



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Modalidad de Estudios a Distancia

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO

**"PLAN DE MARKETING PARA LA IMPORTADORA RIOS  
CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE MACHALA"**

Tesis previa a la obtención  
del Grado de Ingeniera  
Comercial.

**AUTORA:**

*Danitza Isabel Zambrano Quevedo*

**DIRECTOR:**

*Ing. Edison Espinosa Bailón MAE.*

**LOJA - ECUADOR  
2015**

## CERTIFICACIÓN

**Ing. Edison Espinosa Bailón MAE.**  
**DIRECTOR DE TESIS.**

### **CERTIFICA:**

Que, el presente trabajo de tesis Titulado **"PLAN DE MARKETING PARA LA IMPORTADORA RIOS CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE MACHALA"** elaborado por la postulante **Danitza Isabel Zambrano Quevedo**, previa a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL**, ha sido dirigido y *revisado durante su ejecución por lo cual autorizo su presentación.*

Loja, Julio del 2015

Atentamente,



**Ing. Edison Espinosa Bailón MAE.**  
**DIRECTOR DE TESIS**

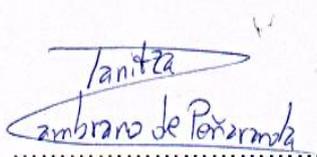
## AUTORÍA

Yo Danitza Isabel Zambrano Quevedo declaro ser autora del presente trabajo de 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.

**AUTOR:** Danitza Isabel Zambrano Quevedo

**FIRMA:**



The image shows a handwritten signature in blue ink. The name 'Danitza' is written in a cursive style, with a large loop. Below it, 'Zambrano de Poñaranda' is written in a similar cursive style. The signature is underlined with a dotted line.

**CÉDULA:** 0703388967

**FECHA:** Loja, Julio del 2015

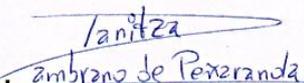
**CARTA DE AUTORIZACION DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR,  
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y  
PUBLICACION ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO**

Yo, Danitza Isabel Zambrano Quevedo declaro ser autora de la tesis titulada "PLAN DE MARKETING PARA LA IMPORTADORA RIOS CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE MACHALA" como requisito para optar por el grado de Ingeniera Comercial; 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, en la ciudad de Loja, a los 10 días del mes de julio de dos mil quince, firma la autora.

  
**FIRMA:** .....  
.....

**AUTORA:** Danitza Isabel Zambrano Quevedo

**CÉDULA:** 0703388967

**DIRECCIÓN:** Machala, Santa Rosa, Barrio Central, Calles: Cuenca y Libertad

**CORREO ELECTRÓNICO:** [danitzazq@hotmail.com](mailto:danitzazq@hotmail.com)

**TELÉFONO:** 0987109074

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**DIRECTOR DE TESIS:** Ing. Edison Espinosa Bailón MAE.

**TRIBUNAL DE GRADO:**

Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.	(PRESIDENTE)
Ing. Carlos Rodríguez Armijos. Mg. Sc.	(VOCAL)
Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc.	(VOCAL)

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero dejar constancia de mi más sincero agradecimiento y gratitud a la Universidad Nacional De Loja, a los docentes de la carrera de Administración de Empresas, quienes con dedicación y solvencia académica impartieron sus valiosos conocimientos y sus sabias experiencias brindándome su apoyo en todos los momentos de mi formación profesional.

De manera especial quiero expresar mi agradecimiento al Ing. Edison Espinosa Bailón Director de Tesis, quien supo guiar la presente para culminar con éxito el trabajo de tesis.

**Danitza Isabel Zambrano Quevedo**

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto de Tesis se lo dedico a mis Padres Jorge Zambrano e Isabel Quevedo quienes me apoyaron en el devenir de mi vida, a mi esposo Christian Peñaranda que estuvo a mi lado en todo momento, a mis hermanos Jorge y Rossibelth a mis hijos Christian Alberto y Christian Isaac Peñaranda Zambrano, siendo mi fuente de inspiración y superación.

**Danitza Isabel**

**a. TÍTULO**

**"PLAN DE MARKETING PARA LA IMPORTADORA RIOS CIA. LTDA. DE  
LA CIUDAD DE MACHALA"**

## **b. RESUMEN**

El Plan de Marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que al PDMKT forma parte de la planificación estratégica de una compañía. Es así que el Plan de Marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a una lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos dónde nos encontramos y a dónde queremos ir. La base del presente trabajo investigativo es analizar el proceso que se viene ejecutando dentro de la Importadora Ríos.

Por lo antes expuesto se ha creído conveniente plantear un plan de marketing para la Importadora Ríos de la ciudad de Machala.

El objetivo general de la presente tesis es el establecer estrategias de marketing para la empresa Importadora Ríos de la ciudad de Machala.

En primer lugar se utilizó materiales y métodos, dentro de la investigación, se utilizó, el método histórico, la cual ayudó a describir los hechos y acontecimientos suscitados en la empresa Importadora Ríos, el método científico permitió realizar el diagnóstico de la situación actual, por la que atraviesa la empresa, que sirvió de base, tanto en lo teórico como en lo práctico durante el proceso de la investigación de la presente tesis, el Método Inductivo, se utilizó para determinar los resultados del proyecto, los mismos que fueron obtenidos a través de las técnicas que se aplicaron, con

la finalidad de poder determinar las diferentes funciones y actividades que realizan los funcionarios y empleados de la empresa Importadora Ríos, objeto de estudio, el Método deductivo, sirvió para analizar mediante los datos generales acerca de la Plan Estratégico de Marketing para la empresa Importadora Ríos, y sugerir la propuesta objeto de estudio, el Método Descriptivo, el cual permitió describir la situación actual por la que atraviesa la empresa en estudio, al realizar el estudio se pudo conocer los procesos administrativos reales de la empresa y su accionar; dentro de las técnicas permitió aplicar una encuesta a los clientes en una muestra de 308 encuestas, una encuesta a los 17 empleados y una entrevista al Gerente de la empresa Importadora Ríos, en estas condiciones dichos datos colaboraron para poder formular las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, siempre apoyándose en la investigación de campo, en el diseño de la matriz FODA. Luego se realizaron análisis internos y externos mediante la aplicación de la matriz EFE, una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores externos que influyen en la Importadora Ríos, se obtuvo el resultado ponderado de 2,67, esto significa que en la Importadora Ríos, existe predominio de las oportunidades tenemos. En la matriz EFI, una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores internos que influyen en la Importadora Ríos, se obtuvo el resultado ponderado de 2,52, esto significa que en la Importadora Ríos, existe predominio de las fortalezas.

Con estas consideraciones mediante la Matriz de alto Impacto, se plantearon cuatro objetivos, entre los cuales tenemos, Mejora del posicionamiento de la empresa dentro de la ciudad de Machala con un costo de \$4.440,00 dólares, poner en práctica el plan estratégico de marketing, a efectos de liderar las ventas en el mercado local con un costo de \$ 7.700,00 dólares, Elaborar un plan publicitario en los medios televisivos y radiales de la localidad para dar a conocer la gestión de la empresa y las bondades de sus productos con un costo de \$ 6.000 dólares; y, Efectuar un plan de capacitación al personal, con el objeto de mejorar las relaciones empresariales, la atención y servicio al cliente, al mismo tiempo mejorar la distribución de los productos con un valor de \$650,00 dólares, estos objetivos dan como costos un valor de \$18.790,00 dólares.

Dentro de las conclusiones más importantes se determina que la empresa Importadora Ríos no cuenta con un Plan de Marketing, que permita mejorar el producto a los clientes, por lo que se hace necesario el fortalecer e implementar nuevas estrategias que permitan enfrentar las debilidades de la empresa.

En las recomendaciones más destacadas se puede destacar que la importadora Ríos debería aplicar el plan estratégico de marketing elaborado a fin de que mejore su posicionamiento en el mercado de la provincia de El Oro.

## **ABSTRACT**

The marketing plan is a management tool by which the steps are determined, methodologies and timelines for achieving specific goals. Thus we have to PDMKT part of the strategic planning of a company. Thus, the Marketing Plan is a tool that allows us to set ourselves the way to reach a particular place. We can hardly produce it unless we know where we are and where we want to go. The basis of this research work is to analyze the process that is being implemented within the importing Rios.

For the above is believed to pose a marketing plan for Rivers Importer of the city of Machala.

The overall objective of this thesis is to establish marketing strategies for the company Importer Rivers city of Machala.

Materials and methods were first used within the research used the historical method, which helped describe the facts and events that occurred in the importing company Rios, the scientific method allowed the diagnosis of the current situation, going through the company, which was the basis, both in theory and in practice during the investigation of this thesis, the inductive method was used to determine the results of the project, the same as were obtained through of the techniques applied, in order to be able to determine the various functions and activities performed by officers and employees of the company Importer Rios object of study, the deductive method, was used to analyze by the general data about the Strategic Plan Marketing for the company Importer Rivers, and suggest the proposal under consideration, the

Descriptive Method, which allowed describe the current situation being experienced by the company under study, to conduct the study was learned the actual administrative business processes and their actions; within the technical allowed to apply a customer survey on a sample of 308 surveys, a survey of 17 employees and interview the Manager of the importing company Rios in these conditions the data they collaborated to develop the strengths, weaknesses, opportunities and threats, always relying on field research in the design of the SWOT matrix. After internal and external analyzes were performed by applying the EFE matrix, once the weighting assigned to each of the external factors influencing the importing Rivers, the weighted result of 2.67 was obtained, this means that in the importing rivers, there is a predominance of the opportunities we have. The IFE Matrix, once the weighting assigned to each of the internal factors that influence the importing Rivers, the weighted result of 2.52 was obtained, this means that in the importing Rivers, there is a predominance of strengths.

With these considerations by High Impact Matrix, four objectives, among which are, Improved positioning of the company in the city of Machala at a cost of \$ 4440.00 US dollars, implement strategic marketing plan were raised, in order to lead sales in the local market at a cost of \$ 7700.00 US dollars, Develop an advertising plan in television and radio of the town to publicize the management of the company and the benefits of their products with a cost \$ 6000 US dollars; and Conduct a staff training plan in order to improve business relationships, care and customer service, while improving

the distribution of goods with a value of \$ 650.00 US dollars, these targets given as costs by worth \$ 18,790.00 US dollars.

Among the most important findings is determined that the importing company Rios does not have a marketing plan, which improves the product to customers, so that strengthening is necessary and implement new strategies to address the weaknesses of the company.

In the salient recommendations can be noted that the importer should apply Rivers strategic marketing plan developed to improve its market position in the province of El Oro.

### **c. INTRODUCCIÓN**

Uno de los problemas más destacados que tiene la Importadora Ríos es la falta de diseño e implementación de planes de desarrollo estratégico, los mismos que permiten analizar la situación actual de la empresa y su entorno, cuyo fin es decidir la dirección que se emprenderá para alcanzar y mantener su crecimiento y desarrollo empresarial.

Con la finalidad de asegurar un mejoramiento en los procesos de comercialización de los servicios que ofrece la empresa se plantea la necesidad de realizar la investigación y se propone elaborar un Plan de Marketing para la Importadora Ríos de la ciudad de Machala; con el cual se pretende aportar con ideas claras de cómo llevar a cabo estrategias que eleven el nivel de satisfacción del cliente y lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

La presente investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera: En el literal **a** se plantea el **Título**, que es el tema de la investigación, en el literal **b** se describe el **Resumen en castellano y traducido al inglés**, que es la presentación abreviada y precisa del contenido de la investigación, en el literal **c** se describe la **Introducción** que es una breve explicación del proyecto ejecutado, poniendo en manifiesto el aporte que se hace a la empresa con la investigación y la estructura del proyecto, en el literal **d** la **Revisión de la Literatura** son los elementos teóricos, conceptuales y normas aplicables que se han utilizado, en el literal **e** se plantea los **Materiales y Métodos** que son los métodos y técnicas utilizadas para el

desarrollo de la investigación, en el literal **f** sobre los **Resultados** se realizaron el análisis externo e interno de la Importadora, con sus respectivas evaluaciones como son la matriz EFE y EFI, en el literal **g** se plantea la **Discusión de resultados** en la cual se plantea la matriz de alto impacto que permitió desarrollar los objetivos estratégicos a ser desarrollados como la propuesta de Plan de Marketing, en el literal **h** se determina las **Conclusiones** que son los resultados del análisis efectuado por la autora en torno al tema, derivado del tratamiento de los datos y de las interrogantes planteadas, en el literal **i** se plantean las **Recomendaciones** en la culminación de la investigación mediante la cual se recomienda y formula soluciones en beneficio de la importadora, en el literal **j** se establece la **Bibliografía** que son fuentes de información de los cuales me he proveído de información, en literal **k** se desarrollan los **Anexos** que es la información que garantiza la ejecución de la investigación.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **IMPORTADORA**

##### **CONCEPTO**

“Una empresa importadora es aquella que compra productos a fabricantes y/o productores de otro país, para introducirlos en otro. Muchas veces, una importadora también es una empresa mayorista y distribuidora de cualquier producto que sea. Los países productores abastecen el mercado interno y el excedente de su producción lo importan a los países que lo demandan.”<sup>1</sup>

##### **IMPORTANCIA**

Cuando hablamos de importadora, podemos estar hablando de empresas que importan productos alimenticios, insumos para tecnología, computación, telefonía, electrodomésticos, textiles, indumentaria deportiva, decoración y todo un sinfín de productos que los países compran y venden.

Cuando hay una empresa importadora, existe también una empresa exportadora. Uno de los temas fundamentales que debe tener una empresa importadora, es la logística que es el proceso de administrar de manera estratégica el abastecimiento, el movimiento como así también el almacenamiento de los materiales, el inventario de productos terminados y los canales de distribución.

---

<sup>1</sup> Miguel Gaston and Sánchez-Ramírez, Cuauhtémoc (2008), Tomo 1

Las actividades de control abarcan a las políticas y los procedimientos correspondientes que ayudan a asegurar que se sigan las líneas de la dirección. También, las actividades de control, ayudan en una empresa a realizar las acciones necesarias para afrontar los riesgos y así conseguir con certeza los objetivos de la entidad.

### **CLASIFICACIÓN**

“Las Importadoras según sus diferentes casos se clasifican en:

#### **a) Según su valor: existen dos grupos:**

- Menos de US\$ 2000 no son representativos para la estadística nacional, no podrían tener fines comerciales, no necesita intervención de Aduanas.

#### **b) Según su periodo:**

- Importaciones temporales (ferias, importaciones a consignación, mercancías que no se pueden reparar en el país).
- Importaciones definitivas.

#### **c) Según su libertad:**

- Prohibidas: productos que atenta contra la seguridad nacional, contra el patrimonio cultural y contra la flora y fauna silvestre nacional.
- Restringidas: para importar estos productos se necesita una autorización previa, Ejems. Las réplicas, insumos que directa o indirectamente sirven para elaborar PBC.
- Libres.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Miguel Gaston and Sánchez-Ramírez, Cuauhtémoc (2008), Tomo 1

**d) Según su destino:**

- **“SGP.-** (Sistema General de Preferencias) es un programa de preferencias comerciales que tiene por objeto fomentar la diversificación de las economías.
- **SGPA.-** (Sistema General de Preferencias Arancelarias) Estas preferencias son aplicadas por las autoridades comerciales.
- **ATPA.-** (Andean Trade Preferences Act) Ley de Preferencias Comerciales Andinas – Régimen otorgado por los EEUU.
- **ALADI.-** (Asociación Latinoamericana de Integración)
- **CAN .-** (Comunidad Andina de Naciones) es una organización subregional con personalidad jurídica internacional

**e) Según su origen sectorial:**

Textiles, agroindustriales, minería, artesanía, productos hidrobiológicos, etc.

**f) Según sus beneficios:**

Drack Back Simplificado, devolución de impuestos por pertenecer a convenios con otros países. (Las notas de crédito no negociable no ofrecen beneficios).”<sup>3</sup>

## **INDUSTRIA AUTOMOTRIZ**

La industria automovilística se encarga del diseño, desarrollo, fabricación, ensamblaje, comercialización y venta de automóviles. Es una gran generadora de empleo ya que además de la mano de obra directa que

---

<sup>3</sup> Miguel Gaston and Sánchez-Ramírez, Cuauhtémoc (2008), Tomo 1

requiere, genera toda una industria paralela de componentes, por lo que la mano de obra indirecta creada es sumamente grande también.

“En 2006 se produjeron en todo el mundo más de 69 millones de vehículos de motor. En este mismo año se vendieron 16 millones de automóviles nuevos en los Estados Unidos, 15 millones en Europa Occidental, 7 millones en China y 2 millones en la India. En el año 2007, los mercados de Canadá, Estados Unidos, Europa Occidental y Japón no mostraron crecimiento en ventas, a diferencia de los pujantes mercados de Sudamérica (especialmente Brasil), Europa Oriental (especialmente en Rusia) y Asia (Corea del Sur y la India).”<sup>4</sup>

## **LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN EL ECUADOR**

La producción automotriz en el Ecuador empieza en la década de los años 50, cuando empresas del sector metalmecánico y del sector textil comienzan la fabricación de carrocerías, asientos para buses y algunas partes y piezas metálicas.

En la década de los 60, con las Leyes de Fomento se incursiona en la fabricación de otros elementos de alta reposición y de uso común dentro de la amplia gama de marcas y modelos de vehículos existentes en nuestro mercado.

---

<sup>4</sup>Miguel Gaston and Sánchez-Ramírez, Cuauhtémoc (2008), Tomo 1

Para mirar objetivamente la importancia de la industria automotriz, es necesario analizar su crecimiento a partir del inicio de operaciones de las plantas existentes. En el Ecuador se han ensamblado vehículos por más de tres décadas. En 1973 comienza la fabricación de vehículos, con un total de 144 de un solo modelo, el Andino, ensamblado por AYMESA hasta el año 1980. La producción total de vehículos superó las 5.000 unidades durante la década de los años setenta.

En el año 1988 con el Plan del Vehículo Popular la producción se incrementó en un 54,21%, pasando de 7.864 vehículos producidos en 1987 a 12.127 vehículos en 1988.

En 1992 se perfecciona la Zona de Libre Comercio entre Colombia, Ecuador y Venezuela, se abren las importaciones de vehículos, y Ecuador inicia las exportaciones. En el año 1993, se firma el primer Convenio de Complementación en el Sector Automotor que fue modificado en el año 1999 para adecuarlo a los compromisos con la OMC.

El Convenio Automotor que se convirtió en política nacional para el sector, fue el motor para el desarrollo de la industria de ensamblaje y producción de autopartes.

La industria automotriz ecuatoriana está constituida por tres ensambladoras de vehículos con las marcas CHEVROLET, KIA Y MAZDA que conforman la cadena productiva en la que participan al menos 14 ramas de actividad económica, de acuerdo con la clasificación CIIU, entre las que se encuentran

la metalmecánica, petroquímica (plástico y caucho), textil, servicios y transferencia tecnológica.

La industria de ensamblaje ha posibilitado la producción local de componentes, partes, piezas e insumos en general lo que significa el establecimiento de bases tecnológicas para la fabricación de muchos otros productos conexos a los automotores y las maquinarias y herramientas necesarias para producirlos.

El grado de desarrollo tecnológico que la industria automotriz ecuatoriana ha alcanzado se ve reflejado en la calidad de los automotores nacionales, que involucran las más altas normas de seguridad.

La presencia de importantes empresas multinacionales en el país, han liderado la transferencia y asimilación de tecnologías en empresas autopartistas.<sup>5</sup>

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **PLAN**

#### **CONCEPTO**

“Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

---

<sup>5</sup>Miguel Gaston and Sánchez-Ramírez, Cuauhtémoc (2008), Tomo 1

Un plan económico se encarga de la gestión de la actividad económica de una empresa, un sector o una región.

Un plan de inversiones establece el destino que se les dará a los recursos financieros de una empresa.”<sup>6</sup>

## **IMPORTANCIA**

Es necesario que toda organización cuente con un Plan, aunque a veces se piense que la misión y visión de una empresa, forme parte del decorado de la sala de recepciones.

La Planificación ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

## **CLASIFICACIÓN**

Un plan es un modelo anticipado de la realidad futura, ya sea a corto como a largo plazo.

El autor James Stoner expone en su libro Administración Tomo I que los planes se clasifican en dos grandes grupos: los Planes Estratégicos y los Planes Operativos

Los planes estratégicos: aquellos que se aplican a toda la organización que establecen los objetivos generales de la organización para el largo y

---

<sup>6</sup> Ambrosio, Vicente: Plan de marketing paso a paso, Pearson Educación de Colombia, Ltda., 2000

mediano plazo y buscan determinar la posición de la organización en términos de su ambiente, por lo que su delimitación es bien general y de un modo simple.

“Por planeación estratégica, se entiende: Que es un proceso que los gerentes realizan para sus organizaciones, que tiene un mayor alcance. Es el tipo fundamental de planeación de medios que incluye la identificación y organización de las fuerzas de una organización o institución para posicionarla con éxito en su ambiente.”<sup>7</sup>

Para el establecimiento de una Administración Estratégica, se requiere del cumplimiento de los siguientes aspectos claves:

- 1. Establecimiento claro de las metas.
- 2. Actividad de la formulación de la estratégica: un modelo que crea una estrategia basada en las metas de la organización.
- 3. Implantación de la estrategia.
- 4. El control estratégico que proporciona una retroalimentación en cuanto a su progreso.

Los planes operacionales son los planes que especifican, en el corto plazo, la manera en que se van a lograr los objetivos generales. Su elaboración es más específica y detallada (plan de trabajo).

Los planes estratégicos son diseñados por los altos ejecutivos y la administración de mandos medios para lograr las metas generales de la organización, mientras que los planes operacionales indican como serán

---

<sup>7</sup> González Inda y Ana Mahé. El ciclo administrativo según diferentes autores. Versión Digital. CETED 2002

implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias, proporcionan los detalles necesarios para incorporar la estrategia a las operaciones cotidianas.

## **EL PLAN DE MARKETING.**

“El plan de marketing es un documento escrito en el que de una forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto. Utilizando un símil cinematográfico, el plan de marketing es el guion de la película, pues permite saber qué es lo que tiene que hacer y decir cada actor (personal del departamento de marketing) en cada momento.

Su elaboración no es un trabajo puntual y administrativo, sino que requiere de un proceso previo de estudio, reflexión y toma de decisiones. En los siguientes apartados de este documento se describen cada una de las etapas que hay que seguir hasta llegar a la elaboración y presentación pública de un plan de marketing (figura 1).”<sup>8</sup>

## **ELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO**

“Para la elección del mercado objetivo implica investigar los mercados potenciales para su producto, sus condiciones y exigencias.

---

<sup>8</sup> Michel , Administración Estratégica, Thomson Editores, Tercera Edición, 1999 Tercera Edición

Para realizar una investigación de mercados se requiere estudiar los siguientes aspectos: Demográficos y Geográficos; Extensión geográfica y población; Variaciones climatológicas; Ciudades principales y número de habitantes; Densidad demográfica; Ingresos y nivel de vida; Entorno político y sociocultural; Sistema de gobierno; Programas de apoyo al comercio y Hábitos de consumo y patrones culturales en general”<sup>9</sup>

## **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Los objetivos de la investigación se dividen en tres:

- **Objetivo social:** Satisfacer las necesidades del cliente, ya sea mediante un bien o servicio requerido, es decir, que el producto o servicio cumpla con los requerimientos y deseos exigidos cuando sea utilizado.
- **Objetivo económico:** Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa al momento de entrar a un nuevo mercado o al introducir un nuevo producto o servicio y así, saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar.
- **Objetivo administrativo:** Ayudar al desarrollo de su negocio, mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas

---

<sup>9</sup> <http://peru.smetoolkit.org/peru/es/content/es/2100/seleccio%C3%n-del-mercado-objetivo>

que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno.<sup>10</sup>

## **BENEFICIOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Los beneficios que aporta la investigación de mercado son:

1. “Se tiene más y mejor información para tomar decisiones acertadas, que favorezcan el crecimiento de las empresas.
2. Proporciona información real y expresada en términos más precisos, que ayuden a resolver, con un mayor grado de éxito, problemas que se presentan en los negocios.
3. Ayuda a conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir, en el caso de vender o introducir un nuevo producto.
4. Sirve para determinar el tipo de producto que debe fabricarse o venderse, con base en las necesidades manifestadas por los consumidores durante la investigación.
5. Determinar el sistema de ventas más adecuado, de acuerdo con lo que el mercado está demandando.
6. Define las características del cliente al que satisface o pretende satisfacer la empresa tales como: gustos, preferencias, hábitos de compra, nivel de ingreso, entre otros.

---

<sup>10</sup> Arinze, B. “Market planning with computer models: A case study in the software industry.” Industrial marketing management, Volume: 19, Issue: 2 (May 1990), pp: 117-129

7. Ayuda a saber cómo cambian los gustos y preferencias de los clientes para que así la empresa pueda responder y adaptarse a ellos y no quede fuera del mercado”.<sup>11</sup>

## **POSICIONAMIENTO**

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.

## **TIPOS DE POSICIONAMIENTO**

Existen cuatro tipos de posicionamiento donde la palabra es aplicable, esto nos lleva a lo que es el posicionamiento estratégico.

- **“La percepción que tiene el consumidor sobre el producto:** La percepción gana al sentido, la percepción es realidad. Aquí viene el concepto de marca conocida contra marca desconocida. La gente compra los productos, porque conoce la marca, porque hay un grado de

---

<sup>11</sup> <http://www.mpmarketing.com/>

familiaridad, las personas no saben si es mejor o peor, no importa tanto el precio, pero se conoce la marca, por ende se compra.

- **La posición que tiene el producto frente a la competencia:** Es una posición relativa; versus o contra el competidor: Yo contra el competidor, participación en el mercado, uno contra el otro. Es más rentable, venderles mucho a pocos, que poco a muchos, tiene más sentido.
- **La posición respecto al mercado del futuro:** El posicionamiento, como el negocio, es hacia el futuro.
- **El anti posicionamiento, que va en contra de la posición actual:** Se debe tomar una posición. El mercado se va por las empresas definidas, el mercado laboral se va por las personas definidas en su profesión, tiene que haber una definición, tiene que haber una idea asociada a su concepto comercial, a su concepto profesional”<sup>12</sup>.

## **SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

“La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.”<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>[http://www.freelancecolombia.com/articulos/mercadeo-posicionamiento\\_del\\_mercado.php](http://www.freelancecolombia.com/articulos/mercadeo-posicionamiento_del_mercado.php)

<sup>13</sup> Kotler, Philip. Dirección de Marketing. La edición del milenio.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, se deben tomar en cuenta varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los consumidores.

### **TIPOS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

**Segmentación Geográfica:** subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.

**Segmentación Demográfica:** se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.

**Segmentación Psicográfica:** Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.

**Segmentación por comportamiento:** se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Mercadotecnia, Gómez Cristina. México, 2010

## **MEZCLA DEL MARKETING MIX**

### **PRECIO**

“Valor que el comprador da a cambio de la utilidad que recibe por la adquisición de un bien o servicio.

**Importancia:** relación estrecha con la demanda.

**Elasticidad:** es la variación relativa que experimenta la cantidad demandada del producto al modificarse el precio”<sup>15</sup>.

### **Precio como instrumento de Marketing**

- Es un instrumento a corto plazo.
- Es un fuerte instrumento competitivo.
- Es el único instrumento que produce ingresos.
- Tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el usuario.
- En muchas decisiones de compra es la única información.

### **Condicionantes de la fijación de precios**

- Marco legal.
- Mercado y competencia.
- Objetivos de la empresa.
- Múltiples partes interesadas.
- Intermediarios.
- Accionistas.

---

<sup>15</sup> William John, Stanton Etzel, J. Michael, Walker J. Bruce. Fundamentos del Marketing.

- Trabajadores.
- Proveedores.
- Acreedores.
- Organizaciones de consumidores.

## **PLAZA**

Instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo.

**Misión:** poner a disposición del consumidor el producto en él:

\*lugar

\* momento que desee.

**Crea utilidades de:**

\*tiempo.

\* posesión.

**Actividades empresariales en torno a la distribución:**

- diseño y selección del canal de distribución
- localización y dimensión de los puntos de venta.
- logística de la distribución
- dirección de las relaciones internas del canal de distribución.

## **PROMOCIÓN**

“Como instrumento de marketing la promoción tienen como objetivo comunicar la existencia del producto, dar a conocer sus características, ventajas y necesidades que satisface.”<sup>16</sup>

**Fines básicos:**

Informar.

Persuadir.

Recordar.

**Instrumentos de promoción:**

- Venta personal.
- Publicidad.
- Relaciones públicas
- Promoción de ventas

**Objetivos de las acciones promocionales:**

- Creación de imagen.
- Diferenciación del producto.
- Posicionamiento del producto o de la empresa.

**PRODUCTO**

“El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos

---

<sup>16</sup> Ryan, William. Guía Básica para la Actividad de Marketing.

engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización”<sup>17</sup>.

## **CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS**

Se divide en dos grupos de consumos y de negocios en una clasificación que va paralela con la segmentación del mercado.

**Productos de consumo:** Se han creado con la intención de que los usen los consumidores de los hogares para fines no relacionados con negocios.

**Productos de negocios:** Se diseñaron principalmente como instrumentos para otros productos o para proporcionar servicios en un negocio.

## **MARKETING ESTRATÉGICO**

“El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados”<sup>18</sup>.

En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no sólo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las

---

<sup>17</sup><http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html>

<sup>18</sup> Muñiz González Rafael. Marketing en el Siglo XXI.

correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

El marketing estratégico es indispensable, para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

Además se define como el proceso de diagnosticar el entorno externo e interno de una organización, establecer una visión y una misión, idear objetivos globales, crear, elegir y seguir estrategias generales, y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización. Los gerentes y otros participantes deben adoptar un método que abarque toda la organización o la división en el proceso del plan estratégico. El asunto está en crear estrategias a fin de aprovechar con eficacia las oportunidades del entorno y encarar las amenazas con base en las fortalezas y debilidades de la empresa.

## **EL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LAS EMPRESAS**

### **Ambiente Externo**

Son instituciones o fuerzas fuera de la organización, relevantes para sus operaciones, afectando su rendimiento. Toman Insumos (materias primas, dinero, mano de obra y energía), los transforman, después los regresan en forma de Productos o Servicios para la sociedad a la que atienden.

Son de dos tipos:

- Elementos de acción Indirecta (Macro entorno), afectan al clima en el que se desarrolla la actividad organizacional.
- Elementos de acción Directa (Micro entorno), (Grupos de Interés Externo). Ejercen influencia directa en las actividades de la organización. Son afectados, directa o indirectamente, por la forma en que la organización busca lograr sus objetivos.

### **CINCO FUERZAS DE PORTER**

El Análisis, de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvar Business School en 1989.

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cuatro fuerzas o elementos.<sup>19</sup>

#### **F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.

---

<sup>19</sup> Wilson R & Gilligan C (2005) Strategic Marketing Management Third Edition, Elsevier, Oxford.

- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

### **(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

“El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.”<sup>20</sup>.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

### **(F3) Amenaza de nuevos entrantes**

Algunos factores que definen ésta fuerza son:

---

<sup>20</sup> Gimbert Xavier. El Enfoque Estratégico de la Empresa. Principios y Esquemas Básicos.

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

#### **(F4) Amenaza de productos sustitutivos**

Se pueden citar los siguientes factores:

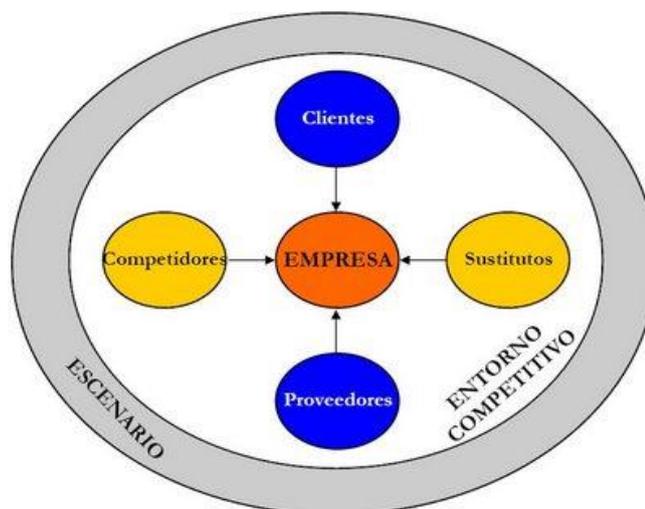
- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

#### **(F5) Rivalidad entre los competidores**

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define

la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

**GRÁFICA 1**



## **MATRIZ EFE**

El objetivo de esta matriz es permitir a las estrategias resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible.

**2.** Asigne 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. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

**3.** Asigne 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. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

**4.** Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

**5.** Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, 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. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.<sup>21</sup>

## GRÁFICA 2

### EJEMPLO DE MATRIZ EFE

FACTORES	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Permite optimizar tiempo y mejorar la calidad del producto.	0.04	3	0.12
Brinda trabajo a personas de la región.	0.05	4	0.20
Expandirse por toda la región por su buena calidad de trabajo.	0.07	3	0.21
Adquisición de madera a bajo precio por sobre saturación de productos.	0.09	4	0.36
Una marca reconocida contribuye a tener clientes fijos buenos precios.	0.05	4	0.20
Se podrían desarrollar nuevos productos.	0.04	3	0.12
Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores.	0.09	4	0.36
Los clientes finales responden ante nuevas ideas.	0.06	3	0.18
Subtotal			1.75
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia de carpinterías que trabajan fuera del marco legal e impositivo vigente.	0.07	1	0.07
A mayor cantidad de productos ofertados, menor el precio de venta.	0.06	2	0.12
Escasez de madera origina incremento en el precio de la materia prima.	0.09	1	0.09
Baja calidad en productos, y volúmenes pequeños afectan en las ventas.	0.06	2	0.12
Reduce espacios de mercado y captación de clientes.	0.05	2	0.10
Posible publicidad negativa.	0.06	1	0.06
La demanda del mercado es muy variada.	0.04	2	0.08
La entrada de nuevos competidores dentro del mismo lugar donde se está trabajando debido a no tener local independiente	0.08	2	0.16
Subtotal			0.8
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.55</b>

**FUENTE:** David, Fred R. (2003:198) Conceptos de Administración Estratégica

### Ambiente Interno,

Llamado Clima Organizacional. Grupos o Elementos de Interés Interno, que ejercen influencia directa en las actividades de la organización, y caen dentro del

<sup>21</sup> David, Fred R. (2003:198) Conceptos de Administracion Estategica, 9na. Edic., Prentice Hall. Mexico

ámbito y responsabilidad de un director o sus gerentes. Además esto hace más amena la influencia del orden y organización

El ambiente interno está compuesto por todos los elementos internos a la organización que son significativos en su operación”<sup>22</sup>.

Los elementos que Influyen directamente en las actividades de una organización son:

**Clientes:** Personas o Instituciones que reciben de las personas bienes y/o servicios para satisfacer sus necesidades.

**Proveedores:** Personas u organizaciones que abastecen de insumos a las organizaciones.

**Competencia:** Personas u organizaciones que ofrecen el mismo bien o servicio. También deben considerarse a las personas o empresas que ofrecen bienes o servicios que no siendo iguales al nuestro satisfacen la misma necesidad.

**Gremios y sindicatos:**

**Gremios:** Instituciones a las que se afilian diversas organizaciones, según su giro o actividad.

**Sindicatos:** Agrupaciones formadas por trabajadores con el fin de preservar y defender sus derechos.

**Instituciones financieras:** Organizaciones que ofrecen capital para ser invertido.

---

<sup>22</sup>[http://www.plazaconsultores.com/docs/cursos/usil/int\\_neg/clases/cap5.pdf](http://www.plazaconsultores.com/docs/cursos/usil/int_neg/clases/cap5.pdf)

**Medios de comunicación:** Abarca a las empresas de comunicación masiva, como televisión, radio, diarios, etc.

**Gobierno:** Instituciones del estado relacionadas con el sector de la empresa y entidades locales quienes regulan específicamente las operaciones de las empresas.

**Ambiente externo:** Afectan el ámbito en que se desarrollan las actividades de una empresa. Y son:

**Sociocultural:** Comprende las instituciones, las personas y sus valores así como las costumbres y normas de conducta aprendidas y compartidas.

**Económico:** Posee dos características que son la incertidumbre y el cambio que son difíciles de valorar con exactitud.

**Político Legal:** Está vinculado estrechamente con el ambiente social. Las políticas gubernamentales y las leyes se dan como resultado de las presiones y los problemas sociales.

**Tecnológico:** Compuesto por el conjunto de nuevos desarrollos de productos o procesos, así como de avances tecnológicos que pueden influir en las actividades de la organización.

**Ecológico – Natural:** Está constituido por todo lo que nos rodea

## **MATRIZ EFI**

Este instrumento resume y evalúa las fuerzas 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.

La matriz EFI es similar a la matriz EFE. Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- 1.** Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las fortalezas y después las debilidades. Sea lo más específico posible.
- 2.** Asigne 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. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- 3.** Asigne 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. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa

**4.** Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

**5.** Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, 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. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

### GRÁFICA 3 EJEMPLO DE MATRIZ EFI

FACTORES	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Los precios de los productos son competitivos con el mercado.	0.07	4	0.28
El mercado y cliente es captado con facilidad por la calidad de los trabajos.	0.06	3	0.18
Maquinaria adecuada en la producción de los productos, apoyará el reinicio de las operaciones.	0.09	4	0.36
Mejor tiempo de vida y durabilidad del producto.	0.07	4	0.28
Los productos tienen la acreditación necesaria.	0.05	3	0.15
Mejor desempeño del producto, comparado con competidores.	0.07	3	0.21
Producto, calidad y confiabilidad del producto.	0.06	4	0.24
El personal que trabaja en la carpintería tiene buen conocimiento en la producción del producto	0.05	4	0.20
Subtotal			1.9
<b>DEBILIDADES</b>			
No tiene registro de la cámara de comercio.	0.03	2	0.06
Dificultades para acceder al financiamiento de nuevas inversiones.	0.05	1	0.05
Los objetivos son pocas veces alcanzados en su totalidad.	0.03	2	0.06
No es una empresa reconocida.	0.08	1	0.08
No tiene publicidad.	0.09	2	0.18
El presupuesto con el que se trabaja es limitado.	0.07	2	0.14
No tiene un nombre que la identifica.	0.08	2	0.16
No tiene un local independiente.	0.05	1	0.05
Subtotal			0.78
TOTAL	1		2.68

**FUENTE:** David, Fred R. (2003:198) Conceptos de Administración Estratégica

### ANÁLISIS FODA

El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

El nombre lo adquiere de sus iniciales DAFO, en Latinoamérica FODA y en inglés *SWOT*: :

- D: debilidades.
- A: amenazas.
- F: fortalezas.
- *Strengths*: fortalezas.
- *Weaknesses*: debilidades.
- *Oportunities*: oportunidades.

- O: oportunidades.
- *Threats*: amenazas.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización, etc.

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamicidad de la empresa.

- **Debilidades.** También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- **Fortalezas.** También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Amenazas.** Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

- Oportunidades. Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de su negocio.

## **MATRIZ FODA**

Indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas<sup>24</sup>

**ESTRATEGIA DA (Mini-Mini):** En general el objetivo de la estrategia DA (Debilidades-Amenazas) es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

**ESTRATEGIAS DO (Mini-Maxi):** La segunda estrategia DO (Debilidades-Oportunidades) intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

**ESTRATEGIA FA (Maxi-Mini):** Esta estrategia FA (fortalezas-Amenazas) se basa en las fortalezas de la empresa que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.

**“ESTRATEGIA FO (Maxi-Maxi):** A cualquier empresa le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas-Oportunidades). Tales empresas podrían echar mano de sus fortalezas,

---

<sup>24</sup> <http://www.estrategiamagazine.com/>

utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.”<sup>25</sup>.

**GRÁFICA 4**  
**MATRIZ FODA**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	Hacer lista de fortalezas	Hacer lista de debilidades
	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
Hacer lista de amenazas	Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	Minimizar las debilidades y evitar amenazas

**FUENTE:** David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica

## **MATRIZ DE IMPACTO**

Herramienta con la cual se logra un análisis de variables en forma interrelacionada y no aislada, conformando un sistema entre sí, lo que posibilita determinar los niveles de impacto y dependencia que se construyen por interacción de cada una de las variables

Para elaborar la matriz se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

<sup>25</sup> <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>.

1. Contar con Expertos: Personas, funcionarios que conformen equipos multidisciplinarios, para lograr conformar el listado de variables.
2. Actores: Aquellas personas que toman decisiones.
3. Modelos matemáticos: Matricial simple<sup>26</sup>

## **MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS**

### **Misión**

Alcanzar un alto posicionamiento en el mercado latinoamericano de la consultoría en línea, como resultado de brindar asesoramiento de alta calidad profesional en análisis FODA y de contar con clientes satisfechos

### **Visión**

Contribuir al desarrollo corporativo de pequeñas y medianas empresas que habitualmente no poseen los recursos humanos adecuados para el abordaje adecuado de esta herramienta tan importante de marketing estratégico.

### **Objetivos**

Proveer soluciones de consultoría en línea a pequeños y medianos empresarios de América latina, para que puedan alcanzar los objetivos comerciales deseados a un bajo costo.<sup>27</sup>

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**Los objetivos estratégicos** son también conocidos como objetivos a largo plazo, buscan alcanzar las metas fijadas por la organización una vez que

---

<sup>26</sup> MARTINEZ LOZANO, Guillermo Hernan. Control Global de Gestión. Santafé de Bogotá. Biblioteca Jurídica: 1.999. p.63-69.

<sup>27</sup> <http://www.matrizfoda.com/mision-vision-y-objetivos.html>

han sido planteadas ciertas estrategias, por tal motivo, son considerados esenciales para alcanzar el éxito futuro de dicha organización.

Los objetivos empresariales inspiran la formulación estratégica dando lugar a los objetivos estratégicos, que son guía del comportamiento operacional y táctico de la compañía.

### **LAS ESTRATEGIAS**

Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Aunque la palabra estrategia se relaciona comúnmente con el futuro, su vínculo con él no es menos importante. La vida se vive hacia delante, pero se entiende hacia ha traspasado.

La estrategia no es una respuesta a las fluctuaciones a corto plazo, en las operaciones o en el entorno. Su preocupación fundamental es mejorar lo actual, salvo que tenga un fuerte impacto en el negocio, afectándolo significativamente por sus consecuencias.

### **TÁCTICA**

Una táctica es un método empleado con el fin de tener un objetivo. Originalmente, en el ámbito milicia se entiende como táctica a una acción o método empleado para lograr enfrentarse al enemigo con éxito en batalla. Sin embargo su uso hace tiempo que se ha extendido, con su significado más general, a otros usos y campos tanto teóricos (como por ejemplo la economía, el comercio o los juegos) como prácticos (como la negociación o la navegación). Si nos referimos a un misil táctico hablamos de misiles

diseñados para atacar en un enemigo en el campo de batalla, en la vanguardia.

### **ACTIVIDAD**

Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo. Es una categoría programática cuya producción es intermedia, y por tanto, es condición de uno o varios productos terminales. La actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos. Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada.

### **POLÍTICAS**

Son principios metódicos y conjunto de objetivos en función de los cuales, por un lado, se promueve, orienta y dirige la actividad empresarial, tanto en su vertiente de investigación teórica básica como en su aplicación tecnológica u operativa, y por otro, se regula el funcionamiento de difusión de la ciencia en los distintos niveles y grupos de la empresa; para cumplir en ambos casos diversas finalidades (aplicación a procesos industriales, transferencia de ciencia y tecnología, etc.).

## **PRESUPUESTO**

Un presupuesto es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa “Expresado en números”.

## **LÍNEAS DE ACCIÓN**

Las líneas de acción delimitan el campo de trabajo de cada una de las estrategias y permiten visualizar de manera específica los riesgos que pretenden combatirse.

La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general.

Dentro del proceso de planificación estratégica, está el saber qué herramientas tenemos que utilizar para posicionarnos con ventaja frente a la competencia.”<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup>KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **MATERIALES.**

Dentro de los recursos materiales que se utilizaron son los siguientes

- Computadora
- Calculadora
- Carpetas fólder
- Esferográficos
- Portaminas
- Hojas de papel INEN A4, etc.

### **MÉTODOS.**

Entre los métodos más utilizados que sirvieron para la comprensión y análisis del tema estudiado, se tiene:

**MÉTODO ANALÍTICO SINTÉTICO.-** Es aquel que permite descomponer y distinguir los elementos de un todo, a partir de los elementos estudiados por el análisis, se lo utilizó para describir los fundamentos teóricos y matemáticos que el proyecto tubo como la entrevista al Gerente en la cual se describió y analizó la realidad de la empresa Importadora Ríos.

**MÉTODO DEDUCTIVO.-** El método deductivo permitió realizar los análisis correspondientes para recabar información pertinente a los cuadros estadísticos, análisis de la matriz FODA deducción de la Misión y Visión, planteamiento de objetivos estratégicos, tácticas, metas que permitieron

llegar a establecer las conclusiones y recomendaciones que el proyecto tiene y las soluciones que se establecieron para los parámetros descritos en la propuesta del plan de marketing.

**MÉTODO ESTADÍSTICO.**-La utilización de este método permitió la tabulación e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas a los clientes y empleados de la Importadora Ríos, así mismo la representación gráfica de los mismos, para una mejor comprensión.

Los resultados se fundamentaron en técnicas estadísticas, de proyección, análisis y presentación de resultados.

**MÉTODO DESCRIPTIVO.**- Es aquel que permite distinguir los elementos de un fenómeno y proceder a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Este Permitted realizar análisis matemáticos y estadísticos con la representación gráfica de cuadros estadísticos, histogramas, pasteles, etc. Apoyados de modelos matemáticos que sirvieron para la demostración objetiva de todo y cada uno de los datos e información recabada a los largo de las etapas del desarrollo de la investigación, para el estudio de campo se aplicó la técnica de la encuesta a clientes y empleados de la Importadora Ríos.

**MÉTODO INDUCTIVO.**- En términos muy generales, consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene.

Método que se utilizó para conocer los diferentes problemas de la empresa y del sector de importadoras de vehículos en la ciudad de Machala, y apoyada del marco teórico de las ciencias administrativas y exclusivamente del marketing, se plantearon premisas globales del tema en estudio e identificar la situación actual de la empresa.

### **TÉCNICAS.**

Para realización del presente trabajo de investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

**Entrevista.-** Se aplicó una entrevista al Dr. Pablo San Martín, Gerente de la empresa Importadora Ríos, la misma que se la realizó con preguntas sencillas y de gran importancia para el análisis interno de la empresa Importadora Ríos.

**Encuesta.-** Para la aplicación de las encuestas se realizó una segmentación del mercado a la población de los clientes de la Importadora Ríos, población que según datos obtenidos del departamento de ventas de la Importadora Ríos es de 5.200 clientes, es decir de las facturas emitidas en el año 2013, esto es hasta diciembre de 2013, además cuenta con 17 empleados.

Para realizar la encuesta se aplicó la siguiente fórmula la misma que permite determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

<p>Dónde:  n= Muestra  N= Población de clientes  Importadora Ríos  e= Margen de error del 5%</p>
--

$$n = \frac{5.200}{1 + 5.200 \cdot 0.05^2}$$

$$n = 371$$

El resultado indica que se debe realizar 371 encuestas a los clientes externos de la Importadora Ríos, además se aplicaron encuestas a los 17 empleados que trabajan en la Importadora Ríos y una entrevista al Gerente, siguiendo las siguientes etapas del Plan de Marketing.

Posteriormente se ha realizado la discusión de resultados con la aplicación de la matriz EFE y EFI, para la construcción de la matriz de alto impacto, en la que se determinó los objetivos estratégicos a ser desarrollados cada uno de ellos.

Finalmente se plantearon las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

## f. RESULTADOS

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

GRÁFICA 5



### ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA “IMPORTADORA RÍOS”

**Importadora de Vehículos S.A., Ríos** inicio operaciones en 1970 para brindar a todos los orenses desde la zona norte y occidente del país mayores opciones de compra, en especial vehículos, al inicio de sus actividades contaba con 6 empleados incluido el Gerente como es el Dr. Pablo San Martín que hasta la actualidad lo sigue siendo por ser accionista conjuntamente con sus dos hermanos, en la actualidad cuenta con 17 empleados, para la puesta en marcha de la Importadora se comenzó con un

capital de 50.000,00 sucres, en la actualidad cuenta con un capital social de \$ 1.500.000,00 dólares.

Importadora Ríos, sigue por el camino de grandes triunfos en la industria automotriz, distribuyendo actualmente vehículos de las prestigiosas marcas: Mazda y Nissan.

Importadora Ríos pertenece al consorcio de empresas MAZDA conformado por diversas Franquicias Internacionales de Autorepuestos (Venta de Repuestos Automotrices Multimarca).

1979 - Importadora Ríos, se convirtió en distribuidor exclusivo de la marca mundialmente reconocida Mazda, la que aportó el crecimiento de la compañía, ya que conquistó nuevos segmentos en el área automotriz.

1996 - Fue una etapa importante para Importadora Ríos, porque brindó a los clientes la opción del Mazda SERIE A y B con motores diesel.

1997 - Se generó un crecimiento significativo en la demanda revolucionando el mercado con la introducción de la innovadora línea del Mazda.

2000 - Con el objetivo de cumplir con la demanda del mercado se inaugura una sucursal en Santa Rosa.

2013 - Inicia la distribución exclusiva de la marca Nissan e inaugura su moderno espacioso y futurista edificio en la ciudad de Machala.

Después de más de 4 décadas Importadora Ríos continúa liderando el mercado automotriz con excelencia en la venta de vehículos, repuestos, talleres de servicio, talleres de pintura y múltiples opciones de financiamiento a esto sumamos la visión excelente de un equipo de trabajo altamente calificado y comprometido.

GRÁFICA 6



FUENTE: Investigación Directa

## FILOSOFÍA DE LA EMPRESA “IMPORTADORA RÍOS”

Importadora Ríos se proyecta al compromiso social, comercializando vehículos de calidad y brindando apoyo técnico además de garantía constante. Para ello Importadora Ríos negocia con proveedores que puedan respaldar su calidad y soportar garantías, para de este modo transmitir seguridad y compromiso a sus clientes y usuarios finales. Además de esto Importadora Ríos brinda más de 17 empleos a nivel nacional y conserva a sus empleados bajo la política del respeto y buen trato hacia ellos para que lo proyecten también a los clientes.

## OBJETIVOS CORPORATIVOS.

**Satisfacer las necesidades de los clientes.-** Es la razón de ser de nuestra organización, satisfacer las necesidades y las expectativas de los consumidores.

**Responsabilidad Social.-** La responsabilidad social es nuestra prioridad, hacemos lo posible para alcanzar los mejores resultados a largo y mediano plazo al operar de manera económica, social y ambientalmente sostenible.

### **Mejoramiento continuo.**

Consolidar y reforzar la calidad de nuestros servicios y procesos con el fin de asegurar una filosofía y una cultura de CALIDAD en toda la empresa.

Desarrollar un sistema de administración del talento humano que estimule la innovación y las oportunidades de desarrollo orientado hacia la consolidación de una calidad de vida laboral.

### **VALORES**

- Honestidad
- Amabilidad
- Cortesía
- Eficiencia

### **OBJETIVOS**

- Lograr posicionarnos como la empresa número uno en ventas a nivel del sector automotriz.
- Ofrecer vehículos seguros, confiables y de excelente calidad
- Organizar Ferias, Exposiciones y otras actividades afines relacionadas con la promoción de productos y servicios de vehículos

- Llegar a ser el taller preferido para servicios mecánicos, y de mantenimiento, haciéndonos conocer como uno de los mas equipados a nivel nacional. También el más limpio, pulcro y aseado en sus instalaciones
- Alcanzar el máximo adiestramiento en recurso humano disponible.
- Hacer que nuestro personal sea parte del negocio, para que puedan continuar su desarrollo.
- Capacitar al personal de la empresa, para lograr una mayor productividad y rendimiento en sus labores.
- Propender al mejoramiento del ambiente laboral entre todos sus colaboradores.

## **ANÁLISIS SITUACIONAL**

Representa un diagnóstico de la situación de Importadora Ríos mediante un análisis de los factores de su macro ambiente y micro ambiente para conocer la situación de la empresa en el mercado y la incidencia de estos factores en el desenvolvimiento de la misma.

## **MACROAMBIENTE**

Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, económicas, tecnológicas, políticas y culturales y no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. El sector automotor es muy sensible a las variaciones macroeconómicas. La estabilidad cambiaria producto del esquema de dolarización ha sido favorable para el sector, el

cual ha registrado crecimientos importantes de sus ventas en los últimos diez años, el financiamiento para la compra de vehículos también ha jugado un papel importante en este crecimiento, sin embargo, no se considera que esta situación sea sostenible en el tiempo, ya que cambios en el entorno económico y político del país podrían afectar al sector.

El crecimiento económico, el mantener índices de riesgo país estables y una disciplina fiscal podrán crear un escenario propicio para que tanto el sector automotor como los demás sectores de la economía se mantengan en la línea del crecimiento.

### **Factores Económicos**

Al analizar la situación económica del Ecuador debe considerarse que dentro de su escenario han existido variaciones severas entre un período y otro; y en ocasiones sus componentes han fluctuado drásticamente dentro de un mismo período. A continuación se analizan los principales indicadores económicos.

### **BALANZA COMERCIAL:**

“El saldo de la Cuenta Corriente de la Balanza de Pagos correspondiente al primer trimestre de 2013, presentó una mejora del 85.9% en relación a los

valores registrados en el cuarto trimestre de 2012, según una publicación del Banco Central del Ecuador.”<sup>29</sup>

Entre enero y abril de 2013, la balanza comercial total del Ecuador registró un superávit de \$24,3 millones, cifra que representa una reducción de 96,6% en comparación con el saldo comercial del primer cuatrimestre de 2012, según cifras del Banco Central del Ecuador. En ese periodo del año pasado el superávit fue de 715,4 millones.

La caída del volumen y del precio unitario de los bienes petroleros exportados explica esa reducción.”<sup>30</sup>

“Los altos precios del crudo han permitido equilibrar el saldo comercial total y contar con saldos favorables. Pero se mantiene, como una debilidad crónica el déficit comercial no petrolero, a pesar de los mejores precios para esos bienes de exportación en el mercado internacional. Al mismo tiempo, la disminución del precio del crudo en el mercado mundial a la que se suma el menor volumen exportado de bienes petroleros acerca más la balanza comercial total al saldo rojo, como aconteció ya al cerrar el primer trimestre de éste año.

La balanza comercial, muestra la vulnerabilidad de la economía nacional. Las exportaciones petroleras representaron en términos de valor el 55.9% del total de ventas externas del país entre enero y abril de este año. Se imponen políticas claras y estables para el sector productivo y

---

<sup>29</sup> Ministerio de Comercio Exterior, año 2013, informativo trimestral

<sup>30</sup> Ministerio de Comercio Exterior, año 2013, informativo trimestral

exportador, la apertura comercial y búsqueda de nuevos mercados, que favorezcan el crecimiento de las ventas no petroleras al exterior.

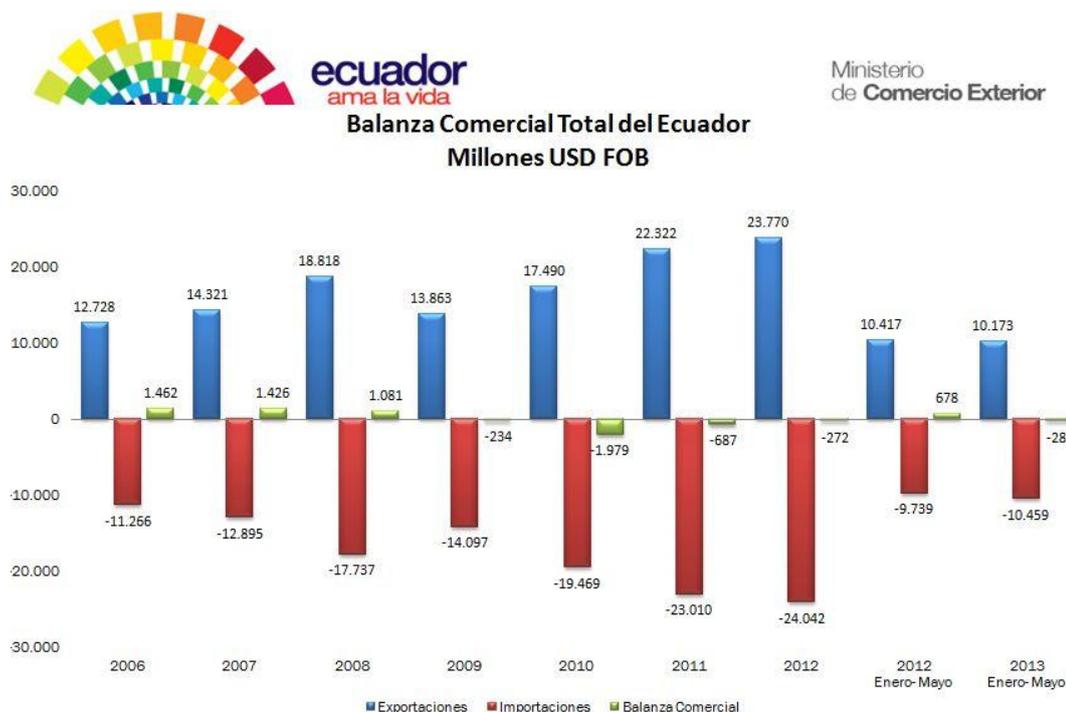
La balanza comercial en referencia a las importaciones y exportaciones de vehículos alcanzaron \$15 MM, un incremento de \$5 MM con respecto al mes anterior y \$4 MM con respecto a nov-11, impulsadas principalmente por el aumento de exportaciones a Colombia y Perú, que entre noviembre del 2011 a enero del 2012 crecieron un 2% comparado con el año 2011 por aumento de importaciones desde los países de Brasil y Estados Unidos.

Las importaciones crecieron (mientras las exportaciones decrecieron), Especialmente desde Unión Europea, Asia y MERCOSUR agravándose así el amplio déficit que Ecuador acarrea con los 2 últimos. El déficit acumulado con Asia alcanza \$1.409 MM entre ene/nov-010 y con MERCOSUR \$957 MM.”<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Ministerio de Comercio Exterior, año 2013, informativo trimestral.

## GRÁFICA 7

**Interpretación:**

Con estas cifras, se determina que de manera crítica seguimos siendo comercialmente dependientes del petróleo; sin embargo, el servicio del transporte en la importación de vehículos, entre otros productos de importación ha tenido una participación significativa aunque no representativamente respecto al petróleo. A pesar de este escenario aparentemente favorable, tenemos que no hay equilibrio entre nuestras exportaciones y nuestras compras, el desfase con el mercado asiático, es de 177 miles de millones de dólares.

## **ANÁLISIS PERSONAL**

El superávit existente en la Balanza Comercial está sustentado en el petróleo; ya que al ser importadores de vehículos, específicamente los particulares, los costos aumentan de los precios de los vehículos. La mayor amenaza es la inexistencia de políticas para reactivar el aparato productivo.

Por tal motivo se la considera una **AMENAZA** de impacto medio 3 siendo esta el Superávit de la Balanza Comercial aumenta el precio de los vehículos importados.

### **Turismo**

“En el año 2013, Sudamérica recibió aproximadamente 13 millones de turistas, de los cuales 6% visitaron Ecuador, que representaron, a su vez, el 6% de los ingresos generados por la exportación de bienes y servicios del país. De acuerdo con datos de la Dirección Nacional de Migración, el Ecuador fue visitado por 819 mil y 861 mil turistas durante los años 2012 y 2013, respectivamente. Datos del Banco Central del Ecuador muestran que en 2012 el turismo significó la generación de ingresos para el país por más de US \$369 millones, que corresponden al 2% del Producto Interno Bruto (PIB), siendo el turismo la tercera actividad económica más importante del Ecuador en ese año, luego de la exportación de petróleo y banano. Sin embargo debe tomarse en cuenta que en la actualidad, según cifras publicadas por el Banco Central del Ecuador correspondientes al año 2013, el turismo con un ingreso de US\$ 492.2 millones se ubica en el séptimo

lugar, después del petróleo cuyos ingresos por exportación están en el orden de US\$6.934,01 millones, del banano con US\$ 1.213,48 millones, de los elaborados del petróleo con US\$ 610.5 millones, de la manufactura de metales con US\$ 592.72 millones, del camarón con US\$ 588.16 millones, y de otros productos elaborados del mar con US\$ 575.06 millones; sin considerar otras fuentes de ingresos, tales como las remesas y la inversión extranjera directa.”<sup>32</sup>

“La actividad de la transportación turística utiliza vehículos catalogados como equipo pesado o de trabajo. En nuestro país tenemos acceso a ellos por diferentes vías. Se utilizan unidades con capacidad de hasta seis personas, las unidades vienen casi listas para operar, las podemos encontrar con las siguientes marcas: Toyota, Nissan, Hyundai, Ford, Mercedes Benz. Por otro lado, también se utilizan unidades con mayor capacidad de pasajeros; en las que generalmente se necesita comprar primeramente el torpedo o chasis para luego buscar una fábrica que construya la carrocería, o en el mejor de los casos importar la unidad completa. Las marcas utilizadas de chasis son: Chevrolet, Scania, Mercedes Benz, Volkswagen, Ford, King Long; las marcas de carrocerías utilizadas para estos vehículos son: Marcopolo (Brasil), Busscard (Brasil), Miral (Quito), Varma (Ambato), Olimpica (Cuenca), Guzmán (Cuenca), etc.

---

<sup>32</sup> El Proceso de Reforma del Sector Turístico en el Ecuador, Tomado de [Esfera Pública - Una mirada desde la sociedad civil a la gobernanza del Sistema Nacional del Turismo](#)

Centrándose en el factor económico en el que se desarrolla esta actividad con el principal medio de operación que anteriormente describimos, se puede indicar para el primer caso; es decir, para vehículos con capacidades de seis personas, los diferentes concesionarios exigen el cuarenta por ciento de entrada y el saldo se lo puede financiar hasta treinta y seis meses con intereses del diecinueve por ciento anual. En el caso de los vehículos de mayor capacidad de pasajeros, los concesionarios exigen el cuarenta por ciento de entrada y el saldo a treinta y seis meses de plazo; para la carrocería exigen el cincuenta por ciento de entrada y el saldo a cuarenta y ocho meses de plazo. Finalmente para facilitar la adquisición de buses importados, los representantes legales de las distintas marcas de chasis están en capacidad de vender y financiar directamente la importación de chasis y carrocería, para lo cual piden un cincuenta por ciento de pago como entrada del negocio y el otro cincuenta por ciento lo financian a treinta y seis meses de plazo con el diecinueve por ciento de interés anual.”<sup>33</sup>

### **Interpretación:**

La alternabilidad de los ítems que componen el Producto Interno Bruto (PIB), es visible. El turismo de ser el tercer rubro en importancia en el año 2012, pasa a ser el séptimo en importancia en el año 2013. Esto indica la poca consistencia en la política de promoción del gobierno ecuatoriano.

---

<sup>33</sup> El Proceso de Reforma del Sector Turístico en el Ecuador, Tomado de [Esfera Pública - Una mirada desde la sociedad civil a la gobernanza del Sistema Nacional del Turismo](#)

## **ANÁLISIS PERSONAL.**

En la actualidad, se evidencia la ausencia de una política de Estado en materia de comercio exterior. Esta situación es desventajosa para el País, ya que necesitamos tener oportunidades de acceso preferencial a los mercados del mundo, puesto que nuestra visión de negocios debería ser procurar vender más productos, ya que de esa manera haremos que se desarrolle la producción y, por tanto, que se genere empleo en el País.

Para todos los actores de la cadena turística la inestabilidad y la falta de consistencia política generan incertidumbre en la planificación a mediano y largo plazo, afecta directamente a la Importadora Ríos en la importación de vehículos de transporte.

Por tal motivo se la considera una **AMENAZA** de impacto alto 5 siendo esta el Inestabilidad turística, genera inestabilidad de la importadoras de vehículos.

## **IMPORTACIONES**

“Las importaciones del 2013 fueron de casi 11.149 millones de dólares FOB, esta cifra representó un incremento del 7.8% con respecto al 2012. En el sector industrial el crecimiento de las importaciones de vehículos estaría alrededor del 17% y la de los bienes de capital 12%.”<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Sullivan, Arthur; Sheffrin, Steven M. (2003). *Economics: Principles in Action*. Upper Saddle River: p. 552

### **Interpretación.**

Tenemos que las importaciones de vehículos crecieron casi en un 17%; los de bienes de capital 7.5% y los bienes de consumo 6%. Mientras sigamos siendo sólo productores de materias primas y aun así compremos algunas, estaremos en riesgo de que todo lo que podemos exportar no equilibre todo lo que actualmente compramos.

### **ANÁLISIS PERSONAL**

Si por causa de malas políticas arancelarias y económicas que adopten los gobiernos los precios de los insumos, equipos y maquinaria suben, los productores tendrían graves pérdidas y sin mayores oportunidades de resolver la situación frente a su requerimiento de importaciones, ya que el precio de los repuestos fijado por el mercado no cubriría ni siquiera el punto de equilibrio.

Por tal motivo se la considera una **AMENAZA** de impacto alto 5 siendo esta los Aranceles altos para importar vehículos, insumos, maquinaria y repuestos.

### **PRODUCTO INTERNO BRUTO**

“En el 2013 el PIB creció apenas un 2.6%, este es el crecimiento más bajo desde el 2008, e inferior al promedio de crecimiento de América Latina que fue 5.6%.”<sup>35</sup>

“La caída de la economía se debe al pobre desempeño de las actividades petroleras que disminuyeron 9.8% con respecto al 2012. Otras actividades importantes se desaceleran, así, la industria manufacturera si bien crece 4.63% este crecimiento es inferior al del 2012 que fue 8.54%; o la pesca que baja de 15.12% a 4.8% y la intermediación financiera que baja de 21.27% a 9%.

Para el 2014 el Banco Central advirtió un crecimiento del PIB de 4,25% sustentándose en un impulso en la producción y exportación petrolera, así como en la recuperación de la inversión privada y pública. El PIB per cápita constante del 2012 fue de 1.626 millones de dólares y para el 2013 se observa un incremento que favorece las estimaciones al inicio del año, de que llegue a los 1.671 millones de dólares; mientras que:

El Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador tuvo un crecimiento anual de 3,5% en el primer trimestre de 2013, reportó el Banco Central con la publicación de sus Cuentas Nacionales.

El mayor impulso al crecimiento del PIB lo dio el comportamiento del sector no petrolero, que registró un crecimiento anual de 4,2%. La economía no

---

<sup>35</sup> Banco Central del Ecuador año 2013, cálculo del Producto Interno Bruto

petrolera representó el 84,7% del total del PIB en el primer trimestre de 2013. El PIB nominal del primer trimestre de 2013 alcanzó los USD 21.962 millones.

“La formación bruta de capital fijo creció 2%; el consumo de los hogares 0,7% y las exportaciones 1,3%.

Las importaciones se incrementaron en 2,8%, mientras que el gasto público presentó una disminución de -1,3%.

Las actividades económicas que más contribuyeron en términos anuales al crecimiento del PIB del primer trimestre de 2013 fueron la construcción (0,79%), correo y comunicaciones (0,5%) y transporte (0,41%).”<sup>36</sup>

### **Interpretación:**

En la actualidad. Podemos visualizar un desempeño pobre en la actividad petrolera, mientras que el transporte se convierte en una de las primeras actividades económicas que más contribuyen al crecimiento del PIB, para el primer trimestre del año 2014; mismo que se convierte en un reconocimiento que nos asegura el poder considerar que Ecuador cuenta con ámbitos que nos hace realmente productivos sin necesariamente, el soporte del crudo.

### **ANÁLISIS PERSONAL**

Si los recursos obtenidos de la actividad petrolera son eficientemente distribuidos, se puede reactivar nuestra economía y dar impulso a otros

---

<sup>36</sup> Banco Central del Ecuador año 2013, cálculo del Producto Interno Bruto

sectores que prometen ser rentables para el país y apetecidos por el mercado mundial, reforzar aquellos tradicionales y propender a la industrialización.

Por tal motivo se la considera una **OPORTUNIDAD** de impacto alto 5 siendo esta Aumento de ingresos provenientes del transporte mejoran el Producto Interno Bruto.

### **INFLACIÓN**

“Actualmente la inflación ecuatoriana registrada en junio del 2013, de 2,68%, es el mejor registro entre siete países que han publicado sus índices de precios -incluido Estados Unidos- tal como demuestra un reporte del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, difundido el domingo.

Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Estados Unidos, Perú y Bolivia tuvieron variaciones superiores a la ecuatoriana respecto a sus precios de productos para el consumidor final.

Medido de forma semestral, el Ecuador, con una inflación de 0,94%, está en el segundo mejor lugar frente a estos países, superado sólo por Chile, que tiene 0,83% de incremento promedio en los precios de los primeros seis meses del año.”<sup>37</sup>

“Argentina difunde cifras de mayo. En estos cinco meses acumula un incremento de 3,83% y en los últimos 12 meses llega a 10,84% de variación.

---

<sup>37</sup> Banco Central del Ecuador año 2013

Brasil, en junio, tuvo en el primer semestre una inflación de 3,30%, mientras que la vigorosa economía colombiana tuvo alcanza un incremento de precios de 1,73%.<sup>38</sup>

Estados Unidos, que avanza en un año de recuperación de su economía local, tiene 1,46% de inflación en el primer semestre, el año pasado cerró con un aumento de 1,7% en los precios para los consumidores. Perú tiene una inflación de 1,65% en la primera mitad del año y Bolivia 2,23%.

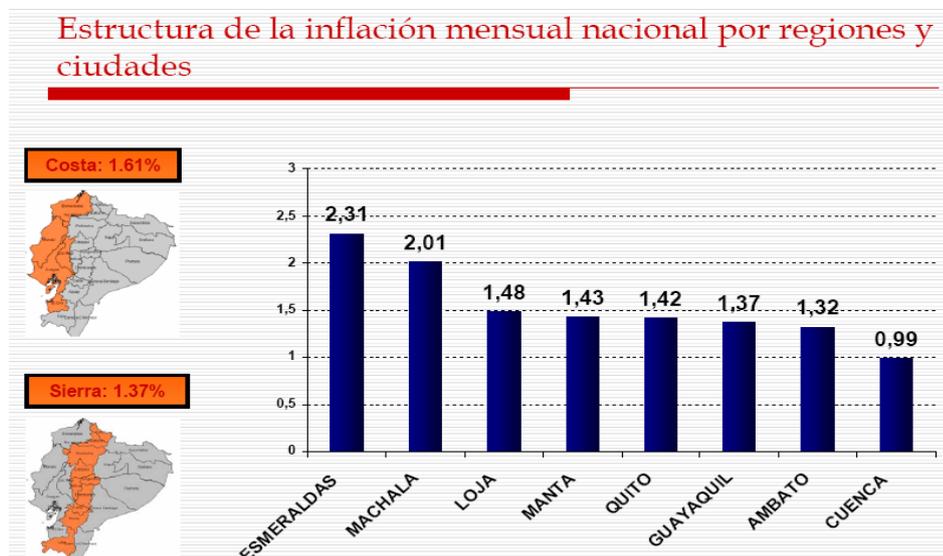
**CUADRO 1**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %

<sup>38</sup> Banco Central del Ecuador año 2013

Julio-31-2011	4.44 %
---------------	--------

GRÁFICA 8



### Interpretación:

La inflación promediada durante el primer semestre del año 2013 fue del 2,68%; y para iniciar el segundo semestre, se ubicó en el 2.68%; es decir, que ha habido un decremento inflacionario del 4,10%. No es difícil notar que durante los cuatro últimos meses los precios de algunos productos se han duplicado (productos básicos), pero en un bajo porcentaje en relación a los años anteriores que llegaban a triplicarse, lo que determina una baja en la inflación.

Aunque nos mantengamos en cifras de un dígito porcentual inflacionario, hay que destacar que el poder adquisitivo del dólar va perdiendo fuerza y se encarece más el costo de la canasta básica familiar, lo cual afecta al nivel de vida ecuatoriano.

## **ANÁLISIS PERSONAL**

La inflación tiene un nivel de incidencia determinante en los precios de los insumos y materiales, como por ejemplo con principal incidencia en los neumáticos para el sector de servicios de transportación y porque no decirlo al igual que para todos. Ya que cabe destacar que en la llantera General localizada en la provincia del Azuay se producen 6000 neumáticos diarios, cantidad que satisface solamente el 40% de la demanda ecuatoriana, motivo por el cual el ciudadano transportista o aquel que tiene transporte propio se ve obligado a importar dicho producto. Índice que afecta directamente a dicho sector y en vista del predominio inflacionario en la provincia de El Oro, el precio de mercado está en manos del poder de compra de los usuarios, lo cual amenaza consecuentemente al oferente de vehículos.

Por tal motivo se la considera una **AMENAZA** de impacto medio 3 siendo esta la Inflación afecta al oferente de vehículos por su inestabilidad de ingresos.

### **Riesgo País**

“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JP Morgan hasta sistemas que incorpora

variables económicas, políticas y financieras. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.”<sup>39</sup>

“Para la Cámara de Industrias y Producción (CIP), el riesgo País (EMBI) del Ecuador es el segundo más alto de América Latina, superado solo por el de Venezuela.

El indicador alcanzó su nivel máximo en el Ecuador a finales del 2008 e inicios del 2009, cuando llegó a 4000 puntos como consecuencia de los Bonos Global 2012 y 2013. Con la recompra de esas emisiones el índice empezó a caer y para el 2014 el EMBI promedió los 925 puntos.”

**CUADRO 2**

FECHA	VALOR
Octubre-01-2013	666.00
Septiembre-01-2013	684.00
Agosto-01-2013	667.00
Julio-1012013	665.00
Junio-01-2013	664.00
Mayo-01-2013	662.00
Abril-01-2013	662.00
Marzo-01-2013	662.00
Febrero-01-2013	664.00
Enero-04-2013	659.00

**Interpretación:**

Según datos del Banco Central (BCE), el EMBI el 04 de enero del 2013 se ubicó en 659 puntos lo que representa algo más del 6% terminando el mes con una tasa del 7% (664 puntos), mientras que en septiembre el EMBI

<sup>39</sup> Ecuador informa, SENPLADES informe mensual, [www.bancocentraldelecuador.gob.ec](http://www.bancocentraldelecuador.gob.ec)

comenzó con 684 puntos (7%) y hasta la última medición del BCE del 01 de octubre de éste año 2013, el índice se ubicó en 666 puntos (6%).

Esto indica que la posibilidad de que Ecuador mantenga la oportunidad de ser considerado como una buena opción de inversión extranjera está debilitándose como consecuencia de la inestabilidad interna.

### **ANÁLISIS PERSONAL**

Para las empresas importadoras de vehículos, que aún no ha ingresado abiertamente al mercado de capitales, no le afecta directamente el riesgo país; pero debe considerarse que de esto depende futuras posibilidades de financiamiento extranjero, y aunque su círculo cuenta con apoyo japonés de sus repuestos, no es razón suficiente para despreocupar la relación operativa frente a este indicador.

Por tal motivo se la considera una **AMENAZA** de impacto medio 3 siendo esta las Fluctuaciones de Riesgo país limita ingreso de capitales al mercado.

### **Tasas de Interés**

“Desde septiembre del 2013 el Banco Central eliminó todos los costos de crédito adicionales a la tasa de interés y estableció tasas de interés por segmentos de crédito. Para enero las tasas máximas en todos los segmentos habían disminuido, aunque no en la proporción que esperaba el Gobierno Nacional.

“Durante el mes de septiembre, la tasa activa del sector corporativo se ubicó en 9,33%, ligeramente superior al 8,17% registrado en diciembre del 2013 y muy por encima del 8,99% observado en enero del 2014. Por su parte, la tasa pasiva referencial se incrementó en 0,06 puntos porcentuales (pp) para febrero hasta alcanzar 5,97%, el margen de intermediación financiera se ubica en 5,35% para julio, es decir 0,62 pp por debajo del registrado en febrero.”<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Ecuador informa, senplades informe mensual, [www.bancocentraldelecuador.gob.ec](http://www.bancocentraldelecuador.gob.ec)

CUADRO 3

<b>TASAS DE INTERÉS</b>			
<b>SEPTIEMBRE 2013 (*)</b>			
<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:</b>	<b>% anual</b>
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
<b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35
<b>4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO (según regulación No. 009-2010)</b>			
<b>5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</b>			
<b>6. OTRAS TASAS REFERENCIALES</b>			
Tasa Pasiva Referencial	4.53	Tasa Legal	8.17
Tasa Activa Referencial	8.17	Tasa Máxima Convencional	9.33

**FUENTE:** Ecuador informa, senplades informe mensual, [www.bancocentraldel Ecuador.gob.ec](http://www.bancocentraldel Ecuador.gob.ec)

Los depósitos a la vista hasta enero 18, alcanzaron \$5.124 MM, y mostraron un crecimiento de 4,53% en relación a dic-13. Por su parte el casi dinero

(depósitos de ahorro, a plazo fijo, operaciones de reporto y otros depósitos) disminuyó en 0,3% en relación a diciembre del 2013 y registró \$6.215 MM.

### **Interpretación:**

Las tasas de interés se redujeron, tanto la activa como la pasiva han variado: la activa estaba ubicada a inicios de enero en el 10.25% y para septiembre del presente bajó al 9.33%; el ahorro no está incentivado, ni se ve favorecido, lo que implica menor grado de inversión en instrumentos financieros.

A su vez, las solicitudes de crédito siguen siendo limitadas por el desequilibrio entre el costo de financiamiento y el beneficio real del mismo.

Debido a las altas tasas activas fijadas, se observa un decremento del 0,25% en la contratación de créditos. La tasa activa máxima para febrero de este año supera a su similar fijada a inicios de enero del 2013 en 1.84%, lo que afirma el alto costo crediticio de las instituciones financieras del país, pero a pesar de esto, tenemos que según la central de riesgos, la cartera es tipo A, seguida de E, B, C y D.

### **ANÁLISIS PERSONAL**

La cartera de crédito al sector privado alcanzó \$11.362 MM hasta enero 18 del 2013 y disminuyó 0,2% en relación a diciembre del 2013, pero no se ha registrado un incremento significativo en la solicitud de créditos por parte de las empresas.

Por la necesidad de obtener un crédito para financiar sus operaciones, los transportistas a más de la banca recurren a otros medios para obtener dinero y en ocasiones resulta mayor este costo; pero Viajeros Internacional tiene la oportunidad de financiarse con préstamos directos de la banca local.

Por tal motivo se la considera una **OPORTUNIDAD** de impacto alto 5 siendo esta el Financiamiento independiente del Sistema financiero Ecuatoriano.

### **FACTOR POLÍTICO**

“En cuanto a política se refiere, hay que hacer nota que el Ecuador ha tenido una estabilidad política notable durante los últimos años de ello se puede dar fe cuando se analiza los últimos comicios presidenciales, donde a pesar de existir algunos candidatos presidencial se pudo observar que no existió ninguna forma de desestabilización de la democracia

La agenda del gobierno para los próximos cuatro años parece bastante clara. Primero, la tónica de los últimos años continuará, en aspectos positivos, como la inversión social, la revolución del conocimiento y de las capacidades y la revolución agraria.”<sup>41</sup>

“Además el gobierno actual tiene una política de impulso al emprendimiento, por ello se ha creado La Secretaría Nacional Para El Emprendimiento y la Creación De Empresa, adscrita al Ministerio de Industria, la misma que tiene como funciones principales Contribuir a la formulación de promoción de la actividad emprendedora en los ecuatorianos, Proponer la inclusión de

---

<sup>41</sup> América Económica, Política ecuatoriana hasta fines del año 2013.

planes, programas y proyectos de desarrollo relacionados con el emprendimiento; Articular los esfuerzos nacionales y regionales hacia eventos que fomenten el emprendimiento y la actividad emprendedora y faciliten el crecimiento de proyectos productivos; Planificar y acompañar la implementación de la estrategia prevista para el desarrollo del emprendimiento que deberá constar en los Planes de Gobierno o Planes de Desarrollo y Promover el desarrollo de diagnósticos y estudios sobre el Emprendimiento.

Es importante destacar las políticas del Gobierno actual como es la de los incentivos para la vivienda tanto urbana como rural, lo que han hecho que las distintas ciudades incrementen considerablemente el número de construcciones y con ello la utilización de muebles, puertas, ventanas y todo tipo de accesorios para el adecentamiento de las viviendas. No es la excepción la ciudad de Machala. Por otro lado la creación del Banco del afiliado en el País y la concesión de préstamos para los afiliados al I.E.S.S. está permitiendo que se dinamice la obtención de crédito tanto para viviendas nuevas como para la remodelación y acondicionamiento de las ya existentes, lo que beneficia también a las empresas de importación de vehículos.”<sup>42</sup>

**Interpretación:** Como se puede notar la estabilidad política de país es bastante fuerte entendiéndose que si existe dicha estabilidad las empresas dentro del país se verán beneficiadas además las políticas del régimen

---

<sup>42</sup> América Económica, Política ecuatoriana hasta fines del año 2013

actual aportan significativamente al emprendimiento de las empresas, una de ellas es la empresa Importadora Ríos la cual aprovechará la estabilidad política para captar mercado, por ello el factor político constituye una **OPORTUNIDAD** para la empresa Importadora Ríos.

## **ANÁLISIS PERSONAL**

Claro está que al inicio, de este cambio tan drástico con la creación de leyes de gran envergadura para el sistema de importaciones, será difícil para las personas, cambiar tan rápido con una cultura que los ha caracterizado por años, pero al final de cuentas, esta es una de las más grandes oportunidades para el desarrollo del Transporte y por ende de la economía del País en general por que se reducirá notablemente el número de infracciones de tránsito y lo principal de accidentes.

Por tal motivo se la considera una **OPORTUNIDAD** de impacto alto 5 siendo esta la Estabilidad política del país genera estabilidad de las empresas importadoras de vehículos.

## **FACTORES GEOGRÁFICOS**

“Ecuador tiene el potencial de posicionarse como un país con alta diversidad en todo el planeta, ya que cuenta con la mayor biodiversidad por unidad de superficie a escala mundial; la misma que se expresa en la variedad de atractivos naturales y culturales, ubicados en sus cuatro mundos o regiones turísticas:

- Galápagos
- Costa
- Andes
- Amazonía<sup>43</sup>

“La mega biodiversidad del Ecuador es reconocida a escala mundial con la declaración de patrimonios mundiales de la humanidad por parte de la UNESCO otorgadas al Parque Nacional Galápagos y el Parque Nacional de Sangay, así como el estatus de Reserva de la Biosfera del Parque Nacional Yasuní, y la denominación de Regalos a la Tierra otorgados por parte del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) al Parque Nacional Galápagos y al Corredor Ecológico Llanganates Sangay. Además, Ecuador alberga a dos de los 25 “hot spots” 22 o puntos calientes de biodiversidad mundial.

A nivel de especies, el Ecuador alberga 107 de las 455 áreas de mayor importancia para la conservación de aves en los Andes Tropicales, lo cual la posiciona como un destino prioritario para los ornitólogos y turistas que aprecian la observación de aves, concentrando el 18% de las especies de aves en el planeta. Así mismo, cuenta con el 18% de las orquídeas, que constituye un gran atractivo en particular en los bosques nublados y húmedos en las estribaciones de Los Andes. En cuanto a endemismo, el país se ubica en el segundo lugar de especies vertebradas, tercero en diversidad de anfibios, y quinto en diversidad de mariposas, en las estadísticas a nivel mundial.

---

<sup>43</sup> Ministerio de Turismo, SENPLADES, informe turístico del país.

Esta diversidad resulta más atractiva por ser un país de dimensiones comparativamente reducidas que permiten desplazamientos internos relativamente cortos en sus aproximadamente 256.000 Km<sup>2</sup> y una población que se acerca a los trece millones de habitantes, con un 61% ubicada en el área urbana (INEC, 2001).

Por vía terrestre fácilmente podemos alcanzar diversidad de destinos. Los entornos geográficos que podemos acceder van desde ambientes a nivel de mar hasta sobre los cuatro mil metros en los Andes ecuatorianos.

Con una Red Vial sensible y vulnerable a los cambios climáticos; que afectan al Ecuador y que influyen de manera muy significativa los costos de la transportación. Tenemos vías de Primer Orden como es la Panamericana, que conecta a los centros poblados grandes y que debemos recordar es concesionada para su buen mantenimiento, así, como vías de Segundo y Tercer Orden que son las que más sufren en invierno y las que más se usan en la actividad de transportación terrestre turística.

Ante todo este potencial se está modernizando las principales vías de ingreso para turistas internacionales; en el caso de la ciudad de Machala, en un futuro cercano se contará con una vía de cuatro carriles, considerando que esta nueva obra incrementará la necesidad de transportación turística terrestre para conectarse con la ciudad misma.”<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Ministerio de Turismo, SENPLADES, informe turístico del país

**Interpretación:**

La mega diversidad existente en el Ecuador constituye un mercado atractivo para los visitantes nacionales e internacionales, y el construir nuevas carreteras aumenta la necesidad de transportarse y comprar vehículos.

**ANÁLISIS PERSONAL**

La gran apertura del sector de la transportación turística se convierte en un atractivo para el usuario de transportarse en vehículo.

Por tal motivo se la considera una **OPORTUNIDAD** de impacto alto 5 siendo esta el Mejoramiento de las vías de comunicación.

**FACTORES TECNOLÓGICOS:**

“En el Ecuador, se cuenta ya con equipo tecnológicamente de punta, pues existen Tacógrafos; (son controladores impresos de velocidad), GPS; (Posicionador Satelital Geográfico) que sirve como instrumento de navegación en las carreteras por medio de satélites; pero, por ser tecnología de punta su uso todavía no está generalizado ni reglamentado.”<sup>45</sup>

“Por otro lado al tener una geografía bastante complicada; y, climatológicamente con bastante variación, se ha convertido en algo muy usual el aire acondicionado y la calefacción en los vehículos. Es importante

---

<sup>45</sup> Carlos Pablo Musler, LA TECNOLOGÍA EN EL ECUADOR, año2013, TOMOI

indicar que en las unidades de transporte terrestre de servicio público ya es de uso común el contar con letreros electrónicos, baños urinarios, cafeteras, monitores de música y videos, detectores de temperatura, y cualquier otro implemento que mejore el servicio y brinde bienestar al usuario.”<sup>46</sup>

### **Interpretación:**

La tecnología mejora las condiciones en las que se desarrolla un servicio y su implementación genera condiciones para competir con otros mercados turísticos.

### **ANÁLISIS PERSONAL.**

Es cierto que las mejoras tecnológicas facilitan la ejecución de actividad o servicio, también brindan mayor seguridad.

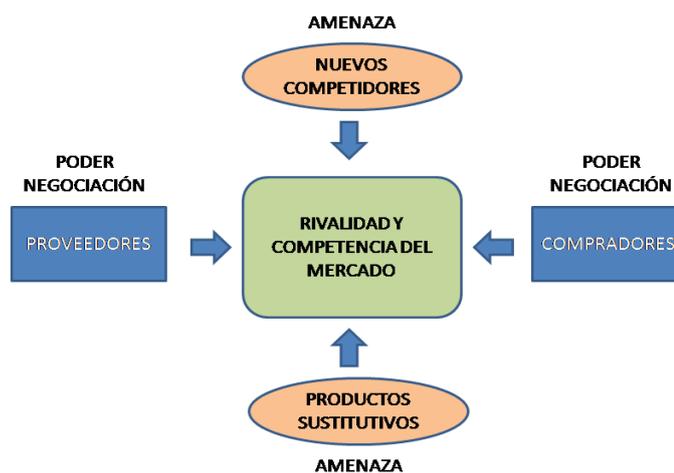
Por tal motivo se la considera una **OPORTUNIDAD** de impacto medio 3 siendo esta el Aumento de implementos tecnológicos mejora condiciones de prestación de servicios.

---

<sup>46</sup> Carlos Pablo Musler, LA TECNOLOGÍA EN EL ECUADOR, año2013, TOMOI

## LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

GRÁFICA 9



## BARRERAS DE ENTRADA

### REQUERIMIENTOS DE CAPITAL

Esta empresa es muy segmentada, se requiere de una inversión muy elevada para entrar en el sector. Es por eso que la mayoría de estas empresas son sociedades anónimas por lo que cada socio responde por su capital.

### ANÁLISIS PERSONAL

**OPORTUNIDAD.-** En el sector la principal barrera de entrada constituye la alta inversión de capital que se requiere para contar con un amplio stock de vehículos, que la empresa si posee por el crecimiento que ha logrado.

## **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

Fuerza que consista en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. Es el resultado de los siguientes factores:

- La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados. Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado.
- La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria. Si el mercado está en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.
- La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados. Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva.

## **ANÁLISIS PERSONAL**

**AMENAZA.-** La rivalidad entre los competidores constituye una amenaza para la organización ya que cada vez ocupan un porcentaje mayor en el mercado, pero que conforme pasa el tiempo aumenta su participación.

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

El poder de negociación de los proveedores en una empresa puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la empresa del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado.

## **ANÁLISIS PERSONAL**

**AMENAZA.-** El poder de negociación de los proveedores se transforma en una amenaza para la organización, ya que las políticas crediticias son cada vez más exigentes, en cuanto se refiere a plazos de pago. Los proveedores actuales de la empresa están limitando los montos de crédito y el tiempo para pagarlos y en algunos casos han eliminado los créditos y sólo venden al contado.

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.**

Los clientes que componen el sector empresarial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias.

## **ANÁLISIS PERSONAL**

**OPORTUNIDAD.-** Los clientes tienen un poder de negociación bajo por no contar con productos sustitutos en el mercado, compran una parte mínima del producto total de la industria y los productos que compran en el sector son diferenciados por la calidad de los vehículos. Además comprar vehículos constituye una necesidad, porque se requiere el poder de trasladarse.

## **RIESGOS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

**PRODUCTOS SUSTITUTOS.-** Dos bienes son sustitutos, si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias.

En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

## **ANÁLISIS PERSONAL**

**AMENAZA.-** Los vehículos usados que se venden en patios de carros constituyen una amenaza porque tienen un precio infinitamente inferior por el desgaste, afecta directamente a las ventas de la organización.

**CUADRO 4**  
**MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA “RÍOS”**

FACTORES EXTERNOS	REFERENCIA	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	TOTAL DE PONDERACIÓN
<b>OPORTUNIDADES:</b>				
1. Incremento de ingresos provenientes del transporte determina una mejora del PIB.	Factor Económico Pág. 65	3	0,08	0,24
2. Financiamiento independiente del Sistema financiero Ecuatoriano.	Factor Económico Pág. 74	3	0,06	0,18
3. Estabilidad política del país genera estabilidad de las empresas importadoras de vehículos	Factor Político Pág. 76	4	0,09	0,36
4. Mejoramiento de la vías de comunicación	Factor Geográfico Pág. 79	3	0,09	0,27
5. Aumento de implementos tecnológicos mejora condiciones de prestación de servicios.	Factor Tecnológico Pág. 80	3	0,12	0,36
6. Mayor número de personas con poder adquisitivo y necesidad de movilidad	PORTER Pág. 84	3	0,09	0,27
7. Amplio nivel de inventarios impide entrada de nuevos competidores	PORTER Pág. 81	4	0,1	0,4
<b>AMENAZAS:</b>				
1. Superávit de la Balanza Comercial aumenta el precio de los vehículos importados.	Factor Económico Pág. 58	2	0,08	0,16
2. Inestabilidad turística, genera inestabilidad de las importadoras de vehículos.	Factor Económico Pág. 61	1	0,07	0,07
3. Aranceles altos para importar vehículos, insumos, maquinaria y repuestos.	Factor Económico Pág. 62	1	0,08	0,08
4. Inflación afecta al oferente de vehículos por su inestabilidad de ingresos.	Factor Económico Pág. 68	2	0,08	0,16
5, Fluctuaciones de Riesgo país limita ingreso de capitales al mercado.	Factor Económico Pág. 70	2	0,06	0,12
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>	<b>2,67</b>

*Fuente:* Análisis de factores externos

*Elaboración:* La Autora

## **SUSTENTACIÓN /INTERPRETACIÓN**

La matriz de factores externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa.

## **DESARROLLO DE LA MATRIZ**

Para el desarrollo de la presente matriz, se ha seguido el siguiente procedimiento:

### **OPORTUNIDADES**

**1. Incremento de ingresos provenientes del transporte determina una mejora del PIB.**

En base al análisis externo realizado a la empresa, en el factor Económico se determina que si los recursos obtenidos de la actividad petrolera son eficientemente distribuidos, se puede reactivar nuestra economía, por tal razón se lo ha calificado con 3.

**2. Financiamiento independiente del Sistema financiero Ecuatoriano.**

Cuando se realizó el análisis del entorno Económico se pudo determinar que la economía del país ha incrementado su sistema financiero en su estabilidad, el mismo que presta capitales a personas que poseen ingresos estables, por tal razón se lo ha calificado con 3.

### **3. Estabilidad política del país genera estabilidad de las empresas importadoras de vehículos**

En el factor Político se determina que la estabilidad política de país es bastante fuerte entendiéndose que si existe dicha estabilidad las empresas dentro del país se verán beneficiadas además las políticas del régimen actual aportan significativamente al emprendimiento de las empresas, por tal razón se lo ha calificado con 4.

### **4. Mejoramiento de la vías de comunicación**

En el factor geográfico se dispone que la mega diversidad existente en el Ecuador constituye un mercado atractivo para los visitantes nacionales e internacionales, y el construir nuevas carreteras aumenta la necesidad de trasportarse y comprar vehículos, por tal razón se lo ha calificado con 3.

### **5. Aumento de implementos tecnológicos mejora condiciones de prestación de servicios**

El factor tecnológico es una herramienta indispensable en el funcionamiento de la empresa, para ello se renovara el sistema automotor actual y se pretende utilizar mejores sistemas de trasportación, por tal razón se lo ha calificado con 3.

### **6. Mayor número de personas con poder adquisitivo y necesidad de movilidad**

En el análisis de las Fuerzas de Porter, el poder de negociación que poseen los usuarios es importante para poder realizar una importante venta de

vehículos de diferentes marcas y posicionar a la empresa Importadora Ríos en el mercado orense, por tal razón se lo ha calificado con 3.

#### **7. Amplio nivel de inventarios impide entrada de nuevos competidores**

Cuando hablamos en las Fuerzas de Porter se determina que en el sector comercial la principal barrera de entrada constituye la alta inversión de capital que se requiere para contar con un amplio stock de vehículos, que la empresa si posee por el crecimiento que ha logrado, por tal razón se lo ha calificado con 4.

### **AMENAZAS**

#### **1. Superávit de la Balanza Comercial aumenta el precio de los vehículos importados**

En el análisis externo en el factor Económico, el superávit existente en la Balanza Comercial está sustentado en el petróleo; ya que al ser importadores de vehículos, específicamente los particulares, los costos aumentan de los precios de los vehículos, por tal razón se lo ha calificado con 2.

#### **2. Inestabilidad turística, genera inestabilidad de las importadoras de vehículos.**

Se determina que uno de los factores económicos que la inestabilidad y la falta de consistencia política generan incertidumbre en la planificación a mediano y largo plazo, afecta directamente a la Importadora Ríos en la

importación de vehículos de transporte., por tal razón se lo ha calificado con 1.

**3. Aranceles altos para importar vehículos, insumos, maquinaria y repuestos.**

En el análisis económico se determina que las malas políticas arancelarias y económicas que adopten los gobiernos los precios de los insumos, equipos y maquinaria suben, los productores tendrían graves pérdidas y sin mayores oportunidades de resolver la situación frente a su requerimiento de, por tal razón se lo ha calificado con 1.

**4. Inflación afecta al oferente de vehículos por su inestabilidad de ingresos**

Al subir la inflación, el usuario no puede invertir en la compra de vehículos ya que posee una inestabilidad de sus ingresos, por tal razón se lo ha calificado con 2.

**5. Fluctuaciones de Riesgo país limita ingreso de capitales al mercado**

Se determina que las fluctuaciones existentes en el mercado económico limitan el ingreso de capitales, para poder importar e invertir en el mercado local, por tal razón se lo ha calificado con 2.

### **Interpretación de la matriz de evaluación de factores externos de la empresa Importadora Ríos.**

Una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores externos que influyen en la Importadora Ríos, se obtuvo el resultado ponderado de 2,67.

Esto significa que en la Importadora Ríos, existe predominio de las oportunidades tenemos 2,08, sobre las amenazas que es de 0,59; es decir, existe una diferencia de 1,49, lo que en la empresa, tienen muchas oportunidades para desenvolverse de mejor forma dentro de su entorno externo y por lo tanto debe aprovechar las oportunidades con mayores expectativas que existen en el mercado para fortalecer su crecimiento, como son el sector automotriz en crecimiento, la tecnología de los vehículos se refleja en su precio y existen regulaciones legales para la transacción.

## ANÁLISIS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA

### ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE

#### **1. ¿A qué se dedica la empresa?**

La empresa se dedica a la distribución y comercialización de Vehículos y Repuestos MAZDA Y NISSAN.

#### **2. ¿La empresa cuenta con una misión y visión?**

No hemos definido una misión y visión que haya sido plasmada en un documento que identifique a la empresa ya que la que se posee es la que se tiene a nivel nacional, pero perseguimos ser líderes en el mercado oreense.

#### **3. ¿Cuáles son los objetivos y estrategias que tiene la Importadora?**

Los objetivos y estrategias se las tiene definidas por áreas, es decir por finanzas, ventas, repuestos, etc., claro está que estas se las define a nivel nacional de todos los distribuidores de Mazda.

#### **4. ¿Qué control efectúa sobre sus productos?**

Mediante un sistema contable se controla los inventarios tanto entradas como salidas, es un sistema integrado que diariamente indica el stock de los productos. Cuando los productos ingresan el personal de bodega hace control de calidad, verificando tanto la calidad como la presentación de los productos; el mismo proceso se

hace a la salida de los productos.

**5. ¿La importadora se encuentra posicionada en el mercado orense?**

SI, ya que oferta vehículos de marcas reconocidas en el mercado.

**6. ¿Cree usted que el precio de los productos son competitivos? ¿Porque?**

Los precios de los productos que la empresa maneja son competitivos, claro está que siempre el precio está en relación a la calidad de los productos, por ello es mejor manejar la calidad del producto para pensar en el precio ya que MAZDA y NISSAN es una marca posicionada en el mercado nacional e internacional.

**7. ¿Qué toma en cuenta para fijar el precio de los productos?**

Los precios se los maneja a nivel nacional, esto por márgenes de utilidad que ofrecen las concesionarias de vehículos a nivel nacional a cada una de las distribuidoras autorizadas.

**8. ¿Realiza actividades promocionales en su empresa? ¿Cuáles son?**

Sí. Descuentos en compras al contado.

**9. ¿Usted brinda incentivos de compra a sus clientes?**

En determinadas fechas incentivos en descuentos por volumen de compra y pago al contado.

**10. ¿Qué tipo de publicidad utiliza para dar a conocer a la Importadora?**

La prensa televisiva, pero esta es a nivel nacional de la marca Mazda y Nissan casi nada, la empresa localmente no tiene publicidad en los diferentes medios de comunicación.

**11. ¿Realiza algún tipo de motivación a sus empleados? ¿Qué tipo?**

Reuniones mensuales de evaluación del desempeño, para determinar objetivos alcanzados y determinar posibles errores a corregir.

**12. ¿Sus empleados poseen libertad para tomar decisiones? ¿De qué tipo y hasta qué grado?**

Se les incentiva a que tengan una actitud propositiva, es decir que en cada obligación que les corresponda desempeñar deben proponer esquemas nuevos que luego de ser analizados deberán ser adaptados.

**13. ¿Se capacita al personal de la empresa? ¿En qué temas?**

Muy poco.

**14. ¿La empresa dispone de una base de datos de sus clientes?**

Sí.

**15. ¿Cuáles considera usted que son sus principales competidores?**

Considerando la línea de vehículos locales, se puede decir que el

competidor más fuerte es ORO AUTO, ORO MAZDA Y AUTOHYUN.

**16. ¿Qué canales de distribución utiliza la empresa para comercializar los vehículos y repuestos?**

Directamente al cliente.

**17. ¿Ofrece Usted, a sus empleados las herramientas adecuadas para que puedan desarrollar las actividades a ellos encomendadas?**

Se les entrega tanto la información como el material necesario para que puedan desarrollar su trabajo.

**ANÁLISIS PERSONAL DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE  
DE LA IMPORTADORA RÍOS**

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente de la Importadora Ríos, se puede determinar que el Gerente al no poseer conocimientos de Administración no ha podido definir la Misión y Visión de la importadora, peor aún haber realizado un plan de marketing por lo que no realiza una publicidad que le permita ganar mercado, además manifiesta que si se realiza capacitación al personal pero esta es muy esporádica por no decir que ha realizado una sola vez capacitación a los empleados, entre los factores más relevantes de la entrevista realizada al Gerente.

**ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES INTERNOS  
DE LA IMPORTADORA RÍOS**

**Pregunta # 1.**

**¿Qué tiempo trabaja en la empresa Importadora Ríos”?**

**CUADRO 5  
AÑOS DE EXPERIENCIA**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1-5 AÑOS	12	71
6-10 AÑOS	2	12
10 AÑOS EN ADELANTE	3	18
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos Importadora Ríos

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 10**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Al preguntar sobre el tiempo de trabajo, de los 17 empleados con que cuenta la empresa, 12 empleados que corresponden el 70% trabajan de 1-5 años, 3 que representan el 18% laboran aproximadamente más de 10 años y 2 que constituyen el 12% trabajan más de 6 a 10 años en esta empresa.

La mayor parte de las personas que trabajan en esta empresa laboran entre uno a cinco años debido a que la empresa no registra estabilidad a sus trabajadores, esto es una DEBLIDAD, porque se determina personal nuevo sin experiencia.

**Pregunta # 2.**

**¿Cree usted que la empresa cuenta con una infraestructura adecuada para desarrollar sus actividades?**

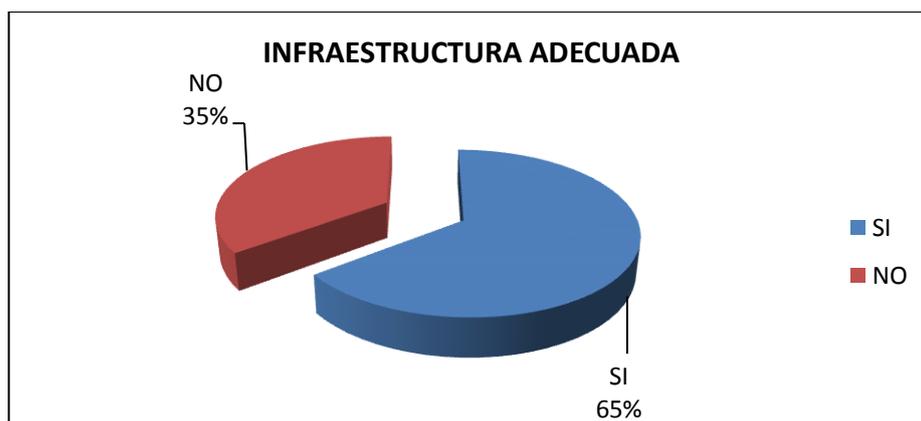
**CUADRO 6  
INFRAESTRUCTURA ADECUADA**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	65
NO	6	35
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos Importadora Ríos

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 11**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Referente a esta pregunta, de los 17 empleados de la empresa, 11 que corresponden al 65% respondieron que la empresa si cuenta con una infraestructura adecuada, mientras que 6 empleados que representan el 35% de los encuestados contestó que no consideran que la empresa tenga una infraestructura adecuada.

De los datos obtenidos en esta pregunta podemos establecer que la mayoría de sus empleados consideran que la empresa si cuenta con una infraestructura adecuada que les permite desarrollar sus actividades de manera satisfactoria, siendo esto una FORTALEZA.

**Pregunta # 3.**

¿Cómo es la relación con todos sus compañeros de trabajo?

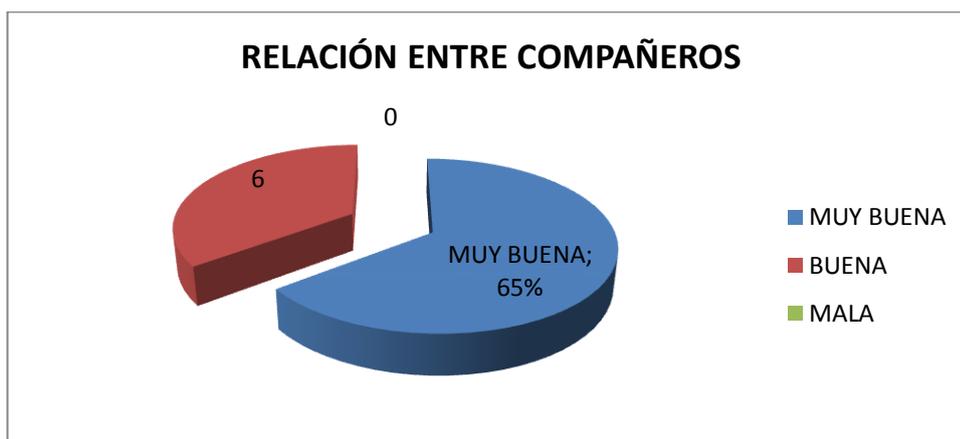
**CUADRO 7**  
**RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	11	65
BUENA	6	35
MALA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos Importadora Ríos

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 12**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Con respecto a esta pregunta, de los 17 empleados encuestados que representan el 100%, se puede verificar que 7 personas que corresponden al 41% manifestaron que las relaciones laborales con el resto de sus compañeros son Muy buenas, el 24% entre excelente y Buena; y, únicamente 2 empleado que corresponden al 12% de los encuestados manifestaron que estas son regulares.

Dentro de la empresa se puede verificar que un gran número de empleados consideran que relaciones laborales entre ellos son muy buenas, siendo esto una FORTALEZA.

**Pregunta # 4.**

**¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa en el área en que usted trabaja?**

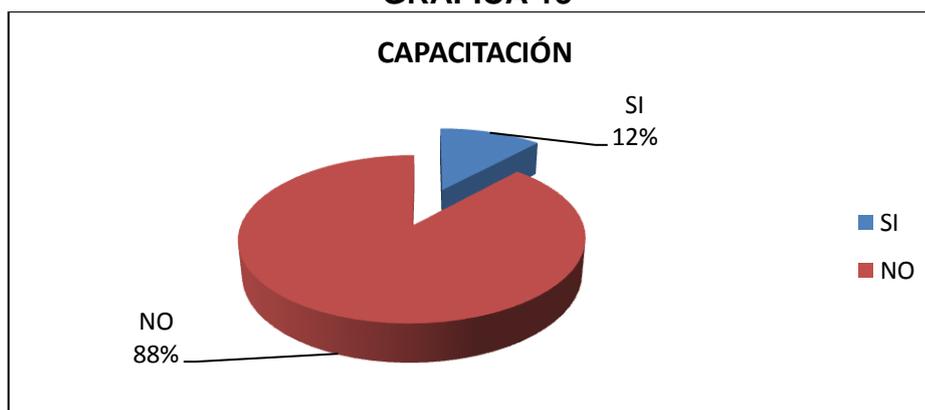
**CUADRO 8  
CAPACITACIÓN**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	12
NO	15	88
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos Importadora Ríos

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 13**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En cuanto a la pregunta número cinco podemos deducir que el 88% que representan los 15 empleados de la empresa dice que no han recibido ningún tipo de capacitación por parte de la empresa; mientras que únicamente el 12% que representa a 2 empleados manifiesta que si han recibido capacitación.

La mayoría de empleados manifiestan que no han recibido capacitación por parte de la empresa, ya que la única capacitación que tienen es por propia iniciativa de ellos. En cambio los que recibieron capacitación son solamente unos pocos que por lo general son en el departamento de Gerencia y Bodega, siendo esto una DEBILIDAD.

**Pregunta # 5.**

¿Qué tipo de incentivos recibe usted de la empresa?

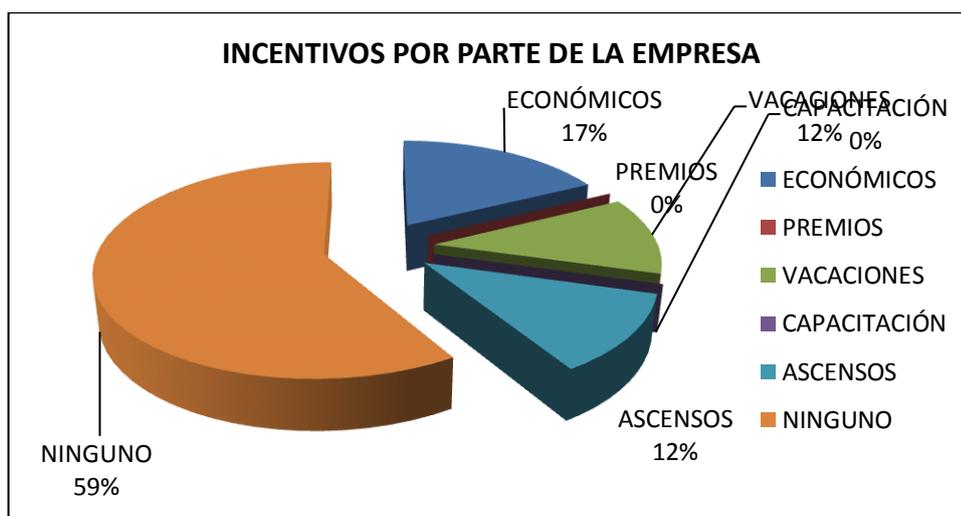
**CUADRO 9**  
**INCENTIVOS POR PARTE DE LA EMPRESA**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ECONÓMICOS	3	18
VACACIONES	2	12
ASCENSOS	2	12
NINGUNO	10	59
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos Importadora Ríos

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 14**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a esta pregunta los encuestados manifestaron de varias alternativas, el 59% que corresponde a 10 empleados de la empresa nos manifestaron que no reciben ningún tipo de incentivos; mientras que únicamente el 18% entre incentivos económicos, vacaciones y ascensos

Los empleados de la empresa se quejan, pues la empresa no incentiva a sus trabajadores ya que los pocos que manifiestan que si malentienden el incentivo con la obligación que tiene la empresa para con ellos como las vacaciones y los ascensos, siendo esto una DEBILIDAD.

**Pregunta # 6.**

**¿La empresa le brinda a usted implementos de seguridad para el desempeño de sus labores diarias?**

**CUADRO 10  
IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	29
NO	12	71
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos Importadora Ríos

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 15**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De los datos obtenidos en esta pregunta obtuvimos los siguientes resultados, 12 empleados que representa al 71% no reciben implementos de seguridad; mientras que únicamente 5 empleados que representan el 29% manifestaron que si reciben implementos de seguridad para el desempeño de sus labores diarias.

De acuerdo a esta pregunta se puede deducir que la empresa no brinda a todo el personal de implementos de protección de seguridad que garanticen su seguridad industrial en el puesto de trabajo, siendo esto una DEBILIDAD.

**Pregunta # 7.**

**¿Considera usted que el sueldo que percibe es?**

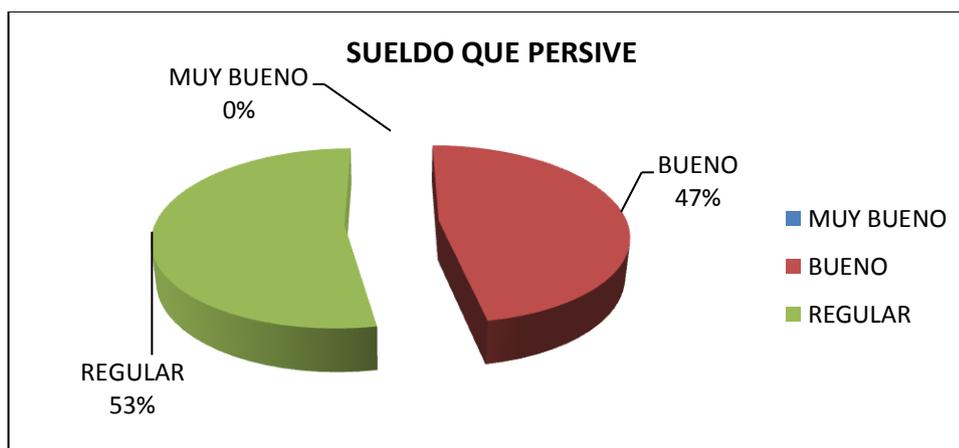
**CUADRO 11  
SUELDO QUE PERSIVE**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENO	0	0
BUENO	8	47
REGULAR	9	53
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos Importadora Ríos

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 16**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 53% de encuestados comentaron que el sueldo que perciben por el desempeño de sus funciones es regular; el otro 47% manifestaron que consideran que el sueldo es bueno.

La mayor parte de los empleados de la Importadora Ríos consideran que el sueldo que reciben por su trabajo es bueno ya que este se da, de acuerdo al cargo o función que desempeñan dentro de la empresa, siendo esto una FORTALEZA.

**Pregunta # 8.**

**¿Conoce usted la misión de la empresa?**

**CUADRO 12  
CONOCIMIENTO MISIÓN**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	6
NO	16	94
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos Importadora Ríos

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 17**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En esta pregunta se puede indicar que de los 17 empleados encuestados, el 94% de ellos no conocen la misión de la empresa y que únicamente el 1% si conoce ya que es el Gerente.

De los datos adquiridos en la pregunta se puede indicar que es necesaria que todos los empleados conozcan la misión de la empresa ya que de estos depende el buen desarrollo y funcionamiento de la misma, siendo esto una DEBILIDAD.

**Pregunta # 9.**

**¿Conoce usted la visión de la empresa?**

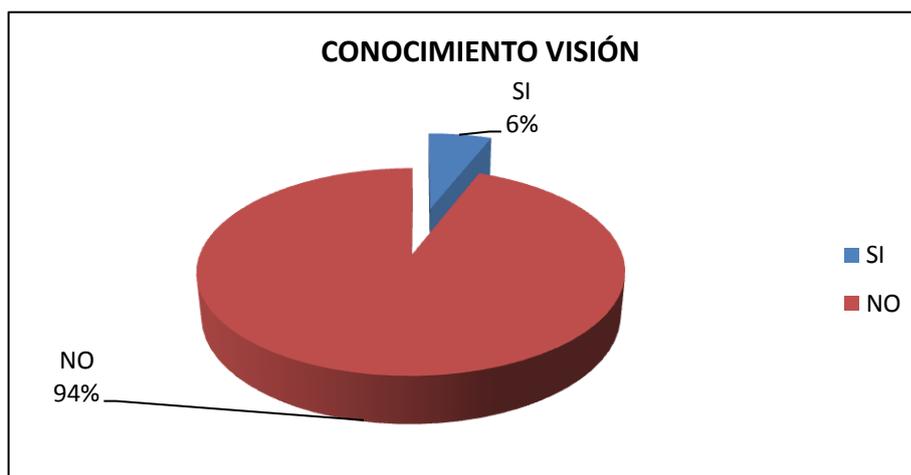
**CUADRO 13  
CONOCIMIENTO VISIÓN**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	6
NO	16	94
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos Importadora Ríos

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 18**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En esta pregunta se puede indicar que de los 17 empleados encuestados, el 94% de ellos no conocen la visión de la empresa y que únicamente el 1% si conoce ya que es el Gerente.

De los datos adquiridos en la pregunta se puede indicar que es necesaria que todos los empleados conozcan la visión de la empresa ya que de estos depende el buen desarrollo y funcionamiento de la misma, siendo esto una DEBILIDAD.

**Pregunta # 10.****¿Conoce usted los objetivos de la empresa?****CUADRO 14  
CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	6
NO	16	94
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos Importadora Ríos**Elaboración:** La Autora**GRÁFICA 19**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En esta pregunta se puede indicar que de los 17 empleados encuestados, el 94% de ellos no conocen los objetivos de la empresa y que únicamente el 1% si conoce ya que es el Gerente.

De los datos adquiridos en la pregunta se puede indicar que es necesaria que todos los empleados conozcan los objetivos de la empresa ya que de estos depende el buen desarrollo y funcionamiento de la misma, siendo esto una DEBILIDAD.

**Pregunta # 11.****¿Conoce usted las políticas de la empresa?****CUADRO 15  
CONOCIMIENTO POLÍTICAS**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	6
NO	16	94
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos Importadora Ríos**Elaboración:** La Autora**GRÁFICA 20**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En esta pregunta se puede indicar que de los 17 empleados encuestados, el 94% de ellos no conocen la misión de la empresa y que únicamente el 1% si conoce ya que es el Gerente.

De los datos adquiridos en la pregunta se puede indicar que es necesaria que todos los empleados conozcan la misión de la empresa ya que de estos depende el buen desarrollo y funcionamiento de la misma, siendo esto una DEBILIDAD.

**ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS**  
**DE LA IMPORTADORA RÍOS**

**Pregunta # 1.**

**¿Los servicios ofrecidos por la importadora Ríos son?**

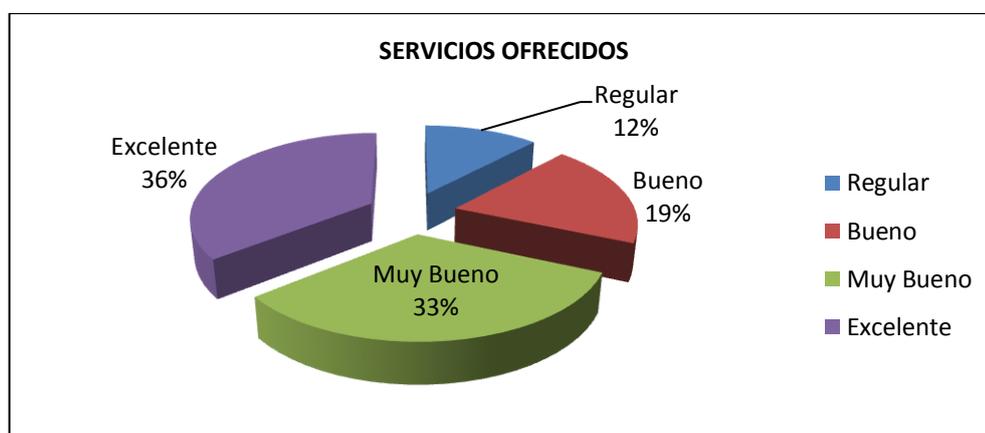
**CUADRO 16**  
**SERVICIOS OFRECIDOS**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Regular	37	12
Bueno	60	19
Muy Bueno	211	69
<b>TOTAL</b>	<b>308</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a Clientes Externos Importadora Ríos

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 21**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Cómo se puede determinar el 36% de los clientes de la Importadora consideran que los servicios ofrecidos por ella son excelentes, el 33% los consideran Muy Buenos a los servicios, el 19% Bueno; y, únicamente el 12% lo considera Regular, lo que determina que los servicios que ofrece la Importadora Ríos son de Muy Buenos, siendo esto una FORTALEZA.

**Pregunta # 2.**

¿La Importadora le ofrece una seguridad con sus productos que oferta?

**CUADRO 17**  
**SEGURIDAD A LOS CLIENTES**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	76	25
No	232	75
<b>TOTAL</b>	<b>308</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a Clientes Externos Importadora Ríos

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 22**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 75% de los encuestados NO ha tenido problemas con los productos que oferta la Importadora; mientras, que el 25% de ellos considera que SI han tenido problemas con los productos de la Importadora, ya sea esto por defectos de los repuestos, siendo esto una FORTALEZA.

**Pregunta # 3.**

**¿Por qué medio de comunicación conoció usted la existencia de la Importadora Ríos?**

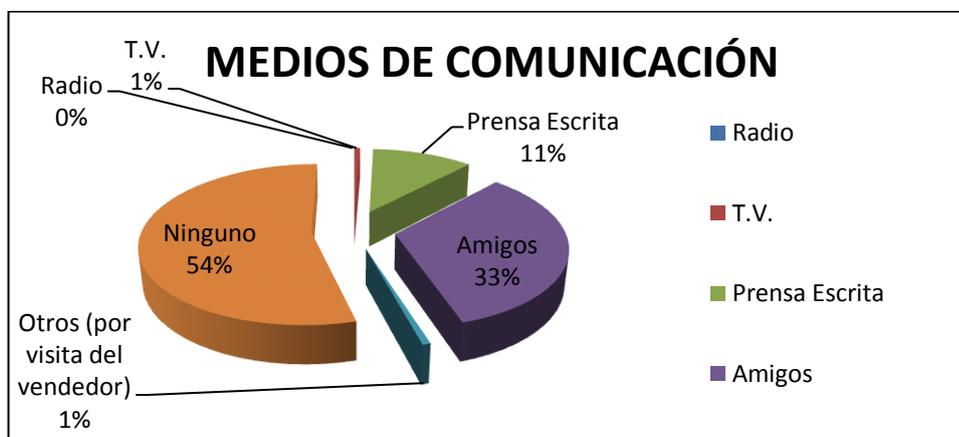
**CUADRO 18  
MEDIOS POR LOS QUE SE ENTERO DE LA EMPRESA**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	0	0
T.V.	2	1
Prensa Escrita	35	11
Amigos	102	33
Otros (por visita del vendedor)	2	1
Ninguno	167	54
<b>TOTAL</b>	<b>308</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta a Clientes Externos Importadora Ríos

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 23**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Como se puede determinar en la pregunta sobre por qué medios de comunicación conocieron la existencia de la Importadora Ríos, el 54% de ellos manifiestan que no han escuchado ningún tipo de publicidad de la Importadora, el 33% por recomendación de amigos, el 11% por la prensa escrita; mientras, que únicamente el 1% por agentes vendedoras que ofertan los productos de la Importadora, siendo esto una DEBILIDAD.

**Pregunta # 4.**

**¿Cómo considera usted a la publicidad que emplea la Importadora Ríos para atraer clientes?**

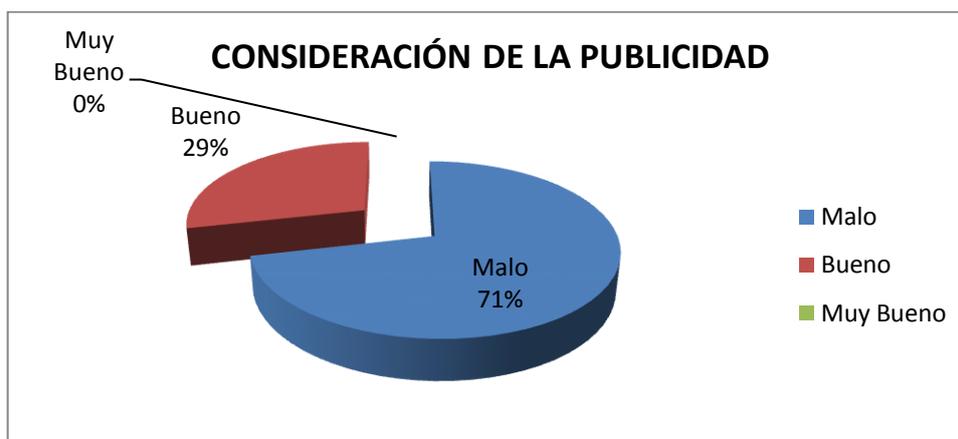
**CUADRO 19**  
**CONSIDERACIÓN DE LA PUBLICIDAD**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	220	71
Bueno	88	29
Muy Bueno	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>308</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a Clientes Externos Importadora Ríos

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 24**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De los 308 encuestados, 175 que corresponden al 57% consideran que La publicidad que emplea la Importadora Ríos para atraer a sus clientes es mala, 68 personas que corresponde al 22% la consideran bueno, 65 que corresponden al 21% de los encuestados estiman que el tipo de publicidad es regular, no habiendo respuestas por tabular por muy buenas y excelentes, siendo esto una DEBILIDAD.

**Pregunta # 5.**

**¿En qué cree usted que debe mejorar la Importadora Ríos?**

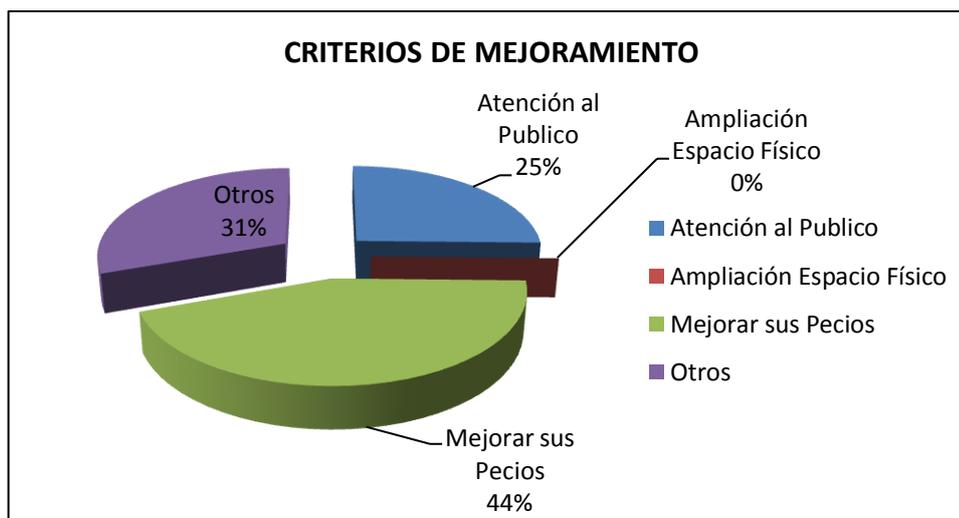
**CUADRO 20  
CRITERIOS DE MEJORAMIENTO**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al Público	78	25
Ampliación Espacio Físico	0	0
Mejorar sus Precios	136	44
Otros	94	31
<b>TOTAL</b>	<b>308</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta a Clientes Externos Importadora Ríos

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 25**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Al referirme sobre lo que piensan que debe mejorar la Importadora Ríos, el 44% de ellos manifiestan que mejorar sus precios, el 31% otros como la publicidad; y el 25% la atención al Público por parte del personal, siendo estos factores una DEBILIDAD.

**Pregunta # 6.**

¿Cómo considera usted los precios que oferta la Importadora Ríos por los productos que ofrece, con relación a la competencia son?

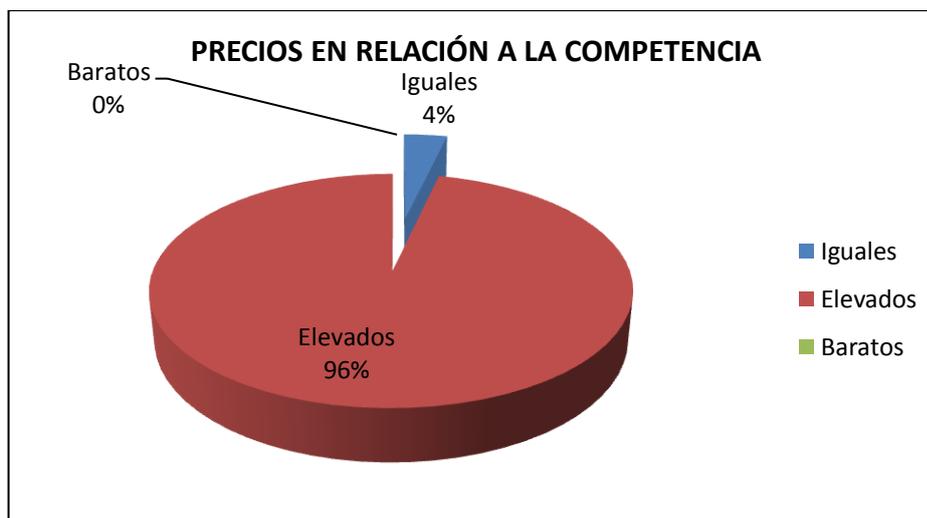
**CUADRO 21**  
**PRECIOS EN RELACIÓN A LA COMPETENCIA**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Iguals	11	4
Elevados	297	96
Baratos	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>308</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta a Clientes Externos Importadora Ríos

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 26**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Los clientes encuestados con respecto a los precios de los productos que oferta la Importadora Ríos en comparación con la competencia respondieron en un 96% que son elevados y el restante 4% contestaron que son iguales a la competencia, siendo esto una DEBILIDAD.

**Pregunta # 7.**

¿Cuándo Ud. compra vehículos y repuestos prefiere?

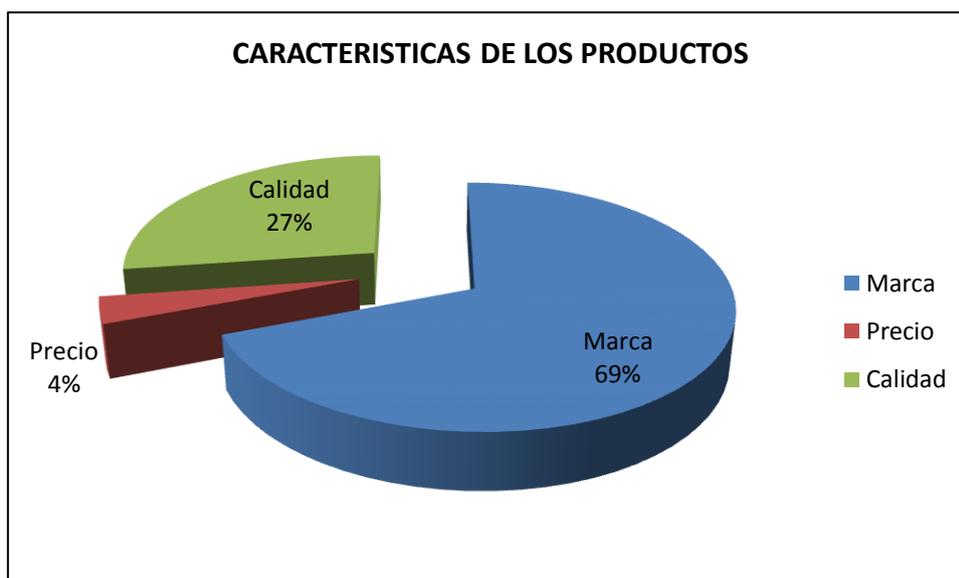
**CUADRO 22**  
**CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Marca</b>	213	69
<b>Precio</b>	11	4
<b>Calidad</b>	84	27

**Fuente:** Encuesta a Clientes Externos Importadora Ríos

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 27**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Cuando un cliente de la Importadora Ríos compra prefiere en un 69% la marca, el 27% la calidad, mientras que el 4% restante se fija en el precio de sus productos, siendo esto una FORTALEZA.

**Pregunta # 8.**

**¿El vendedor le informa sobre los beneficios de los productos que oferta la Importadora Ríos?**

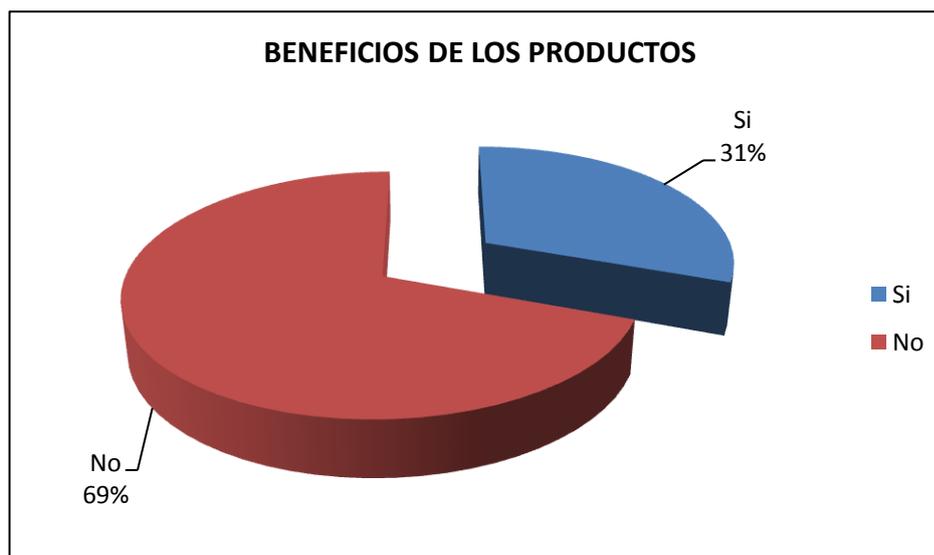
**CUADRO 23  
BENEFICIOS DE LOS PRODUCTOS**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	94	31
No	214	69
<b>TOTAL</b>	<b>308</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a Clientes Externos Importadora Ríos

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 28**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Con respecto a la fuerza de ventas de la Importadora Ríos, los encuestados respondieron en un 69% que no siempre les informan sobre los beneficios de los productos que oferta la misma, mientras el 31% manifiestan que si se les informa sobre los beneficios de los productos que oferta la Importadora, siendo esto una DEBILIDAD.

**Pregunta # 9.**

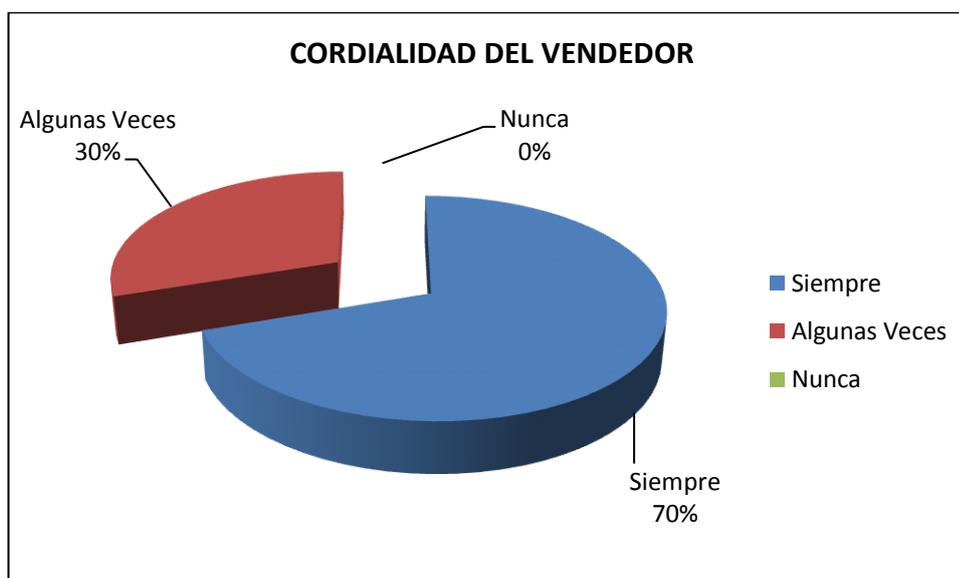
¿El vendedor es cordial con Usted?

**CUADRO 24**  
**CORDIALIDAD DEL VENDEDOR**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Siempre</b>	215	70
<b>Algunas Veces</b>	93	30
<b>Nunca</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>308</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a Clientes Externos Importadora Ríos

Elaboración: La Autora

**GRÁFICA 29**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** 215 clientes de la Importadora que representan el 70% de los encuestados contestaron que el vendedor cuando realiza su visita correspondiente es cordial, en tanto que 93 clientes que equivalen al 30% respondieron que algunas veces, siendo esto una FORTALEZA.

**Pregunta # 10.**

¿Ha tenido problemas con el servicio que ofrece la Importadora Ríos?

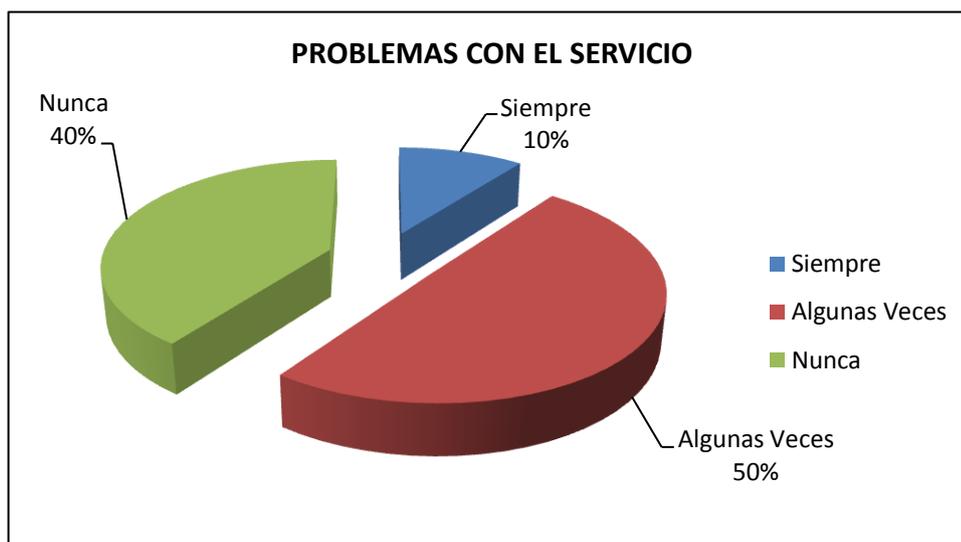
**CUADRO 25**  
**PROBLEMAS CON EL SERVICIO**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	32	10
Algunas Veces	153	50
Nunca	123	40
<b>TOTAL</b>	<b>308</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a Clientes Externos Importadora Ríos

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 30**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Los clientes de la Importadora Ríos respondieron en un 50%, que algunas veces tienen problemas con el servicio que presta esta empresa, el 40% que nunca; mientras, que el 10% restante manifestaron que siempre.

**Pregunta # 11.**

**¿Ha tenido retrasos en la entrega del producto?**

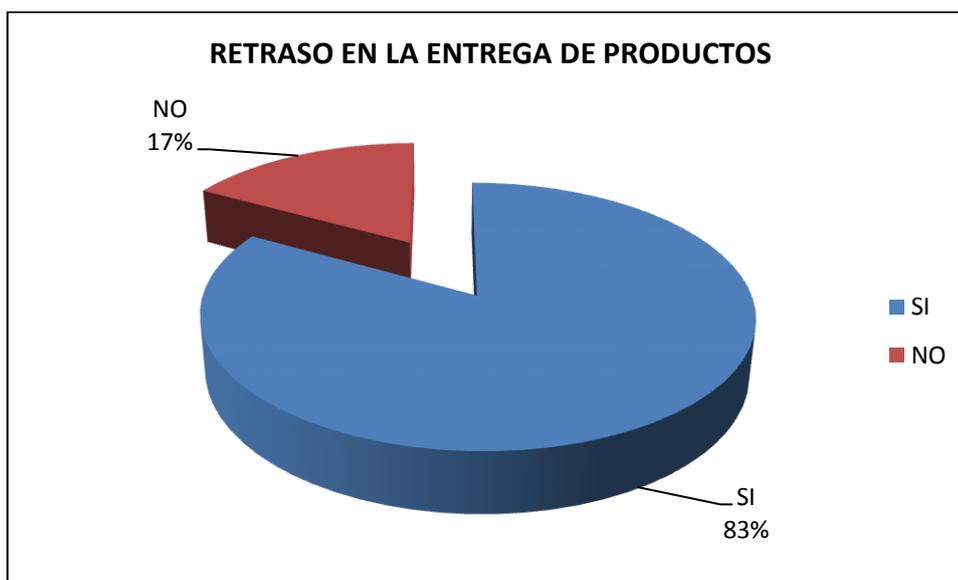
**CUADRO 26  
RETRASO EN LA ENTREGA DE PRODUCTOS**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	256	83
NO	52	17
<b>TOTAL</b>	<b>308</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a Clientes Externos Importadora Ríos

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 31**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En esta pregunta los encuestados estuvieron divididos de la siguiente manera: en un 93% es decir 256 clientes respondieron que si han tenido retrasos en la entrega de los productos específicamente en la entrega de vehículos, y el 17% restante que son 52 clientes manifestaron que no, siendo esto una DEBILIDAD.

**CUADRO 27**  
**MATRIZ DE EVALUACION DEL ANÁLISIS INTERNO**

	FACTORES	FUENTE	NIVEL DE IMPACTO	PONDERACION	CALIFICACIÓN	TOTAL
<b>FORTALEZAS</b>						
1	Buenos servicios al cliente	Preg. 1 Clientes	5	0,07	3	0,21
2	Seguridad a los clientes	Preg. 2 Clientes	5	0,09	4	0,36
3	Marca posicionada en el mercado	Preg. 5 Gerente	5	0,08	3	0,24
4	Infraestructura adecuada para el desarrollo de actividades	Preg. 2 Trabajad.	5	0,06	3	0,18
5	Buen ambiente de trabajo	Preg. 3 Trabajad.	5	0,08	4	0,32
6	La Importadora ofrece las herramientas adecuadas para realizar el trabajo	Preg. 6 Trabajad.	5	0,07	3	0,21
7	Buena relación empleado - empleador	Preg. 12 Gerente	5	0,08	3	0,24
	<b>Total Fortalezas</b>			<b>0,53</b>		<b>1,76</b>
<b>DEBILIDADES</b>						
1	Escasa publicidad	Preg. 3 Clientes	5	0,07	1	0,07
2	Falta de capacitación al personal	Preg. 4 Clientes	5	0,08	2	0,16
3	Falta de solución de problemas por parte del controlador de las unidades	Preg. 8 Clientes	3	0,07	2	0,14
4	Falta de incentivos al personal de la Importadora	Preg. 5 Trabajad.	3	0,06	1	0,06
5	Precios altos en relación a la competencia	Preg. 6 Clientes	3	0,07	2	0,14
6	Entrega retrasada de productos	Preg. 11 Clientes	5	0,07	1	0,07
7	Falta de Planes de Marketing.	Preg. 10 Gerente	3	0,05	2	0,1
	<b>Total Debilidades</b>			<b>0,47</b>		<b>0,74</b>
<b>TOTAL</b>				<b>1,00</b>		<b>2,52</b>

Elaboración: La Autora

## **SUSTENTACIÓN E INTERPRETACIÓN**

Una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores internos que influyen en la Importadora Ríos, se obtuvo el resultado ponderado de 2,52.

Esto significa que en la Importadora Ríos, existe predominio de las fortalezas tenemos 1.78, sobre las debilidades que es de 0.74; es decir, existe una diferencia de 1.04, lo que en la empresa, tienen muchas fortalezas para desenvolverse de mejor forma dentro de su entorno interno y por lo tanto debe aprovechar las fortalezas con mayores expectativas que existen en el mercado para fortalecer su crecimiento, como son la marca posicionada en el mercado, Buen ambiente de trabajo y Seguridad a los clientes.

CUADRO 28

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Buenos servicios al cliente	1. No poseen publicidad
2. Seguridad a los clientes	2. Falta de capacitación al personal
3. Marca posicionada en el mercado	3. Falta de solución de problemas por parte del controlador de las unidades
4. Infraestructura adecuada para el desarrollo de actividades	4. Falta de incentivos al personal de la Importadora
5. Buen ambiente de trabajo	5. Precios altos en relación a la competencia
6. La Importadora ofrece las herramientas adecuadas para realizar el trabajo	6. Entrega retrasada de productos
7. Buena relación empleado - empleador	7. Falta de Planes de Marketing.
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Aumento de ingresos provenientes del transporte mejoran el PIB.	1. Superávit de la Balanza Comercial aumenta el precio de los vehículos importados.
2. Financiamiento independiente del Sistema financiero Ecuatoriano.	2. Inestabilidad turística, genera inestabilidad de las importadoras de vehículos.
3. Estabilidad política del país genera estabilidad de las empresas importadoras de vehículos	3. Aranceles altos para importar vehículos, insumos, maquinaria y repuestos.
4. Mejoramiento de la vías de comunicación	4. Inflación afecta al oferente de vehículos por su inestabilidad de ingresos.
5. Aumento de implementos tecnológicos mejora condiciones de prestación de servicios.	5. Fluctuaciones de Riesgo país limita ingreso de capitales al mercado.
6. Mayor número de personas con poder adquisitivo y necesidad de movilidad	
7. Amplio nivel de inventarios impide entrada de nuevos competidores	

**FUENTE:** Cuadros Nº 2 y 27

**Elaboración:** La Autora

## **g. DISCUSIÓN**

Terminado el análisis situacional de la Importadora Ríos y habiendo obtenido la matriz de factores externos (EFE) y factores internos (EFI), se procede a estructurar la matriz FODA de Alto Impacto con todos los factores que incluyeron dichas matrices. El detalle de la información permitió tomar las correspondientes estrategias para mejorar la situación de la organización.

### CUADRO 29

#### MATRIZ FODA (MATRIZ DE ALTO IMPACTO Y COMBINACIÓN DEL ANÁLISIS FO, DO, FA, DA)

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1. Aumento de ingresos provenientes del transporte mejoran el PIB.	1. Superávit de la Balanza Comercial aumenta el precio de los vehículos importados.
	2. Financiamiento independiente del Sistema financiero Ecuatoriano.	2. Inestabilidad turística, genera inestabilidad de las importadoras de vehículos.
	3. Estabilidad política del país genera estabilidad de las empresas importadoras de vehículos	3. Aranceles altos para importar vehículos, insumos, maquinaria y repuestos.
	4. Mejoramiento de la vías de comunicación	4. Inflación afecta al oferente de vehículos por su inestabilidad de ingresos.
	5. Aumento de implementos tecnológicos mejora condiciones de prestación de servicios.	5. Fluctuaciones de Riesgo país limita ingreso de capitales al mercado.
	6. Mayor número de personas con poder adquisitivo y necesidad de movilidad	
	7. Amplio nivel de inventarios impide entrada de nuevos competidores	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>
<b>FORTALEZAS</b>		
1. Buenos servicios al cliente	(F1 y O6) Mejora del posicionamiento de la empresa dentro de la ciudad de Machala (F4 y O7) Mejorar la distribución de los productos de la Importadora a través de un adecuado canal de distribución	(F3 y A1) Captar nuevo mercado a fin de incrementar las ventas en la empresa Importadora Ríos. (F2 y A2) Captar mayor mercado en la ciudad de Machala, mediante el incremento del volumen de ventas
2. Seguridad a los clientes		
3. Marca posicionada en el mercado		
4. Infraestructura adecuada para el desarrollo de actividades		
5. Buen ambiente de trabajo		
6. La Importadora ofrece las herramientas adecuadas para realizar el trabajo		
7. Buena relación empleado - empleador		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
1. No poseen publicidad	(D1 y O7) Elaborar un plan publicitario en los medios televisivos y radiales de la localidad para dar a conocer la gestión de la empresa y las bondades de sus productos (D1 y A5) Plan de Comunicación, para la Organización, a fin de proporcionar a los clientes atención personalizada.	(D2 y A4) Efectuar un plan de capacitación al personal, con el objeto de mejorar las relaciones empresariales, la atención y servicio al cliente, al mismo tiempo mejorar la distribución de los productos (D2 y A1) Ofrecer un servicio de calidad con empleados altamente capacitados
2. Falta de capacitación al personal		
3. Falta de solución de problemas por parte del controlador de las unidades		
4. Falta de incentivos al personal de la Importadora		
5. Precios altos en relación a la competencia		
6. Entrega retrasada de productos		
7. Falta de Planes de Marketing.		

Luego de haber obtenido la matriz del análisis FODA, debemos prestar mayor atención a las amenazas más preocupantes para la empresa, para combatir a estas amenazas se tendrá que realizar estrategias enfocadas a posicionar a la empresa en el mercado orense.

Los Mercados Metas son seleccionados para que sean cubiertas sus necesidades, en ocasiones cuando son lanzados los planes de Mercadotecnia hay productos que buscan alcanzar diversos estándares de calidad del producto, sin embargo este tipo de estrategia complica en general la actual participación de los clientes del producto, debido principalmente a que no se logra un posicionamiento claro en el mercado de consumo del producto.

Lograr un posicionamiento es uno de los objetivos del Mercado Meta, al aglutinar a clientes del producto con las mismas características psicográficas y de actitudes, necesidades, gustos y preferencias, así como las necesidades que se pretende cubrir en la empresa.

Con la realización del plan de estratégico de mercadeo, se desea cumplir el mercado seleccionado en las Metas, delimitando el mercado, en los términos que permitan tomar decisiones más acertadas y oportunas en beneficio de los accionistas de la empresa.

## **PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA IMPORTADORA RÍOS**

Luego de haber realizado el estudio cuantitativo basado en conceptos teóricos, se ha podido realizar el diagnóstico situacional y este al ser comparado con las entrevistas y encuestas aplicadas a los directivos, empleados y clientes de la empresa, ha permitido proponer alternativas de solución a los problemas encontrados en la presente investigación, para tener criterios de los objetivos propuestos, así como también las oportunidades que tiene la empresa.

La propuesta es un modelo que se basa esencialmente en el reposicionamiento de la Importadora Ríos, queriendo alcanzar incrementar sus ventas

Importadora Ríos carece de una misión y visión, por lo cual iniciamos nuestra propuesta estableciendo la misión y visión de la misma.

### **DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN**

La misión es la razón de existencia de toda organización, finalidad o motivo de creación de la organización.

## **COMPONENTES QUE INTERVIENEN PARA LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN.**

Para que una misión sea eficaz debe contener los siguientes componentes:

- ¿Cuál es el propósito fundamental del negocio? O ¿Qué hace?
- ¿Cuáles son las necesidades básicas que el negocio debe atender y cómo atenderlas?
- ¿Quién es el cliente o cuáles son los sectores objetivos o el mercado que se debe atender?
- ¿Cuál es el papel y la contribución de la organización a la sociedad?
- ¿Cuáles son las competencias que la organización pretende construir o desarrollar?
- ¿Cuáles son los compromisos, valores y creencias centrales que impulsan el negocio?

## **CARACTERÍSTICAS.-**

- Objetiva.
- Clara.

- Posible.
- Impulsadora.
- Inspiradora.
- Debe reflejar el consenso interno de la organización.

### **Misión Propuesta.**

LA COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS MAZDA Y NISSAN QUE SATISFAGAN LA NECESIDAD DE NUESTRA CLIENTELA, CON CALIDAD Y SERVICIO PROFESIONAL, A NIVEL LOCAL Y PROVINCIAL DENTRO DE LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS POR LA MARCA Y USANDO DE MARCO LA NORMATIVA ECUATORIANA EN ECUADOR, NADIE PUEDE OFRECER UN SERVICIO GARANTIZADO COMO EL QUE DA IMPORTADORA RÍOS

### DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN

La visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

¿Cómo debe ser una declaración de visión bien formulada?

- ✓ Breve
- ✓ Fácil de captar y recordar
- ✓ Inspiradora, planteando retos para su logro
- ✓ Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- ✓ Clara respecto a lo que debe llegar a ser la empresa
- ✓ Tener un plazo.

El punto de partida para definir la declaración de la visión es la evaluación de los valores estratégicos. Se debe comenzar por revisar las prioridades que se estableció para estos valores y determinar cuáles necesitan ser tratados en la visión.

#### **Visión propuesta a difundir.**

HASTA FINES DEL AÑO 2016 LLEGAR A SER LA IMPORTADORA DE VEHÍCULOS MÁS RESPETADA DEL ECUADOR, SIENDO LA PIONERA EN LA MOVILIDAD DEL FUTURO CON LA INTRODUCCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS AUTOMOTRICES RESPONSABLES EN EL MEDIO AMBIENTE.

#### **DETERMINACIÓN DE LOS VALORES DE LA IMPORTADORA RÍOS**

Al adoptar sistemas de trabajo con misión de satisfacción total al cliente. Importadora Ríos priorizará el trabajo bajo valores fundamentales de colaboración interna, como los propuestos a continuación:

**Honestidad.** Proceder con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de sus obligaciones y en la elaboración de productos inherentes a la institución.

**Justicia.** Actuar con transparencia y distribuir los recursos con equidad, bajo las normas de derecho y la razón.

**Compromiso.** Actuar con rectitud y lealtad hacia los intereses de la empresa y el país, mediante el logro de la misión, visión y objetivos institucionales.

**Predisposición al servicio.** Actitud positiva hacia el trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los productos que produce la empresa en la localidad.

**Transparencia.** Capacidad de trabajadores de la empresa, para demostrar íntegramente sus conocimientos y preparación, para actuar con idoneidad, transparencia y efectividad en el marco de principios éticos y morales de la convivencia institucional y social.

## **ELABORACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Una vez diseñada y construida la matriz FODA, se procede a plantear una propuesta de Plan Estratégico de Marketing para la empresa objeto de estudio.

Los objetivos estratégicos propuestos se establecen tomando en cuenta los requerimientos de la empresa Importadora Ríos, mismo que serán desarrollados previa calificación y cuantificación.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los objetivos estratégicos son el enunciado general de una situación determinada que la empresa Importadora Ríos empezará a alcanzar en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones.

### **DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos</b>
Dar a conocer los productos que oferta la Importadora Ríos	Efectuar un Plan de Publicidad
Incrementar las Ventas en la Importadora Ríos	Implementar un Plan de promociones
Mejorar la atención del servicio al Cliente	Realizar un Plan de Capacitación para el personal de la Importadora Ríos
Posicionarse en el mercado provincial de El Oro	Desarrollar un plan de mercadeo

**FUENTE:** Encuestas.

## **DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 1**

**EFFECTUAR UN PLAN DE PUBLICIDAD PARA DAR A CONOCER LOS PRODUCTOS EN EL MERCADO Y LOGRAR INCREMENTAR LAS VENTAS**

#### **PROBLEMA**

Uno de los problemas que posee la Importadora Ríos de la ciudad de Machala es que no posee una publicidad que le permita dar a conocerse en el mercado tanto local como provincial, limitando que ella sea conocida ya que las marcas que distribuye como Mazda y Nissan están posicionadas en el mercado ecuatoriano.

#### **POLÍTICA**

- ✓ La Importadora Ríos aplicará la publicidad durante un trimestre cada año.
- ✓ El Gerente revisará y escuchará la publicidad antes de su publicación y dará el visto bueno.
- ✓ En todas las cuñas radiales y televisivas siempre constará el slogan y logotipo de la Importadora Ríos.

## **META**

Hasta fines del año 2015 la Importadora Ríos, será reconocida en el mercado Orense por su comercialización, promociones, slogan, servicio, etc.

## **ESTRATEGIA**

- ✓ Contratar los servicios publicitarios de Radio Canela 100,7 FM y el canal de televisión en TV OK Machala.
- ✓ Difundir el slogan publicitario en los medios determinados.

## **TÁCTICA**

La Importadora Ríos debe aplicar la publicidad de la siguiente manera:

- ✓ Radio Canela 100,7 FM, cuatro cuñas radiales diarias de 7” segundos c/u de lunes a sábado, en los noticieros de 06h00, 12h00 y 19h00 y en el espacio de música del recuerdo de 14h00 a 16h00, sumando un total de 12 cuñas semanalmente, por cuatro semanas del mes nos determina 48 cuñas radiales al mes, por el valor de \$10,00 dólares por cuña, dando un total de \$ 480,00 dólares mensuales por tres meses al año que se aplicará la publicidad se invertirá \$ 1.440,00 dólares.

- ✓ En TV OK Machala, se publicitará 1 spot diario de 30" segundos de lunes a viernes en el noticiero de las 07h00 llamado "NOTI VISIÓN", contabilizando al mes 20 spots televisivos, por el valor de \$50,00 dólares c/u, por el total de \$1.000,00 dólares mensuales, por tres meses al año se invertirá \$3.000,00 dólares.

## SLOGAN PUBLICITARIO

Mazda OUTLET

**PLAN 2000E**

¡Ahora, descuentos aún más increíbles en Mazda Outlet!

No son vehículos de muestra. No son "vehículos para" el taller de pruebas. Y por supuesto, no son de segunda mano. Te ofrecemos el mejor precio a quienes, por un precio de consorcio, ingresaron a la Mazda.

Mazda **OUTLET**  
ventas en consorcio

Mazda **3**

Mazda **5**

Mazda **6**

Mazda **MX-5**

Mazda **PROFESIONAL**

Mazda **CX-5**

**IMPORTADORA RÍOS Cía. Ltda.**

Slogan publicitario, para que la Importadora Ríos sea identificada en el mercado, el mismo que permitirá una imagen y posicionamiento en el mismo.

**COSTO**

MEDIO	DURACIÓN	INSERCIONES	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR TOTAL	RESPONSABLE
RADIO CANELA	7 SEGUNDO	48 CUÑAS	\$ 10,00	\$ 480,00	\$ 1.140,00	Gerente
TV OK MACHALA	30 SEGUNDOS	20 SPOTS	\$ 50,00	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00	Gerente
<b>TOTAL</b>				\$ 1.480,00	\$ 4.440,00	

**PLAN PUBLICITARIO PARA TRES MESES EN EL AÑO, DE LA IMPORTADORA RÍOS**

**FINANCIAMIENTO:** La Importadora Ríos financiará directamente la publicidad propuesta por el valor de \$ 4.440,00 dólares anuales.

**PUBLICIDAD RADIO CANELA FM**

Importadora Ríos, Somos la concesionaria más completa de vehículos Mazda y Nissan a nivel nacional, con más de 20 años de experiencia. Eficiencia, calidad y servicios optimizados, son nuestras mejores armas dentro del mercado local, ubicándonos en la preferencia de los amantes del mundo Mazda y Nissan. Importadora Ríos, es una compañía familiar dedicada 100 por ciento a satisfacer las necesidades del parque automotor.

Ubícanos en Av. 25 de junio Km. 4 ½ vía pasaje

Teléfono 072983466

**SOLO LOS MEJORES DISTRIBUYEN LO MEJOR**

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 2**

### **IMPLEMENTAR UN PLAN DE PROMOCIONES PARA INCREMENTAR LAS VENTAS**

#### **PROBLEMA**

En los últimos años se ha disminuido las ventas en la Importadora Ríos, los encuestados manifiestan que no han recibido ningún tipo de promoción por la compra de vehículos en la empresa ahí uno de los factores por la baja de ventas, por tal razón se pretende realizar diferentes planes de promociones con los cual la empresa logrará aumentar sus ventas y logrará posicionarse en el mercado.

#### **POLÍTICAS**

- ✓ Ofrecer créditos a clientes mayoristas y fieles de la Importadora.
- ✓ Entregar muestras de los productos, especialmente en aceites, para que el cliente se sienta interesado en adquirirlo.
- ✓ El plan de promociones será aplicado por volumen de compra.

#### **META**

Mantener un buen posicionamiento en el mercado y atraer un buen número de clientes, para el año 2014 incrementando las ventas en un 20%.

## ESTRATEGIA

Establecer planes promocionales como:

- ✓ Descuentos por la compra en volumen
- ✓ Promociones por ventas

## TÁCTICA

- ✓ Se entregará camisetas, gorras, llaveros con el distintivo de la Importadora Ríos.
- ✓ Por la compra de \$100,00 dólares un set completo promocional (camisetas, gorras y llaveros).
- ✓ En fin de año se rifará \$1.000,00 dólares en compras dentro de la empresa, sean llantas o aceites.

## COSTOS

### PLAN DE PROMOCIONES PARA UN AÑO, DE LA IMPORTADORA RÍOS

CUADRO 30

PROMOCIONES	VALOR UNITARIO	TOTAL
500 CAMISETAS	\$ 6,00	\$ 3.000,00
500 GORRAS	\$ 5,00	\$ 2.500,00
1000 LLAVEROS	\$ 1,20	\$ 1.200,00
RIFA DE PRODUCTOS	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 7.700,00</b>



**FINANCIAMIENTO:** La Importadora Ríos financiará directamente la promoción propuesta por el valor de \$ 7.700,00 dólares anuales.

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 3**

#### **REALIZAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA IMPORTADORA RÍOS**

##### **PROBLEMA**

En el análisis realizado se determinó que la Importadora Ríos no presta una buena atención al cliente y en sí al trabajo que realiza, de ahí que la empresa, no ha venido capacitando a su personal contantemente, ya que lo consideran un gasto, por lo que no saben es que es una inversión que se recupera con el incremento de clientes.

##### **POLÍTICA**

- ✓ La capacitación del personal será equitativa, continua, actualizada y permanente.
- ✓ Todo el personal deberá capacitarse en los temas indicados para cada uno.

##### **META**

- ✓ Lograr que el 100% de los empleados de la Importadora estén capacitados correctamente durante el año 2015, para que ofrezca un mejor servicio, y de esta forma incrementar las ventas y lograr más participación en el mercado.

**ESTRATEGIA**

- ✓ Realizar los eventos de capacitación con SECAP, Universidad Técnica de Machala.
- ✓ Se realizará evaluación de los planes y programas de capacitación.

**TÁCTICA**

- ✓ La capacitación se la dirigirá a todo el personal que labora en la empresa Importadora Ríos, en diferentes horarios y por departamentos.
- ✓ La capacitación se efectuará con puntualidad y cien por ciento de asistencia para su aprobación.

**COSTO**

- ✓ La empresa Importadora Ríos invertirá \$ 6.000,00 para el año 2013.
- ✓ Este costo está especificado en el cuadro siguiente.

## **PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA IMPORTADORA RÍOS**

El presente plan tiene por objeto brindar capacitación al personal que labora en la empresa Importadora Ríos, con conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que cubrirán el desarrollo mental e intelectual de los individuos en relación al desempeño de su actividad.

### **CURSOS Y TEMÁTICAS**

#### **1.- Atención y Servicio al Cliente**

Dirigido a 3 trabajadores de personal y reparto y 2 vendedores (curso los sábados para 5 personas) \$250,00.

#### **2.- Estrategias de Marketing**

1 jefe de Bodega, 1 Gerente y 2 Vendedores (Curso los sábados para 5 personas) \$250.00.

#### **3.- Sistemas Contables**

Dirigido a: 1 Contador y 1 auxiliar de contabilidad (curso los sábados para 2 personas) \$300,00.

#### **4.- Relaciones Humanas**

Todo el personal (11 personas, luego de la jornada laboral) \$150,00.

### 5.- Actualización y reformas SRI

1 Bodeguero, 1 Auxiliar de Bodega, 1 Contadora y Asistente de contabilidad  
\$250,00 (2 Sábados)

### 6.- Actualización de Control de Inventarios

1 Contador, 1 Facturador (2 personas) (Lunes, Martes y Miércoles) \$250,00

## CUADRO Nº 28

### PLAN DE CAPACITACIÓN PERSONAL DE LA EMPRESA IMPORTADORA RÍOS

Nº	CONTENIDO	VALOR
1	ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	\$ 1.250,00
2	ESTRATEGIAS DE MARKETING	\$ 1.250,00
3	SISTEMAS CONTABLES	\$ 600,00
4	RELACIONES HUMANAS	\$ 1.650,00
5	ACTUALIZACIÓN Y REFORMAS SRI	\$ 750,00
6	CONTROL DE INVENTARIOS	\$ 500,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 6.000,00</b>

**FINANCIAMIENTO:** La empresa Importadora Ríos financiará directamente la capacitación propuesta por el valor de \$ 6.000,00 dólares anuales.

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 4**

### **DESARROLLAR UN PLAN DE MERCADEO, PARA LOGRAR POSICIONARSE EN EL MERCADO**

#### **PROBLEMA**

Basándose en el análisis de la información obtenida a los clientes de la Importadora Ríos, se ha podido determinar que en la Importadora, dado que el nivel de clientes en los últimos meses se ha visto disminuir en el nivel de ingresos de los accionistas, motivo por el cual se hace necesario realizar un plan de mercadeo, con el fin de evitar el ausentismo de los clientes.

#### **POLÍTICAS**

Elaborar un plan de mercadeo, para la eficiencia de la organización, dado que la ineficiencia se convierte en un costo o desperdicio del talento humano y recursos por tal razón los directivos deben aumentar la eficiencia, eficacia y responsabilidad en la Importadora.

#### **META**

Incrementar un 40% el número de clientes en la venta de los productos, para posicionarse en el mercado local, cantonal, provincial y regional hasta el año 2015.

## **ESTRATEGIA**

La formulación de los objetivos organizacionales, deben apuntar al cumplimiento de la misión y visión de la empresa. Su lineamiento se convertirá en informativo, para tomar las decisiones en la misma hacia el logro de sus objetivos propuestos.

Esta es la cuarta y última parte de la estrategia creativa, normalmente refleja su posicionamiento, dependiendo de la naturaleza del negocio su ejecución puede ser audaz y atrevida. Si el negocio vende productos de calidad su tono y ejecución pueden hacer uso de un gran despliegue a todo color en la prensa.

## **TÁCTICA**

Los directivos y empleados educados y formados para el cumplimiento de sus tareas, actividades y funciones.

## **ACTIVIDAD**

Los directivos y trabajadores comprometidos con el desarrollo de la Importadora Ríos. Los directivos y trabajadores cumplen con sus tareas y funciones eficientemente.

**ESTRATEGIAS DE VENTAS:**

Son los clientes los que sirven de medio informar al mercado y persuadir a los consumidores hacia la compra de los productos de la Importadora, por medio de “Combos” en los que se incluye el precio de la misma.

**ESTRATEGIAS PARA CONSUMIDORES:**

Se trata de motivar el deseo de compra de los clientes para que adquieran un producto o servicio, en el momento que atraviesa por el sentimiento de pérdida, siendo esta la etapa más probable de venta.

**ESTRATEGIAS PARA LOS MERCADO:**

Para estimular a los revendedores a trabajar y comercializar en forma agresiva un producto específico, la exhibición y las vitrinas.

**ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN DE PRECIOS:**

Este tipo de estrategia promocional ofrece a los clientes un descuento de acuerdo a la cantidad de compra que deseen el producto.

## PRESUPUESTO PARA EL PLAN MERCADEO

### CUADRO Nº 29

Nº	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	RESPONSABLE	V/UNITARIO	V/TOTAL
1	Se realizará una evaluación a los empleados en el desempeño de sus funciones.	De acuerdo a clasificación	1	Gerente	300,00	300,00
2	Elegir los sectores en donde tenga acogida el producto.	Buscar mercados en donde colocar el producto.	1	Gerente	350,00	350,00
<b>Total</b>						<b>650,00</b>

**Fuente:** Entrevistas y encuestas.

**Elaboración:** La Autora.

**FINANCIAMIENTO:** El presente objetivo estratégico será financiado con el presupuesto de la Importadora Ríos.

### RESUMEN DE COSTOS POR OBJETIVOS

El presente cuadro especifica los costos para el cumplimiento de cada uno de los objetivos de la Importadora Ríos.

**CUADRO N° 30**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>V/TOTAL</b>
Objetivo Estratégico N° 1	Efectuar un Plan de Publicidad para dar a conocer los productos en el mercado y lograr incrementar las ventas	\$ 4.440,00
Objetivo Estratégico N° 2	Implementar un Plan de promociones para incrementar las ventas	\$ 7.700,00
Objetivo Estratégico N° 3	Realizar un Plan de Capacitación para el personal de la Importadora Ríos	\$ 6.000,00
Objetivo Estratégico N° 4	Desarrollar un plan de mercadeo, para lograr posicionarse en el mercado	\$ 650,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 18.790,00</b>

**FUENTE:** Objetivos Estratégicos

**ELABORACIÓN:** La Autora

## **h. CONCLUSIONES**

Al culminar el presente trabajo de tesis y con los resultados obtenidos, se concluye.

1. A base de las entrevistas y encuestas al gerente propietario y a los empleados y clientes de empresa Importadora Ríos, no cuentan con un Plan estratégico de Marketing que permita mejorar el servicio de los productos ofrecidos en la empresa y que se hace necesaria fortalecer e implementar nuevas estrategias que permitan enfrentarlas.
2. La administración que se aplica en la empresa Importadora Ríos es de tipo patrimonial, ya que su propietario y sus familiares son quienes la regentan.
3. La empresa Importadora Ríos lleva varios años en el mercado de la ciudad de Machala, lo que le ha permitido lograr un posicionamiento en el mercado, pero el crecimiento en ventas no es relativo a su posicionamiento.
4. La empresa Importadora Ríos aprovecha bien las oportunidades sobre las amenazas que presenta en su análisis externo.
5. La empresa es fuerte internamente de acuerdo al análisis interno que se elaboró.

6. Se concluye también que el presupuesto será financiado directamente por la empresa Importadora Ríos para el beneficio de todos y cada uno de los que laboran en esta.

## **i. RECOMENDACIONES**

Luego de haber concluido el trabajo de tesis se puede recomendar lo siguiente:

1. Se recomienda Aplicar el plan estratégico de marketing elaborado.
2. Aprovechar la experiencia que tiene la empresa Importadora Ríos en el mercado en la comercialización de vehículos.
3. Lograr un mejor posicionamiento en el mercado de la provincia de El Oro aplicando el presente plan de marketing estratégico.
4. Utilizar la misión y visión como una herramienta de gestión, con la finalidad de aprovechar y distribuir adecuadamente los recursos.
5. Desarrollar el plan de capacitación para los empleados de la empresa que permita desarrollar mejores productos para los clientes de la empresa y el público en general de la provincia de El Oro.

## **j. BIBLIOGRAFÍA**

- Abel Andrés Zavala, Planeación Estratégica y Desarrollo Empresarial, Primera Edición 2003, Editorial San Marcos, Lima 2003
- ACHIG, Lucas, Metodología de la Investigación Social, Segunda Edición, Graw Hill, México, 2006.
- ARSFF, Decierck, Planteamiento Estratégico, Editorial Trillas, México, 2007.
- Charles W ;L Hill y Gareth Jones, Administración Estratégica Un Enfoque Integrado, Tercera Edición, Editorial Panamericana Formas e Impresos S.A, Colombia, 2003
- DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) “Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición
- FREIXAS, Xavier, Rochet, Jean-Charles, Microeconomics of Banking, MIT, Massachusetts, USA, 2008.
- FFRENCH, Davis, “Efectos económicos de la globalización, Primera Edición Latinoamericana, Santiago de Chile, 2006.
- FFRENCH, Davis, Políticas Públicas y Globalización Económica, CEPAL Primera Edición, Santiago de Chile, 2006.
- GEORGE A. STEINER (1998). “Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber”. Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA
- Jhon R. Schermrhorn, Jr. Administración, Primera Edición, Editorial Limusa, S.A, 2006.

- MESSNER, D. “Dimensiones espaciales de la competitividad internacional”, Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, FLACSO, Año 2, Número 3, 2006.
- Prof. MARLENE RODRIGUEZ POTTELLA. (1997) “Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias”. Editorial FEDUPEL.
- TOUSLEY R. Clark, Principios de mercadotecnia 1era, Edición en español UTEMA S.A. México, 2007.
- VASQUEZ, Barquero, Desarrollo Económico, Primera Edición, Madrid, 2008.

Páginas Web:

- <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/usomport.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales4/mkt/posimarcas.htm>
- [www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com) Rafael Muñiz González.

## **k. ANEXOS**

### **ANEXO N°1**

#### **FICHA RESUMEN DEL PROYECTO**

##### **TEMA.**

**"PLAN DE MARKETING PARA LA IMPORTADORA RIOS CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE MACHALA"**

##### **PROBLEMÁTICA**

El **plan estratégico** es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

El desconocimiento y la falta de información administrativa eficiente de los gerentes o de quienes están al frente de las empresas de este sector del país, ha dado origen al estancamiento y al escaso desarrollo del área productiva y comercial de nuestra sociedad.

Importadora Ríos se encuentra atravesando los siguientes problemas:

- Falta de comunicación y retroalimentación.
- Manejo de logística para el traslado de vehículos deficiente.
- Falta de alianzas estratégicas.
- Prioridad de gastos en función del nivel de necesidad que implica.
- Pérdida de poder adquisitivo.
- Incremento desmedido de negocios dedicados a venta de vehículos.

El presente proyecto tiene como finalidad brindar un aporte a una de estas empresas, tal como la Importadora Ríos de la ciudad de Machala, la cual no cuenta con un programa de marketing, que permita llegar al cliente con estrategias de mercado dando a conocer la calidad de productos y servicio que presta.

Por tal razón se pretende realizar un “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA IMPORTADORA RÍOS DE LA CIUDAD MACHA PROVINCIA DE EL ORO, a través de una investigación que permita satisfacer las necesidades de los clientes.

**PROBLEMA CENTRAL.**

“LA FALTA DE CONOCIMIENTOS, EN MARKETING EN LA IMPORTADORA RÍOS DE LA CIUDAD MACHALA PROVINCIA DE EL ORO, NO HA PERMITIDO QUE ESTA SE DESARROLLE ADECUADAMENTE Y PUEDA ACCEDER A MAYOR CLIENTELA EN EL POSICIONAMIENTO DE ELLA COMO EMPRESA LIDER DEL MERCADO”

**JUSTIFICACIÓN.****JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA.**

El presente trabajo de investigación, con el fin de poner todo en práctica todos los conocimientos adquiridos en la Universidad Nacional de Loja, en especial en la Carrera de Administración de Empresas, la cual viene realizando esfuerzos tendientes a fortalecer el desarrollo intelectual, tecnológico y científico del futuro profesional.

Además que el presente servirá como fuente de investigación para quien lo crea conveniente reforzar sus conocimientos, valiéndose de la información que tiene este proyecto, también para lograr lo más importante dentro de nuestra carrera que es la de conseguir un título profesional y más específicamente dentro del área administrativa.

**JUSTIFICACIÓN SOCIAL.**

La empresa brinda un importante aporte socio-económico con la creación de fuentes de empleo y conjuntamente con el afán de mejorar ofreciendo un mejor servicio a los clientes, siendo ellos la base fundamental para el éxito en este tipo de empresas.

**JUSTIFICACIÓN POLÍTICA.**

Con el presente proyecto se estará contribuyendo, al impulso del desarrollo de la empresa Privada en aras de crear una cultura organizacional, la misma que brindara un mejor servicio a la colectividad y fomentar un criterio de servicio en la colectividad, y al mismo tiempo generar un criterio positivo en lo que tiene que ver con la empresa Privada.

**JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA.**

La presente investigación sobre La Empresa Importadora RÍOS, no con lleva lucro económico; la finalidad es de ayudar a la compañía, e informar sobre que procedimientos se pueden emplear con las Técnicas en Marketing, para un correcto avance empresarial.

Actualmente nuestro país está pasando por una de las crisis más grandes, por tales razones afecta tanto a empresas grandes como también a pequeños empresarios, por tal razón; es necesario realizar un estudio sobre la importancia que tiene este tema para el buen desenvolvimiento de las empresas en nuestra ciudad.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

- Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la Importadora Ríos de la ciudad de Machala.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Elaborar un análisis situacional que permita conocer tanto el ambiente externo con sus características macro y micro, así como el análisis interno, que permita obtener un diagnóstico concreto sobre cada una de las variables relevantes que afectan la situación de la empresa, para determinar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.
- Realizar una investigación de mercado que proporcione información certera acerca de las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, mediante la recolección de datos a través de diversas técnicas de investigación que sirvan como base para la planificación de estrategias de marketing que permitan satisfacer las mismas de manera eficaz y eficiente.
- Diseñar estrategias de marketing relacional que permitan mejorar las relaciones de la empresa con clientes tanto externos como internos para la obtención de beneficios que implique a todos los actores, creando una relación ganar-ganar, cuya aplicación genere resultados concretos y medibles.
- Evaluar cada una de las estrategias propuestas en términos financieros, para determinar el grado de factibilidad de las mismas en

la puesta en marcha del proyecto de acuerdo a la obtención de resultados y beneficios.

## **METODOLOGÍA.**

### **MÉTODOS DE INVESTIGACION.**

A continuación se mencionan los distintos métodos que se van a utilizar en la presente investigación:

**Científico.-** Dado que este método permite observar, extractar, concluir y confrontar el tema, además de analizar el problema formulado, así como llegar a la meta propuesta y al cumplimiento de los objetivos planteados.

**Analítico Descriptivo.-** Ya que este permite distinguir los elementos de un fenómeno y proceder a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, teniendo por finalidad examinar desde el punto de vista profesional, todos los aspectos y recursos que dispone la Importadora Ríos, visualizando un enfoque real de la situación en la que la importadora desempeña sus funciones.

**Deductivo.-** Se seguirá un procedimiento de razonamiento. En este método, de lo general a lo particular, de forma que partiendo de unos enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares. Se realizará los análisis correspondientes a recabar información pertinente al diagnóstico situacional que permitan llegar a establecer las conclusiones y recomendaciones que el proyecto tiene y las

soluciones que se pueda establecer para los parámetros descritos en la propuesta de plan estratégico.

**Descriptivo.-** Permitirá realizar análisis matemáticos y estadísticos con la representación gráfica de cuadros estadísticos, histogramas, pasteles, etc. Apoyados de modelos matemáticos que servirán para la demostración objetiva de todo y cada uno de los datos e información recabada a los largo de las etapas del desarrollo de la investigación.

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.**

### **TÉCNICAS.**

La información que necesitamos para la presenta investigación se puede recabar utilizando las siguientes técnicas.

**Observación.-** se podrán tener datos nuevos observando a los actores y situaciones pertinentes al desarrollo del proyecto.

**Entrevista.-** La misma se la aplicará al Gerente de la Importadora Ríos.

**Encuestas.-** Las encuestas son idóneas para investigaciones descriptivas. Se recabará información de los clientes internos y externos de la importadora. Existen cuatro métodos básicos para llevar a cabo las encuestas, personalmente, por teléfono, por correo y por internet. En el presente estudio se realizará en su totalidad con la encuesta personal, las

preguntas se formularán en un encuentro directo entre el encuestado y el encuestador.

### **INSTRUMENTOS.**

- Guías de Observación.
- Guías para grupos de enfoque.
- Encuestas con preguntas cerradas o de opción múltiple.

### **POBLACION Y MUESTRA.**

Cuando se realiza un estudio de investigación, se pretende generalmente inferir o generalizar resultados de una muestra a una población. Se estudia en particular a un reducido número de individuos a los que tenemos acceso con la idea de poder generalizar los hallazgos a la población de la cual esa muestra procede.

### **POBLACIÓN.**

La población de estudio son los clientes que posee la Importadora Ríos esto es en un número de 5.200 clientes hasta diciembre de 2013, para ello se utilizara la muestra.

### **TAMAÑO DE LA MUESTRA.**

La Muestra es el conjunto menor de individuos que a su vez es accesible y limitado, sobre el cual las mediciones o el experimento con la idea de

obtener conclusiones generalizadas de la población serán objetivos y simplificados en recursos.

Existen algunas fórmulas para determinar el tamaño de la muestra, para la presente utilizaré en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

**Donde:**

**n=** Tamaño de la muestra.

**N=** Universo (Cuadro Estadístico)

**e=** Margen de error del 5%

$$n = \frac{5.200}{1 + 5.200 \cdot 0.05^2}$$

$$n = 371$$

El resultado indica que se debe realizar 371 encuestas a los clientes de la Importadora Ríos, además aplicare encuestas a los 17 empleados que trabajan en la Importadora Ríos y una entrevista al Gerente, siguiendo las siguientes etapas del Plan Marketing.

**ANEXO N° 2****ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE**

1. ¿A qué se dedica la empresa?
2. ¿La empresa cuenta con una misión y visión?
3. ¿Cuáles son los objetivos y estrategias que tiene la Importadora?
4. ¿Qué control efectúa sobre sus productos?
5. ¿Interviene Ud. en la fijación del margen de utilidad de los productos que comercializa?
6. ¿Cree usted que el precio de los productos son competitivos?  
¿Por qué?
7. ¿Qué toma en cuenta para fijar el precio de los productos?
8. ¿Realiza actividades promocionales en su empresa? ¿Cuáles son?
9. ¿Usted brinda incentivos de compra a sus clientes?
10. ¿Qué tipo de publicidad utiliza para dar a conocer a la Importadora?
11. ¿Realiza algún tipo de motivación a sus empleados? ¿Qué tipo?
12. ¿Sus empleados poseen libertad para tomar decisiones? ¿De qué tipo y hasta qué grado?
13. ¿Se capacita al personal de la empresa? ¿En qué temas?
14. ¿La empresa dispone de una base de datos de sus clientes?
15. ¿Cuáles considera usted que son sus principales competidores?
16. ¿Cómo hace para conocer la demanda del producto?

**17.¿Qué canales de distribución utiliza la empresa para comercializar los vehículos y repuestos?**

**18.¿Ofrece Usted, a sus empleados las herramientas adecuadas para que puedan desarrollar las actividades a ellos encomendadas?**

## ANEXO N° 3

**ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO DE LA EMPRESA IMPORTADORA  
RÍOS**

1. ¿Qué cargo desempeña usted dentro de la empresa?
2. ¿Qué tiempo trabaja en la empresa Importadora Ríos”?
  - 1-5 Años ( )
  - 6-10 Años ( )
  - 10 Años en adelante ( )
3. ¿Cree usted que la empresa cuenta con una infraestructura adecuada para desarrollar sus actividades?
  - SI ( )
  - NO ( )
4. ¿Cómo es la relación con todos sus compañeros de trabajo?
  - Excelente ( )
  - Muy Buena ( )
  - Buena ( )
  - Regular ( )
  - Mala ( )
5. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa en el área en que usted trabaja?
  - SI ( )
  - NO ( )

**6. ¿Qué tipo de incentivos recibe usted de la empresa?**

**Económicos** ( )

**Premios** ( )

**Vacaciones** ( )

**Capacitación** ( )

**Ascensos** ( )

**Ninguno** ( )

**7. ¿La empresa le brinda a usted implementos de seguridad para el desempeño de sus labores diarias?**

**SI** ( )

**NO** ( )

**8. ¿Considera usted que el sueldo que percibe es?**

**Muy Bueno** ( )

**Bueno** ( )

**Regular** ( )

**9. ¿Conoce usted la misión, visión, los objetivos y políticas de la empresa?**

**SI** ( )

**NO** ( )

**ANEXO N° 4****ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA IMPORTADORA RÍOS**

1. **¿Cree usted que los productos ofrecidos por la importadora Ríos son?**

**Regular ( )**

**Bueno ( )**

**Muy Bueno ( )**

**Excelente ( )**

2. **¿Ha tenido problemas con los productos que oferta la Importadora?**

**SI ( )**

**NO ( )**

3. **¿Por qué medio de comunicación conoció usted la existencia de la Importadora Ríos?**

**Radio ( )**

**T.V. ( )**

**Prensa Escrita ( )**

**Amigos ( )**

**Otros (por visita del vendedor) ( )**

**Ninguno ( )**

4. **¿Cómo considera usted a la publicidad que emplea la Importadora Ríos para atraer clientes?**

**Malo** ( )

**Regular** ( )

**Bueno** ( )

**Muy Bueno** ( )

**Excelente** ( )

5. **¿En qué cree usted que debe mejorar la Importadora Ríos?**

**Atención al Público** ( )

**Ampliación Espacio Físico** ( )

**Mejorar sus Precios** ( )

**Otros** ( )

6. **¿Considera usted que los precios que oferta la Importadora Ríos por los productos que ofrece, con relación a la competencia son?**

**Iguales** ( )

**Elevados** ( )

**Baratos** ( )

7. **¿Cuándo Ud. compra vehículos y repuestos prefiere?**

**Marca** ( )

**Precio** ( )

**Calidad** ( )

8. ¿El vendedor le informa sobre los beneficios de los productos que oferta la Importadora Ríos?

SI ( )

NO ( )

9. ¿El vendedor es cordial con Usted?

Siempre ( )

Algunas Veces ( )

Nunca ( )

10. ¿Ha tenido problemas con el servicio que ofrece la Importadora Ríos?

Siempre ( )

Algunas Veces ( )

Nunca ( )

11. ¿Ha tenido retrasos en la entrega del producto?

SI ( )

NO ( )

ANEXO Nº 5

FOTOS



# ÍNDICE

PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA.....	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	5
c. INTRODUCCIÓN .....	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA .....	10
e. MATERIALES Y MÉTODOS .....	47
f. RESULTADOS .....	51
g DISCUSIÓN.....	122
h. CONCLUSIONES .....	147
i. RECOMENDACIONES .....	149
j. BIBLIOGRAFÍA .....	150
k. ANEXOS.....	152
ÍNDICE .....	169