

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO:

**“Plan Estratégico de Marketing para
K.P.I. Vehículos, de la Ciudad de Loja”**

Tesis previa a optar el
Grado de Ingeniera en
Administración de
Empresas

AUTORA: Doris Del Carmen Armijos González

DIRECTOR: Ing. Com. Raúl Chávez. Mae

**LOJA – ECUADOR
2016**

SERIE 17 DERECHOS RESERVADOS

CERTIFICACIÓN

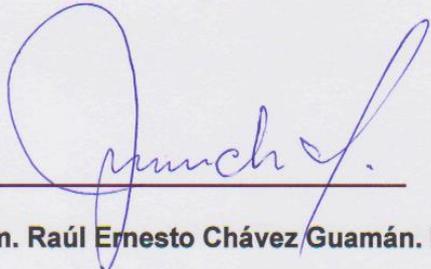
Ing. Com. Raúl Ernesto Chávez Guamán. MAE

DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis, previo a la obtención del grado de Ingeniera en Administración de Empresas, titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA K.P.I. VEHÍCULOS, DE LA CIUDAD DE LOJA”**, realizado por la postulante: **Doris del Carmen Armijos González**, ha sido orientado, dirigido y revisado bajo mi dirección y habiendo cumplido con los requerimientos exigidos, autorizo su presentación para que continúe con los trámites correspondientes previos a la graduación.

Loja, 3 de Agosto de 2016



Ing. Com. Raúl Ernesto Chávez Guamán. MAE
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Doris del Carmen Armijos González, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional Biblioteca Virtual.

Autora: Doris del Carmen Armijos González

Firma: _____



Cédula: 1103878821

Fecha: Loja, Agosto de 2016

AUTORA: Doris del Carmen Armijos González

CÉDULA : 1103878821

DIRECCIÓN:

CORREO ELECTRÓNICO:

TELÉFONO:

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, **Doris del Carmen Armijos González**, declaro ser la autora de la tesis titulada: **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA K.P.I. VEHÍCULOS, DE LA CIUDAD DE LOJA”**, como requisito para optar por el grado de **Ingeniera en Administración de Empresas**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, suscribe la autora, a los 05 días del mes de agosto del 2016. Firma la autora:

FIRMA: 

AUTORA: Doris del Carmen Armijos González

CÉDULA : 1103878821

DIRECCIÓN:

CORREO ELECTRÓNICO:

TELÉFONO:

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Com. Raúl Chávez. MAE

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL: Ing. Juan Encalada Orozco. MAE

MIEMBRO DEL TRIBUNAL: Ing. Lucía Valverde Marín. MAE

MIEMBRO DEL TRIBUNAL: Ing. Santiago Ludeña Yaguache. MGS.

DEDICATORIA

La transitoria senda de la vida me enseña diariamente que todo viene de Dios y a Él retorna, y es por ello que mi superación se la ofrezco como muestra de complacencia de lo que soy y poseo; a mi entrañable padre Luis Armijos digno ejemplo paternal por acompañarme seguramente en forma espiritual desde el comienzo hasta el final de mi propósito; a mi apreciable madre Esperanza González por representar mi guía, amiga y apoyo incondicional en las venturas y contrariedades sobrevenidas diariamente; a mis hermanos Laura, Luis y Pedro Armijos que con sus demostraciones de afecto me alentaron a continuar y finalizar con paciencia valor y firmeza el proyecto emprendido; a mis amigos que confiaron indudablemente en mí y en lo que puedo conseguir si me lo propongo, para todos ellos va dirigido mi esfuerzo y deseo de superación.

La Autora

AGRADECIMIENTO

Es grato recordar mi trayectoria por la vida, pues desde niña hasta la edad adulta surge en mí el deseo de corresponder de quien buenamente he recibido demostraciones de afecto y apoyo en mi desarrollo personal e intelectual, ello fue posible gracias a Dios y a la Santísima Virgen María que iluminaron y afianzaron mis pasos; a la Ilustre Universidad Nacional de Loja que me abrió sus puertas y forjó en mí una emprendedora dispuesta a servir a la sociedad, a la Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas que me acogió en sus aulas donde finalicé mi formación académica adquiriendo conocimientos de sabios docentes en el ámbito de la administración; a mi Director Ing. Com. Raúl Chávez Guamán que con la experiencia profesional que lo caracteriza contribuyó a ampliar mis expectativas por superarme; al Sr. Gerente de la Empresa K.P.I. VEHÍCULOS Lcdo. Caiser Pineda y a todo el personal que labora en la misma quienes respaldaron mis iniciativas y aspiraciones de contribuir al progreso de la empresa; a mi mamá, hermanos y amigos que siempre me apoyaron cuando más lo necesité; a todos ellos expreso mi eterno y sincero agradecimiento.

La Autora

a. TÍTULO

**“Plan Estratégico de Marketing para K.P.I. Vehículos,
de la Ciudad de Loja”**

b. RESUMEN

El objetivo general del presente trabajo de tesis se enmarca en la elaboración de un “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA K.P.I. VEHÍCULOS, DE LA CIUDAD DE LOJA”, con su elaboración se pretende ofrecer una visión clara de la situación en la que se encuentra la empresa, para así asegurar su permanencia y expansión en el mercado competitivo.

Para la realización de esta investigación se utilizaron métodos, técnicas y procedimientos que permitieron investigar, desarrollar y comprobar la veracidad del estudio, los métodos utilizados fueron: Método Deductivo se lo aplicó en la investigación para contrastar aspectos relevantes de los hechos y teorías generales condensados en el marco teórico y particularizados específicamente en la elaboración de la propuesta, el FODA, matriz EFE, matriz EFI, matriz IE y matriz de alto impacto.

Método Inductivo se lo utilizó en el estudio y análisis de los resultados de las encuestas, para posteriormente determinar conclusiones generales a las que se llegó en la investigación, además se lo empleó en la formulación de estrategias y en la propuesta para determinar objetivos, metas actividades que se llevarán a cabo en el plan estratégico.

El proceso de investigación contó con el aporte de funcionarios clave (Gerente, Asesor de Ventas, Contadora) del Patio de autos K.P.I. VEHÍCULOS, competidores directos y clientes de la Empresa. Las variables investigadas fueron externas (PESTEC) internas, competitivas y de mercado, empleando para la recolección de información guías de entrevista

y cuestionarios diseñados con este fin y aplicados por medio de las técnicas de entrevista a los funcionarios clave, encuesta a 48 clientes y observación directa a competidores y empresa de estudio, información que una vez recopilada permitió el posterior análisis e interpretación de los resultados.

El andamiaje técnico sobre el cual se cimentó la estructuración del Plan Estratégico de Marketing estuvo matizado por el cumplimiento del siguiente procedimiento lógico: En base a la información obtenida producto del análisis de los factores externos se pudo determinar de acuerdo al análisis de la matriz EFE que el resultado ponderado obtenido de 2.77 permite conocer que en la actualidad la empresa está aprovechando en un mínimo porcentaje las diversas oportunidades que le brinda su medio ambiente, entre las que figuran como más representativas las siguientes: La estabilidad del dólar, la revalorización de los automotores usados debido al límite de cupo a las importaciones de vehículos nuevos, la mejora de la situación socioeconómica actual de la población.

En relación a las amenazas las de mayor impacto constituyen: Salvaguardias, impuestos específicos para la compra- venta de autos usados, crecimiento, fortalecimiento e intensidad de la competencia.

En el análisis competitivo efectuado, se evidencia que el resultado ponderado obtenido de 3.11 en relación a los competidores directos identificados es inferior a estos, lo que indica que el Patio de autos K.P.I. VEHÍCULOS no se encuentra posicionado en el sector, pero demuestra ventaja en relación a los competidores directos en factores como: Calidad de

vehículos, experiencia en el mercado, precios competitivos y seguridad y legalidad en la transacción. En la posición competitiva de los servicios ofertados se observa que la empresa de estudio sobresale en los servicios de compra- venta en factores como: Precio, garantía en papeles y legalidad del vehículo, revisión mecánica minuciosa, servicio especializado.

En el siguiente punto se realiza el Análisis Interno, en el que mediante la matriz EFI cuyo resultado es de 2.68 permite conocer que la empresa posee un aceptable porcentaje de fortalezas frente a las debilidades, encontrando como fortalezas significativas precios competitivos, esmerado servicio al cliente y calidad en vehículos; y como debilidades más evidentes la empresa no cuenta con un Plan de marketing, no proporciona capacitación a la fuerza de ventas, y presenta un descenso en ventas.

En el estudio de mercado efectuado a clientes se encuentra que: señalan como características relevantes de K.P.I. VEHÍCULOS para un 52% de clientes el buen estado de los vehículos ofertados, para un 54% el precio, un 48% la variedad de vehículos y un 44% la atención al cliente.

La parte final de la presente investigación, está integrada por el análisis FODA que resume el análisis de los factores internos y externos estudiados, permitiendo identificar las estrategias respectivas, en base a lo que se construyó la propuesta, la misma que contiene tres objetivos estratégicos enfocados a : Lograr crecimiento en las ventas tanto a nivel local y regional en los próximos 3 años. Consolidar la imagen corporativa de K.P.I. VEHÍCULOS en el mercado local y regional de comercialización de

vehículos usados. Ampliar la participación de K.P.I. VEHÍCULOS en el mercado dentro de los próximos 3 años. Para la realización de los objetivos planteados en esta propuesta se presupuestó una inversión total de \$ 16.450,66. En el trabajo se establecen finalmente las conclusiones y recomendaciones, las cuales vienen a complementar de manera satisfactoria la elaboración del Plan estratégico de marketing propuesto.

ABSTRACT

The overall objective of this thesis is part of the development of a "STRATEGIC MARKETING PLAN K.P.I. VEHICLES, CITY OF LOJA "with its development aims to provide a clear view of the situation in which the company is to ensure their permanence and expansion in the competitive market. To carry out this research methods, techniques and procedures that enabled research, develop and test the veracity of the study were used, the methods used were: Deductive Method applied it in research to contrast relevant aspects of the facts and theories general condensates the theoretical framework and particularized specifically in drafting the proposal, the SWOT, EFE matrix, EFI matrix, IE matrix and high-impact matrix.

Inductive method was employed in the study and analysis of the survey results, later to determine general conclusions reached in the investigation, also was it used in the formulation of strategies and the proposal to determine objectives, goals, activities to be carried out in the strategic plan.

The research process received the support of key staff (Manager, Sales Consultant, Accountant) Patio car K.P.I. VEHICLES, direct competitors and customers of the company. The variables investigated were external (PESTEC) internal, competitive and market, using information gathering interview guides and questionnaires designed for this purpose and applied via techniques interview key officials, survey of 48 customers and observation direct competitors and research company, once collected information allowed the subsequent analysis and interpretation of results.

The technical scaffolding upon which the structure of the Strategic Marketing Plan cemented was tempered by compliance with the following logical process: Based on the information obtained product of the analysis of external factors could be determined according to the analysis of the EFE matrix the weighted result of 2.77 allows to know that currently the company is taking advantage of a minimum percentage the various opportunities offered by their environment, which include as most representative as follows: the stability of the dollar, revaluation of automotive used due to the quota limit imports of new vehicles, improving the current socioeconomic situation of the population.

In relation to threats constitute the greatest impact: Safeguards specific taxes for buying and selling used cars, growth, strengthening and intensity of competition.

In the competitive analysis conducted, it is evident that the weighted result of 3.11 in relation to the identified direct competitors is less than these, indicating that the car Patio K.P.I. VEHICLES not positioned in the sector, but it shows advantage over direct competitors on factors such as vehicle quality, market experience, competitive prices and safety and legality in the transaction. In the competitive position of the services offered it is observed that the research company excels in buying and selling services on factors such as price, warranty papers and legality of the vehicle, thorough mechanical review, specialized service.

In point internal analysis is performed, which by EFI matrix whose result is 2.68 allows us to know that the company has an acceptable percentage of

strengths against weaknesses, finding as significant strengths competitive prices, dedicated service and quality vehicles; and as the more obvious weaknesses the company does not have a marketing plan does not provide training for the sales force, and shows a decrease in sales.

In the market study carried out to customers is that: designated as relevant features of KPI vehicles for 52% of customers the good condition of the vehicles offered for a 54% price, 48% variety of vegetables and 44 % customer service.

The final part of this investigation consists of SWOT analysis summarizes the analysis of the studied internal and external factors in order to identify the respective strategies, based on what the proposal was built, it contains three strategic targeted objectives to Achieve sales growth both at local and regional level in the next 3 years. Consolidate the corporate image of K.P.I. vehicles on the local and regional market marketing of used vehicles. K.P.I. expand the participation of vehicles on the market within the next 3 years. For the realization of the objectives outlined in this proposal a total investment of \$ 16,450.66 was budgeted. At work finally establish the conclusions and recommendations, which are to complement satisfactorily the development of the strategic marketing plan proposed.

c. INTRODUCCIÓN

Todo proceso de planeación empresarial debe tener en cuenta tres elementos para asegurar su éxito: claridad de propósito, enfoque y disciplina. La claridad de propósito se refiere a la necesidad de establecer objetivos claros que impulsen a la organización permanentemente a su consecución y que impida que esta se desvíe de aquello que es vital para asegurar su permanencia en el mercado, sin claridad de propósito es fácil que la empresa pierda el rumbo y desperdicie sus recursos. El enfoque hace referencia a que toda organización debe fijar unas prioridades y dedicarse a trabajar en ellas de manera intensiva. Finalmente la disciplina quiere decir que no es suficiente tener un plan claro y preciso si no existe por parte de la empresa la intención permanente de concretar aquello que ha determinado es bueno para su futuro.

Es por ello que el propósito del trabajo investigativo se orienta a la elaboración de un “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA K.P.I. VEHÍCULOS, DE LA CIUDAD DE LOJA”, mediante su elaboración se contribuirá con conocimientos teóricos y prácticos a los directivos de la empresa con la finalidad de trazar líneas, objetivos, y metas que permitan mantener a la empresa en el mercado competitivo y ofrecer alternativas de solución a los problemas más relevantes que se presentan dentro de la misma.

Su estructura contiene: **el Resumen** que sintetiza una visión global del tema con tendencia a los resultados; **la Introducción** en donde se expresa la

importancia del tema y el extracto de su contenido. **La Revisión** de Literatura en donde se recopilaron elementos teóricos que son aspectos relacionados con el tema planteado, **los Materiales y Métodos** en los que se abarcó aquellos recursos tanto humanos como materiales que facilitaron la realización del trabajo, así como aquellos métodos y técnicas que permitió contar con las directrices necesarias para una investigación profunda, concreta y clara. En la presentación de **Resultados** que es la recopilación de información que fue procesada y presentada en los cuadros estadísticos con su correspondiente interpretación y diagnóstico, la **Discusión** contiene la propuesta del plan estratégico de marketing considerando para ello los problemas y necesidades de la empresa. Estableciendo así las **Conclusiones** en donde se hace constar las principales conclusiones derivadas de la realización de la investigación y de los objetivos específicos, sobre la situación de la entidad y a la vez emitiendo y proponiendo las respectivas **Recomendaciones** que constituyen un aporte con la finalidad de favorecer al desarrollo de la entidad.

Por último la **Bibliografía** constituida por la descripción de los libros, utilizados para la elaboración de la tesis, el **Índice**, en el que se señala con claridad y fácil ubicación todos los temas tratados tanto teóricos como prácticos; finalmente en los **Anexos** se presenta documentos que sirven como respaldo de la información utilizada en la presente investigación.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

ANTECEDENTES

Es importante entender la dinámica y evolución del marketing estratégico, el mismo que a través del tiempo ha integrado aspectos relevantes que han contribuido al surgimiento de nuevos modelos y herramientas para analizar el entorno, el medio competitivo, comunicarse con los clientes, lo que le ha generado al marketing estratégico la relevancia que posee.

Para empezar cabe señalar que el marketing aparece con fuerza durante la segunda guerra mundial con la finalidad de mantener las aspiraciones comerciales de las empresas norteamericanas en un mercado tocado por la fuerte recesión económica, desde entonces hasta nuestros días el marketing está presente en nuestra vida cotidiana.

Hace cincuenta años aproximadamente surge un mercado en donde la demanda superaba la oferta, lógicamente el fabricante vivía una edad de oro puesto que vendía fácilmente todo su producto y no prestaba ningún interés por sus consumidores, tampoco las ventas se daban sobre unas previas bases investigadas en un ámbito específico, es por eso que se producía lo que se quería y el consumidor adquiría de acuerdo a sus posibilidades económicas.

Veinte años después se incrementó el mercado y los empresarios deciden potenciar su sistema de producción a través de la automatización y

mecanización, lo cual brinda la oportunidad de producir más de manera fácil, rápida y económica. Paralelamente aparece la competencia, entonces la cantidad ofertada es mayor que la demandada, debido al elevado incremento de la producción es por eso que los empresarios deciden invadir las zonas de sus competidores.

Como solución se incorporan a las empresas los departamentos de ventas, para eliminar inventario debido a la gran producción que se está realizando en el momento y tener presencia en el mercado. Pero llega el momento en que se estancan las ventas y es la hora de hacer un análisis y como consecuencia se plantea por primera vez realizar un estudio del entorno, la competencia, los consumidores, del producto, del mercado, en este momento es cuando nace realmente el Marketing estratégico como el proceso que hoy conocemos y al mismo tiempo reviste mayor importancia como herramienta estratégica de Gerencia.

El marketing estratégico de los años ochenta da paso en los noventa a un marketing más táctico a causa de las crisis económicas acontecidas y la escasa diferenciación entre los productos. Las empresas olvidan el medio y largo plazo, la investigación del entorno, de mercado y al consumidor, sustituyendo la estrategia por acciones de efecto y resultados inmediato. Pero esta forma de marketing no podía durar demasiado.

Cuando el consumidor y sus emociones cobran importancia en el marketing estratégico de las empresas, comienza a dilucidarse el nuevo rumbo del

mismo. Los últimos diez años el marketing estratégico ya no se centra únicamente en la venta del producto o servicio, sino que empieza a valorar y potenciar la relación entre consumidor y marca. Nace el siglo XXI y el consumidor quiere participar en todo el proceso, quiere ser partícipe de la marca, quiere ser parte de la empresa, y la palabra marketing va diluyéndose entre diversos términos que surgen a raíz de la especialización (street marketing, buzz Marketing, neuromarketing, social marketing, engagement marketing, etc.) incorporando a un tiempo en su evolución aquellos elementos que conlleva el avance económico, tecnológico, social y cultural en el mundo.

COMERCIALIZACIÓN DE AUTOS USADOS EN LA CIUDAD DE LOJA

En Loja, tal como en el resto de provincias del Ecuador, el incremento de vehículos es considerable, anualmente se incrementa la comercialización de todo tipo de vehículos y de manera especial de automóviles y camionetas, muy utilizados para la transportación familiar y para la comercialización de diversos productos y servicios, a fin de satisfacer la demanda también creciente en el campo de la comercialización y desarrollo en general.

Entre los vehículos más demandados se cuentan aquellos con pocos años de antigüedad y/o poco kilometraje, cuyas características generales son las que más se acercan a las de los modelos que los concesionarios en un determinado momento del año dejan de ofrecer, por agotar sus existencias. Ciertas marcas y modelos gozan de mejor acogida entre los usuarios en

comparación con otros vehículos similares. Eso hace que, al cabo de unos años, el precio de reventa sea mayor.

PATIOS DE VENTA DE AUTOMOTORES EN LA CIUDAD DE LOJA

Se puede definir a un Patio como el lugar que tiene un perímetro definido en el que se venden automotores usados, que son susceptibles de oferta y demanda. Tienen una organización especial y seguridades determinadas para la transacción comercial que se realice.

Estos negocios tienen dos formas de operar: compran vehículos, los exponen y los venden a sus clientes; la otra, hacen un contrato de servicio con una persona para que en consignación exponer y vender el auto, y a través de ello el local cobra una comisión ya acordada.

Los patios de venta de autos usados son de carácter formal y cuentan con una organización más responsable que las ventas de automotores usados en las ferias libres. Con mucha frecuencia estos patios tienen una importante promoción a través del Internet que les permite mayor seguridad y eficacia respecto a la compra venta de lo que ofertan. Siendo esta la razón por la que son de preferencia de los compradores que desean autos para su uso y no para la negociación ulterior como sucede con la compra venta de las ferias.

En la Avenida Manuel Carrión Pinzano (Occidental) es en donde existe una mayor concentración de este tipo de negocios, se tiene conocimiento de 35 patios que están registrados en Loja.

Los siguientes patios de autos están registrados en el portal web patiotuerca.com: Automotores Occidental, Covehmal, Crediauto Loja, LojAutos, Teo motors, K.P.I. VEHÍCULOS, MP VEHÍCULOS, Auto Pal, Iván Vélez Vehículos, EXPOAUTO, FC VEHÍCULOS, K-RASO, OCA-MOTORS, LEO'S CAR, Eddycar, Gato car, Santiago Motors, Rodríguez car, Citycar, AUTOMOTORESCALLE.

En referencia a la empresa de estudio K.P.I. VEHÍCULOS, inició sus operaciones el 7 de agosto del año 2006 en la ciudad y provincia de Loja, por iniciativa del Lcdo. Caiser Pineda Iñiguez, la empresa es de carácter familiar, e inicia con un capital de \$ 30.000,00 dólares americanos, principia comercializando vehículos pequeños y de mayor rotación en el mercado lojano de marcas como: Chevrolet, Mazda, Toyota, Hiunday, Volkswagen desde las ciudades de Quito, Cuenca, Ambato.

Esta empresa se dedica exclusivamente a la compra, venta y consignación de vehículos usados, para lo que dispone de un local propio en la ciudadela Zamora. Los vehículos que comercializa son de tipo gama alta en automóviles, camionetas y jeeps, en mínima cantidad camiones, en las marcas anteriormente señaladas. El mercado al cual está dirigido es la provincia de Loja, pero también tiene clientes de otras zonas como: El Oro y Zamora.

MARCO TEÓRICO

Plan de Marketing.- (Hoyos, 2013) Un plan de marketing es un documento que relaciona los objetivos de la empresa en el área comercial con sus recursos, es decir, es la bitácora mediante la cual la empresa establece que objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y que debe hacer para alcanzar dichos objetivos es decir la estrategia de marketing.

Importancia de un plan de marketing.- Un plan de marketing reviste gran importancia para la empresa debido que permite:

- Conocer el mercado, los competidores, la legislación vigente, las condiciones económicas, la situación tecnológica y la demanda y los recursos disponibles en la empresa.
- Permite prever los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar las vías que los lleven a los objetivos deseados permitiendo ver con claridad lo planificado y lo que realmente está sucediendo en el entorno.
- Al igual que todo proyecto está limitado en el tiempo, tiene bien delimitadas las responsabilidades de sus miembros y participantes.

- Permite analizar los problemas y las oportunidades futuras: problemas en los que no se había pensado al principio, esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas y permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

¿Para qué sirve un plan de marketing?

(Hoyos, 2013) El plan de marketing es una herramienta que permite a la organización hacer un análisis de su situación actual para conocer con certeza sus principales debilidades y fortalezas, al igual que las oportunidades y amenazas del entorno. Gracias a esto la organización puede aclarar el pensamiento estratégico y definir prioridades en la asignación de recursos. El plan de marketing ayuda a la empresa a generar una disciplina en torno a la cultura de planear y supervisar las actividades de marketing de manera formal, sistemática y permanente.

Los objetivos del marketing.- El papel del marketing en la empresa debe ser visto en tres niveles: el primero de ellos es el de la consecución del objetivo misional, es decir, orientar la empresa al mercado, el segundo hace referencia a la consecución de los objetivos y en tercer lugar la realización de unas funciones muy concretas que se dan en el día a día. Los objetivos se pueden definir a corto plazo y estratégicos o a largo plazo.

CUADRO Nº 1 OBJETIVOS DE MARKETING

OBJETIVOS OPERATIVOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Ventas	Share of mind (Recordación de marca)
Cartera	Top of mind (primera marca que menciona una persona)
Rentabilidad	Top of heart (preferencia de marca)
Lanzamiento de nuevos productos	Participación en el mercado
Vinculación de clientes (clientes nuevos)	Posicionamiento
Deserción de clientes/ retención	Cobertura geográfica
Satisfacción	Calidad de clientes
Recuperación de clientes	
Deserción de vendedores	

Fuente: Libro Plan de marketing: diseño, implementación y control (pág.18).

Objetivos a corto plazo.- Los objetivos a corto plazo pueden dividirse en dos: los básicos, es decir los que son comunes a todo tipo de negocio y los particulares aquellos que se fijan dependiendo del tipo de negocio o empresa de la que se esté hablando.

Dentro de los objetivos básicos se destacan el de ventas, el de cartera y el de la rentabilidad, los cuales por lo general se trabajan en un horizonte de un año y su seguimiento se hace de manera periódica, ya sea diariamente, semanalmente o mensualmente, es común también que se haga seguimiento por trimestres.

Objetivos Estratégicos.- Son los que generan posibilidades a la empresa de mantenerse en el tiempo y ayudan a que los de corto plazo se alcancen de una manera relativamente más cómoda. Cada objetivo estratégico debe responder las siguientes preguntas: ¿qué se quiere lograr?, ¿cuándo se debe lograr?, ¿cómo se sabrá si se ha logrado? La empresa, una vez que ha establecido y tiene clara su Misión y Visión, debe definir sus objetivos estratégicos o de largo plazo, es decir, aquellos enunciados que orientan el camino hacia un fin concreto en un futuro a varios años.

Características de los objetivos estratégicos

(Granados, 2009) Para fijar los objetivos específicos que desea lograr debe considerar ciertas características de los mismos y deben ser:

- Orientados hacia resultados específicos.
- Realistas, alcanzables.
- Aceptables para todas las áreas funcionales de la empresa.
- Claros, fáciles de comprender.
- Flexibles.
- Consistentes entre sí.
- Capaces de crear un verdadero desafío.
- Susceptibles de ser controlados.
- Establecidos de manera que fijen un resultado clave.

- Importantes (logro del objetivo debe justificar el tiempo y los recursos que habrán de invertirse).

Estrategias de marketing.- (Fernández, 2007) Una Estrategia de Marketing detalla cómo se logrará un objetivo de Marketing. Mientras que los objetivos son específicos y medibles, las estrategias son descriptivas. Las estrategias proporcionan una dirección para todas las áreas del Plan de Marketing. Las estrategias sirven como una guía para posicionar el producto, además sirven como referencia para desarrollar un "Marketing Mix" específico: producto, precio, plaza, promoción, merchandising, publicidad, etc. Las estrategias generales más comunes son:

La estrategia de producto.- Comprende todas las decisiones sobre bienes y servicios. Estas decisiones se construyen a partir de producto, la marca, el empaque, la calidad, la garantía, el ciclo de vida y el desarrollo de un nuevo producto.

La estrategia de precios.- Es una serie de métodos de fijación de precios competitivos y justificables para los productos que ofrecen la empresa.

La estrategia de distribución.- Son las actividades relacionadas con la distribución física de bienes y la selección de canales de comercialización adecuados que determina una empresa para establecer contacto directo o indirecto con su mercado meta.

La estrategia promocional.- La forma de comunicación con los clientes se compone de elementos como: las ventas personales, las relaciones publicas, la publicidad, el marketing directo y la promoción de ventas. Su objetivo es determinar el tipo de comunicación más conveniente para persuadir la compra de clientes y consumidores.

Filosofía empresarial de Marketing

La filosofía empresarial se ha convertido en la base fundamental que estructura el comportamiento de la organización en el medio, en ella está plasmada su naturaleza esencial, quien es, para que existe, a donde quiere llegar, como desea hacerlo y cuál es la huella que quiere dejar en la sociedad, las empresas ya nos son un actor más, insertado en el tejido social que procura realizar sus actividades de manera individual e independiente, buscando satisfacer sus objetivos financieros, sino que se han convertido en protagonistas fundamentales del desarrollo social.

La filosofía empresarial se convierte en el alma de la organización, hace de la organización única, le da identidad diferenciándola de las demás y fortaleciéndola interior y exteriormente, los elementos que hacen parte de la filosofía empresarial de marketing son los siguientes:

Misión.- La misión de una empresa se refiere a la forma en que está constituida, a su esencia y a su relación con el contexto social”, se puede decir por lo tanto que es el propósito, fin o razón de ser y que depende directamente del contexto social, cultural, ambiental, económico y

tecnológico; definiendo lo que pretende aportar y a quien se lo va a aportar. Está definida por cinco elementos importantes:

1. La empresa tiene una historia de sus políticas, logros y fracasos y no debe deslindarse, ya que conforman un marco referencial que genera su filosofía de trabajo.
2. Las preferencias actuales de administración y de los propietarios.
3. El entorno del mercado, que influye claramente en la organización y definición de la empresa.
4. Los recursos con los que cuenta la organización, los cuales serán determinantes para saber cuáles misiones y propósitos son posibles de llevar a cabo.
5. Los elementos que deben considerarse en la fundamentación de la misión y propósito de la empresa son el conjunto de las competencias distintivas.

Visión.- (D' Alessio, 2008) La visión de la organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis.

Los Valores.- Pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

(Hoyos, 2013) Aquella en la que predomina el análisis orientado a la toma de decisiones a largo plazo relacionadas especialmente con los negocios o productos que atenderá una compañía, con los segmentos que se atenderán con esos productos y con el posicionamiento que tendrán esos productos.

Por lo tanto es necesario considerar las siguientes variables:

Producto.- (Lima, 2012) Es todo aquel bien material o inmaterial que puesto en el mercado viene a satisfacer la necesidad de un determinado cliente. Al bien material se le denomina producto y al inmaterial servicio.

Mercado.- Constituye el lugar físico o virtual donde concurren compradores y vendedores para realizar una transacción.

Segmentación del mercado.- Proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad. El propósito de la segmentación del

mercado es la de alcanzar a cada subconjunto con actividades específicas de mercadotecnia para lograr una ventaja competitiva.

Investigación de mercado.- Se define como la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo, es una herramienta que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado.

Aspectos a analizar.- Con el estudio de mercado pueden lograrse múltiples objetivos y puede aplicarse en la práctica a cuatro campos definidos, a analizar, como son:

El consumidor:

Sus motivaciones de consumo

Sus hábitos de compra

Sus opiniones sobre nuestro producto y los de la competencia.

Su aceptación de precio, preferencias, etc.

El producto:

Estudios sobre los usos del producto.

Tests sobre su aceptación

Tests comparativos con los de la competencia.

Estudios sobre sus formas, tamaños y envases.

El mercado:

Estudios sobre la distribución

Estudios sobre cobertura de producto en tiendas

Aceptación y opinión sobre productos en los canales de distribución.

Estudios sobre puntos de venta, etc.

La publicidad:

Pre-tests de anuncios y campañas

Estudios a priori y a posteriori de la realización de una campaña, sobre actitudes del consumo hacia una marca.

Estudios sobre eficacia publicitaria, etc.

Análisis de la demanda.- Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado

El análisis de la demanda tiene como objetivo principal medir las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado, con respecto a un bien o servicio y como este puede participar para lograr la satisfacción de dicha demanda.

Análisis de la Oferta.- La oferta es la cantidad de bienes o servicios que se ofrecen a distintos precios en un momento determinado.

El estudio de la oferta tiene por objeto identificar la forma como se han atendido y como se atenderán en un futuro, las demandas o a las necesidades de la comunidad.

Análisis de los precios.- Es la cantidad monetaria que los productores están dispuestos a vender y los consumidores a comprar, un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio.

Análisis de la comercialización.- El estudio de comercialización señala las formas específicas de procesos intermedios que han sido previstos para que el producto llegue al usuario final.

Necesidad.- Importante variable básica del marketing, pudiéndola definir como la sensación de carencia física, fisiológica o psicológica común a todas las personas que conforman el mercado.

Percepción.- Considerado como un acto voluntario posterior a la necesidad, lo podemos definir como la forma en que la persona manifiesta la voluntad de satisfacer la mencionada necesidad, lógicamente los factores sociales, culturales y ambientales serán los que marquen los estímulos del marketing para su consecución.

EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

(Hoyos, 2013) La planeación estratégica de Marketing se inicia con el análisis de situación, evaluando en dónde está la empresa hoy en día; luego

se define a dónde se quiere llegar, es decir se determinan los objetivos, y finalmente se define cómo se van a conseguir los objetivos, esto es la estrategia general mediante la cual se conseguirán dichos objetivos.

La primera fase del Plan estratégico de Marketing es el análisis de situación el cual tiene dos componentes: el análisis interno y el análisis externo.

ANÁLISIS INTERNO

Es el primer paso dentro de un proceso de planeación de marketing, mediante este proceso se evidenciarán las principales debilidades y fortalezas de una empresa en términos de marketing. Permite resumir, sintetizar y destacar solamente la información más relevante y crítica. El objetivo es identificar las principales variables, para lo cual se utiliza la matriz EFI, la cual permite a los estrategas, resumir y evaluar la información con un enfoque integral y sistémico realizando un análisis de los factores internos que afectan a la empresa. Son 4 bloques de análisis, que coinciden con el marketing mix.

Mezcla de Mercadotecnia

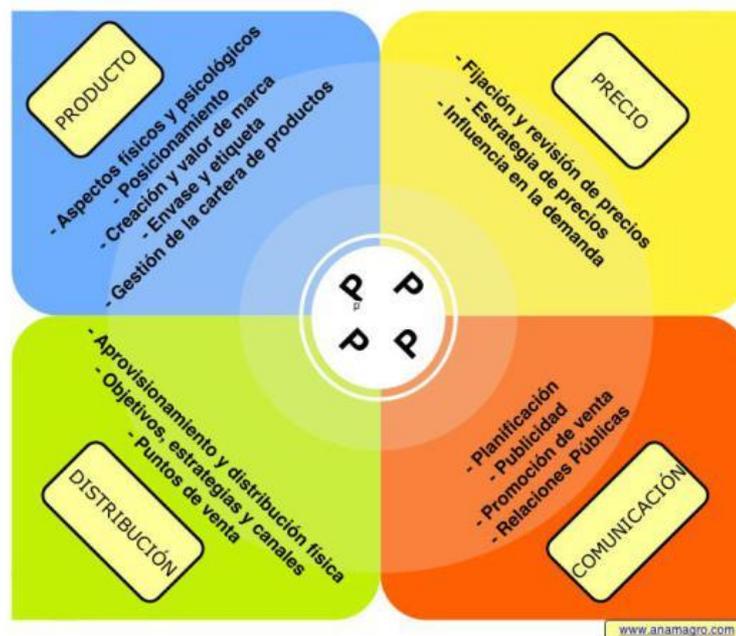
Se denomina Mezcla de Mercadotecnia (llamado también Marketing Mix, Mezcla Comercial, Mix Comercial, etc.) a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. Son las estrategias de marketing, o esfuerzo de marketing y deben incluirse en el plan de Marketing (plan operativo).

Gestión de la mezcla de mercadotecnia

Para que una estrategia de marketing (mezcla de mercadotecnia) sea eficiente y eficaz, ésta debe tener coherencia tanto entre sus elementos, como con el segmento o segmentos de mercado que se quieren conquistar, el mercado objetivo de la compañía.

A largo plazo, las cuatro variables tradicionales de la mezcla pueden ser modificadas pero a corto plazo es difícil modificar el producto o el canal de distribución. Por lo tanto, a corto plazo los responsables de mercadotecnia están limitados a trabajar sólo con la mitad de sus herramientas.

GRÁFICO Nº 1 ELEMENTOS DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA



Fuente: HAMERMESH, Richard. Planeación Estratégica. México, Limusa.

Relación de las Cuatro P .- Los elementos de la mezcla original son:

Producto o servicio.- En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras. Cabe decir que el producto tiene un ciclo de vida (duración de éste en el tiempo y su evolución) que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia y que se dibuja en forma de curva en el gráfico. Las fases del ciclo de vida de un producto son: Lanzamiento, crecimiento, madurez, declive.

Precio.- Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc. Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento del mix de Marketing que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costos. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto (así como su exclusividad).

Plaza o Distribución.- En este caso se define como donde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma.

Promoción.- Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa = comunicación activa; como se percibe la empresa = comunicación pasiva). La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad, Relaciones Publicas, y Comunicación Interactiva (Marketing directo por mailing, emailing, catálogos, webs, telemarketing, etc.).

ANÁLISIS EXTERNO

(D' Alessio, 2008) Permite identificar y evaluar acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control. Su propósito es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deben evitarse.

El objetivo es identificar las principales variables, para lo cual se utiliza la matriz EFE, la cual permite resumir y evaluar la información con un enfoque

integral y sistémico realizando un análisis de factores externos que afectan directamente a los productos, los mercados, y las organizaciones que compiten en el sector bajo análisis, de esta manera se considera los siguientes factores externos clave que son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización.

En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio de sus proveedores, y de sus compradores.

MACROENTORNO

Está constituido por una serie de variables no controlables que influyen de manera directa o indirecta en el desempeño de una marca. Todas estas variables deben ser evaluadas para descubrir si generan oportunidades o amenazas en la organización.

Los factores externos clave se caracterizan por ser:

Importantes para el logro de los objetivos a largo plazo.

Medibles para evaluación y control.

Aplicables a todos los competidores.

Pueden variar de acuerdo al tiempo, o a la industria que se tome como escenario de competencia.

Factor político, gubernamental y legal (P).- Son las fuerzas que determinan las reglas tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores y de sus compradores.

Factor económico y financiero (E).- Determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional.(exportación/importación).

Factor social, cultural y demográfico (S).- Involucra creencias, valores, actitudes opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

Factor tecnológico y científico (T).- Está caracterizado por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.

El impacto de estas fuerzas en el entorno es amplio: modifican las reglas de la competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, reducen o eliminan las barreras de entrada dentro de un sector industrial, generan nuevas oportunidades de negocio, dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, hace que productos bienes y servicios existentes resulten obsoletos, producen escasez de habilidades técnicas, etc.

Factor ecológico y ambiental (E).- Estas fuerzas son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta alertando de los efectos nocivos de la industrialización. En este sentido afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales de imagen, e incluso comerciales dependiendo del tipo de industria a la que pertenezca y a la comunidad vinculada.

CUADRO Nº 2 FACTORES DEL MACROENTORNO

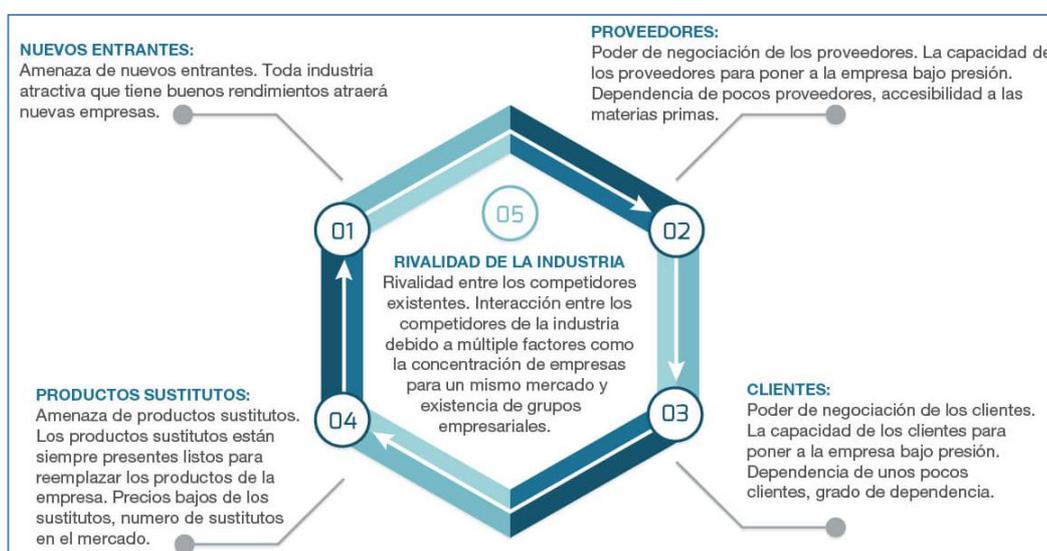
FACTORES DEMOGRÁFICOS	FACTORES AMBIENTALES
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento y distribución demográficos • Movilidad de la población • Empleo y desempleo • Nuevas construcciones y obras públicas • Alfabetización • Sistemas de salubridad de higiene • Aumento de la tercera edad • Tasa de natalidad • Tasa de mortalidad • Aumento de enfermedades • Mayor permanencia en el hogar de los jóvenes 	<ul style="list-style-type: none"> • Contaminación del aire • Contaminación del agua • Escasez de agua • Calentamiento del planeta • Destrucción de selvas y bosques • Especies en vías de extinción • Clima • Desastres naturales
FACTORES ECONÓMICOS	FACTORES POLÍTICO-LEGALES
<ul style="list-style-type: none"> • Deuda pública • Inflación • Ciclo económico • Desempleo • Tendencia del PIB • Nivel de precios • Poder adquisitivo de la población • Contrabando • Importaciones • Inversión extranjera • Tratados de libre comercio 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política del país • Sistema de gobierno • Intervención estatal en los negocios • Restricciones a la importación y exportación • Relaciones internacionales • De carácter legal • Tendencias fiscales: • Impuestos sobre ciertos artículos o servicios • Forma de pago de impuestos • Exenciones de impuestos • Impuestos sobre utilidades • Tendencias en la legislación: • Laboral • Mejoramiento del ambiente • Descentralización de las empresas en las zonas urbanas
FACTORES TECNOLÓGICOS	FACTORES SOCIOCULTURALES
<ul style="list-style-type: none"> • Nanotecnología • Robótica • Reducción del ruido en los productos • Reducción del consumo de agua • Sustitución de materiales(madera y metales) • Biotecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambientalismo • Nacionalismo • Egocentrismo • Hedonismo • Culto a la salud • Discriminación racial • Crisis de valores

Fuente: Libro Plan de marketing: diseño, implementación y control. Ricardo Hoyos Ballesteros (pág.63).

Elaboración: La Autora.

Factor Competitivo (C).- Comprende la estructura del sector industrial, compuesto por las cinco fuerzas de Porter que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

GRÁFICO N° 2 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Estrategia competitiva Michael E. Porter primera ed.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

(Fernández, 2007) El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Nuevas empresas en una industria traen nueva capacidad y deseo de ganar participación de mercado, lo que puede reducir el margen de ganancia de la industria.

2. La rivalidad entre los competidores

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc. La rivalidad entre competidores permite comparar las estrategias o ventajas competitivas de la empresa con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

3. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación de los

proveedores puede sobrecargar su competitividad, por lo que es otro factor a tener en consideración.

4. Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. Una empresa ha de estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consiste en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación. Gracias a la protección que ésta ventaja competitiva le daba, podría obtener utilidades que luego

invertiría en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

MICROENTORNO

(Fernández, 2007) Se describe como las variables semicontrolables, se llaman así porque de alguna manera una empresa puede hacer algo para modificar lo que sucede en los diferentes componentes de este. Las principales variables son:

La propia empresa.- Los departamentos que forman la empresa influyen directamente en las funciones del departamento de marketing. Puesto que se deben tomar decisiones que concuerden con los planes de la alta dirección, además debe estar en contacto con otros departamentos: en finanzas se intentan conseguir fondos para cubrir el presupuesto de los planes de marketing, en investigación y desarrollo se dedica al diseño de los productos con aquellos atributos que pretenden incluirse en él según el plan de marketing, el de compras se preocupa por obtener provisiones y materiales, en contabilidad se comparan ingresos y costes para de manera que se pueda comprobar si se están cumpliendo los objetivos de marketing.

Suministradores.- Son aquellas empresas que proporcionan recursos a la empresa para producir los bienes y servicios. Las variables que afectan de una manera más directa son: número de proveedores, tamaño del proveedor, poder de negociación y poder de mercado.

Intermediarios de marketing.- Empresas que ayudan a la promoción, distribución y venta de los bienes y servicios de la organización hacia un público objetivo. Hay que estudiar el número, el tamaño, poder de mercado y condiciones de negociación.

Clientes.- Se debe realizar un estudio de las oportunidades y amenazas de los diferentes mercados de clientes a los que se dirige la empresa, cada uno de ellos tendrá unas características especiales que exigirán un cuidadoso análisis del vendedor.

Posibles Competidores.- Estudio de las oportunidades y amenazas derivadas de aquellas empresas que desde un punto de vista amplio compiten con los bienes y servicios de nuestra empresa. Considera: La competencia actual y potencial, estrategias pasadas y actuales, barreras de entrada al sector, productos sustitutivos de los nuestros.

Grupos de interés.- Cualquier colectivo que tenga o pueda tener un impacto sobre la capacidad de la empresa para poder desarrollar y alcanzar sus objetivos de marketing. Son grupos: Financieros, medios de masas, Instituciones públicas, acciones populares: de interés general interno (sindicatos). El departamento de relaciones públicas es aquel que se encarga de mantener el contacto con estos grupos.

INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS EN UN PLAN DE MARKETING

(D' Alessio, 2008) Son instrumentos para la integración del análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de formular planes de acción en la

búsqueda de la competitividad en el mercado. Estas herramientas son de análisis y no de decisión.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, ambiental, política, tecnológica, y competitiva. Su propósito es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y las amenazas que se deben evitar.

CUADRO Nº 3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

MATRIZ EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Expansión y ampliación de sus operaciones (mayor presencia en provincias).	0.15	4	0.6
Crecimiento del sector consumo y la capacidad adquisitiva de la población.	0.10	4	0.4
Crecimiento del sector retail en los próximos años.	0.15	3	0.45
Crecimiento económico en el interior del país y a nivel global.	0.05	4	0.2
Crecimiento de la inversión privada	0.05	2	0.1
Auge de centros comerciales.			
AMENAZAS			
Ingreso de nuevos competidores sobre todo extranjeros como Zara y Paris.	0.15	3	0.45
Pérdida de mercado debido al mayor posicionamiento de otras tiendas en provincias; por ejemplo topy top.	0.10	3	0.3
Exposición frente a ciclos económicos fluctuantes debido a la actividad económica y empleo.	0.10	2	0.2
	0.05	4	0.2
	1.00		3.10

Elaboración: La Autora

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Un total de entre 10 a 20 factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan

a la empresa y su industria.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las

estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Ayuda a identificar a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación a la posición estratégica de una empresa en estudio.

CUADRO Nº 4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

MATRIZ MPC

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	SAGA FALABELLA		RIPLEY		OECHSLE	
		PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
Publicidad	0.20	3.00	0.60	4.00	0.80	3.00	0.60
Calidad de productos	0.15	3.00	0.45	4.00	0.60	3.00	0.45
Precios competitivos	0.25	3.00	0.75	3.00	0.75	4.00	1.00
Lealtad de la marca	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	3.00	0.30
Buena atención del cliente	0.30	4.00	1.20	3.00	0.90	3.00	0.90
TOTAL	1.00		3.40		3.45		3.25

Elaboración: La Autora

La elaboración de una Matriz de perfil competitivo consta de cinco pasos:

1. Identificar los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.

2. Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. NOTA: La suma debe ser igual a 1.

0.0 =sin importancia

1.0 = muy importante

3. Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

1 = Debilidad grave

3 = Fortaleza menor

2 = Debilidad menor

4 = Fortaleza importante

4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.

5. Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

CUADRO Nº 5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

MATRIZ EFI

FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Solidez y experiencia de los accionistas y sólido equipo profesional.	0.15	4	0.60
Integración horizontal con otros negocios de retail del Grupo Falabella.	0.10	3	0.30
Posee adecuados sistemas de abastecimiento, que le ayudan a reducir costos.	0.15	4	0.60
Sólido posicionamiento de marca Saga Falabella.	0.15	4	0.60
Capacidad de poder seguir con el plan de expansión sin deteriorar el perfil financiero.	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			
Ventas y márgenes sujetos a estacionalidad	0.15	1	0.15
La marca está igualmente posicionada que su competencia directa.	0.10	2	0.20
Liquidez supeditada a ventas con las tendencias de la moda y factores climatológicos	0.15	1	0.15
Sensibilidad de los ingresos al poder adquisitivo de la población.	0.10	2	0.20
	1.00		2.95

Elaboración: La Autora

El procedimiento para la evaluación de los factores internos es el siguiente:

1. Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna, entre 10 y 20 factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto

de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

El puntaje más alto para la organización es 4.0, el más bajo 1.0 y el promedio 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son internamente débiles, mientras que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Análisis FODA

(Granados, 2009) Es una herramienta de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Fortalezas.- Capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades.- Factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades.- Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas.- Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Combinaciones estratégicas del FODA

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización.

Las estrategias **FO (Explotar)**, utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias **DO (Buscar)** se enfocan en mejorar las debilidades al tomar ventaja de las oportunidades del entorno.

Las estrategias **FA (Confrontar)**, utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas del entorno.

Las estrategias **DA (Evitar)** utilizan tácticas defensivas las mismas que van dirigidas a reducir las debilidades y evitar las amenazas externas.

CUADRO N° 6 MATRIZ DE ALTO IMPACTO FODA

<p>ANÁLISIS DOFA</p>	<p><u>O</u>: OPORTUNIDADES</p> <p>Enumerar las oportunidades más importantes de mayor a menor impacto</p>	<p><u>A</u>: AMENAZAS</p> <p>Enumerar las amenazas más importantes de mayor a menor impacto</p>
	<p><u>F</u>: FORTALEZAS</p> <p>Enumerar las fortalezas más importantes de mayor a menor impacto</p>	<p>ESTRATEGIAS <u>FO</u></p> <p>(ataque)</p>
<p><u>D</u>: DEBILIDADES</p> <p>Enumerar las debilidades más importantes de mayor a menor impacto</p>	<p>ESTRATEGIAS <u>DO</u></p> <p>(Refuerzo/mejora)</p>	<p>ESTRATEGIAS <u>DA</u></p> <p>(Retirada)</p>

Elaboración: La Autora.

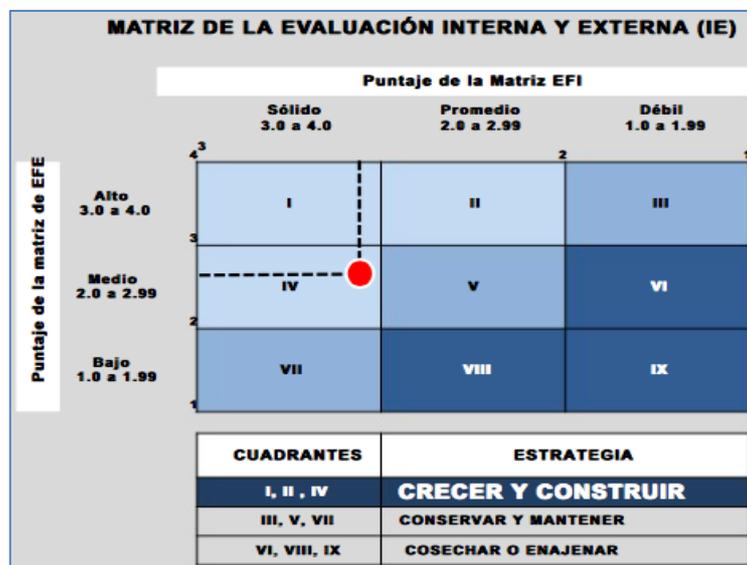
Factores críticos de éxito.- Es un resumen de los aspectos más relevantes de la matriz FODA y se emplea cuando esta última contiene demasiados elementos que en realidad no se pueden manejar dentro de un plan de marketing. Los factores críticos de éxito son los elementos que se

deben trabajar prioritariamente para garantizar el éxito del plan. Luego de escogidos los factores críticos de éxito se fijan los objetivos.

MATRIZ INTERNA EXTERNA

(D' Alessio, 2008) La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz. Para elaborarla se llevan a cabo las Auditorías Internas y Externas, a fin de recabar los Factores claves del éxito, internos y externos.

CUADRO Nº 7 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA- EXTERNA



Elaboración: La Autora.

La matriz IE como se muestra en el gráfico consta de dos ejes con tres sectores cada uno, que forman las nueve celdas. El eje x corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI. El eje está dividido en

tres sectores que reflejan la posición estratégica interna de la división, débil: de 1.0 a 1.9, promedio de 2.0 a 2.9, y fuerte: de 3.0 a 4.0. El eje y corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFE, también está dividido en tres sectores bajo: de 1.0 a 1.9, medio de 2.0 a 2.9, y alto: de 3.0 a 4.0 que reflejan la capacidad de la división para capitalizar oportunidades y evitar amenazas. La matriz IE se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en las celdas. La región 1 sugiere crecer y construir (invertir para crecer), la región 2 sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades), y la región 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos. Se puede considerar exitosa la organización que logra mantenerse alrededor de la celda 1.

FORMULACIÓN DEL PLAN

Es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado

El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuando y con quien se realizaran las acciones, es un trabajo en equipo, por ello es importante reunir a los miembros de la empresa y formalizar el grupo para su realización y ejecución. El plan lleva los siguientes elementos.

- Que se quiere alcanzar (objetivo)
- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad)
- Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo)
- En dónde se quiere realizar el programa (lugar)
- Con quien y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros)
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso)
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados)

Los planes de acción solo se concretan cuando se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia a seguir. Los principales problemas y fallas de los planes se presentan en la definición de los detalles concretos.

Planteamiento de Objetivos

(Munera & Rodríguez, 2009) Con el conjunto de análisis realizados, la empresa debe estar en disposición de fijar los objetivos estratégicos que quiere lograr. Es necesario establecer cuantitativamente y con varios indicadores los objetivos perseguidos, así como referirlos a un periodo de tiempo, para poder determinar su grado de logro y magnitud de las desviaciones que se produzcan. Los objetivos deben ser coherentes entre si y estar jerarquizados, de manera que esto permita la correcta asignación de responsabilidades en la empresa.

Problema.- Primeramente se hace una justificación del porque se realiza el objetivo estratégico dando a conocer cuáles han sido las causas del mismo

Definición de estrategias.- Se trata de indicar la forma en que se espera alcanzar los objetivos establecidos en la fase anterior. Aunque existen

múltiples tipos de estrategias, algunas de las que se deben indicar en el plan son las siguientes:

- a. Estrategia de segmentación
- b. Estrategia de posicionamiento.
- c. Estrategias de producto y marca.
- d. Estrategias de precio.
- e. Estrategias de distribución.
- f. Estrategias de comunicación.

Definición de tácticas.- (Kotler & Armstrong, 2006) Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia. Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia. La táctica contesta a la pregunta de cómo llevamos a cabo nuestros planes e ideas. Calcular con exactitud cada movimiento, encontrar maniobras, combinaciones o recursos para mejorar nuestra posición es competencia de la táctica.

Indicadores.- La medición de las actividades de marketing se hace a través de indicadores o métricas, entendidas como un número expresado de manera absoluta o relativa que normalmente muestra una relación entre dos elementos.

Políticas.- Las políticas son guías para orientar la acción, son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Asignación de responsabilidades.- Establece la persona/as responsable/es de que la acción se desarrolle, ejecuta, mida y evalúe.

Cronograma general.- Se debe marcar siempre fecha de inicio y fecha de finalización de la acción. Y por supuesto cumplir los plazos en la medida de lo posible.

Presupuesto general.- Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos. Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.

Evaluación y control.- Dentro de las diferentes acciones que se plantean para el cumplimiento de los objetivos, será necesario establecer un control sobre las mismas que permitan la eficacia del proyecto y sea posible lograr los objetivos pero de manera ordenada, en el tiempo previsto y con la óptima utilización de los recursos existentes, es por ello que el control de manera general se refiere al monitoreo permanente de las actividades con el fin de verificar su cumplimiento, mientras que la evaluación consiste en una reunión periódica que permita establecer la eficiencia general del proceso y

corregir en el caso que sea requerido. Para ello se pueden establecer fechas de reunión específicas a lo largo de los diferentes proyectos o planeación general, con el personal clave en el proceso y determinar el correcto desempeño de los planes y/o cuales son los aspectos a corregir.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Con la finalidad de efectuar una investigación debidamente estructurada, que enmarque la veracidad de la misma con las debidas evidencias, se utilizó materiales, métodos y técnicas que sirvieron de guía para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.

MATERIALES

Bibliográfico.- Libros, folletos, revistas, internet.

Equipo de computación.- Computadora, impresora, memory flash.

Suministros de oficina.- Carpetas, hojas de papel bond, esferos, lápices, borradores, correctores.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Método Deductivo.- El presente método se lo aplicó en la investigación para contrastar aspectos relevantes de los hechos y teorías generales condensados en el marco teórico y particularizados en la presente investigación, específicamente en la elaboración de la propuesta, el FODA, matriz EFE, matriz EFI, matriz IE y matriz de alto impacto.

Método Inductivo.- Este método se lo utilizó en el estudio y análisis de los resultados de las encuestas, para posteriormente determinar conclusiones generales a las que se llegó en la investigación, además se lo empleó en la

formulación de estrategias y en la propuesta para determinar objetivos, metas actividades que se llevarán a cabo en el plan estratégico.

MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Procedimiento para el desarrollo de la Investigación.- El proceso de investigación del presente trabajo se efectuó de la siguiente manera:

Primeramente se tomó como base los objetivos planteados en la investigación y se determinaron las variables a evaluar, la investigación contó con la participación de funcionarios clave del Patio de autos K.P.I. VEHÍCULOS los mismos son: Gerente, Asesor de ventas, Contadora, así como los competidores directos identificados y los clientes en la ciudad de Loja.

1. Análisis externo.- Se procedió a la recolección de conceptos y datos sobre las variables externas PESTEC, seleccionándose 60 principales variables que tienen relación con la industria y la empresa en estudio empleando para esto las fuentes de información disponibles, además se planificó entrevistas diseñadas en base a las variables externas identificadas, con los informantes clave (Gerente, Asesor de ventas, Contadora) para contrastar la información obtenida con la opinión que tienen al respecto en la empresa. Toda la información obtenida se valoró a través de la aplicación de matrices (Ver Anexos N° 1,2 y 3) que permitieron definir la importancia de los factores externos para la empresa. Una vez concluido

con los análisis se procedió al desarrollo de la matriz EFE donde se establecieron oportunidades y amenazas.

2. Análisis competitivo.- Se procedió a recopilar información sobre el sector industrial en el cual actúa la empresa, luego se procedió a identificar a los competidores con el propósito de conocer quiénes son, dónde están ubicados, determinar su clasificación y conocer si son competidores directos o potenciales. Se realizó el análisis de la posición competitiva de los servicios ofertados por el patio de autos en relación a los competidores directos identificados. Finalmente se realizó el análisis de la posición competitiva de la empresa para lo cual se seleccionaron los principales factores de éxito con los que trabaja la empresa y los competidores directos identificados, de los cuales en base a los criterios de los informantes clave consultados de 20 factores iniciales se seleccionaron los 10 de mayor influencia para el éxito de la empresa, toda la información obtenida se valoró a través de la aplicación de matrices (Ver Anexo N° 4 y 5) que permitieron definir la importancia de los factores para la empresa, hasta llegar a la elaboración de la matriz PC en donde se pudo obtener un panorama más claro de la posición competitiva en la que se encuentra la empresa en relación a los 4 principales competidores directos.

3. Análisis interno.- Se procedió a la recolección de conceptos sobre las variables internas referentes al marketing, posteriormente se seleccionaron 20 principales variables empleando para esto las fuentes de información disponibles, además se planificó entrevistas diseñadas en base a las

variables internas identificadas, con los informantes clave para contrastar la información obtenida con los criterios que tienen sobre la importancia de las variables identificadas para la empresa. Toda la información obtenida se valoró a través de la aplicación de matrices (Ver Anexo N° 6, 7, 8) que permitieron definir la importancia de los factores internos identificados. Una vez concluido con los análisis se procedió al desarrollo de la matriz EFI donde se establecieron fortalezas y debilidades.

4. Estudio de mercado.- Para obtener información concreta que permita desarrollar la investigación de una manera más acertada, se diseñaron instrumentos de recolección de información en este caso encuestas enfocadas a los clientes de la empresa, porque si un cliente ha comprado en K.P.I. VEHÍCULOS puede informar sobre aspectos específicos de la empresa entre otros. Para aplicar la encuesta se consideró de acuerdo a la información proporcionada por el Gerente y a los datos obtenidos de los registros de la empresa a 48 clientes de K.P.I. VEHÍCULOS de la ciudad de Loja. Al ser una población menor a 100, las encuestas se aplicaron a toda la población.

5. Propuesta del Plan estratégico de marketing.- Una vez determinadas las matrices EFI Y EFE se procedió a la realización del análisis FODA para de esta forma determinar las estrategias y objetivos a realizar, terminando de esta forma con la discusión y realización de la propuesta, en donde mediante un análisis sistemático se definió una misión y visión que respondan a los requerimientos institucionales actuales, así como también

se determinan los objetivos estratégicos, objetivos específicos, indicadores, metas, actividades, responsables y presupuestos de los tres objetivos estratégicos planteados.

TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se diseñó tres cuestionarios para recabar información, para el análisis externo, para el análisis interno y para el estudio de mercado, las preguntas fueron diseñadas por la Autora de la presente investigación. Una vez elaborados los cuestionario se sometieron a la revisión del Director de Tesis y se hicieron los cambios recomendados. Después de ello se realizó una prueba piloto con el que corresponde al estudio de mercado, con el propósito de recibir sugerencias sobre la redacción de las preguntas y detectar dificultades para responder.

Entrevista.- Se aplicó para el análisis externo de las variables PESTEC una guía de entrevista con 60 preguntas y para el análisis interno de marketing se aplicó una guía de entrevista con 20 preguntas a los informantes clave de K.P.I. VEHÍCULOS. (Ver Anexo N° 1 y 6)

Encuesta.- Que sirvió para el estudio de mercado fue enfocada a 48 clientes de la empresa a través de un cuestionario con 10 preguntas que comprende preguntas cerradas y de opción múltiple. (Ver Anexo N° 9)

Observación.- Para aplicar esta técnica se empleó una guía de observación donde se anotó y verificó las condiciones generales de la empresa y los

competidores, así como se contrastó la información obtenida con la proporcionada por los directivos de la empresa.

Fuentes de Información

Primaria.- Se recogió con los cuestionarios y constituye la fuente principal de la investigación.

Secundaria.- Se obtuvo a través de diversas fuentes bibliográficas tales como libros, páginas de internet, además de la información proporcionada en la empresa.

Fuentes clave:

- Banco central del Ecuador (BCE)
- Instituto nacional de estadísticas y censos (INEC)
- PRO ECUADOR
- Cámara de la Industria automotriz de Ecuador (CINAE)
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE)

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

SITUACIÓN DEL SECTOR AUTOMOTRIZ A NIVEL NACIONAL

(INEC,2010) A escala nacional, de acuerdo a la información del Censo Nacional Económico 2010, existen 29.068 establecimientos económicos dedicados a actividades de comercio automotriz, de los cuales el 70% corresponden a establecimientos que realizan mantenimiento y reparación de vehículos automotores, mientras que el 30% restante se dedica a la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores; venta al por menor de combustibles y venta de vehículos. Por otro lado, existen 118 establecimientos dedicados a prestar servicios de alquiler de vehículos en todo el país, lo que representa el 0,40% del número total de establecimientos contemplados dentro de las actividades del sector automotriz.

Las actividades relacionadas al sector automotriz generan un importante número de plazas de empleo. De acuerdo a la información del Censo Económico 2010 en los establecimientos de comercio se encuentran ocupadas 84.155 personas, en manufactura 5.194 y en servicios 663 personas.

En Ecuador según datos de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) para el año 2014 los establecimientos de comercio de

vehículos usados se encuentran distribuidos de la siguiente manera, de acuerdo a la participación provincial, se tiene que el mayor número de establecimientos se encuentra en Pichincha (27%), seguido de Guayas (17%), Azuay (8,1%), Tungurahua (7,5%) y Manabí (4,5%) a nivel nacional. En cuanto a las estadísticas por provincias, la venta de automotores usados en la provincia de Pichincha ocupa el primer lugar en el año 2014 con un total 56.422, en segundo lugar consta la provincia del Guayas con 32.719, y en tercero la provincia del Azuay con 15.794 vehículos usados.

Con el crecimiento del mercado, los patios de compra-venta de automóviles también ha crecido, lo que ha generado gran competencia. En nuestra ciudad determinados sectores se han vuelto conocidos por este tipo de negocios, como es la Avenida occidental, en donde se encuentran patios en todas las cuadras. Esta es la causa por la que se ha saturado el mercado, lo que exige que se busque nuevos nichos. Puesto que este es un mercado muy competitivo, la diferencia radica en la calidad del servicio y en las garantías y ventajas que ofrece cada patios de autos.

A nivel local los patios de venta de autos usados han incrementado su número, mientras para el año 2008 se tenía conocimiento de la existencia de unos 30 patios de compra venta de vehículos, actualmente se conoce que existen alrededor de 40, debido a la intensidad de la competencia, la misma en ocasiones se ha vuelto desleal por tratar de incrementar las ventas de automotores.

El negocio de autos usados mueve varios miles de millones de dólares y en la actualidad existe muchas personas que se dedican a este actividad, en el mencionado negocio se clasifican los llamados comerciantes en tres categorías:

Los grandes negociantes poseedores de extensos patios que los han convertido en verdaderas empresas capaces de generar millones de dólares en ventas, seguido tenemos a los medianos negociantes los cuales poseen un local llamado patio capaz de alcanzar los 10 a 15 vehículos, por último tenemos a los informales o los llamados “negociantes” los cuales no poseen un local comercial si no que adquieren los vehículos y los revenden en las ferias libres en las cuales se puede encontrar autos de todas las marcas, años, precios, todo en el mismo sitio la negociación es más rápida y tiene gran acogida por la ciudadanía.

En relación a los tipos de vehículos usados que mayor demanda presentan en los patios de autos a nivel nacional, de acuerdo a datos registrados por el portal Patio Tuerca.com, y la AEADE (Asociación de empresas automotrices del Ecuador) la predilección de los compradores es variada, y en cada provincia la mayor o menor cantidad de estos depende del tipo de actividad que realizan; así los vehículos de mayor preferencia son los automóviles con un 69,29%, seguidos por las camionetas con el 21,97%, Jeep con un 8,52%, las busetas con el 5,25%, los buses con un 1,31% y los camiones con el 0,66%. En referencia a los precios que se establecen en los patios de autos usados a nivel nacional, también incide el valor de los nuevos, si estos

suben los de segunda mano también lo hacen, debido a que aumenta la demanda.

ANÁLISIS EXTERNO

Durante el desarrollo de la presente investigación, fue necesario recurrir al análisis de los siguientes factores de modo que su estudio permitiera profundizar lo suficiente para la realización de un diagnóstico externo fundamentado, estos factores son: político, económico, social, tecnológico, ecológico y competitivo, en fin, factores que de una u otra forma pueden afectar significativamente a la empresa, y de los cuales K.P.I. VEHÍCULOS puede aprovechar las oportunidades que ellos presentan y a la vez tratar de evitar las amenazas.

FACTOR POLÍTICO

Estabilidad Política.- Con la llegada al gobierno del Economista Rafael Correa Delgado, quien ganó las elecciones del año 2006, asumiendo el cargo de Presidente el 15 de enero de 2007, atrás quedaron una serie de gobiernos de características inestables, atrás quedó la inestabilidad política del país, la cual, en un momento de crisis política del Ecuador llegó a soportar a 7 mandatarios durante el corto periodo de 10 años de desgobierno nacional.

Ya hace mucho tiempo que Ecuador no tenía un gobierno que durara en sus funciones cuatro años. Las políticas en favor del pueblo, cumplimiento de las ofertas electorales, soberanía en especial lo económico y político, es

definitivamente un elemento importante para la llegada de inversionistas al país. En relación a las demás naciones latinoamericanas, la estabilidad política del país, es la principal carta de presentación que motiva a que inversores extranjeros deseen inyectar capitales en el Ecuador.

Política Monetaria.- (Banco Central del Ecuador,2015) En la política monetaria se presenta estabilidad del dólar frente a la moneda de los principales socios comerciales de Ecuador. Entre enero 2014/2013 y enero 2015/2014 la oferta monetaria y la liquidez total de la economía, observan un ritmo de crecimiento igual al de años anteriores.

Política Fiscal.- (Observatorio Fiscal,2015) En referencia a la política fiscal las salvaguardias implantadas en el país, por medio de 2961 partidas tienen, desde el pasado 11 de marzo, sobretasas: Con el 45% se gravó a 1392 partidas, con el 25% un total de 392, con 15% 452 partidas y con 5% unas 725 partidas arancelarias. Es decir, el grueso de productos tienen un alto porcentaje de salvaguardia, siendo la mayoría bienes de consumo duraderos y no duraderos. Desde el 1 de enero de 2015 entró en vigencia la Resolución N° 049 del Comité de Comercio Exterior (Comex) con la que se establecieron los nuevos cupos para importar carros y CKD (vehículos para ensamblarlos en el país) lo que ha provocado que la capacidad de traer vehículos nuevos se reduzca en algunos casos hasta en un 80% por las medidas gubernamentales.

El sector automotor está perjudicado por la salvaguardia de balanza de pagos y castigado con otro 35% por salvaguardia cambiaria, como en la

marca Renault. Con marcas Mazda y Chevrolet sucede algo parecido. Hay riesgo de pérdida de empleo. Solamente vehículos de trabajo no están sujetos a salvaguardia. Además se incorpora 10% más aranceles a los carros de producción nacional. En impuestos se estima que son alrededor de \$ 400 millones lo que aporta la industria automotriz al fisco.

Ecuador es uno de los países donde se pagan más impuestos al comprar un vehículo, los aranceles prácticamente duplican los costos reales de los autos. En promedio, los aranceles elevan el precio de los autos hasta un 89%. Los patios dedicados a la compra y venta de vehículos usados deben facturar el 12% del Impuesto al Valor Agregado (IVA) sobre el valor total de los automotores. En el caso de que hagan intermediación el cobro será solo sobre su comisión. Para ello el Servicio de Rentas Internas (SRI) creó dos documentos que serían el respaldo de cada transacción. Esto forma parte de la norma NAC-DGERCGC14-00575 emitida por el SRI”.

Análisis Personal.- La estabilidad política y monetaria que puede ser percibida en el Ecuador debe ser considerada como una oportunidad para la inversión tanto nacional como extranjera, debido a que las reglas de juego son claras y existe además en el país la confianza suficiente para el emprendimiento y el fortalecimiento de todo el sector productivo.

Entre las políticas del gobierno actual una de ellas ha sido la de limitar el cupo a las importaciones de vehículos nuevos lo que ha provocado que se abra un nicho de mercado para los automotores usados que en lugar de

devaluarse, se revalorizan. La revaluación de los vehículos usados entre el último trimestre de 2013 y el segundo trimestre de 2014 llegó al 8%.

Esta política se convierte en una oportunidad para la empresa ya que existen personas que se encaminarán a elegir un vehículo usado y no a los importados pues esto le resultaría muy oneroso a la hora de adquirir un vehículo importado; permitiendo a K.P.I VEHÍCULOS incrementar la comercialización, sus ingresos y su expansión a nivel local y provincial.

Por otra parte las salvaguardias ocasionan un impacto perjudicial o una amenaza en los negocios, pues la imposición de impuestos en las importaciones implica una disminución en la demanda de bienes y servicios. Las salvaguardias producen precios más caros y hasta la reducción de empleos, lo que repercute en una baja demanda, por ello ante una baja demanda las empresas ven aminorados sus ingresos.

FACTOR ECONÓMICO

Es de fundamental importancia dado que incide no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de esta para atenderlos rentablemente. Es posible que estos limiten el nivel de recursos que las empresas pueden usar para intentar satisfacer la demanda.

PIB.- El PIB nacional se proyecta a una tasa de crecimiento de 3,7% para el año 2015, tomando en cuenta la desaceleración de la actividad económica y los menores precios del petróleo. Para el año 2010 alcanzó el 3,58%.(UIEM). Mientras que el PIB de la Industria automotriz experimentó

un crecimiento pues en el 2014 este sector tuvo una contribución de 6.64 % al PIB nacional. Mientras que para el 2010 se ubicó en el 6.46%.

Tasas de Financiamiento.- (Banco Central del Ecuador,2015) En relación a las tasas de interés la Tasa de interés activa para abril de 2015 se ubicó en 8.09% experimentando una reducción del 1.12% en comparación a la tasa activa de abril de 2010 que fue de 9,21%. En cuanto a la Tasa de interés pasiva para abril de 2015 se ubicó en un 5.39% experimentando un leve incremento de 0,52% comparada con la tasa pasiva para abril de 2010 fue de 4,87%.

Análisis Personal.- Al igual que la mayoría de los países de la región, la economía ecuatoriana es dependiente y vulnerable a las contingencias y dinámicas del mercado externo. Ya que nuestro país depende de la economía americana por tener una moneda extranjera, a pesar de no tener una moneda propia nos hemos logrado mantener con una economía estable y una inflación baja en américa latina comparada con la de otros países vecinos gracias a las políticas del gobierno actual. En relación al PIB del sector automotriz ha experimentado un crecimiento positivo lo cual es importante aparte de el sector genera ingresos al Estado, impulsa el desarrollo productivo del Ecuador y de igual manera contribuye con la reducción de Índice de desempleo y subempleo. Qué el PIB del sector automotriz suba es una buena señal al indicar un crecimiento de la actividad productiva, lo que se traduce en mayores ingresos para las empresas del sector. Hoy en día los bancos, cooperativas nacionales y de la localidad facilitan créditos para la compra de vehículos ya sean estos nuevos o

usados con un interés mínimo del 18% y máximo del 19%, este producto lanzado por la parte financiera se ha convertido en una oportunidad porque al existir mayores facilidades para acceder a un préstamo gran parte de la población se encontrará en capacidad de comprar, poseerán suficiente liquidez para hacer frente a las mensualidades del pago de un préstamo para la compra del vehículo. Esta estabilidad representa una oportunidad para el requerimiento de financiamiento, pues la tendencia al alza muchas veces detiene a los clientes para que realicen préstamos por el alto costo de los intereses.

FACTOR SOCIAL

Este factor permite conocer mediante datos estadísticos la población humana y su distribución. El análisis de estos es fundamental para la mercadotecnia porque son las personas quienes conforman el mercado. El ambiente demográfico revela: un variado perfil de la familia, desplazamientos geográficos de los habitantes, a la vez de una población cada vez mejor preparada y una creciente diversidad étnica, racial, solo por mencionar algunos aspectos.

Desempleo.- (Ecuador en cifras,2015) El desempleo en Ecuador experimentó una disminución ubicándose en un 3,84% en marzo 2015, frente 9,1 %, del mismo periodo de 2010. Para marzo de 2015, la tasa de ocupación plena a nivel nacional se ubica en 54,02% mientras que, en el mismo periodo del año anterior, fue de 50,5%; un incremento anual de 3,5 puntos porcentuales (estadísticamente significativo al 95% de confianza).

Ocupación plena.- Mientras que la tasa de ocupación plena se encontró en 37,3% a diciembre 2010. Si se reduce el desempleo y el subempleo, automáticamente la tasa de ocupación plena incrementa.

De acuerdo a los estudios realizados por el INEC la pobreza a nivel nacional en diciembre de 2014 se ubicó en 22,49% en comparación al 31,46% de diciembre de diciembre 2010.

Situación socio-económica de la población.- Actualmente los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D. Los grupos se establecen según seis variables: características de la vivienda, bienes, uso de la tecnología, hábitos de consumo, educación y economía.

Cabe señalar que en el estrato A El 81% tiene hasta dos vehículos de uso exclusivo para el hogar, comparado con el 6,6% del estrato C-, en el estrato medio, el 48% posee vehículo propio. De él, el 85% tiene un automóvil y el restante 15%, más de dos. La cifra actual de tenencia de autos es de un 15% superior a lo que ocurría en 1995, lo que explica que si bien existe un crecimiento, los autos, en este estrato poblacional, se mantienen como un bien aspiracional.

Índice de confianza del consumidor.- (Revista líderes, 2015) En referencia al Índice de confianza del consumidor ICC en febrero de 2010, el ICC de los hogares cuyo jefe de hogar es un ocupado pleno fue de 30.4 puntos, los hogares cuyo jefe es subempleado obtienen un ICC de 29.9

puntos, y aquellos hogares con un jefe desempleado registran un ICC de 22.1 puntos. Particularmente en febrero de 2015, el Índice de Confianza del Consumidor de los hogares cuyo jefe está ocupado en el sector privado fue de 43.8, siendo empleado del gobierno el ICC fue de 43.5, mientras que el ICC de los hogares cuyo jefe trabaja por cuenta propia fue de 39.9 puntos.

Análisis Personal.- La tendencia hacia la baja, tanto del subempleo y del desempleo así como el incremento en la confianza del consumidor en el Ecuador, deben ser considerados como una oportunidad para que los ecuatorianos experimenten un aceptable mejoramiento de su nivel y vida y de ingresos económicos; con estos antecedentes, podemos concluir el presente análisis manifestando que los factores antes mencionados se constituyen en una “oportunidad” para que el pueblo ecuatoriano mejore sus condiciones de vida e ingresos económicos, situación que sin lugar a dudas redundará de manera positiva en la dinámica de la oferta y demanda de productos y servicios, y con ello, la consolidación corporativa de la Empresa.

FACTOR TECNOLÓGICO

Uno de los factores más sobresalientes que actualmente determina el destino de las empresas es sin duda, la tecnología. El entorno de las organizaciones presenta día con día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización.

Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente las clases de productos disponibles en una industria y las clases de procesos empleados

para producir esos productos. La tecnología puede afectar los valores y estilos de vida del consumidor

Tecnología e innovación.- En la actualidad se puede evidenciar un notable progreso en el empleo de tecnología para la producción de vehículos, tecnologías orientadas a la seguridad, tecnologías orientadas al confort, tecnologías orientadas al cuidado del medio ambiente pues los sistemas de motorización de los nuevos vehículos son más eficientes y durables; y se consideran menos dañinos para el medio ambiente siendo los vehículos eléctricos e híbridos amigables con esta tendencia.

En nuestro país se puede evidenciar que se han dado pasos importantes para el desarrollo tecnológico pues Ecuador quiere convertirse en el primer país de Latinoamérica en el que se puedan fabricar vehículos eléctricos para el consumo local y para la exportación, el objetivo es que el Ecuador aspira a colocarse entre los cinco países pioneros de esta tecnología.

Uso de internet .- Ha cobrado gran importancia pues en Ecuador el 35.1% de su población usa el internet. (INEC, 2012) De este porcentaje el 60% lo utiliza por lo menos una vez al día y el 35.3% lo utiliza por lo menos una vez a la semana (INEC, 2012). Lo que constituye sin duda una oportunidad para diferenciarse de la competencia en el negocio, pues existen portales web donde se pueden hacer compras online. En relación a los portales que publicitan a los patios de autos en Ecuador tenemos: Patiotuerca.com, Patiodeautos.com Patiorueda.com.

Análisis Personal.- La tecnología de los vehículos se refleja en su precio y un aspecto que se puede señalar como negativo para los negocios de autos usados es que un vehículo usado muchas veces es considerado como menos atractivo porque no cuenta con los últimos avances tecnológicos, debido a que el vehículo se fabricó hace años, no contará con los avances en términos de seguridad y consumo de combustible, entre otros, además es posible que por el uso y la antigüedad presente problemas mecánicos, eléctricos o de otro tipo. No se sabe si sufrió un choque o alguna reparación mayor, que a simple vista no pueden percibirse, pero que pudiera afectar su funcionamiento. A esto habrá que sumarle que tampoco se sabrá las condiciones de uso ni el mantenimiento que el o los propietarios le dieron.

Por otro lado la tecnología ofrece alternativas favorables para este tipo de negocio como: páginas web, correos electrónicos, redes sociales, entre otros recursos tecnológicos, ya que el cliente puede acceder a los espacios específicos para publicitar vehículos como es el de Patio tuerca.com o crear su propia página web, red social y dar a conocer la empresa, sus vehículos en stock a nivel nacional y lograr así captar nuevos potenciales clientes.

FACTOR ECOLÓGICO

A nivel del Ecuador se han hecho esfuerzos por controlar la contaminación del aire y al igual que otros países se han establecido valores límites para la concentración de los contaminantes del aire. Dentro de las instituciones involucradas con el control y aplicación de estas reglamentaciones se

encuentran el Ministerio del Medio Ambiente, INEN, Fundación Natura y gobiernos locales como los Municipios (Legislan a través de Ordenanzas).

Impuestos para la protección ambiental.- La principal fuente móvil de contaminación del aire es el automóvil. (SRI,2015) El impuesto verde o impuesto ambiental de contaminación vehicular, es un impuesto de matriculación cuya misión es regularizar la emisión de CO2 en vehículos. Según el SRI el valor promedio de este impuesto es entre \$ 20 y \$ 30 dólares, llegando hasta un máximo de \$ 1.575, que deberá ser pagado al momento de pagar la matrícula.

Todos los propietarios de autos que superen los cinco años de antigüedad y que cuesten más de 35 mil dólares o tengan un cilindraje mayor a los 1.500 centímetros cúbicos deberán pagar obligatoriamente este impuesto.

Análisis Personal.- En general, el creciente deterioro ambiental afecta a la empresa, ya que es una empresa que se dedica a la venta de automotores y en los actuales momentos se vive una época en la cual las personas y las empresas practican normas conservacionistas y podría afectar a las ventas de la empresa ya que no se expenden vehículos con combustibles alternativos como la electricidad, a más de esto se debe considerar el impuesto verde que ha influido negativamente sobre las ventas de la empresa debido a que comercializa vehículos de gama alta. Por ello el factor ecológico constituye una amenaza para K.P.I VEHÍCULOS.

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

Existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia empresarial.

GRÁFICO Nº 3 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de atravesar por nuevos

participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Al encontrarse Loja en un país que se rige bajo una economía de libre mercado, para crear nuevas empresas comercializadoras de vehículos; las mismas no tienen ningún grado de dificultad si se cumple con el marco jurídico establecido para cada tipo de negocio.

Esto demuestra en la práctica que en Loja existen cada vez más empresas dedicadas a la comercialización de vehículos usados lo cual implica una amenaza para K.P.I. VEHÍCULOS ya que estas pueden ofrecer mayores oportunidades y opciones para adquirir un vehículo usado.

Una barrera común que se presenta es la del capital, como mínimo, se debería iniciar con cinco vehículos, lo cual representa un promedio de \$50.000,00 de inversión; por lo tanto es un valor muy alto para empezar, sin tomar en cuenta costos de infraestructura; y finalmente, una barrera de entrada muy común es la excesiva competencia.

Otra barrera representa el alto riesgo que existe en el negocio, debido a que, al ser un negocio que mueve miles de dólares y que cada producto representa una significativa cantidad de dinero el riesgo de que al comprar un vehículo sea robado o tenga algún problema prendario representa un gran pérdida para la empresa a más de algún juicio civil o penal.

2. Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

El poder de negociación de los compradores ante los Patios de autos usados se encuentra influido por determinadas políticas de comercialización de los vehículos nuevos, por el hecho de que el precio de los autos usados está en función de los autos nuevos. Además la información da a los compradores, aún a los más pequeños, un poder de negociación o al menos de comparación muy alto. Por lo tanto el cliente se convierte en el factor primordial para la buena marcha de la empresa, siendo necesario para ello que K.P.I. VEHÍCULOS oferte vehículos de excelente calidad, con precios bajos, agilidad y rapidez en la entrega de los mismos y así para captar nuevo clientes.

3. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan

fuerzas recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño y calidad de los vehículos a costos bajos.

Los proveedores que están en relación directa con la empresa K.P.I. VEHÍCULOS, son los propietarios de vehículos que constituyen el parque automotor de la ciudad de Loja, el que destaca como proveedor constante y de mayor presencia, también existen otros grupos de proveedores provenientes de otras ciudades tales como Quito, Ambato, Cuenca, siendo los proveedores de la ciudad de Cuenca los que se convierten en una amenaza por la cercanía a la ciudad de Loja, y son estos los que vienen continuamente los fines de semana cuando se da la feria vehicular en nuestra ciudad.

4. Rivalidad entre competidores

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

Actualmente existen numerosos competidores en el negocio de venta de autos usados. Así entre los competidores se puede encontrar a:

Ferias y comerciantes independientes. Son las ventas informales que se dan en la ciudad de Loja, en las cuales se comercializan todo tipo de vehículos multimarcas y tienen gran acogida por la gente. Los comerciantes independientes son los principales proveedores de esta feria.

En referencia a los Patios de vehículos usados, en los últimos años estos negocios han incrementado su número, la cantidad de Patios ubicados en la Avenida Manuel Carrión Pinzano (Occidental) así lo confirma, en el caso de K.P.I. VEHÍCULOS, sus competidores principales son: Covehmal, Oca motors, MP Vehículos y K-raso.

El incremento en estos negocios ha dado lugar a que se de una intensa competencia entre los mismos lo cual es un impacto directo para el negocio, pues cada competidor lucha por obtener una buena posición en el mercado. Además se efectúan campañas publicitarias que afectan directamente en las visitas de nuevos clientes y benefician a la presencia de estas empresas, en ofertas, servicios que ofrece a sus clientes y ciudadanía en general, convirtiéndose estos en una amenaza para a K.P.I. VEHÍCULOS ya que estos competidores realizan estas campañas estratégicas agresivas para captar nuevos clientes.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los competidores están más avanzados tecnológicamente o pueden ofrecer precios más bajos. A pesar de contar con un incremento en la tecnología actual con respecto a los patios de compra y venta de vehículos, no se pueden sustituir estos servicios o productos por lo que se considera una oportunidad para K.P.I. VEHÍCULOS.

POSICIÓN COMPETITIVA DEL PATIO DE AUTOS K.P.I. VEHÍCULOS DE LA CIUDAD DE LOJA

Para determinar la posición competitiva del Patio de autos K.P.I. VEHÍCULOS de la ciudad de Loja en relación con la competencia directa, se ha considerado las opiniones de los funcionarios de la empresa, así se identificó a decir de los mismos como competencia directa a los Patios de Autos: Covehmal, K-raso, MP vehículos y OCA MOTORS, cabe señalar que los competidores citados se caracterizan por tener una trayectoria reconocida en la venta de vehículos usados, así como una gama de vehículos similares a los de K.P.I. VEHÍCULOS. Para realizar el análisis competitivo los participantes indicaron, como evalúan la propia empresa en cada uno de estos factores en relación a la competencia directa.

Los funcionarios de la empresa, dieron un puntaje a cada factor para determinar la importancia de cada uno como aquella característica que permiten a la empresa sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo, de este modo se seleccionaron 12 factores que de acuerdo a los funcionarios son los que tienen mayor importancia para el negocio y en base a estos se desarrolló la matriz de perfil competitivo que se presenta a continuación:

CUADRO Nº 8 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO PARA EL PATIO DE AUTOS K.P.I. VEHÍCULOS

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	K.P.I. VEHÍCULOS		Covehmal		MP vehículos		OCA MOTORS		K-raso	
		VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1. Establecimiento propio	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27
2. Fortaleza financiera.	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
3. Talento humano	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
4. Imagen de la empresa.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
5. Participación de mercado	0.09	3	0.27	4	0.27	3	0.27	4	0.27	3	0.27
6. Calidad de vehículos	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
7. Enfoque en la satisfacción del cliente	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.32
8. Información sistematizada	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07
9. Experiencia en el mercado	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
10. Precios competitivos	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
11. Publicidad	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21
12. Seguridad en la transacción	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
TOTAL	1.00		3.11		3.26		3.23		3.16		3.02

FUENTE: CUADRO PARA SELECCIÓN DE FACTORES ANEXO Nº 5

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Valor: 4. Fortaleza mayor
3. Fortaleza menor

2. Debilidad menor
1. Debilidad mayor

Análisis: La Matriz de perfil competitivo para el patio de autos K.P.I. VEHÍCULOS cuenta con 12 factores clave de éxito, siendo un número adecuado de factores con pesos pertinentes. De acuerdo al análisis realizado se puede observar que el valor de 3.26 posiciona a **Covehmal** como líder en el sector, quedando con poca diferencia **MP vehículos** con (3.23) en tercer y cuarto lugar respectivamente se encuentran **Oca motors** con (3.16) y la empresa de estudio **K.P.I. VEHÍCULOS (3.11)** y en quinto **K-raso** con un (3.02)

En referencia a K.P.I. VEHÍCULOS cabe indicar que los factores que poseen una puntuación significativa son: Establecimiento propio, calidad de vehículos, experiencia en el mercado, precios competitivos y seguridad en la transacción. Es importante destacar que los factores que se refieren a talento humano e información sistematizada tienen una puntuación baja lo que indica que si bien se consideran como factores de éxito, los mismos no han presentado un adecuado desarrollo en la empresa.

A cada una de las instituciones en mención, se les ha asignado un valor cualitativo, el mismo que está dado en función de las fortalezas o debilidades que mediante el estudio realizado se ha logrado determinar. La asignación de los valores dada es de 1 a 4. De acuerdo a los factores claves para el éxito se ha identificado como se encuentra la empresa objeto de estudio frente a la competencia, analizando los siguientes factores:

- 1. Establecimiento propio.-** Los competidores están en un nivel bastante parejo, sobresaliendo para K.P.I. como una fortaleza mayor 4 y Covehmal, pues sus locales son propios.
- 2. Fortaleza financiera.-** Sobresale la empresa de estudio lo que demuestra que existe la solvencia económica para efectuar sus compromisos, considera como una fortaleza mayor 4, conservándose en un nivel igual los demás.
- 3. Talento humano.-** Los participantes se hallan iguales en este punto considerando el hecho de que no se da demasiada prioridad a la capacitación del personal representa un punto débil para las empresas, por lo tanto se califica con 1.
- 4. Imagen de la empresa.-** Sobresalen Covehmal, MP vehículos y OCA motors como los más conocidos y que poseen mayor fortaleza en este punto, mientras que para K.P.I. VEHÍCULOS representa una fortaleza menor por lo tanto se califica con 3 y K-raso debido a que son poco reconocidos.
- 5. Participación de mercado.-** Se puede observar que se encuentran la mayoría bastante iguales en este punto, salvo Covehmal y OCA motors que sobresalen y presentan fortaleza en este punto, mientras que para la empresa de estudio representa una fortaleza menor calificándose con 3.

- 6. Calidad de vehículos.-** Este factor todos se igualan en puntuación lo que deja notar que existe la preocupación y el esfuerzo orientado a ofrecer variedad de vehículos en excelentes condiciones mecánicas, estéticas, etc. Por lo tanto representa una fortaleza mayor y se califica con 4.
- 7. Enfoque hacia la satisfacción del cliente.-** Se puede observar que cumplen bastante bien con este punto pero que dado la puntuación 3 representa una fortaleza menor, aún hace falta optimizar el desarrollo de este factor tan importante.
- 8. Información sistematizada.-** Sobresale MP vehículos mientras para los demás competidores aún representa una debilidad mayor por lo tanto se califica con 1.
- 9. Experiencia en el mercado.-** Sobresalen la empresa de estudio y Covehmal naturalmente por los años que tienen en el mercado que han permitido lograr una valiosa experiencia en el comercio automotriz, por lo tanto representa una fortaleza mayor por lo que se califica con 4.
- 10. Precios competitivos.-** Se puede observar que los competidores se encuentran al mismo nivel de competitividad constituyéndose un factor de fortaleza mayor para las empresas, calificándose con 4.

11. Publicidad.- Se advierte que dos de los competidores tienen una buena difusión de su publicidad pues emplean algunos medios, en el caso de la empresa de estudio representa una fortaleza menor lo que deja ver que aún deben explotar más este factor, por lo tanto se califica con 3.

12. Seguridad en la transacción.- Todos coinciden en este punto como una fortaleza mayor por lo que se califica con 4, lo que pone de manifiesto que siempre se busca ofrecer legalidad y transparencia en las transacciones que se efectúan por los servicios ofertados.

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

El contexto externo de la microempresa y su influencia en la misma se valoran a través de la matriz de evaluación de factores externos (EFE) elaborada como resultado del análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y competitivo conocido como análisis PESTEC.

Se identifican oportunidades y amenazas para la empresa estas fueron determinadas en base a 60 variables que anteriormente se consideraron para su respectivo estudio e interpretación en donde se proporcionó un puntaje y calificación a cada una, luego de esto se procedió a trabajar con diez oportunidades y diez amenazas las cuales resultaron ser las más representativas y que se detallan a continuación:

CUADRO Nº 9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE) PARA EL PATIO DE AUTOS K.P.I VEHÍCULOS DE LA CIUDAD DE LOJA

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	FUENTE ANÁLISIS	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES				
1. Estabilidad Política	Factor Político	0.07	3	0.21
2. Estabilidad del dólar contribuye al crecimiento de la economía	Factor Político	0.06	3	0.18
3. Capacidad de traer autos nuevos se redujo en un 80%, automotores usados, se revalorizan	Factor Político	0.06	4	0.24
4. Existencia de regulaciones legales para la transacción.	Factor Político-legal	0.05	3	0.15
5. Incremento de la tasa de ocupación plena en el país	Factor Social	0.05	3	0.15
6. PIB del sector automotriz ha experimentado un crecimiento positivo	Factor Económico	0.06	3	0.18
7. Incremento de la confianza del consumidor	Factor Social	0.05	2	0.10
8. Mejora de la situación socioeconómica actual de la población	Factor Social	0.06	3	0.18
9. Existencia de portales web que publicitan a los patios de autos	Factor Tecnológico	0.05	4	0.20
10. Facilidad de acceso a créditos	Factor Económico	0.06	2	0.12

		0.57		1.71
AMENAZAS				
1. Salvaguardias implantadas por el Gobierno	Factor Político	0.05	2	0.10
2. Impuestos específicos para la compra- venta de autos usados	Factor Político	0.05	3	0.15
3. Preferencia de compra del auto usado a un particular	Factor Social	0.04	2	0.08
4. Impuesto Verde o impuesto ambiental de contaminación vehicular	Factor Ecológico	0.05	3	0.15
5. Vehículos usados menos atractivos pues no cuentan con los últimos avances tecnológicos.	Factor Tecnológico	0.03	2	0.06
6. Requerimiento de capital considerable para iniciar un Patio de autos	F 1 Porter	0.04	3	0.12
7. Incremento y fortalecimiento de la competencia	F 4 Porter	0.05	2	0.10
8. Intensa competencia entre los patios de autos	F 4 Porter	0.04	3	0.12
9. Publicidad de la competencia	F 4 Porter	0.03	1	0.03
10. Alto riesgo en el negocio	F 1 Porter	0.05	3	0.15
		0.43		1.06
TOTAL		1.00		2.77

Fuente: Informe de variables, tabulación de entrevistas, cuadro para determinar tipo de factor.

Anexo N° 1, 2, 3.

Elaboración: La Autora

Valor: 4. Responde muy bien

2. Responde promedio

3. Responde bien

1. Responde mal

Análisis: La matriz EFE para el Patio de autos K.P.I VEHÍCULOS de la ciudad de Loja cuenta con 20 factores determinantes de éxito, 10 oportunidades y 10 amenazas, un número adecuado de factores. El valor de **2.77** indica una respuesta ligeramente superior al promedio, para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Un mejoramiento en los factores valorados 2 haría que se aprovechara mejor las oportunidades que ofrece el entorno, así como neutralizar las amenazas que afectan su desarrollo. Los factores con valores 3 indican una buena respuesta ante las oportunidades y amenazas que el entorno presenta.

ESTUDIO DE MERCADO

Para el estudio de mercado se consideró de acuerdo a la información proporcionada por el Gerente y a los datos obtenidos de los registros de la empresa a 48 clientes de K.P.I. VEHÍCULOS de la ciudad de Loja.

Esto con el fin de guiar la comunicación con los clientes, formular campañas de marketing más efectivas a la gente a la que se quiere llegar, y en el modo que ellos quieren, identificar oportunidades de mercado, identificar potenciales problemas y evaluar si la empresa se está acercando a sus objetivos o no.

ANÁLISIS DE ENCUESTAS A CLIENTES DE K.P.I.

VEHÍCULOS

1. ¿A través de qué medio de comunicación pudo conocer de la existencia del Patio de autos K.P.I. VEHÍCULOS?

CUADRO Nº 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Televisión	0	0
Radio	0	0
Recomendaciones	10	21
Visita	13	27
Internet	25	52
TOTAL	48	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de K.P.I VEHÍCULOS

Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nº 4



Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: De los 48 encuestados que constituyen el 100%, 25 que representan un 52% manifiestan que conocieron de la existencia de K.P.I. VEHÍCULOS a través del internet en el portal web Patio tuerca.com, mientras 13 que constituyen un 27% indican que conocieron el Patio de autos a través de una visita pues estaban recorriendo y conocieron así el Patio de autos, y 10 encuestados que representan un 21% señalan que llegaron a conocer K.P.I. VEHÍCULOS mediante recomendaciones de clientes del Patio. En conclusión el internet constituyó el medio por el que la mayor parte de clientes encuestados conocieron K.P.I. VEHÍCULOS.

2. ¿Qué le parece la ubicación del Patio de autos K.P.I. VEHÍCULOS?

CUADRO N° 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	14	29
Muy Buena	18	38
Buena	16	33
Mala	0	0
TOTAL	48	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de K.P.I. VEHÍCULOS
Elaboración: La Autora

GRÁFICO N° 5



Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: De los 48 clientes encuestados 18 que representan un 38% manifiestan que la ubicación del Patio de autos K.P.I. VEHÍCULOS es muy buena, 16 que constituyen un 33% opinan que la misma es buena, mientras 14 que representan un 29% señala que es excelente debido a que se encuentra en una zona propicia para el comercio de sus vehículos. Cabe indicar que este aspecto puede señalarse como favorable para la empresa debido a que de este modo podrá efectuar mejor sus actividades de comercialización.

3. ¿Qué característica influyó para que Usted comprara en K.P.I. VEHÍCULOS?

CUADRO N° 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Vehículo en buen estado	25	52
Precio	13	27
Modelo	10	21
Vendedor	0	0
TOTAL	48	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de K.P.I. VEHÍCULOS
Elaboración: La Autora

GRÁFICO N° 6



Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: De las 48 personas encuestadas que representan el 100%, 25 que constituyen el 52% manifiestan que la característica que influyó para que comprarán en K.P.I VEHÍCULOS fue el buen estado del vehículo mecánico como estético, 13 que constituyen el 27% señala que el precio fue el factor que influyó al momento de la compra del vehículo pues lo señala como accesible, mientras que un 21% constituido por 10 clientes señalan que influyó el modelo pues se ofrece variedad. Cabe indicar que estos aspectos pueden señalarse como favorables para la

empresa debido a que pueden considerarse como ventajas que permitirán a la empresa hacer frente a la competencia.

4. ¿ La información que recibió por parte del vendedor sobre el vehículo de su interés fue?

CUADRO N° 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precisa	31	65
Incompleta	17	35
Inútil	0	0
TOTAL	48	100

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de K.P.I VEHÍCULOS
Elaboración: La Autora

GRÁFICO N° 7



Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: De las 48 personas encuestadas que representan el 100% de respuestas obtenidas como resultado de la aplicación de la presente pregunta, 31 que representan un 65% señalan que la información proporcionada por el vendedor respecto al vehículo de su interés fue precisa pues la misma contempló todos los aspectos que el cliente deseaba conocer sobre el automotor es decir parte mecánica, papeleo, funciones, accesorios, etc., mientras 17 clientes que constituyen un

35% señalan que la información proporcionada fue incompleta debido a que deseaban conocer más detalles sobre la parte mecánica del vehículo.

5. ¿Según su criterio los precios de los vehículos que se ofrecen en la empresa son:

CUADRO Nº 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Altos	17	35
Igual a los de otros Patios	26	54
Bajos	5	10
TOTAL	48	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de K.P.I. VEHÍCULOS
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nº 8



Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: De acuerdo a las respuestas obtenidas como resultado de la aplicación de la presente pregunta, 26 clientes que constituyen el 54% señalan que los precios de los vehículos que comercializa la empresa son iguales a los de los otros Patios de autos, mientras 17 de los encuestados que representan un 35% señalan que los

precios de los vehículos son altos, y 5 personas que constituyen un 5% señalan que los mismos son bajos.

6. ¿Cree Usted que la calidad de los vehículos que se venden en K.P.I. VEHÍCULOS es:

CUADRO Nº 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	13	27
Muy buena	23	48
Buena	12	25
Regular	0	0
TOTAL	48	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de K.P.I. VEHÍCULOS
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nº 9



Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: Según el cuadro anterior, de los 48 de los clientes encuestados, 23 que representan un 48% manifestaron que la calidad de los vehículos para la venta es muy buena debido a que los vehículos se hallan en buen estado mecánico y estético, un 27% constituido por 13 clientes manifiesta que es excelente pues son de años recientes por lo tanto presentan buenas condiciones, 12 personas que corresponde al

25% considera que la calidad es buena igualmente porque se hallan en buena condición y no dan mayor problema. Cabe indicar que los clientes tienen una muy buena opinión respecto a la calidad de los vehículos que se ofertan en este Patio de autos, lo que constituye un aspecto favorable para el mismo.

7. ¿Está Usted conforme con el vehículo que adquirió en K.P.I. VEHÍCULOS?

CUADRO Nº 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	48	100
No	0	0
TOTAL	48	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de K.P.I VEHÍCULOS
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nº 10



Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: Las 48 personas encuestadas que representan el 100%, señalan que se encuentran conformes con el vehículo que adquirieron en K.P.I. VEHÍCULOS pues el mismo se desempeña muy bien, no ha dado mayores inconvenientes y además es lo que el comprador

buscaba. Cabe indicar que este aspecto puede señalarse como favorable para la empresa debido a que indica que existe un esfuerzo por ofrecer automotores de calidad que colmen las expectativas de los clientes.

8. ¿Cómo califica la atención al cliente que se ofrece en el Patio de autos K.P.I. VEHÍCULOS?

CUADRO N° 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	18	38
Muy buena	21	44
Buena	9	19
Mala	0	0
TOTAL	48	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de K.P.I. VEHÍCULOS
Elaboración: La Autora

GRÁFICO N° 11



Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: De las 48 clientes encuestados que representan el 100%, 21 que representan un 44% manifiestan que la atención al cliente que se brinda en K.P.I. VEHÍCULOS es muy buena, pues la misma se desarrolla en un ambiente de seguridad y confianza, mientras que 18 que representan un 38% consideran que la atención recibida es excelente pues

la califican como atenta y personalizada, y un 19% constituido por 9 califican la atención recibida como buena, de este modo este aspecto puede indicarse como positivo para la empresa debido a que puede considerarse como una ventaja que le permitirá a la empresa atraer más clientes.

9. ¿En su opinión qué medio publicitario Usted desearía que sea utilizado por la empresa, para informar sobre los vehículos que oferta?

CUADRO N° 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Prensa	10	21
Radio	12	25
Televisión	8	17
Internet	18	38
TOTAL	48	100

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de K.P.I VEHÍCULOS
Elaboración: La Autora

GRÁFICO N° 12



Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: En relación al medio publicitario local preferido para informarse sobre los vehículos que oferta el Patio de autos, se puede indicar que de acuerdo a los criterios vertidos por los encuestados 18 que representan un 37% señalan a la internet como el medio de preferencia,

mientras 12 con un 25% señalan a la radio, 10 con un 21% se inclina por la prensa y 8 de los encuestados con un 17% se inclina por la televisión. En conclusión el medio de preferencia señalado por los clientes es internet.

10. ¿Conoce Usted si en el Patio de autos K.P.I. VEHÍCULOS se realiza promociones?

CUADRO N° 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	48	100
TOTAL	48	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de K.P.I. VEHÍCULOS
Elaboración: La Autora

GRÁFICO N° 13



Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: Las 48 personas encuestadas que representan el 100%, manifiestan no conocer que en K.P.I. VEHÍCULOS se efectúen promociones, las respuestas mayoritarias emitidas a la presente pregunta, deberían ser interpretadas como una debilidad para la empresa debido a que no se está empleando este medio que puede ser muy útil para conservar al cliente.

11. ¿Recomendaría Usted los servicios que ofrece K.P.I. VEHÍCULOS?

CUADRO Nº 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	48	100
No	0	0
TOTAL	48	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de K.P.I. VEHÍCULOS

Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nº 14



Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: Las 48 personas encuestadas que representan el 100%, señalan que si recomendarían los servicios que ofrece K.P.I. VEHÍCULOS. Cabe indicar que este aspecto puede señalarse como favorable para la empresa debido a que indica que la misma se halla cumpliendo positivamente su misión.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en relación a los clientes de la empresa:

CUADRO Nº 21 RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

VARIABLES INVESTIGADAS			RESULTADOS
1.	Medio por el que conoció la empresa	Medio de comunicación por el que el cliente pudo conocer de la existencia de K.P.I. VEHÍCULOS	El 52% de los encuestados conoció la empresa a través de internet(Patio tuerca), los otros medios señalados son: visita y recomendaciones.
2.	Ubicación	Ubicación del Patio de autos K.P.I. VEHÍCULOS	El 38% de los encuestados considera que la ubicación del Patio es muy buena, en menor porcentaje otros la señalaron como excelente o buena.
3.	Factores importantes para la compra	Característica que influyó en la compra	El 52% de los encuestados señala que influyó en la compra el buen estado del vehículo, también se señalaron el precio y el modelo.
4.	Información	Información recibida por parte del vendedor	El 65% de los clientes señalan que la información proporcionada por el vendedor respecto al vehículo de su interés fue precisa un 35% la señalaron como incompleta.
5.	Precio	Precio de los vehículos	El 54% de los encuestados indican que los precios de los vehículos que comercializa la empresa son iguales a los de los otros Patios de autos.
6.	Calidad	Calidad de los vehículos	El 48% manifestó que la calidad de los vehículos para la venta es muy buena debido a que los vehículos se hallan en buen estado mecánico y estético.
7.	Satisfacción por servicios recibidos	Satisfacción por la compra del vehículo. Cliente recomendaría a la Empresa (11)	El 100% , señala que se encuentran conformes con el vehículo que adquirieron en K.P.I VEHÍCULOS pues el mismo se desempeña muy bien, no ha dado mayores inconvenientes y además es lo que el comprador buscaba.
8.	Atención al cliente	Atención al cliente que se ofrece en el Patio de autos	Un 44% de los encuestados manifiestan que la atención al cliente que se brinda en K.P.I VEHÍCULOS es muy buena, pues la misma se desarrolla en un ambiente de seguridad y confianza.
9.	Medio publicitario	Medio publicitario preferido para informarse sobre los vehículos que se oferta	Los encuestados que representan un 37% señalan a la internet como el medio de preferencia para informarse, también la radio con un 25% es el medio de preferencia.
10.	Promoción	Promociones que se realizan	El 100% de los encuestados manifiestan desconocer si en K.P.I VEHÍCULOS se efectúan promociones.

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de K.P.I. VEHÍCULOS.

Elaboración: La Autora

Análisis.- En el estudio efectuado a los clientes se ha podido conocer que: consideran que el buen estado del vehículo tanto mecánico como estético, el precio, variedad, atención al cliente, información precisa proporcionada por el vendedor son las características que influyeron para comprar en K.P.I. VEHÍCULOS, por lo que se puede evidenciar que el comprador se halla satisfecho por la compra efectuada, como aspecto desfavorable puede señalarse que los clientes manifiestan no haber recibido promociones.

EVALUACIÓN INTERNA DEL ÁREA DE MARKETING DE K.P.I. VEHÍCULOS

Permite investigar los factores internos de la empresa, es decir, de las características de los recursos, medios, habilidades y capacidades de los que dispone para mantener y desarrollar una ventaja competitiva que le permita hacer frente al entorno y así lograr sus objetivos. Resume los aspectos que se determinaron durante el análisis interno de la empresa, como fortalezas y debilidades de modo que pueda ser evaluado su potencial para desarrollar la estrategia que permita lograr los objetivos establecidos. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

1. ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE K.P.I. VEHÍCULOS DE LA CIUDAD DE LOJA

1. Cuenta K.P.I. VEHÍCULOS, con una Filosofía empresarial definida esto es: Visión, Misión, Valores definidos.

K.P.I. VEHÍCULOS de la ciudad de Loja no cuenta con una Filosofía empresarial definida esto es: Visión, Misión, Valores así como tampoco

una estructura orgánica, funcional y posicional, se consideran en idea pero no formalmente plasmados en un documento.

2. ¿Se realiza Plan de marketing en la empresa?

No se realiza plan de marketing como tal dado que no se ha considerado necesario pues la actividad empresarial es desarrollada en su mayoría de forma empírica y tradicional, más bien se consideran planes simples sin un límite de tiempo, enfocados especialmente a lo que tiene que ver con la comercialización, atención al cliente y confianza en documentos.

3. ¿Existe una persona encargada de la función de marketing?

La persona encargada de la función de marketing es el Asesor de ventas pues se considera importante conocer mejor al cliente y enfocar adecuadamente las acciones encaminadas al mismo, aunque cabe señalar que el mismo no posee la preparación específica para desempeñar esta función por lo que se la realiza de manera empírica.

4. ¿Se desarrolla en la empresa investigación de mercado?

No se realiza, porque no se tiene conocimiento de cómo realizarlo y además no se ha considerado, aunque es importante indicar que se efectúan consultas en internet para verificar y comparar los precios de los vehículos en otras ciudades, verificar los precios de las casas comerciales, estado físico de los vehículos.

5. ¿Considera usted que el precio de los vehículos que se comercializan, es competitivo?

En lo que respecta al precio de las clases de vehículos que se comercializan, se considera competitivo y accesible al comprador en relación a los de la competencia, el mismo se establece en base a los costos, con un margen adecuado de ganancia y teniendo en cuenta los precios de la competencia. Los precios están dados bajo los siguientes parámetros: marca del vehículo, estado del vehículo, año del vehículo, avalúo mecánico y comercial.

6. ¿Cómo considera usted el servicio al cliente que se ofrece en la empresa?

En relación al servicio al cliente siempre se busca hacer lo mejor y se orientan los esfuerzos orientándonos a brindar lo que el cliente requiere, ofreciendo asesoría al comprador, para que tenga la posibilidad de elegir la mejor opción en cuanto a la calidad, costos y variedad de modelos, de manera que adquiera el vehículo de acuerdo a sus preferencias. Para este efecto se da de manera exacta y completa la información requerida por el cliente sobre las características del vehículo significa que el vendedor lleva consigo el catálogo de características de los vehículos y se sujeta a el al momento de contestar las interrogantes del cliente sin hacer exageraciones, y explicar de manera clara asegurándose de que el cliente entienda, además de explicar los beneficios y ventajas del vehículo según sus características.

7. ¿Efectúa publicidad en la empresa? ¿Qué medios publicitarios utiliza? Con que frecuencia realiza la publicidad?

Si se efectúa publicidad esto con la finalidad de dar a conocer los servicios que se ofrecen en el Patio de autos esto es: compra, venta y consignación de vehículos y se han visto buenos resultados pues incluso ha habido personas de otras provincias que se interesan en los vehículos ofertados, la publicidad se realiza en medios como: internet y prensa lo que se estima suficiente para la empresa.

8. ¿Qué tipos de promociones se utilizan en la empresa?

No se ha explotado más este medio, únicamente se proporciona descuento en el valor del vehículo en la venta.

9. ¿Existe un volumen adecuado de vendedores (fuerza de ventas) para atender a los clientes?

Actualmente contamos con 2 vendedores el Asesor de ventas y mi persona que nos encargamos de lo concerniente a las ventas. La empresa cuenta con suficiente personal capaz de asesorar y atender al cliente puesto que siempre se considera como perfiles a laborar en esta empresa a personas con conocimientos y experiencia en el ámbito de la venta de vehículos.

10. ¿Con qué elementos de apoyo cuenta la fuerza de ventas para realizar su tarea?

Los vendedores con la finalidad de realizar su labor cuentan con todos los implementos que necesitan en particular para proporcionar

información necesaria sobre el vehículo de interés del comprador, cuentan con fichas técnicas las mismas que contienen especificaciones del automotor que se halla en exhibición.

11. ¿Se proporciona capacitación a los empleados que laboran en la empresa?

No se proporciona capacitación a los empleados puesto que siempre se considera como perfiles a laborar en esta empresa a personas con conocimiento y experiencia en el ámbito de la venta de vehículos, por cuanto la capacitación a decir de los directivos está considerado como un gasto adicional que la empresa no está en condiciones de asumir, lo único que se considera son los talleres que se dictan en el SRI respecto a tributación, mientras que otros temas diferentes no se han considerado.

12. ¿Qué tipo de incentivos tienen los empleados por cumplimiento de metas?

Este factor no pasa desapercibido y es positivo el realizar un incentivo pues se obtiene mayor motivación en los vendedores, por eso se proporciona incentivos de tipo económico como un valor por cada vehículo vendido.

13. ¿Existe algún tipo de programa para fidelizar a los clientes y ellos regresen a adquirir más servicios?

No existe ningún tipo de programa para fidelizar a los clientes pero con la finalidad de mantener su lealtad, se procura ofrecer siempre vehículos de

calidad que satisfagan las expectativas del comprador, lo que unido a una esmerada atención produce que el cliente regrese nuevamente.

14. ¿Se realiza algún tipo de análisis al cliente con la finalidad de conocer los gustos y preferencias del mismo?

Partiendo de la experiencia que se posee en el momento de realizar la atención se efectúa el análisis al cliente para conocer con certeza lo que busca, análisis más técnicos no se han considerado, pudiendo señalarse como un aspecto desfavorable que limita el conocimiento de la empresa sobre datos importantes que debe conocerse sobre el cliente.

15. ¿Se realiza análisis de la participación de mercado de la empresa?

Según el Gerente de K.P.I. VEHÍCULOS no se realiza análisis para conocer la participación de mercado para su negocio.

16. ¿Considera Usted que la calidad de los vehículos ofertados satisfacen las expectativas del cliente?

Si porque los vehículos ofrecidos en el Patio de autos pasan por una rigurosa evaluación que confirme sus características y el buen estado de los componentes, para esto se asegura con la revisión de un mecánico. La inspección y reparación de los vehículos implica que después de haber realizado la recepción se vuelve a realizar un inspección

exhaustiva para conocer posibles daños que tenga el vehículo para que luego de conocer los daños ingrese a mantenimiento y realizar las respectivas reparaciones, con el fin de obtener un vehículo con las suficientes garantías de funcionamiento y satisfacer las necesidades del cliente.

17. ¿En relación a las ventas las mismas han incrementado o disminuido en el último año?

Durante los dos últimos años se han experimentado incrementos y disminuciones, esto depende de los meses pues en algunos se presenta una mayor demanda por ejemplo diciembre, pero en los meses de mayo y junio disminuye. Desde el año anterior las ventas que se efectúan en el patio son al contado y no se realizan a crédito por el alto índice de morosidad que existe en la sociedad. Cabe señalar el año anterior se experimentó un descenso en las unidades vendidas.

18. ¿Se ofrece en la empresa algún tipo de servicio post venta?

En el negocio no se ha considerado importante dar este tipo de servicio, depende también del tipo de empresa el que se proporcionen este tipo de servicios. No se ha estimado importante dado que se considera que luego de la venta los clientes tienen sus lugares específicos para cualquier necesidad que tengan en relación al vehículo (talleres, lavadoras, etc.)

19. ¿Es el punto de comercialización el conveniente para la venta de los vehículos?

Es un fuerte de la empresa debido a que el local es propio, para mayor comodidad de los clientes cuenta con amplio parqueadero el cual posee una distribución adecuada en los vehículos pues requieren un espacio adecuado para su exhibición. Este aspecto incluso le brinda ventaja competitiva pues puede ofrecer precios cómodos con respecto de algunos competidores que arriendan los parqueaderos para comercializar los vehículos. A decir del lugar en donde se encuentra ubicada la empresa, es un sector de nivel medio en cuanto a movimiento comercial, lo que estima para su estatus y tamaño suficiente para poder competir y posicionarse como líder en ventas del sector.

20. ¿Se lleva un registro de los clientes en la empresa?

En la empresa se lleva un registro no muy técnico pero que nos sirve para conocer a nuestros clientes. Es de gran importancia para la empresa puesto que permite contar con datos como: número, las compras que estos efectúan, el tipo de vehículo que adquirieron, dirección, etc. Los datos en el registro están protegidos de cualquier manipulación, destrucción o acceso no autorizado.

2. ENTREVISTA REALIZADA AL ASESOR DE VENTAS DE K.P.I. VEHÍCULOS

1. ¿Cuenta K.P.I. VEHÍCULOS, con una Filosofía empresarial definida esto es: Visión, Misión, Valores definidos?

La empresa no cuenta con visión ni misión definidos, siendo para la empresa un aspecto negativo, pues no se puede transmitir a los empleados ni mucho menos al cliente la esencia de lo que significa contar con una filosofía empresarial bien fundada.

2. ¿Se realiza Plan de marketing en la empresa?

No se realiza, lo que representa una falla dado que no se ha considerado necesario pues la actividad empresarial es desarrollada en su mayoría en base a los años de experiencia en el negocio.

3. ¿Existe una persona encargada de la función de marketing?

Debido a que constituye una de las funciones más importantes de la empresa es preciso que exista alguien que se encargue de la misma porque de este modo permitirá: conocer a su mercado, satisfacerlo de la mejor manera posible y producir una rentabilidad. Mi persona es quien efectúa esta función en base a la experiencia en este tipo de negocio.

4. ¿Se desarrolla en la empresa investigación de mercado?

No se ha ejecutado en este negocio, pero se realizan consultas en internet para comparar los precios de los vehículos en otras ciudades y

en los Patios a nivel local, con la finalidad de determinar que vehículos gozan de mayor aceptación por los clientes.

5. ¿Considera usted que el precio de los vehículos que se comercializan, es competitivo?

Los precios son competitivos y accesibles para el comprador, el mismo se establece de acuerdo a la oferta y la demanda de los vehículos en stock. El precio promedio de los vehículos que prefieren los clientes son de 9.500 a 15.000 dólares, de las marcas Chevrolet y Nissan Sentra, Volkswagen.

6. ¿Qué acciones se realizan para mejorar la calidad en el servicio al cliente?

Para la empresa las acciones encaminadas a ofrecer un servicio de calidad al cliente son un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado objetivo. Al revestir de gran importancia para el negocio y por lo mismo con cada cliente se busca dar un trato esmerado, humano, seguro, confiable y ofrecer vehículos que cumplan con las expectativas del comprador, en precio, tipo, marca, etc.

7. ¿Efectúa publicidad en la empresa? ¿Qué medios publicitarios utiliza? Con que frecuencia realiza la publicidad?

Debido a que la publicidad es de gran importancia para la empresa porque permite, informar a los compradores de la disponibilidad de vehículos y así aumentar las ventas de la empresa. Si se difunde publicidad en internet (Patio tuerca.com), y prensa (diario La Hora) para lo que se cuenta con el debido presupuesto para efectuar los gastos correspondientes. La publicidad en internet se mantiene durante todo el año y en la prensa se publica cada mes.

8. ¿Qué tipos de promociones se utilizan en la empresa?

No se realizan promociones de tipo producto o servicio, únicamente se realiza un descuento en la compra al contado del automotor.

9. ¿Existe un volumen adecuado de vendedores (fuerza de ventas) para atender a los clientes?

Se cuenta con un volumen adecuado de vendedores, pues es la fuerza que dinamiza la empresa y está en contacto con el cliente. La empresa posee el personal necesario y preparado para efectuar las actividades que se requieren.

10. ¿Con qué elementos de apoyo cuenta la fuerza de ventas para realizar su tarea?

Los vendedores cuentan con todos los materiales que se requieren para desempeñar sus labores, pero cabe destacar principalmente las fichas técnicas, que comprenden explicaciones sobre el automóvil que se halla en demostración. Contienen información como: Versión, combustible, potencia máxima, cilindrada, tracción, caja de cambios, largo x ancho x alto y otras. Es importante ya que se requieren de estos medios para poder ofrecer un servicio más completo al cliente para proporcionar la Información general del vehículo.

11. ¿Se proporciona capacitación a la fuerza de ventas de la empresa?

Desfavorablemente no se proporciona capacitación a los vendedores. La capacitación del personal de ventas para el negocio sería una forma de incentivarnos para hacer mejor nuestro trabajo y conseguir incrementar los ingresos del negocio.

12. ¿Qué tipo de incentivos tienen la fuerza de ventas por cumplimiento de metas?

Se concede incentivos de tipo económico por las ventas efectuadas, porque para un empleado es muy importante debido a que se constituye en un estímulo que impulsa a esforzarse por lograr las metas propuestas.

13. ¿Existe algún tipo de programa para fidelizar a los clientes?

No se ha realizado programas específicos para fidelizar a los clientes, aunque se busca tener esa fidelidad ofreciendo un servicio y asesoría personalizada, variedad en vehículos para satisfacer las necesidades del comprador.

14. ¿Se realiza algún tipo de análisis al cliente con la finalidad de conocer los gustos y preferencias del mismo?

En el negocio no se ha realizado análisis al cliente en parte porque aunque conociendo que puede ser favorable el conocer mejor al cliente, no se ha considerado realizar ningún estudio más estructurado. Cabe indicar que sería muy importante para el negocio analizar al cliente, ya que el mercado siempre está en movimiento y las tendencias, hábitos y necesidades cambian continuamente.

15. ¿Se realiza análisis de la participación de mercado de la empresa?

Análisis de la participación de mercado no se realiza.

16. ¿Considera Usted que la calidad de los vehículos ofertados satisfacen las expectativas del cliente?

Sí, porque es un factor en el que siempre se invierte dinero, tiempo y esfuerzo lo que ha dado excelentes resultados, pues nos ha hecho ganar clientes valiosos y es que con el fin de satisfacer y brindar al cliente un

vehículo de calidad con las suficientes garantías de funcionamiento y satisfacer sus necesidades, se realiza una revisión minuciosa del auto a comprar además el mecánico revisa puntos críticos del vehículo, como por ejemplo: motor, suspensión, tren delantero, estructura, posibles golpes, detalles de pintura, electrónica, etc.

17. ¿En relación a las ventas las mismas han incrementado o disminuido en el último año?

En este año este aspecto se ha presentado optimista para la empresa pues las ventas están siendo favorables, no obstante el año anterior las ventas descendieron aproximadamente un 6% en comparación al 2013. Todas las ventas se efectúan al contado.

18. ¿Se ofrece en la empresa algún tipo de servicio post venta?

No se proporcionan servicios post venta de ningún tipo será algo que tendría que estudiarse para determinar ventajas y desventajas para la empresa.

19. ¿Es el punto de comercialización el conveniente para la venta de los vehículos?

Es muy provechoso para el negocio debido a que el mismo favorece un óptimo desarrollo de las actividades comerciales efectuadas. Es un

aspecto favorable de la empresa debido a que el local es propio, cuenta con amplio parqueadero, con un área asegurada y circuito cerrado de televisión.

20. ¿Se lleva un registro de los clientes en la empresa?

En la empresa se lleva un registro normal, con los aspectos que se han creído convenientes llevar en el mismo acordes al negocio. Es de gran importancia para el negocio pues contiene datos de los clientes así como de los automotores que estos adquirieron.

Para entrevista de la Contadora revisar en la parte que corresponde a los Anexos el N° 7.

MATRIZ FACTORES INTERNOS – EFI

Procedemos a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa estas fueron determinadas en el área de marketing aquí se estudiaron a 20 variables como precio, publicidad, calidad de los productos, plaza etc. cuyos resultados se muestran a continuación:

CUADRO Nº 22 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI) PARA EL PATIO DE AUTOS K.P.I. VEHÍCULOS DE LA CIUDAD DE LOJA

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		FUENTE	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS					
1.	Precios competitivos	Pregunta 5 Entrevistas Gerente empleados	0.07	4	0.28
2.	Esmerado servicio al cliente	Pregunta 6 Entrevistas Gerente empleados	0.07	4	0.28
3.	Publicidad	Pregunta 7 Entrevistas Gerente empleados	0.06	4	0.24
4.	Número adecuado de fuerza de ventas	Pregunta 9 Entrevistas Gerente empleados	0.07	4	0.28
5.	Fichas técnicas para proporcionar información sobre los vehículos	Pregunta 10 Entrevistas Gerente empleados	0.06	3	0.18
6.	Incentivo laboral a la fuerza de ventas	Pregunta 12 Entrevistas Gerente empleados	0.06	3	0.18
7.	Calidad en vehículos	Pregunta 16 Entrevistas Gerente empleados	0.07	4	0.28
8.	Punto de comercialización propicio	Pregunta 19 Entrevistas Gerente empleados	0.07	4	0.28
9.	Cuenta con registro de clientes	Pregunta 20 Gerente empleados	0.05	3	0.15
			0.58		2.15
DEBILIDADES					
1.	No cuenta con una filosofía empresarial definida(visión, misión, etc.)	Pregunta 1 Entrevistas Gerente empleados	0.07	1	0.07
2.	Falta de un Plan de marketing	Pregunta 2 Entrevistas Gerente empleados	0.07	1	0.07
3.	No se realiza investigación de mercado	Pregunta 4 Entrevistas Gerente empleados	0.07	2	0.14
4.	No se proporciona capacitación a la fuerza de ventas	Pregunta 11 Entrevistas	0.06	1	0.06

		Gerente empleados			
5.	No se efectúa análisis al cliente	Pregunta 14 Entrevistas Gerente empleados	0.04	2	0.08
6.	No se realiza análisis de la Participación de mercado	Pregunta 15 Entrevistas Gerente empleados	0.04	1	0.04
7.	Descenso en ventas	Pregunta 17 Entrevistas Gerente empleados	0.07	1	0.07
			0.42		0.53
Total			1.00		2.68

Fuente: Tabulación de guías de entrevistas, Matriz de selección de factores Anexo N° 6, 7,8.

Elaboración: La Autora

Valor: 4. Fortaleza mayor 2. Debilidad menor
3. Fortaleza menor 1. Debilidad mayor

Análisis.- La matriz EFI de la empresa cuenta con 16 factores determinantes de éxito, 9 fortalezas y 7 debilidades, es un número adecuado de factores. El valor obtenido de **2.68** indica una organización ligeramente más fuerte que débil, pero estando en un valor casi promedio no posee una consistencia interna como para competir exitosamente.

La empresa debería intentar mejorar las debilidades mayores, por lo menos, antes de continuar el proceso estratégico. Conseguir mejorar estas debilidades sería un paso importante, ya que se podrían avizorar mejores estrategias para el desarrollo de la organización.

ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS PARA K.P.I VEHÍCULOS DE LA CIUDAD DE LOJA

Tanto la matriz FODA y la matriz interna externa (MIE) que se exponen a continuación están basadas en el análisis de los factores internos y externos estudiados, para posteriormente efectuar la propuesta en base a este análisis.

La siguiente matriz constituye la herramienta por excelencia para conocer la situación real en que se encuentra la organización y a partir de allí, planificar una estrategia de futuro. Permite identificar los factores internos y externos que puedan condicionar el éxito de la empresa.

Para construir esta matriz se copió directamente las oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE, así como las fortalezas y debilidades registradas en la matriz EFI, con esto se crearon las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes FO (estrategias explotar), DO (estrategias de búsqueda), FA (estrategias-confrontar), DA (estrategias - evitar), luego a través de un proceso de emparejamiento, se tomaron factores uno a uno como también se emparejaron más factores internos con más factores externos esto para generar y registrar las estrategias en la matriz, de este modo se pudo llegar a obtener las estrategias que se describen en el cuadro:

CUADRO Nº 23 ESTRATEGIAS EN BASE AL FODA

ESTRATEGIAS FO (explotar)	ESTRATEGIAS DO (buscar)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fijar precios apropiados que se adapten a las necesidades del mercado y se basen en los precios de la competencia. (F1, O1,O3,O8) 2. Impulsar la publicidad comercial de K.P.I VEHÍCULOS, dentro del mercado automotriz de la ciudad de Loja. (F3,F5,F7, F8,O1,O3,O8,O9) 3. Mantener un stock adecuado y variado de vehículos usados multimarca, para satisfacer las necesidades del mercado.(F7,F8,O3,O8,O9) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan estratégico de marketing que permita a la empresa crecer y consolidarse en el mercado local. (D2,D1,D6,O6,O7,O8) 2. Efectuar un estudio de mercado, a través del cual se puedan identificar mercados potenciales para los vehículos que comercializa la empresa.(D3,O5,O8,O10) 3. Incrementar el nivel de ventas de K.P.I VEHÍCULOS en el mercado ofertando variedad de vehículos para satisfacer las necesidades del cliente. (D7,O3,O5,O7,O8,O10)
ESTRATEGIAS FA (confrontar)	ESTRATEGIAS DA (evitar)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un programa de relaciones públicas que permita consolidar la imagen corporativa en el mercado local y de los productos y servicios que ofrece.(F1,F2,F7,F8, A3,A7, A8,A9,A10) 2. Implementar mayor publicidad en los medios de comunicación. (F3,F5,F7, A3,A5,A7,A9) 3. Generar un ambiente de confianza y de fidelización de todos los clientes de la empresa. (F2,F4,F7,F9,A3,A5,A8) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un plan de capacitación orientado a la fuerza de ventas que permita mejorar su desempeño laboral.(D4, A7,A8,A10) 2. Ampliar la participación de mercado identificando nuevos segmentos de clientes. (D7, A2,A3, A4,A8,A10) 3. Ofrecer varias promociones de ventas con artículos o servicios. (D5, A3, A5,A8,A9)

Fuente: Análisis FODA

Elaboración: Autora

A continuación se presenta la matriz FODA, en la que se observa que los cuadrantes correspondientes a los factores externos muestran oportunidades y amenazas en igual número, mientras que en los cuadrantes que corresponden a los factores internos las fortalezas y debilidades representan un número menor, es importante que la empresa minimice las debilidades que presenta para que pueda acrecentar sus fortalezas y de este modo crear ventajas competitivas que le permitan aprovechar satisfactoriamente las oportunidades y evitar las amenazas que presenta el entorno.

CUADRO Nº 24 MATRIZ FODA PARA EL PATIO DE AUTOS K.P.I.

VEHÍCULOS DE LA CIUDAD DE LOJA

EMPRESA: PATIO DE AUTOS K.P.I. VEHÍCULOS DE LA CIUDAD DE LOJA. SERVICIO: COMPRA, VENTA, CONSIGNACIÓN DE VEHÍCULOS. LOCALIDAD: PROVINCIA DE LOJA, CIUDAD LOJA, PARROQUIA EL SAGRARIO.	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precios competitivos 2. Esmerado servicio al cliente 3. Publicidad 4. Número adecuado de fuerza de ventas 5. Fichas técnicas para proporcionar información sobre los vehículos 6. Incentivo laboral a la fuerza de ventas 7. Calidad en vehículos 8. Punto de comercialización propicio 9. Cuenta con registro de clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No está definida formalmente la filosofía empresarial 2. Falta un Plan de marketing 3. No se realiza investigación de mercado 4. Falta de capacitación a la fuerza de ventas 5. No se efectúa análisis del cliente 6. No se realiza análisis de la Participación de mercado 7. Descenso en ventas
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (explotar)	ESTRATEGIAS DO (buscar)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad del dólar contribuye al crecimiento de la economía 2. Estabilidad Política 3. Capacidad de traer autos nuevos se redujo en un 80%, automotores usados, se revalorizan 4. Existencia de regulaciones legales para la transacción. 5. Incremento de la tasa de ocupación plena en el país 6. PIB del sector automotriz ha experimentado un crecimiento positivo 7. Incremento de la confianza del consumidor 8. Mejora de la situación socioeconómica actual de la población 9. Existencia de portales web que publicitan a los patios de autos 10. Facilidad de acceso a créditos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fijar precios apropiados que se adapten a las necesidades del mercado y se basen en los precios de la competencia. (F1, O1,O3,O8) 2. Impulsar la publicidad comercial de K.P.I VEHÍCULOS, dentro del mercado automotriz de la ciudad de Loja. (F3,F5,F7, F8,O1,O3,O8,O9) 3. Mantener un stock adecuado y variado de vehículos usados multimarca, para satisfacer las necesidades del mercado.(F7,F8,O3,O8,O9) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan estratégico de marketing que permita a la empresa crecer y consolidarse en el mercado local. (D2,D1,D6,O6,O7,O8) 2. Efectuar un estudio de mercado, a través del cual se puedan identificar mercados potenciales para los vehículos que comercializa la empresa.(D3,O5,O8,O10) 3. Incrementar el nivel de ventas de K.P.I. VEHÍCULOS en el mercado ofertando variedad de vehículos para satisfacer las necesidades del cliente. (D7,O3,O5,O7,O8,O10)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (confrontar)	ESTRATEGIAS DA (evitar)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Salvaguardias implantadas por el Gobierno 2. Impuestos específicos para la compra- venta de autos usados 3. Preferencia de compra del auto usado a un particular 4. Impuesto Verde o impuesto ambiental de contaminación vehicular 5. Vehículos usados menos atractivos pues no cuentan con los últimos avances tecnológicos. 6. Requerimiento de capital considerable para iniciar un Patio de autos 7. Incremento y fortalecimiento de la competencia 8. Intensa competencia entre los patios de autos 9. Publicidad de la competencia 10. Alto riesgo en el negocio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un programa de relaciones públicas que permita consolidar la imagen corporativa en el mercado local y de los productos y servicios que ofrece.(F1, F2,F7,F8, A3,A7, A8,A9,A10) 2. Implementar mayor publicidad en los medios de comunicación. (F3,F5,F7, A3,A5,A7,A9) 3. Generar un ambiente de confianza y de fidelización de todos los clientes de la empresa. (F2,F4,F7,F9,A3,A5,A8) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un plan de capacitación orientado a la fuerza de ventas que permita mejorar su desempeño laboral.(D4, A7,A8,A10) 2. Ampliar la participación de mercado identificando nuevos segmentos de clientes. (D7, A2,A3, A4,A8,A10) 3. Ofrecer varias promociones de ventas con artículos o servicios. (D5, A3, A5,A8,A9)

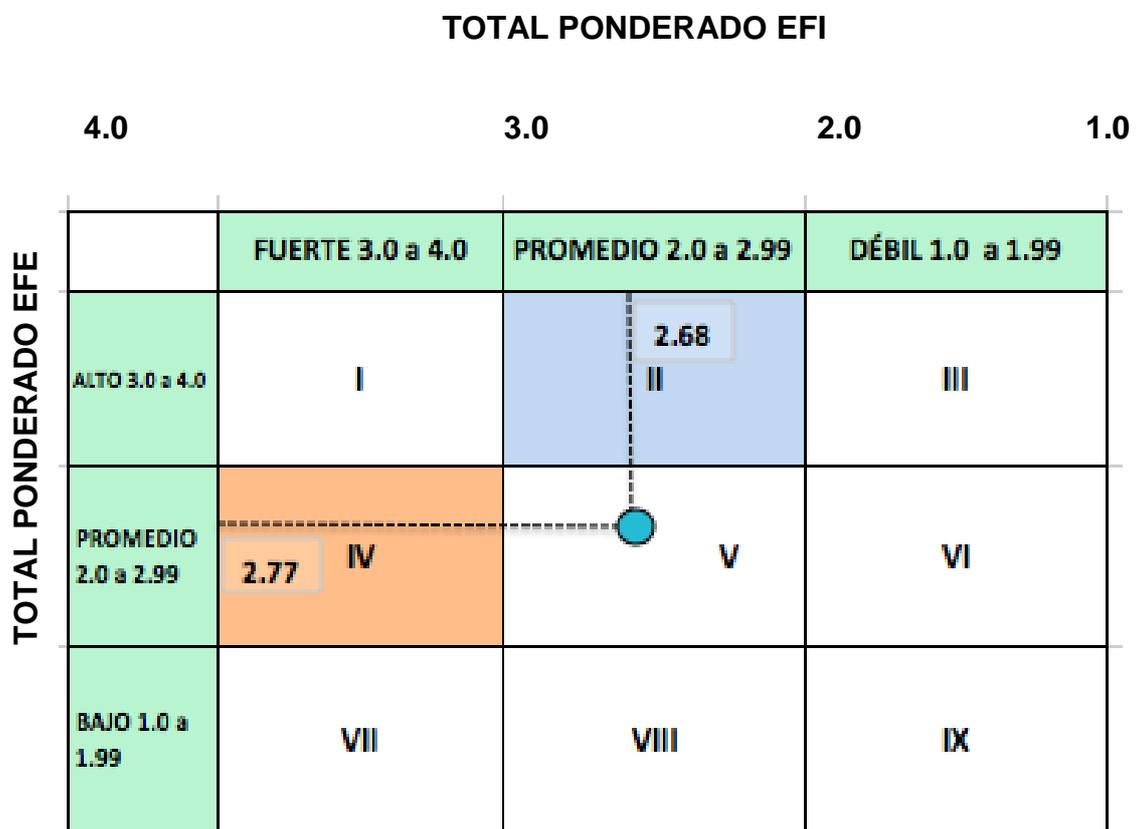
Fuente: Matriz EFE, Matriz EFI.

Elaboración: La Autora

MATRIZ INTERNA - EXTERNA (IE) PARA EL PATIO DE AUTOS K.P.I. VEHÍCULOS DE LA CIUDAD DE LOJA

La siguiente matriz representa una herramienta para evaluar a la organización, tomando en cuenta sus factores internos (fortalezas y debilidades) y sus factores externos (oportunidades y amenazas), representados por los totales ponderados de la matriz EFI en el eje “x” y los totales ponderados de la matriz EFE en el eje “y”.

CUADRO Nº 25 MATRIZ INTERNA - EXTERNA (IE)



Fuente: Matriz EFE, Matriz EFI.

Elaboración: La Autora

CUADRO N° 25.1

REGIÓN	CELDA	PRESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS
1.	I, II, IV	Crecer y construir	Intensivas Integración
2.	III, V, VII	Retener y mantener	Penetración en el mercado Desarrollo de productos
3.	VI, VIII, IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

Fuente: D ALESSIO, Ipinza Fernando A, "El Proceso estratégico un enfoque de gerencia"pág.318.

Elaboración: La Autora

CUADRO N° 25.2

INVERTIR INTENSIVAMENTE PARA CRECER	INVERTIR SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR	DESARROLLARSE PARA MEJORAR
INVERTIR SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR	DESARROLLARSE SELECTIVAMENTE PARA MEJORAR	COSECHAR O DESINVERTIR
DESARROLLARSE SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR CON SUS FORTALEZAS	COSECHAR	DESINVERTIR

Fuente: D ALESSIO, Ipinza Fernando A, "El Proceso estratégico un enfoque de gerencia"pág.318.

Elaboración: La Autora

Análisis: La matriz IE para el Patio de autos K.P.I. VEHÍCULOS, muestra en el eje "x" que corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI, la posición estratégica interna de la organización, la que al encontrarse en un 2.68 refleja una posición promedio para la misma.

Mientras en el eje “y”, que corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFE, y que refleja la capacidad de la organización para capitalizar oportunidades y evitar amenazas se puede observar que se encuentra en un 2.77 ocupando de esta manera una posición media.

De acuerdo a la metodología, la empresa K.P.I. VEHÍCULOS se ubica en la región II que corresponde a la celda V, lo cual indica que la prescripción es retener y mantener es decir invertir selectivamente y gerenciar las utilidades. En este punto se aconseja como estrategias a seguir: Estrategias de penetración en el mercado y de desarrollo de productos.

Estrategias de penetración en el mercado.- Con estas estrategias se puede aumentar la participación de los productos o servicios ya existentes realizando un esfuerzo mayor para la comercialización.

- Maximizar la cantidad de vendedores
- Elevar el gasto publicitario
- Ofrecer varias promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

Desarrollo del producto.

- Ofertar vehículos de años recientes, es decir que sean lo más actuales posible para satisfacer las exigencias de los clientes.

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA K.P.I. VEHÍCULOS DE LA CIUDAD DE LOJA

El diseño de la presente propuesta contempla como marco referencial el análisis de todos los elementos contextualizados en función del escenario tanto interno como externo, en donde a través del análisis PESTEC y el análisis competitivo en términos de clientes, competidores, proveedores, se determinaron oportunidades y amenazas, y en el análisis interno donde en términos de marketing se determinaron las fortalezas y debilidades, a través de lo que se pudo considerar los cambios que se dan en el ambiente en el cual opera la empresa y de las oportunidades que se deben aprovechar como elementos indispensables a ser integrados, para la superación de los inconvenientes suscitados en el accionar cotidiano.

Efectuado el análisis FODA, se procede a diseñar la propuesta del Plan Estratégico de Marketing, en donde mediante un análisis sistemático se definió una misión y visión que respondan a los requerimientos institucionales actuales, así como también se determinan los objetivos estratégicos, objetivos específicos, indicadores, metas, actividades, responsables y presupuestos de los objetivos estratégicos planteados. Estos están establecidos en base a los requerimientos de la empresa, procediendo a su desarrollo cualitativo y cuantitativo, para posteriormente elaborar un presupuesto total del Plan Estratégico de marketing propuesto.

El presente plan estratégico de marketing pretende servir de apoyo al Patio de autos K.P.I. VEHÍCULOS de la ciudad de Loja, desde un punto de vista teórico y práctico, tiene como objetivo fundamental servir como una herramienta importante en la gestión y administración operativa de la empresa permitiendo potenciar sus recursos a través de estrategias bajo un enfoque participativo de todos sus integrantes.

La propuesta está encaminada a llenar las expectativas de los clientes actuales además de ganar nuevos clientes para el Patio de autos K.P.I. VEHÍCULOS de la ciudad de Loja, de manera que se propicie el posicionamiento de la empresa en el mercado local y nacional.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa K.P.I. VEHÍCULOS inició sus operaciones el 7 de agosto del año 2006 en la ciudad y provincia de Loja, por iniciativa del Lcdo. Caiser Pineda Iñiguez, la empresa es de carácter familiar, e inicia con un capital de \$ 30.000,00 dólares americanos, principia comercializando vehículos pequeños y de mayor rotación en el mercado lojano de marcas como: Chevrolet, Mazda, Toyota, Hiunday, Volkswagen desde las ciudades de Quito, Cuenca, Ambato.

Esta empresa se dedica exclusivamente a la compra, venta y consignación de vehículos usados, ofreciendo vehículos de calidad, para lo cual dispone de un local propio ubicado en la ciudadela Zamora en la calle Clodoveo

Carrión y Pasaje Santiago. Los vehículos que comercializa son de tipo gama alta en automóviles, camionetas y jeeps de preferencia, en mínima cantidad camiones, en las marcas anteriormente señaladas. El mercado al cual está dirigido es la provincia de Loja, pero también tiene clientes de otras zonas como: El Oro y Zamora.

Actualmente la Empresa cuenta con 6 empleados, entre los cuales se encuentran una secretaria, una contadora, y el personal de ventas encargado de la comercialización de los vehículos, asesor de ventas, dos vendedores y el encargado del mantenimiento y limpieza de los vehículos. De los cuales cuatro cuentan con un título universitario y los otros dos son egresados. Los recursos tecnológicos con los que cuenta están constituidos por una base de datos de clientes, proveedores y contabilidad.

Con respecto a la existencia de un documento administrativo que guíe el accionar de la empresa, el señor Gerente Propietario de la empresa, manifiesta que no existe ninguno, mucho menos planes de marketing o manuales de funciones u organigramas, ya que todo el trabajo se ejecuta de manera empírica, basado en los años de experiencia del propietario en la comercialización de vehículos usados.

El marco legal que rige el funcionamiento de la empresa se basa en la Ley del registro público vehicular y la Ley de compra y venta de vehículos mismas que están respaldadas por Leyes y normativas que regulan la

creación de las comercializadoras. El objetivo de esta ley es el de promover el desarrollo ordenado y armónico del sector automotor.

La Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, AEADE, se ocupa de los aspectos concernientes a la comercialización de automotores en el país y participa como miembro de la Asociación Latinoamericana de Distribuidores Automotrices, ALADDA, organismo que representa los intereses de los concesionarios automotrices a nivel internacional.

Las regulaciones ante las cuales la empresa de compra venta de vehículos usados debe regirse son:

- Inscripción de la empresa en la Superintendencia de Compañías.
- Regirse al Código de Comercio, para realizar la compra venta.
- Pago de impuestos.
- Pago al Servicio de Rentas Internas.

La base económica de la ciudad y provincia de Loja en la que opera K.P.I. VEHÍCULOS es la decimosegunda del país, Loja es la ciudad con mayor influencia sobre el PIB de la provincia homónima, de acuerdo con al estudio, efectuado por el Banco Central del Ecuador, la ciudad de Loja aporta al alrededor de 1,9 de la economía nacional.

De acuerdo a los datos del censo de población y vivienda del año 2010 (INEC) la población de la ciudad es de 170.280 habitantes, de los cuales la población económicamente activa, está dedicada mayoritariamente a la

agricultura y ganadería (19%), seguida del comercio (17%) y por el grupo humano que está dedicado a la enseñanza (17%), el resto del porcentaje (30%) de la PEA está ubicado en actividades tales como construcción, administración pública, industrias manufactureras, transporte y comunicaciones.

2. VISIÓN

“K.P.I. VEHÍCULOS en el año 2018 estará a la vanguardia de todo el comercio automotriz lojano, a través de la satisfacción de nuestros clientes y público en general, liderando la comercialización de vehículos usados a nivel de toda la provincia de Loja y de la región sur del país”.

3. MISIÓN

“K.P.I. VEHÍCULOS es una empresa lojana dedicada a la comercialización de vehículos usados, satisfacemos las necesidades de nuestros clientes ofreciendo vehículos de calidad y totalmente garantizados, con una variedad de modelos y opciones a escoger, mantenemos una excelente imagen corporativa a nivel de toda la provincia de Loja. La calidad de nuestros vehículos y un servicio especializado en venta nos permiten ser los mejores”.

4. VALORES

La empresa desarrolla sus procesos por medio de los siguientes valores, que son una norma fundamental que rige el trabajo diario:

- **Honestidad:** Trabajamos con honradez, dignidad, equidad, solidaridad.
- **Seriedad:** Somos una empresa seria y comprometida plenamente con el desarrollo social del país.
- **Solidaridad:** Estamos junto a nuestros clientes y comunidad en todo momento.
- **Optimismo:** Creemos y anhelamos mejores días para nuestros clientes y la sociedad en general.
- **Competitividad:** Ofrecemos servicios de calidad, con eficiencia y eficacia.
- **Responsabilidad:** Creemos en la responsabilidad y en la honorabilidad de todos nuestros clientes.
- **Confianza:** Confiamos en la nobleza y la sinceridad de todos nuestros clientes en general.
- **Fidelidad:** Nos empeñamos cada día en ser mejores, para garantizar de esta forma la fidelidad de todos nuestros clientes.
- **Lealtad:** Los empleados mantienen un compromiso integral con el negocio, ya que se sienten identificados con el ejercicio de sus funciones.
- **Integridad:** Los actos dentro y fuera de la empresa se basan en principios y ética profesional, donde cada persona dice lo que cree y hace lo que dice.

5. POLÍTICAS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN

Con la finalidad de dar cumplimiento al presente plan estratégico de marketing se determinan las siguientes políticas:

1. Para que el plan tenga un cumplimiento efectivo, se capacitará a los funcionarios de la empresa sobre su aplicación.
2. El cumplimiento del presente plan, estará bajo la responsabilidad del Gerente de K.P.I. VEHÍCULOS.
3. Se asignarán los recursos necesarios para la consecución del plan.
4. Una vez puesto en marcha se efectuará un seguimiento constante del mismo.
5. Se efectuará un control minucioso para comprobar si los resultados son los esperados.

6. OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

En base al diagnóstico externo efectuado las potenciales oportunidades de crecimiento más representativas identificadas para la empresa podrían ser:

- **Estabilidad Política.-** Es un factor que sobresale como positivo pues para el negocio es importante tener seguridad en cuanto a la estabilidad política del país donde invierte, la estabilidad política puede ser considerada como una oportunidad para la inversión tanto nacional como extranjera, debido a que existe en el país la confianza suficiente

para el emprendimiento y el fortalecimiento de todo el sector productivo en general.

- **Estabilidad del dólar.-** Para el negocio es importante debido a que el dólar ha permitido mantener un nivel bajo de inflación y trajo consigo un crecimiento económico mayor al que se tenía antes de la dolarización., además la tasa de interés se ha estabilizado después de la dolarización. Constituye una oportunidad porque el poder de compra de las familias se ha fortalecido, lo que es evidente por los volúmenes que alcanzan las empresas que están dirigidas al consumo masivo (supermercados, cadenas de electrodomésticos, venta de vehículos, ventas de mobiliarias, entre otros).
- **Capacidad de traer autos nuevos se redujo en un 80%, automotores usados, se revalorizan.-** Esto se debe a que al limitarse los cupos a las importaciones de vehículos nuevos, se abrió un nicho de mercado para los automotores usados lo cual representa una oportunidad, porque con la menor cantidad de ingreso de vehículos nuevos estos se encarecen y para el negocio es rentable ya que existe la posibilidad de incrementar las ventas de mayor cantidad de vehículos usados.
- **Existencia de regulaciones legales para la transacción.-** Es de gran importancia tanto para el comprador y el vendedor debido a que se puede garantizar la legalidad de la transacción que se efectúa. Para el

negocio es fundamental que existan regulaciones legales para proteger la transacción y a los que intervienen, es un medio óptimo para dejar todos los aspectos legales y prácticos estipulados.

- **Incremento de la tasa de ocupación plena en el país.-** Para el negocio representa un aumento en las compras, debido a que la población está trabajando y dinamizando la economía y por ende cuenta con un ingreso constante para resolver sus egresos. En consecuencia para las empresas en general y para el negocio este es una oportunidad ya que si crece el poder adquisitivo de las personas, mayor será la captación de sus productos por parte de estas; es por ello que las políticas tomadas por el Gobierno deben basarse en estudios serios de sensibilidad por actividad, especialmente en las que mayor capacidad poseen para generar empleo.
- **Incremento de la confianza del consumidor.-** Es un aspecto muy importante para el negocio debido a que indica que existe posibilidad para efectuar compras de bienes durables, si la confianza de los consumidores aumenta es porque se ha dado un mayor nivel de ingresos. Constituye una oportunidad porque demuestra que los consumidores están haciendo más compras, además indica que el consumidor tiene mayor estabilidad en su trabajo e ingresos lo que favorece al consumo.

- **Facilidad de acceso a crédito.-** Este producto lanzado por la parte financiera se ha convertido en una oportunidad porque al existir mayores facilidades para acceder a un préstamo gran parte de la población se encontrará en capacidad de comprar, poseerán suficiente liquidez para hacer frente a las mensualidades del pago de un préstamo para la compra del vehículo. Esta estabilidad representa una oportunidad para el requerimiento de financiamiento, pues la tendencia al alza muchas veces detiene a los clientes para que realicen préstamos por el alto costo de los intereses.

7. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO FODA

El propósito fundamental de este análisis es proporcionar un panorama completo a la gerencia de la empresa de qué es lo que está ocurriendo en el entorno de la organización si la empresa tiene los recursos necesarios para actuar ante las oportunidades y desafíos que ofrece el entorno.

El presente cuadro muestra el conjunto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, destacando las áreas sobre las cuales se construirá las estrategias de la empresa para poder cumplir con sus objetivos.

CUADRO Nº 26 MATRIZ FODA PARA K.P.I VEHÍCULOS

	INTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precios competitivos 2. Esmerado servicio al cliente 3. Publicidad 4. Número adecuado de fuerza de ventas 5. Fichas técnicas para proporcionar información sobre los vehículos 6. Incentivo laboral a la fuerza de ventas 7. Calidad en vehículos 8. Punto de comercialización propicio 9. Cuenta con registro de clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No está definida formalmente la filosofía empresarial 2. Falta un Plan de marketing 3. No se realiza investigación de mercado 4. Falta de capacitación a la fuerza de ventas 5. No se efectúa análisis del cliente 6. No se realiza análisis de la Participación de mercado 7. Descenso en ventas (último año)
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (explotar)	ESTRATEGIAS DO (buscar)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad del dólar contribuye al crecimiento de la economía 2. Estabilidad Política 3. Capacidad de traer autos nuevos se redujo en un 80%, automotores usados, se revalorizan 4. Existencia de regulaciones legales para la transacción. 5. Incremento de la tasa de ocupación plena en el país 6. PIB del sector automotriz ha experimentado un crecimiento positivo 7. Incremento de la confianza del consumidor 8. Mejora de la situación socioeconómica actual de la población 9. Existencia de portales web que publicitan a los patios de autos 10. Facilidad de acceso a crédito 	ENFRENTAR	BUSCAR
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (confrontar)	ESTRATEGIAS DA (evitar)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Salvaguardias implantadas por el Gobierno(2015) 2. Impuestos específicos para la compra- venta de autos usados 3. Preferencia de compra del auto usado a un particular 4. Impuesto Verde o impuesto ambiental de contaminación vehicular 5. Vehículos usados menos atractivos pues no cuentan con los últimos avances tecnológicos. 6. Requerimiento de capital considerable para iniciar un Patio de autos 7. Incremento y fortalecimiento de la competencia 8. Intensa competencia entre los patios de autos 9. Publicidad de la competencia 10. Alto riesgo en el negocio 	APROVECHAR	EVITAR

Fuente: Matriz EFE, Matriz EFI

Elaboración: La Autora

8. PROPUESTA DE VALOR

La siguiente propuesta de valor determina la ventaja competitiva que percibe el propietario, es decir el valor que brinda la organización a sus propietarios y grupos de interés y los aspectos en los que la empresa destaca de sus competidores. La propuesta de valor se realizó analizando fortalezas y debilidades de la empresa, analiza en lo posible en que es mejor y cuales son las expectativas de los propietarios, en base al análisis anterior se establece la siguiente propuesta de valor:

“Ser una empresa rentable que satisfaga la necesidad de un medio de movilización para el cliente de manera oportuna, por medio del cumplimiento con las entregas de vehículos en el tiempo y plazo estipulado con un servicio de asesoría especializada, capaz de que el cliente llegue a conocer acertadamente las diferentes alternativas de vehículos que ofrece la empresa. Los servicios proporcionados están regidos por la ética y el profesionalismo, siendo fieles a unos valores que garantizarán la satisfacción y lealtad de los clientes. Estos valores son: Honestidad, seriedad, solidaridad, optimismo, competitividad, responsabilidad, confianza, fidelidad, lealtad. El trabajo de la empresa se fundamenta en desarrollar e interiorizar la cultura de servicio al cliente, asegurando en el tiempo procesos ágiles, amigables, seguros y eficientes, en el marco del objeto social”.

9. POSICIÓN COMPETITIVA DE LOS SERVICIOS Y LA EMPRESA

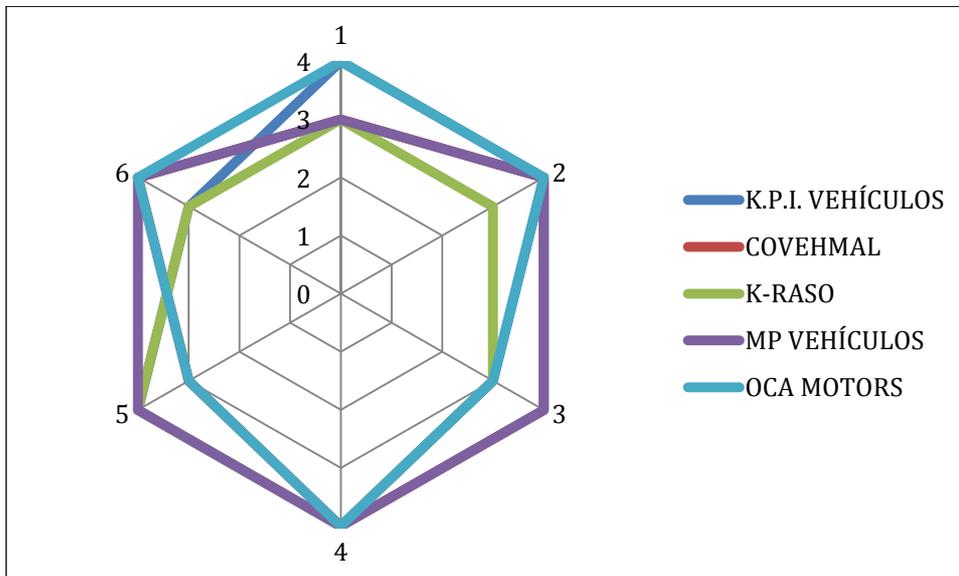
POSICIÓN COMPETITIVA DE LOS SERVICIOS

Para determinar la posición competitiva de los servicios ofertados por el Patio de autos K.P.I. VEHÍCULOS de la ciudad de Loja en relación con los ofertados por la competencia directa, se ha considerado las opiniones de los funcionarios de la empresa como son: Gerente, Jefe de ventas y Contadora respectivamente.

Así de acuerdo al criterio de los directivos se señala como competencia directa a los Patios de Autos: Covehmal, K-raso, MP vehículos y OCA MOTORS, cabe señalar que los competidores citados se caracterizan por tener una trayectoria reconocida en la venta de vehículos usados, así como una gama de vehículos similares a los de K.P.I. VEHÍCULOS y además algunos se hallan ubicados en zonas cercanas al Patio de autos de estudio. Para realizar el análisis competitivo se ha considerado las tres clases de servicios que se ofrece en K.P.I. VEHÍCULOS siendo estos: Compra, venta y consignación. Los factores considerados en cada punto del gráfico para el análisis respectivo son:

1. Precio
2. Calidad y seguridad del vehículo
3. Servicio especializado
4. Garantía en papeles y legalidad del vehículo
5. Revisión mecánica minuciosa
6. Oferta de marcas comerciales y que tienen mayor aceptación. Al analizar la posición competitiva luego de haber calificado las variables se presentan los siguientes resultados:

GRÁFICO Nº 15 SERVICIO DE COMPRA



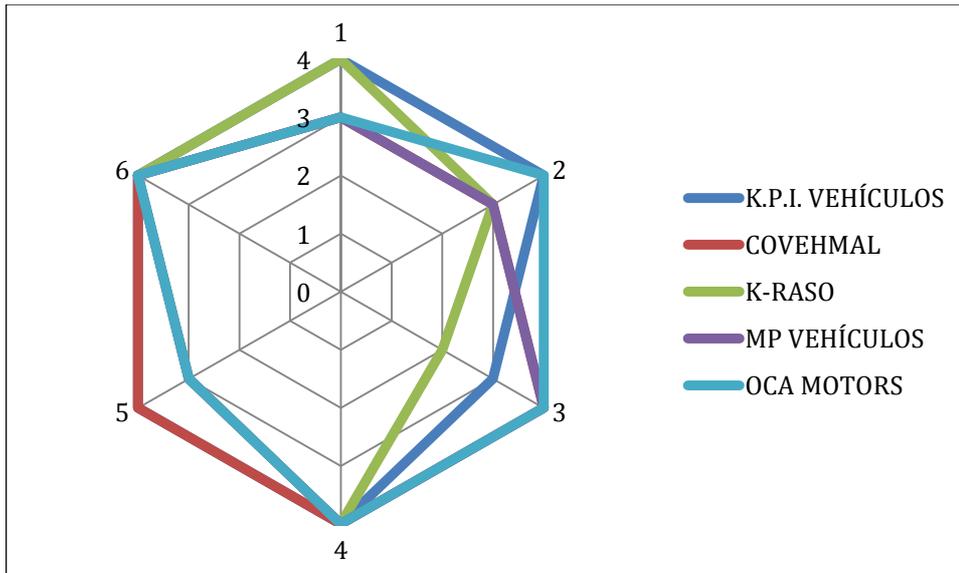
Fuente: Posición competitiva de los servicios ofertados. Anexo Nº 4.

Elaboración: La Autora

Compra.- Respecto al precio en este servicio K. P.I. VEHÍCULOS presenta una posición competitiva importante igual a la del Patio de autos OCA MOTORS mientras los demás competidores se hallan en una posición inferior en este punto, en relación a la calidad y seguridad del vehículo se puede observar que la mayoría de los competidores coinciden en este punto, respecto al servicio especializado en compra se puede indicar que Covehmal, OCA MOTORS y MP vehículos se encuentran en un nivel parejo de importancia mientras que K.P.I VEHÍCULOS y K-raso se encuentran en una posición inferior a los antes mencionados. En lo que se refiere a garantía en papeles y legalidad del vehículo todos los negocios se encuentran en un nivel importante en relación a este factor, en referencia a la Revisión mecánica la mayoría se ubican en un nivel importante respecto al punto considerado, en relación a la oferta de marcas comerciales que

gozan de mayor aceptación cabe mencionar que tanto OCA MOTORS y MP vehículos ocupan un nivel importante en relación a este factor mientras que los demás incluida la empresa de estudio ocupan una posición menor en comparación a los antes mencionado.

GRÁFICO N° 16 SERVICIO DE VENTA



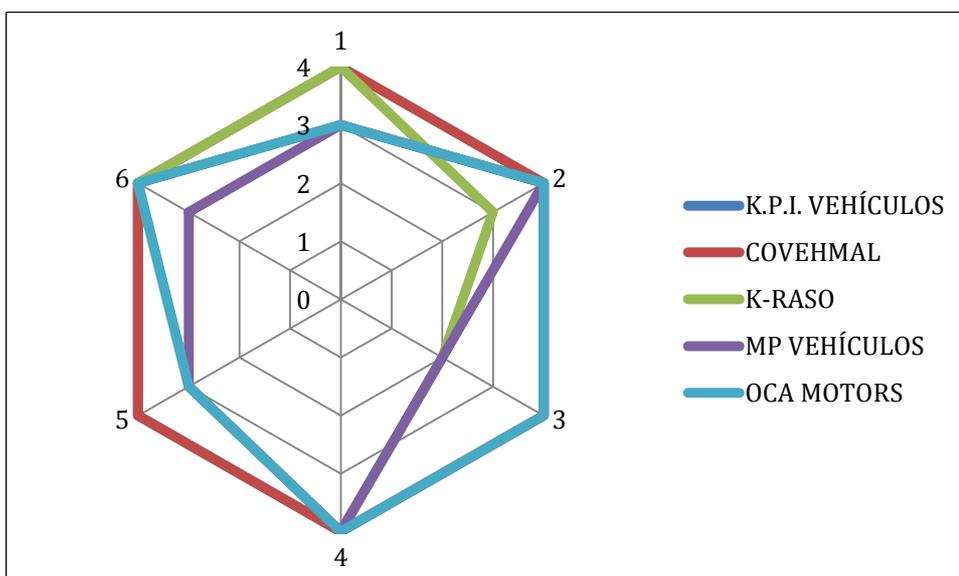
Fuente: Posición competitiva de los servicios ofertados. Anexo N° 4.

Elaboración: La Autora

Venta.- Respecto al precio de venta K. P.I. VEHÍCULOS y K-raso presentan una posición competitiva importante mientras los demás competidores se hallan en una posición menor al respecto, en relación a la calidad y seguridad del vehículo se puede observar que K.P.I. VEHÍCULOS y OCA MOTORS ocupan una posición competitiva importante mientras los demás presentan una posición por debajo de la de su competencia. Respecto al servicio especializado en venta se puede indicar que Covehmal, OCA MOTORS y MP vehículos se encuentran en un nivel parejo de importancia mientras que K.P.I. VEHÍCULOS y K-raso se encuentran en una posición

inferior a los antes mencionados, en lo que se refiere a garantía en papeles y legalidad del vehículo todos los negocios se encuentran parejos en este punto, en referencia a la Revisión mecánica todos muestran un nivel importante respecto a la consideración de este factor, en relación a la oferta de marcas comerciales que gozan de mayor aceptación cabe mencionar que todos muestran coincidencia en este punto lo que indica que existe atención para ofrecer lo que el comprador busca.

GRÁFICO N° 17 SERVICIO DE CONSIGNACIÓN



Fuente: Posición competitiva de los servicios ofertados. Anexo N° 4.

Elaboración: La Autora

Consignación.- Respecto al precio de comisión en este servicio Covehmal, presenta una posición competitiva importante mientras los demás competidores se hallan en una posición inferior en este factor, en relación a la calidad y seguridad del vehículo se puede observar que todos los competidores concuerdan en este punto, respecto al servicio especializado en consignación se puede indicar que Covehmal, OCA MOTORS y K.P.I.

VEHÍCULOS, se encuentran en un nivel parejo de importancia mientras que MP vehículos, K-raso se encuentran en una posición inferior. En lo que se refiere a garantía en papeles y legalidad del vehículo todos los negocios se encuentran iguales en este punto, en referencia a la Revisión mecánica los Patios de autos se ubican en un nivel importante respecto al factor considerado, en relación a la oferta de marcas comerciales que gozan de mayor aceptación cabe mencionar que tanto Covehmal, OCA MOTORS y K.P.I. VEHÍCULOS, ocupan un nivel importante en relación a este factor mientras que, MP vehículos, K-raso ocupan una posición igual.

POSICIÓN COMPETITIVA DEL PATIO DE AUTOS K.P.I. VEHÍCULOS DE LA CIUDAD DE LOJA

Para determinar la posición competitiva del Patio de autos K.P.I. VEHÍCULOS de la ciudad de Loja en relación con la competencia directa, se ha considerado las opiniones de los funcionarios de la empresa, así se identificó como competencia directa a los Patios de Autos: Covehmal, K-raso, MP vehículos y OCA MOTORS, cabe señalar que los competidores citados se caracterizan por tener una trayectoria reconocida en la venta de vehículos usados, así como una gama de vehículos similares a los de K.P.I. VEHÍCULOS.

Para realizar el análisis competitivo los participantes indicaron, como evalúan la propia empresa en cada uno de estos factores en relación a la competencia directa. Los factores considerados son: Establecimiento propio,

ubicación, fortaleza financiera, talento humano, imagen de la empresa, participación de mercado, calidad de vehículos, enfoque en la satisfacción del cliente, metas y objetivos claros, información sistematizada, experiencia en el mercado, estructura administrativa, precios competitivos, tecnología, publicidad, capacidad de innovación, eficiencia de la empresa, seguridad en la transacción, información sobre el vehículo, conocimiento del producto.

Finalmente los funcionarios clave de la empresa, dieron un puntaje a cada factor para determinar la importancia de cada uno como aquella característica que le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo, de este modo se seleccionaron 12 factores que de acuerdo a los funcionarios son los que tienen mayor importancia para el negocio y en base a estos se desarrolló la matriz de perfil competitivo que se presenta:

CUADRO Nº 27 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO PARA EL PATIO DE AUTOS K.P.I VEHÍCULOS

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	K.P.I VEHÍCULOS		Covehmal		MP vehículos		OCA MOTORS		K-raso	
		VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1. Establecimiento propio	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27
2. Fortaleza financiera.	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
3. Talento humano	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
4. Imagen de la empresa.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
5. Participación de mercado	0.09	3	0.27	4	0.27	3	0.27	4	0.27	3	0.27
6. Calidad de vehículos	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
7. Enfoque en la satisfacción del cliente	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.32
8. Información sistematizada	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07
9. Experiencia en el mercado	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
10. Precios competitivos	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
11. Publicidad	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21
12. Seguridad en la transacción	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
TOTAL	1.00		3.11		3.26		3.23		3.16		3.02

FUENTE: CUADRO PARA SELECCIÓN DE FACTORES ANEXO Nº 5

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Valor: 4. Fortaleza mayor
3. Fortaleza menor

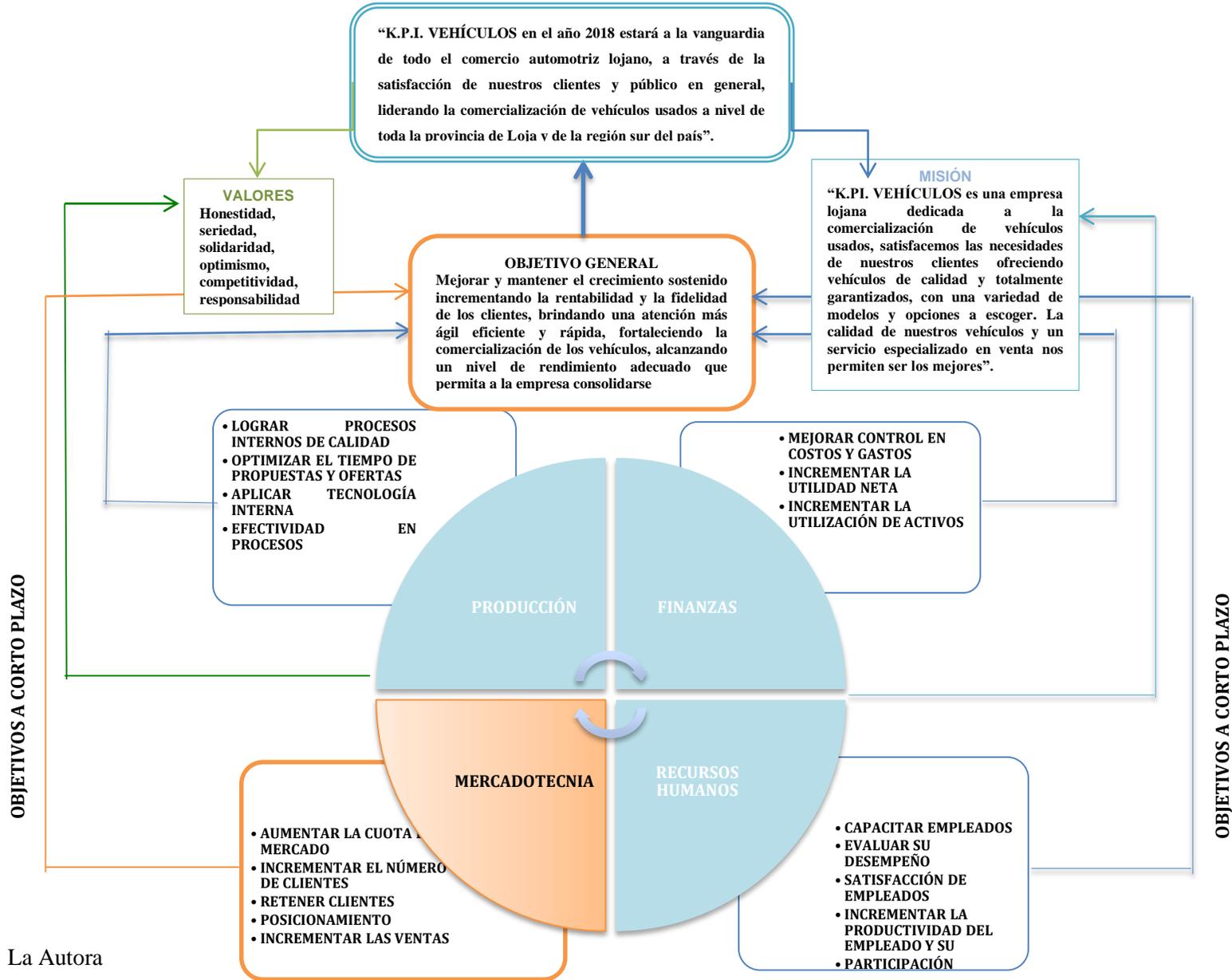
2. Debilidad menor
1. Debilidad mayor

Análisis: La Matriz de perfil competitivo para el patio de autos K.P.I VEHÍCULOS cuenta con 12 factores clave de éxito, siendo un número adecuado de factores con pesos pertinentes. De acuerdo al análisis realizado se puede observar que el valor de **3.26** posiciona a **Covehmal** como líder en el sector, quedando con poca diferencia **MP vehículos** con **3.23** en tercer y cuarto lugar respectivamente se encuentran **Oca motors** con **3.16** y la empresa de estudio **K.P.I VEHÍCULOS 3.11** y en quinto **K-raso** con un **3.02**.

En referencia a K.P.I VEHÍCULOS cabe indicar que los factores que poseen una puntuación significativa son: Establecimiento propio, calidad de vehículos, experiencia en el mercado, precios competitivos y seguridad en la transacción. Es importante destacar que los factores que se refieren a talento humano e información sistematizada tienen una puntuación baja lo que indica que si bien se consideran como factores de éxito, los mismos no han presentado un adecuado desarrollo en la empresa.

10. MAPA ESTRATÉGICO: El mapa estratégico presenta las cuatro bases fundamentales que sustentan la propuesta de valor de la empresa.

GRÁFICO Nº 18 MAPA ESTRATÉGICO



Elaboración: La Autora

11. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con la finalidad de realizar el Plan Estratégico de Marketing para el Patio de autos K.PI VEHÍCULOS de la ciudad de Loja, se trabajó con 3 objetivos estratégicos seleccionados en base a los factores críticos de éxito identificados mediante el análisis realizado, para desarrollarlos de tal manera que apoyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Así se definieron los siguientes objetivos:

CUADRO Nº 28 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESPECÍFICOS

Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
1.	Lograr crecimiento en las ventas tanto a nivel local y regional en los próximos 3 años.	Incrementar en un 15% la cartera de clientes de la empresa
		Realizar promociones de ventas 2 veces en el año.
		Capacitar al personal de ventas desde el año 2016 en tres ocasiones anualmente.
		Mejorar en un 75% la gestión de compras de modo que se hagan en el momento justo.
		Renovar anualmente la publicidad de la empresa.
2.	Consolidar la imagen corporativa de K.P.I VEHÍCULOS en el mercado local y regional de comercialización de vehículos usados.	Disminuir en un 90% los tiempos de entrega de vehículos.
		Participar, 2 veces durante el año, en actividades de labor social.
		Organizar reuniones semestrales con el personal para dar a conocer la filosofía corporativa.
		Mejorar el grado de bienestar de los vendedores en un 90%
		Brindar servicios de calidad a los clientes según acuerdos establecidos
3.	Ampliar la participación de K.P.I VEHÍCULOS en el mercado dentro de los próximos 3 años	Mejorar la percepción de los clientes con relación a la imagen de la empresa en un 60%.
		Aumentar la satisfacción de los clientes de K.P.I VEHÍCULOS en un 90%
		Incrementar en un 90% el uso de tecnologías con acceso las 24 horas para crear un concepto de la empresa en Internet
		Identificar los gustos y preferencias de los usuarios de la ciudad de Loja por los diferentes tipos de vehículos que existen en el mercado.
		Captar y retener un 15% de clientes para la empresa
		Ampliar el mercado local para la empresa en un 12%
Mejorar en un 60% los procesos relacionados con el uso de tecnologías clave		

Elaboración: La Autora

CUADRO Nº 29 DETALLE DE OBJETIVO ESTRATÉGICO Y ESPECÍFICOS Nº 1

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 1 : Lograr crecimiento en las ventas tanto a nivel local y regional en los próximos 3 años.									
Nº	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	META AL 2018	DESGLOSE DE LA META			ACCIONES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
				2016	2017	2018			
1.	Incrementar en un 15% la cartera de clientes de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de número de clientes. - Clientes atendidos. - Clientes recuperados. - Clientes nuevos. - Informe de análisis de los tipos de clientes 	Para el año 2018 la empresa conseguirá incrementar el número de sus clientes en un 15% ofreciendo vehículos y servicios de calidad.	5%	5%	5%	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración y utilización de la base de datos para dar seguimiento a los clientes regulares y sus compras. - Elaborar anualmente un sistema de compensación para clientes con productos. 	Gerente General Asesor de ventas	\$ 1.535,00
2.	Realizar promociones de ventas 2 veces durante el año.	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de promociones realizadas en la empresa. - Medio de promoción y tipo de cliente al cual van dirigidas las promociones. 	- Hasta el 2017 la empresa dispondrá de un plan de promociones para estimular las ventas y mantener una relación armoniosa con el cliente.		100%	100%	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar el tipo de productos que se va a entregar. - Realización de promociones con: camisetas, gorras, agendas, esferos, material publicitario para el punto de venta (afiches) 	Asesor de ventas	\$ 560,00

3.	Capacitar al personal de ventas desde el año 2016 en tres ocasiones anualmente.	<ul style="list-style-type: none"> - Efectividad de procedimientos de ventas empleados. - Desempeño actual de la fuerza de ventas. - Resultados de capacitaciones recibidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr que el 100% del personal hasta fines del año 2016 esté capacitado correctamente para ofrecer un mejor servicio, y de esta forma incrementar las ventas y lograr mayor participación en el mercado 	100%		100%	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de los temas sobre los que se capacitará a la fuerza de ventas. - Realizar tres cursos de capacitación al personal de ventas. Cada curso tendrá la duración de una semana. 	Gerente General Asesor de ventas	\$ 795,00
4.	Mejorar en un 75% la gestión de compras de modo que se hagan en el momento justo	<ul style="list-style-type: none"> -Número de compras efectuadas - Gestión de efectividad de los procedimientos de compra empleados. - Manual de procesos de compras para la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Hasta el 2016 la empresa dispone de un diagnóstico de los procedimientos de compras. - Hasta el 2017 la empresa dispone del manual de procesos. 	25%	25%	25%	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de diagnóstico de procesos de compras. - Elaboración de manuales de procedimientos. 	Gerente General Asesor de ventas	\$ 1.000,00
5.	Renovar anualmente la publicidad de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de los sistemas de comunicación e información. - Analizar el 	Al 2018 la publicidad será constante para atraer, captar y llegar a la			100%	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de un plan de publicidad con una duración de 3 meses Tv y 3 	Gerente General Asesor de ventas	\$ 3.515,28

		rating, sintonía y aceptación de los medios de comunicación local y provincial por parte de la ciudadanía en general, para de determinar la mejor opción y llevar a cabo la realización de la publicidad de la comercializadora para que sea conocida por todos.	mayoría de las personas que requieran de los servicios que ofrece K.P.I VEHÍCULOS. - Al 2016 se identificará los medios más apropiados para publicitar a K.P.I VEHÍCULOS	100%			meses en la radio. - Realización de contratos con medios de comunicación UV Tv, radio Matovelle para transmitir el spot publicitario (UV TV) 3 cuñas c/d \$17,34 Matovelle 100.1 FM \$10, 10 segundos 32 veces. - Vigilar de manera constante el cumplimiento de la publicidad programada.		
6.	Disminuir en un 90% los tiempos de entrega de vehículos.	- Pedidos solicitados. - Porcentaje de incumplimiento de entregas a tiempo. - Total de entregas	Al 2018 K.P.I VEHÍCULOS cumplirá con un 90% de entregas de vehículos con puntualidad.	30%	30%	30%	- Incentivar el mantenimiento preventivo. - Verificar que todos los trámites legales se efectúen lo más rápido posible	Gerente General Asesor de ventas	\$ 650,00
								TOTAL	\$8.055,28

CUADRO Nº 30 DETALLE DE OBJETIVO ESTRATÉGICO Y ESPECÍFICOS Nº 2

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 2: Consolidar la imagen corporativa de K.P.I. VEHÍCULOS en el mercado local y regional de comercialización de vehículos usados.

Nº	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	META AL 2018	DESGLOSE DE LA META			ACCIONES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
				2016	2017	2018			
1.	Participar, 2 veces durante el año, en actividades de labor social.	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación: Evaluar el posicionamiento actual de la empresa para desarrollar una campaña de relaciones públicas. - Comunicación: Definir el público objetivo. - Apreciación de la comunidad sobre la imagen empresa 	- Al 2018 la empresa fortalecerá las relaciones con la comunidad donde opera, a través de la proyección social o responsabilidad social empresarial.			100%	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de posicionamiento de la empresa. - Unirse a causas sociales o realizar donaciones a proyectos solidarios. - Creación y utilización de un blog para difundir sus noticias, publicarlas en la web corporativa. - Colocar móviles en el perímetro del patio con información de los servicios ofertados. 	Gerente General Asesor de ventas	\$ 1.200,00
2.	- Organizar reuniones semestrales con el personal para dar a	- Percepción de la filosofía de la empresa por los empleados.	Para el año 2016 K.PI. VEHÍCULOS	100%		100%	- Efectuar una campaña de comunicación	Gerente General Asesor de	\$702,50

	conocer la filosofía corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del conocimiento del personal sobre la filosofía de la empresa. - Diagnóstico de la percepción de la importancia de conocer la filosofía empresarial. 	<p>contará con un personal que conoce al 100% y transmite positivamente la imagen corporativa a los clientes.</p>				<p>interna.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicar la filosofía de la empresa a todo el personal para asegurarse que todos la conozcan y transmitan positivamente. - Destacar los productos y servicios que se ofrecen en todos los comunicados de la empresa: papelería, móviles, stickers, placas automóviles, en cualquier lugar donde el cliente pueda recibir el mensaje. 	ventas	
3.	Mejorar el grado de bienestar de los vendedores en un 90%	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de empleados satisfechos - Rotación de empleados en la empresa - Total de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr la satisfacción laboral en un 90% de los servidores de la empresa, en función de alcanzar mediante su bienestar mayor eficiencia 	30%	30%	30%	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de desempeño basada en objetivos previamente acordados. - Ofrecer beneficios con eje en la flexibilidad y el balance de trabajo-vida 		\$ 540,00

			operativa.				personal. - Prestaciones al personal.		
4.	Brindar servicios de calidad a los clientes según acuerdos establecidos	<ul style="list-style-type: none"> - Número de clientes atendidos. - Número de servicios perfectos - Número de servicios solicitados y no atendidos 	Al 2018 K.P.I. VEHÍCULOS incrementará la satisfacción del cliente ofreciendo un servicio oportuno y de calidad			100%	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento de los procesos efectuados satisfactoriamente en los servicios ofertados. - Elaboración de informe de servicios no atendidos. 	Gerente	\$ 300,00
5.	Mejorar la percepción de los clientes con relación a la imagen de la empresa en un 60%.	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen actual proyectada - Percepción de la imagen por el cliente y la comunidad. - Identificar las características que deben ser más relevantes en la imagen que se busca transmitir. 	- Al 2016 en K.P.I. VEHÍCULOS se contará con un uniforme que identifique a su personal y establezca la identidad corporativa de la empresa ayudando a crear una imagen para el negocio.	20%	20%	20%	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar y aprobar el diseño del uniforme de la empresa. - Contactar con una empresa para confeccionar uniformes. 	Asesor de ventas	\$ 280,00
								TOTAL	\$ 2.622,50

CUADRO Nº 31 DETALLE DE OBJETIVO ESTRATÉGICO Y ESPECÍFICOS Nº 3

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 3: Ampliar la participación de K.P.I VEHÍCULOS en el mercado dentro de los próximos 3 años.									
Nº	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	META AL 2018	DESGLOSE DE LA META			ACCIONES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
				2016	2017	2018			
1.	Aumentar la satisfacción de los clientes de K.P.I VEHÍCULOS en un 90%	<ul style="list-style-type: none"> - Número de clientes de la empresa. - Número de clientes atendidos. -Porcentaje de clientes satisfechos - Porcentaje de clientes insatisfechos 	Hasta el 2018 la empresa incrementará la satisfacción de sus clientes en un 90% para alcanzar su fidelización.	30 %	30%	30%	<ul style="list-style-type: none"> - Almacenar y guardar todas las interacciones con el cliente. - Buen trato y empatía en la interacción. - Estructurar un plan de premios para encajar en las necesidades individuales del cliente. 	Gerente General Asesor de ventas	\$ 1.146,00
2.	Incrementar en un 90% el uso de tecnologías con acceso las 24 horas para crear un concepto de la empresa en Internet (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales de preferencia de los usuarios. - Crear una página web para la empresa. - Mantener y actualizar la 	Hasta el año 2016 la empresa generará por este medio contactos para los servicios y actividades que ofrece,	30%	30%	30%	<ul style="list-style-type: none"> - -Determinar el sitio web a emplear. - Contactar una empresa (Patio tuerca.com) y el costo (Plan estándar) \$ 539,94 mensual 	Asesor de ventas	\$2.079,88

		publicidad en internet.	mejorará su imagen, e impulsará la venta online de sus productos.				para la publicidad en el portal.		
3.	Identificar los gustos y preferencias de los usuarios de la ciudad de Loja por los diferentes tipos de vehículos que existen en el mercado.	- Comportamiento del consumidor en función de la decisión de compra. - Expectativas en torno a la compra de vehículos usados.	Al 2016 la empresa identificará un medio para analizar las oportunidades de mercado, necesidades y deseos que no han sido satisfechos y con ello cubrir nuevos nichos de mercado.	100%		100%	- Establecimiento un método para estudiar el comportamiento del consumidor. - Realización de encuestas, cuestionarios, observación y seguimiento en el punto de venta. - Efectuar una investigación de mercado.	Gerente General Asesor de ventas	\$ 357,00
4.	Captar y retener un 15% de clientes para la empresa	- Informe sobre crecimiento de mercado. - Informe de tendencias de mercado	Para el año 2018 la empresa habrá identificado un segmento de mercado favorable.	5%	5%	5%	- Identificación de mercados potenciales para los vehículos que comercializa la empresa.		
5.	Ampliar el mercado local para la empresa en un 12%	-Tasa de crecimiento de ventas -Tasa de incremento de	Hasta el 2018 la empresa incrementará su cuota de mercado local de venta de	4%	4%	4%	- Elaboración de un Programas de evaluación de la cartera de clientes y	Gerente General Asesor de ventas	\$ 800,00

		clientes. - Número de clientes actuales, número de clientes nuevos.	vehículos usados en un 12%.				ventas. - Seguimiento de indicadores de rentabilidad		
6.	Mejorar en un 60% los procesos relacionados con el uso de tecnologías clave	- Informe de guías y protocolos de procesos actuales que empleen tecnología. - Análisis e impacto en los procesos y la organización	- Al 2018 K.P.I. VEHÍCULOS mejorará en un 60% los procesos a través de la aplicación de tecnología clave	20%	20%	20%	- Realización de guías y protocolos de procesos actuales. - Determinación de un sistema informático acorde a los requerimientos del negocio. - Implantar	Gerente General	\$ 1890,00
								TOTAL	\$ 5,772.88

Fuente: Matriz FODA

Elaboración: La Autora

CUADRO Nº 32 PRESUPUESTO GENERAL DE MARKETING	
Cuenta	Partida
Fuerza de ventas	
Capacitación vendedores	\$ 795,00
Premios a vendedores	\$ 540,00
Gastos de atención a clientes	\$ 2681,00
Otros gastos de ventas	\$ 1650,00
Total gastos en ventas	\$ 5666,00
Publicidad	
Tv	\$ 2595,28
Radio	\$ 920,00
Publicidad en internet	\$ 2079,88
Otros gastos en publicidad	\$ 462,50
Total inversión en publicidad	\$ 6057,66
Relaciones públicas	
Patrocinios	\$ 1000,00
Total inversión en relaciones públicas	\$ 1000,00
Promoción de ventas	
Artículos promocionales	\$ 560,00
Otros gastos en promoción de ventas	\$ 720,00
Total inversión en promoción de ventas	\$ 1280,00
Merchandising	
Material publicitario para el punto de venta	
Total inversión en merchandising	\$ 98,00
Investigación de mercados	
Gastos de investigación de mercados	\$ 359,00
Otros gastos	\$ 1990,00
Total inversión en investigación de mercados	\$ 2349,00
Inversión Total en marketing	\$ 16.450,66

Fuente: Cuadros de detalle de objetivos estratégicos, investigación directa, Cotizaciones.

Elaboración: La Autora

Se llegó a estimar la cantidad de **\$ 16.450,66** como presupuesto tentativo para la implementación del Plan estratégico de Marketing en la empresa K.P.I. VEHÍCULOS.

h. CONCLUSIONES

Al término del presente trabajo de investigación se formulan las siguientes conclusiones:

- De acuerdo al análisis externo en relación a las oportunidades figuran como más representativas: la estabilidad del dólar, la revalorización de los automotores usados debido al límite de cupo a las importaciones de vehículos nuevos, la mejora de la situación socioeconómica actual de la población.
- Las amenazas de mayor impacto constituyen: Salvaguardias, impuestos específicos para la compra- venta de autos usados, crecimiento, fortalecimiento e intensidad de la competencia.
- En el análisis competitivo efectuado, K.P.I. VEHÍCULOS no se encuentra posicionado en el sector, pero demuestra ventaja en relación a los competidores directos en factores como: Calidad de vehículos, experiencia en el mercado, precios competitivos.
- En la posición competitiva de los servicios la empresa de estudio sobresale en los servicios de compra- venta en factores como: Precio, garantía en papeles y legalidad del vehículo, revisión mecánica minuciosa, servicio especializado.
- De acuerdo al análisis interno, la empresa posee mayor número de fortalezas que debilidades, sobresaliendo como fortalezas significativas los precios competitivos, esmerado servicio al cliente y calidad en vehículos; y como debilidades más evidentes no cuenta con un Plan de

marketing, no proporciona capacitación a la fuerza de ventas, y presenta un descenso en ventas.

- En el estudio de mercado efectuado a clientes se encuentra que: señalan como características relevantes de K.P.I. VEHÍCULOS el buen estado de los vehículos ofertados, el precio, la variedad de vehículos y la atención al cliente.
- En la propuesta se determina 3 objetivos estratégicos, direccionados a incrementar ventas, conseguir posicionamiento y participación de mercado, de modo que su desarrollo contribuya a que la empresa pueda desempeñar con éxito su misión y alcance la visión establecida.

i. RECOMENDACIONES

Una vez finalizado el trabajo investigativo se ha creído conveniente plantear las siguientes recomendaciones esperando que tengan la acogida necesaria por parte de todos quienes laboran en la empresa.

- Se sugiere a los Propietarios de K.P.I. VEHÍCULOS que apliquen la propuesta del Plan estratégico de Marketing ya que el mismo ha sido elaborado en base a la información por ellos proporcionada y considerando las condiciones imperantes en el mercado de compra y venta de autos usados.
- Promover acciones para lograr un compromiso formal de todo el talento humano que conforma la empresa, de manera que apoyen a la ejecución de la propuesta y poder solucionar la problemática existente con éxito.
- Es importante que la empresa realice periódicamente investigaciones de mercado, con el fin de conocer las nuevas situaciones de la demanda y del entorno que puedan aprovecharse para beneficio de la empresa.
- Una vez implantada la propuesta esta debe ser evaluada con la finalidad de controlar su ejecución y la consecución de los objetivos planteados en la misma.

j. BIBLIOGRAFÍA

- ARGUI, Gerard, año 2009 “La Planificación Estratégica” .5ta edición Quebec Canadá.
- D ALESSIO, Ipinza Fernando A, año 2008 “El Proceso estratégico un enfoque de gerencia”pág.68-69.PEARSON educación de México.
- GRANADOS, Maritza, año 2009 “Fundamentos Metodológicos para la Planificación Estratégica” 3ª Edición.
- HOYOS, Ballesteros Ricardo, año 2013 “La Planeación estratégica de marketing”pág.38.Ecoe Ediciones.1ª edición Bogotá.
- LIMA SUAREZ Sonia Janeth, año 2012 “Marketing Empresarial” 1º Edición Editorial de la U.
- LORES G. Alfredo. “La Planificación estratégica: objetivos comerciales, estrategias comerciales y plan de acción”.
- MÜNCH, Lourdes, año 2008 “Planeación Estratégica el rumbo hacia el éxito”pág.11.Editorial Trillas.
- MUNERA José; RODRIGUEZ Ana Isabel. “Estrategias de Marketing”. Pág. 442.
- RIVERA C., Jaime. “Dirección de Marketing. Fundamentos y Aplicaciones”. Pág. 224.

REFERENCIAS DE INTERNET:

- http://www.bicgalicia.es//ManualesPymes/2ElaborarPlanMarketing_C.pdf
- <http://www.matrizfoda.com/dafo/mision-vision-objetivos/>
- <http://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-ix-el-plan-de-accion/>
- <http://www.bce.fin.ec/>
- <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- <http://www.prospero007@prodigy.net.mx>, Planeación estratégica.
- <http://www.negociosyemprendimiento.org/2013/03/ideas-para-aumentar-las-ventas-de-un-negocio.html>
- <http://www.aeade.net/web/images/stories/images/anuario2010.pdf>
- <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1591/1/106335.pdf>
- <http://aeade.net/web/images/stories/catalogos/anuariodosmildoce.pdf>
- <http://www.acelerando.com.ec/>
- <http://www.cinae.net/cms/>

k. ANEXOS

ANEXO N° 1 GUÍA DE ENTREVISTA.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
Área Jurídica Social y Administrativa
Carrera de Administración de Empresas

Señor (a).

Como estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle de la manera más comedida se digne concederme la siguiente entrevista, misma que servirá para obtener información con fines académicos para el desarrollo de mi trabajo de tesis titulado: "PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA K.P.I. VEHÍCULOS, DE LA CIUDAD DE LOJA"

1. ¿De qué manera ha favorecido la Estabilidad Política de los últimos años para el desarrollo de la microempresa?
.....
2. ¿Qué cambios pueden esperarse como reacción al déficit presupuestal del gobierno? De qué modo considera que afectaría al negocio?
.....
3. ¿Qué beneficios ha traído la estabilidad del dólar para la economía de la microempresa?
.....
4. ¿De qué forma considera que afectan las salvaguardias aplicadas por gobierno a los negocios de compra- venta de autos usados?
.....
5. ¿Ha afectado la Ley de regulación de créditos de vivienda y vehículos, a la aprobación de créditos para la adquisición de vehículos usados?
.....
6. ¿De qué manera impacta la Resolución del Comité de Comercio Exterior (Comex) con la que se establecieron los nuevos cupos para importar carros y CKD (vehículos para ensamblarlos en el país) en la compra- venta de autos usados?
.....
7. ¿La capacidad de traer vehículos nuevos se redujo en algunos casos hasta en un 80%? Qué representa esta situación para el patio de autos?
.....
8. ¿Existen regulaciones legales para la transacción de compra-venta de vehículos usados?

-
9. ¿Considera que los cambios que comprende la Ley de Justicia Laboral vigente afectan o favorecen al desarrollo de las actividades laborales de la microempresa?
.....
10. ¿Cómo afecta la reducción en los subsidios al combustible, transporte, electricidad y vivienda, al negocio?
.....
11. Requerimiento de nuevos documentos de Liquidación de Compra de Vehículos Usados que deben ser emitidos por los patios de vehículos.(SRI). Beneficia o afecta esta medida a la actividad de comercialización de autos usados?
.....
12. ¿Afecta o favorece el que para la venta de automotores se contará con un manual para determinar condiciones favorables de comercialización?
.....
13. ¿De que forma cree que afectará el déficit que ha presentado la balanza comercial del país en los últimos meses en la rentabilidad del sector?
.....
14. ¿Se ha determinado algún tipo de impuestos específicos para la compra- venta de autos usados?
.....
15. ¿Considera que el pago de la deuda externa ha provocado que se limite la asignación de recursos dentro del país? De que modo se ha visto afectado el negocio por este factor?
.....
16. ¿En los últimos meses cómo ha afectado el nivel de inflación en los precios de compra-venta de vehículos usados?
.....
17. ¿Cómo ha influido el PIB nacional en el desarrollo de la microempresa?
.....
18. La tasa de crecimiento del PIB per cápita en Ecuador ha experimentado un crecimiento positivo. ¿Considera que este factor aporta al desarrollo de la economía local?
.....
19. ¿El PIB del sector automotriz ha experimentado un crecimiento positivo durante los últimos años. ¿Considera que las medidas adoptadas por el gobierno pudieran detener este crecimiento?
.....
20. Según su conocimiento respecto a las tasas de financiamiento han experimentado las mismas algún cambio que favorezca o afecte al negocio?
.....
21. ¿El incremento en el monto del salario mínimo como afecta o favorece a la microempresa?
.....
22. ¿Qué representa para el negocio el nivel de deuda y ahorro que muestran en la actualidad las familias ecuatorianas?
.....

23. Actualmente la confianza del consumidor ha crecido, lo que demuestra que los consumidores están haciendo más compras. ¿Cómo ha beneficiado este indicador al negocio?

24. ¿De que modo favorece o afecta el costo de la canasta básica el acceso a la adquisición de un vehículo?

25. ¿Las variaciones recientes en los precios de los vehículos usados de que modo han incidido en la comercialización de los mismos?

26. ¿Cómo cree que pueden afectar o favorecer a la microempresa el crecimiento de la población?

27. ¿Cómo ha influido en la venta de automóviles la disminución del desempleo, de la población en los últimos años?

28. ¿Cómo ha influido en la venta de automóviles el incremento de la tasa de ocupación plena en el país?

29. ¿Cómo ha influido en la venta de automóviles la reducción en los niveles de pobreza de la población en los últimos años?

30. Considera que la situación socioeconómica actual de la población ha beneficiado o no a la comercialización de vehículos?

31. La mayoría de personas, cuando buscan comprar un auto usado, prefieren comprarlo a un particular. Es positiva o negativa esta conducta para el negocio?

32. ¿Actualmente el nivel de instrucción de la población qué oportunidades ha presentado para el negocio?

33. El automóvil se ha convertido en un elemento representativo del nivel económico y del status personal. ¿Cómo señala este aspecto para el negocio?

34. ¿Considera que ha crecido el acceso hacia la compra de vehículos. Cómo considera este para el negocio ?

35. ¿Considera usted importantes los patrones de compra del cliente al momento de adquirir y ofrecer un vehículo es decir: seguridad, precio, confort, garantía rendimiento de combustible, desempeño/manejo del auto, etc.?

36. ¿Afectan al negocio las reglamentaciones impuestas por el gobierno para controlar la contaminación?

.....
37. ¿Cómo afectó el Impuesto Verde o impuesto ambiental de contaminación vehicular al comercio de vehículos?
.....

38. ¿Cómo considera el hecho de que cada vez más se estén empleando tecnologías en la producción de vehículos orientadas hacia la: seguridad, confort, cuidado del medio ambiente?
.....

39. ¿Qué opina de que Ecuador quiere convertirse en el primer país de Latinoamérica en el que se puedan fabricar vehículos eléctricos?
.....

40. Dentro del contexto de la tecnología ¿Piensa que es importante para la empresa el uso de internet, considerando que existen portales web que publicitan a los patios de autos?
.....

41. ¿Qué impacto tiene, en el negocio, la presencia de Internet en celulares y dispositivos móviles?
.....

42. ¿Qué opina sobre que se ha determinado 0 % aranceles, 0 % IVA, 0 % ICE para la importación de vehículos eléctricos?
.....

43. ¿Cómo considera el uso de tecnologías orientadas al cuidado del medio ambiente, especialmente en los vehículos eléctricos e híbridos? Favorece de algún modo al negocio?
.....

44. Algunos compradores consideran que los vehículos usados son menos atractivos porque no cuentan con los últimos avances tecnológicos. ¿Qué representa esta situación para el negocio?
.....

45. ¿Favorece o afecta el poder de negociación del cliente para la comercialización de los autos usados?
.....

46. ¿Cuál ha sido el comportamiento del comprador ante la variación de precios en los vehículos que se ha dado recientemente?
.....

47. ¿Qué representa para el negocio el que los Clientes prefieren optar por el financiamiento de vehículos nuevos?
.....

48. ¿Que representa para el negocio el que los clientes tengan un amplio mercado para comprar?
.....

49. ¿En el mercado existen pocos o muchos proveedores de vehículos para el Patio de autos?

.....

50. ¿ De que modo le favorece la existencia de varias marcas de vehículos en el mercado y sus respectivas líneas?

.....

51. ¿Qué representa la falta de experiencia de los nuevos participantes en el sector?

.....

52. ¿Considera que el requerimiento de capital considerable para iniciar un Patio de autos constituye una barrera para el ingreso de nuevos participantes?

.....

53. ¿ Internet permite a los compradores consultar varias opciones de autos nuevos o usados. Es o no favorable este aspecto para la microempresa?

.....

54. Actualmente la importación de autos nuevos tienen un cupo limitado, lo cual benefició a los patios de autos, pero aumentó la influencia de compra hacia las motocicletas. ¿Cómo ha influido esta situación para la comercialización de los vehículos?

.....

55. ¿De qué modo afecta o favorece la presencia de comerciantes informales y la feria de autos para la compra-venta de vehículos usados?

.....

56. En la actualidad la competencia se ha incrementado y fortalecido. ¿Cómo define esta situación para el negocio ?

.....

57. Es intensa la competencia entre los patios de autos de la ciudad? ¿Qué representa esta situación para K.P.I. VEHÍCULOS?

.....

58. ¿ Qué constituye para la microempresa la existencia de autos chinos a menores precios?

.....

59. ¿Qué representa la Publicidad de la competencia para su negocio?

.....

60. ¿ Cómo define el hecho de que exista un Alto riesgo en el negocio de compra-venta de vehículos?

ANEXO N° 2

CUADRO N° 33 TABULACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE DE K.P.I. VEHÍCULOS

FACTORES EXTERNOS CLAVE	GERENTE		ASESOR DE VENTAS		CONTADORA	
	NIVEL DE IMPORTANCIA	CALIF.	IMP.	CALIF.	IMP.	CALIF.
1. Estabilidad Política	10	2	9	2	10	2
2. Déficit presupuestal	7	-2	8	-2	10	-2
3. Estabilidad del dólar contribuye al crecimiento de la economía	10	2	10	2	10	2
4.Salvaguardias implantadas por el Gobierno(2015)	9	-2	10	-2	10	-2
5. Ley de regulación de créditos de vivienda y vehículos	7	-1	6	-1	6	-1
6. Importación de autos nuevos tiene cupo limitado. Resolución del Comité de Comercio Exterior (Comex)	8	2	8	2	9	-1
7. Capacidad de traer vehículos nuevos se redujo en algunos casos hasta en un 80%, los automotores usados en lugar de devaluarse, se revalorizan.	10	2	10	2	10	2
8.Existen regulaciones legales para la transacción.	10	2	10	2	9	2
9. Ley de Justicia Laboral vigente(abril 2015)	8	-1	9	-1	9	-1
10. Reducción de subsidios al combustible, transporte, electricidad y vivienda.	8	-2	8	-2	10	-2
11. Requerimiento de nuevos documentos de Liquidación de Compra de Vehículos Usados que deben ser emitidos por los patios de vehículos.(SRI)	9	2	10	2	9	-1
12. Manual para determinar condiciones favorables de comercialización	8	-1	6	-1	6	-1
13. Déficit de la balanza comercial incide en menores niveles de liquidez por el escaso ingreso de divisas.	8	-2	9	-2	9	-2
14. Impuestos específicos para la compra- venta de autos usados	10	-2	10	-2	10	-2
15. Deuda externa disminuye la asignación de recursos dentro del país.	9	-2	8	-2	10	-2
16. Nivel de inflación	9	-1	10	-1	9	-1
17. PIB nacional	9	2	8	2	9	2
18. Crecimiento del PIB per cápita	9	2	9	2	10	2
19. PIB del sector automotriz ha experimentado un crecimiento positivo	10	2	10	2	10	2
20. Tasas de financiamiento	9	2	9	2	9	2
21. Incremento en el salario mínimo	8	2	8	2	9	2
22. Nivel de deuda y ahorro	8	-2	8	-2	8	-2
23. Incremento de la confianza del consumidor	10	2	10	2	10	2
24. Costo de la canasta básica	9	-2	8	-2	9	-2
25. Fluctuación de precios	9	-2	8	-2	9	-2
26. El aumento de la población, se refleja en el incremento del nivel de demanda en el mercado.	9	2	9	2	8	2
27. Disminución del desempleo incrementa la capacidad económica de la de población.	9	2	10	2	9	2
28. Incremento de la tasa de ocupación plena en el país	10	2	10	2	10	2
29. Reducción en los niveles de pobreza	9	2	10	2	8	2

de la población						
30. Mejora de la situación socioeconómica actual de la población	10	2	10	2	9	2
31. Preferencia de compra del auto a un particular	9	-2	10	-2	10	-2
32. Nivel de instrucción de la población	9	2	9	2	9	2
33. El automóvil se ha convertido en un elemento representativo del nivel económico y del status personal	8	2	10	2	10	2
34. Mejora en el acceso de compra de vehículos.	8	2	9	2	9	2
35. Patrones de compra del consumidor	8	2	8	2	9	2
36. Reglamentaciones impuestas por el gobierno para controlar la contaminación	8	-2	8	-1	8	-
37. Impuesto Verde o impuesto ambiental de contaminación vehicular	10	-2	10	-2	10	-2
38. Tecnologías utilizadas en la producción de vehículos orientadas hacia la: seguridad, confort, cuidado del medio ambiente	8	2	9	2	9	2
39. Ecuador quiere convertirse en el primer país de Latinoamérica en el que se puedan fabricar vehículos eléctricos para el consumo local y para la exportación	9	-1	6	-1	8	-1
40. Existencia de portales web que publicitan a los patios de autos	10	2	10	2	10	2
41. Presencia de Internet en celulares y dispositivos móviles	7	2	8	2	9	1
42. Importaciones de autos eléctricos con cero impuestos	9	-2	8	-2	10	-2
43. Uso de tecnologías orientadas al cuidado del medio ambiente en los vehículos eléctricos e híbridos	9	-2	9	-2	9	-2
44. Los vehículos usados son menos atractivos porque no cuentan con los últimos avances tecnológicos.	10	-2	10	-2	9	-2
45. Poder de negociación del cliente	9	-2	9	-2	8	-2
46. Comportamiento del comprador ante la variación de precios en los vehículos	9	-2	8	-2	10	-2
47. Clientes prefieren optar por financiamiento de vehículos nuevos.	8	2	8	2	8	2
48. Los clientes tienen un amplio mercado para comprar	7	-2	9	-2	9	-2
49. Existencia de numerosos proveedores de vehículos usados	6	-1	8	2	8	-1
50. Existencia de varias marcas de vehículos en el mercado y sus respectivas líneas	9	2	10	2	10	2
51. Falta de experiencia de los nuevos participantes en el sector	9	-2	10	-2	9	-2
52. Requerimiento de capital considerable para iniciar un Patio de autos	9	-2	10	-2	10	-2
53. Internet permite a los compradores consultar varias opciones de autos nuevos o usados	10	-1	10	2	7	2
54. Incremento de la influencia de compra hacia las motocicletas	7	-1	6	-1	8	-1
55. Presencia de comerciantes informales y la feria de autos	8	-1	9	-1	9	-2
56. Incremento y fortalecimiento de la competencia	10	-2	10	-2	10	-2
57. Intensa competencia entre los patios de autos	10	-2	10	-2	10	-2
58. Existencia de autos chinos a menores precios.	7	-1	6	-1	6	-1
59. Publicidad de la competencia	9	-2	10	-2	10	-2
60. Alto riesgo en el negocio	10	-2	10	-2	10	-2

FUENTE: GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE DE K.P.I. VEHICULOS

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Nivel de importancia de : 1 a 10

Si es de gran importancia 2, si no es importante 1

ANEXO N° 3

CUADRO N° 34 PARA DETERMINAR EL TIPO DE FACTOR

FACTORES EXTERNOS CLAVE	NIVEL DE IMPORTANCIA	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	TIPO DE FACTOR
1. Estabilidad Política	10	2	0.04	OPORTUNIDAD
2. Déficit presupuestal	8	-2	-0.03	
3. Estabilidad del dólar contribuye al crecimiento de la economía	10	2	0.04	OPORTUNIDAD
4. Salvaguardias implantadas por el Gobierno(2015)	10	-2	-0.04	AMENAZA
5. Ley de regulación de créditos de vivienda y vehículos	6	-1	-0.01	
6. Importación de autos nuevos tiene cupo limitado. Resolución del Comité de Comercio Exterior (Comex)	8	1	0.01	
7. Capacidad de traer vehículos nuevos se redujo en algunos casos hasta en un 80%, los automotores usados en lugar de devaluarse, se revalorizan.	10	2	0.04	OPORTUNIDAD
8. Existen regulaciones legales para la transacción.	10	2	0.04	OPORTUNIDAD
9. Ley de Justicia Laboral vigente(abril 2015)	9	-1	0.02	
10. Reducción de subsidios al combustible, transporte, electricidad y vivienda.	9	-2	-0.03	
11. Requerimiento de nuevos documentos de Liquidación de Compra de Vehículos Usados que deben ser emitidos por los patios de vehículos.(SRI)	9	1	0.02	
12. Manual para determinar condiciones favorables de comercialización	7	-1	-0.01	
13. Déficit de la balanza comercial incide en menores niveles de liquidez por el escaso ingreso de divisas.	9	-2	-0.03	
14. Impuestos específicos para la compra- venta de autos usados	10	-2	-0.04	AMENAZA
15. Deuda externa disminuye la asignación de recursos dentro del país.	9	-2	-0.03	
16. Nivel de inflación causa variación de los niveles de precios.	9	-1	-0.02	
17. PIB nacional	7	2	0.03	
18. Crecimiento del PIB per cápita	9	2	0.03	
19. PIB del sector automotriz ha experimentado un crecimiento positivo	10	2	0.04	OPORTUNIDAD
20. Tasas de financiamiento	9	2	0.03	
21. Incremento en el salario mínimo	8	2	0.03	
22. Nivel de deuda y ahorro	8	-2	-0.03	
23. Incremento de la confianza del consumidor	10	2	0.04	OPORTUNIDAD
24. Costo de la canasta básica	9	-2	-0.03	
25. Fluctuación de precios	9	-2	-0.03	
26. El aumento de la población, se refleja en el incremento del nivel de demanda en el mercado.	9	2	0.03	
27. Disminución del desempleo incrementa la capacidad económica de la de población.	9	2	0.03	
28. Incremento de la tasa de ocupación plena en el país	10	2	0.04	OPORTUNIDAD
29. Reducción en los niveles de pobreza de la población	9	2	0.03	

30. Mejora de la situación socioeconómica actual de la población	10	2	0.04	OPORTUNIDAD
31. Preferencia de compra del auto a un particular	10	-2	-0.04	AMENAZA
32. Nivel de instrucción de la población	9	2	0.03	
33. El automóvil se ha convertido en un elemento representativo del nivel económico y del status personal	9	2	0.03	
34. Mejora en el acceso hacia la compra de vehículos.	9	2	0.03	
35. Patrones de compra del consumidor	8	2	0.03	
36. Reglamentaciones impuestas por el gobierno para controlar la contaminación	8	-1	-0.02	
37. Impuesto Verde o impuesto ambiental de contaminación vehicular	10	-2	-0.04	AMENAZA
38. Tecnologías utilizadas en la producción de vehículos orientadas hacia la: seguridad, confort, cuidado del medio ambiente	9	2	0.03	
39. Ecuador quiere convertirse en el primer país de Latinoamérica en el que se puedan fabricar vehículos eléctricos para el consumo local y para la exportación	8	-1	-0.02	
40. Existencia de portales web que publicitan a los patios de autos	10	2	0.04	OPORTUNIDAD
41. Presencia de Internet en celulares y dispositivos móviles	8	2	0.03	
42. Importaciones de autos eléctricos con cero impuestos	9	-2	-0.03	
43. Uso de tecnologías orientadas al cuidado del medio ambiente en los vehículos eléctricos e híbridos	9	-2	-0.03	
44. Los vehículos usados son menos atractivos porque no cuentan con los últimos avances tecnológicos.	10	-2	-0.04	AMENAZA
45. Poder de negociación del cliente	9	-2	0.02	
46. Comportamiento del comprador ante la variación de precios en los vehículos	9	-2	-0.03	
47. Clientes prefieren optar por financiamiento de vehículos nuevos.	8	2	0.03	
48. Los clientes tienen un amplio mercado para comprar	8	-2	-0.03	
49. Existencia de numerosos proveedores de vehículos usados	7	1	0.02	
50. Existencia de varias marcas de vehículos en el mercado y sus respectivas líneas	10	2	0.04	OPORTUNIDAD
51. Falta de experiencia de los nuevos participantes en el sector	9	-2	-0.03	
52. Requerimiento de capital considerable para iniciar un Patio de autos	10	-2	-0.04	AMENAZA
53. Internet permite a los compradores consultar varias opciones de autos nuevos o usados	10	1	0.02	
54. Incremento de la influencia de compra hacia las motocicletas	8	-1	-0.01	
55. Presencia de comerciantes informales y la feria de autos	9	-1	-0.02	
56. Incremento y fortalecimiento de la competencia	10	-2	-0.04	AMENAZA
57. Intensa competencia entre los patios de autos	10	-2	-0.04	AMENAZA
58. Existencia de autos chinos a menores precios.	6	-1	-0.01	
59. Publicidad de la competencia	10	-2	-0.04	AMENAZA
60. Alto riesgo en el negocio	10	-2	-0.04	AMENAZA
TOTAL	538		0.05	

FUENTE: CUADROS : 1 INFORME DE VARIABLES, 3 FORMATOS DE ENTREVISTAS: 3.1, 3.2, 3.3 Y 4 ENTREVISTAS.

ELABORACIÓN: LA AUTORA

ANEXO N° 4

CUADRO N° 35 POSICIÓN COMPETITIVA DE LOS SERVICIOS OFERTADOS POR EL PATIO DE AUTOS K.P.I VEHÍCULOS DE LA CIUDAD DE LOJA

EMPRESAS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	K.P.I VEHÍCULOS			Covehmal			K-raso			MP vehículos			OCA MOTORS		
	CALIF.			CALIF.			CALIF.			CALIF.			CALIF.		
	S.1	S.2	S.3	S.1	S.2	S.3	S.1	S.2	S.3	S.1	S.2	S.3	S.1	S.2	S.3
1.Precio	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3
2. Calidad y seguridad del vehículo	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
3. Servicio especializado	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	2	3	4	4
4. Garantía en papeles y legalidad del vehículo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5. Revisión mecánica minuciosa	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3
6. Oferta de marcas comerciales y que tienen mayor aceptación	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4

CALIFICACIÓN: 1 MENOR IMPORTANCIA
4 MAYOR IMPORTANCIA

Nota: Servicio 1 Compra
Servicio 2 Venta
Servicio 3 Consignación

ANEXO N° 5

CUADRO N° 36 PARA LA SELECCIÓN DE FACTORES CLAVE DE ÉXITO ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA EMPRESA

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	NIVEL DE IMPORTANCIA	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	FACTOR ELEGIDO
1. Establecimiento propio	10	2	0.11	✓
2. Ubicación	8	1	0.05	
3. Fortaleza financiera.	9	2	0.10	✓
4. Talento humano	9	2	0.10	✓
5. Imagen de la empresa.	9	2	0.10	✓
6. Participación de mercado	9	2	0.10	✓
7. Calidad de vehículos.	9	2	0.10	✓
8. Enfoque en la satisfacción del cliente.	9	2	0.10	✓
9. Variedad de vehículos	8	1	0.05	
10. Información sistematizada	9	2	0.10	✓
11. Experiencia en el mercado	10	2	0.11	✓
12. Estructura administrativa.	6	1	0.03	
13. Precios competitivos.	9	2	0.10	✓
14. Tecnología.	8	1	0.05	
15. Publicidad.	9	2	0.10	✓
16. Capacidad de innovación.	8	2	0.09	
17. Eficiencia de la organización.	8	2	0.09	
18. Seguridad en la transacción.	10	2	0.11	✓
19. Información sobre el vehículo.	8	2	0.09	
20. Compromiso por parte del personal	7	2	0.08	
Total	172			

ELABORACIÓN: LA AUTORA

ANEXO N° 6 GUÍA DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
Área Jurídica Social y Administrativa
Carrera de Administración de Empresas

Señor.

Como estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle de la manera más comedida se digne colaborar respondiendo la siguiente entrevista, misma que servirá para obtener información con fines académicos para el desarrollo de mi trabajo de tesis titulado: "PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA K.P.I. VEHÍCULOS, DE LA CIUDAD DE LOJA". La información que se obtenga será netamente confidencial.

1. Cuenta K.P.I. VEHÍCULOS, con una Filosofía empresarial definida esto es: Visión, Misión, Valores definidos.

Si____ NO____ ¿Por qué?. En caso de haberlos señale cuáles son:

.....
.....

2. ¿Existe un plan de marketing? Si____ NO____ ¿Por qué?. En caso de haberlo para qué tiempo se elabora? Qué contiene?

.....
.....

3. ¿Existe una persona encargada de la función de marketing? Si____ NO____ ¿Por qué?

.....
.....

4. ¿Se desarrolla en la empresa investigación de mercado? Si____ NO____ ¿Por qué? de haberla ¿Cómo se realiza?

.....
.....

5. ¿Considera usted que el precio de los vehículos que se comercializan, es competitivo? Si____ NO____ ¿Por qué?

.....
.....

6. ¿Qué acciones se realizan para mejorar la calidad en el servicio al cliente? Señale:

.....
.....

7. ¿Realiza regularmente publicidad? Si____ NO____ ¿Qué medios publicitarios utiliza? Con qué frecuencia se realiza, existe un presupuesto destinado para este efecto?

-

8. ¿Qué tipo de promociones se utilizan en la empresa? Cuánto se invierte en las mismas. Con qué frecuencia se realizan.

9. ¿Existe un volumen adecuado de vendedores (fuerza de ventas) para atender a los clientes?

10. ¿Con qué material de apoyo cuenta la fuerza de ventas para realizar su tarea?

11. ¿Se proporciona capacitación a la fuerza de ventas de la empresa? Si _____
 No _____ Con qué frecuencia. Sobre qué temas. Señale:

12. ¿Qué tipo de incentivos tienen la fuerza de ventas por cumplimiento de metas?

13. ¿Existe algún tipo de programa para fidelizar a los clientes? Si _____ NO _____
 ¿Cuál?

14. ¿Se realiza algún tipo de análisis al cliente con la finalidad de conocer los gustos y preferencias del mismo? Si _____ NO _____ ¿Cuál?

15. ¿Se realiza análisis de la participación de mercado de la empresa? Si _____ NO _____
 ¿Por qué?

16. ¿Considera Usted que la calidad de los vehículos ofertados satisfacen las expectativas del cliente? Si _____ NO _____ ¿Por qué?

17. ¿En el último año en lo referente a las ventas las mismas han incrementado o disminuido? Las ventas se efectúan al contado o a crédito?Cuál de las dos representan una mayor cantidad?

18. ¿Se ofrece en la empresa algún tipo de servicio post venta? Si _____ NO _____
 ¿Cuál?

19. ¿Es el punto de comercialización el conveniente para la venta de los vehículos?
 Si _____ NO _____ ¿Por qué?

20. ¿Se lleva un registro de los clientes en la empresa? Si _____ NO _____ ¿Por qué?

ANEXO N° 7 ENTREVISTA REALIZADA A LA CONTADORA DE K.P.I. VEHÍCULOS

1. Cuenta K.P.I. VEHÍCULOS, con una Filosofía empresarial definida esto es: Visión, Misión, Valores definidos.

No se tiene una filosofía empresarial definida lo que desde luego representa un punto negativo debido a que no se ha analizado la posibilidad de de hacerla.

2. ¿Se realiza Plan de marketing en la empresa?

En la empresa no se ha efectuado, en parte por descuido y además no se sabe cual es el forma de elaborarlo, un plan de mercadotecnia sería necesario ya que este permitiría desarrollar estrategias más acertadas para la empresa.

3. ¿Existe una persona encargada de la función de marketing?

Es importante que en el negocio exista quien efectúe esta función porque de este modo habrá quien informe lo que pasa en el mercado y podrá darse como una especie de enlace entre la empresa y el cliente,. El Asesor de ventas es quien efectúa esta función basándose en su conocimiento sobre el negocio.

4. ¿Se desarrolla en la empresa investigación de mercado?

No se realiza lo que representa una falla interna de la empresa ya que se requiere de información relevante acerca del mercado y de los competidores que le permita a la organización tomar decisiones más acertadas.

5. ¿Considera usted que el precio de los vehículos que se comercializan, es competitivo?

Si pues es accesible para el comprador y competitivo en relación a los

demás Patios de autos. Lo que constituye un factor positivo para el negocio porque influye en la decisión de compra del vehículo juntamente con el buen estado del vehículo, por lo general los clientes para hacer una compra de este tipo recorre y busca la mejor opción, compara.

6. ¿Qué acciones se realizan para mejorar la calidad en el servicio al cliente?

Para la empresa las acciones dirigidas a ofrecer un servicio de calidad al cliente son un compromiso, pues debe estar presente en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción con el cliente. Debe ir desde el saludo del personal encargado de la seguridad del negocio, hasta la llamada contestada por la secretaria. Todos debemos estar motivados en brindar una buena atención al cliente, debemos mostrar siempre un trato amable y cordial con todos y cada uno de los clientes.

7. ¿Efectúa publicidad en la empresa? ¿Qué medios publicitarios utiliza? Con que frecuencia realiza la publicidad?

Si se efectúa publicidad lo que ha resultado beneficioso para el negocio no solo porque se hace para promover los vehículos que se venden si no también es una manera efectiva de mejorar la imagen de la empresa, ha habido buenos resultados debido a que se ha dado una buena demanda de los vehículos incluso de otras ciudades esto por la influencia del portal web Patio tuerca en el que se mantiene durante todo el año determinándose para este efecto un presupuesto anual.

8. ¿Qué tipos de promociones se utilizan en la empresa?

Es una falla interna porque no se realizan más promociones en este negocio, únicamente descuentos. La promoción sería una valiosa e

indispensable herramienta para el negocio, pues su función consiste básicamente en establecer comunicación con los clientes con la finalidad de lograr determinados objetivos.

9. ¿Existe un volumen adecuado de vendedores (fuerza de ventas) para atender a los clientes?

Si, porque es importante para el negocio contar con una cantidad adecuada de vendedores porque es el elemento más importante porque el vendedor tiene interacción directa con el cliente, por lo que puede detectar sus necesidades de primera mano, y sobre todo, el cliente toma como imagen de la empresa la imagen del vendedor, lo que el trasmite a nivel verbal con su mensaje, y a nivel no verbal con su imagen, sus gestos y actitudes.

10. ¿Con qué elementos de apoyo cuenta la fuerza de ventas para realizar su tarea?

Los vendedores cuentan con fichas técnicas las que comprenden explicaciones de los vehículos que se venden. Es importante contar con estos elementos en el negocio pues el vendedor puede proporcionar la información que el comprador solicite de una manera completa.

11. ¿Se proporciona capacitación a la fuerza de ventas de la empresa?

No se ha suministrado capacitación a los vendedores. La capacitación sería importante porque es vital fortalecer a la fuerza de ventas a través de la capacitación esto generaría en los vendedores más seguridad y recursos a la hora de vender.

12. ¿Qué tipo de incentivos tienen la fuerza de ventas por cumplimiento de metas?

Si se proporcionan incentivo a a la fuerza de ventas porque a través de los incentivos, los vendedores se sienten muy felices al ser ratificados por sus esfuerzos y eso crea más entusiasmo para continuar laborando de forma eficaz y eficiente, las personas se sienten privilegiadas cuando se les reconoce su esfuerzo. Y el hecho de recibir un bono extra de por ejemplo 50 dólares los hace más competitivos y los impulsa a realizar mejor su trabajo.

13. ¿Existe algún tipo de programa para fidelizar a los clientes?

No se existe ningún programa para fidelizar a los clientes, aunque sería favorable su realización para el negocio porque un programa de fidelización permitiría desarrollar estrategias para crear relaciones entre empresa y clientes a largo plazo.

14. ¿Se realiza algún tipo de análisis al cliente con la finalidad de conocer los gustos y preferencias del mismo?

En el negocio no se ha realizado ningún tipo de análisis dirigido al cliente. Aunque sería de importancia el que se desarrolle el análisis del cliente porque al conocer mejor sus características, podremos tomar decisiones o diseñar estrategias que nos permitan atenderlo de la mejor manera posible por ejemplo, podemos elegir vehículos que mejor satisfagan sus necesidades.

15. ¿Se realiza análisis de la participación de mercado de la empresa?

Análisis específicos no se realiza.

16. ¿Considera Usted que la calidad de los vehículos ofertados satisfacen las expectativas del cliente?

Si porque aunque, ofrecer un vehículo de calidad cuesta a menudo más, pero el extra de coste se recupera en la cantidad de clientes y en el aumento de negocio. Es un aspecto en el que se trabaja y de este modo se ha constituido en favorable para el negocio pues para lograr este propósito los vehículos ofrecidos en el Patio de autos pasan por una rigurosa evaluación que confirme su buen estado mecánico y estético, para esto se asegura con la revisión personal pues los años en el negocio han permitido tener un buen conocimiento de los puntos críticos de revisión en un vehículo, a más de esto se cuenta con la revisión experta de un mecánico.

17. ¿En relación a las ventas las mismas han incrementado o disminuido en el último año?

En relación a las ventas el año anterior se ha experimentado una disminución en las mismas dado que se vendieron menos unidades en relación al 2013. Todas las ventas se efectúan al contado ventas a crédito ya no se efectúan por la morosidad que existe.

18. ¿Se ofrece en la empresa algún tipo de servicio post venta?

No se proporcionan servicios post venta de ningún tipo, pero en cambio se realiza todo el esfuerzo posible orientado a buscar la satisfacción del comprador a través de un vehículo apropiado de tipo, marca y modelo al gusto del cliente de modo que se vaya satisfecho y no tenga ningún problema posteriormente y los servicios que necesite realizar después los haga como y donde crea conveniente.

19. ¿Es el punto de comercialización el conveniente para la venta de los vehículos?

Para el negocio es muy importante y ventajoso dado que el mismo permite que se desarrolle adecuadamente la comercialización de los vehículos. Es muy apropiado tanto el sector así como la infraestructura que permite facilidad de ingreso, observación de vehículos y espacio para el parqueo de los automotores de los clientes.

20. ¿Se lleva un registro de los clientes en la empresa?

Si, se lleva un registro y constituye un aspecto favorable el contar con el mismo, debido a que se tiene un acceso rápido a la información sobre el cliente, el mismo está explicado de acuerdo a las necesidades del negocio.

ANEXO N° 8
CUADRO N° 37 TABULACIÓN DE LAS GUÍAS DE ENTREVISTA AL GERENTE, ASESOR DE VENTAS Y CONTADORA DE K.P.I. VEHÍCULOS

FACTORES CLAVE DE ÉXITO		GERENTE		ASESOR DE VENTAS		CONTADORA	
		NIVEL DE IMPORT.	CALIF.	NIVEL DE IMPORT.	CALIF.	NIVEL DE IMPORT.	CALIF.
1.	Filosofía empresarial	10	-2	10	-2	9	-2
2.	Plan de Marketing	10	-2	10	-2	9	-2
3.	Función de marketing	7	-1	8	-1	8	-1
4.	Investigación de mercado	8	-2	8	-2	9	-2
5.	Precio	10	2	10	2	10	2
6.	Servicio al cliente	10	2	10	2	9	2
7.	Publicidad	10	2	10	2	9	2
8.	Promoción	7	-1	8	-1	8	-2
9.	Fuerza de ventas	10	2	10	2	9	2
10.	Material de apoyo para la fuerza de ventas	8	2	9	2	8	2
11.	Capacitación de la fuerza de ventas	9	-2	10	-2	10	-2
12.	Incentivo laboral de la fuerza de ventas	8	2	9	2	9	2
13.	Programa de Fidelización de clientes	8	-1	9	-1	8	-2
14.	Análisis del cliente	8	-1	8	-2	9	-2
15.	Análisis de la Participación de mercado	9	-1	8	-2	8	-2
16.	Calidad de vehículos	10	2	9	2	9	2
17.	Ventas	10	-2	10	-2	9	-2
18.	Servicio post venta	7	1	7	-1	8	1
19.	Punto de comercialización	10	2	10	2	9	2
20.	Registro de clientes	9	2	9	2	9	2

Fuente: Guías de entrevistas a: Gerente, Asesor de ventas y Contadora de K.P.I VEHÍCULOS

Elaboración: La Autora

Nivel de importancia de : 1 a 10

Calificación: Si es de gran importancia 2, si no es importante

ANEXO N° 9

CUADRO N° 38 PARA DETERMINAR EL TIPO DE FACTOR

FACTORES INTERNOS CLAVE		NIVEL DE IMPORTANCIA	CALIF.	RESULTADO PONDERADO	TIPO DE FACTOR
1.	Falta Filosofía empresarial	10	-2	-0.11	DEBILIDAD
2.	No se realiza Plan de Marketing	10	-2	-0.11	DEBILIDAD
3.	Función de marketing (desarrollada de modo empírico)	8	-1	-0.04	DEBILIDAD
4.	No se realiza Investigación de mercado	8	-2	-0.09	DEBILIDAD
5.	Precios competitivos	10	2	0.11	<u>FORTALEZA</u>
6.	Esmerado servicio al cliente	10	2	0.11	<u>FORTALEZA</u>
7.	Se efectúa Publicidad	10	2	0.11	<u>FORTALEZA</u>
8.	No se realiza Promociones	8	-1	-0.04	DEBILIDAD
9.	Número adecuado de Fuerza de ventas	10	2	0.11	<u>FORTALEZA</u>
10.	Elementos de apoyo para la fuerza de ventas	9	2	0.10	<u>FORTALEZA</u>
11.	No se proporciona capacitación a la fuerza de ventas	10	-2	-0.11	DEBILIDAD
12.	Se ofrece incentivo laboral a la fuerza de ventas	9	2	0.10	<u>FORTALEZA</u>
13.	No existe un programa de fidelización de clientes	9	-1	-0.05	DEBILIDAD
14.	No se realiza análisis al cliente	8	-2	-0.09	DEBILIDAD
15.	No se efectúa análisis de la participación de mercado	8	-2	-0.09	DEBILIDAD
16.	Vehículos de calidad	10	2	0.11	<u>FORTALEZA</u>
17.	Descenso en ventas (último año)	10	-2	-0.11	DEBILIDAD
18.	No se proporciona servicio post -venta	7	1	0.04	DEBILIDAD
19.	Punto de comercialización favorable	10	2	0.11	<u>FORTALEZA</u>
20.	Cuenta con registro de clientes	9	2	0.10	<u>FORTALEZA</u>
		182		0.21	

Fuente: tabulación de guías de entrevistas .

Elaboración: La Autora

ANEXO N° 10 ENCUESTA A CLIENTES



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
Área Jurídica Social y Administrativa
Carrera de Administración de Empresas

Señor (a).

Como estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle de la manera más comedida se digne colaborar respondiendo la siguiente encuesta, misma que servirá para obtener información con fines académicos para el desarrollo de mi trabajo de tesis titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA K.P.I. VEHÍCULOS, DE LA CIUDAD DE LOJA”**. La información que se obtenga será netamente confidencial.

1. ¿A través de qué medio de información pudo conocer de la existencia del Patio de autos K.P.I. VEHÍCULOS?

OPCIÓN	
Televisión	
Radio	
Recomendaciones	
Internet	
Visita	

Otras ¿Cuál? _____

2. ¿Qué le parece la ubicación del Patio de autos K.P.I. VEHÍCULOS?

OPCIÓN	
Excelente	
Muy Buena	
Buena	
Mala	

Por qué? _____

3. ¿Qué característica influyó para que Usted prefiriera comprar en K.P.I. VEHÍCULOS?

OPCIÓN	
Precio	
Modelo	
Vendedor	
Vehículo en buen estado	

Otras ¿Cuál? _____

4. ¿ La información que recibió por parte del vendedor sobre el vehículo de su interés fue?

OPCIÓN	
Precisa	
Incompleta	
Inútil	

Por qué? _____

5. ¿Según su criterio los precios de los vehículos que se ofrecen en la empresa son:

OPCIÓN	
Altos	
Iguales a los de otros Patios	
Bajos	

6. ¿Usted cree que la calidad de los vehículos que se ofrecen en K.P.I. VEHÍCULOS es:

OPCIÓN	
Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	

Por qué? _____

7. ¿Está Usted conforme con el vehículo que adquirió en K.P.I. VEHÍCULOS?

Si () No ()

Por qué? _____

8. ¿Cómo califica la atención al cliente que se ofrece en el Patio de autos?

OPCIÓN	
Excelente	
Muy Buena	
Indiferente	
Mala	
Pésima	

Por qué? _____

9. ¿En su opinión qué medio publicitario usted desearía que sea utilizado por la empresa, para informar sobre los vehículos que oferta? Marque con una x una sola opción.

Prensa () Radio () Televisión () Internet ()

10. ¿Conoce Usted si en el Patio de autos K.P.I. VEHÍCULOS se realiza promociones?

Si () No ()

11. ¿Recomendaría Usted los servicios que ofrece K.P.I. VEHÍCULOS?

Si () No ()

Por qué? _____

ANEXO N° 11 FICHA RESUMEN

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA K.P.I. VEHÍCULOS, DE LA CIUDAD DE LOJA

b) PROBLEMÁTICA.

A escala nacional, de acuerdo a la información del Censo Nacional Económico 2010, existen 29.068 establecimientos económicos dedicados a actividades de comercio automotriz, de los cuales el 70% corresponden a establecimientos que realizan mantenimiento y reparación de vehículos automotores, mientras que el 30% restante se dedica a la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores; venta al por menor de combustibles y venta de vehículos.

Tras la entrada en vigencia de la Ley de regulación de créditos de vivienda y vehículos, se evidenció una significativa reducción de alrededor del 35% en los niveles de aprobación de créditos para la adquisición de vehículos y la aprobación de la Ley de redistribución del gasto social podría limitar aún más las opciones de financiamiento. A más de esto las últimas restricciones para importar autos han puesto en jaque a los empresarios del sector automotor, cuyo rápido crecimiento de los últimos años se ha visto frenado. A la espera de que el Gobierno establezca una política más estable, el sector empieza a repensar sus negocios y buscar formas que le permitan proyectar no solo sus ventas, sino la estabilidad de sus trabajadores y su futuro en el país. El Gobierno ha justificado las prohibiciones en la necesidad de reducir los niveles de contaminación, pero ha terminado por aceptar que, además, se trata de una urgencia por equilibrar la balanza comercial no petrolera que

hasta ahora sigue siendo desfavorable. Debido a eso las empresas buscan potenciar los servicios postventa, para reducir los impactos, de éste tipo de medidas.

Considerando esta perspectiva y en vista de los cambios imprevistos en el mercado, aumento en las tasas de interés, baja en la demanda, y tomando en cuenta que en la ciudad de Loja existe un sinnúmero de patios dedicados a la compra y venta de vehículos, lo que ha provocado incluso que la competencia sea desleal por tratar de incrementar las ventas de automotores, llegando hasta a perder en determinadas ventas para conservar a los clientes lo que ha reducido significativamente los ingresos para las microempresas de compra venta de vehículos afectando incluso su estabilidad económica, a esto se suma que no existen diseños de planes o estrategias para poder competir satisfactoriamente, lo que genera fallas en el diseño del servicio que se ofrece y disminuye las ventas.

Por lo tanto el ambiente en el que “K.P.I. VEHICULOS” desempeña sus operaciones no es ajeno a la realidad nacional y local, al igual que muchas microempresas ecuatorianas posee fallas internas, pues no cuenta con herramientas que orienten su desarrollo y sin esa información, no existe una idea clara de lo que enfrentará en el mercado.

Esto se ha podido evidenciar en que a lo largo del tiempo que se halla en actividad, se ha encontrado con una serie de dificultades siendo el desconocimiento de las variables que le afectan y la competencia los factores que han influido en que haya disminución en el número de clientes y por ende el de sus ventas afectando su rentabilidad. A esto se suma que realizan sus operaciones de forma empírica, dado que no se ejecutan

procesos de investigación de mercado que sean sistemáticos y eficientes lo que repercute en la poca o inexistente preparación y ejecución de estrategias de marketing, reflejando por lo tanto una gestión comercial ineficiente que carece de estrategias claras que provengan de una investigación oportuna y que además motiven e incentiven a la compra. Ante este antecedente existe un problema y surge la necesidad de reducir la vulnerabilidad de la microempresa, a través de la implementación de un plan estratégico de marketing que le permita adaptarse al entorno cada vez más competitivo y difícil, donde hay menos espacio para el error y la falta de previsión. Luego de haber realizado este análisis, la autora del presente trabajo de investigación plantea el siguiente problema:

“LA FALTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING EN K.P.I. VEHÍCULOS, NO HA PERMITIDO ATRAER Y FIDELIZAR MAYOR NÚMERO DE CLIENTES, INCREMENTAR LAS VENTAS Y POSICIONARLA EN EL MERCADO”

c) JUSTIFICACIÓN:

JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA: Este Proyecto se justifica académicamente, por ser coherente con los contenidos científicos interdisciplinarios, conocimientos y tecnologías aprendidas en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, lo que ha permitido integrar teoría y práctica aplicadas al marketing, constituyéndose en un trabajo de investigación apegado a sus principios y valores académicos a fin de que sirva como fuente de consulta para futuros estudios de similar naturaleza.

JUSTIFICACION SOCIAL: En el ámbito social se sustenta en que con esta investigación se pretende aportar a la sociedad a través de la elaboración del Plan estratégico de marketing, en el que se proporcionará la información necesaria para que el Gerente de la Empresa pueda aplicarlo, ya que es una herramienta administrativa que guiará a la consecución de las metas propuestas, y contribuirá al mejoramiento del ambiente en el que la organización efectúa sus actividades.

JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA: Se justifica económicamente porque busca generar la competitividad de la empresa, para que se consolide como unidad productiva sustentable y genere fuentes de trabajo que aporten al movimiento económico de la ciudad y el país. Mediante el presente proyecto se busca propiciar el apoyo y la asesoría al emprendimiento, para con el soporte de estudios de nivel superior guiar las iniciativas ciudadanas tendientes al desarrollo económico de esta región del país.

d) OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Diseñar un Plan estratégico de marketing para el Patio de autos K.P.I. VEHÍCULOS de la ciudad de Loja.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico situacional externo de las variables PESTEC.
- Realizar un análisis competitivo de la empresa.
- Efectuar un diagnóstico situacional interno del área de marketing en la empresa.
- Efectuar una investigación de mercado.
- Realizar la propuesta del Plan estratégico de marketing.

f) METODOLOGÍA

Para la realización del presente proyecto, se utilizará los métodos, que se describen a continuación:

Método Histórico.- Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetivos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objetivo o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

Este método permitirá recolectar información relacionada con la historia de la empresa para poder realizar el diagnóstico situacional de la misma y entender la problemática planteada mediante las estrategias formuladas en el plan de marketing pensando en mejorar su participación en el mercado.

Método Inductivo.- Consiste en un proceso analítico - sintético, que parte del estudio de hechos o fenómenos particulares, para llegar al descubrimiento de un principio o ley general.

A través de la utilización de este método se realizará un análisis minucioso y particular de los hechos y fenómenos relacionados con el marketing de la microempresa, de los cuales se obtendrá conclusiones generales que motivaran su entendimiento y posterior conocimiento.

Método Deductivo.- Este método permite en base a conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales extraer conclusiones particulares en las cuales se aplican, o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas.

El método deductivo será utilizado al momento en que se realice el planteamiento del informe final de la investigación, así como también en el planteamiento de sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Método Estadístico.- El método estadístico será útil al momento de analizar, representar e interpretar los datos numéricos obtenidos como fruto de la aplicación de las encuestas y entrevistas.

TÉCNICAS

Dentro de la amplia gama de técnicas de recopilación de información existentes; para el desarrollo de la presente investigación, se recurrirá a la utilización de las siguientes técnicas:

La Observación directa.- Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar.

La técnica de la observación directa será utilizada durante las diferentes visitas que se realicen a las instalaciones físicas de la microempresa, a través de su aplicación se tendrá acceso a información de primera mano tanto de sus aspectos físicos, administrativos y situacionales en general, así como también permitirá recopilar información sobre los competidores.

La Entrevista.- Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. La entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.

La técnica de la entrevista será aplicada al Lcdo. Caiser Pineda Iñiguez Gerente propietario de K.P.I.VEHÍCULOS, así como al Asesor de ventas y a la Contadora.

La Encuesta.- La Encuesta es una técnica a través de la cual se tiene acceso a recabar información en forma escrita, mediante el uso de cuestionarios de preguntas previamente establecidas, las cuales son propuestas por los investigadores, permitiendo obtener información de relativa importancia para el desarrollo de una determinada investigación. La técnica de la encuesta será aplicada , a clientes externos de K.P.I. VEHÍCULOS.

Para aplicar la encuesta se considerará de acuerdo a la información proporcionada por el Gerente y a los datos obtenidos de los registros de la empresa a 48 clientes de K.P.I. VEHÍCULOS de la ciudad de Loja. Al ser una población menor a 100, las encuestas se aplicarán a toda la población.

g) CUADRO Nº 39 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TIEMPO EN MESES	1				2				3				4				5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño de instrumentos de investigación	x																			
Recolección de información.		x	x	x	x	x	x	x												
Organización Presentación de la información				x	x	x	x	x	x	x	x									
Análisis, e interpretación de información.												x	x	x	x					
Elaboración del borrador de informe															x	x				
Revisión del borrador																	x			
Elaboración del informe final																			x	x

Elaboración: La Autora

h) PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Los recursos para la investigación son:

Talento humano:

1. Aspirante a obtener el Grado de Ingeniera en Administración de Empresas
2. Personal de la empresa.

Recursos materiales: Computadora, impresora, material de oficina, flash memory, diccionario, copias, empastados, anillados, movilizaciones, cartuchos de tinta negra y color.

CUADRO Nº 40 PRESUPUESTO

COSTOS	
RUBROS	MONTO
• Suministros	\$ 250,00
• Material	\$ 150,00
• Copias	\$ 100,00
• Impresión	\$ 320,00
• Transporte y movilización	\$ 80,00
• Empastado y anillado de documentos	\$ 300,00
TOTAL DE COSTOS	
SON: MIL DOSCIENTOS DÓLARES	\$ 1200,00

Fuente: Cotizaciones

Elaboración: La Autora

FINANCIAMIENTO:

Para la elaboración, puesta en marcha y culminación del presente trabajo investigativo se requiere la cantidad de mil doscientos dólares, los cuales estarán financiados con recursos propios de la proponente de la presente investigación.

INDICE

PORTADA	I
CERTIFICACION	II
AUTORIA	III
CARTA DE AUTORIZACION	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
a. TITULO	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	6
c. INTRODUCCION	9
d. REVISION DE LITERATURA	11
e. MATERIALES Y METODOS	54
f. RESULTADOS	60
g. DISCUSION	124
h. CONCLUSIONES	156
i. RECOMENDACIONES	158
j. BIBLIOGRAFIA	159
k. ANEXOS	161
INDICE	194