actividad mucho más planificada. Hoy en día, las personas son conscientes de todo lo que necesitan. Por lo menos saben lo que es bueno y malo para ellos en relación a cualquier producto o servicio. (Missenard, 2012, p.135)

Una estrategia de ventas es un plan integral para llegar a los clientes para que compren los productos y servicios. Si bien se puede basar en las estrategias de marketing y de negocios, una estrategia de ventas se centra en hacer la venta en lugar de aumentar la visibilidad de empresa. Es importante tomar el tiempo para crear una estrategia de venta diferente para cada una de las líneas de productos.

Una estrategia de ventas establece en detalle cómo va a llegar el producto o servicio delante de la gente que la necesita. En cuanto a que estratégicamente le dará un enfoque integral, metódico para garantizar que la comercialización del negocio correctamente y se está acercando a los clientes adecuados.

Esta estrategia se puede basar en el negocio y planes de marketing. Se ve en cómo va a conseguir los objetivos establecidos en el plan de marketing, así como la forma que ha elegido para segmentar el mercado objetivo y cómo se va a financiar actividades en la comercialización.

Es importante destacar que una estrategia de ventas no es lo mismo que una estrategia de marketing. Mientras que el marketing se trata de obtener el nombre de la empresa en la mente y tentar nuevos clientes o reavivar el interés en el negocio, una estrategia de ventas es más acerca de cómo cerrar el trato.

2.3.4 Fases de la estrategia de ventas

De acuerdo a De la Parra (2013), las estrategias de ventas se dividen en cuatro fases. Dependiendo del ciclo de vida del producto o de la empresa puede ser utilizado en conjunto o individualmente. Normalmente, en la mayoría de los casos, se utilizan juntos, pero algunas

empresas pueden optar por reforzar algunos de ellos sobre los demás; las fases de la estrategia de ventas son las siguientes:

- Encontrar a los clientes potenciales
- Conquistar a estos clientes potenciales
- Mantener a los clientes conquistados
- Aumentar las ventas a clientes conquistados

Para cada fase, hay un objetivo estratégico y algunas maneras de conseguirlo. El secreto está en saber combinar cada estrategia con el fin de optimizar los recursos de la empresa, centrándose en la estrategia de ventas más adecuado para el momento.

I. Encontrar a los clientes potenciales

Para encontrar a los clientes, una de las maneras de hacerlo es atraerlos a las ofertas de la empresa a través de los medios de comunicación; las promociones, concursos y descuentos también pueden hacer este papel. El proceso de descubrimiento de nuevos clientes también se puede hacer directamente con el vendedor, a través de llamadas o correos electrónicos, pues las relaciones formadas por este medio forman parte de una estrategia de conquistas.

Para que un buen vendedor encuentre clientes es preciso que genere leads, es decir, entrar en contacto con clientes potenciales, conseguir los datos y así, ir a la conquista. Para esto, se debe investigar mucho el mercado y los datos internos de ventas de la empresa para crear un perfil de los clientes potenciales.

II. Estrategias de ventas para conquistar clientes

Ahora que la empresa ya tiene una lista de clientes, conseguirá atraerlos a los puntos de venta; este es el momento de satisfacer las necesidades y mostrar que las soluciones ofrecidas por la compañía pueden resolver los problemas. Este es el momento preciso para utilizar las técnicas de ventas y la negociación.

El foco principal es siempre colocar en el lugar del cliente, entender las necesidades y ofrecer productos y servicios que ellos realmente necesita. Dos consejos son muy

importantes: los buenos vendedores escuchan más y hablan menos, y no empujan las ventas, más bien, las motivan.

III. Estrategias de ventas para mantener a los clientes y aumentar las ventas a los clientes adquiridos.

Estas dos estrategias se utilizan normalmente juntas como la base del éxito en el marketing de relacionamiento y el uso de un CRM estratégico, con la ayuda de tecnología de la información. Básicamente la empresa debe entender profundamente los clientes y anticiparse a las necesidades ofreciendo:

- La oferta adecuada
- Para el cliente adecuado
- En el momento adecuado
- Por el precio correcto
- El canal correcto. (Trenzano & Ferré, 2016, p.211)

Esta estrategia de ventas está diseñada para exceder las expectativas del cliente, sorprendiendo a todo el tiempo y hacer que se den cuenta de que la empresa se preocupa por ellos, que siempre están siguiendo las necesidades y ofrecer las mejores soluciones constantemente. El objetivo consiste en conservar y convertir a los clientes leales, en personas que admiran el negocio, no sólo la compra de productos y servicios.

Desde otra perspectiva, O'Shaughnessy (2012) indica que hay diferentes puntos importantes a considerar en la ejecución de una estrategia de ventas, tales como:

a. Crear un plan de ventas. Tener un documento que describe los objetivos y estrategias de ventas ayudará a mantenerse en el camino y evaluar el progreso. Al comenzar a definir el plan de ventas, se debe mantener estas cosas en mente:

- **Los objetivos de ventas:** estos objetivos deben ser específicos y mensurables, no algo así como la venta de un millón de unidades. Basarlas en la naturaleza del producto y tratar de descomponerlas en partes manejables.

- **Las actividades de ventas:** estas son las tácticas; cómo se va a hacer la venta. Se puede decir que se va a vender directamente al consumidor a través de una página web o a través de las demostraciones en el punto de venta, por ejemplo.

- **Las cuentas deseadas:** el plan de ventas también debe incluir las cuentas que se desea vender. Si se trata de los usuarios finales, por ejemplo, planificar cómo va a llegar a ellos a través de anuncios clasificados o sitio web.

- **Líneas de tiempo:** se deben definir el tiempo justo en que deben desarrollarse las actividades anteriores. No hay que olvidar que las escalas de tiempo deben ser fluidas – si se es de bajo rendimiento, el plan de ventas puede ayudar a determinar por qué y definir las medidas correctivas que se deben tomar.

b. Expandirse a nuevos mercados: una vez que se haya establecido el éxito en el mercado actual, se puede considerar ampliar la empresa para incluirse a otros mercados. Esto abrirá las puertas a los compradores más grandes.

- **Obtener el comprador correcto:** uno de los mayores retos es encontrar el comprador adecuado dentro de una organización de gran tamaño. Es importante tomar en cuenta que la identificación del comprador ideal es sumamente importante ya que él es que estará direccionados los esfuerzos de ventas.

- **Estar preparado:** se puede desarrollar una presentación y tener una vista profesional sobre el plan. El producto debe también mantener un embalaje listo para distribuir.

- **Conocer el mercado:** se deben entender el mercado en el cual ya se ha desarrollado la empresa de manera positiva. No se puede perder tiempo escogiendo un mercado que no acepte el producto.

- **Ser paciente:** puede tomar hasta un año o más antes de ver el producto teniendo la acogida que se espera. Y si la respuesta final es no, tratar de convertirlo en una experiencia de aprendizaje.

2.3.5 Ventas a crédito

La palabra crédito tiene origen en el verbo credere latín que significa confiar o creer que alguien va a dar algo a otro. De hecho, la confianza es un factor clave en el análisis y concesión de crédito.

Según Ettiger (2012), "cuando una empresa vende bienes y servicios, se podrá exigir el pago en el momento, antes de la fecha de entrega del mismo, o permitir que cualquier retraso en el pago, lo que daría un crédito" (p.173). Así se entienden que las ventas a crédito cuando el vendedor no requiere el pago inmediato de la entrega de productos.

Bahillo (2011) también indica que "estamos frente a las ventas a crédito cuando hay un retraso entre la entrega de bienes y servicios y el pago de los mismos." (p.433)

Se puede determinar que la venta a plazo, que efectivamente se hará, consiste en la entrega de un bien o un servicio ahora a cambio de un derecho a recibir en el futuro. Por lo tanto, existe la posibilidad de que los clientes no paguen y la empresa tenga que soportar ellos mismos el pago de facturas.

Por lo tanto, existe el riesgo asociado con el regreso de la "inversión ligada a la venta de productos o servicios; Esto se debe a que, según estos mismos autores, conceder crédito en esta perspectiva es invertir en los clientes.

Pertinencia teórica

Antes de plasmar una estrategia comercial, es importante separar el riesgo de las personas, y la incertidumbre del mercado y el marco de riesgo de crédito. La incertidumbre en el mercado, se basa en la desconfianza que tienen las personas para invertir, debido a que no saben que podría pasar después; dicha incertidumbre se origina a raíz de la crisis económica del país. Por parte, el riesgo de crédito, se expone para la empresa, pues esta debe mantenerse precavida al momento de otorgar crédito a una persona, ya que, debido también a la crisis, se mantiene una cierta amenaza de morosidad.

2.3.6 Distinción entre el riesgo y la incertidumbre y el marco de riesgo de crédito

El riesgo existe al momento de que una empresa existe e inicia las actividades. Esto se debe a que la actividad normal del negocio consiste en tomar ciertos riesgos de la

incertidumbre de la pérdida económica; esto es algo que los inversores tienen la intención de minimizar o incluso evitar.

Se debe, sin embargo, establecer la diferencia entre el riesgo y la incertidumbre utilizado en el contexto de riesgo empresarial, es decir, el riesgo es "probabilidad de que se produzca una cierta pérdida." Mientras que, la incertidumbre aplica a la toma de decisiones, y es "la posibilidad de que los resultados futuros sean diferentes a los esperados" (Checkley, 2013, p.213)

En otras palabras y en una perspectiva de negocio, el concepto de riesgo se centra principalmente en la idea general de una posible amenaza de pérdidas que pueden afectar a toda la organización, es decir, el grado de probabilidad de un evento o una operación puede causar la pérdida financiera o daño como una entidad determinada, incluyendo reputación, personal o bienes. Mientras que la incertidumbre se debe a la imprevisibilidad de cualquier proceso de negocio o inversión.

Según Checkley (2013) "una situación de incertidumbre es una situación incómoda tanto más cuanto mayor es, mayor es el riesgo y la probabilidad de pérdida económica." (p.183).

De acuerdo con el concepto de riesgo presentados anteriormente, existen diferentes tipos de riesgos, dice Cruz (2012) riesgo sistemático o riesgo específico o de un solo mercado, el riesgo financiero (crédito, mercado, liquidez), el riesgo empresarial o riesgos operativos y otros que surgen dentro de la organización.

2.3.7 Riesgo de crédito

El riesgo de crédito está dentro del riesgo financiero, estrechamente vinculado a la combinación de los recursos de capital (estructura) de la empresa, depende de los mercados financieros debido a las pérdidas de las tasas de interés, tipos de cambio, los precios de los activos financieros entre otros, o está asociada con la estructura financiera de las empresas y los cambios en los mercados financieros» (Gómez, 2012). El autor también afirma que es por lo tanto un riesgo muy específico y claramente identificable.

El riesgo de crédito es la posibilidad de que aquellos que acceden a un crédito fallen en obligaciones o compromisos respecto a sus acreedores dentro de los plazos acordados. Por lo tanto, el fracaso de los prestatarios o incapacidad para cumplir con las obligaciones (deudas) pueden ser una fuente de pérdidas financieras.

La incertidumbre acerca de la veracidad de los compromisos adquiridos por los clientes respecto a sus acreedores ha llevado a muchas empresas a elaboraren métodos más sofisticados de la estimación de la probabilidad de impago de deudas, (Tomás & Amat, 2012, p.482).

Pero entonces las preguntas que surgen son: ¿cuáles son las razones por las que las empresas adopten una política de ventas a crédito (abreviado, de ahora en adelante, como las políticas de crédito) y cuáles son los impactos de estas políticas?

2.3.8 Plazos de pago

De acuerdo con Lacalle (2012), "el período de pago es el período de tiempo durante el cual se concede el crédito" y "varía ampliamente de una compañía a otra, pero es por lo general entre 30 a 120 días." (p.18)

El mismo autor añade que si se le concede un descuento, entonces el plazo de pago tiene dos componentes: el líquido plazo de pago, que es el período de tiempo que el cliente tiene que hacer el pago y el tiempo libre es hora de los cuales se aplican descuentos. La pregunta que surge entonces es: ¿cómo establecer las condiciones de pago?

En primer lugar, es necesario saber cuándo se inicia un plazo de pago. De acuerdo con Ross et al. (2013: 662) la fecha de la factura es el comienzo del período de pago que, por regla general, es el día que sale de venta y no la fecha en que la mercancía fue recibida por el cliente. Pero puede haber esta posibilidad, es decir, el período de pago comenzando con el día en que se reciben las mercancías.

En segundo lugar, hay varios factores que influyen en la determinación del período de pago, de los cuales (Lacalle, 2012) destaca dos (que constituyen los ciclos operativos): la disponibilidad de los productos es el período de tiempo que el cliente necesita para adquirir (la empresa), procesarlos y venderlos y el período de los recibos que es el momento en que el cliente toma para recibir las ventas.

Además de estos factores, hay otros que afectan el período de pago y que también están relacionadas con el ciclo de funcionamiento de los clientes, de los cuales destacamos los más importantes:

- **Perecedero de los bienes y el valor que representa**

Los productos perecederos se venden más rápido y representan un valor más bajo cuando se compara, por ejemplo, con las joyas. Por lo tanto, los términos de

Los pagos son más cortos para este tipo de productos;

- **Demanda**

Los productos con alta demanda en el mercado se venden por lo general rápidamente. Los productos nuevos o los productos con débil demanda muchas veces, tiene plazos de pago más largos. Las empresas también pueden extender los plazos de pago para vender los productos de temporada fuera de ese período;

- **Coste, la rentabilidad y la normalización**

Las mercancías relativamente no demasiado caras tienden a tener condiciones de pago más cortos. Lo mismo se aplica a las mercancías que están relativamente estandarizados. Todos estos productos tienden a tener márgenes más bajos y más altos niveles de ventas, tanto que conduce a períodos de pago más cortos.

- **Riesgo del cliente**

Cuanto mayor es el riesgo del cliente, probablemente será más corto el plazo de pago, si es que se concede el crédito.

- **Monto de crédito**

Si la cantidad de crédito que se conceda es pequeña, el período de pago puede ser más corto, ya que la gestión de los valores de reducción de las cuentas donde los clientes son menos importantes implica mayores costos;

- **Competencia**

Cuando la empresa se encuentra en un mercado altamente competitivo, las condiciones de pago más prolongadas pueden concederse con el fin de atraer a más clientes;

- **Tipo de clientes**

Una empresa puede establecer condiciones de pago diferentes para diferentes tipos de clientes, como es, por ejemplo, el comercio minorista, vendedor al por mayor, entre otros.

Como puede verse, la determinación de los plazos de pago implica tener en cuenta diversos aspectos y debe ser analizado cada situación y cliente a cliente.

2.3.9 Estrategias de negocios

De acuerdo con Marina (2015) “la estrategia de negocios es una adaptación de la estrategia militar. función es la de idear un plan para asegurar que la empresa logre sus objetivos. En el caso de la guerra, el principal objetivo es vencer al enemigo.” (p.462)

Sin embargo, las empresas han llegado recientemente a adaptar otros objetivos estratégicos, como la sostenibilidad y la ética. Ajustar la estrategia es un proceso difícil y requiere una reflexión profunda. La empresa tendrá que tomar algunas decisiones en cuanto a cómo va a actuar en el mercado.

A medida que el mercado va cambiando, hay una multitud de maneras que necesitará la empresa para analizar y elegir lo que más le interese. Además, debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a un mundo en constante cambio sin perder sus objetivos estratégicos de vista.

Las estrategias de negocios se pueden implementar de diferentes maneras. A veces, una estrategia bien definida no se aplica correctamente. Las operaciones tienen un papel clave en la implementación exitosa de la estrategia.

Por lo tanto, las empresas descomponen los objetivos estratégicos en objetivos operativos, asignando la responsabilidad directa a los gerentes que están sobre el terreno, con el fin de asegurarse de que actúan de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización en conjunto.

Los objetivos estratégicos también pueden ser divididos en unidades de negocio. En este caso, la empresa va a definir cómo interactuar y competir en cada uno de los mercados y líneas de productos específicos. La estrategia definirá qué productos vender en ese

mercado, que servirá necesidad de los consumidores y qué ventajas competitivas buscará en la competencia.

2.3.10 Estrategias comerciales

Tan importante como ignorado por la mayoría de las empresas, el concepto de estrategia comercial es el primer y principal pilar de la eficacia de una estructura de ventas consultiva. Hija de la estrategia corporativa y la mano derecha de toda la planificación de ventas, la estrategia comercial es la diferencia entre conducir sus ventas y ser conducido por casualidad. (Mendoza, 2014, p.174)

Para entender realmente lo que es una estrategia comercial es necesario comprender cómo se producen los tres niveles de actuación en el área de ventas:

- **Nivel estratégico:** la definición del modelo de propuesta de valor, es decir, cómo la oferta de la empresa agrega valor a los procesos de negocio de los clientes.
- **Nivel táctico:** identificar y llegar a público para generar oportunidades, combinando el público definido en el modelo de negocio con los escenarios de valor establecidos en la estrategia de negocio.
- **Nivel Operativo:** convertir las oportunidades del negocio a través de la creación individual de cada valor de la visión, sobre la base de la estrategia comercial.

2.3.11 Estrategia Comercial: el modelo de oferta de valor de una empresa

Todo el recorrido de la aplicación operacional y táctica de los conceptos consultivos de ventas ayuda a definir qué significa realmente la estrategia comercial en los escenarios. Se ve que, para realizar un trabajo dentro de una filosofía consultiva, el vendedor precisa de:

- Capacidad de entendimiento de escenarios de negocios
- Capacidad de evaluar problemas
- El relacionamiento entre la oferta y los problemas
- La aplicación de sus diferencias en los distintos escenarios.

Es irreal esperar que los vendedores partan de cero en cada enfoque de la venta y decidan por sí solos los escenarios que deben buscar, los escenarios en los que deben actuar, y los ambientes desfavorables que deben ser evitados, y una mejor forma de organizar oferta y sus diferencias en la propuesta de valor. (Medina, 2013)

Esos son los parámetros que deben ser proporcionados, y que guían a la generación de leads, la calidad de leads y la conducción de oportunidades, formando una espina dorsal de atención comercial. La forma en que se establecen estos parámetros conforma la estrategia comercial. Por tanto, Según Restrepo (2016) esta estrategia se divide en cuatro elementos principales:

- **Escenarios de negocios competitivos**

¿Cuáles son los escenarios más favorables de la oferta? El modelo de negocio definido, los segmentos de mercado, el tamaño de la empresa y las áreas geográficas de interés: a partir de esto se define cuáles son los escenarios que normalmente generan problemas de negocio en los que la empresa actúa.

- **Problemas de negocio en los cuales se actúa**

¿Cuáles son los problemas de negocio típico en los cuales trabaja la oferta de la empresa? Aquí se tiene que ser más específico, definiendo para cada uno de los escenarios los problemas o desafíos que los clientes enfrentan y en los cuales se puede agregar algo.

Si la empresa, por ejemplo, habla de un escenario de funciones y adquisición, los problemas como la integración de sistemas, comunicación entre plataformas, evaluación y reformulación de procesos, pueden ser parte de la gama en donde la empresa puede actuar. Este mapa ayuda al personal de ventas a trabajar eficazmente en los dolores y necesidades de los clientes.

- **Aplicación de oferta y papel de los componentes**

Una vez realizada la evaluación, ahora es el momento de asociar cada elemento de la oferta a los problemas que la empresa propone resolver, creando un argumento sólido y una relación directa entre ellos, dejando claro por qué y cómo la oferta resuelve estos problemas.

Obviamente cada situación requerirá ajustes, pero este ejercicio es esencial para dirigir el enfoque y guiar el valor propuesto.

- **Percepción de valor por el diferencial**

¿Cómo y en que escenarios cada uno de sus diferenciales agrega valor a los procesos y al negocio del cliente? En este ejercicio final, se crea el mapa de las ventajas competitivas, lo que ayudará a las proposiciones finales para conducir las etapas de negociación y cierre. Si las diferencias estaban claramente definidas, no se tendrá ninguna dificultad para determinar qué situaciones son temas indispensables para los clientes.

Todos estos componentes forman el modelo de la propuesta de valor, que se deriva del modelo de negocio y funciona dentro de los parámetros establecidos por el modelo comercial.

Este gran marco unifica acciones, agiliza los procesos, y complementa la metodología de ventas, y facilita la medición de los resultados. Esta es la estrategia que conducirá los esfuerzos de ventas, y que los hará menos difusos y más eficaces.

2.3.12 Estrategias de crédito

Las estrategias de crédito y cobranza, si se aplican correctamente puede ayudar a las empresas a reducir los saldos de cuentas por cobrar y generan un flujo sustancial de dinero en efectivo de una sola vez. En esta economía desafiante algunos clientes retrasan el pago por el tiempo que les sea posible hacerlo. En otros casos, las facturas no se pagan a tiempo porque hay algún tipo de problema que debe ser tratado antes de que se efectúe el pago.

La tarea de las empresas consiste en aplicar presión pago sin crear tensiones innecesarias que pueden influir negativamente en las relaciones con clientes. El crédito y las cobranzas de cuentas por cobrar es uno de los líquidos más grande y la mayoría de los activos corporativos. Por desgracia, la gestión eficaz del proceso se contempla a menudo erróneamente como parte de la contabilidad y, por tanto, como un centro de costos.

Muchas organizaciones ven crédito y cobranza como un mal necesario diseñadas para proteger contra la morosidad. En realidad, el crédito y las cobranzas deben ser una parte integral del proceso de venta; ayudar a establecer un marco inicial de una larga y

mutuamente beneficiosa relación entre el comprador y el vendedor y completar el último paso en el ciclo de venta hasta el cobro. Si se ve desde este punto de vista, el crédito y la cobranza se convierte en una función de mejora de las ventas y un centro de beneficio, no un centro de coste administrativo que inhibe el proceso de venta.

Según Molina (2012) hay ciertos aspectos del proceso de crédito y cobranza que necesitan ser monitoreados y mejorados para reducir al mínimo los fondos inmovilizados en cuentas por cobrar. Si bien no es posible para cada cliente pagar todas las facturas a tiempo, hay algunas medidas muy específicas que se puede tomar para optimizar los saldos de cuentas por cobrar y el proceso de crédito y cobranza.

Paso 1: retirar todos los impedimentos de pago

La primera estrategia de crédito y cobranza es remover cualquier impedimento para el pago. Los procesos de negocio “ordene para enviar” no se puede permitir que estar en la forma de pago. Se le podría llamar a esto una mini oportunidad de mejora de procesos de negocio. Como se le llame, la adopción de estrategias y tácticas los dejan sin excusa a los clientes para retrasar el pago de crédito y cobranzas.

Según Molina (2013, pág. 34) “hay que pensar en ello un momento, ¿Cuántos días puede perderse si la empresa falla en darle a los consumidores lo que exactamente necesitan para aprobar de inmediato la factura para el pago?” A continuación, se detallarán algunas de estrategias de crédito y cobranza que pueden implementarse en la empresa.

- Proporcionar productos y servicios aceptables (no hay devoluciones, no hay preguntas).
- Hay que asegurarse de que el formato de la factura es aceptable. Si el cliente requiere un formato de factura que es diferente de formato de factura "estándar", esto requerirá que el sistema le ofrezca la posibilidad de asignar un formato de factura específica para cada cliente.
- Facturar toda la información recibida
- Crear un método por el cual toda la información se guarde y se recupere fácilmente por el personal de cuentas por cobrar, para evitar cualquier retraso de pago de clientes.
- Si un cliente requiere copias de las facturas adicionales, enviarlos con la factura original. De nuevo, esto es algo que el sistema de facturación y la persona que crea la necesidad de la factura debe conocer.

- Enviar facturas provisionales siempre que sea posible. Esto es particularmente cierto para las empresas orientadas al servicio. Si el valor de un proyecto va a ser sustancial, hay que negociar con el cliente de alguna forma de facturación provisional. Del mismo modo, si un proyecto va a cubrir la adquisición y posterior instalación de una máquina de alto valor, se puede negociar un contrato por el cual se realiza la facturación de la máquina cuando se entrega.
- Transmitir electrónicamente las facturas o usar el correo de prioridad para las facturas de alto valor. El objetivo aquí es conseguir la factura en las manos de sus clientes lo más rápido posible.
- Resolver disputas inmediatamente. Si el cliente desafía una factura, resolver esta diferencia lo más rápido posible.
- Realizar un seguimiento de la razón por la cual cada factura no se paga a tiempo. Si no se controla qué facturas no se pagan a tiempo, no se puede poner en marcha las medidas adecuadas para mejorar rendimiento.
- Documentar los pasos que se dan para mejorar cada impedimento y crear gráficas para realizar un seguimiento de rendimiento en cada área.

Paso 2: Implementar un crédito adecuado y estrategias de cobranza

El crédito y la cobranza es una parte integral de la estrategia total de relaciones con los clientes. No se puede adoptar una estrategia para todos los clientes y sin duda no se debe adoptar tácticas de confrontación que ejercen presión indebida sobre los clientes. En lugar, hay que hacer que los clientes quieran hacer negocios con la empresa, incluso si saben que están pagando más de lo que desea.

Se tiene que decidir cuándo comunicarse con los clientes y lo que es más importante, el enfoque del crédito y cobranzas que se va a utilizar. Si se inicia el proceso de crédito y cobranza demasiado pronto, es posible que se tenga un impacto negativo en la relación que se tiene con los mejores clientes. Si espera demasiado tiempo, es posible que se esté invirtiendo en los fondos de cuentas por cobrar que se necesitan desesperadamente en otro lugar. Según Molina (2013, pág. 35) algunas otras estrategias y tácticas que se pueden aplicar para esta gestión son:

- Extender el crédito (tiempo) a sus mejores clientes (más rentables).

- Ponerse en contacto más seguido con los clientes que se atrasan

De acuerdo con Alsina (2012, pág. 65) “el objetivo fundamental de cualquier estrategia de crédito y cobranza está en cambiar el comportamiento de pago de un cliente. Si no hace nada para cambiar este comportamiento, a continuación, sólo perpetúan el problema cada vez que se envía una factura” Hay que asegurarse que la administración y el equipo de ventas sepan todo sobre las estrategias de crédito y cobranzas.

Todas las actividades de cobranza deben ser una parte integral de estrategia más amplia de gestión de relaciones con clientes (CRM). Hay que asegurarse que los miembros del personal de crédito y cobranza comprenden cómo deben conducirse. Además, también es recomendable elaborar procedimientos de control de gestión. Esto es particularmente útil cuando se supervisa el éxito de cada miembro del personal de crédito y cobranzas. Se puede encontrar que los individuos específicos pueden no estar haciendo tan bien el trabajo como los demás.

Paso 3: adoptar una efectiva táctica de crédito y cobranza

Después de haber ideado una estrategia global y tener el apoyo organizativo alistado, se debe determinar qué es lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos de crédito y cobranza.

- Hay que tener en cuenta el hecho de que cada vez que se toca un cliente hay un costo asociado con ese contacto. objetivo general es el de optimizar el costo por dólar recaudado.
- Las declaraciones y notificaciones de reclamación son de bajo costo hasta que los clientes responden. Para aquellos que no responden, una llamada telefónica puede ser la mejor primera toma de contacto.
- Por supuesto, esto requiere el seguimiento de la respuesta de cada cliente para que se sepa quién responde a la táctica de crédito y cobranza. Si un cliente no responde a los avisos de reclamación o declaraciones, no tiene sentido que perder valioso tiempo en estas actividades infructuosas.

- Los avisos de reclamación deben enumerar cada factura, el total pendiente de pago y la fecha esperada. Si es posible la notificación de reclamación debe contener texto solicitando el pago, mientras que al mismo tiempo da las gracias al cliente para negocio. Es importante destacar que los buenos clientes que pagan sus facturas a tiempo y generan margen bruto sustancial se debe contactar con menos frecuencia que los clientes que son menos "rentables".
- Hay que tratar de adoptar un enfoque positivo de crédito y cobranza hasta que se llegue a ser bastante claro, y si el caso lo amerita, tomar una actitud más enérgica. Si es posible siempre en contacto con la misma persona.
- Si hay algún impedimento para el pago, tomará medidas inmediatas para resolver esta cuestión específica y luego tomar medidas para evitar que se produzca este problema en el futuro.
- Una vez que se cierre una llamada, se sigue inmediatamente a través del correo electrónico (dando las gracias al cliente por pago anticipado, se tomará la acción que se ha acordado, la fecha de vencimiento de esta acción, y por supuesto la fecha de llamada de vuelta).

Toda esta información es necesaria para que el cliente no se da una oportunidad real para tomar ninguna acción. Si el cliente no cumple con las acciones acordadas, esta información se puede utilizar la próxima vez que se entre en contacto con ellos. En algunos casos una actitud contundente es el único lenguaje que la gente entiende.

- Supervisar el historial de pagos (el promedio de días de retraso, no son promedio días para pagar) y estar listo para reaccionar rápidamente. El promedio de días de retraso es la clave de crédito y cobranzas porque se relaciona con los términos de pago que haya negociado con el cliente. En algunos casos, los vendedores pueden ofrecer condiciones de pago más flexibles a cerrar una venta de especial importancia.

El promedio de días para pagar simplemente mide el tiempo que le toma a un cliente a pagar en base a la fecha de la factura original. Es bueno para la previsión de flujo de caja, pero no tiene ninguna relevancia para los créditos y la gestión de cobranza. Fomentar el pronto pago en el futuro al decir "Gracias" cuando se recibe el pago.

Aplicaciones de software de crédito y cobranzas

Si las estrategias y tácticas de crédito y cobranzas son únicamente manuales, obviamente el proceso puede llegar a ser ineficiente. Los sistemas pequeños y medianos de contabilidad únicamente soportan un informe de antigüedad como la herramienta primaria de crédito y cobranzas, y es poco probable que haya una tercera parte que soporte el crédito y las cobranzas. (Ettiger, 2012, pág. 92)

Si un sistema contable actual admite ningún tipo de software compatible con la solicitud de crédito y cobranzas, se puede utilizar el gestor de contactos para apoyar sus actividades de crédito y cobranzas.

Dado que el informe de antigüedad contiene una lista de todas las facturas pendientes de pago, es posible que se desee utilizar el escritor de calificaciones del sistema de contabilidad para mostrar una lista de esas facturas que son X días de atraso. Se puede revisar esta lista y crear una acción en el gestor de contactos para cada uno de los clientes que necesiten ser contactado.

A continuación, se puede dar un seguimiento y enviar correos electrónicos a los clientes adecuados en función de dónde se encuentren en el proceso de crédito y cobranzas. Una vez que un cliente paga, puede "completar" la acción que ha creado para realizar un seguimiento de esta factura vencida específica.

La mayoría de los sistemas de contabilidad y CRM de gama alta hacen apoyar algún tipo de funcionalidad de crédito y cobranza, pero la "calidad" de las aplicaciones puede variar significativamente. Algunos sistemas se limitan a apoyar la creación de una alerta para hacerle saber que un cliente tiene una factura vencida. Eso es, al menos, un comienzo, pero se puede hacer más.

- La aplicación idea de crédito y colecciones es, de hecho, un gestor de contactos altamente especializado. El sistema se puede programar para que le notifique cuando una factura esté vencida mediante un punto de activación (x días de atraso) especificado para cada cliente.

- Si se van a enviar declaraciones y avisos de reclamación, se puede programar estas actividades en la solicitud de crédito y cobranza en un cliente de la base de clientes. Por supuesto, estas actividades se producirán de forma automática y deben ser añadidas al registro de contactos para cada factura.
- Si una llamada personal es el siguiente paso en el proceso de crédito y cobranzas, la llamada prevista se coloca automáticamente en el gestor de contactos de crédito y cobranzas, Si se es una gran empresa con varias personas que participan en el crédito y cobranza, el sistema asigna la llamada a un colector asignado a ese cliente o región.
- La solicitud de crédito y cobranzas debe contener los nombres de todos los contactos con los clientes apropiados (teniendo en cuenta el hecho de que la gente que va a llamar no son probablemente las personas que serán llamados en relación con las ventas y marketing).
- Cuando realiza la llamada, se tiene toda la información pertinente a cada factura vencida a un clic de distancia (incluyendo detalles de la orden de ventas). Toda la información sobre historial de pagos del cliente está disponible. Si un cliente tiene varias facturas vencidas, se puede ver cada factura y copia automáticamente y se tienen los datos de contacto de cada factura.

Esto es particularmente efectivo cuando el objetivo de la llamada es asegurar el pago de una serie de facturas en lugar de un número único o limitado de facturas. Aquí, se pueden tomar notas respecto a la llamada y se puede asignar una próxima fecha de contacto.

Si la factura tiene que ser aumentada, la solicitud de crédito y cobranza le permitirá transferir la responsabilidad a otra persona. Este proceso de transferencia también podría ser utilizada para cubrir vacaciones y otras ausencias.

Una vez que la factura ha sido pagada, la solicitud de crédito y colecciones eliminará automáticamente la siguiente llamada planificada en relación a dicha factura. Un historial de crédito y cobranzas específicas estarán disponibles para que pueda planificar de manera más eficaz sus estrategias y tácticas de crédito y cobranzas.

2.4 Marco conceptual

1. Para la comprensión de la lectura, se expone los significados de ciertos términos que son relevantes e importantes que el lector tome en consideración tenerlos claro al momento de realizar la revisión y análisis del texto:
2. **CINAE:** Cámara de la Industria Automotriz del Ecuador
3. **Clientes:** Según Juan Alcaíde (2011), define que el cliente es una persona que recibe servicios o el asesoramiento de un profesional de la persona, compañía u organización.
4. **Concesión:** Elisa Morán determina la concesión como el acto de conceder o ceder, como un derecho, un privilegio, o un punto o hecho en una discusión (Morán, 2012)
5. **Concesionaria:** una persona o empresa que se ha dado el derecho de vender algo en la propiedad perteneciente a otra persona. (Hidalgo, 2013)
6. **Crédito vehicular:** El libro sobre Contrato civil y mercantil son los créditos otorgados por una empresa o institución financiera para acceder a un vehículo. (García, 2011)
7. **Crédito:** Según Ettiger (2015), determina que es un término general que se utiliza para nombrar las diferentes formas en que los bancos, financieras y otras instituciones prestan dinero a sus clientes. Es decir, cuando estas instituciones prestan dinero a alguien o financiar una compra de una persona, que está otorgando un crédito.
8. **Crisis:** Luis Castro en el libro titulado “Crisis ecuatoriana” (2012), define la crisis como un punto crucial o decisivo o situación, en especial una situación difícil o inestable que implica un cambio inminente.
9. **Estrategia:** Según Barrios en el libro titulado “Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública” (2011) . Un método o plan elegido para lograr un futuro deseado, tales como el logro de una meta o solución a un problema.
10. **Importación:** En el libro titulado “Operaciones de cambio” llevar un producto a un país para que este sea vendido (Plott, 2012)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño de la investigación

Según lo indicado por Hulley (2013), “En teoría, el diseño de la investigación es el que sustenta todo lo relacionado con los pasos o procesos a seguir para cumplir con el correspondiente levantamiento de la información enfocado en el objeto de estudio definiendo los recursos y herramientas a utilizar.” (p.45)

En base a la problemática que encierra el presente proyecto, se establece que todo el diseño investigativo está desarrollado bajo un enfoque cualitativo, dado que es esencial recopilar información detallada de los objetos de estudio que se encuentren inmersos en el problema que mantiene la concesionaria AUTOLASA.

Ahora bien, es esencial determinar a vez, que las fuentes que se tomarán en cuenta para el alcance de la información serán, tanto primarias como secundarias, de las mismas se realizará una indagación de carácter no experimental que posibilite conocer la realidad de los hechos en base al problema a investigar.

Partiendo de los principales aspectos considerados para la investigación, a continuación, se detallarán los principales procesos que se emplearán para cumplir con el objetivo principal del estudio.

3.2 Enfoque Mixto

Bàez (2012) describe que “La investigación cualitativa se desarrolla conceptos y comprensiones partiendo de pautas de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos. Los investigadores siguen un diseño de investigación flexible, comenzando sus estudios con interrogantes vagamente formuladas.” (pág. 24)

Tomando en cuenta el contexto de la investigación, el alcance que tendrá el levantamiento de la información descriptivo, puesto que los que conocen respecto al tema son aquellos que se desenvuelven en el día a día en el mercado automotriz y la profundidad de sus respuestas y conocimiento en el área no se encuentran en el común de las personas, sin embargo la información financiera que fundamentara el comportamiento de ventas y de la situación financiera de la empresa será considerado como enfoque cuantitativo.

- Es preciso recopilar datos de forma directa, en consecuencia, gran parte del proceso investigativo se lo efectuará empleando un estudio de campo, mismo que se realizará a través de entrevistas a profundidad, realizadas a personas que conocen el mercado automotriz.
- De acuerdo al enfoque definido para el estudio, la principal técnica que se empleará para el alcance de la información será la entrevista, además de efectuarse una revisión documental partiendo de referentes empíricos – bibliográficos como lo son periódicos, entrevistas de prensas y las entrevistas televisivas.
- Vale mencionar que una vez finiquitada la investigación, es imprescindible realizar un correspondiente análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

3.3 Tipo de investigación

3.3.1 Investigación descriptiva

La presente investigación es de tipo descriptiva, puesto que, el propósito es la de describir situaciones y eventos. Donde se especifica las propiedades de grupos, comunidades, personas que están en estudio, para así realizar un análisis del comportamiento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente (Tamayo, 2010).

La presente investigación es descriptiva, ya que busca evidenciar, respaldar y registrar los hechos que han sucedido durante la crisis crediticia en la que se encuentra la empresa AUTOLASA durante los años 2014, 2015 y 2016, que han afectado a las ventas, situación que se ha visto afectada por factores externos a la administración y que han afectado directamente al rendimiento financiero y ventas durante éstos años.

3.3.2 Investigación de campo

Según lo establecido por Barragán (2013), “En la investigación de campo el investigador recopila la información necesaria que requiere conocer acudiendo directamente al lugar donde se suscita el problema, esto con la finalidad de adquirir datos que no hayan sido manipulados por otras fases de estudio.” (p. 74)

Referente a la investigación de campo, se aplicará este tipo de estudio con la finalidad de conocer con mayor profundidad el entorno en el que se desarrolla el problema y determinar los motivos por el cual las ventas han tenido una disminución en los últimos años en la

concesionaria automotriz AUTOLASA, acudiendo a las unidades de análisis que se encuentran involucradas con la problemática y obtener de ellos, información primaria que ayuden a responder a las principales preguntas formuladas en base al hecho que se indaga.

Para esto, se recurrirá a expertos en el área automotriz y también a los mismos gerentes de la empresa AUTOLASA, para tratar temas referentes a la venta de vehículos en Ecuador, desarrollando análisis comparativos de la oferta y la demanda que han tenido los automotores en los últimos años, y demás temas relacionados a la problemática planteada.

3.3.3 Investigación documental

De acuerdo a como lo expresa Soriano (2011), son los procedimientos o medios que permiten registrar las fuentes de información, así como organizar y sistematizar la información teórica y empírica que contiene un libro, artículo, informe, revistas u otros documentos, para utilizarla a fin de tener un conocimiento preliminar del objeto de estudio. Según como lo expresó el autor la investigación documental sirve para analizar un documento que tenga relación con el objeto de estudio, aportando con información necesaria que ayude al proceso investigativo. Para ello se utilizó la revista motores, puesto que contiene información relevante sobre el sector automotriz.

3.4 Fuentes de información

3.4.1 Fuente de información primaria

Según lo definido por Garza (2014), “Las fuentes primarias son los que proporcionan información de primera mano sobre los acontecimientos, práctica o condición que se está investigando, es decir, proporciona evidencia directa sobre un evento, problema, persona o cualquier otro objeto de estudio.” (pág. 44)

Para el desarrollo de la entrevista, se tomará en cuenta en primera instancia al personal administrativo de la empresa AUTOLASA, ya que de estos se podrá tener un conocimiento más estructurado sobre la situación que atraviesa el concesionario en época de crisis crediticia por parte de la banca, así mismo se identificarán los principales factores que han incidido negativamente en estas empresas para captar un bajo índice de ventas en los últimos tiempos, así como también validar las estrategias que han empleado con la finalidad de no llegar a una etapa de declive que incurra el cierre de sus operaciones.

Por otra parte, se estudiará otras fuentes primarias, como profesionales en marketing en el área automotriz, teniendo por objetivo captar información relacionada a la mercadotecnia desde el punto de vista profesional para así, con mayor conocimiento, plantear estrategias

comerciales que contribuyan en el mejoramiento del concesionario automotriz AUTOLASA a nivel de ventas.

3.4.1.1. Información Histórica de Ventas

En la siguiente tabla se describe todos los modelos que la empresa AUTOLASA y el volumen de ventas que la misma desarrollaba.

Modelos Vehículos livianos	2011	2012	2013	2014	2015
Spark Life	\$ 941,859.76	\$ 941,869.18	\$ 941,775.00	\$ 904,104.00	\$ 851,364.60
Spark GT	\$ 139,925.09	\$ 139,926.49	\$ 139,912.50	\$ 134,316.00	\$ 126,480.90
Aveo Family	\$ 1,998,929.89	\$ 1,998,949.88	\$ 1,998,750.00	\$ 1,918,800.00	\$ 1,806,870.00
Aveo Emotion	\$ 310,377.93	\$ 310,381.04	\$ 310,350.00	\$ 297,936.00	\$ 280,556.40
Chevy Taxi	\$ 523,698.43	\$ 523,703.67	\$ 523,651.30	\$ 392,738.48	\$ 294,553.86
Sail	\$ 2,556,355.05	\$ 2,556,380.61	\$ 2,556,125.00	\$ 2,453,880.00	\$ 2,310,737.00
Sail Hatchback	\$ 546,611.69	\$ 546,617.16	\$ 546,562.50	\$ 524,700.00	\$ 494,092.50
Optrá	\$ 123,654.30	\$ 111,288.87	\$ 100,159.98	\$ 90,143.98	\$ -
Vitara 3P	\$ 95,654.90	\$ 86,089.41	\$ -	\$ -	\$ -
Grand Vitara 3P	\$ 205,400.00	\$ 201,292.00	\$ -	\$ -	\$ -
Grand Vitara 5P	\$ 2,105,014.43	\$ 2,105,035.48	\$ 2,104,825.00	\$ 2,020,632.00	\$ 1,902,761.80
Suzuki SZ	\$ 2,849,256.41	\$ 2,849,284.90	\$ 2,849,000.00	\$ 2,735,040.00	\$ 2,575,496.00
Captiva	\$ 458,291.24	\$ 458,295.83	\$ 458,250.00	\$ 439,920.00	\$ 414,258.00
Traker	\$ 763,868.74	\$ 763,876.38	\$ 763,800.00	\$ 733,248.00	\$ 690,475.20
Cruze	\$ 467,404.56	\$ 467,409.24	\$ 467,362.50	\$ 448,668.00	\$ 422,495.70
Modelos Vehículos Pesados					
NKR 512	\$ 1,226,479.75	\$ 1,226,492.01	\$ 1,226,369.38	\$ 1,177,314.60	\$ 1,108,637.92
NKR 612	\$ 1,180,793.76	\$ 1,180,805.57	\$ 1,180,687.50	\$ 1,133,460.00	\$ 1,067,341.50
NPR 715	\$ 942,459.81	\$ 942,469.24	\$ 942,375.00	\$ 904,680.00	\$ 851,907.00
NPR 816	\$ 720,014.80	\$ 720,022.00	\$ 719,950.00	\$ 691,152.00	\$ 650,834.80
NQR 919	\$ 321,778.96	\$ 321,782.18	\$ 321,750.00	\$ 308,880.00	\$ 290,862.00
FRR 1119	\$ 423,038.07	\$ 423,042.30	\$ 423,000.00	\$ 406,080.00	\$ 382,392.00
FTR 1524	\$ 481,430.82	\$ 481,435.64	\$ 481,387.50	\$ 462,132.00	\$ 435,174.30
FVR 1724	\$ 496,732.20	\$ 496,737.17	\$ 496,687.50	\$ 476,820.00	\$ 449,005.50
FVR 1826	\$ 425,200.76	\$ 425,205.02	\$ 425,162.50	\$ 408,156.00	\$ 384,346.90
TOTAL	\$ 20,304,231.37	\$ 20,278,391.23	\$ 19,977,893.16	\$ 19,062,801.06	\$ 17,790,643.87

Tabla 1: Historial de ventas

Elaborado por: La Autora

Esta información presenta todos los modelos que AUTOLASA presentaba antes de la crisis económica, es importante considerar el posicionamiento que tenía en el mercado, debido a disponibilidad de presentar modelos con poca demanda y determinados como de alta gama. Referente a los ingresos por ventas se puede describir una disminución considerable a medida que pasa los años (*de \$20,304,231.37 en el 2011 hasta \$17,790,643.87 en el 2015*). El presente proyecto espera proponer un plan que incremente las ventas en un 5% o que en el peor de los escenarios la mantenga en función de la crisis económica que atraviesa en la actualidad el país.

3.4.2 Fuente de información secundaria

De acuerdo con Soler (2013), “Una fuente secundaria es un documento que se refiere o describe la información presentada originalmente en otro lugar, implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación de la información original.” (pág. 53)

Para sustentar cada teoría expuesta en la presente investigación se recurrió a fuentes bibliográficas académicas entre los años 2010 al 2016, asegurando que el contenido sea actualizado y contemporáneo con el conocimiento en el área. Por otro lado, se ha recurrido a fuentes secundarias relacionada con el objeto de estudio, para este caso se extraerá datos principalmente de diarios nacionales, como El Universo, El Telégrafo, y El Comercio, siendo estos, aquellos que en la mayoría de los casos exponen información actualizada del sector automotor mostrando la posición en el que se encuentra las ventas de vehículos de forma actualizada.

3.5 Desarrollo de investigación documental

3.5.1 Banco Mundial

Según el Banco Mundial (2017) el Ecuador entre el año 2006 y 2014, el PIB promedió un crecimiento del 4,3% esto fue debido a los altos precios en el que se encontraba el petróleo y por importantes flujos de financiamiento externo, esto permitió un mayor gasto social principalmente en los sectores de transporte, salud, educación y energía eléctrica. Según datos nacionales la pobreza se redujo del 37,6% al 22,5% en ese periodo. A fines del 2014 el país empezó a sufrir desestabilización en la economía debido a 2 factores importantes, la apreciación del dólar y la caída del petróleo.

En este periodo la pobreza se incrementó ligeramente del 22,5% en 2014 a un 23,3% en 2015. A esto se sumó el resultado del devastador terremoto registrado en abril del 2016 en el área costera, que ha generado un costo de reconstrucción cerca de 3 puntos porcentuales del PIB, según estimaciones iniciales del Gobierno.

En consecuencia, a la desaparición de la moneda nacional, y dado a los escasos colchones fiscales y externos, el país no ha podido emplear la política macroeconómica para enfrentar la difícil situación económica.

En la actualidad Ecuador está enfrentando al desafío de acomodar estructura económica al nuevo contexto internacional con la finalidad de rescatar la senda de crecimiento en el mediano plazo y cuidar los importantes avances sociales logrados durante la bonanza petrolera. En este camino el país también se enfrenta en el reto de proteger la estabilidad económica, a pesar que es notorio que existirá un periodo de bajo crecimiento y de

movimiento de factores desde sectores menos productivos hacia los más productivos. Sin embargo, el presente estudio pretende proponer estrategias que permitan rescatar a las empresas cuya naturaleza de negocio son muy sensibles ante crisis económicas.

3.5.2 Diario El Comercio oct. 2015

Adicionalmente el crédito se ha restringido, se registran aumentos de precios por salvaguardias y los nuevos dispositivos de seguridad. De acuerdo con cifras más recientes, publicadas por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (Aeade), entre enero y agosto del 2015 se vendieron un 21,6% entre vehículos nuevos, livianos y pesados menos que en el mismo período del 2014. Es decir, en ocho meses la caída en el periodo fue del 23,2% en cuanto a los vehículos livianos (automóviles, camionetas, jeeps y furgonetas). Para los vehículos pesados, debido a la sobretasa arancelaria del 45% impuesta a los camiones, el mes de agosto del mismo año registró un 51,7% menos de ventas en comparación con el mismo mes 2014, se destaca que hay una evidente reducción de la demanda de los clientes que están retrasando sus compras debido a la contracción de la economía nacional. Adicionalmente, señala que las entidades bancarias están siendo más cuidadosos con la entrega de créditos para vehículos. (Araujo A. , 2015)

El ensamblaje también ha caído. Los datos más recientes de la Cámara de Industria Automotriz revelan que entre enero y mayo del 2015 la producción nacional de vehículos bajó un 7% respecto al 2014. Andrés Valencia, gerente de producto de Camiones de General Motors de Ecuador, estima que las ventas caerán un 40% dentro del segmento a nivel de todas las marcas. Además de los incrementos de precios por salvaguardias, también se ha visto afectado el mercado de transporte de carga y esto origina que se demanden menos camiones en el país. No solo los vehículos de cuatro ruedas o más enfrentan dificultades, también la venta de motos ha caído en un 32,9% respecto del mismo periodo d-el 2014, lo que atribuye principalmente a la aplicación de la salvaguardia del 25%. También las motos importadas registran una caída del 29,6% en ese período. (Araujo A. , 2015)

3.5.3 Revista Líderes dic. 2015

La desaceleración deja huellas en diciembre del 2015, un año económico difícil termina y a la hora de hacer un balance se encuentran sectores que representan el desempeño productivo del país. La construcción es el segmento más afectado con obras detenidas, proyectos suspendidos y ventas canceladas. Las proyecciones del Banco Central del Ecuador

muestran una caída de la construcción en contribución al PIB, frente al año 2014. El sistema financiero privado también tuvo un año complicado. En el sector automotriz, el 2015 será recordado por ser el año con uno de los mayores bajones en ventas, de la última década. Según representantes en el mismo año, entre enero y noviembre se vendieron 74 000 vehículos nacionales e importados, un 30% menos que el período 2014. Las limitaciones para importar trajeron entre los comerciantes formales el temor de contrabando, reforzando los controles y aplicando medidas como el plan de incentivos aduaneros, en un trabajo conjunto entre agentes de Aduana, la Policía y las Fuerzas Armadas (Líderes, 2015).

El Gobierno también tuvo que agilizar trabajo para avanzar en el proceso de concreción del acuerdo comercial con la Unión Europea (UE). No solo la venta de vehículos nuevos cayó; algo similar ocurre con los automotores de segunda por falta de liquidez en la economía, que es lo que mueve en este mercado. El presidente de la Asociación de Comerciantes de Vehículos de Quito, Nelson Viteri, inda que dependiendo de los patios de autos usados se registra caídas de hasta un 85% en las ventas. Esto se ha sentido sobre todo desde mediados del mismo año, señaló Viteri, cuando empezó a sentirse una mayor falta de liquidez.

“En un patio, que antes vendían unos 12 autos en el mes, ahora no se venden ni dos, esta baja ha provocado que los comerciantes y propietarios de autos usados tengan que disminuir los precios para evitar el riesgo de salir a pérdida o no vender los vehículos (Líderes, 2015).

3.5.4 Diario El Universo oct. 2016

El retroceso en las ventas se nota en los patios repletos de autos nuevos y usados a lo largo de diferentes avenidas de Guayaquil. Y en las fábricas del país donde se ensamblan vehículos hoy registran una menor producción en el sector automotriz que apuntan hacia la misma dirección: hay menor oferta y demanda de vehículos. Se trata de una crisis anticipada a la actual contracción del PIB del país que empezó en el año 2015. El sector Automotor no alcanzó vender la cifra récord registrada en 2011 cuando aproximadamente fueron comercializados 139.893 vehículos entre livianos y pesados. Las ventas de buses y camiones cayeron un 54% entre enero y septiembre del mismo año con respecto al mismo periodo de 2015. Los motivos van desde las salvaguardias, restricción a las importaciones, cargas impositivas y nuevas normativas de seguridad que han provocado consecuencias como, el encarecimiento de los autos, coinciden los involucrados en este sector de la economía. (El Universo, 2016)

El ministro de Comercio Exterior, Juan Carlos Cassinelli, afirmó que se eliminarán los cupos de importación de autos para el 2017, también se determinó la nacionalización de carros importados retenidos en los puertos como consecuencia del sistema de cupos y se aumentó el monto límite de importación de \$ 51 millones, pero el precio final de los vehículos y el dinamismo de las ventas responde también a otras medidas impositivas aún vigentes, coinciden los actores del sector.

Por ejemplo, un auto nuevo tipo sedán económico que hace diez años costaba \$ 12.000 cuesta ahora \$ 17.990 al 2015, según cálculos de las Aeade, que tiene más de cien afiliados. El último anuario de este gremio detalla algunas de las causas de este aumento: el arancel para vehículos que va del 35% al 40%, un impuesto de consumos especiales del 5% al 35%, el impuesto a la salida de divisas (ISD) del 5%, más el IVA, que hoy es del 14%, lo que implica una carga tributaria que va del 57% al 92%, según el costo del vehículo y sus diferentes características. (El Universo, 2016)

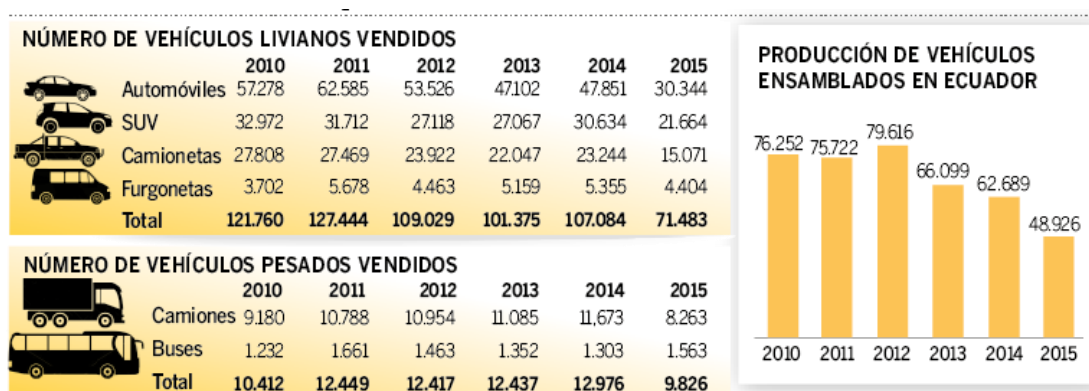


Figura 4. Caída de ventas en el sector automotriz año 2010 al 2015

Fuente: Tomado de El Diario El Universo (El Universo, 2016)

El presidente de la comisión sectorial automotriz de la Cámara de Comercio de Guayaquil (CCG), Wilson Galarza, afirma que algunos clientes creen que el alto costo responde a elevados márgenes de ganancia, pero sostiene que no es así: “piensan que en un carro me gana diez mil dólares y no es así, sino es la actual carga impositiva”.

Algunos de los clientes que han adquirido vehículos en los últimos años han percibido también un menor dinamismo en cuanto al tiempo de compra. Por ejemplo, los que pagan en efectivo deben esperar aproximadamente un promedio de 7 días laborables para recibir el vehículo, debido a que desde julio 2013 se aplica el instructivo para la comercialización de vehículos nuevos que determina que la unidad debe salir de las casas concesionarias matriculada con placas. “Antes la persona pagaba el auto y se lo llevaba”, afirma Wilson

Galarza. El tiempo de espera puede llegar a un mes cuando la compra se realiza a crédito. (El Universo, 2016)

3.5.5 Entrevista Ing. Wilson Galarza

Según Wilson Galarza (2016) dueño de AUTOLASA a través de una entrevista que está documentada en página de Facebook, las estrategias principales que aplicaría en el negocio para poder mantenerlo en el tiempo:

1. Cerrar 3 sucursales naranjal, playas y malecón 2000, pudimos reconocer que no podíamos manejar tantos puntos y obviamente el personal que teníamos tenía una capacidad limitada, esa capacidad limitada al esfuerzo que estábamos haciendo tenía que ser aterrizado, lo principal es poder definir cuál es la capacidad real que tengo para poder manejar las cosas.
2. Enfocarse netamente en las personas, en el trabajo en equipo y lo que hicimos fue empezar a trabajar con clases de liderazgo con las personas, con los principales líderes sobre todo y que ellos vayan extendiendo todo el conocimiento con cada uno de sus equipos.
3. Tener un buen sistema de compensación redirigida al comportamiento, tanto al personal como al cliente, nuestro personal necesita estar motivada a pesar de ver crisis por todos lados, es importante también recalcar que el sistema de compensación tampoco son universales hay que aterrizarlo por sucursal con metas muy claras, metas establecidas, metas realistas, metas alcanzables de que con un esfuerzo adicional la gente pueda llegar a cumplirlas y así ir sumando para el total y objetivo general de toda la compañía.
4. Buscar siempre mejoras continuas, generar un ambiente de que el personal que forman la organización pueda contribuir con ideas nuevas como ahorro y sobre todo de diversión.
5. Tener una estrategia comercial muy bien definida, un soporte comunicacional muy bien definido tanto como modelos, volantes, tv y con toda la estrategia que hacemos promocionales es básicamente tener un enfoque de una propuesta de valor hacia nuestros clientes y de esa manera poder algo valioso para ellos y hacer que ellos nos visiten y puedan experimentar nuestros servicios.
6. Actitud asertiva, positiva y cuidar nuestro usuario siempre reforzando el capital humano, nuestro personal y así poder brindar un buen servicio a nuestros clientes.

3.6 Técnica de la investigación

3.6.1 La entrevista

Según Collado (2015) la entrevista es “la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto (pág. 48)

Se empleará la entrevista, dado que se tiene la necesidad de recopilar información más detallada en base a las principales variables a evaluar; cabe indicar que a través de esta técnica el individuo sujeto al estudio no mantiene limitante alguna sobre la forma de emitir la información, por ende, el principal objetivo que se pretende alcanzar mediante aplicación, es el de mantener un intercambio de información con las unidades de análisis.

La entrevista se realiza a profesionales especializados en Marketing y negociación comercial en el área automotriz, ya que son las personas indicadas para crear y sugerir estrategias comerciales que ayuden a potencializar las ventas en tiempos de crisis crediticia.

Para desarrollar la investigación también es necesario entrevistar al personal administrativo de AUTOLASA, siendo las personas indicadas para proporcionar información sobre el nivel de ventas que ha mantenido la empresa antes y durante la crisis económica actual.

3.6.2 Transcripción de la Entrevista

Entrevista # 1: Personal Administrativo AUTOLASA

Entrevistado: Ing. Juan Andrés Galarza Contreras

Cargo: Gerente Agencia Ave. Las Américas

Entrevistador: ¿Desde qué fecha Autolasa empezó a sentir las repercusiones de la crisis económica en Ecuador?

Entrevistado: A mediados del 2015, podría decirse que en el primer semestre de ese año fue muy bueno para la empresa, uno de los mejores meses, sentíamos que había demanda ya que las ventas elevaron considerablemente, pero después, ya comenzando el segundo semestre sentimos un declive en ventas.

Entrevistador: ¿Cree usted que existe una crisis económica que ha afectado el crédito otorgado al público?

Entrevistado: Sí, efectivamente, en el trascurso de los últimos dos años en el sector automotriz se ha sentido que los bancos han restringido sus volúmenes de créditos, ya que la mayoría de las entidades bancarias exigen perfiles más sólidos, es decir, ya no son tan flexibles como en otros tiempos, y esto nos ha perjudicado considerablemente en el negocio.

Entrevistador: ¿Cómo proyecta la empresa Autolasa las ventas para el año 2017?

Entrevistado: Este año nos comentaron que no va a ver cupos en la importación de vehículos, seguimos trabajando con los del año pasado debido al cliente en ventas que tuvimos, por tal razón, estamos generando estrategias, una de ellas, es la producir las mismas cantidades de automotores que el 2016, tratando en lo posible de llegar al mercado a través de la publicidad digital, específicamente en las redes sociales, ya que a más de generar un menor presupuesto en gastos publicitarios nos ha permitido captar más clientes.

Entrevistador: ¿Considera usted que el acuerdo comercial Cultiparles entre Ecuador y la Unión Europea fortalecerá el sector automotriz?

Entrevistado: Bueno en nuestro caso, con la marca Chevrolet no tenemos producto que provenga de Europa, por el cual me atrevo a decir que no nos fortalecerá en nada. La mayoría

de nuestros productos son ensamblados en Ecuador, una minúscula parte es importada, pero esta es de Asia.

Entrevistador: ¿Autolasa ganaría algo en esta negociación?

Entrevistado: No vamos a ganar nada y tampoco perderemos, todavía, cabe mencionar que, de solo el hecho de ser importados, así sea que ingresen automotores con 0% de arancel, estos no compiten con los precios de nuestros productos, ya que son mucho más caros.

Entrevistador: ¿Cuál es análisis ante la actual crisis económica que está pasando el Ecuador y cómo considera usted ha afectado las ventas de Autolasa?

Entrevistado: Definitivamente estamos pasando un momento muy difícil, parece mentira el pensar que recién nos estamos dando cuenta y aceptando que esta situación estaría pasando, creo yo, que no hay un sector específico que no sufra y que diga que está muy bien, como Autolasa tratamos de no pensar que existe una crisis y como gerentes nos hemos puesto un poco más la camisa, trabajando día a día, buscando nuevos negocios, y con ello, conseguir ventas, ya que es la única forma de mantenernos.

Entrevistador: ¿Qué medidas económicas (salvaguardias) fueron las que más afectaron a Autolasa y qué hicieron para afrontar esta situación?

Entrevistado: Definitivamente a Autolasa le afectaron los cupos de importación, y de ventas. La fábrica (en este caso General Motors o Chevrolet) se les otorga un cupo, del cual, ellos lo que hicieron fue distribuir por cada concesionario (según el número de ventas que se manejaba en un historial de años anteriores), por suerte años pasados, manejábamos números altos en ventas y recibíamos un sin número de unidades que nos ayudan a que cada mes podamos vender; es verdad que a finales de año ya no contábamos con producto importado, porque el cupo afecta el ingreso del producto del exterior (más que el nacional), igual sí pudimos lograr vender porque en otras marcas, al acabar el año no contaban con stock por la limitación de los cupos.

Entrevistador: ¿Qué tipos de estrategias comerciales fueron aplicadas en el año 2015 y cuáles fueron las efectivas que aún se mantienen en el 2016 para incrementar sus ventas en tiempo de crisis crediticia que atraviesa Ecuador?

Entrevistado: Autolasa comenzó a relacionarse con los bancos, nos personalizábamos mucho con el tema bancario, reunirnos con jefes de bancos, tratar de mejorar las relaciones

comerciales con las entidades financieras, para que así estas instituciones (bancos) tengan confianza en y en nuestro trabajo.

Esta estrategia nos ayudó bastante porque hasta el día de hoy tenemos una muy buena relación con los bancos y definitivamente nos dan ciertos privilegios que otros concesionarios no tienen, ejemplo, tasas más bajas, promociones para los clientes, excepciones, y esta estrategia nos ha ayudado bastante (hasta la actualidad) a incrementar ventas. El último día de un cierre de mes tenemos aquí a una persona del banco que nos aprueba créditos, y nos ayuda, dándonos ventas en el último momento lo que permite cerrar negocios.

Entrevistador: ¿Autolasa tiene alguna estrategia para contrarrestar las bajas ventas en el caso que llegaran a darse?

Entrevistado: trabajamos mucho con las fábricas, ellos cada mes se planean nuevas estrategias, tienen un poco más claro el entorno global en el Ecuador de lo que pueda pasar. Aparte de trabajar con estas empresas, no tenemos fijadas estrategias específicas, ya que cabe mencionar que este mercado es bien cambiante, y si tenemos que aplicar alguna estrategia, inmediatamente lo hacemos.

Entrevistador: De las estrategias que usaron para sus ventas en el año 2016, ¿Cuáles fueron los vehículos que tuvieron mayor aceptación?

Entrevistado: En el 2016 las estrategias se enfocaron en el ahorro ya que los clientes en lo primero que se enfocan es en economizar al momento de comprar un vehículo, entonces siempre estrategia fue informar al mercado a través de medios, como volantes, página web, impulsar promociones exclusivamente basadas en el ahorro para el cliente tomando en cuenta la gama de vehículos de pasajeros (Chevrolet Sail, Chevrolet Aveo family, vehículos que son adquiridos comúnmente para trabajar).

Entrevistador: ¿Cuáles no tuvieron aceptación?

Entrevistado: Los vehículos de gama alta, como el Chevrolet Gran Vitara SZ, Chevrolet Captiva, son automotores que están sobre los treinta mil dólares, donde otras marcas tienen los mismos vehículos de esa misma categoría con tal vez un poco más de innovación; modelos distintos, más modernos, donde el cliente de esa gama le gusta encontrar productos diferentes y estos modelos tienen ese toque de diferencia, frente a los de que son un poco más clásicos, digámoslo así, tienen mucho más años en el mercado, y eso si nos perjudicó.

Entrevista # 2: Personal Administrativo AUTOLASA

Entrevistado: Ing. Wilson Galarza S.

Cargo: Gerente General Matriz (Ave. Pedro Menéndez Gilbert y Plaza Dañín)

Entrevistador: ¿Cuál es análisis respecto a la situación económica del Ecuador?

Entrevistado: La situación es muy dura ya que el año pasado, hubo despidos cuantificados y confirmados por el gobierno por más de trescientos sesenta mil empleos, se perdieron el año pasado y así cada año se han ido perdiendo algunos miles de empleos entonces obviamente esa restricción de empleo o esa disminución en el índice de empleo provoca que existan menos consumidores, al existir menos consumidores el mercado se achica, el universo o la demanda se acorta y eso provoca que tengamos cada vez menos consumidores.

Entrevistador: Se habla de crisis este ha afectado al sector crediticio a los consumidores. ¿Cuál es apreciación?

Entrevistado: Habría que analizarlo de dos maneras, una el año 2016 en el cual el primer semestre la banca tuvo la restricción del crédito producto de la falta de liquidez, no tenía liquidez porque las empresas que contactaron con el estado que empezaron hacer obras públicas no podían cobrar entonces primariamente la banca no tenía ese retorno del dinero que les habías prestado a esas empresas para que puedan hacer las obras, carreteras, hospitales, iglesias, etc., no habían cobrado entonces el gobierno obviamente vía deuda se apalanca a nivel internacional pide prestamos con ese préstamo lo que hace pagarles a estas empresas que estaba adeudando porque esas empresas muchas de ellas hasta quebraron y otras estaban a punto de quebrar, y obviamente al pedir prestado al gobierno y pagarle a esas empresas ahora si pueden continuar pero muy lentamente porque no tienen más obras nuevas para seguir trabajando pero sí pudieron devolver ese dinero a la banca lo que provoca que en este primer semestre que estamos corriendo que estamos cerca de cerrar el primer trimestre del 2017 la banca tenga bastante liquidez y esta desesperación porque es parte del negocio obviamente ha provocado que sean más flexibles en los créditos una de las cosas que hemos logrado como Autolasa es hacerle ver a la banca que para créditos automotrices tiene que flexibilizar los préstamos, entre de eso que hemos logrado conseguir que las compañías y los bancos tomen en cuenta especialmente la generación milleniun, obviamente tienen un comportamiento peculiar de generación lo que hace por lo general la gente de

generación tenga apenas dos años de estabilidad en un trabajo, un banco para darle un préstamo siempre pide tres años entonces hemos conseguido que la banca pueda tomar en cuenta esta particularidad de la generación de ustedes para que puedan flexibilizar los créditos y eso nos ha ayudado obviamente a vender.

Entrevistador: ¿Las medidas económicas tomadas por el estado a través de la subida de impuesto y aranceles cómo ha afectado el sector automotriz?

Entrevistado: En economía existen varias metodologías y varios índices de análisis uno de ellos se llama la elasticidad de la demanda, hay productos que no son elásticos como por ejemplo el agua ósea si usted me tiene que pagar un millón de dólares por esto usted va a tener que pagármelos porque necesita esto para vivir caso contrario se muere en otros productos como el celular si yo le digo que vendo este celular en cien dólares usted tal vez me lo quiera comprar pero si yo le digo este celular se lo vendo en mil dólares usted tal vez me diga no ingeniero muchas gracias mi presupuesto no me alcanza hasta quinientos por decir, este índice que mide temas económicos la oferta y la demanda y el precio se llama la elasticidad de la demanda al tocar el tema de los aranceles obviamente al incrementarse la tasa de aranceles al cargarse con más impuesto a los vehículos o al cualquier producto es el mismo ejemplo que le puse con el celular empieza subir el precio y obviamente llega un punto que usted me va a decir ya no puedo qué pena ingeniero hasta quinientos podía comprar el celular usted me pide mil ya no puedo y eso hace que disminuya muchas personas y existen personas que si podemos pagar los mil por el celular entonces este tema de los aranceles nos ha afectado desde ese punto de vista la demanda disminuye conforme el precio aumenta y eso ha provocado que con los cupos que le puso el gobierno con mayormente aranceles a los vehículos al día de hoy de un mercado de ciento treinta mil carros que se vendían en el país al día de hoy se hayan vendido el año pasado sesenta y tres mil estamos hablando de una caída a la mitad de un mercado que venía en incremento.

Entrevistador: ¿Cuáles han sido los tipos de vehículos más afectados en el comercio del Ecuador: baja gama, nivel medio o alta gama?

Entrevistado: El mercado automotriz el 70% de los vehículos son hasta veinte mil dólares, el 70% de cada 10 carros que se venden 7 son de hasta veinte mil, el otro 30% los otros carros son de veinte a treinta de treinta a cuarenta, pero el más significativo, lo más importante son carro de hasta veinte mil y la atención viene por ese lado por el 70% de los

vehículos y eso hace que las personas, matrimonios jóvenes, jóvenes con empleo hayan perdido la esperanza de tener vehículo.

Entrevistador: ¿Qué estrategias comerciales deben implementar las concesionarias para afrontar estos tiempos de crisis?

Entrevistado: Bueno usted tiene dos caminos siempre uno una restricción y una contracción de la empresa o dos una expansión agresiva aprovechando que las otras se contraen, como Autolasa hemos tomado la segunda, a usted le consta que no hemos despedido a nadie nos quedamos con todo el personal más bien contratamos 20 personas más, esto hizo que ganemos mercados es una puesta muy agresiva la más difícil de lograr, es la más difícil de todas pero lo logramos somos concesionarios número uno en ventas del país y ganadores en el club de presidentes que es el mayor reconocimiento a nivel mundial que hace la marca Chevrolet a nivel mundial y ventas a nivel nacional.

Entrevistador: ¿Qué otras estrategias a parte de las comerciales deberían hacer las concesionarias para evitar la quiebra o cierre de actividades?

Entrevistado: Primariamente lo que han hecho todas, reducir costos, reducir gasto es la estrategia más sencilla, bajo mis gastos es lo mismo que le pasaría a usted en hogar si usted tiene menos ingresos de papi, mami y usted lo que tiene que hacer es bajar sus gastos, tal vez si antes iban al cine una vez a la semana ahora irán una vez al mes y eliminar la parte suntuaria hay cosas que hemos disminuido notablemente en términos de gastos innecesarios, por decir gastos de imagen en realidad es un mercado tan contraído como el que tenemos en donde prima el ahorro y donde tenemos que dar descuentos muy fuertes a costillas de la generación del margen hemos tenido que dejar de lado cierta actividad, por ejemplo usted vio no hicimos la fiesta de los empleados es un gasto pero si hicimos un concurso de monigotes y en vez de gastar cinco o seis mil dólares gastamos mil que fueron los premios que repartimos, es un tema de bajar gastos para poder alinearse a los ingresos que se están generando en ese momento.

Entrevistador: ¿Cómo una concesionaria puede vender si el mercado del crédito está decayendo?

Entrevistado: Para contrarrestar la problemática que menciona en pregunta, Autolasa aplicó una estrategia de mercado ofensiva, es decir, invertimos de manera agresiva con la finalidad de penetrar en mercado automotriz. Logramos pasar de un 5% a un 12% de participación a nivel nacional y a nivel local del 15% al 35%.

Toda crisis trae consigo una oportunidad y Autolasa la supo aprovechar, implementando tácticas externas tales como atender al público los fines de semana y feriados como navidad y fin de año hasta el mediodía. Así también tácticas internas o in house con el personal aplicando buenas practicas organizacionales (comisiones, salario versus esfuerzo, ect.), convirtiendo al personal y una excelente atención al cliente en la ventaja competitiva de Autolasa.

Actualmente, Autolasa es el punto de mayor venta de Chevrolet del país.

Entrevista # 3: Personal Administrativo AUTOLASA

Entrevistado: Ing. Karla Verdesoto.

Cargo: Coordinadora GM Diference

Entrevistador: ¿Cómo proyecta las ventas en el 2017 en Autolasa?

Las proyecciones de venta para este año es mantenerse, es mantener dos cincuenta unidades promedias, pero GM nos está exigiendo Autolasa como concesionaria a nivel nacional siendo la que mayor genera trecientos unidades promedios mensual al menos para el primer semestre solo para darte un ejemplo marzo tiene como objetivo de ventas por parte de la fábrica para Autolasa de trecientos veinte unidades para este mes en el último mes hicimos doscientos cuarenta y cinco enero hicimos dos setenta y cinco entonces vamos a ver si en marzo lo logramos esperemos que si porque el tráfico ha incrementado en febrero vamos por las elecciones en marzo más bien la gente antes de que sean las últimas elecciones está comprando o quiere comprar tiene la intención de compra antes que vaya a pasar cualquier cosa ahora en marzo es un adelanto de que tal vez la mentalidad ahorita es prefiero comprar antes de que a cambiar toda la política total y que vaya a cambiar en este año.

Entrevistador: ¿Cuál es análisis ante la actual crisis económica que está pasando el Ecuador y como ha afectado las ventas en Autolasa?

Entrevistado: Básicamente lo que está generando ahorita es que a pesar que hay un interés de parte del consumidor no tiene el dinero como para poder aplicar un crédito que es lo que te mencionaba y poder hacer la compra del vehículo eso de aquí basado en todos políticos el tema este de las elecciones como tal la gente está muy dudosa de que es lo que va a pasar de cuales van hacer las nuevas políticas impuestas o los nuevos impuestos hacer creado por ende la gente ahorita no quiere comprar, como para darte un ejemplo en el año 2015 al año 2016 en promedio si vendíamos trecientos carros cayeron las ventas a dos cuarenta pero hoy en día se mantiene pero la proyección es mantener al momento solo para Autolasa se piensa que se va a sobresalir realmente estrategias de ventas han hecho que Autolasa se mantengan como tal como número mayor de ventas a nivel nacional hablándote del promedio de doscientas cuarenta unidades al momento, pero para otras concesionarias la caída ha sido bastante fuerte resultando este incluso el desempleo puesto a que se redujo al personal desde el inicio del año 2015 y todo el año pasado y hasta el día de hoy la gente no está contratando más bien se está manteniendo con el personal activo.

Entrevistador: ¿Desde qué fecha Autolasa empezó a sentir las repercusiones de la crisis económica en Ecuador?

Entrevistado: Por el segundo trimestre del año 2015, en el 2014 cerramos ventas en diciembre ventas en cuatrocientas cincuenta unidades a partir del 2015 las ventas bajaron a trecientas unidades promedios y todo el año pasado 2016 cayeron aún más a doscientas cincuenta o doscientas cuarentas unidades promedios en ventas mensuales, precisamente se ha dado a todas los nuevos impuestos que ha puesto el gobierno las salvaguardias y demás nuevos requisitos a nivel crediticio bancario, político y económico eso ha hecho que en diciembre 2014 vendimos cuatrocientas cincuenta unidades para ser exactos y a partir del año 2015 en adelante la demanda ha decaído y las ventas por ende también, te estoy indicando que ahorita promedio son doscientas cincuenta unidades siendo este dato de parte del concesionario a nivel nacional que vende más comparado incluso con demás marcas Autolasa es el que más vende versus el que le sigue aquí en Guayaquil es ciento cincuenta unidades promedio son cien unidades más que vendemos a diferencia del resto pero

comparado con lo que se vendía hace dos años atrás si se ha visto bastante afectado bastante afectado por todos los impuestos al final de gobierno.

Entrevistador: ¿Qué tipo de estrategias comerciales fueron utilizadas en el año 2015 y cuáles fueron las efectivas que aún se mantiene en el 2016 para incrementar sus ventas?

Entrevistado: Muchas empresas te contestarían que fue lo que hicieron, muchas de ellas minimizar sus gastos empezando por quitar recursos en este caso reducción de personal, en muchas empresas a nivel nacional. General Motors que es nuestro proveedor separó aproximadamente de instalaciones a dos mil personas de la fábrica y sin embargo Auto lasa teniendo a cargo trescientas familias no generó más que cuatro personas que votó pero por un tema netamente atado a comportamiento al no apegarse a sus políticas de trabajo, simplemente minimizar recursos a nivel de gastos, tal vez si se quiso minimizar otras áreas, en términos de imagen y ni así porque más bien comenzamos a invertir en cambio de imagen para esta agencia y generar nuevos proyectos con la finalidad que a futuro, a pesar de que nos generaba una inversión y un mayor gasto fuerte a diferencia de otros años hace que ahorita a pesar de la crisis mantengamos una buena demanda, que es lo que estamos buscando. Las estrategias fue apuntar a la satisfacción del cliente para crear fidelidad y que regresen, no solamente comprar si no también que se mantengan atados a nuestros talleres que es nuestro as bajo la manga, nuestros talleres son los generadores a largo plazo de la fidelidad del cliente y de un ingreso fijo por parte de que nos compraron solo una vez entonces si el cliente vino y nos compró hoy sé que aunque mañana no me va a comprar otro carro, es un cliente que va a venir cada dos meses alimentar mi caja, manteniendo vehículo como fiel cliente de y eso lo que hace a través de estrategias de reconquistas, de retención de clientes y de recuperación de carteras anteriores hacemos que clientes que tal vez compraron antes vuelvan hacer una nueva inversión con a través de créditos más financiados de manera más directa con y también se manejaron muchas estrategias a través de créditos para poder dar mayor facilidad de pago también a los clientes, considerando como está la situación con todo lo que ha pasado en estos dos últimos años la gente no se ha atrevido a comprar porque con todo no tenía y si era crédito no tenía la facilidad para poder hacerlo, no a nivel de venta sino a nivel de talleres se dio bastante promociones en descuentos bonos y formas de pago que den facilidad al cliente para que estos que antes no venían o que tal vez hoy compran y que mañana iba hacer complejo para que vuelvan a comprar con por lo menos tenerlo como clientes fieles en nuestros talleres entonces las estrategias que se aplicaron fueron pegadas al tema de mercadeo y aceptación del cliente de mantenerlo fiel a

nuestro cliente ofrecerle promociones a nivel de talleres y mejores forma de pago y facilidades de pago a nivel de ventas y posventa.

Entrevistador: ¿Usted cree que existe una crisis económica que ha afectado al crédito otorgado al público?

Entrevistado: SI totalmente, el año pasado con todos los cambios políticos que hubieron y todos los cambios en los ministro, que hicieron todos estos cambios a nivel de aranceles para las importaciones y demás la banca como tal se vio afectada entonces como ahorita el tema de la demanda bajo totalmente con todas estas amenazas de que iban a subir los carro los precios con esto incluso el IVA los bancos lo que hicieron coger para ellos no verse afectado a nivel de tanto préstamo con la gente lo que hizo fue automáticamente comenzar a poner más restricciones a las personas que hacen obviamente préstamos bancarios no solo los bancos sino todas estas empresas que te dan crédito como tal fuera de los bancos específicamente entonces el año pasado y hasta ahora el sistema crediticio como tal si se vio afectado y bastante porque incluso ya la gente que ya no se le daba créditos la demanda bajo por ente la misma gente no pida aplicar por las restricciones que pusieron los mismo bancos para no dar tanto crédito lo que hicieron los mismos bancos lo que hicieron fue poner más requerimiento por ejemplo si tu tenías un sueldo básico, para antes era normal que te pudieran dar con un sueldo básico para que compres algo por darte un ejemplo. Hoy en día no te piden muchos más requisitos necesitan incluso que ganes un poco más o que si estas casada que tu esposo también gane mucho más para que ahí te puedan dar o aprobar un crédito, entonces todas estas restricciones de parte de la empresa crediticias lo que hicieron fue que la demanda a pesar de existir no pueda generar ventas para el concesionario, ya porque obviamente si no te daban el crédito y yo no tengo la plata en efectivo simplemente no puedo comprar no es que no quiera comprarte simplemente que las empresas crediticias los banco como tal no me dan el préstamo porque no aplico gracias a los cambios en temas de requisitos que piden para poder aplicar a un crédito y esto porque lo hicieron los mismos bancos p, por todo los cambios a nivel político y económico que tuvo el año pasado el país si básicamente estábamos en ascuas en básicamente que iba a pasar el tema del IVA si iba a volver a bajar o no va volver a bajar cogieron y lo subieron al 14% despues del terremoto del tema después de bajar al momento de los impuestos sobre todo para el sector automotriz que fue el más crítico hizo que haya una crisis a nivel de toda la industria automotriz generando incluso una baja en las ventas a nivel nacional.

Entrevistador: ¿De las estrategias que usaron para sus ventas el año 2016 cuales fueron los vehículos que tuvieron mayor aceptación y cuáles no?

Entrevistado: Los que tuvieron mayor aceptación fueron; Chevrolet Sail, Aveo Family, Luv Dimax esos tres modelos más que nada, cuales no tuvimos aceptación del mercado, fueron Chevytaxi, ya que estos al igual compran independientemente. Estos modelos son generados para empresas corporativas a las que hemos apuntado para generen una demanda adicional a concesionaria pero lastimosamente a pesar de que se le ha dado beneficios en formas de pago, en bonos y descuentos adicionales a mantenimiento, no sabemos aún porque, pero esos clientes no vienen al concesionario a pesar de las estrategias aplicadas clientes que son taxistas compran Chevrolet sean estos modelos Sal, Ave Family pero pintados de amarillo no vienen, son específicamente los taxistas, independientemente de ellos el resto asiste a la concesionaria ya que aplicamos una promoción, que fue el de 50/15 40/10 aplicado para clientes que dejaban de venir de cualquier modelo de carro, hicimos esto porque independientemente del modelo que es lo que tú me estas preguntando lo que vimos es que clientes de más de cuarenta mil kilómetros dejaban de venir porque mantenimiento es muy caro entonces en que vista de eso sumado todo lo que está pasando económicamente teníamos que buscar una estrategia para que cualquier modelo de carro independientemente del mantenimiento que les toque regresen se aplicó en talleres la promoción en dar el 50% de descuentos en mano de obra y el 15% de descuento en los respuestas para los clientes que les toca mantenimiento de treinta y un mil kilómetros en adelante, si tienes cien mil kilómetros tú tienes esa promoción habilitada si tienes menos lo que hacemos para mantener al clientes se aplicó el 40/10 en cambio sí tenías un mantenimiento de veinte mil o de veinticinco mil te daban un descuento del 40% en mano de obra y el 10% de descuento en repuesto y si eres un cliente nuevo de cinco mil, diez mil y de quince mil esto te viene a los dos o cinco meses posteriores a esos clientes se les da una rebaja donde tal vez un cambio de aceite, un cambio de filtro o lavada gratis lo que tratamos de hacer es crear estrategias promocionales para diferentes rangos de clientes especificándonos precisamente en los que tal vez son los que menos vienen, fueron los clientes que pasan de los treinta mil kilómetros entonces a esos clientes se les dijo como ustedes van a pagar más le vamos a dar un descuento mayor, cual fue el 50/15 que es lo que te estoy mencionado, entonces decirte por modelo no fue así como tal a nivel general aplicado al kilometraje de todos los modelos de carros de Chevrolet que vendemos, ahora como adicional la marca General Motors como fabricante fue generar nuevos modelos de

carro eso va a repercutir ahora en el 2017 durante todo el 2015-2016 después de todo lo que paso lo que hizo General Motors fue trabajar en nuevos modelos que sean competitivos a las otras marcas porque si te das cuenta con los impuestos y las salvaguardias en algunos casos hicieron que las unidades suban de costo, salga un poco más caro y compara un carro Chevrolet con kia o Hyundai el físico por decirlo así exterior es mucho más elegante que un Chevrolet costando o que la diferencia sea mínima a veces el cliente prefiere pagar uno dos mil dólares más por un carro parecido al Chevrolet pero se ve mucho más elegante que el de acá. En otros casos también se dieron unidades como el spark que son valores bajos en otras unidades como un kia costaban casi lo mismo pero si tú te das cuenta que se veía mucho más elegante que el spark entonces lo que la marca hizo fue no quedarse atrás y ahorita ya lanzo a inicios de enero tres modelos de carro con un valor totalmente competitivo en las otras marcas que se vean igual de elegantes y que el precio a pesar de que kia es un poco más alto Chevrolet se vea que la mía es más barato que el tuyo siendo Chevrolet y que sea igual de bueno en diferencia de precios obviamente que sea físico competitivo a las otras marcas eso es lo que hizo General Motors de estrategias para respuesta en este año entonces este año es el resultado del 2015 y 2016 que dejaron como fabrica.

Entrevista # 4: Experto en Área Automotriz y Negociación

Entrevistado: Ing. Leonardo Eduardo Chicala Benavidez

Experiencia profesional: Vendedor corporativo

Entrevistador: Desde punto de vista, ¿Cómo considera usted actualmente al sector automotriz en relación al marketing que aplican para alcanzar una mejor participación en el mercado?

Entrevistado: Considero que todos se enfocan en atraer clientes, tratando de ofrecer precios innovadores, no obstante, considero que las estrategias de marketing que aplican carecen de un atributo diferenciador, las promociones. A vez, he podido notar que, por dos años consecutivos, la publicidad emitida por medios masivos, como radios y televisión no se ha sido constante, lo que sin duda alguna incide en sus ventas.

Entrevistador: ¿Considera usted necesario que el concesionario Autolasa deba realizar un análisis situacional del mercado para conocer el estado actual del negocio? ¿Por qué?

Entrevistado: Todo negocio, indiferentemente de la actividad a la que se dedica, necesita conocer la situación en la que se encuentra con mercado, si los mantiene fidelizados, conocer los gustos, preferencias y necesidades insatisfechas que tienen sobre los productos o servicios que ofrece, identificando brechas que le impiden posicionarse con mayor facilidad en negocio.

Entrevistador: ¿Qué tipo de análisis situacional de mercado se ajusta más a la necesidad de la empresa Autolasa? ¿Por qué?

Entrevistado: Es importante que Autolasa desarrolle un análisis FODA, con la finalidad de conocer qué fortalezas le podrían permitir a esta empresa captar un mayor mercado diferenciándose de la competencia; así mismo debería identificar sus debilidades para ejercer acciones que ayuden en mejora, por otro lado, tiene que validar oportunidades para consolidar estrategia de negocio, y por último analizar las amenazas, para evitar caer en una etapa de declive por factores externos.

Entrevistador: ¿Qué tipo de estrategias comerciales considera usted deba emplear el concesionario Autolasa para incrementar sus ventas ante la crisis crediticia que atraviesa?

Entrevistado: Debería realizar alianzas estratégicas que le permitan minimizar costos, y ofrecer productos con precios más innovadores, además las promociones cumplen un papel fundamental a la hora de generar ventas. Si se trata de financiamiento, debería tratar directamente con las entidades bancarias para que de alguna manera brinde mayor facilidad a los clientes de la concesionaria en obtener créditos, de esta forma estos se sentirán atraídos, persuadiendo en decisión de compra.

Entrevistador: ¿Cómo debería el concesionario Autolasa aprovechar la ventaja competitiva que mantiene en precios frente a la competencia?

Entrevistado: Simple, informando a mercado que cuenta con los mejores precios del mercado a través de medios publicitarios, como afiches, volantes, redes sociales y propia página web.

Entrevistador: ¿Qué factores claves de éxito contribuirían en la rentabilidad del concesionario Autolasa que actualmente se encuentra en una etapa de declive?

Entrevistado: Es importante que Autolasa tenga identificado claramente los factores que la hacen única de la competencia, ya que, de no ser así, no sabría con certeza cómo generará

competencia en el mercado, ni conocería el por qué los clientes y potenciales preferirían sus automotores. Para esto, este concesionario automotriz debería evaluar entorno interno, determinando qué procesos (tiempos de respuesta sobre contratiempos, servicio al cliente, entrega de productos) o características distinguen los servicios y productos que ofrece y cuáles deben ser dominados totalmente para generar la ventaja competitiva.

Entrevistador: ¿Qué medios publicitarios cree usted deba emplear el concesionario Autolasa con el fin de llegar a un mayor segmento de mercado y persuadir en la decisión de compra de un automotor?

Entrevistado: Como lo manifesté anteriormente, hoy en día las tecnologías de la información y comunicación en el mundo del marketing son un gran apoyo; el uso de medios digitales, como redes sociales (los más utilizados, Facebook, twitter e Instagram) ayudarían a Autolasa a mejorar imagen y por lo consiguiente a captar nuevos clientes, a vez, permiten que pueda promocionar sus productos, servicios y promociones con mayor constancia estando más cerca de los consumidores; como otra opción del marketing digital, se encuentra la página web.

Entrevistador: ¿Conoce usted acerca de las estrategias comerciales desarrolladas por el concesionario Autolasa? ¿Cree que son las adecuadas para atraer y convencer a mercado?

Entrevistado: Desde el punto de vista económico si son factibles, ellos, además de brindar precios muy competitivos frente a otras firmas, ofrecen a sus clientes promociones atractivas que, sin duda alguna, incide significativamente en la decisión de compra.

Entrevistador: ¿Cuál es el periodo adecuado en que debería impulsar Autolasa el plan publicitario a fin de incrementar ventas y posicionar marca en el mercado?

Entrevistado: La publicidad a través de medios digitales puede ser impulsada por un largo periodo, ya que estos generan menos gastos y brindan la posibilidad de alcanzar un mayor grupo objetivo, además de permitir la interacción lo que genera, sin duda alguna, satisfacción en el cliente. Tratándose de otros medios o plataformas comunicacionales, la empresa, en este caso, debería definir el presupuesto que podría destinar según las ventas proyectadas.

Entrevista # 5: Experto en Área Automotriz y Negociación

Entrevistado: Ing. Luis Fernando Esquetine León

Experiencia profesional: Jefe de Mercado

Entrevistador: ¿Desde punto de vista, ¿Cómo considera usted actualmente al sector automotriz en relación al marketing que aplican para alcanzar una mejor participación en el mercado?

Entrevistado: Creo que todos los concesionarios realizan mayor esfuerzo a través del marketing para atraer más consumidores. Somos conscientes, que, con la actual crisis económica que enfrenta Ecuador, y con el encarecimiento de los vehículos por los impuestos generados a cargo, muchas personas tienen miedo en acceder a un crédito para adquirir un vehículo de paquete, y eso es lo que perjudica la posición de este sector hoy en día.

Entrevistador: ¿Considera usted necesario que el concesionario Autolasa deba realizar un análisis situacional del mercado para conocer el estado actual del negocio? ¿Por qué?

Entrevistado: Por supuesto que sí, es importante analizar el mercado constantemente, porque el sector automotriz es muy cambiante, y las tendencias de años anteriores, no son iguales a las de ahora; un ejemplo de ello, es el tratar de adquirir un vehículo robusto, o por así decirlo, completo, con aire acondicionado, vidrios eléctricos, etc. a precios convenientes. En conclusión, hay que conocer plenamente las necesidades del consumidor para ejercer acciones estratégicas que permitan impulsar ventas.

Entrevistador: ¿Qué tipo de análisis situacional de mercado se ajusta más a la necesidad de la empresa Autolasa? ¿Por qué?

Entrevistado: Desde mi punto de vista, tomando en cuenta la situación en la que se encuentra el sector Automotriz, debería la empresa Autolasa y todas las demás concesionarias realizar un análisis PORTER que permita estudiar el nivel de competencia dentro de la industria con fin de maximizar los recursos y superar a la competencia. Así mismo, es importante efectuar un análisis FODA sobre los factores internos y externos que intervienen en la actividad ejercida.

Entrevistador: ¿Qué tipo de estrategias comerciales considera usted deba emplear el concesionario Autolasa para incrementar sus ventas ante la crisis crediticia que atraviesa?

Entrevistado: Se deben definir estrategias de productos, dándole a estos, características innovadoras, ya sea al apartado físico, o sus funciones; aspectos que garanticen en gran medida la competitividad de los mismos. Por otro lado, el concesionario debería aplicar más estrategias de precios, ofertando productos innovadores con precios bajos que tenga una aceptación inmediata, y finalmente, es importante que fije estrategias de comunicación, conocida también, como publicidad.

Entrevistador: ¿Cómo debería el concesionario Autolasa aprovechar la ventaja competitiva que mantiene en precios frente a la competencia?

Entrevistado: Lo podría aprovechar a través de la publicidad, comunicar a mercado la oferta en precios que ofrece, para que los consumidores tengan conocimiento y se interesen por sus vehículos difundiendo sus ventajas competitivas; con esto, existiría una alta posibilidad de incrementar las ventas.

Entrevistador: ¿Qué factores claves de éxito contribuirían en la rentabilidad del concesionario Autolasa que actualmente se encuentra en una etapa de declive?

Entrevistado: En primer lugar, la empresa debe cumplir condiciones muy importantes; debe suministrar a mercado específicamente lo que desean obtener de sus productos, para ello, la concesionaria tiene que tener claro, cuáles son sus principales clientes, para así, proceder a identificar cuáles son sus necesidades y comportamientos; desde luego, Autolasa podrá fijar claramente sus estrategias para alcanzar la ventaja competitiva que le permitirá mantenerse en el mercado.

Entrevistador: ¿Qué medios publicitarios cree usted deba emplear el concesionario Autolasa con el fin de llegar a un mayor segmento de mercado y persuadir en la decisión de compra de un automotor?

Entrevistado: Medios BTL, como volantes, afiches, Banner en los puntos de venta de la concesionaria; medios ATL, en periódicos y televisión, y los más importantes hoy en día, debería impulsar mucho publicidad en medios OTL, página web, redes sociales, motores de búsqueda (Google).

Entrevistador: ¿Conoce usted acerca de las estrategias comerciales desarrolladas por el concesionario Autolasa? ¿Cree que son las adecuadas para atraer y convencer a mercado?

Entrevistado: He notado que ofrecen precios muy competitivos, promociones en cuanto a servicios, descuentos. Pero todo esto, más se informa en la página web, he notado muy poca presencia de Autolasa en las redes sociales en comparación con Kía que brinda la posibilidad al cliente a través de Facebook de cotizar sus automotores.

Entrevistador: ¿Cuál es el periodo adecuado en que debería impulsar Autolasa el plan publicitario a fin de incrementar ventas y posicionar marca en el mercado?

Entrevistado: Todo esto depende del presupuesto que la empresa se encuentre dispuesto a destinar; lo más aconsejable sería que la publicidad se fije en largos periodos.

3.6.3 Organización de datos mediante criterio participante

En el análisis de la entrevista es necesario definir y organizar por un determinado criterio como en la presenta investigación por áreas laborales, cargos y materiales o instrumento de recolección de información. Este análisis aportara en la búsqueda de información relevante y organizada.

Entrevistado	Nombre	Área Laboral	Cargo	Materiales
1	Ing. Juan Andrés Galarza Contreras	Personal Administrativo AUTOLASA	Gerente Agencia Ave. Las Américas	Entrevista y Grabaciones
2	Ing. Wilson Galarza S.	Personal Administrativo AUTOLASA	Gerente General Matriz (Ave. Pedro Menéndez Gilbert y Plaza Dañín)	Entrevista y Grabaciones
3	Ing. Karla Verdesoto.	Personal Administrativo AUTOLASA	Coordinadora GM Diference	Entrevista y Grabaciones
4	Ing. Leonardo Eduardo Chicala Benavidez	Experto en Área Automotriz y Negociación	Vendedor corporativo	Entrevista y Grabaciones
5	Ing. Luis Fernando Esquetine León	Experto en Área Automotriz y Negociación	Jefe de Mercado	Entrevista y Grabaciones

Tabla 2: organización con base a criterios

Elaborado por: La Autora

3.6.4 Muestras de unidades de significado en los ejemplos desarrollados

Después de determinar el criterio de participantes, se analiza la transcripción de la entrevista para seleccionará las unidades y categorías de importancia enfocándose en la resolución de la pregunta de investigación. En este punto se considerará la saturación de análisis.

Estudio	Participantes		Método de recolección de datos	Ejemplo de unidades
Análisis de la situación actual de Autolasa, del mercado y estrategias de mercado.	Personal Administrativo AUTOLASA		Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • “Sí, efectivamente, en el transcurso de los últimos dos años en el sector automotriz se ha sentido que los bancos han restringido sus volúmenes de créditos, ya que la mayoría de las entidades bancarias exigen perfiles más sólidos” • “Bueno usted tiene dos caminos siempre uno una restricción y una contracción de la empresa o dos una expansión agresiva aprovechando que las otras se contraen, como Autolasa hemos tomado la segunda“ • “Los que tuvieron mayor aceptación fueron; Chevrolet Sail, Aveo Family, Luv Dimax esos tres modelos más que nada, cuales no tuvimos aceptación del mercado, fueron Chevytaxi, ya que estos al igual compran independientemente.” • “En el 2016 las estrategias se enfocaron en el ahorro ya que los clientes en lo primero que se enfocan es en economizar al momento de comprar un vehículo, entonces siempre estrategia fue informar al mercado a través de medios, como volantes, página webes”
	Experto en Área Automotriz y Negociación		Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • “Es importante que Autolasa desarrolle un análisis FODA, con la finalidad de conocer qué fortalezas le podrían permitir a esta empresa captar un mayor mercado diferenciándose de la competencia; así mismo debería identificar sus debilidades para ejercer acciones que ayuden en mejora, por otro lado, tiene que validar oportunidades para consolidar estrategia de negocio, y por último analizar las amenazas, para evitar caer en una etapa de declive por factores externos.” • “Se deben definir estrategias de productos, dándole a estos, características innovadoras, ya sea al apartado físico, o sus funciones; aspectos que garanticen en gran medida la competitividad de los mismos. Por otro lado, el concesionario debería aplicar más estrategias de precios, ofertando productos innovadores con precios bajos que tenga una aceptación inmediata, y finalmente, es importante que fije estrategias de comunicación, conocida también, como publicidad.”

Tabla 3: Unidades y Categorías
Elaborado por: La Autora

3.6.5 Reducir redundancia de las categorías

En consecuencia a la fase de saturación se hace un alto en el desarrollo del análisis o divergencia de la información obtenida por la entrevista, para pasar a la síntesis, que consiste en desarrollar una reducción de la categorías a sub-categorías para determinar un panorama más definido que proporcionara información más determinada.

El sector automotriz ecuatoriano: Este sector se había caracterizado hace algunos años por un crecimiento en ventas y unidades constantes cada año. Sin embargo, las nuevas leyes y medidas restrictivas han favorecido a un nuevo escenario donde no es posible seguir creciendo dadas las limitaciones del sector.

Leyes impuestas al sector: Existe una preocupación generalizada que se ha visto en los medios de comunicación sobre las consecuencias que pueden traer las leyes impuestas al sector. Principalmente la disminución en la asignación de cupos para la importación de vehículos es un inconveniente para un sector que se ha visto estancado en sus ventas en los últimos años.

Hay que tomar en cuenta que además de la reducción de cupos a las importaciones, tenemos por otro lado el incremento de los impuestos arancelarios a las importaciones de vehículos y repuestos, el impuesto verde que grava a los vehículos con mayor cilindraje y los requerimientos que el gobierno pide como requisito en un vehículo para la seguridad de los pasajeros.

Ensamblaje Nacional: Se debe recordar que, si bien los vehículos de producción nacional se ensamblan aquí, muchas de las partes si no la mayoría son importadas para ensamblaje en el país, si las partes involucradas tienen restricciones de importación, pues también existe una afectación al sector manufacturero automotriz.

Impuestos y Restricciones: Todos los impuestos y restricciones mencionadas encarecieron el valor los vehículos en Ecuador y disminuyeron la capacidad de los ecuatorianos para adquirir un vehículo nuevo. Es notorio entonces que las regulaciones han provocado que exista una disminución en las ventas, producción e importación de vehículos nuevos.

Enfoque de la Estrategia: Por tanto y en busca de engranar las respuestas de los entrevistados se determina que: La clave del éxito es la innovación y la eficiente aplicación de estrategias comerciales y de promoción en congruencia con el presupuesto de ventas y el objetivo corporativo.

Modelo Estratégico: Según los expertos del área automotriz, la empresa Autolasa debe realizar un análisis exhaustivo del mercado identificando los factores que enmarcan en el micro y macro entorno de la empresa, estos recomendaron la aplicación del análisis FODA.

3.6.6 Agrupación de Categorías en Temas

En cuanto a la relación de las categorías se pudo determinar con bases en la naturaleza del tema de investigación, la estrecha relación en cuanto al desarrollo de la propuesta como lo es el diseño de un plan estratégico, como se esquematiza a continuación.



Figura 5: Mapa Conceptual – Relación de Categorías
Elaborado por: La Autora

En cuanto a la ponderación de las categorías relacionadas a continuación en la siguiente tabla se detalla dicho análisis.

CATEGORIZACIÓN DE CONCEPTOS CLAVES	ENTREVISTADO				
	Autolasa 1	Autolasa 2	Autolasa 3	Experto 1	Experto 2
Crisis económica	✓	✓	✓	✓	✓
Sector automotriz	✓	✓	✓	✓	✓
Estrategias Comerciales	✓	✓	✓	✓	✓
Efectividad y prospección en ventas	✓			✓	
Estabilidad laboral	✓			✓	✓
Escasez en las ventas	✓	✓	✓	✓	

Tabla 4: Esquema de categorización de los conceptos claves, con las frases más utilizadas por cada uno de los participantes de la entrevista.

Elaborado por: La Autora

3.6.7 Teorización de los conceptos claves

Crisis económica

La crisis económica es un factor que altera la estabilidad económica de una nación o de un grupo de países, existen crisis que afectan de forma global, es decir que tiene un alcance a casi todos los países.

En consecuencia los países más afectados por una crisis económica son los países en vías de desarrollo, ya que mucho de estos no tiene una manipulación directa en los precios de materias primas como en los commodities, que se comercializan en todo el mundo, por tal motivo quedan a expectativas de los cambios económicos y tan solo se plantean políticas públicas y restricciones comerciales, ajustando los precios de venta en función del beneficio del capital.

Sector automotriz

El sector automotriz es una parte de mercado de importancia, ya que este involucra millones de puestos de trabajo, importaciones de materia prima, tecnología e interactúa con el petróleo.

Por lo antes descrito la preocupación de este mercado es afectado constantemente por la crisis económica obligando a desarrollar ajustes e innovación para ofrecer al mercado un producto seguro, confortables, económico.

Estrategias Comerciales

En un mercado como el automotriz existe una competencia agresiva donde marcas reconocidas mundialmente se disputan el posicionamiento en el mercado, y donde además marcas nuevas y no tan conocidas se presentan con productos capaces de competir con marcas de renombres y captar un porcentaje representativo del mercado.

Considerando los factores competitivos del mercado, las corporaciones toman decisiones estratégicas, descritos en planes estratégicos donde las acciones bajo un cronograma determinado fundamentaran y garantizara el éxito empresarial de las empresas.

Efectividad y prospección en ventas

En cuanto a las proyecciones de ventas, es necesario realizar un análisis longitudinal del comportamiento de las ventas, donde se observará haciendo analogía como una radiografía en la cual se determinara los cambios relevantes considerando el tiempo para contar con una proyección prospectiva, es decir, proyectar el comportamiento del mercado con bases en

sucesos históricos, pero estimando que no todos los periodos son necesariamente iguales en función del comportamiento.

Con el análisis anterior, la proyección prospectiva es una herramienta de importancia a considerar en el momento de proyectar estrategias en función de la efectividad de las ventas.

Estabilidad laboral

En las organizaciones un recurso de suma importancia es el humano, este recurso es limitado debido al impacto que tiene en los flujos de caja, por tal motivo una de las formas de salvar la empresa en tiempos de crisis económica es la reducción de este recurso, hasta el punto de trabajar al mínimo del personal y arriesgarse de presentar problemas en la eficiencia de los procesos de producción. esto indica que la estabilidad laboral es un factor muy sensible que todas las empresas deberían de considerar, ya que un colaborador que percibe estabilidad laboral es capaz de aportar más que con trabajo diario, con ideas e innovación en función de crear valor para la organización.

Escasez en las ventas

La escasez de ventas es la ausencia de ventas realizadas en la empresa, lo importante es desde el punto empresarial porque sucede esto, unos de los factores con mayor incidencia es la crisis económica del país, otro factor a considerar son las estrategias de ventas que aplica las empresas y efectividad ante situaciones de austeridad.

3.6.8 Teorización de los colaboradores

Autolasa 1

Considerando la categorización de conceptos claves, el entrevistado denominado Autolasa 1 describe la situación comercial de Autolasa como conflictiva, donde todas las categorizaciones tienen presencia. Sin embargo destaca la importancia en realizar un estudio de mercado para definir las estrategias necesarias para incrementar los niveles de ventas de dicha sucursal.

Autolasa 2

El asistente Autolasa 2 afirma que la crisis económica ha afectado al sector automotriz y en consecuencia a las ventas de la sucursal que administra, sin embargo, estima que la aplicación de estrategias enfocadas en las ventas donde la selección del canal de comunicación más eficiente es una herramienta clave para la ejecución de la estrategia.

Autolasa 3

Este entrevistado opina de igual forma que Autolasa 2, determina que el problema radica en la crisis económica del país, el cual afecta directamente en el volumen de ventas de la sucursal que administra, sin embargo, no considera que tomar en cuenta la estabilidad laboral sea un factor de importancia a considerar para el beneficio de la empresa.

Tampoco considera que desarrollar un análisis prospectivo sea necesario para determinar las estrategias de ventas ante esta problemática, puesto que cada etapa de la empresa son independiente y no infiera asentarse en situaciones históricas para determinar una proyección del comportamiento del mercado.

Experto 1

Según este experto es imperativo considerar todos los factores que involucran las categorías determinadas, para generar una visión clara y enfocarse en las estrategias adecuadas para combatir la crisis por la cual pasa el sector automotriz.

Es necesario desarrollar un estudio de mercado integral que analice todos los agentes y factores que intervienen en las actividades comerciales de la empresa para de esta forma reestructurar las estrategias en función del incremento en ventas para cualquier empresa del mercado automotriz.

Experto 2

Este experto considera igual que el anterior en desarrollar un estudio de mercado, pero enfocado en los productos con mayor demanda en la última temporada, de esta forma desarrollar estrategias en ventas donde las estrategias se enfoquen principalmente en target de dichos productos estrella. Además la consideración de formas de otorgar créditos más asequibles respaldados por los beneficios que se obtendrá por la adquisición del activo.

3.6.9 Teoría concluyente de análisis

Las empresas importadoras sufren una desaceleración en sus economías debido a la crisis económica del país, sin embargo, la industria automotriz ha sido afecta mucho más que otras, debido a las restricciones en las importaciones, como la designación de cupos para cada empresa, esto provoca que el mercado suba los precios de ventas directamente proporcionales a los costos de importación, en consecuencia los requisitos para adquirir un crédito directo por parte de los clientes, limitan la oportunidad de compra a estos.

Por tal motivo es necesario que las concesionarias apliquen planes estratégicos como analizar nuevos públicos objetivos, de esta forma aumentar las ventas y también sistemas de ahorro interno como reestructurar a la nómina de colaboradores.

3.6.10 Análisis de las estrategias actuales de AUTOLASA

Según la entrevista a los gerentes comerciales de las diferentes sucursales de la empresa, detallan que el plan comercial que utilizaban estaba enfocado en la publicidad de todos los modelos que presentaban en las concesionarias, sin embargo, los modelos que presentaban en gran mayoría, eran importados, por lo tanto los costos generados eran mayores y en consecuencia para llamar la atención de los clientes se generaban los bonos, cuyo valor beneficiaba a los clientes en el financiamiento del vehículo, ya sea en la entrada o en el capital de la deuda. Otra alternativa estaba enfocado en regalar la matriculación de los vehículos vendidos, esta estrategia dificultaba en la satisfacción de los clientes, debido a la tardía de entrega del vehículo después de firmar el contrato.

Otra estrategia que utilizo la empresa, fue en realizar contratos con instituciones públicas, como la Comisión de Tránsito del Ecuador y la Policía Nacional. Ofreciendo mantenimiento de bajo costo durante el periodo de dos años, lo cual generaba a largo plazo un malestar para la empresa, porque se obtenían gastos administrativos como la contratación de nuevo personal especializado en mantenimiento de los vehículos.

En cuanto a la publicidad, la empresa gastaba sumas considerable (1.3% de las ventas) donde se dedicaban al desarrollo de campañas publicitarias en cada concesionaria, contratación de celebridades, vehículos como obsequios en diferentes concursos y ferias. Propaganda publicitaria en TV y medios impresos de alta gama. En consecuencia a la estrategia que utiliza la empresa generaban costos cada vez más altos, en función de la necesidad de vender vehículos caros lo más antes posible. Sin embargo, a largo plazo generó un problema en los ingresos por ventas.

CAPITULO IV

Diseño de estrategias comerciales para mejorar las ventas en tiempos de crisis crediticia en AUTOLASA.

4.1. Objetivos

4.1.1. Objetivo General de la Estrategia Comercial

Incrementar las ventas en un 5% como base anual durante los próximos 5 años.

4.1.2. Objetivos Específicos de la Estrategia Comercial

- Seleccionar el 10% del total de cooperativas de transporte pesado y liviano de Guayaquil, para la realización de convenios comerciales en el primer año de la implementación del Plan Estratégico.
- Alcanzar el 5% de ahorro en los gastos administrativos y costes de importaciones hasta el primer trimestre del Plan Estratégico.
- Obtener el 45% de convenios del total de cooperativas de transporte liviano y pesado en Guayaquil, en el transcurso del primer año de la aplicación del Plan Estratégico.

4.2. Análisis FODA

Fortalezas

- Servicio de post venta, un importante factor crítico de éxito que presenta la compañía nuevamente gracias a la sinergia conseguida, permitiéndole al consumidor brindarle otros servicios por la compra de algún producto.
- Financiamiento, la organización cuenta con un financiamiento propio y bancario, dando así más ventajas a los posibles compradores y permitiéndoles días de gracia, ampliación del crédito y refinanciamiento (en el caso propio) entre otros.
- Autolasa recibe vehículos usados como parte de pago para un nuevo, ofreciendo así los mejores precios en el mercado por dichos vehículos.
- Precios más bajos, un factor que realmente determina la compra es, como se ha mencionado a lo largo del presente estudio, el precio. El hecho de tener costos más bajos le permite a Autolasa bajar los precios hasta que los de la competencia lleguen a sus costos, es una forma de obtener Economías de escala.
- Cuenta con un Patrimonio sólido, Autolasa pertenece a un grupo empresarial sólido, dedicado a diversas actividades económicas y que cuentan con una credibilidad y confianza empresarial.

- Recursos humanos y financieros, los primeros que tienen un conocimiento del mercado Automotor, con años de experiencia; y los segundos por que presenta un balance de capital positivo, con una buena liquidez lo que le permite generalmente no tener problemas financieros.

Oportunidades

- Aprovechar la preferencia del público por la marca Chevrolet en el país.
- Desarrollar una ampliación en la línea de productos, mediante el Automóvil Chevrolet para llegar a nuevos mercados.
- Identificar los modelos con mayor demanda para que sean ensamblados en el país, para mejorar la rentabilidad de las ventas.
- Evolución del mercado, se debe aprovechar la oportunidad de que el mercado está cambiando sus costumbres y hábitos de consumo, el consumidor actualmente considera las necesidades de la movilización como una oportunidad para emprender en un nuevo negocio.

Debilidades

- Las ventas de vehículos de alta gama han sufrido una caída durante estos últimos años, debido a la crisis económica.
- Análisis de ciertos puntos de venta que no llegan alcanzar el punto de equilibrio para por lo menos cubrir los costos de ventas.
- La fuerza de venta no está siendo óptimamente explotada, quizás el departamento comercial está muy centralizado o no hay una motivación o incentivo adecuado. De cualquier manera la crisis ha afectado las ventas de la empresa.

Amenazas

- La principal amenaza actualmente es la crisis económica por la cual atraviesa el país y sus regiones, que merma la capacidad adquisitiva de la población, disminuyendo el comercio de los bienes y más aún los vehículos automotores afectando al crédito de las personas.
- La industria China Automotriz está ingresando al mercado con vehículos más baratos y presentan un financiamiento accesible para todo tipo de clientes.
- La restricción laboral de públicos objetivos como las taxis ejecutivas, por parte de ordenanzas municipales y la Autoridad de Tránsito Municipal.

4.3. Estrategias

En consecuencia al análisis FODA, se realiza otro análisis (FO-FA-DO-DA) donde asociando factores de fortalezas con las oportunidades y amenazas; las debilidades con

oportunidades y amenazas. Desarrollaran estrategias que en conjunto a una planificación ante las dificultades actuales del mercado.

Estrategias Ofensivas FO

Determinar el número de cooperativas de taxis amarillo y ejecutivos aptos para convenios comerciales del total de cooperativas en Guayaquil

Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones	Responsable	Recursos	Financiamiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Incrementar las ventas en un 5% como base anual durante los próximos 5 años.	Seleccionar el 45% del total de cooperativas de transporte de Guayaquil, para la realización de convenios comerciales en el primer año de la implementación del Plan Estratégico.	Determinar el número de cooperativas de taxis ejecutivos aptas para convenios comerciales del total de cooperativas en Guayaquil	Determinar con base a un sondeo el número de cooperativas de transporte de taxis ejecutivos existen el presente segmento.	Departamento de Ventas	Personal ocasional para realizar el sondeo en Guayaquil (2 personas)	\$ 2500.00	█												
			Proyectar las citas con los dirigentes de dichas cooperativas.	Departamento de Ventas	Reservaciones en Restaurantes.	\$ 1250.00		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
			Presentar la propuesta los clientes potenciales y finalizar el convenio.	Departamento de Ventas	Rollup, folletos, trípticos, etc.	\$ 1250.00		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
		TOTAL						\$ 5,000.00											

Tabla 5: Cronograma de actividades estrategia 1

Elaborado por: La Autora

Desarrollo de la estrategia: en esta estrategia el departamento de ventas realizará un estudio de mercado enfocado en identificar las pertinencias de las cooperativas de taxis ejecutivos. En consecuencia se determinara un tiempo prudencial de un mes, para la realización del mismo. Sin embargo, esta información servirá como bases para la realización de otras estrategias en función de incentivar las ventas de la empresa.

Es necesario consideran que en la actualidad existen registradas 23 operadoras legalizadas de estas cerca de 820 unidades son las que circulan en Guayas. Sin embargo, en el presente proyecto se plantea como objetivo estratégico captar el 45% del total de estas operadoras, obteniendo como meta 10 de estas (El Universo, 2015).

Determinar el número de cooperativas de transporte pesado aptas para convenios comerciales del total de cooperativas en Guayaquil

Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones	Responsable	Recursos	Financiamiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Incrementar las ventas en un 5% como base anual durante los próximos 5 años.	Seleccionar el 45% del total de cooperativas de transporte pesado y liviano de Guayaquil, para la realización de convenios comerciales en el primer año de la implementación del Plan Estratégico.	Determinar el número de cooperativas de transporte pesado aptas para convenios comerciales del total de cooperativas en Guayaquil	Determinar con base a un sondeo el número de cooperativas de transporte pesado el presente segmento.	Departamento de Ventas	Personal ocasional para realizar el sondeo en Guayaquil (2 personas)	\$ 2500.00														
			Proyectar las citas con los dirigentes de dichas cooperativas.	Departamento de Ventas	Reservaciones en Restaurantes.	\$ 1250.00														
			Presentar la propuesta y finiquitar el convenio.	Departamento de Ventas	Rollup, folletos, tripticos, etc.	\$ 1250.00														
	TOTAL						\$ 5,000.00													

Tabla 6: Cronograma de actividades estrategia 2

Elaborado por: La Autora

Desarrollo de la estrategia: El departamento de ventas formara una comisión especial para realizar acercamientos a cooperativas de transporte pesado, para esta actividad se solicitará informes de actividades semanales y durante cada mes se presentarán ante el jefe de ventas los resultados obtenidos.

En consecuencia es imperativo considerar la nómina de operadoras que lideran el sector de la transportación de carga liviana, según Caicedo y Guevara en la investigación sobre la creación de un modelo de administración de transporte de carga (2015), toma como referencia el ranking empresarial de la revista EKOS enfocado en el sector transporte y logística a diez empresas principales:

1. Mamut S.A.
2. Portrans S.A.
3. Ciateita S.A.
4. Trnspoint S.A.
5. Metromodal S.A.
6. Cosedone S.A.
7. Translointeg S.A.
8. Mundogobal S.A.
9. Onlyservi S.A.
10. Jarigom S.A.

Sin embargo, otro target más atractivo y de la cuales no existe mucha información son las personas naturales que debido a la crisis económica perdieron el trabajo y ahora buscan y se arriesgan a incursionar en el negocio del transporte de carga dentro de la ciudad de Guayaquil, para este target se considera en otras estrategias que busca captar nuevos segmentos en el presente proyecto. En consecuencia, los objetivos estratégicos plantea como meta llegar a firmar convenios con por lo menos la mitad (45%) de las cooperativas enlistadas.

Estrategias Defensivas FA

Reestructurar el número de empleados desvinculados después de la reestructurar la nómina y los procesos de la empresa a fin de sistematizar eficientemente y ahorrar en esta crisis económica.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones	Responsable	Recursos	financiamiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Incrementar las ventas en un 5% como base anual durante los próximos 5 años.	Alcanzar el 5% de ahorro en los gastos administrativos y costes de importaciones hasta el primer trimestre del Plan Estratégico.	Número de empleados desvinculados después de la reestructurar la nómina y los procesos de la empresa a fin de sistematizar eficientemente y ahorrar en esta crisis económica.	Analizar los procesos administrativos en función de buscar la eficiencia de cada sucursal.	Gerente General y Jefes Departamentales	Reportes, proyector, laptops y sala de conferencia	\$-													
			Determinar el número de sucursales y la nómina ideal para los procesos administrativos.	Gerente General Dep. de TTHH	-	\$-													
			Ejecutar las acciones	Gerente General Dep. de TTHH	Financieros	\$230877.5													
TOTAL						\$230877.5													

Tabla 7: Cronograma de actividades estrategia 3

Elaborado por: La Autora

Desarrollo de la estrategia: la gerencia en conjunto con los jefes departamentales realizarán una reestructuración del personal con el objetivo de desarrollar de forma más eficiente los procesos operacionales y administrativos de la empresa. También con el objetivo de alcanzar un ahorro considerable en los gastos de personal que influirían de forma positiva ante la situación económica actual que pasa el país. Esta estrategia permitirá ahorrar 30 empleados (15 por cada sucursal) un total de gasto por finiquito de \$230877.5. Como se muestra en la siguiente tabla

No.	CARGOS	\$ Dos SUCURSALES
1	Gerente de Ventas	24600
2	Asistente	13655.7
3	Recepcionista	13655.7
4	Vendedores	17041.06
5	Vendedores	17041.06
6	Vendedores	17041.06
7	Vendedores	17041.06
8	Vendedores	17041.06
9	Vendedores	13046
10	Vendedores	13046
11	Vendedores	13046
12	Cajera	13655.7
13	Pos-Venta	13655.7
14	Documental	13655.7
15	Mensajero	13655.7
Total		230877.5

Número de nueva líneas de crédito directo aprobadas para clientes interesados en emprender nuevos negocios (taxis amarillos y ejecutivos), considerando las respectivas asociaciones, membresías, etc., a dichas cooperativas

Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones	Responsable	Recursos	Financiamiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Incrementar las ventas en un 5% como base anual durante los próximos 5 años.	Obtener el 25% de convenios del total de cooperativas de transporte liviano y pesado en Guayaquil, en el transcurso del primer año de la aplicación del Plan Estratégico.	Número de nueva líneas de crédito directo aprobadas para clientes interesados en emprender nuevos negocios (taxis amarillos y ejecutivos), considerando las respectivas asociaciones, membresías, etc., a dichas cooperativas.	Analizar el número de cooperativas seleccionadas por el estudio.	Dep. de Ventas	Laptops, proyector, sala de conferencia y suministros de oficina	\$ -														
			Estudiar la naturaleza de negocio de los taxistas amarillos y ejecutivos	Dep. de Ventas	Laptops, proyector, sala de conferencia y suministros de oficina	\$ -														
			Realizar un estudio financiero, para proyectar la línea de crédito.	Dep. Financiero	Laptops, proyector, sala de conferencia y suministros de oficina	\$ -														
			Número de líneas propuestas presentadas ante la aprobación del directorio de la empresa.	Dep. Financiero	Laptops, proyector, sala de conferencia y suministros de oficina	\$ -														
			Número de líneas de crédito aprobado y número de líneas de crédito rechazadas.	Dep. Financiero	Laptops, proyector, sala de conferencia y suministros de oficina	\$ -														
TOTAL						\$ -														

Tabla 8: Cronograma de actividades estrategia 4

Elaborado por: La Autora

Desarrollo de la estrategia: con bases en el estudio de mercado enfocado en las taxis ejecutivas, el departamento financiero y de ventas realizarán una evaluación a las condiciones y líneas de crédito para que se ajusten a las capacidades de pagos de dicho target.

Estrategias de Reorientación DO

Reestructurar la comercialización solo con los modelos de mayor demanda y que sean ensamblados en Ecuador.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones	Responsable	Recursos	Ahorro Anual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Incrementar las ventas en un 5% como base anual durante los próximos 5 años.	Alcanzar el 5% de ahorro en los gastos administrativos y costes de importaciones hasta el primer trimestre del Plan Estratégico.	Reestructurar la comercialización solo con los modelos de mayor demanda y que sean ensamblados en Ecuador.	Desarrollar un estudio de mercado.	Dep. de Ventas	laptops y suministros de oficina	\$ -														
			Determinar los modelos con mayor demanda.	Dep. de Ventas y Gerencia General	laptops y suministros de oficina	\$ -														
			Realizar reuniones de trabajo para reestructurar las ventas enfocadas con los modelos de mayor demanda.	Gerente General y Jefe de Ventas	Laptops, proyector, sala de conferencia y suministros de oficina	\$ -														
			Implementar la nueva reestructuración en los enfoques de ventas	Dep. de Ventas		\$ -														
			TOTAL						\$ -											

Tabla 9: Cronograma de actividades estrategia 5

Elaborado por: La Autora

Desarrollo de la estrategia: la gerencia general y el jefe de ventas analizarán la posibilidad de una reestructuración de los enfoques de ventas, esto permitirá poner a la venta el modelo con mayor demanda en el mercado y disminuir la inversión de modelos con poca salida, aprovechando que los productos seleccionados sean ensamblados en Ecuador por la empresa GM OBB, quienes son una empresa con 40 años de experiencia en el país y que en la actualidad ensamblan dos de los modelos con mayor ventas como los es el SAIL y AVEO. Sin embargo, es necesario considerar que la decisión de producción es solo de dicha empresa y que AUTOLASA no tiene influencia en las decisiones estratégicas de dicha compañía.

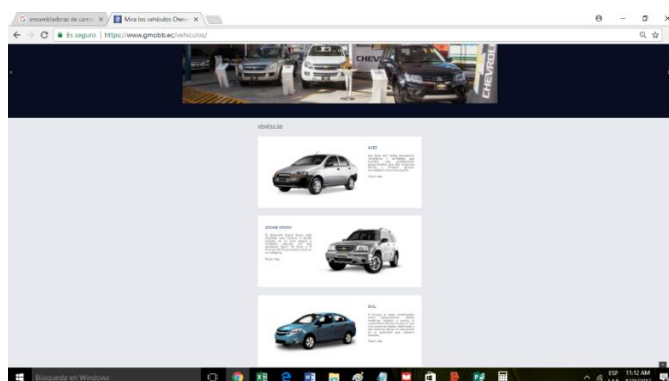


Ilustración 1: Página web de MG OBB - modelos de Producción

Fuente: Página web de MG OBB

Desarrollar una campaña publicitaria de alto impacto y de bajo costo como el uso de redes sociales, donde se presente los beneficios en precio, repuestos, etc., de la marca Chevrolet

Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones	Responsable	Recursos	Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incrementar las ventas en un 5% como base anual durante los próximos 5 años.	Obtener el 25% de convenios del total de cooperativas de transporte liviano y pesado en Guayaquil, en el transcurso del primer año de la aplicación del Plan Estratégico.	Desarrollar una campaña publicitaria de alto impacto y de bajo costo como el uso de redes sociales, donde se presente los beneficios en precio, repuestos, etc., de la marca Chevrolet.	Determinar el número de redes sociales ideales para la publicidad de la empresa	Dep. de Ventas	Estudio de mercado	\$ -					
			Buscar una empresa publicitaria y que se enfoque en el marketing electrónico.	Dep. de Ventas	Internet	\$ -					
			Analizar la propuesta del servicio.	Dep. de Ventas		\$ -					
			Aprobar la propuesta	Dep. de Ventas		\$ -					
			Implementar de la campaña publicitaria.	Dep. de Ventas	Firma del contrato	\$ 20,000.00					
			TOTAL						\$ 20,000.00		

Tabla 10: Cronograma de actividades estrategia 6

Elaborado por: La Autora

Desarrollo de la estrategia: el departamento de ventas levantará una propuesta publicitaria donde involucrará la contratación de una empresa publicitaria, con el objetivo de penetrar masivamente en el internet, especialmente en las redes sociales. Ya que estas tienen un mayor impacto y alcance a diferentes públicos objetivos como también en el bajo costo. Luego de encontrar a la empresa ideal se llevará la propuesta a gerencia para que este apruebe la contratación. Dicho servicio publicitario tendrá cinco años de duración, es decir el tiempo de duración del plan estratégico.

Sin embargo esta campaña publicitaria esta también enfocado a personas que quieran incursionar en un nuevo negocio, tales como un taxi ejecutivo y transporte de carga liviana en Guayaquil.



Ilustración 2: Publicidad “Sé tu propio jefe”

Fuente: elaborado por la Autora y modificado de UBER publicidad.

Estrategias de Supervivencia DA

Número de ventas realizadas con los nuevos segmentos de mercado, según el estudio realizado.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones	Responsable	Recursos	Financiamiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Incrementar las ventas en un 5% como base anual durante los próximos 5 años.	Obtener el 25% de convenios del total de cooperativas de transporte liviano y pesado en Guayaquil, en el transcurso del primer año de la aplicación del Plan Estratégico.	Número de ventas realizadas con los nuevos segmentos de mercado, según el estudio realizado.	Convocar a una reunión de trabajo con la presencia del gerente general.	Dep. de Ventas	Laptops, proyector, sala de conferencia y suministros de oficina	\$ -																
			Presentación de resultados	Dep. de Ventas	Laptops, proyector, sala de conferencia y suministros de oficina	\$ -																
			Evaluar la negociación	Dep. de Ventas	Laptops, proyector, sala de conferencia y suministros de oficina	\$ -																
			Presentar el informe sobre el comportamiento de las Ventas al Gerente General	Dep. de Ventas	Laptops, proyector, sala de conferencia y suministros de oficina	\$ -																
			TOTAL		\$ -																	

Tabla 11: Cronograma de actividades estrategia 7

Elaborado por: La Autora

Desarrollo: El departamento de ventas evaluará los riesgos y la decisión de hacer negocios con miembros de cooperativas de taxis ejecutivos, con bases en el estudio de mercado como también el estudio de permisos municipales y la Autoridad de Tránsito Municipal.

Porcentaje de ahorro en la estructuración de las importaciones en función de los vehículos con mayor demanda en el mercado.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones	Responsable	Recursos	Ahorro Anual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Incrementar las ventas en un 5% como base anual durante los próximos 5 años.	Alcanzar el 5% de ahorro en los gastos administrativos y costes de importaciones hasta el primer trimestre del Plan Estratégico.	Porcentaje de ahorro en la estructuración de las importaciones en función de los vehículos con mayor demanda en el mercado.	Proyectar la demanda potencial en función a los vehículos con mayores ventas y con base en el estudio de mercado.	Dep. de Ventas	Suministros de oficina.	\$ -													
			Porcentaje de convenios de importaciones renegociados.	Gerente general y Responsable de las importaciones	llamadas y videoconferencias internacionales	25%													
			TOTAL					25%											

Tabla 12: Cronograma de actividades estrategia 8
Elaborado por: La Autora

Desarrollo: El gerente general en conjunto con el departamento responsable de las importaciones, evaluará una renegociación con los proveedores enfocándose en los modelos con menor demanda para no realizar compras cuyos modelos queden estoqueados. En consecuencia, este factor disminuiría en un 10% los costes de ventas de forma considerable, estrategia de importancia ante una época de crisis económica.

4.4. Cronograma de Implementación de Proyecto

Cronograma Mensual de Implementación									
Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones	2016	2017	2018	2019	2020	
Incrementar las ventas en un 5% como base anual durante los próximos 5 años.	Seleccionar el 10% del total de cooperativas de transporte pesado y liviano de Guayaquil, para la realización de convenios comerciales en el primer año de la implementación del Plan Estratégico.	Determinar el número de cooperativas de taxis amarillo y ejecutivos aptas para convenios comerciales del total de cooperativas en Guayaquil	Realizar un sondeo de las cooperativas de taxis y ejecutivos registradas en la Agencia Nacional de Transporte.	2500					
			Seleccionar las cooperativas en función de los objetivos estratégicos y de los segmentos determinados por la empresa.						
			Proyectar las citas con los dirigentes de dichas cooperativas.						
			Presentar la propuesta y finalizar el convenio.						
		Desarrollar evaluaciones anuales en función del sondeo y los resultados de las reuniones con los potenciales clientes.	2500	Realizar un sondeo de las cooperativas de transporte pesado y liviano registradas en la Agencia Nacional de Transporte.	Desarrollar evaluaciones anuales en función del sondeo y los resultados de las reuniones con los potenciales clientes.	1100	1100	1100	1100
					Seleccionar las cooperativas en función de los objetivos estratégicos y de los segmentos determinados por la empresa.				
	Proyectar las citas con los dirigentes de dichas cooperativas.	2500	Presentar la propuesta y finalizar el convenio.	Proyectar las citas con los dirigentes de dichas cooperativas.					
				Presentar la propuesta y finalizar el convenio.					
	Desarrollar evaluaciones anuales en función del sondeo y los resultados de las reuniones con los potenciales clientes.	2500	Desarrollar evaluaciones anuales en función del sondeo y los resultados de las reuniones con los potenciales clientes.	Desarrollar evaluaciones anuales en función del sondeo y los resultados de las reuniones con los potenciales clientes.	1100	1100	1100	1100	
				230877.5	Análisis de los procesos administrativos en función de buscar la eficiencia.	230877.5			
	Determinar la nómina ideal para los procesos administrativos.	Reestructurar la comercialización solo con los modelos de mayor demanda y que sean ensamblados en Ecuador.	Desarrollar un estudio de mercado.	Determinar los modelos con mayor demanda.					
					Obtener el 25% de convenios del total de cooperativas de transporte liviano y pesado en Guayaquil, en el transcurso del primer año de la aplicación del Plan Estratégico.	Número de empleados después de la reestructuración de la nómina y los procesos de la empresa a fin de sistematizar eficientemente y ahorrar en esta crisis económica.	Desarrollar una campaña publicitaria de alto impacto y de bajo costo como el uso de redes sociales, donde se presente los beneficios en precio, repuestos, etc., de la marca Chevrolet.	Determinar el número de redes sociales ideales para la publicidad de la empresa	20000
	Número de ventas realizadas desde los nuevos segmentos de mercado, según el estudio realizado.	Desarrollar una campaña publicitaria de alto impacto y de bajo costo como el uso de redes sociales, donde se presente los beneficios en precio, repuestos, etc., de la marca Chevrolet.	Buscar una empresa publicitaria y que se enfoque en el marketing electrónico.	Análisis de los procesos administrativos en función de buscar la eficiencia.					
					Número de nueva líneas de crédito directo aprobadas para clientes interesados en emprender nuevos negocios (taxis amarillos y ejecutivos), considerando las respectivas asociaciones, membresías, etc., a dichas cooperativas.	Reestructurar la comercialización solo con los modelos de mayor demanda y que sean ensamblados en Ecuador.	Desarrollar un estudio de mercado.	Determinar los modelos con mayor demanda.	Realizar reuniones de trabajo para reestructurar las ventas enfocadas con los modelos de mayor demanda.
	Alcanzar el 5% de ahorro en los gastos administrativos y costos de importaciones hasta el primer trimestre del Plan Estratégico.	Porcentaje de ahorro en la estructuración de las importaciones en función de los vehículos con mayor demanda en el mercado.	Desarrollar una campaña publicitaria de alto impacto y de bajo costo como el uso de redes sociales, donde se presente los beneficios en precio, repuestos, etc., de la marca Chevrolet.	Determinar el número de redes sociales ideales para la publicidad de la empresa					
Porcentaje de convenios de importaciones renegociados.					Número de líneas propuestas presentadas ante la aprobación del directorio de la empresa.	Realizar un estudio financiero, para proyectar la línea de crédito.	Análisis de los procesos administrativos en función de buscar la eficiencia.	230877.5	
	TOTAL	255877.5	22200	22200					

Tabla 13. Cronograma de Plan estratégico para AUTOLASA
Elaborado por: La Autora

4.5. Historial de ventas

AUTOLASA durante el periodo desde el año 2011 hasta el 2015, ha presentado una caída en ventas, debido principalmente, a la desmotivación de los clientes potenciales, ante el incremento de los precios de ventas, provocados por el incremento en impuestos y aranceles por exportación que encarece hasta casi el cien por ciento del precio de ventas comparando con otros países. Sin embargo, estas medidas tomadas por el gobierno, son en función de la crisis económica provocada por la caída del precio del petróleo, a continuación se muestra a detalle las cifras de ventas históricas de la presente empresa.

VENTAS								
Modelos Vehículos livianos	2011	2012	2013	2014	2015	Precio 2016	Unidades Vendidas 2016	2016
Spark Life	\$ 941,859.76	\$ 941,869.18	\$ 941,775.00	\$ 904,104.00	\$ 851,364.60	\$ 12,990.00	58	\$ 753,420.00
Spark GT	\$ 139,925.09	\$ 139,926.49	\$ 139,912.50	\$ 134,316.00	\$ 126,480.90	\$ 15,990.00	7	\$ 111,930.00
Aveo Family	\$ 1,998,929.89	\$ 1,998,949.88	\$ 1,998,750.00	\$ 1,918,800.00	\$ 1,806,870.00	\$ 15,990.00	100	\$ 1,599,000.00
Aveo Emotion	\$ 310,377.93	\$ 310,381.04	\$ 310,350.00	\$ 297,936.00	\$ 280,556.40	\$ 20,690.00	12	\$ 248,280.00
Chevy Taxi	\$ 523,698.43	\$ 523,703.67	\$ 523,651.30	\$ 392,738.48	\$ 294,553.86	\$ 13,650.00	0	\$ -
Sail	\$ 2,556,355.05	\$ 2,556,380.61	\$ 2,556,125.00	\$ 2,453,880.00	\$ 2,310,737.00	\$ 18,590.00	110	\$ 2,044,900.00
Sail Hatchback	\$ 546,611.69	\$ 546,617.16	\$ 546,562.50	\$ 524,700.00	\$ 494,092.50	\$ 17,490.00	25	\$ 437,250.00
Optra	\$ 123,654.30	\$ 111,288.87	\$ 100,159.98	\$ 90,143.98	\$ -	\$ 22,450.00	0	\$ -
Vitara 3P	\$ 95,654.90	\$ 86,089.41	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17,560.00	0	\$ -
Grand Vitara 3P	\$ 205,400.00	\$ 201,292.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,540.00	0	\$ -
Grand Vitara 5P	\$ 2,105,014.43	\$ 2,105,035.48	\$ 2,104,825.00	\$ 2,020,632.00	\$ 1,902,761.80	\$ 28,540.00	59	\$ 1,683,860.00
Suzuki SZ	\$ 2,849,256.41	\$ 2,849,284.90	\$ 2,849,000.00	\$ 2,735,040.00	\$ 2,575,496.00	\$ 32,560.00	70	\$ 2,279,200.00
Captiva	\$ 458,291.24	\$ 458,295.83	\$ 458,250.00	\$ 439,920.00	\$ 414,258.00	\$ 30,550.00	12	\$ 366,600.00
Traker	\$ 763,868.74	\$ 763,876.38	\$ 763,800.00	\$ 733,248.00	\$ 690,475.20	\$ 25,460.00	24	\$ 611,040.00
Cruze	\$ 467,404.56	\$ 467,409.24	\$ 467,362.50	\$ 448,668.00	\$ 422,495.70	\$ 33,990.00	11	\$ 373,890.00
Modelos Vehículos Pesados								
NKR 512	\$ 1,226,479.75	\$ 1,226,492.01	\$ 1,226,369.38	\$ 1,177,314.60	\$ 1,108,637.92	\$ 17,838.10	55	\$ 981,095.50
NKR 612	\$ 1,180,793.76	\$ 1,180,805.57	\$ 1,180,687.50	\$ 1,133,460.00	\$ 1,067,341.50	\$ 20,990.00	45	\$ 944,550.00
NPR 715	\$ 942,459.81	\$ 942,469.24	\$ 942,375.00	\$ 904,680.00	\$ 851,907.00	\$ 21,540.00	35	\$ 753,900.00
NPR 816	\$ 720,014.80	\$ 720,022.00	\$ 719,950.00	\$ 691,152.00	\$ 650,834.80	\$ 23,038.40	25	\$ 575,960.00
NQR 919	\$ 321,778.96	\$ 321,782.18	\$ 321,750.00	\$ 308,880.00	\$ 290,862.00	\$ 25,740.00	10	\$ 257,400.00
FRR 1119	\$ 423,038.07	\$ 423,042.30	\$ 423,000.00	\$ 406,080.00	\$ 382,392.00	\$ 33,840.00	10	\$ 338,400.00
FTR 1524	\$ 481,430.82	\$ 481,435.64	\$ 481,387.50	\$ 462,132.00	\$ 435,174.30	\$ 42,790.00	9	\$ 385,110.00
FVR 1724	\$ 496,732.20	\$ 496,737.17	\$ 496,687.50	\$ 476,820.00	\$ 449,005.50	\$ 44,150.00	9	\$ 397,350.00
FVR 1826	\$ 425,200.76	\$ 425,205.02	\$ 425,162.50	\$ 408,156.00	\$ 384,346.90	\$ 48,590.00	7	\$ 340,130.00
TOTAL	\$ 20,304,231.37	\$ 20,278,391.23	\$ 19,977,893.16	\$ 19,062,801.06	\$ 17,790,643.87		693	\$ 15,483,265.50

Tabla 14: Historial de Ventas

Fuente: elaboración propia, tomado del reporte de ventas de AUTOLASA.

Esta información, permite analizar el comportamiento de ventas, donde se describe que los valores decrecen de forma considerable, demostrando que la crisis económica en el país afecto también al mercado automotriz interno, como se muestra en la siguiente gráfica.

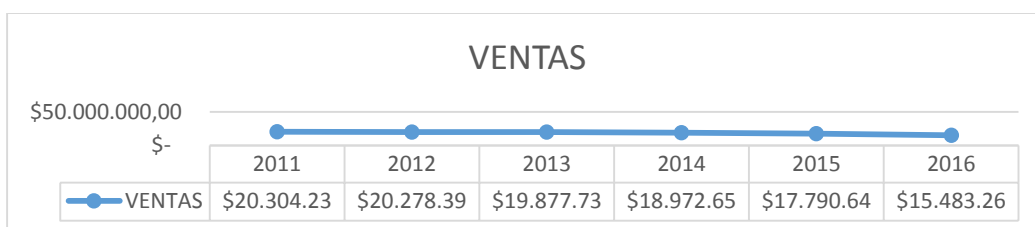


Gráfico 1: Ventas 2011 - 2015

Fuente: elaboración propia, tomado del reporte de ventas de AUTOLASA.

En consecuencia las ventas estará conformadas por la comercialización de vehículos livianos para actividades comerciales como servicios de taxis ejecutivos (modelos: SAIL y AVEO). Con respecto a transporte de carga liviana el modelo que se comercializara con mayor fuerza será el NKR 512, por mayor versatilidad e ideal para la transportación dentro de zonas urbanas.

4.6. Proyección Financiera

En consecuencia al plan estratégico planteado, el impacto en las ventas está enfocado en aumentar 5% cada año, sin embargo, este plan permite realizar un ahorro por ajuste de personal y otros gastos llegando a un ahorro del 10% en todos esos rubros, como se indique en la siguiente tabla.

	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por ventas	\$15,483,265.50	\$16,257,428.78	\$17,070,300.21	\$17,923,815.22	\$18,820,005.99
Costos de ventas	\$5,802,562.32	\$4,351,921.74	\$4,569,517.83	\$4,797,993.72	\$5,037,893.40
Ingresos totales	\$9,680,703.18	\$11,905,507.04	\$12,500,782.39	\$13,125,821.51	\$13,782,112.58
Gastos de ventas Totales	\$32,506.50	\$34,131.83	\$35,838.42	\$37,630.34	\$39,511.85
Gastos por Estudio de mercado	\$5,000.00	\$2,200.00	\$2,200.00	\$2,200.00	\$2,200.00
Gastos por Servicios de Publicidad	\$20,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00
Otros Gastos de Ventas	\$7,506.50	\$29,931.83	\$31,638.42	\$33,430.34	\$35,311.85
Gastos Administrativos Totales	\$336,177.59	\$70,049.30	\$73,551.76	\$77,229.34	\$81,090.81
Gastos de Finiquito	\$230,877.50				
Otros Gastos Administrativos	\$77,356.00	\$40,708.00	\$42,743.40	\$44,880.57	\$47,124.60
Gastos financieros	\$15,578.96	\$16,357.91	\$17,175.80	\$18,034.59	\$18,936.32
Otros gastos	\$12,365.13	\$12,983.39	\$13,632.56	\$14,314.18	\$15,029.89
Total de gastos	\$368,684.09	\$104,181.13	\$109,390.18	\$114,859.68	\$120,602.66
Utilidad o Perdida Bruta	\$9,312,019.09	\$11,801,325.91	\$12,391,392.21	\$13,010,961.83	\$13,661,509.92
15% Participación	\$1,396,802.86	\$1,770,198.89	\$1,858,708.83	\$1,951,644.27	\$2,049,226.49
Utilidad liquida	\$7,915,216.23	\$10,031,127.02	\$10,532,683.38	\$11,059,317.56	\$11,612,283.43
25% Impuesto a la renta	\$1,978,804.06	\$2,507,781.76	\$2,633,170.84	\$2,764,829.39	\$2,903,070.86
10% Reserva legal	\$791,521.62	\$1,003,112.70	\$1,053,268.34	\$1,105,931.76	\$1,161,228.34
Utilidad del Ejercicio	\$5,144,890.55	\$6,520,232.57	\$6,846,244.20	\$7,188,556.41	\$7,547,984.23

Tabla 15 Proyección Financiera

Fuente: Dep. de Autolasa

El estado de pérdidas y ganancias proyectado para cinco años presenta rubros como *gastos de ventas por estudios de mercado y por publicidad*, como también dentro de *gastos administrativos se determinó los gastos de finiquito*, estos rubros representan la inversión del plan estratégico. Considerando dicho análisis de todas las variables desarrolladas en el plan estratégico en función de incrementar las ventas y ahorro. Según los valores de variación porcentual de cada año en relación al año anterior, se incrementó de 4.95% en el año 2017 hasta un 7.53% en el año 2020 como se muestra en el siguiente gráfico. En consecuencia, el proyecto desarrolla un plan capaz de contrarrestar los efectos negativos de la crisis económica en el país.

4.7.Costo / Beneficio

Considerando el plan estratégico, es necesario realizar una evaluación que permita identificar los beneficios que se obtuvieran al implementar el mismo. Sin embargo, es importante considerar que en estado de pérdidas y ganancias (tabla 14) se encuentra implícito los costes del plan estratégico, en consecuencia a continuación se presenta los flujos proyectados para cinco años.

	2016	2017	2018	2019	2020
Beneficios	\$15,483,265.50	\$16,257,428.78	\$17,070,300.21	\$17,923,815.22	\$18,820,005.99
Gastos del Plan	\$255,877.50	\$22,200.00	\$22,200.00	\$22,200.00	\$22,200.00
Otros costos de Ventas	\$5,802,562.32	\$4,351,921.74	\$4,569,517.83	\$4,797,993.72	\$5,037,893.40
Total de costos	\$6,058,439.82	\$4,374,121.74	\$4,591,717.83	\$4,820,193.72	\$5,060,093.40
Flujo neto	\$9,424,825.68	\$11,883,307.04	\$12,478,582.38	\$13,103,621.50	\$13,759,912.59

Tabla 16: Flujo de la Propuestas

Elaborado por: La Autora

Como se puede analizar en la tabla de flujo de propuestas, se detallan los valores de beneficios o ingresos versus los costos obteniendo de esta forma flujos positivos durante los cinco años que el plan se desarrolla. En relación a demostrar la factibilidad financiera del plan a continuación se presenta el ratio de costo/beneficio y valor presente neto, que detallan la factibilidad de la aplicación del plan en función de los beneficios.

VPB	70,691,177.32
VPC	20,907,317.02
R B/C	3.38
VPN	49,783,860.3

Tabla 17: Costo / Beneficio

Elaborado por: La Autora

Según los resultados obtenidos B/C de 3.38 mayor a uno y de un VPN de \$49,783,860.3 (positivo) demuestra la factibilidad del plan estratégico proyectado a cinco años,

fundamentando así la efectividad de las estrategias trazadas enfocándose en un escenario de crisis económica.

4.8.Promoción Publicitaria

Todas las estrategias anteriormente estipuladas se procederán a realizar mediante la utilización de los diversos medios masivos e impresos en donde se requieren de un capital necesario para el cumplimiento de estas actividades.



Figura 6 Afiches

Fuente: Elaboración Propia

En consecuencia a las estrategias descritas es necesario hacer uso de otros canales de comunicación que permiten penetrar a otros segmentos de interés, tales como la web 2.0, marketing digital y redes sociales, como se muestra a continuación.



Figura 7 Marketing en Redes Sociales
Fuente: Elaboración Propia

4.9. Conclusiones

- El presente proyecto, mostro los efectos negativos de la crisis económicas en el mercado automotriz, en AUTOLASA el impacto fue significativo, se tuvo que cerrar dos sucursales, optimizar el personal, etc., estas acciones se realizaron en función de ahorrar dinero ante tiempos de austeridad.
- Dichos segmentos deben tener características específicas, como los que requieren mayor de manada que otros, alineados a las necesidades económicas de los clientes potenciales. En consecuencia a estos targets se deben realizar otro tipo de financiamiento o planes de ventas.
- Considerando los objetivos estratégicos se plantearon ocho estrategias que llevarían a cabo dichos objetivos. Las primeras dos estrategia están enfocadas en determinar el número de cooperativas de taxis ejecutivo y de transporte de carga liviana y pesado. En consecuencia la información obtenida por consultas a la CTE fueron limitadas debido a la falta de regulación, sin embargo, se estimó que dicho segmento representa una gran oportunidad de venta, ya que para las personas naturales que por la crisis han perdido sus empleos están decididos a laborar como conductores en cooperativas o compañías de taxis ejecutivos.
- En cuanto el transporte pesado se logró identificar un ranking de diez empresas de las más competitivas en el mercado y que se enfocan en la transportación de carga liviana y pesada. Esta nomina se considerar como el target ideal para realizar convenios a mayor escala y aprovechando la gama de camiones de carga liviana que son versátiles y zonas urbana.
- Con estas dos estrategias es necesario plantear una diferente forma de financiamiento para estos targets, principalmente para las compañías de taxis ejecutivos. Fundamentándose en el estudio de mercado y la legalidad y compromiso de los miembros de dichas compañías.
- En cuanto la optimización de los recursos, el estudio determino realizar una reingeniería de los procesos administrativos, de esta forma se evaluara cada sucursal en función de los ingresos históricos obtenidos y considerar el cierre o permanencia de las sucursales y de los empleados que laboran en cada una de ellas.
- Este estudio cree necesario que el estudio de mercado se enfoque en los modelos de mayor demanda y que guarden relación con los modelos ensamblados en el país. De esta forma se ahorrara en los costes de importación. Sin embargo, al reducir la

variedad de modelos ofertados se tendrá que realizar una renegociación con los proveedores extranjeros, con el objetivo de buscar descuentos y beneficios a largo plazo.

- El plan estratégico describe una estrategia publicitaria donde se enfocará en los targets determinados por el estudio de mercado y como canal de comunicación de usará el marketing web, específicamente las redes sociales, debido al gran impacto social y por bajo costo ideal para la crisis económica que pasa el país.

4.10. Recomendaciones

- El presente proyecto plantea un plan estratégico como herramienta para contrarrestar los efectos negativos de la crisis. Sin embargo, es de importancia que el sector privado analice los mercados pertinentes e identifiquen otros segmentos no explotados.
- Sin embargo, ante la crisis este estudio propone realizar un plan estratégico que garantice la supervivencia de este periodo difícil, en consecuencia se planteó como objetivo general incrementar el 5% en ventas cada año. Para que suceda eso se trazó tres objetivos estratégicos enfocados en realizar un estudio de mercado que proporcione segmentos en los cuales la empresa enfoque los esfuerzos y exploten al máximo la oportunidad, también se marcaron metas de convenios de ventas con dichos segmentos y para no descuidar de los efectos negativos de la crisis también se analizó como estrategia el ahorro de recursos humanos como de infraestructura.
- Es de importancia estimar la forma de comunicar todos los beneficios y productos al público, una forma eficiente de hacerlo es por medio del internet, específicamente de las redes sociales, este canal abarca a muchos segmentos y en especial la juventud, quizás es por este target que el plan debe enfocarse. Además este servicio representa un costo relativamente más barato que los convencionales (tv, tv pagada, etc.).
- Las empresas dedicadas a la importación y venta de vehículos, es necesario desarrollar estrategias en función de los públicos objetivos, esto permitiría un mayor posicionamiento en el mercado.
- En cuanto a los productos comercializados, es de importancia analizar la situación del mercado y de los segmentos para identificar los productos de mayor demanda y con bases a dichos resultados implementar una estrategia que explote el nicho definido.
- El uso de diferentes canales de comunicación relacionados con el internet y el comercio electrónico son de gran utilidad para llamar la atención de públicos objetivos y con costos relativamente bajos.
- La reingeniería de los diferentes procesos productivos y administrativos, optimizarían tanto los recursos como materia prima y el talento humano, de esta se presentaría a futuro un ahorro considerable en beneficio ante una crisis económica del país.

- En síntesis este estudio revela las necesidades reales de una empresa ante la dura situación económica que atraviesa el país. Sin embargo, un factor imperativo es el ahorro. Es recomendable que las empresas grandes optimicen los recursos al punto de que esta sobreviva y que forme parte del plan como una estrategia de supervivencia.

Bibliografía

- Adarve Corporación. (2012). *Medios de pago*. Madrid: FC Editorial.
- Albrecht, K. (2012). *Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. Barcelona: BibTeX.
- Alcaide, J. (2011). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC.
- Alvarez, A. (2011). *Identidad personal*. Madrid: MCF.
- Anderson, R. (2013). *Administración de ventas*. México: McGraw-Hill.
- Araujo, A. (05 de OCTUBRE de 2015). *EL COMERCIO*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/salvaguardias-autos-aeade-sectorautomotor-economia.html>
- Araujo, Y. (2013). *Organización de empresas*. brasil: ULPGC.
- Asencio, & Lema. (2013). Estrategias de Comercialización para mejorar las ventas en la microempresa Tecniprinter de la ciudad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 2016
- Asencio, E., & Vázquez, B. (2012). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Colombia: Paraninfo.
- Bàez, J. (2012). *Investigación cualitativa*. Madrid: ESIC.
- Bahillo, I. (2011). *El crédito comercial: un estudio empírico con datos*. Texas: Centro de Estudios Monetarios y Financieros.
- Ballesteros, A. (2011). *Manual de administración local*. Barcelona: Grupo Wolters.
- Barragán, R. (2013). *Guía para la formulación de proyectos de investigación*. Santa Cruz de la Sierra: PIEB.
- Barrios, A. Z. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Cali: Universidad Católica Andrés.
- Barrios, H. (2012). *Efecto impositivo del establecimiento*. México: ISEF.

- BCM. (2015). *Business Cost Management*. Obtenido de <http://www.bcmecuador.com/#!Evoluci%C3%B3n-del-Sector-automotriz-Ecuatoriano-2011-2015/c7a5/568c19af0cf276c4b01f0703>
- Beltran, & Karen. (Mayo de 2015). *repositorio.uide.edu.e*. Obtenido de <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/807/1/T-UIDE-1020.pdf>
- Brachfield, P. (2012). *Gestión del crédito y cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados*. Mexico: Profit .
- Cabrerizo, M. (2011). *Proceso de Ventas*. Madrid: Editex SA.
- Caicedo, P., & Guevara, L. (2015). *dspace.espol*. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/88995/D-P12448.pdf>
- Cámara de la Industria Automotriz del Ecuador. (2012). *CINAE*. Obtenido de <http://www.cinae.org.ec/>
- Carikeo, & Astudillo. (2012). Diseño de una estrategia comercial para Azul Azul S.A. Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 2016
- Castro, L. (2012). *Crisis ecuatoriana*. Quito: FLACSO.
- Checkley, K. (2013). *Manual para el análisis del riesgo de crédito*. Colombia: Grupo Planeta.
- CINAE. (07 de 2016). *Cámara de la Industria Automotriz del Ecuador*. Obtenido de <http://www.cinae.org.ec/>
- Collado, L. (2015). *Metodología de la investigación*. Madrid: ESIC.
- De Salas, M. (2010). LA PUBLICIDAD EN LAS REDES SOCIALES: DE LO INVASIVO A LO CONSENTIDO . *Universidad CEU Cardenal Herrera*, 25-36.
- El Comercio. (9 de octubre de 2015). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/banco-central-ecuador-inyectar-millones.html>
- El Comercio. (23 de Junio de 2016). *Concesionarias priorizan servicios de posventa por los cupos de importación*. Obtenido de

<http://www.elcomercio.com/actualidad/concesionarias-priorizan-servicio-posventa-cupos.html>

El Universo. (30 de Mayo de 2015). ATM empieza proceso para regularizar taxis ejecutivos en Guayaquil. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/08/30/nota/5092067/atm-empieza-proceso-regularizar-taxis-ejecutivos>

El Universo. (28 de Octubre de 2015). Economía de Ecuador. *Economía de Ecuador*.

El Universo. (23 de Octubre de 2016). Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/10/23/nota/5868556/sector-automotor-no-alcanza-ventas-record-hace-cinco-anos>

Ettiger, R. (2012). *Créditos y cobranzas*. Caracas: EDINOTE.

Ettiger, R. (2015). *Créditos y cobranzas*. San José: PLAMAN.

Evans, M. (2012). *Probabilidad y estadística*. México: Reverté.

Garay, J. d. (2013). *Filosofía del mercado*. Madrid: Plaza y Valdes.

García, C. (2011). *Los créditos con privilegios generales: Supuestos y régimen jurídico*. Madrid: Reus.

Garza, A. (2014). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. México D.F.: El Colegio de México.

Gómez, D. (2012). *Riesgos financieros y operaciones internacionales*. Cali: EDINOTE.

Google Maps. (2016). *Ubicación Locales de Autolasa*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/Parque+Samanes/@-2.1038602,-79.9384399,13z/data=!4m5!3m4!1s0x902d12cf93569a31:0x1427e695b526310e!8m2!3d-2.1038602!4d-79.903421>

Hidalgo, R. (2013). *Contrato civil y mercantil*. Bilbao: CISS.

Hulley, S. (2013). *Diseño de la investigación*. Barcelona: Doyma.

Lacalle, G. (2012). *El pago al contado (Operaciones administrativas de compraventa)*. Medellín: PALIBRO.

- Líderes*. (27 de 12 de 2015). Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/desaceleracion-economia-sectores-afectados-informe.html>
- Marina, I. (2015). *Estrategia de negocio*. Perú: Contact Center Call Center .
- Martinez, E., & Sánchez, L. (2011). PUBLICIDAD EN INTERNET: NUEVAS VINCULACIONES EN LAS REDES SOCIALES. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, 469-480.
- Mason, J. (2011). *La imitación es limitación*. Nashville: Caribe.
- Medina, R. (2013). *Despliega tu propuesta de valor*. Mexico: Pearson.
- Mendoza, J. (2014, p.174). *Estructuras y estrategias comerciales urbanas*. Venezuela: LHM.
- Missenard, B. (2012, p.135). *Estrategia en la venta*. Chile: Reverte.
- Mogel, E. (2014). *Metodología de la investigación*. Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Molina, J. (2013). *El plan de ventas*. Madrid: ESIC.
- Molina, V. (2012). *El Gestor de Cobranza*. Perú: ISEF.
- Molina, V. (2013). *Estrategias de Cobranza en Época de Crisis*. Perú: ISEF.
- Morán, E. (2012). *Concesión de productos*. Costa Rica: USAID.
- Mundial, B. (11 de Abril de 2015). Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- Ortíz, & Soto. (2013). Desarrollo de una Estrategia Comercial para la Empresa Laboratorio S.A. Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 2016
- O'Shaughnessy, J. (2012). *Marketing competitivo: un enfoque estratégico*. Barcelona: Díaz de Santos.
- Parra, E. D. (2013). *Estrategias de ventas y negociación*. Panorama: Argentina.
- Plott, G. (2012). *Operaciones de cambio*. Santiago: Jurídica de Chile.

- Rama, M. (1997). Reducción eficiente del sector público. *Banco Mundial*.
- Ramos, R. (2011). *De las obligaciones*. Santiago: Salesianos S.A.
- Restrepo, C. (2016). *El modelo Freemium: La estrategia comercial para atraer clientes de forma masiva*. Chile: 50Minutos.es.
- Sainz, J. (2015). *El pan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Servicio de Rentas Internas. (14 de Junio de 2016). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/rendicion-de-cuentas-2015>
- Soler, P. (2013). *Investigación de mercados*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Tomás, J., & Amat, O. (2012, p.482). *Casos prácticos de análisis del riesgo de crédito*. Perú: Gestión 2000.
- Trenzano, J., & Ferré, J. (2016, p.211). *Políticas y estrategias de promoción de ventas y merchandising*. Barcelona: Díaz de Santos.
- Vera, D. (2012). *Conceptos, Creencia y Racionalidad*. Argentina: Brujas.

ANEXO 1: Hoja de vida experto # 1

1. **Entrevistado:** Ing. Luis Fernando Esquetine León

Experiencia profesional: Jefe de Mercado

CURRICULUM VITAE

Ing. Luis Fernando Esquetine León

Cédula de Identidad: 0925151278
Fecha de nacimiento: Guayaquil, 23 de Agosto, 1965
Edad: 52 años
Nº. Celular: 0996756555
Nº. Convencional: 042667785
Email: lfernandoesquetine@gmail.com



FORMACIÓN ACADÉMICA:

ESPECIALIZACIÓN:

UNIVERSIDAD SUR COLOMBIANA - USCO

Facultad de Economía

“Especialista en Gerencia de Mercadeo”

2010-2011

UNIVERSITARIOS: UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE
GUAYAQUIL

Carrera de Publicidad

“Profesional en Publicidad”

2001-2005

SEMINARIOS Y OTROS:

2010. Marketing, eventos y virtualidad comunicacional.

La Asociación Nacional de Cajas de Compensación Familiar, ASOCAJAS

2009. Edición Profesional de Revista Institucionales y Publicaciones Institucionales.

2004. “El Consumidor y la Investigación”

Universidad Católica Santiago de Guayaquil

2003. “Visión y acción en la gerencia de la publicidad como enlace productivo frente a los nuevos desarrollos.

2001. “Visión y acción de la publicidad frente al consumidor del siglo XXI”

EXPERIENCIA LABORAL:

Empresa:

Cargo: Asesor externo en Publicidad y Mercadeo

Duración: Actual

Teléfono: 0987656654

Empresa:

Cargo: Asesor externo en Publicidad y Mercadeo Corporativo

Duración: 3 años – 8 meses

Jefe Inmediato: Henry Polanco Cerquera

Teléfono: 042657812

Año de finalización: 2011

Empresa: Universidad del Pacífico

Cargo: Coordinador y Tutor del Estudio de Mercadeo y Publicidad

Duración: 6 años – 3 meses

Jefe Inmediato: María Piedad Marín

Año de finalización: 2006

Empresa: Radio Caracol – emisora “Las 40 principales”

Cargo: Mercadeo, estrategia, Productor Radial y Creativo

Campo de Trabajo: Estudios de la emisora, “Las 40 principales”

Duración: 2 años

Jefe Inmediato: José Miguel Sanchez

Año de finalización: 2004

ANEXO 3: Hoja de vida Gerente AUTOLASA # 3

2. **Entrevistado:** Ing. Juan Andrés Galarza Contreras

Cargo: Gerente Agencia Ave. Las Américas

JUAN ANDRÉS GALARZA CONTRERAS

- CURRICULUM VITAE -

Cédula de Identidad: 0915845994
Fecha de Nacimiento: Cuenca, 25 de Enero, 1985
Edad: 32 años
Estado Civil: Casado
Domicilio: Ciudad Celeste, Urb. La Dorada Mz. 1 Villa 15
N° Celular: 0989556940
N° Convencional: 042130506
E-mail: juan_andres_galarza@hotmail.com



FORMACIÓN ACADÉMICA:

Superior: **UEES. UNIVERSIDAD ESPIRITU SANTO**

- **Carrera. Ingeniería en Dirección y Planeación Comercial.** Mención en Marketing; Mención en Finanzas; Mención en Finanzas Internacionales y Mención en Gestión Empresarial.
- Materias fuera del pensum; adicionales para complementar mi conocimiento y experiencia.

Secundaria: **Centro Educativo Nuevo Mundo.**

Bachiller en Especialización Físico Matemático.

SEMINARIOS - TALLER

2013. Laude Empresarial General Motors. Universidad San Francisco.

2011._ Seminario - Taller Introducción a las Normas Internacionales de Información Financiera NIFF. UEES

2011._ Seminario - Taller Tributación Fiscal. UEES

2011. Escuela de Ventas General Motors. Universidad San Francisco.

2010._ Seminario - Taller Emprendimiento. UEES

2010._ Seminario - Taller Negocios Inclusivos. UEES

2010._ Seminario – Taller de Marketing Retail. Escuela de Masters

EXPERIENCIA LABORAL:

AUTOLASA. Industria Automotriz.

Julio 2006 – Diciembre 2006. Anfitrión

- ✓ Recibir cordialmente a los clientes que visitan el concesionario.
- ✓ Llenar el formato de clientes que visitan el concesionario.
- ✓ Pasar reportes a la marca sobre el tráfico de clientes.
- ✓ Mantener en óptimas condiciones la imagen del concesionario..

AUTOLASA. Industria Automotriz.

Diciembre 2006 – Diciembre 2007. Ventas Web

- ✓ Definir las estrategias y ventajas para la venta de vehículos por medio de la página Web.
- ✓ Desarrollar el modelo de negocio para clientes Web.
- ✓ Reportes de ventas
- ✓ Reportes de seguimiento

AUTOLASA. Industria Automotriz.

Diciembre 2007 – Septiembre 2010. Gerente de Marketing

- ✓ Identificar la estrategia de marketing que mejor se adapta a la compañía
- ✓ Desarrollar estrategias de marketing para cada uno de los productos
- ✓ Desarrollar promociones.
- ✓ Trabajo en conjunto con la marca para promociones específicas

AUTOLASA. Industria Automotriz.

Septiembre 2010 – Actualmente. Gerente de sucursal

- ✓ Supervisar las ventas en talleres, repuestos y vehículos de la sucursal
- ✓ Incrementar las ventas mediante estrategias conjunto con el área de marketing
- ✓ Hacer cumplir los estándares GM Diference que exige la marca
- ✓ Mantener un buen ambiente de trabajo

REFERENCIA PERSONAL:

Argelio Bejarano

Gerente Postventa Autolasa.

Teléfono: 043- 3732060 - 0984365287

ANEXO 4: Hoja de vida Gerente AUTOLSA # 4

3. **Entrevistado:** Ing. Wilson Rafael Galarza S.

Cargo: Gerente General Matriz (Ave. Pedro Menéndez Gilbert y Plaza Dañín)

Ing. Wilson Rafael Galarza Solís

Cédula de Identidad: 0991213459
Fecha de Nacimiento: 12 de Mayo, 1979
Edad: 38 años
Estado Civil: Soltero
Domicilio: C
Mail: wgalarzas@autolasa.com.ec



RESUMEN PROFESIONAL

Director Gerencial de Ventas Automotriz capaz y experto en la aplicación de conocimientos de la industria automotriz para generar ingresos y aumentar las ventas. Completos conocimientos de software aplicado a la industria automotriz para realizar el seguimiento de los datos de inventario y de los clientes.

HABILIDADES

- Excepcional capacidad de organización.
- Buenos conocimientos de gestión de ventas e interacción con los clientes.
- Excelentes conocimientos de operaciones de concesión.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Superior: Barry University (Estados Unidos)
Carrera: Licenciatura en Administración
Título: Bachelor of Science with a major in Management.

Superior: Universidad de Especialidades Espíritu Santo
Carrera: Maestría en Finanzas y Gerencia

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Cargo: Gerente General Matriz
Tiempo: Actual
Empresa: Automotores Latinoamericanos S.A.

Cargo: Docente Universidad de Especialidades Espíritu Santo

Duración: 2 años 5 meses

Cargo: Docente Universidad ECOTEC

Duración: 1 años

Cargo: Docente Universidad de Especialidades Espíritu Santo

Duración: 2 años 5 meses

Cargo: Docente Universidad del Pacífico

Duración: 3 años

GREMIO

- Miembro del Directorio de la Cámara de Comercio de Guayaquil.
- Presidente del Colegio de Magisters.

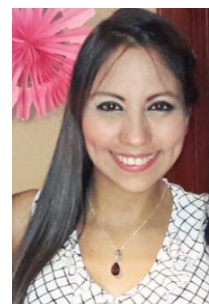
ANEXO 5: Hoja de vida Jefa de Área AUTOLASA # 5

4. **Entrevistado:** Ing. Karla Verdesoto.

Cargo: Coordinadora GM Diference

Ing. Karla Andrea Verdesoto Figueroa

Cédula de Ciudadanía: 0910154678
Fecha de Nacimiento: 8 de Diciembre, 1983
Estado Civil: Casada
Domicilio: Urbanización Pórticos del Rio Mz. A. V. 3
N°. Celular: 0912133256
Email: cverdesoto@gmdiference.com.ec



HABILIDADES

- Excepcional capacidad de organización.
- Buenos conocimientos de gestión de ventas e interacción con los clientes.
- Excelente conocimiento de operaciones de concesión.
- Buen nivel en contabilidad avanzada.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Superior: Universidad Ecotec

Título: Licenciatura en Administración de Empresas

CAMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL

- Seminario de Obligaciones de Compañías

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

- Declaraciones por Internet

EXPERIENCIA LABORAL

- Automotores Latinoamericanos S.A.

Coordinadora GM Diference CHEVROLET

2013-Actual

➤ Emaulme
Director General de Ventas
Jefe Inmediato: Ing. Luis Maldonado Arias
Teléfono: 042445576
2006-2012

➤ Inmobiliaria San Jorge S.A.
Asistente Gerencial Bienes Raíces
Jefe: Ing. José Fernando Bucaram
Teléfono: 04657898
2003-2006

REFERENCIAS PERSONALES

➤ Ing. Com. Juan Galarza C.
Telf. 043732060 Ext 2101 – 0989556940
GERENTE SUCURSAL
jgalarza@autolasa.com.ec

➤ Ing. Com. Mayra Mendoza M.
Telf. 046016067 - 0983898239
ADMINISTRACIÓN INMOBILIARIA SAN JORGE S.A.
Inmobiliaria-sanjorge@hotmail.com

➤ Ing. Com. María del Carmen Guerra
Telf. 0993432933
ASESORA COMERCIAL
DEALER PLUS S.A
dealerplus1@hotmail.com



ANEXO 6: Formato de entrevista a expertos

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Tema del proyecto de investigación: Estrategias comerciales para mejorar las ventas en tiempos de crisis crediticia en AUTOLASA.

Objetivo de la entrevista: Conocer la opinión basada en la experiencia y percepción del entrevistado respecto a la crisis crediticia por la que está pasando el sector automotriz durante los años 2014 – 2016 y cuál sería sus sugerencias estratégicas desde la perspectiva comercial.

Preguntas:

1. Desde punto de vista, ¿Cómo considera usted actualmente al sector automotriz en relación al marketing que aplican para alcanzar una mejor participación en el mercado?
2. ¿Considera usted necesario que el concesionario Autolasa deba realizar un análisis situacional del mercado para conocer el estado actual del negocio? ¿Por qué?
3. ¿Qué tipo de análisis situacional de mercado se ajusta más a la necesidad de la empresa Autolasa? ¿Por qué?
4. ¿Qué tipo de estrategias comerciales considera usted deba emplear el concesionario Autolasa para incrementar sus ventas ante la crisis crediticia que atraviesa?
5. ¿Cómo debería el concesionario Autolasa aprovechar la ventaja competitiva que mantiene en precios frente a la competencia?
6. ¿Qué factores claves de éxito contribuirían en la rentabilidad del concesionario Autolasa que actualmente se encuentra en una etapa de declive?
7. ¿Qué medios publicitarios cree usted deba emplear el concesionario Autolasa con el fin de llegar a un mayor segmento de mercado y persuadir en la decisión de compra de un automotor?
8. ¿Conoce usted acerca de las estrategias comerciales desarrolladas por el concesionario Autolasa? ¿Cree que son las adecuadas para atraer y convencer a mercado?
9. ¿Cuál es el periodo adecuado en que debería impulsar Autolasa el plan publicitario a fin de incrementar ventas y posicionar marca en el mercado?



ANEXO 7: Formato de entrevista personal de AUTOLASA

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Tema del proyecto de investigación: Estrategias comerciales para mejorar las ventas en tiempos de crisis crediticia en AUTOLASA.

Objetivo de la entrevista: Conocer los acontecimientos basados en la experiencia y percepción del entrevistado respecto a la crisis crediticia por la que está pasando AUTOLASA durante los años 2014 – 2016 y cuál sería sus sugerencias estratégicas desde la perspectiva comercial.

Preguntas:

1. ¿Desde qué fecha Autolasa empezó a sentir las repercusiones de la crisis económica en Ecuador?
2. ¿Cree usted que existe una crisis económica que ha afectado el crédito otorgado al público?
3. ¿Cómo proyecta la empresa Autolasa las ventas para el año 2017?
4. ¿Considera usted que el acuerdo comercial Cultiparles entre Ecuador y la Unión Europea fortalecerá el sector automotriz?
5. ¿Autolasa ganaría algo en esta negociación?
6. ¿Cuál es análisis ante la actual crisis económica que está pasando el Ecuador y cómo considera usted ha afectado las ventas de Autolasa?
7. ¿Qué medidas económicas (salvaguardias) fueron las que más afectaron a Autolasa y qué hicieron para afrontar esta situación?
8. ¿Qué tipos de estrategias comerciales fueron aplicadas en el año 2015 y cuáles fueron las efectivas que aún se mantienen en el 2016 para incrementar sus ventas en tiempo de crisis crediticia que atraviesa Ecuador?
9. ¿Autolasa tiene alguna estrategia para contrarrestar las bajas ventas en el caso que llegaran a darse?
10. De las estrategias que usaron para sus ventas en el año 2016, ¿Cuáles fueron los vehículos que tuvieron mayor aceptación? ¿Cuáles no tuvieron aceptación?