

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**UNIDAD DE POSGRADOS**

**DIPLOMADO EN MARKETING**

**MONOGRAFÍA**

Plan Estratégico de Marketing para la EMPRESA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES “IMPORVAL” en La Ciudad de Quito.

**DIRECTOR: Eco. Jorge Núñez**

**AUTORA: MÓNICA A. LEGARDA SEVILLA**

**D. M. de Quito, Febrero del 2012**

## **BIBLIOGRAFIA:**

- 1) ANDERSEN, Arthur, **DICCIONARIO ESPASA, Economía y Negocios**, Editorial Espasa
- 2) BERNAL TORRES, César Augusto, **Metodología de la investigación para la administración y economía**, Pearson, Bogota, 2000.
- 3) CHAVES, Norberto, **“La Imagen Corporativa”**, Ediciones G. Gili S.A. de C.V., 4ta edición, México, 1996, pág. 13
- 4) HERNADEZ, Sampieri, **Metodología de la investigación**, 3era Edición, Mc Graw Hill, México 2003.
- 5) KOTLER, Philip, **El Marketing según Kotler**, Editorial Paidos, Argentina 1999
- 6) LAMBIN, Jean- Jacques, **Casos prácticos de Marketing**, Edición, Mc Graw Hill, México 2003.
- 7) SANTESMASES, Miguel, **MARKETING, Conceptos y Estrategias**, 1ra Edición, Ediciones Pirámides, Madrid, 2000
- 8) SCHEINSOHN, D. 1993, Pag 165
- 9) Reglamento de Prevención de Incendios.

## **Internet:**

- 10) BANCO CENTRAL DEL ECUADOR: [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec).
- 11) INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec).

## **DEDICATORIA**

**Dedico esta tesis a:**

**DIOS con todo mi corazón.**

**Mí madre la Sra. Carmen Sevilla por su entereza, dedicación, honestidad y por los valores morales que grabó en mí.**

## AGRADECIMIENTO

**Mi agradecimiento va dirigido a todas aquellas personas que directa e indirectamente me apoyaron en el camino, lealmente.**

<u>CAPITULO I</u>	<u>PAG.</u>
<b>ANTECEDENTES Y OBJETIVOS</b>	
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.4. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN	5
1.5. METODOLOGÍA	7
1.6. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	7
<u>CAPITULO II</u>	
<b>ANÁLISIS DE LA EMPRESA IMPORVAL</b>	
2.1. ANTECEDENTES	11
2.2. FLUJOS DE IMPORVAL	12
2.2.1. FLUJO DEL DEPARTAMENTO DE GERENCIA	13
2.2.2. FLUJO DE LAS FUNCIONES DE SECRETARÍA	14
2.2.3. FLUJO DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	15
2.2.4. FLUJO DE LA CONTRATACIÓN DE RECURSO HUMANO	17
2.2.5. FLUJO DE IMPORTACIÓN	18
2.2.6. FLUJO DE VENTAS AL MOSTRADOR	20
2.2.7. FLUJO DE VENTAS EXTERNAS AL POR MAYOR	21
2.3. CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	24
2.4. ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO IMPORVAL	25
2.5. NORMAS Y POLÍTICAS DIRIGIDAS HACIA EL TALENTO HUMANO	27
2.6. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	28
2.6.1. MATRIZ DE PONDERACIÓN	34
2.6.1.1. MATRIZ DE PONDERACIÓN FORTALEZAS	34
2.6.1.2. MATRIZ DE PONDERACIÓN DEBILIDADES	35
2.7. MATRIZ EFI	36
2.8. CADENA DE VALOR IMPORVAL	37
<u>CAPITULO III</u>	
<b>ANÁLISIS DEL SECTOR DE REPUESTOS AUTOMOTRICES</b>	
3.1. INTRODUCCIÓN	38
3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO CERCANO	39
3.2.1. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES	39
3.2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	40

3.3. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	42
3.3.1. RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS	42
3.3.2. ENTRADA POTENCIAL DE COMPETIDORES	43
3.3.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	44
3.3.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES (FUERZA DE LOS CLIENTES)	44
3.3.5. PRODUCTOS SUSTITUTOS	45
3.3.6. SINOPSIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER DE IMPORVAL	46
3.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO LEJANO	47
3.4.1. FACTORES SOCIOECONOMICOS	47
3.4.2. FACTORES SOCIO CULTURALES	47
3.4.3. FACTORES POLÍTICOS – LEGALES	48
3.4.4. FACTOR – LA INFLACIÓN	49
3.5. DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	51
3.5.1. MATRIZ DE PONDERACION DE OPORTUNIDADES	53
3.5.2. MATRIZ DE PONDERACION DE AMENAZAS	54
3.6. MATRIZ EFE	55

#### CAPITULO IV

##### TENDENCIA DE LA DEMANDA

4.1. GENERALIDADES	56
4.2. DIAGNOSTICO DE MERCADO	58
4.3. EL ENTORNO DE MERCADO	59
4.4. ESTRUCTURA Y BALANCE DE MERCADO	64
4.5. ESTRUCTURA DE LA DEMANDA INTERNA DE LA EMPRESA	68
4.6. ESTUDIO APLICADO DEL CONSUMIDOR	70
4.7. SUGERENCIAS PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	74
4.8. CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO DE MERCADO	75
4.8.1. CONCLUSIONES	75
4.8.2. RECOMENDACIONES	76

#### CAPITULO V

##### PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

5.1. INTRODUCCIÓN	77
5.2. VISIÓN	79
5.3. MISIÓN	80
5.4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA	81

5.4.1. OBJETIVO GENERAL	81
5.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	81
5.5. VALORES	82
5.6. SINTENSIS DEL ANÁLISIS INTERNO Y DEL ENTORNO	83
5.6.1. SUMARIO	83
5.7. MATRIZ FODA	84
5.8. ESTRATEGIAS FODA	85
5.8.1. ESTRATEGIAS FO	85
5.8.2. ESTRATEGIAS DO	85
5.8.3. ESTRATEGIAS FA	85
5.8.4. ESTRATEGIAS DA	85
5.9 MATRIZ DE MEZCLA DE MARKETING	86
5.9.1 MATRIZ DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE MERCADEO	91
5.9.2. RECOMENDACIONES	93

## **PROLOGO**

Debido a los diferentes cambios en la última década, las empresas deben enfrentarse a los consumidores, con productos o servicios a la medida de sus gustos y necesidades.

Tomando en cuenta, que mencionados consumidores se vuelven cada vez más complejos y refinados, razón por la cual las empresas, deben estar listas para proporcionar nuevos medios para satisfacer la demanda de acuerdo al crecimiento del poder adquisitivo del sector al cual está direccionado el servicio o producto. Ya que en la actualidad las oportunidades se encuentran en los mercados globales, a través de la competitividad, por lo tanto los productos o servicios que se ofrezcan, deben estandarizarse a nivel internacional, con el propósito de no limitarse.

Es muy importante denotar, que no hay mejor ejemplo que los cambios ocurridos por la competencia, en los cuales podemos mencionar cambios sociales, culturales, económicos y políticos, los mismos que influyen y forman parte de los negocios.

Manejando como base lo antes descrito, en el documento se sugerirá a Imporval, incursionar en cambios en las actividades administrativas y operacionales, con el fin de que la empresa se prepare para el futuro, además de que dichos cambios se ajusten a nuevos retos y considere los distintos impactos que puedan darse en la parte interna y en el entorno de la empresa, teniendo presente, la flexibilidad, el cambio, el mejoramiento continuo y la evaluación, a través de la planificación.



## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES Y OBJETIVOS**

#### **1.1.ANTECEDENTES**

La operación de ensamblaje de vehículos en el Ecuador, intensifica la necesidad de importar y fabricar partes y piezas automotrices, para atender el ensamblaje nacional de vehículos, así como para la reparación y mantenimiento de los vehículos existentes.

En el año 1969, el país contaba con una sola ensambladora de vehículos “AYMESA”, la cual estaba vinculada con General Motors Company; década en la cual no existían muchos proveedores, de piezas y partes para el ensamblaje y reparación de vehículos. Con el ingreso al Pacto Andino, en esta misma época se comenzó a desarrollar el sector automotriz y por consiguiente el sector de importaciones de partes y piezas, en donde se impulsaron políticas de industrialización y de integración regionales.

En 1983 la importación de repuestos automotrices se incrementó, como resultado de las medidas de protección para el sector automotriz, decretadas por el Pacto Andino, la misma que se basó, en la prohibición de importar vehículos montados (armados), y el permitir importar vehículos totalmente desmontados ó en partes. Este decreto, duró poco tiempo, ya entre 1985 y 1987 se flexibilizó la importación de vehículos, pero se fijaron aranceles altos; además, se comenzó a desarrollar un programa de fabricación de automóviles de bajo costo, lo mismo que afecto positivamente a los repuestos automotrices, en costo, precios y apertura del mercado; este programa se clausuró en 1991 y, como consecuencia, se levantaron las restricciones arancelarias sobre las importaciones para ensamblaje; a partir de ese momento, se pudo incluso exportar automóviles baratos ensamblados en Ecuador hacia Colombia y Perú especialmente; se produjo una especialización entre las subsidiarias de las

transnacionales ubicadas en los países del Pacto Andino, a los que Ecuador exportaba y exporta barato (entre otros motivos, por sus bajos impuestos), e importaba caro, especialmente desde Venezuela, ya que la mayoría de piezas se importaban desde el mencionado país.

A partir de 1995, se inician las importaciones de piezas y partes automotrices directamente desde KOREA por los almacenes distribuidores, ya que los costos se abarataron aún más con la actividad antes descrita, y desde ahí se ha podido apreciar mayor accesibilidad de vehículos, accesorios y partes de vehículos.

## 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A medida que el sector de partes y piezas automotrices ha ido creciendo, las empresas que se dedican a este giro de negocio, se han visto en la necesidad de mantener e incrementar sus ventas, tomado en cuenta la abundante competencia dentro de la comercialización y distribución de repuestos automotrices, razón por la cual se sugiere poner en marcha el siguiente documento, en el cual se realizará un estudio para lograr un mejor y mayor posicionamiento dentro del mercado, sugiriendo cambios profundos en la apertura y expansión de los mercados, aumentando la rentabilidad y mejorando la imagen Organizacional.

### 4.1.1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA: (CAUSAS Y EFECTOS)

<b>INDICADORES</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFECTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Falta de motivación para implementar nuevos planes estratégicos hacia el mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Poco interés del personal para llevar a cabo los pocos planes implantados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Pérdida del poco capital invertido.</li><li>➤ Procesos deficientes en los departamentos de Administración y Ventas</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Competencia Desleal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Falta de ética profesional de ex empleados de la empresa.</li><li>➤ Falta de Acciones legales de la empresa hacia ex empleados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Aumento de la competencia.<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Pérdida de clientes</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Estructura organizacional deficiente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Falta de organización Departamental y Funcional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Realización de dobles Funciones y deficiente acatamiento de órdenes.</li></ul>

### 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la empresa IMPORVAL, enfocado a incrementar el nivel de ventas de la empresa, mantener a los clientes actuales y atraer nuevos clientes, mediante la implementación de estrategias, metodologías y tiempos que le permitan lograr el objetivo propuesto.

## Objetivos Específicos

OBJETIVOS ESPECIFICOS	METAS
✓ Realizar un análisis de la situación actual de la industria de las partes y piezas automotrices mediante un estudio de factores de macro y micro ambiente, determinando el diagnóstico de la misma y su entorno.	✓ Determinar la realidad de la empresa.
✓ Identificar la estructura del mercado los gustos, necesidades y preferencias de los clientes; a través de una investigación de mercado.	✓ Buscar una ventaja distintiva de las empresas ya existentes en el mercado actual.
✓ Identificar la rentabilidad del plan a través de un análisis financiero, determinando los costos de inversión requerida, mediante la aplicación de técnicas contables.	✓ Mejorar el nivel de precios propuestos a los productos y servicios.
✓ Difundir la empresa con la ayuda de técnicas de marketing como el merchandising, promociones, análisis de tendencias, prospectación de clientes, etc.	✓ Captar nuevos segmentos de mercado.
✓ Mantener una investigación continua de las tendencias del	✓ Mejorar y superar las expectativas

mercado actual.	de los clientes reales y potenciales.
✓ Reestructura del organigrama funcional analizando cada una de las actividades que se están desarrollando.	✓ Mejorar las actividades de cada uno de los empleados.

## 1.4. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

### FORMULACION

¿Será factible aumentar el porcentaje de ventas, mejorar la percepción actual y atraer nuevos clientes para a la empresa “Imporval”, mediante la elaboración de un Plan de Marketing Estratégico?

### SISTEMATIZACION

- 1) ¿Cuál es la oferta actual en el mercado?
- 2) ¿Cuál es la demanda actual existente en el mercado?
- 3) ¿La empresa aceptará el cambio propuesto?
- 4) ¿Cómo se evaluará la rentabilidad del proyecto?
- 5) ¿A quienes beneficiará más el proyecto?
- 6) ¿Cuáles son los competidores directos
- 7) ¿Cuáles son los competidores indirectos?

A medida que se acelera el ritmo del cambio, las compañías ya no pueden confiar en sus viejas prácticas comerciales para mantenerse dentro del mercado y uno de los grandes retos que se presenta para la gestión de la empresa es el factor, aunque impreciso pero productivo, de la Capacidad Gerencial. La tendencia a la

globalización de los mercados y de la actividad empresarial, surge del impulso dinámico de la mejora tecnológica.

La planeación estratégica a desarrollar, busca encaminar las pautas necesarias para que la empresa IMPORVAL y sus directivos se sientan cómodos para la toma de decisiones en un entorno cambiante, y que se acoplen sistemáticamente a las estrategias funcionales y decisiones operativas con las estratégicas de mayor rango.

El plan estratégico se basará en el análisis de las cinco fuerzas de PORTER de las cuales pueden combinarse con otras variables estratégicas para alcanzar una estrategia integrada a las necesidades de IMPORVAL.

#### QUE

Creación de un Plan Estratégico de Marketing para la empresa IMPORVAL, localizada en la ciudad de Quito.

Mediante un diagnóstico donde se podrá identificar la realidad actual de la empresa, identidad, comunicación, filosofía, procedimientos, cultura, estilo y su contribución a la sociedad.

#### COMO

Mediante los conocimientos adquiridos a lo largo del ciclo universitario y la experiencia adquirida en el diario vivir los mismos que serán puestos en práctica con el fin de lograr realizar un proyecto digno para su posterior ejecución.

Concurriendo a bibliotecas y centros de estudios para ampliar los conocimientos y sustentar las falencia encontradas en el desenvolvimiento del trabajo.

Se mantendrá una continua interrelación con la empresa, lo cual permitirá tener un claro concepto de su situación actual para encaminar el proyecto de acuerdo a sus necesidades.

Así también se realizará trabajos de campo (encuestas) para conocer la situación del mercado.

Finalmente la utilización de tecnología que faciliten los procedimientos y disminuyan considerablemente los tiempos de realización.

### CON QUÉ

Para el presente proyecto se requerirá de:

- Recursos Financieros; Los cuáles serán provenientes del sueldo propio, apoyo de la familia y asesores para la investigación de mercado (realización de encuestas) y para la implementación de aspectos que intervienen dentro el Plan Estratégico.
- Recursos Humanos; asesoría jurídica, en diseño, comunicación, y administración.
- Recurso Tecnológico; uso de programas de medición de datos, diseño y técnicas de investigación.

## **1.5. METODOLOGÍA**

La metodología a utilizar durante el proyecto consiste en los análisis del sector y la empresa en sí, los resultados de mencionadas investigaciones, ayudará a tener una visión más clara y amplia de la situación de Imporval, para de esta manera iniciar con la elaboración del Plan estratégico por escenarios, para poder sugerir a la organización en que escenario es más idóneo iniciar la expansión de sus operaciones y la aplicación de las estrategias correspondientes.

Toda la investigación que se va a realizar en el proyecto tiene tanto análisis cuantitativo como cualitativo, además se ha propuesto brindar a los consumidores otro punto de venta, con el fin de dar mayor comodidad a los mismos.

## 1.6. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En la actualidad toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisan elaborar un Plan de Marketing Estratégico, claro y conciso que le permita a estas desarrollarse y adaptarse a los cambios de su entorno mediante estrategias rápidas y dinámicas.

Estudios demuestran que: "Las compañías a menudo no logran reconocer que su mercado cambia cada pocos años"<sup>1</sup> por lo que la estrategia que le sirvió para generar un buen rendimiento el año anterior, puede resultar obsoleta para el próximo.

Existen varios elementos que son claves para el buen funcionamiento y rendimiento de una empresa, los cuales deben ser que analizados continuamente, entre los principales elementos a analizar dentro de una empresa tenemos: los planes y objetivos planteados, las estrategias para conseguir los objetivos, el proceso de evaluación y control, el talento humano, los trabajadores, las instalaciones, la capacitación del personal, la comunicación, entre otros.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa" El presente documento tienen como propósito crear y proponer un plan estratégico de marketing para "IMPORVAL"

El Plan Estratégico de Marketing que se desea crear y sugerir a IMPORVAL, busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio competir adecuadamente, en correspondencia con las oportunidades y amenazas

---

<sup>1</sup> Kotler, Philip, El marketing según Kotler, pág. 17



que ofrece el entorno, produciendo así cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Dicha planeación se fundamenta en seis fases bien definidas:

- 1) análisis de la situación
- 2) objetivos de marketing
- 3) el posicionamiento y la ventaja diferencial
- 4) la descripción de los mercados meta hacia los que se dirigirán los programas de marketing
- 5) el diseño de la mezcla de marketing
- 6) los instrumentos que permitirán la evaluación y control constante de cada operación planificada.

Todas estas fases tienen como propósito buscar soluciones y mejoras, acordes a la actualidad empresarial. El estudio involucrará a todos los departamentos de la empresa desde la cúpula directiva hasta el personal subcontratado dado que la planeación estratégica no es un proceso aislado, y necesita el compromiso de todos para poder llevarlo a cabo.

El punto de partida será la respuesta de tres preguntas:

¿Dónde estamos en este momento?

¿Hacia dónde queremos ir ?

¿Cómo vamos a llegar?

Al responder estas preguntas básicas se determinarán los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar los objetivos determinados.

Finalmente el desarrollo del plan estratégico de marketing ayudará a la empresa tener una mayor flexibilidad frente a los constantes cambios, en su entorno y las estrategias adecuadas para enfrentarlos y manejarlos de una mejor manera.

Los beneficios que el Plan de Marketing Estratégico brindará a la Empresa son:

- Estimulación del pensamiento sistemático de la gerencia de marketing.
- Mejor coordinación de todas las actividades de la empresa.

- Orientación a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo.
- Evitar desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de la empresa.
- Contribuir a que haya mayor participación de los ejecutivos, al interrelacionar sus responsabilidades conforme cambien los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelve.
- Aumento del reconocimiento de la empresa.
- Mayor confianza de los empleados de la empresa.

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS DE LA EMPRESA IMPORVAL**

#### **2.1. ANTECEDENTES**

Imporval es una microempresa, que se dedica a la importación y comercialización de partes y piezas automotrices, en las marcas Chevrolet, Daewoo, Hyundai, Kia, Isuzu y Suzuki, la misma inició sus actividades, en el año 2000, bajo la dirección del señor Luis Herrera quien adquirió experiencia en el área automotriz, dentro del departamento de ventas de la empresa Automotores Continental, más tarde en el año 1995, se asocia con un grupo familiares emprendedores y conforma Car Shopping – Dhelytyre, microempresas, que también se dedican a importar y comercializar repuestos de vehículos, las mismas que están vigentes y son actualmente parte de la competencia de Imporval.

En el año de 1999, el señor Herrera decide vender sus acciones y dissociarse de las empresas antes descritas y emprende la organización llamada Imporval, la misma que se inicio como comercializadora, a finales del año 2002 comienza los tramites para su primera importación de repuestos automotrices y para el mes de febrero del 2003, llega la importación a las afueras de la empresa, a partir de ese momento Imporval ve la necesidad de extenderse y alquila una bodega aladaña al almacén, por lo cual dicho crecimiento se consideró positivo y beneficioso.

Desde el año 2003 Imporval realiza 4 importaciones al año, es decir una cada tres meses, y es así como Imporval se ha convertido en el proveedor de partes, piezas y accesorios para vehículos de otros almacenes comercializadores de repuestos en varias provincias, (Pichincha, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Loja, Lago Agrio, Puyo, etc.). En la actualidad por la seriedad y credibilidad que la empresa ha proyectado hacia el mercado, también es proveedor de dos empresas importantes aseguradoras como son AIG Metropolitana e Interoceánica.

## **2.2. FLUJOS DE IMPORVAL**

### **INTRODUCCIÓN**

Se ha decidido emplear la técnica de diagrama de flujo, para poder describir las actividades de la empresa importadora y comercializadora de repuestos Imporval, ya que se pretende representar gráficamente la secuencia de operaciones, movimientos, decisiones, y eventos que ocurren en un proceso, dicha representación se la realiza a través de formas geométricas y símbolos.

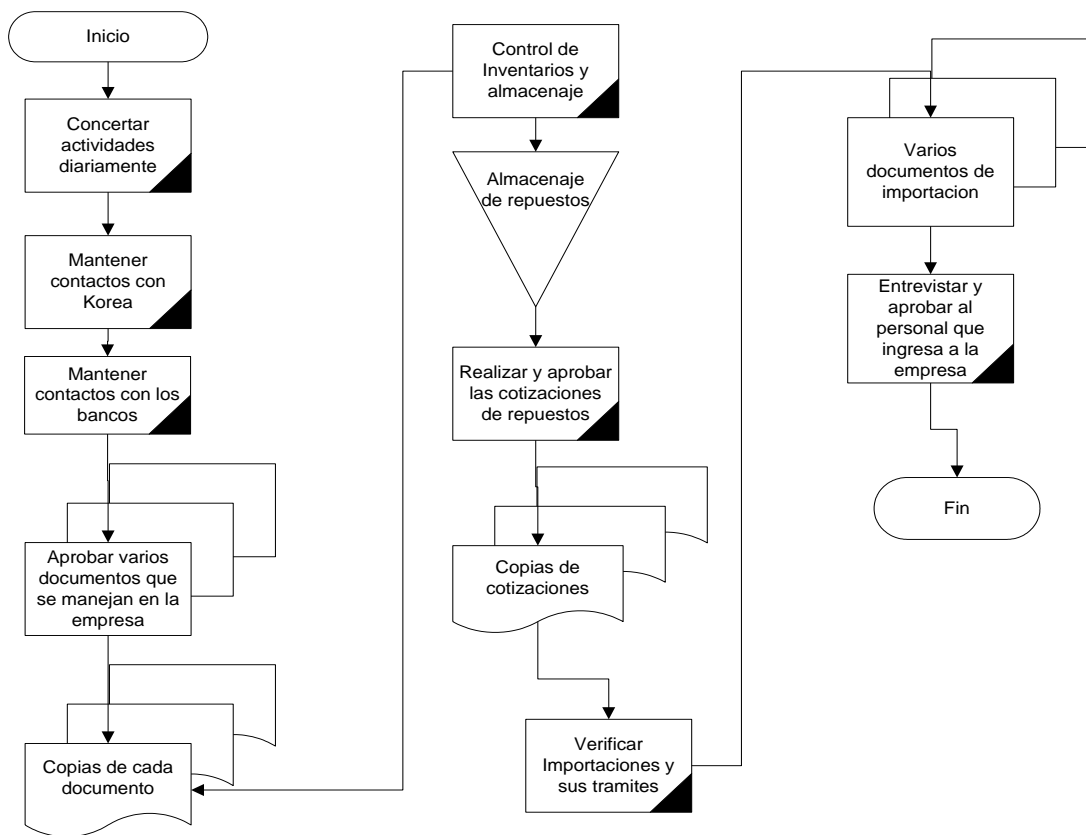
Para elaborar un diagrama de flujo es muy importante, realizar una lista de las personas, departamentos y actividades que participan en cada operación, esto se debe seguir para conocer las funciones de la empresa.

### 2.2.1. FLUJO DEL DEPARTAMENTO DE GERENCIA

Las actividades que se podrá observar en el flujo, encierran toda la responsabilidad que tiene el gerente de una microempresa, además que permite ver la importancia de ampliar los movimientos y enfoque a futuro que debe tener la empresa, en el ámbito gerencial administrativo, con el fin de proyectar el control de acuerdo al crecimiento de las actividades por medio de la delegación.

### DIAGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE GERENCIA

Gráfico # 1



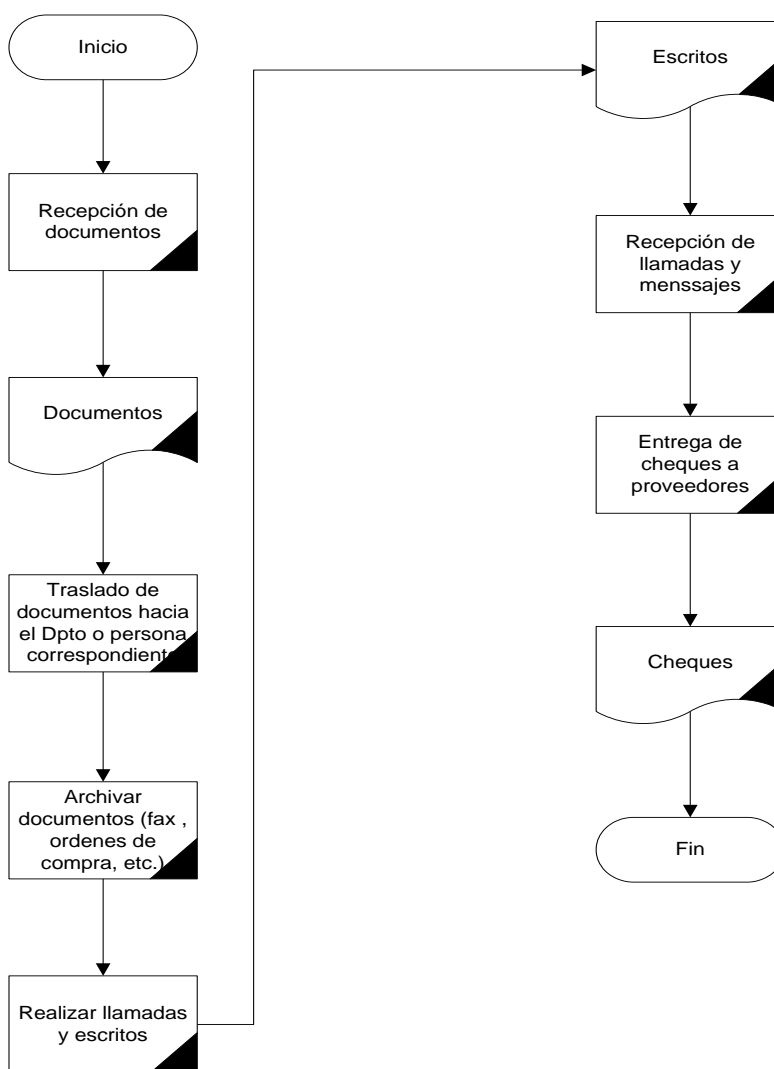
Elaborado por: *Mónica Legarda*

### 2.2.2. FLUJO DE LAS FUNCIONES DE SECRETARÍA

En el flujo a continuación, se puede apreciar que las actividades son tradicionales, las mismas que irán incrementando proporcional al crecimiento de la empresa y al número de responsabilidades que delegue la gerencia a este cargo.

#### DIAGRAMA DE LAS FUNCIONES DE SECRETARIA

Gráfico # 2



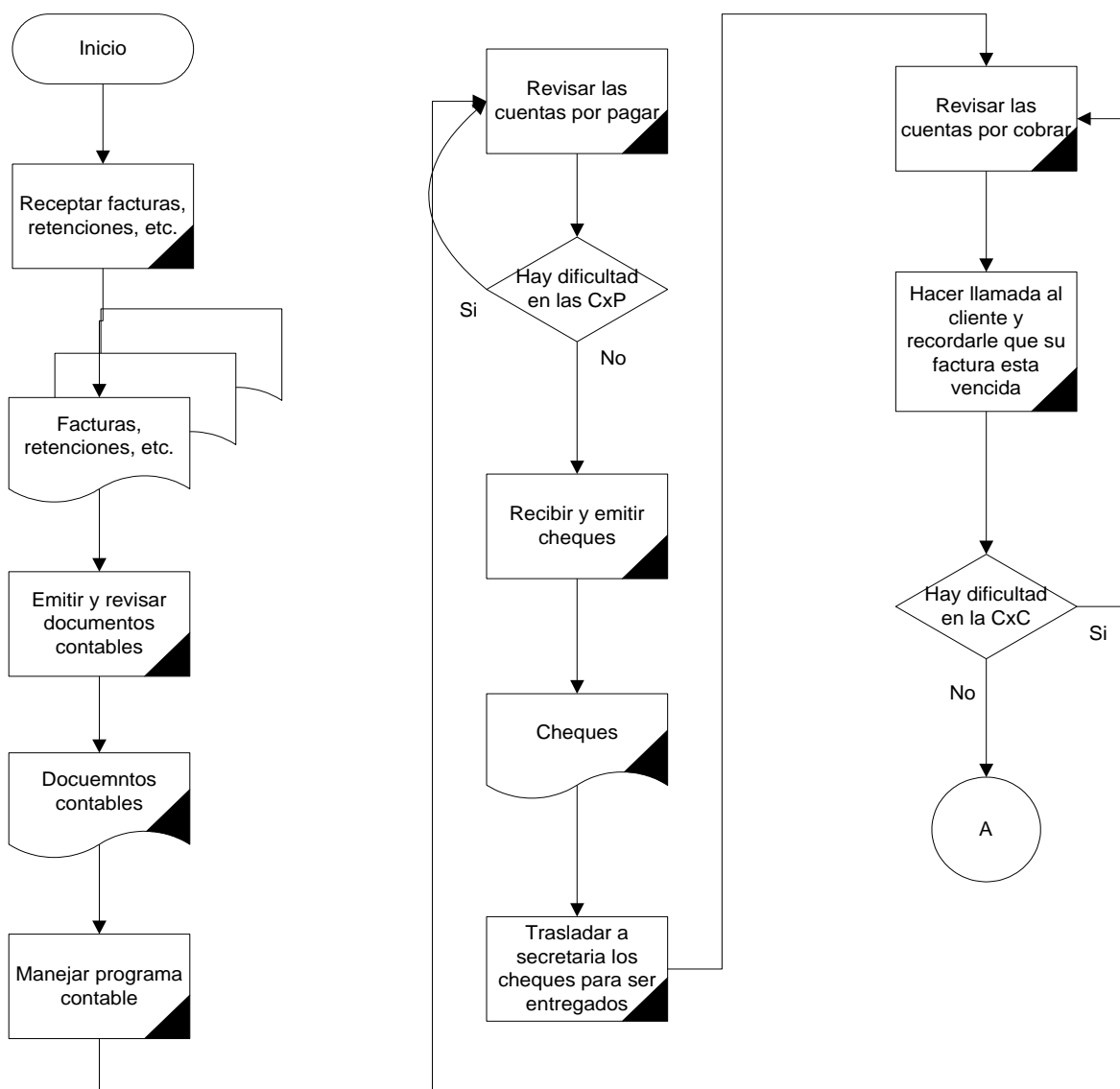
*Elaborado por: Mónica Legarda*

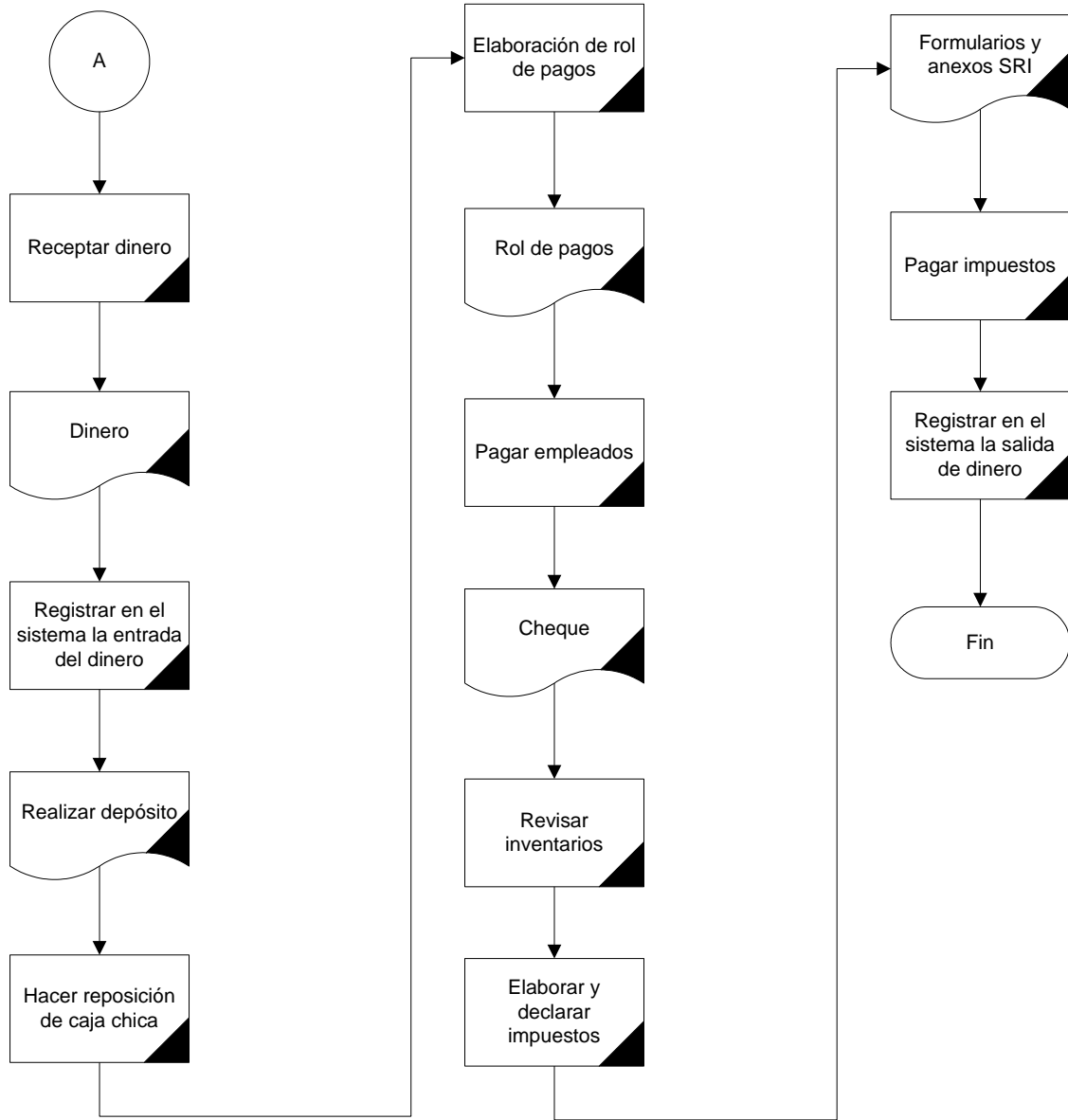
### 2.2.3. FLUJO DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Como se puede observar en el gráfico en el proceso contable, dentro de Imporval, está cuenta con tres personas encargadas de esta actividad, la cual está más establecida dentro de la empresa, por el manejo de programa, de documentos, de criterios y de información actualizada. (Ver anexo levantamiento del proceso).

### DIAGRAMA DEL DEPARTAMENTO CONTABLE

Gráfico # 3





*Elaborado por: Mónica Legarda*

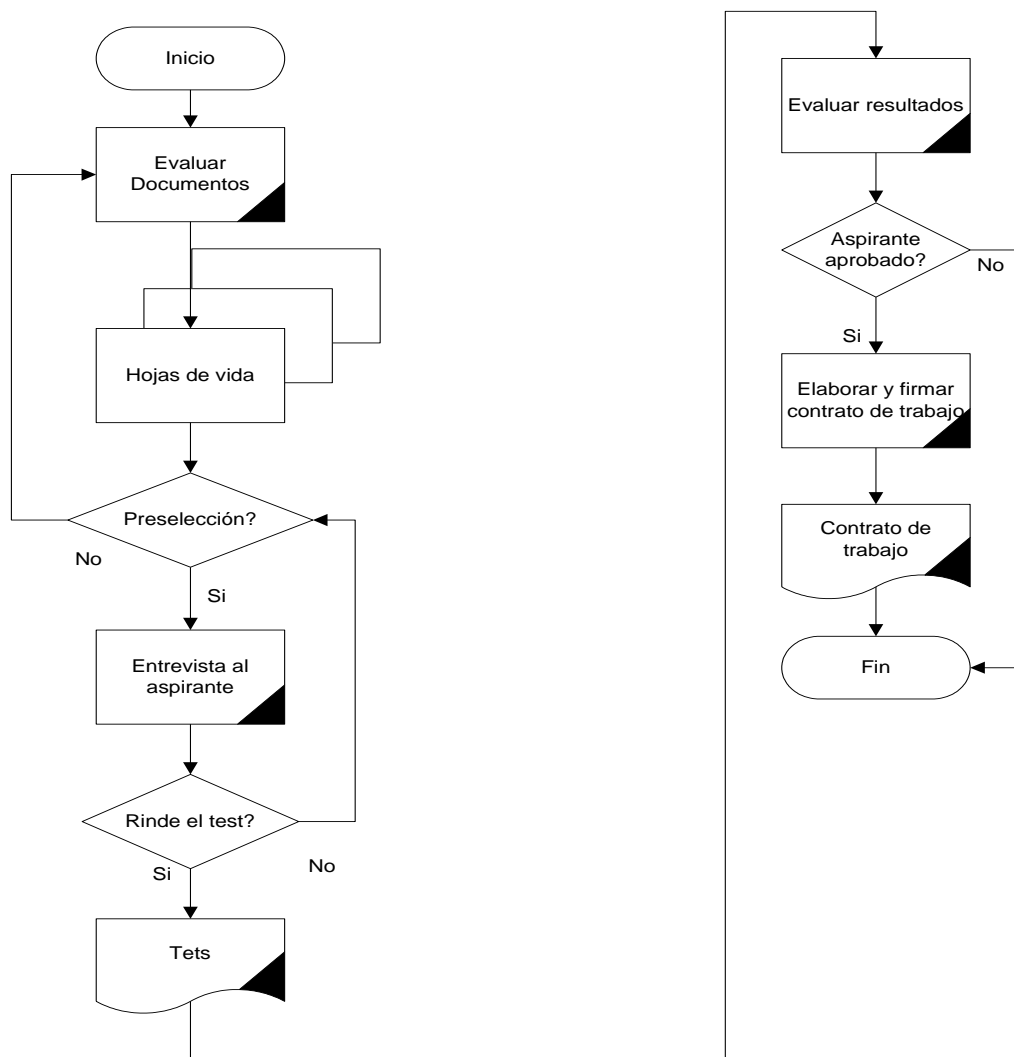


### 2.2.4. FLUJO DE LA CONTRATACIÓN DE RECURSO HUMANO

El departamento del talento humano la empresa toma en cuenta, la predisposición de los aspirantes, a través del interés, el deseo, la confiabilidad que proyecte la persona y de las aptitudes y actitudes, y no necesariamente la experiencia, ya que tienen la filosofía de la apertura al aprendizaje.

#### DIAGRAMA DE LA CONTRATACIÓN DE RR. HH.

Gráfico # 4



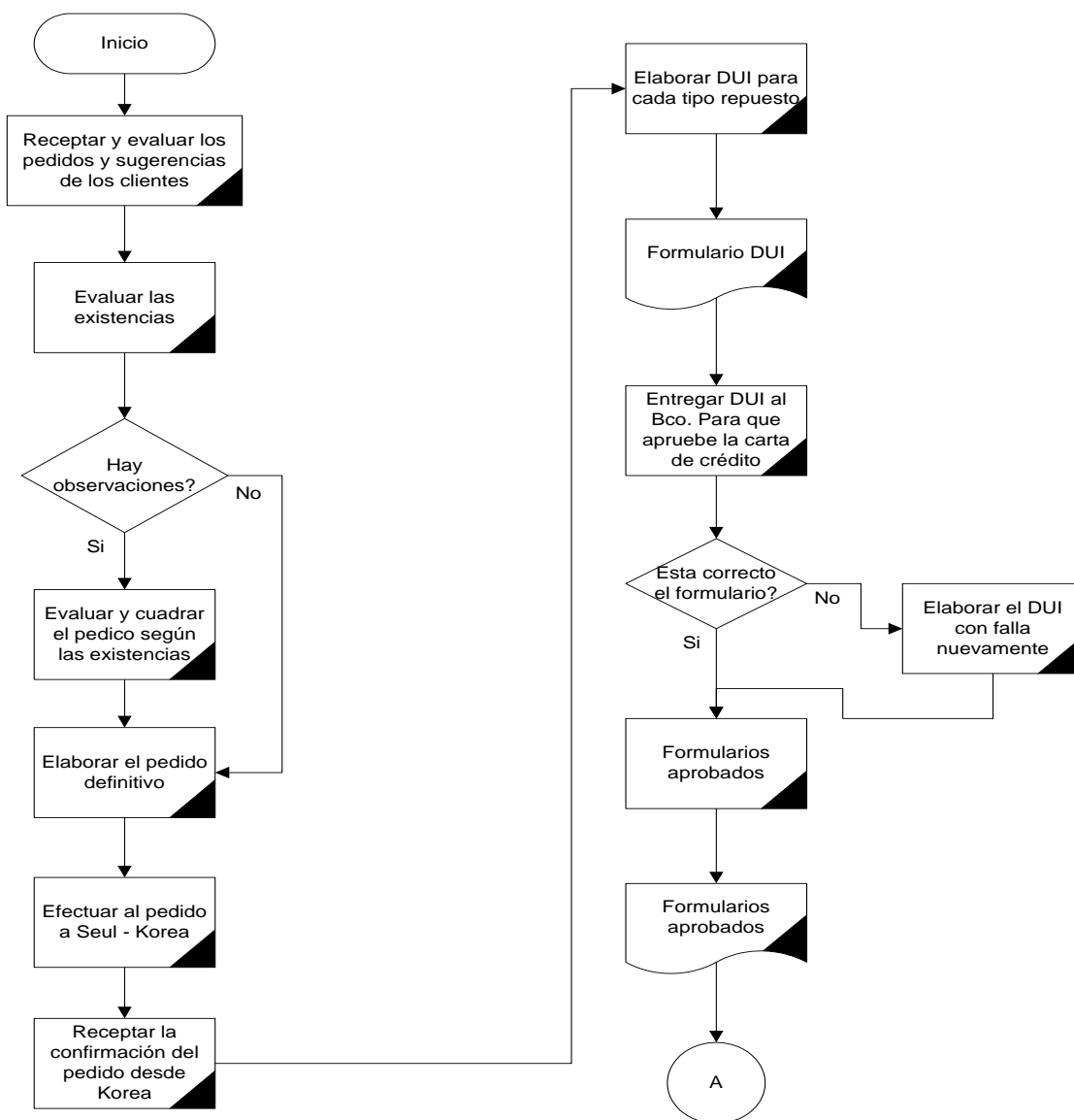
*Elaborado por Mónica Legarda*

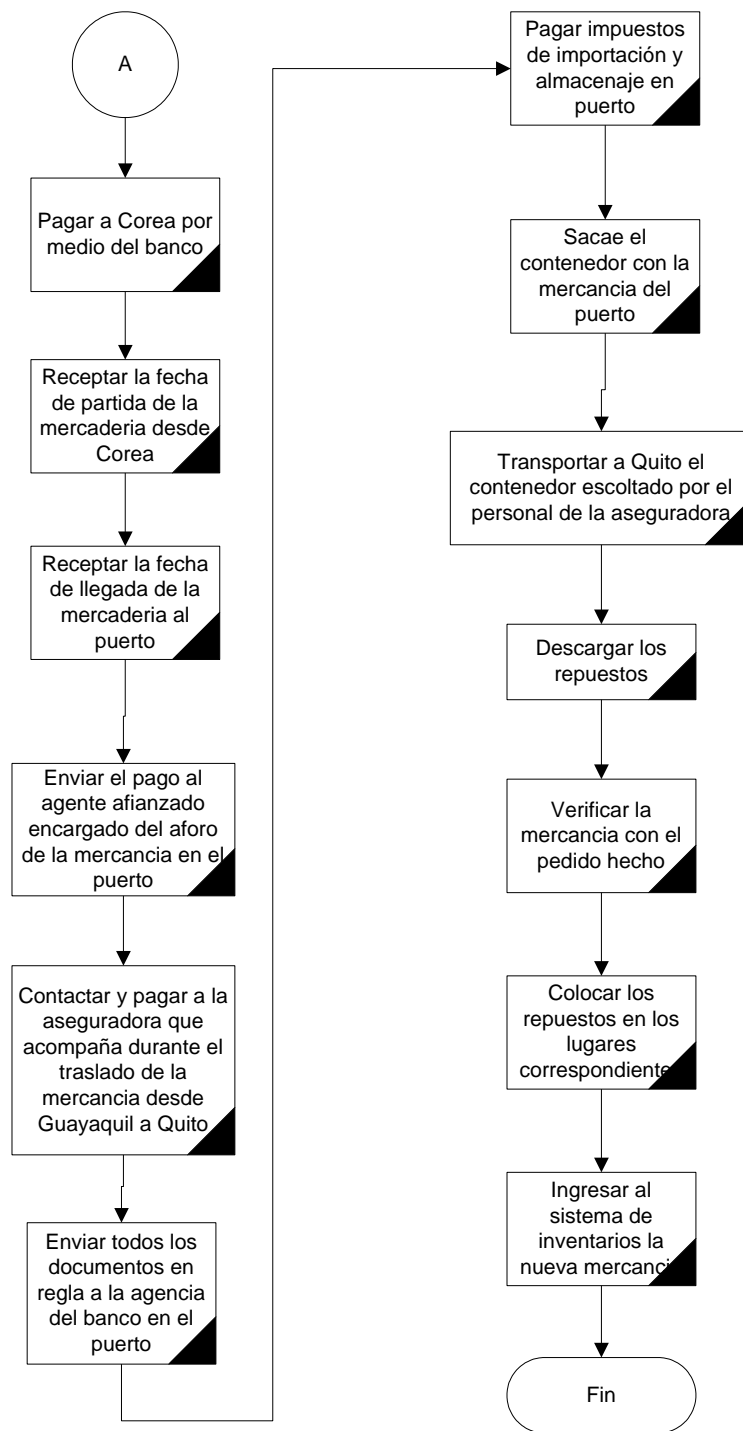
### 2.2.5. FLUJO DE IMPORTACIÓN

La actividad de importación de piezas y partes automotrices, es la más importante para la empresa, ya que este constituye la base de las operaciones de Imporval, en el cual interviene todo el personal, por el cruce de información tales como, inventarios, financiera – contable, ventas y la gerencial la misma toma las decisiones.

### DIAGRAMA DE IMPORTACIÓN

Gráfico # 5





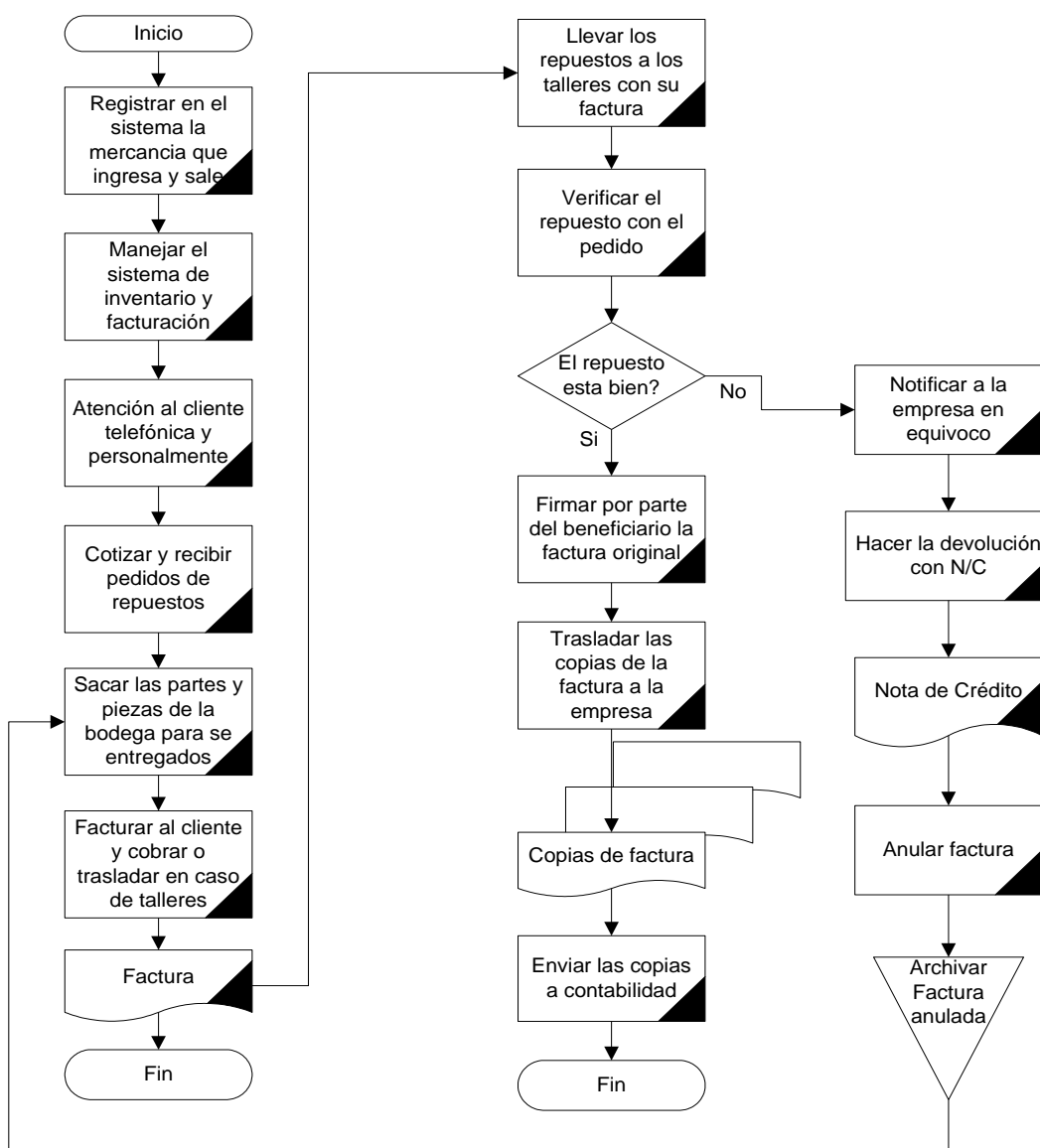
*Elaborado por Mónica Legarda*

### 2.2.6. FLUJO DE VENTAS AL MOSTRADOR

Las denominadas ventas al mostrador, son las que se realizan en el almacén de la empresa, es decir, se vende al consumidor final o a los talleres automotrices que están dentro de la ciudad de Quito.

#### DIAGRAMA DE VENTAS AL MOSTRADOR

Gráfico # 6



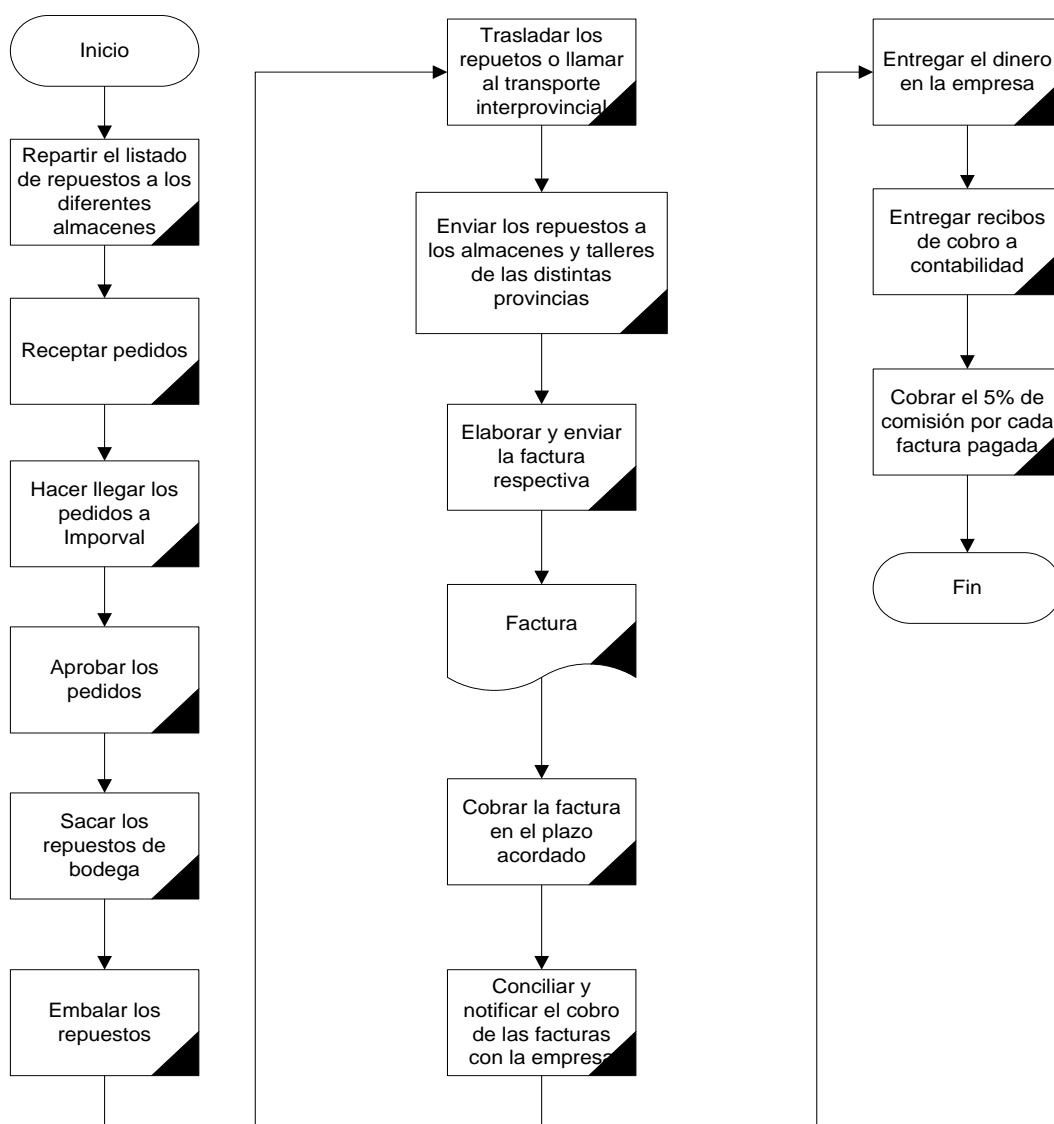
Elaborado por: Mónica Legarda

### 2.2.7. FLUJO DE VENTAS EXTERNAS AL POR MAYOR

Son las ventas que se realizan a los almacenes de las diferentes provincias, mencionadas ventas dentro de la empresa se las conoce como ventas al por mayor, las mismas que tienen otros precios, mayor plazo en el crédito, dependiendo de la compra y de la confianza que se le tenga a ese cliente.

#### DIAGRAMA DE VENTAS AL POR MAYOR

Gráfico # 7



Elaborado por: Mónica Legarda

Para conocer de mejor manera a Imporval, se diagramaron las funciones que se realizan en toda la empresa, con la finalidad de contribuir de mejor manera al análisis interno de la organización, ya que los diagramas asisten al estudio para fundamentar la necesidad de respuesta a las nuevas condiciones de desarrollo de la organización, entre las cuales están: los objetivos, las estrategias y planes, que sirven como punto de referencia para que la toma de decisiones se proyecten a mediano y largo plazo.

Además es importante denotar que con los flujos, se pretende ver a la empresa como un sistema, es decir, enfocar las relaciones entre las distintas actividades que se realizan en Imporval, ya que las mismas le dan una identidad a la empresa las cuales permiten distinguir si son singulares o diferentes de otras similares, esto se cimienta en su estructura como son los recursos, en las personas y sus relaciones, y los movimientos que estos cumplen. En otras palabras, “una organización es un sistema abierto, un conjunto de recursos, y acciones que permiten el comportamiento adaptable al entorno. Este enfoque permite reunir y organizar los elementos del sistema, así como sus interacciones con miras a una mayor eficacia de la acción”<sup>2</sup>.

Razón por la cual se ha visto necesario brindar información concreta a los integrantes de la organización, con la finalidad de que al corto plazo se pueda ver y proyectar a Imporval como un todo sincronizado, el mismo que sea flexible al cambio de acuerdo a las condiciones que se presenten en el transcurso del tiempo.

Mencionando que el análisis de las funciones permiten un mejor y mayor conocimiento de Imporval, también admite centrarse en el cliente, predecir, controlar el cambio, y viabilizar el mejoramiento por medio de los recursos disponibles, tener una visión integral de la organización, preparar a la organización para desafíos futuros.

---

<sup>2</sup> Mejía, Francisco. *Gestión Tecnológica*. Editora Guadalupe. Bogotá. 1998. p. 40.

Denotando que en ciertas actividades pertenecientes a los procesos son poco lo que la empresa puede ganar con un mejoramiento a través de un Proceso de soporte en caso de evolución de la empresa, y por el contrario la mayoría de veces resultan costosos y difíciles de controlar porque no se aplican a todas las actividades de una organización, el mejoramiento ”<sup>3</sup>:

Con lo antes descrito, podemos comprender que las funciones de una empresa son un conjunto o grupo de operaciones conectadas por un flujo de materiales e información que combina y hace de los insumos productos y servicios. Con la finalidad de aprovechar lo que posee la organización para lograr objetivos o alcanzar resultados.

Lo que se ha podido apreciar dentro de la empresa, durante el levantamiento de la información de Imporval, es que no todos los involucrados en cada una de las actividades, conocen completamente las mismas, es decir, las personas implicadas solo realizan una actividad específica dentro del proceso, pero no hay interacción de información, hay poco trabajo en equipo, y la empresa necesita unificar criterios, ideas para el desarrollo efectivo de Imporval.

---

<sup>3</sup> Harrington, J. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill. Bogotá. 1993.p. 19.

### 2.3. CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

Para obtener un juicio de la empresa, en el cuadro número 2 y gráfico número ocho y nueve se muestra la evolución de Imporval a través de sus ventas. Las cuales han tenido un crecimiento del 96.66% desde su puesta en marcha en el mes de Junio del año 2000.

#### REGISTRO DE VENTAS MENSUALES IMPORVAL

Cuadro # 2

Meses / años	2006	2007	2008	2009	2010
ENERO	8714.90	18037.00	17021.58	16665.42	16819.36
FEBRERO	12551.87	18713.08	17515.67	34135.42	14859.30
MARZO	21890.14	15789.09	19031.33	21937.42	16993.80
ABRIL	18793.51	21096.13	33186.53	18610.64	36232.70
MAYO	15720.58	21384.50	24226.17	18161.00	24193.21
JUNIO	17654.71	16849.92	18328.25	20254.32	26962.59
JULIO	19010.92	22073.00	21448.33	19888.57	21693.55
AGOSTO	18798.67	20976.83	15615.58	13677.31	22344.19
SEPTIEMBRE	20195.65	22262.33	37526.83	16681.06	27640.41
OCTUBRE	18197.17	14295.30	16436.00	62253.32	22495.62
NOVIEMBRE	15957.92	18589.73	14710.67	15513.61	33805.42
DICIEMBRE	19805.25	16411.00	12784.84	16040.25	24845.96
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>207291.29</b>	<b>226477.91</b>	<b>247831.78</b>	<b>273818.34</b>	<b>288886.11</b>

**Fuente:** IMPORVAL

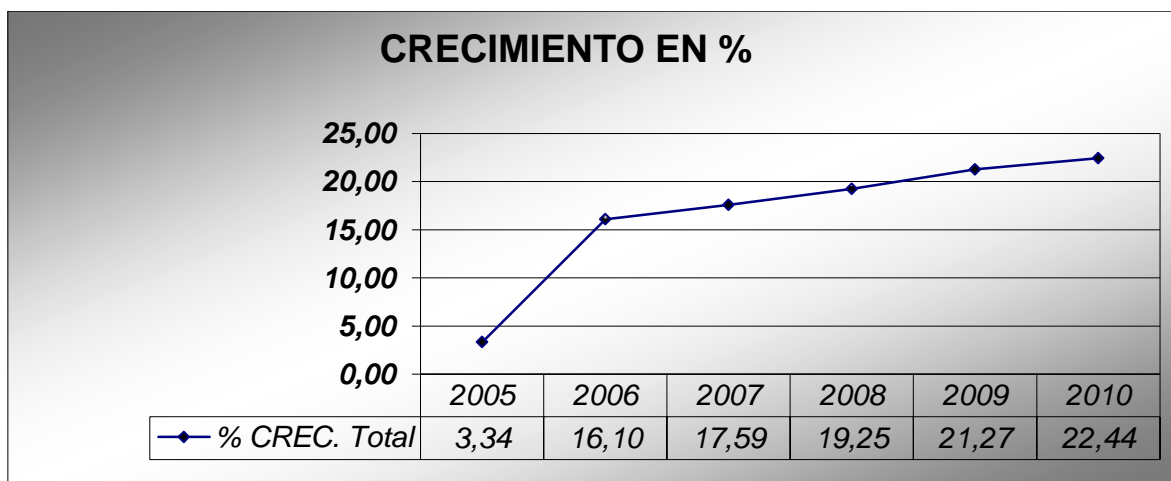
*Elaborado por Mónica Legarda*

Con los datos en el cuadro # 2, se realizará un gráfico del crecimiento de las ventas que ha obtenido Imporval desde su puesta en marcha hasta el año 2005, con la finalidad de apreciar de mejor manera la evolución de la empresa, lo cual es favorable para la toma de decisiones de la organización.



## CURVA DEL CRECIMIENTO DE VENTAS EN %

Gráfico # 9



FUENTE: IMPORVAL

*Elaborado por: Mónica Legarda*

Como se puede apreciar el mayor porcentaje de crecimiento, de la empresa se da en el primer año de ejercicio, y con respecto de un año al otro tiene un incremento constante, no varia mucho, pero se lo considera bueno para una mediana empresa, con poco tiempo dentro del mercado. Y por esta razón es necesario elaborar una planificación para la empresa y anteponerse a los cambios por el progreso de la misma como veremos durante el estudio, y en los capítulos que vienen.

### 2.4. ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO IMPORVAL

El recurso humano es el grupo de personas que deben interrelacionarse para la consecución eficiente de los procesos, que se dan dentro de la organización. Lo que hay que tomar en cuenta, es que cada ser humano tiene su propia personalidad, la misma que es un conjunto de valores, creencias, herencia, conocimientos, experiencias, libre albedrío, frustraciones, aspiraciones, habilidades (aptitudes), actitudes, etc.

Por lo que la personalidad se fundamenta, en la herencia y en el medio ambiente, que todos los seres humanos tenemos desde niños, lo cual se va modelando y moderando de acuerdo a nuestra madurez y evolución, vivencias y circunstancias

diarias, lo cual forma y define el temperamento y naturaleza individual de cada persona.

**LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS** es la ciencia y arte (conocimientos y habilidades, actitudes y aptitudes) que debe lograr la realización de las personas en la consecución óptima de los objetivos empresariales.

#### **2.4.1. GENERALIDADES DEL RECURSO HUMANO**

Imporval, cuenta con trece empleados los mismos que están distribuidos en las diferentes áreas como son: administrativa, ventas, financiera – contable y recursos humanos.

La descripción de los cargos que existen en Imporval, se puede deducir de los diagramas de flujo de los procesos antes descritos, a continuación tenemos las siguientes áreas.

Administrativa:

- El Gerente
- Un Asistente
- Una Secretaria

Es el grupo que se encarga de la toma de decisiones, de la organización, dirección, control y evaluación de los resultados de toda la empresa, es decir están al tanto de las actividades y procesos que tiene la empresa.

Ventas:

- Tres vendedores de Mostrador
- Tres vendedores externos

El equipo de ventas, como se lo denomina dentro de la empresa, son los encargados de asesorar y hacer llegar el producto al cliente, mencionado personal está capacitado en partes y piezas automotrices, originales y alternas por lo cual pueden sugerir y orientar a los compradores en las distintas marcas descritas anteriormente.

Recursos Humanos:

La codueña de la empresa es la encargada de evaluar al aspirante.

Es la persona responsable de asesorar al gerente de la empresa en los que respecta a la contratación y trato del personal.

Financiera – Contable:

Un Contador

Un asistente contable

Son los responsables del manejo, movimiento, reporte y resúmenes de entradas y salidas de dinero de Imporval, los mismos que hacen un trabajo conjunto con la gerencia, para que puedan tomar las decisiones organizacionales.

Para incorporar personal, cada empresa define los perfiles, las habilidades, actitudes y competencias con las cuales deben de cumplir los aspirantes, es así como Imporval a definido las suyas, entre las cuales están las referencias, en caso de tener experiencia evaluar la misma, pero hay que poner en claro que para los puestos financieros – contables si es importante el conocimiento básico preciso de la rama contable, y para los puestos de vendedores lo que más se toma en cuenta es la predisposición de la persona, es decir el optimismo y las ganas que el individuo ponga y demuestre en el trabajo.

## **2.5. NORMAS Y POLÍTICAS DIRIGIDAS HACIA EL TALENTO HUMANO**

Trato hacia el cliente y entre compañeros de trabajo. Esta clase de políticas son para incrementar la imagen de la empresa.

Esta es una de las políticas mas importantes que se debe implementar en una empresa, ya que son las que cautivan y mantienen al cliente, por lo tanto se le sugiere a Imporval políticas tales como:

- *Elaborar evaluaciones de inteligencia emocional al personal, para de esta forma tener un mejor conocimiento de los trabajadores, y además detectar grado de satisfacción dentro de la organización, para así medir su desempeño, como por ejemplo:*

*De conocimiento a si mismo para cada uno de los empleados  
Determinación de aptitudes y actitudes  
Categorización de competencias*

- *Exigir amabilidad, cordialidad, honestidad y responsabilidad por parte del personal hacia el cliente.*
- *Hacer un seguimiento de todo el proceso de ventas, con el fin de tener pautas para el mejoramiento de mencionado proceso.*

## **2.6. FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Para poder determinar las fortalezas y debilidades de Imporval, se ha escogido como apoyo para mencionada actividad , el levantamiento de procesos y los procesos en sí, tomando en cuenta que los procesos fueron elaborados omitiendo ciertas actividades como las esperas, tiempos muertos, con la finalidad de mostrar una mejora dentro de los procesos al interior de la empresa, la descripción de cada uno de los procesos completos se podrán apreciar en la parte de anexos en la documentación del levantamiento de procesos. Además de tomar en cuenta factores de análisis internos, que servirán de soporte para establecer de mejor forma las debilidades y fortalezas la organización.

**CUADRO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA  
EL PROCESO DE IMPORTACIONES**

Cuadro # 3

	<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<b><i>IMPORTACIONES</i></b> (Factores que intervienen en las actividades de importación de repuestos de carros.)		
Programas	Se manejan varios programas como el Arancel de Importaciones, Aduanet MP, Lista de precios y Actualizaciones.	
Bodegaje	Sistema de organización y control en el almacenaje de las partes y piezas automotrices.	Espacio para almacenaje casi saturado.
Sistemas de Comunicación	Los sistemas de comunicación que se manejan en son el telefónico, telefax para particulares, talleres y almacenes, y vía mail para aseguradoras.	Falta implantar como sistema de comunicación para los clientes particulares, almacenes y talleres la comunicación vía mail.
Volumen de pedidos	Existencia de un volumen considerable de pedidos de varios distribuidores y talleres automotrices.	
Calidad en el servicio	Se tiene servicio de entrega puerta – puerta, con conocimientos sólidos en lo referente a marcas y variedad de piezas automotrices.	Falta mayor interrelación con el cliente.

***Elaborado por: Mónica Legarda***

**CUADRO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA  
EL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS**

Cuadro # 4

	<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<b><i>RECURSOS HUMANOS</i></b>		
Capacidad Gerencial	Buena dirección y control en la empresa, en lo que es ventas y contabilidad.	Existe mucha centralización de actividades en la gerencia, no delega actividades.
Definición de funciones	Existencia de definición de funciones y cursos de acción para el área de ventas y contabilidad.	Inexistencia de definición de funciones, en las áreas comercial, mercadeo, publicidad y atención post venta.
Profesionalismo	Cuenta con personal capacitado en los campos automotriz, contable, asistencia y secretariado.	
Remuneración Competitiva	Cuenta con remuneraciones, justas y competitivas, en comparación con el sector.	
Programas de capacitación		Inexistente programa de capacitación, para todas las áreas.

***Elaborado por: Mónica Legarda***

**CUADRO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA  
EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN Y MERCADEO**

Cuadro # 5

	<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<b>COMERCIALIZACION Y MERCADEO</b>		
Investigación o Diagnóstico de mercado	La empresa cuenta con un diagnóstico de precios, productos sustitutos que se dan en la competencia.	Imporval, no realiza estudios para direccionarse a los clientes potenciales, y de mejora del servicio.
Logística y Distribución	Manejo de rutas y servicio de entrega, a los clientes, en especial a aseguradoras, distribuidoras y talleres.	Poco control en rutas, y cobros a la fecha, por parte de Imporval hacia los clientes mayoristas.
Posicionamiento de la empresa en el mercado	En el tiempo que la empresa tiene de operación, el posicionamiento en el mercado resalta por la venta de repuestos nuevos garantizados, por el tiempo que la empresa exportadora determina y por la puntualidad, honestidad y precios que se ofrecen en el mercado.	
Conocimiento del mercado	Amplio conocimiento del mercado en las marcas que la empresa ofrece.	
Publicidad		Poca publicidad Imporval, realiza hacia el nicho de mercado.

*Elaborado por: Mónica Legarda*

**CUADRO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA  
EL PROCESO DE FINANZAS Y CONTABILIDAD**

Cuadro # 6

	<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<b>FINANZAS CONTABILIDAD</b>		
Presupuesto		No se maneja un presupuesto para capacitación, publicidad, y otras actividades en Imporval.
Manejo eficiente del efectivo	Hay control a través de documentos del efectivo que se maneja en la empresa.	
Manejo contable eficiente	Existe organización y control por medio de un sistema contable y documentación pertinente de la empresa.	
Diseño de sistemas de control de interno	Existe control contable financiero, por medio de documentos, declaraciones de ley y el sistema que se maneja.	
Personal financiero calificado	Las personas responsables del ámbito financiero contable son un economista y un auxiliar contable.	
Planificación Estratégica		La empresa no elabora una planificación estratégica anual en la cual se guíe la empresa.

*Elaborado por: Mónica Legarda*



## **FORTALEZAS**

- La empresa no depende de un solo proveedor extranjero.
- Existente organización y control para la actividad de bodegaje e inventario.
- Conocimiento en partes y piezas automotrices de varias marcas.
- La empresa brinda remuneraciones justas a su recurso humano.
- No hay rotación de personal.
- La empresa realiza diagnóstico de precios en relación con la competencia, por tanto cuenta con precios competitivos.
- Buena imagen y credibilidad en las empresa por parte del mercado.
- Existe control de efectivo y circulante a través de documentos y registros.
- Personal contable – financiero calificado.

## **DEBILIDADES**

- Espacio para bodegaje saturado.
- Poca comunicación con clientes particulares vía mail.
- Poca interrelación con los clientes de mostrador.
- Existe mucha centralización de actividades en la gerencia.
- Falta de coordinación y de definición de funciones entre áreas.
- Inexistente programa de capacitación para todas las áreas.
- Poca control de rutas y cobros a los clientes mayoristas.
- Imporval no maneja un presupuesto para varias actividades, tales como capacitación y publicidad.
- No existe un plan estratégico anual.

## 2.6.1. MATRIZ DE PONDERACIÓN

A continuación para determinar la importancia de cada uno de los factores internos de la empresa, es decir debilidades y fortalezas, se procede a utilizar una herramienta administrativa como son las matrices de ponderación, en las cuales se ve la relación de cada enunciación, para si mismo y para con el resto.

### 2.6.1.1. MATRIZ DE PONDERACIÓN FORTALEZAS

Cuadro # 7

	FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	TOTAL	ORDEN
<b>F1</b>	Personal financiero - contable calificado	<b>0,5</b>	0	0	1	1	1	0	0,5	1	5	4
<b>F2</b>	La empresa brinda remuneraciones justas.	1	<b>0,5</b>	0	0	0	0,5	0	0	0	2	8
<b>F3</b>	No hay rotación de personal	1	1	<b>0,5</b>	0,5	1	0	0,5	0,5	1	6	3
<b>F4</b>	Buena imagen y credibilidad de la empresa	0	1	0,5	<b>0,5</b>	1	0,5	0	0	0	3,5	5
<b>F5</b>	Control interno a través de documentos y registros	0	0,5	0	0	<b>0,5</b>	1	0	0	0	2	9
<b>F6</b>	Cuenta con precios competitivos	1	1	0,5	1	1	<b>0,5</b>	1	0,5	1	7,5	1
<b>F7</b>	Conocimiento en partes y piezas automotrices de varias marcas.	0,5	1	0,5	1	1	1	<b>0,5</b>	0,5	1	7	2
<b>F8</b>	La empresa no depende de un solo proveedor.	0	1	0	1	0,5	0,5	0	<b>0,5</b>	0	3,5	7
<b>F9</b>	Organización y control en inventarios y bodegaje.	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	1	<b>0,5</b>	3,5	6

*Elaborado por: Mónica Legarda*

### 2.6.1.2. MATRIZ DE PONDERACIÓN DEBILIDADES

Cuadro # 8

	DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	TOTAL	ORDEN
D1	No elabora un plan estratégico	0,5	0	1	1	1	1	1	1	1	7,5	1
D2	Espacio para bodegaje saturado	1	0,5	1	0	1	0	0,5	0	0	4,0	7
D3	Poca comunicación con clientes vía mail	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	1,5	9
D4	Limitada interrelación de los vendedores de mostrador hacia los clientes.	0	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	6,0	2
D5	Falta de coordinación y de definición de funciones entre áreas.	0	0	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	4,5	4
D6	Existe centralización de actividades en la gerencia.	0	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	5,5	3
D7	Poco control de rutas y cobros a los clientes.	0	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0	1	2,5	8
D8	Inexistente programa de capacitación en todas las áreas.	0	1	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	4,5	5
D9	Imporval no maneja un presupuesto anual	0	1	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	4,5	6

Elaborado por: Mónica Legarda

## 2.7. MATRIZ EFI

Por medio del análisis interno se logra determinar las características existentes de la organización y su desarrollo.

Cuadro # 9

	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
<b>FORTALEZAS</b>			
Cuenta con precios competitivos	0,13	4	0,52
Conocimiento de partes y piezas automotrices de varias marcas	0,07	3	0,21
No hay rotación de personal	0,12	3	0,36
Personal financiero - contable capacitado	0,1	3	0,3
Buena imagen y credibilidad de la empresa	0,08	4	0,32
<b>DEBILIDADES</b>			
No elabora un plan estratégico	0,15	1	0,15
Limitada interrelación de los vendedores de mostrador hacia los clientes.	0,1	2	0,2
Existe centralización de actividades en la gerencia.	0,08	2	0,16
Falta de coordinación y de definición de funciones entre áreas.	0,07	2	0,14
Inexistente programa de capacitación en todas las áreas.	0,1	2	0,2
	<b>1,00</b>		<b>2,56</b>

*Elaborado por: Mónica Legarda*

## 2.8. CADENA DE VALOR IMPORVAL

Para sintetizar a las operaciones dentro de Imporval, se va a construir la cadena de valor, la misma que es una herramienta que permite detallar las actividades de una organización, la cual se compone de actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias permiten enfocar a toda la empresa y sus miembros en un sistema que se interrelaciona para obtener resultados.

Por otra parte dentro de la cadena de valor también hay las actividades denominadas de apoyo, las cuales son importantes, ya que permiten soportar a las actividades primarias.

### CADENA DE VALOR PARA IMPORVAL

Actividades de Apoyo	<b>Infraestructura de la empresa</b>				
	Políticas de crédito para compradores				
	Control financiero – contable por documentos y registros				
	Políticas de pago a proveedores				
	<b>Administración de Recursos Humanos</b>				
	Profesionalismo en las áreas de contabilidad y automotriz				
	Personal polifuncional				
	Remuneraciones justas y motivacionales				
	<b>Desarrollo Tecnológico</b>				
	Existen varios programas informáticos en los procesos de la empresa				
Manejo de base de datos de clientes y proveedores					
Actividades Primarias	<b>Abastecimientos</b>				
	Existencia de equipos informáticos y de computación				
	Existencia de vehículos para la distribución y movilización				
	Reposición de suministros de oficina				
	<b>Logística Interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística Externa</b>	<b>Marketing - Ventas</b>	<b>Servicios</b>
	Manejo de Inventarios	Gerencia centralizada	Recepción de contenedores	Ofrece descuentos de acuerdo al stock	Retroalimentación a los clientes de nuevos productos
	Recepción de repuestos	Control en el proceso de ventas.	de repuestos.	Información a través de guía telefónica.	Asesoramiento al cliente sobre repuestos
	Emisión de repuestos	Mantenimiento de equipos	Almacenamiento de repuestos.	Promoción por Gigantografía	
	Transporte de repuestos de bodega al cliente	Pago de obligaciones tributarias	Sistema de distribución de repuestos	Patrocina eventos Deportivos	
		Análisis y establecimiento de costos y precios.			
	Control de facturación.				
	Contacto con proveedores				
	Contacto con clientes				

Elaborado por: *Mónica Legarda*

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS DEL SECTOR DE REPUESTOS AUTOMOTRICES**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN**

La importación de partes y piezas automotrices, es considerada parte de la actividad del sector secundario dentro de la industria manufacturera, en los cuales se incluye a la actividad que se realiza en Imporval, el cual compone el sector automotor ecuatoriano, el mismo que se forma de ensambladoras de vehículos, importadores y fabricantes de auto partes y productores de carrocerías.

Este sector en la actualidad se presenta como una organización industrial coordinada muy eficiente. Dentro del sector de piezas y partes automotrices existen 185 empresas registradas y legales dentro del mercado, y se asume que aproximadamente hay unas 200 empresas distribuidoras de repuestos automotrices que no están legalmente constituidas. (Ver anexo 3 de empresas registradas)

“El valor FOB del sector en la provincia de Pichincha es de \$ 30.445.066 dólares, del cual el 13.93% pertenecen a las importaciones de partes y piezas automotrices, la misma que se aproxima a la cantidad de \$ 4.239.865 dólares en valor FOB para repuestos automotrices”<sup>4</sup>.

El valor FOB (Free on Board), es decir libre de cargas antes del embarque, por lo tanto es el valor que tiene el producto antes de la entrada al país, ya que para que el producto ingrese se le cargan los aranceles respectivos.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), señala que del total de 185 microempresas importadoras de partes y piezas automotrices emplea a 3262 personas en la provincia de Pichincha, por lo que se puede decir que es una muestra

---

<sup>4</sup> Directorio de Importadores 8708 años 200-2006 “BANCO CENTRAL DEL ECUADOR”

de que la economía ecuatoriana no depende de un solo producto, como en años anteriores. Pero el sector si esta expuesto a la vulnerabilidad de situaciones externas.

## **3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO CERCANO**

### **3.2.1. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES**

El mercado de partes y piezas automotrices para IMPORVAL se ha dividido en dos segmentos claramente establecidos, pues atiende tanto al MERCADO LOCAL, es decir al que esta dentro de Provincia de Pichincha, como al MERCADO NACIONAL aclarando que todavía no alcanza una gran magnitud, pero es en la parte que ha producido el incremento de la empresa.

En el mercado local como se lo ha denominado, se atiende directamente no solo a empresas distribuidoras de repuestos automotrices, si no a talleres y a empresas de seguros, con las cuales se tiene convenios y contratos. En los últimos años el auge en repuestos se ha dado en las marcas Daewoo, Kia, Hyundai y Chevrolet, ya que se han mantenido con una buena participación en el mercado nacional en relación a sus competidores más cercanos, como son Nissan, Mazda, Toyota y Renault.

En el mercado nacional se atiende los segmentos pequeños ya que la empresa esta abriendo mercado, y la mayor parte de las ventas en este segmento son en las provincias consideradas como secundarias ya que hay más empresas que se dedican a distribución o reventa de repuestos a los consumidores finales.

El segmento de mercado para las partes y piezas automotrices en el Ecuador está ubicado en las clases socioeconómicas alta, media – alta, y media; que abarcan a aquellas personas que tienen vehículos ya que estos productos constituyen productos suntuarios poco accesibles al resto de los estratos sociales del país.

### 3.2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para analizar la competencia, es importante mencionar las actividades que realiza IMPORVAL, esta empresa resulta de la separación de uno de los socios de Car Shopping, la misma que se dedica a la importación y comercialización de repuestos automotrices, de las marcas de vehículos que mayor aceptación tienen dentro del mercado.

En cuanto a las marcas adoptadas para la comercialización de mencionados repuestos para vehículos están, CHEVROLET, DAEWOO, ISUZU, SUZUKI Y KIA se mantiene entre los primeros lugares en la participación total del mercado, para lo cual en el cuadro número diez se podrá apreciar a las microempresas consideradas como la principal competencia de Imporval.

“En la ciudad de Quito existen más de trescientas empresas de partes y piezas automotrices inscritas en la Cámara de Comercio de Quito, recalando que hay comerciantes e importadores informales que no están registrados, pero se asume que oscilan en total como unos quinientos competidores en todo el sector”<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Registro de datos años 2004-2006 “CAMARA DE COMERCIO DE QUITO”



## PRINCIPALES COMPETIDORES EN LA CIUDAD DE QUITO (SECTOR NORTE)

Cuadro # 10

cod_sujeto	Nom_sujeto	nom_localidad
0190310647001	NEGOCIOS AUTOMOTRICES S.A. NEOHYUNDAI S.A.	QUITO
0601305014001	DAVILA FIERRO LUIS EDUARDO	QUITO
1090086673001	COVINHAR	QUITO
1701149385001	GODOY BECERRA GERARDO EUCLUIDES	QUITO
1701253955001	BOLAÑOS GUEVARA OSWALDO	QUITO
1701295428001	SOLEDISPA ARAUJO ROSA MERCEDES	QUITO
1708199300001	PEREZ RIOS JUAN EDUARDO	QUITO
1708204886001	ALVAREZ DEL HIERRO DANIEL DARIO	QUITO
1708547623001	TSAI CHEN HUAN	QUITO
1711639094001	BOLAÑOS PORTILLA DAMARIS	QUITO
1790014797001	AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A.	QUITO
1790084000001	AUTO CENTRO CIA LTDA	QUITO
1790294757001	AUTO FRANCIA C.A.	QUITO
1790313549001	AUTO MUNDO S.A.	QUITO
1790360741001	ALVAREZ BARBA S.A.	QUITO
1790662403001	INDUSTRIA DE ACCESORIOS Y PARTES DE AUTOMOTORES	QUITO
1790667286001	MANSUERA S.A.	QUITO
1791155394001	TURBOMOTORES ECUATORIANOS TURBODAL S.A.	QUITO
1791274059001	AUTOREPUESTOS DHELTYRE S.A.	QUITO
1791274245001	S.M. SOUTH MOTORS S.A.	QUITO
1791350227001	CAR SHOPPING S.A.	QUITO
1791399714001	ITALBRAS CIA. LTDA.	QUITO
1791435699001	KIT REPUESTOS CIA.LTDA.	QUITO
1791714946001	NIPPONAUTO S.A	QUITO
1791739175001	REPARAUTO S.A.	QUITO
1791792483001	DALBRAS S.C.C.	QUITO
1791806786001	AUTOFENIX S.A.	QUITO
1791875702001	AUTOMOTRIZ ABTOLADA RODRIGO ESPINOSA CIA. LTDA.	QUITO
1791946227001	KOREA IMPORT AUTO	QUITO

**FUENTE: IMPORVAL**

**Elaborado por: Mónica Legarda**

También se ha considerado que otra fuerte competencia resulta el mercado de los repuestos usados, pues este es tan importante como el de los nuevos, son muy buscados al igual que los de fábrica e incontables son las personas particulares dedicadas al negocio de repuestos de segunda mano.

La participación de mercado de Imporval va a la par con de su competencia, la ventaja de esta es que la empresa tiene convenios con las empresas aseguradoras

y es así como se amplia el mercado para Imporval con relación al de su competencia.

### **3.3. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

El modelo planteado por Michael Porter , “es una herramienta didáctica que se usa para el análisis del entorno de una empresa, en la cual se puede determinar las oportunidades que hay para competir<sup>6</sup>”, con lo cual desean conseguir un beneficio, ya que se estudia el incremento de la oferta, que posibilidad de elegir tienen los clientes y aumento de la demanda, el crecimiento de competidores, si el sector apetecible y las posibilidades de rentabilidad.

#### **3.3.1. RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS**

Dentro del mercado de la provincia de Pichincha, las microempresas importadoras y comercializadoras de repuestos automotrices, tienen el 54.7% de participación de mercado, y el 45.3% de la participación le pertenece a los repuestos que se venden en concesionarios, a repuestos de otras marcas (Mazda, Toyota, Volkswagen, Renault, Skoda, Mercedes Benz) en partes y piezas automotrices, y los denominados repuestos de segunda mano para todas las marcas de vehículos.

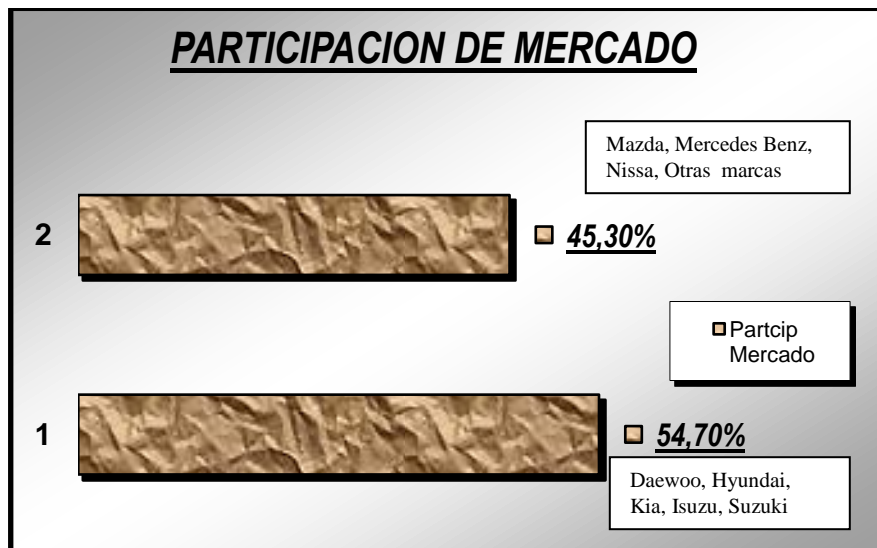
En los últimos 5 años el crecimiento de las ventas en la empresa ha sido de alrededor de un 96 %, en comparación con el año de puesta en marcha, llegando así a realizar cuatro importaciones en el año.

---

<sup>6</sup> Porter, Michael, E. “Dirección, Estrategia y Ventaja Competitiva” Edición 2006

## PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE REPUESTOS POR MARCAS DE AUTOMÓVILES

Gráfico # 10



*Fuente: Directorio de Importación del Banco Central del Ecuador*

*Elaborado por: Personal del Banco Central*

### 3.3.2. ENTRADA POTENCIAL DE COMPETIDORES

Al existir un mercado atractivo podría pensarse en la posibilidad de que nuevas microempresas, y las ya establecidas como distribuidoras piensen en ingresar con partes y piezas automotrices importadas al mercado, por lo cual es ventajoso la existencia de las barreras de entrada, como son las arancelarias que imposibilitan su ingreso, con facilidad. Pero hay que recalcar que el mercado de repuestos para automóviles sigue creciendo, por la cantidad de vehículos que hay y por la proyección de crecimiento del mismo.

1. La imagen de IMPORVAL se está consolidando y llegando a ser reconocida por los clientes, ya que un gran porcentaje de sus compradores conocen la empresa por recomendaciones.

2. El nivel de inversión para colocar una importadora de repuestos automotrices de varias marcas, tiene un valor relativamente elevado, ya que se debe de cumplir con un mínimo de \$ 28.000 dólares en precio FOB por marca, para poder abastecer a la demanda.
3. El personal para los servicios de Venta deben ser altamente capacitados en las piezas automotrices.

### **3.3.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES**

En el caso de IMPORVAL, la fuerza de negociación la tienen los proveedores del exterior, en caso de las importaciones, ya que a pesar de que en todo el país hay un número considerable de importadores de repuestos, no componen un mercado importante para dichos proveedores, pero en el caso de los proveedores nacionales la fuerza de negociación con un buen número de empresas la tiene Imporval, ya que trabajan con proveedores a nivel nacional y sólo en partes y piezas que se agotan en la organización.

La competencia a nivel nacional se da entre los proveedores que desean suministrar a la empresa sus productos haciendo que sus valores ofertados sean bajos por la diferenciación entre mayoristas y compradores finales.

### **3.3.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES (FUERZA DE LOS CLIENTES)**

Existe el poder de decisión del cliente ya que en el mercado tiene variedad de microempresas comercializadoras de repuestos automotrices para escoger. Además Imporval cuenta con una cartera aproximada de setecientos clientes mensuales, entre distribuidoras, talleres, aseguradoras, importadoras y particulares.

Ventajosamente al tener una imagen de calidad, honestidad y seriedad con respecto al cliente interno y externo la empresa cuenta con clientes fieles y seguros de lo que adquieren.

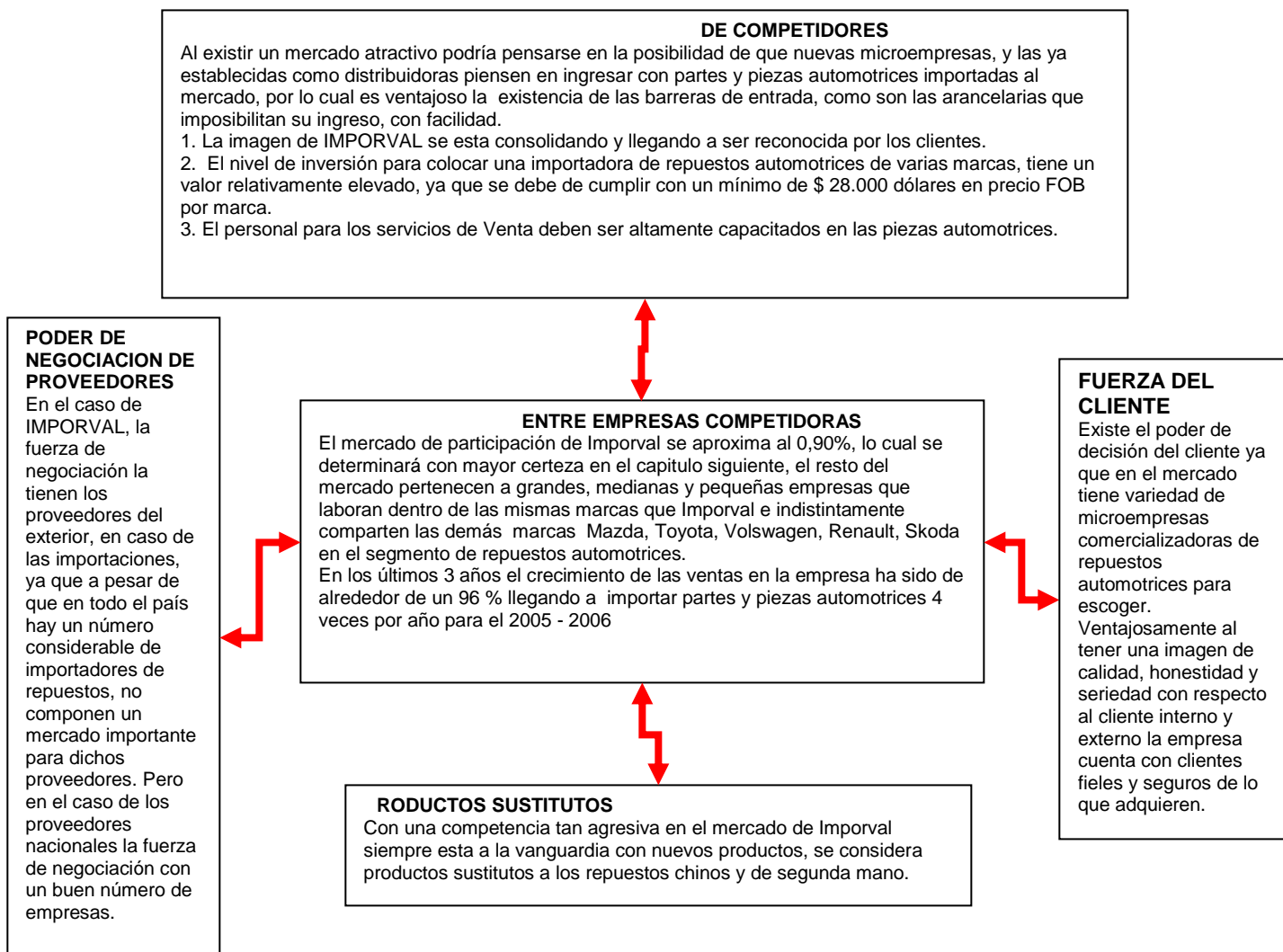
El margen de utilidad en los repuestos importados, para mayoristas es del 20% y para particulares del 27.7%; en los repuestos que se adquieren a nivel nacional, para mayoristas es del 10% y para particulares del 18%, lo cual hace que los precios de Imporval, sean competitivos con relación a otros similares ya que se han cotizado precios en la competencia y su utilidad oscila entre el 35% y 45% para los particulares y 30% para los mayoristas.

### **3.3.5. PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Con una competencia tan agresiva en el mercado, IMPORVAL siempre esta a la vanguardia con nuevos productos, es decir se importan repuestos nuevos pertenecientes a las marcas de vehículos recientes.

Se considera como productos sustitutos, a los repuestos de segunda mano o usados, en lo referente a mangueras y cauchos a aquellos similares que elaboran algunas microempresas dentro del país, además de siempre mejorar los que ya tiene en stock, con promociones para los compradores mayoristas.

### 3.3.6. SINOPSIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER DE IMPORVAL



Elaborado por: Mónica Legarda

### **3.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO LEJANO**

#### **3.4.1. FACTORES SOCIOECONOMICOS**

La realidad es que el Ecuador comercia no en función de la dolarización, sino de los salarios que determinen su nivel de vida que se tiene en el país. Y como esos niveles salariales son bajos, somos competitivos en los bienes intensivos en mano de obra, y se tiene dificultades en los bienes que utilizan mucha maquinaria y materias primas importadas, simplemente porque la tecnología no es nuestra ventaja, razón por la cual se importa no solo repuestos automotrices, sino un sin número de productos.

El gran riesgo hacia el futuro, en términos de relaciones internacionales, es en realidad que se venden productos cada vez menos demandados proporcionalmente y cuyo precio tiende a bajar (el mundo compra, cada año, muchas más computadoras y solo un poco más de banano). Se debe pues ir buscando nichos de productos más y más demandados.

#### **3.4.2. FACTORES SOCIO CULTURALES**

La migración, ocasionada por la recesión económica, ha influido en el cambio de la estructura familiar, así como en los ingresos económicos. A pesar de que es un factor social que pesa mucho en la vida diaria familiar ha influenciado en la reactivación económica, permitiendo que la comercialización de autos se incremente en el último año y por consiguiente la comercialización de partes y piezas automotrices.

La población localizada en las grandes ciudades busca dirigir su atención a las áreas rurales durante sus períodos de tiempo libre. La combinación de trabajo entre semana más diversión los fines de semana fuera de la ciudad, se han convertido en un comportamiento común entre los ciudadanos, lo que crea la necesidad de adquirir un

vehículo para el transporte e indirectamente con el tiempo de uso también la adquisición de repuestos automotrices.

### **3.4.3. FACTORES POLÍTICOS – LEGALES**

La empresa realiza sus operaciones en territorio ecuatoriano, por lo cual debe cumplir sus leyes, normas y disposiciones. El Estado, por tanto, se convierte en un cliente más, demandando obligaciones, o puede tomar ambivalentemente la figura de socio cuando invierta en el fomento empresarial o dé mayores facilidades para la exportación de productos.

El Estado está representado por diversas instituciones a través de sus poderes. Las empresas son afectadas por el accionar de cualquiera de sus poderes y viceversa. Se determinó entonces las demandas político legales que se desglosan a continuación:

- Honestidad en las declaraciones
- Contabilidad acorde con los PCGA
- Pagos puntuales
- Actividad comercial que contribuya al desarrollo del país
- Actividades lícitas
- Cumplimiento de leyes laborales
- Cumplimiento de demás leyes, reglamentos y normas establecidas por el Estado en el sector



### 3.4.4. FACTOR – LA INFLACIÓN

La dolarización se aplicó en el Ecuador en 1999, con el fin de controlar la inflación, de reducir las tasas de interés a los niveles internacionales vigentes, y de controlar la pérdida del poder adquisitivo en la población, ya que contaríamos con una moneda estable, y así registrar al país en el incremento de la inversión, lo cual generaría nuevas plazas de trabajo y por tanto desarrollo. Pero como se aprecia actualmente la inversión continua limitada, y existe el riesgo que se comprima aún mucho más, lo cual lleva al Ecuador a una pérdida de competitividad de los productos y servicios nacionales, con relación a los del resto del mundo.

Tomando en cuenta que la inflación ecuatoriana es mucho más elevada que la internacional, lo cual se refleja en el encarecimiento de los costos de nuestros productos y servicios y por tanto en los precios de venta al público. A continuación en el gráfico # 11 veremos el comportamiento de la inflación en el ecuador en los dos últimos años (2010 y lo que llevamos del 2011), según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos “INEC”

#### COMPORTAMIENTO DE LA INFLACION

Gráfico # 11



Elaborado por: INEC

FUENTE: INEC

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida. Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios”<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Registro años 2009-2011 “INEC”

Poniendo como antecedente lo antes descrito, se puede concluir que la dolarización, debería controlar la pérdida de poder adquisitivo, que uno de los factores que más afecta al sector comercial en el cual se desenvuelve IMPORVAL. Pero hay que destacar que el cambio de moneda no genera estabilidad inflacionaria y por tanto la estabilidad de una nación, si el manejo de la política económica ecuatoriana es inestable, ya que si el modelo económico del país tuviera estabilidad, no dependería de la moneda que se maneje en él.

Para el caso de Imporval y otras similares, esto causa impacto en costos de importación y por ende en precios de venta, por las políticas crediticias que tiene el sistema bancario en el Ecuador, por lo cual los importadores de piezas y partes automotrices siempre desean conseguir créditos directos de los países exportadores.

### **3.5. DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

#### **OPORTUNIDADES**

Es el elemento o característica existente en el entorno que puede servir para lograr mayor desarrollo de la Organización.

- ❖ Crecimiento del mercado
- ❖ Apertura al nicho de mercado de taxis
- ❖ Convenios y contratos con empresas públicas.
- ❖ Precios Competitivos
- ❖ Productos garantizados (no chinos o de mala calidad).
- ❖ Acceso de los clientes en consultas y compras por internet.
- ❖ Incrementar la calidad en el servicio al cliente, a causa de la competencia.
- ❖ Analizar el manejo de empresas que se dedican a la misma labor.
- ❖ Por el monto de impuestos que se suman a los costos de importación de partes y piezas automotrices, el incremento de competencia puede detenerse.
- ❖ Enfocar o direccionar a la empresa cada año, con el fin de que la toma de decisiones sea más eficaz.

## AMENAZAS

Son aquellos aspectos del entorno que pueden significar peligros para el desarrollo de la organización, además ayuda a prevenir o mitigar los contratiempos con la finalidad de conseguir el cumplimiento de la MISIÓN y la mantención de su sustentabilidad en el tiempo.

- ❖ Ingreso de productos chinos a bajos costos y precios.
- ❖ Segmento de mercado medio – alto tiende a disminuir.
- ❖ Inestabilidad política afecta a la economía y por ende al poder de compra dentro del sector.
- ❖ Costos altos de logística en las importaciones.
- ❖ Ingreso de nuevos competidores al mercado.
- ❖ Ingreso de productos de segunda mano al nicho de mercado.
- ❖ Incremento de los precios en partes y piezas automotrices a causa del incremento en valor FOB.
- ❖ Reducción de clientes potenciales por la aparición de competencia leal y desleal.
- ❖ Reducción de precios en repuestos por productos de países vecinos y el contrabando de los mismos.

### 3.5.1. MATRIZ DE PONDERACION DE OPORTUNIDADES

Cuadro # 11

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>O6</b>	<b>O7</b>	<b>O8</b>	<b>O9</b>	<b>O10</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ORDEN</b>
<b>O1</b>	Crecimiento del mercado en las diferentes marcas de repuestos.	<b>0,5</b>	0,5	1	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0	5	3
<b>O2</b>	Productos garantizados (no de mala calidad, usados, etc.)	1	<b>0,5</b>	1	1	1	0,5	0	0,5	1	0,5	7	1
<b>O3</b>	Contratos y convenios con empresas públicas y privadas.	0,5	0,5	<b>0,5</b>	0	1	0,5	0	0,5	0	0,5	4	5
<b>O4</b>	Apertura al nicho de mercado TAXIS	0,5	0	1	<b>0,5</b>	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	5	4
<b>O5</b>	Precios competitivos	0	0,5	0,5	0	<b>0,5</b>	0	0,5	1	0	0,5	3,5	6
<b>O6</b>	Acceso del cliente a consultas y compras por internet	0,5	0,5	1	1	1	<b>0,5</b>	1	0,5	0	0,5	6,5	2
<b>O7</b>	Incrementar la calidad en el servicio al cliente, a causa de la competencia.	0,5	0	0,5	0,5	0	0	<b>0,5</b>	0	0,5	0	2,5	8
<b>O8</b>	Analizar a otras empresas que se dedican a la misma labor.	0	0	0	0	1	0	0	<b>0,5</b>	0	<b>0,5</b>	2	10
<b>O9</b>	Por los impuestos que se suman a los costos, la competencia puede detenerse.	0	0	0	0	0	0	1	0	<b>0,5</b>	0,5	2	9
<b>O10</b>	Enfocar y direccionar la empresa cada año, para una toma de decisiones más eficaz.	0,5	0	0	0	0,5	1	0	0,5	0	<b>0,5</b>	3	7

Elaborado por: Mónica Legarda

### 3.5.2. MATRIZ DE PONDERACION DE AMENAZAS

Cuadro # 12

	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	TOTAL	ORDEN
<b>A1</b>	Inestabilidad política en país que afecta la economía y por ende al poder de compra dentro del sector.	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0	0,5	0,5	5,5	2
<b>A2</b>	Ingreso de productos chinos de bajo costo y precios.	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4	5
<b>A3</b>	Ingreso de productos de segunda mano al nicho de mercado.	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	3,5	6
<b>A4</b>	Tamaño de la clase media-alta (segmento de mercado) tiende a disminuir.	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	5	3
<b>A5</b>	Ingreso de nuevos competidores al mercado.	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	4,5	4
<b>A6</b>	Costos de logística altos en las importaciones	1	0,5	1	1	1	0,5	0	0,5	0,5	6	1
<b>A7</b>	Incremento en los precios por el aumento en el valor FOB.	0	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0	2	9
<b>A8</b>	Reducción de clientes potenciales por la aparición de competencia leal y desleal.	0	0	0,5	0	0,5	0	1	0,5	0,5	3	7
<b>A9</b>	Reducción de precios en repuestos por el ingreso de partes y piezas de países vecinos y el contabando de los mismos	0,5	0,5	0	1	0	0	0,5	0	0,5	3	8

Elaborado por: Mónica Legarda

### 3.6. MATRIZ EFE

No hay que olvidar que el análisis del entorno genera a la organización información importante, en el mismo que se encuentran otras empresas que ejecutan funciones similares a las de Imporval.

Cuadro # 13

	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Apertura al nicho de mercado TAXIS	0,07	3	0,21
Crecimiento del mercado en las diferentes marcas de repuestos.	0,1	2	0,20
Acceso del cliente a consultas y compras por internet	0,12	3	0,36
Productos garantizados (no de mala calidad, usados, etc.)	0,15	4	0,60
Contratos y convenios con empresas públicas y privadas.	0,05	2	0,10
<b>AMENAZAS</b>			
Inestabilidad política en país que afecta la economía y por ende al poder de compra dentro del sector.	0,11	4	0,44
Ingreso de nuevos competidores al mercado.	0,1	3	0,30
Tamaño de la clase media-alta (segmento de mercado) tiende a disminuir.	0,1	4	0,40
Costos de logística altos en las importaciones	0,12	3	0,36
Ingreso de productos chinos de bajo costo y precios.	0,08	2	0,16
	<b>1,00</b>		<b>3,13</b>

*Elaborado por: Mónica Legarda*

## **CAPITULO IV**

### **TENDENCIA DE LA DEMANDA**

#### **4.1. GENERALIDADES**

La información es el recurso estratégico actual, cuanto más conoce el empresario sobre el mercado que planea penetrar, o en el cual se desenvuelve, crecen sus posibilidades de alcanzar las metas de comercialización y ventas planteadas; además minimiza costos pues permite adquirir un inventario de calidad, es decir que rote en la medida de lo planificado, y, permite establecer políticas claras de comercialización y crédito.

Sin información los gerentes no saben como organizar sus recursos debidamente, no pueden dirigir con confianza, no tienen muchas posibilidades de alcanzar las metas ni de saber cuando ni donde se desvían del camino, el control se convierte en un ejercicio inútil.

La investigación de mercados permite en base a un proceso de recopilación, registro y análisis de datos del mercado donde la empresa se desenvuelve, determinar:

- El tamaño, localización, evolución y características del mercado.
- El comportamiento, hábitos de compra y preferencias del consumidor.
- La eficacia y selección de medios de publicidad.
- La gestión de la fuerza de venta, frente a la competencia.



El estudio de mercado es un proceso técnico y científico, que por lo tanto debe guardar una metodología formal y seguir un procedimiento específico, el mismo que se propone a continuación:

Definición del problema, objeto de estudio.

Planeación, para definir la información necesaria y determinar el plan para conseguir los datos requeridos.

Recopilación de información de las diferentes fuentes disponibles, siempre y cuando esta sea objetiva.

Clasificación, tabulación, análisis e interpretación de la información, es decir interpretar los resultados obtenidos, aplicando métodos técnicos y estadística.

Diagnóstico del mercado, es decir las conclusiones sobre el problema investigado, de tal forma que se puedan definir todo ese conjunto de actividades, relacionadas con la óptima administración de los recursos y la entrega de un conjunto de satisfacciones al mercado objetivo.

## 4.2. DIAGNOSTICO DE MERCADO

**OBJETIVOS.-** Los objetivos que busca el presente estudio de mercado son:

1. Determinar la participación de la empresa en el mercado.
2. Determinar el tamaño y composición del mercado meta y potencial.
3. Conocer el perfil del consumidor potencial, y sus tendencias de compra.

**INFORMACION.-** En esta investigación se han utilizado tres fuentes básicas de información, que son:

1. Información de bases de datos y estudios técnicos realizados por: el Banco Central del Ecuador, el del Ilustre Municipio Metropolitano de Quito (IMMQ), y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), que ha sido proporcionada muy comedidamente, y que se ha utilizado para la determinación de la estructura y el balance del mercado.
2. Información histórica obtenida de los archivos que maneja la empresa.
3. Cuestionarios tipo encuesta que se han utilizado para determinar la tendencia y la frecuencia de compra de los clientes.

**FORMULAS.-**

- El porcentaje de participación, que se muestra en los diferentes cuadros, ha sido calculado en base a una regla de tres simple, es decir mediante la fórmula:

$$X_i\% = (f_i / F_i) \times 100\%$$

- La variación porcentual entre períodos, que se muestra en los diferentes cuadros, ha sido calculado en base a una regla de tres simple, entre la

diferencia de los años comparados y el año que se ha considerado como base, mediante la fórmula:

$$Vi\% = (\text{AÑO comparado} - \text{AÑO base}) / (\text{AÑO base}) \times 100\%$$

### **4.3. EL ENTORNO DE MERCADO**

En los últimos años, el ritmo de vida se ha hecho cada vez más frenético, las distancias de movilización más grandes y el tiempo limitado, en este marco de agitación total y permanente, el automóvil ha dejado de ser un lujo para convertirse en una necesidad, en una herramienta de trabajo en muchos casos indispensable.

Desde hace 10 años, se ha generado un crecimiento enorme en la demanda de vehículos, que ha dado origen a un gran parque automotriz, de acuerdo al Plan Quito, en el Distrito Metropolitano para el año 2010 se ha estimado que existen aproximadamente 420.000 vehículos en circulación y se espera que este número crezca anualmente en cerca de un 8%; situación esta, que crea graves problemas de contaminación ambiental tanto por ruido como por emanación de gases, pero, que también da origen a un conjunto de grandes oportunidades de mercado en lo referente a: combustibles, lubricantes, reparaciones, mantenimiento, repuestos, lujos, seguros, seguridad, etc.

Mediante información proporcionada por el Banco Central del Ecuador, que muestra las cifras correspondientes a la importación de repuestos para los años 2009 y 2010, se observa que en el Ecuador, las importaciones de repuestos automotrices en general, creció en un 17,54%, pasando de USD. 75´200.410 en el año 2009 a y 88´387.330 en el año 2010 y que, la tendencia de crecimiento proyectada, hace suponer que para el año 2011, las importaciones alcanzarán una cifra aproximada a los USD.105`000.000; valores todos estos correspondientes al costo neto de los productos colocados en la bodega (costo CIF) (ver anexo 4).

## DETALLE DE IMPORTACIONES AÑOS 2009 Y 2010

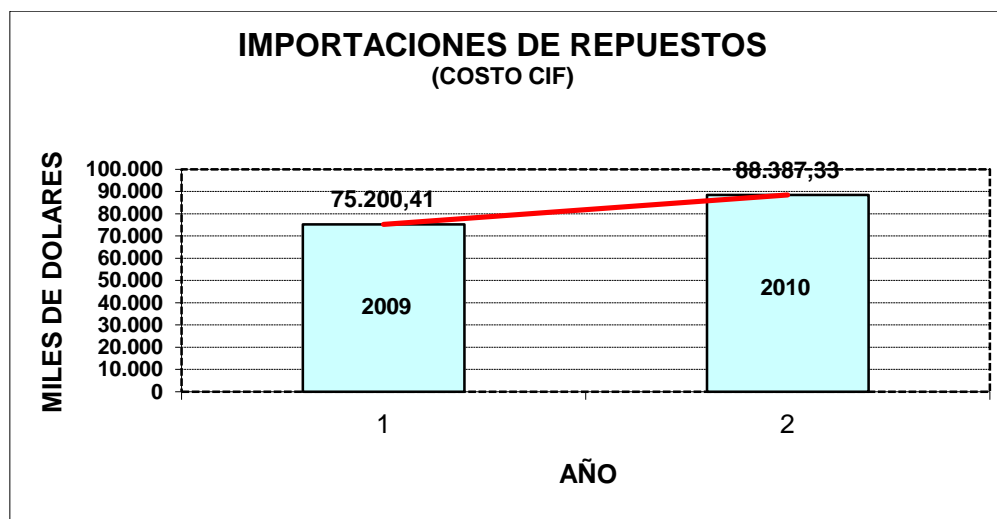
### COSTO CIF – MILES DE DOLARES

Cuadro # 14

DESCRIPCIÓN	2009	2010	VARIACIÓN
	VALOR CIF	VALOR CIF	EN %
PARACHOQUES Y SUS PARTES	2257,78	2942,63	30,33%
CINTURONES DE SEGURIDAD	1309,04	1370,73	4,71%
TECHOS (CAPOTAS)	519,08	574,37	10,65%
GUARDAFANGOS, CUBIERTAS MOTOR, , PARTES	3771,3	5764,39	52,85%
REJILLAS DELANTERAS	861,13	1126,27	30,79%
TABLEROS DE INSTRUMENTOS	226,82	209,85	-7,48%
VIDRIOS ENMARCADOS	460,26	504,26	9,56%
LOS DEMÁS	4442,32	4390,77	-1,16%
FRENOS MONTADOS	3072,74	3941,96	28,29%
TAMBORES	659,51	1075,62	63,09%
SISTEMAS NEUMÁTICOS	80,02	60,65	-24,21%
SISTEMAS HIDRÁULICOS	106,1	99,17	-6,53%
SERVOFRENOS	218,23	206,34	-5,45%
DISCOS	707,48	935,31	32,20%
LAS DEMÁS PARTES	3710,5	4395,28	18,46%
MECÁNICAS	727,56	538,65	-25,96%
LAS DEMÁS	265,93	385,85	45,09%
EJES CON DIFERENCIAL	3618,84	3531,89	-2,40%
EJES PORTADORES	766,1	790,06	3,13%
PARTES	575,94	905,7	57,26%
RUEDAS Y SUS PARTES	10465,27	12577,64	20,18%
EMBELLECEDORES DE RUEDAS	515,11	745,6	44,75%
RADIADORES	1955,17	1985,26	1,54%
SILENCIADORES Y TUBOS	575,36	379,8	-33,99%
EMBRAGUES	651,6	985,84	51,30%
PLATOS (PRENSAS), DISCOS	5192,76	6828,29	31,50%
LAS DEMÁS	1930,57	2368,16	22,67%
VOLANTES. COLUMNAS Y CAJAS DE DIRECCIÓN	505,22	1837,26	263,66%
BASTIDORES DE CHASIS	52,71	54,82	4,00%
PARTES	1293,96	648,99	-49,84%
TRANSMISIONES CARDÁNICAS	161,7	793,34	390,62%
PARTES	2512,3	2732,65	8,77%
SISTEMAS MECÁNICOS	72,82	97,04	33,26%
SISTEMAS HIDRÁULICOS	160,82	198,67	23,54%
TERMINALES	1806,96	1741,02	-3,65%
LOS DEMÁS	2424,78	2656,63	9,56%
TRENES RODAMIENTO ORUGA Y PARTES	2759,64	2561,58	-7,18%
TANQUES PARA CARBURANTE	50,2	84,95	69,22%
PARTES DE EJES CON DIFERENCIAL	1086,85	1027,92	-5,42%
PARTES DE AMORTIGUADORES	72,98	132,14	81,06%
RÓTULAS DE SUSPENSIÓN	1965,7	1737,81	-11,59%
PARTES DE CAJAS DE CAMBIO	2484,57	2843,44	14,44%
LOS DEMÁS	8146,68	9618,73	18,07%
<b>TOTALES</b>	<b>75.200,41</b>	<b>88.387,33</b>	<b>17,54%</b>

## IMPORTACIÓN DE PARTES Y PIEZAS AUTOMOTRICES

Gráfico # 12



Elaborado por: Mónica Legarda

FUENTE: Cuadro#14

Un análisis detallado por línea, muestra que existen líneas de repuestos con alto crecimiento, cuya evolución proyectada es realmente muy alta y, que debe constituir, los grupos de mayor demanda de repuestos.

## PARTES Y PIEZAS AUTOMOTRICES AÑO 2010

Cuadro # 15

DESCRIPCIÓN	VARIACION %	2010
TRANSMISIONES CARDÁNICAS	390,62%	3.892,32
VOLANTES, COLUMNAS Y CAJAS DE DIRECCIÓN	263,66%	6.681,30
PARTES DE AMORTIGUADORES	81,06%	239,26
TANQUES PARA CARBURANTE	69,22%	143,76
TAMBORES	63,09%	1.754,27
PARTES	57,26%	1.424,27
GUARDAFANGOS, CUBIERTAS MOTOR, , PARTES	52,85%	8.810,81
EMBRAGUES	51,30%	1.491,53
LAS DEMÁS – FRENOS	45,09%	559,85
EMBELLECEDORES DE RUEDAS	44,75%	1.079,22
SISTEMAS MECÁNICOS	33,26%	129,32
DISCOS	32,20%	1.236,51
PLATOS (PRENSAS), DISCOS	31,50%	8.978,95
REJILLAS DELANTERAS	30,79%	1.473,05
PARACHOQUES Y SUS PARTES	30,33%	3.835,21

*Elaborado por: Mónica Legarda*

*FUENTE: Banco Central del Ecuador*

Los datos del Banco Central del Ecuador muestran también que del monto total de importaciones, el 22% pertenece a empresas domiciliadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

Según datos de la Cámara de Comercio de Quito y del Plan Quito, existen en toda el área del Distrito Metropolitano cerca de 380 establecimientos cuya actividad esta orientada a la venta de repuestos automotrices; además se ha podido identificar cerca de 100 establecimientos similares o equivalentes a la empresa motivo de estudio.

El análisis detallado por línea, muestra que existen líneas de repuestos cuyas importaciones se han contraído, con evolución proyectada negativa y, que deben

constituir, los grupos de menor demanda en el mercado o aquellos en los cuales la industria nacional ha incurrido y que ha determinado una disminución en las importaciones.

### **PARTES Y PIEZAS AUTOMOTRICES AÑO 2010**

Cuadro # 16

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VARIACION %</b>	<b>2010</b>
LOS DEMÁS – VIDRIOS	-1,16%	4.339,82
EJES CON DIFERENCIAL	-2,40%	3.447,03
TERMINALES	-3,65%	1.677,49
PARTES DE EJES CON DIFERENCIAL	-5,42%	972,19
SERVOFRENOS	-5,45%	195,10
SISTEMAS HIDRÁULICOS	-6,53%	92,69
TRENES RODAMIENTO ORUGA Y PARTES	-7,18%	2.377,73
TABLEROS DE INSTRUMENTOS	-7,48%	194,15
RÓTULAS DE SUSPENSIÓN	-11,59%	1.536,34
SISTEMAS NEUMÁTICOS	-24,21%	45,97
MECÁNICAS	-25,96%	398,79
SILENCIADORES Y TUBOS	-33,99%	250,71
PARTES – CHASIS	-49,84%	325,50

*Elaborado por: Mónica Legarda*

*FUENTE: Información Cámara de Comercio de Quiro*

Es muy importante señalar que según datos del INEC, cerca del 20% de la totalidad de repuestos y accesorios automotrices que se comercializan en el mercado son de producción nacional, orientados éstos principalmente a las líneas de: cauchos, rodamientos y rulimanes, embragues, sistemas eléctricos automotrices y parachoques.

Los registros de la empresa muestran que durante el año 2010, ésta realizó importaciones por USD. 242.479,29; que corresponde al 100% de sus compras, es decir, la empresa durante el año 2005 no ha adquirido repuestos y accesorios en el

mercado local. El costo de ventas se ha observado en los registros, es de USD. 210.187,62, que equivale al 86,68% de las importaciones.

#### 4.4. ESTRUCTURA Y BALANCE DE MERCADO

Si en general dentro del mercado de repuestos y partes, se considera que del total de la oferta del sector, el 20% corresponde a producción nacional, la oferta para el Distrito Metropolitano de Quito queda estructurada de la siguiente forma:

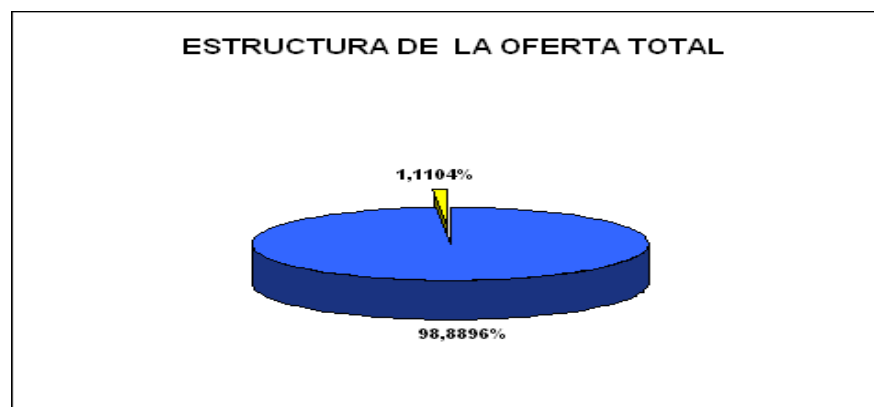
<b>OFERTA DEL SECTOR PARA EL AÑO 2012 (AL COSTO)</b>	
TOTAL DE IMPORTACIONES PROYECTADAS	105.000.000,00
TOTAL DE COMPRAS LOCALES PROYECTADAS	11.666.666,67
OFERTA DEL SECTOR	116.666.666,67
PORCENTAJE DE IMPORTACIONES – QUITO	0,22
OFERTA DEL SECTOR EN QUITO	<b>25.666.666,67</b>
<b>OFERTA DE LA EMPRESA PARA EL AÑO 2012 (AL COSTO)</b>	
IMPORTACIONES AÑO 2005	242.479,29
INDICE CRECIMIENTO PROYECTADO AL 17,54%	1,1754
OFERTA DE LA EMPRESA	<b>285.010,16</b>
<b>PARTICIPACIÓN EN LA OFERTA DEL SECTOR</b>	<b>1,1104%</b>

Se observa que la empresa aporta el 1,11% de la oferta total del sector.



## ESTRUCTURA DE LA OFERTA

Gráfico # 13



Elaborado por: Mónica Legarda

La demanda del sector, se ha cuantificado en base a información disponible en el INEC, que indica que el monto promedio destinado por el propietario de un vehículo para la provisión única y exclusivamente de repuestos y partes, sin incluir mantenimiento y combustible, a nivel nacional es de USD. 250,00 en promedio, además de conocer en base a información proporcionada por el Plan Quito, que en el Distrito Metropolitano en el año 2012 se ha estimado que existen aproximadamente 120.000 vehículos en circulación y se espera que este número crezca un 8% anual, en base a esta información la demanda de repuestos y partes para el territorio del Distrito Metropolitano tiene la siguiente estructura:

DEMANDA DEL SECTOR	
NUMERO DE UNIDADES CIRCULANTES	120.000,00
GASTO PROMEDIO REPUESTOS/ACCESORIOS	250,00
GASTO TOTAL ANUAL	30.000.000,00
(/) MARGEN DE UTILIDAD PROMEDIO SECTOR	1,30
<b>DEMANDA DISTRITO METROPOLITANO (COSTO)</b>	<b>23.076.923,08</b>

Elaborado por: Mónica Legarda

Se puede observar que similar resultado se obtiene en base al análisis del volumen de importaciones, considerando que en un modelo de inventario que se comporta en forma estándar, el 90% de las compras son vendidas.

<b>DEMANDA DEL SECTOR (AÑO 2012)</b>	
VENTAS DE IMPORTACIONES (90%)	94.500.000,00
VENTAS DE PRODUCTOS NACIONALES (90%)	10.500.000,00
VENTAS TOTALES DE SECTOR	105.000.000,00
PORCENTAJE DE IMPORTACIONES – QUITO	0,22
<b>VENTAS EN DISTRITO METROPOLITANO QUITO</b>	<b>23.100.000,00</b>

*Elaborado por: Mónica Legarda*

En cuanto a la empresa, se puede cuantificar la participación de la misma en las ventas totales o penetración en el mercado, las ventas del año 2011 han sido proyectadas en base, al índice de crecimiento de la demanda, considerando de igual forma que antes que en un modelo de inventario que se comporta en forma estándar, el 90% de las compras son vendidas.

<b>VENTAS DE LA EMPRESA (AL COSTO) – 2012</b>	
VENTAS DEL 2011	210.187,62
INDICE DE PROYECCIÓN AL 17,54%	1,1754
<b>VENTAS PROYECTADAS AÑO 2012</b>	<b>247.054,53</b>

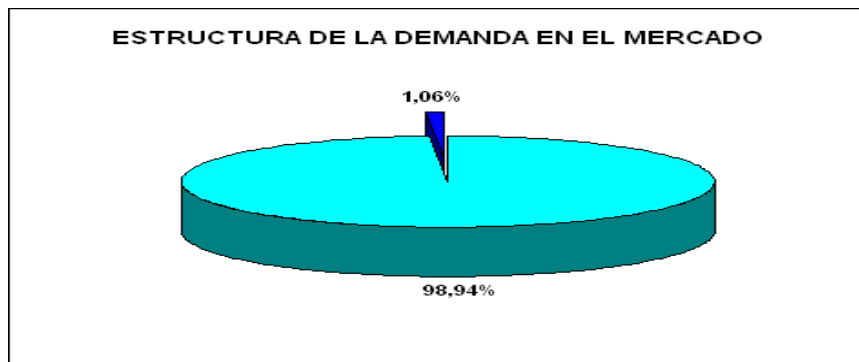
<b>PARTICIPACIÓN DE LAS VENTAS DEL SECTOR</b>	<b>1,0706%</b>
<b>PENETRACION EN EL MERCADO</b>	<b>1,0706%</b>

*Elaborado por: Mónica Legarda*

Se observa que la empresa tiene una participación en las ventas del sector o penetración de mercado aproximada del 1,07%

## ESTRUCTURA DE LA DEMANDA

Gráfico # 14



Elaborado por: Mónica Legarda

La matriz resumen de oferta y demanda del sector de repuestos y partes, muestra que la oferta estimada del sector guarda total proporción con la demanda calculada, la oferta en conjunto es solamente un 11,17% más alta que la demanda y en la empresa un 15,35% más alta.

## BALANCE DE MERCADO

MATRIZ RESUMEN BALANCE DEL MERCADO OFERTA – DEMANDA	
OFERTA DEL SECTOR EN QUITO	25.666.666,67
OFERTA DE LA EMPRESA	285.010,16
DEMANDA DEL SECTOR EN QUITO	23.076.923,08
VENTAS EN DISTRITO METROPOLITANO QUITO	23.100.000,00
DEMANDA PROMEDIO DEL SECTOR EN QUITO	23.088.461,54
VENTAS PROYECTADAS AÑO 2012 – EMPRESA	247.054,53
<b>RELACION OFERTA/DEMANDA</b>	<b>1,1117</b>
<b>RELACION OFERTA/DEMANDA EMPRESA</b>	<b>1,1536</b>

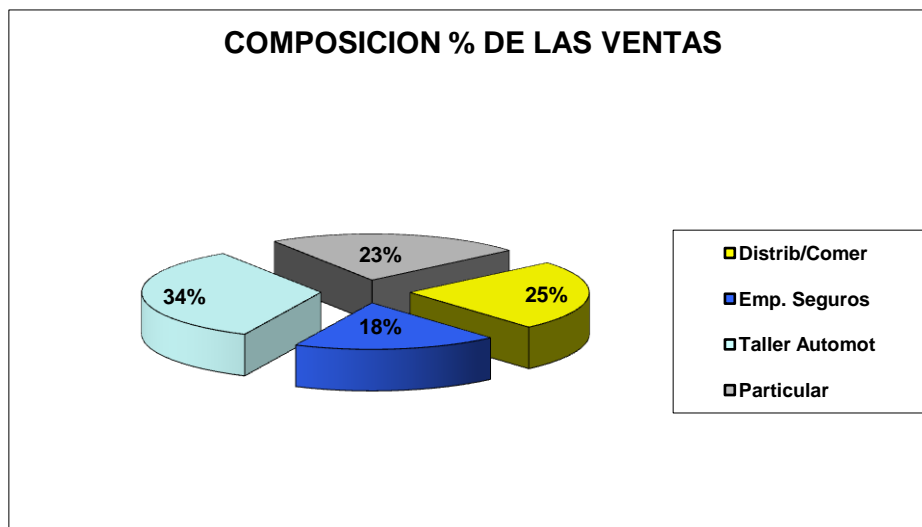
#### 4.5. ESTRUCTURA DE LA DEMANDA INTERNA DE LA EMPRESA

Para determinar la estructura de la demanda interna de la empresa, se ha procedido al análisis de los registros que mantiene la empresa, tanto en medio escrito como en el sistema informático que utiliza y se han obtenido los siguientes resultados.

Se observa que el valor promedio de cada transacción de venta de USD.190, los clientes de la empresa se agrupan en 4 grandes conjuntos, cada uno con una importante participación en su volumen de ventas: distribuidores y comerciantes mayoristas 25%, empresas de seguros 18%, talleres automotrices 34% y particulares 23%.

#### % DE VENTAS

Gráfico # 15

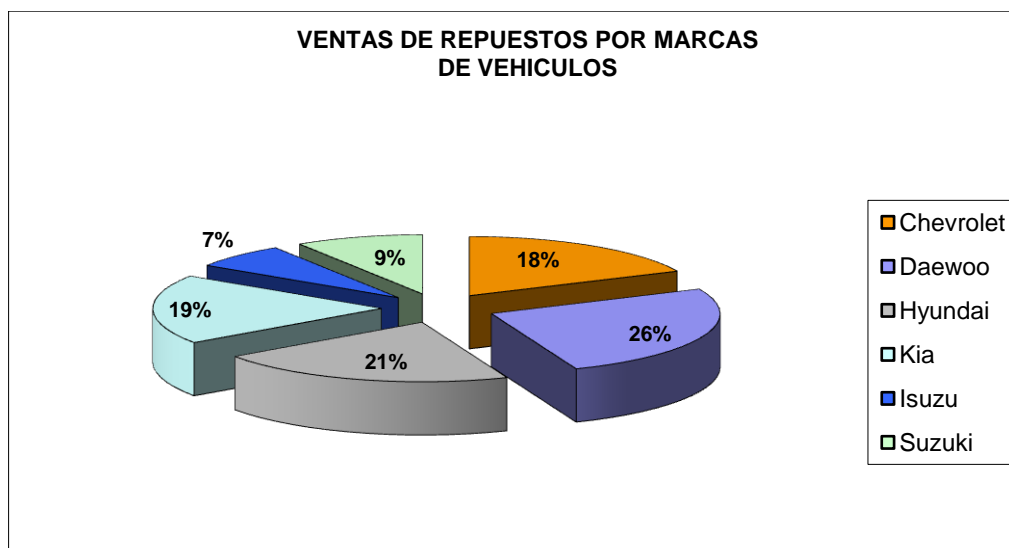


Elaborado por: Mónica Legarda

En cuanto a los repuestos comercializados por marca de automóviles para los diferentes modelos de autos, se tiene que para Daewoo corresponde el 26% de las ventas, para Hyundai el 21%, para Kia el 19%, para Chevrolet el 18%, para Suzuki el 9% y para Isuzu el 7%.

## VENTAS POR MARCAS

Gráfico # 16

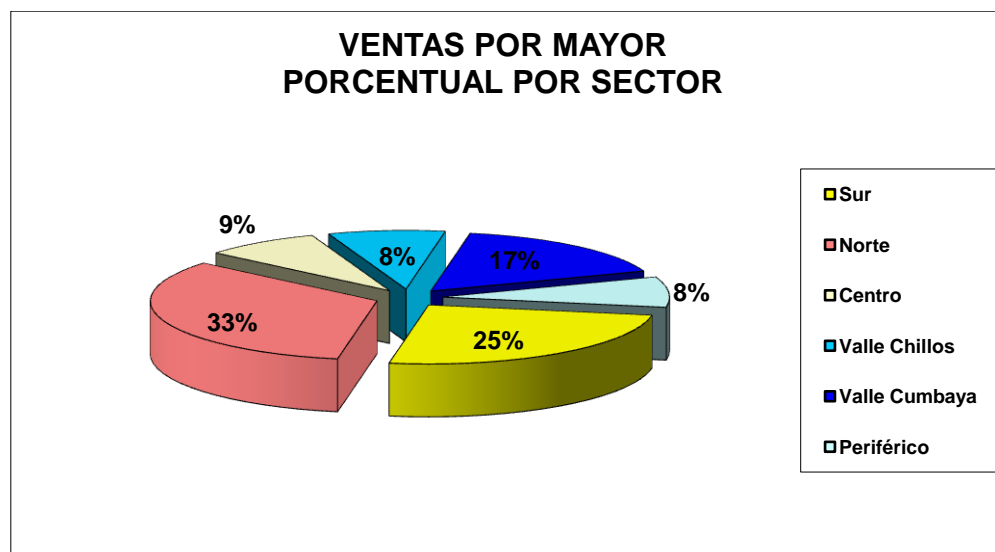


*Elaborado por: Mónica Legarda*

En cuanto a las venta por mayor a distribuidores y comercios, se observa que estos alcanzan los 200 elementos, y que el volumen de ventas por mayor, por sector geográfico, se distribuye de la siguiente forma: el en sector norte se realizan el 34% de las ventas, en el sur el 25%, en el Valle de Cumbayá un 17%, y en el Valle de los Chillos, en el centro y en el sector periférico un 8% en cada uno de ellos.

## VENTAS POR MAYOR

Gráfico # 17



Elaborado por: Mónica Legarda

### 4.6. ESTUDIO APLICADO DEL CONSUMIDOR

Es importante tener una visión clara del perfil del consumidor, en lo referente a: frecuencia de compra, gustos y preferencias, y, nivel de satisfacción, por este motivo en la empresa IMPORVAL se ha realizado un estudio aplicado al consumidor con el fin obtener la información necesaria que permita enfocar los esfuerzos de la empresa a la conservación de la clientela cautiva y a la captación de nuevos clientes.

**UNIVERSO:** El conjunto universo estuvo formado por todos los clientes, que ingresaron a realizar compras durante una semana.

**MUESTREO:** En el estudio se realizó muestreo sistemático, para lo cual se seleccionó cada décima persona que ingresaba al local.

**MUESTRA:** El tamaño se tomó sobre una base de 25 personas, con esto se configuró una muestra aleatoria simple significativa.

**LA ENCUESTA:** Consta de cinco preguntas de elección múltiple, formuladas en forma clara y objetiva, con el fin de no incomodar al cliente y obtener la información necesaria para tener un concepto claro sobre el comportamiento de las variables: frecuencia de compra, gustos y preferencias, y, nivel de satisfacción. (ver Anexo 5).

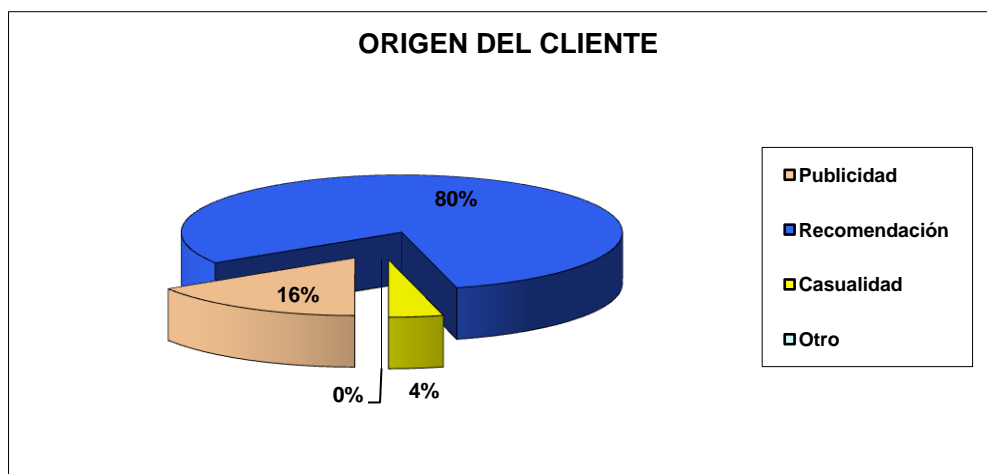
**TABULACION:** Como las preguntas son opción múltiple, se tabularon las diferentes opciones y se han obtenido los porcentajes de 71 continuación 71 de cada una de ellas en el total de resultados.

**FORMULAS:** Los resultados se muestran en porcentaje, pero el cálculo del mismo, la frecuencia de cada 71 continuación se dividió para la frecuencia acumulada  $X\% = f_i / F_i$

**RESULTADOS:** Bajo Los parámetros anteriormente explicados, los resultados obtenidos en el estudio, se detallan a 71 continuación, pregunta por pregunta.

### PREGUNTA 1.- ¿Cómo se originó su relación con Imporval?

Gráfico # 18

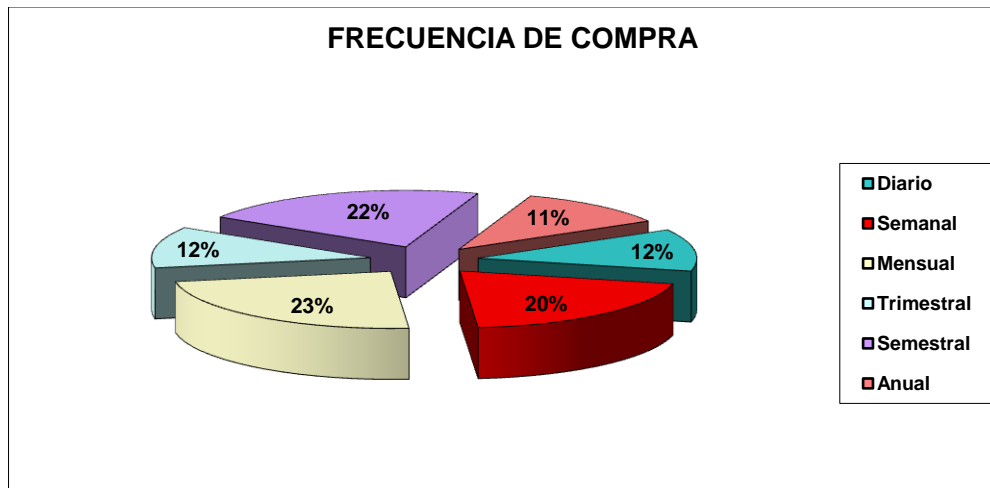


*Elaborado por: Mónica Legarda*

La gráfica muestra que el origen del 80% de los clientes ha sido por referencia, el 16% se ha captado por medio de la publicidad y el 4% por casualidad.

### PREGUNTA 2.- ¿Cuál es su frecuencia de compra?

Gráfico # 19

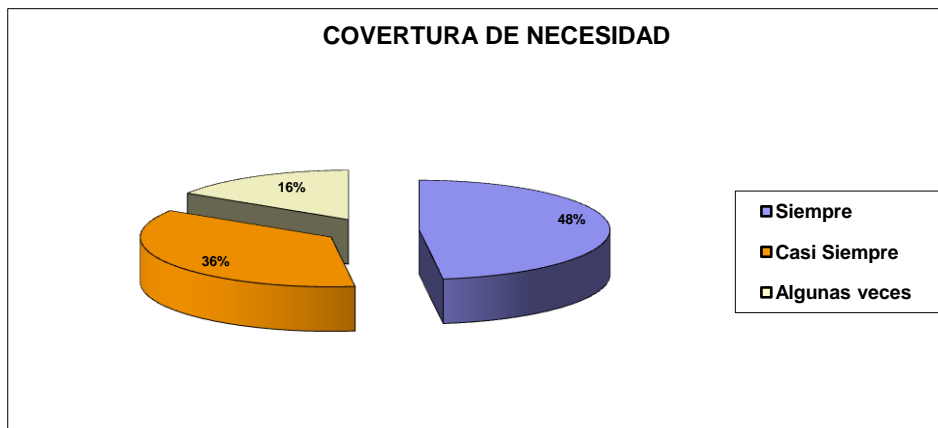


*Elaborado por. Mónica Legarda*

El 24% de los clientes tienen una frecuencia de compra mensual, el 21% una frecuencia semestral, el 20% una frecuencia semanal, un 12% igual para las frecuencias trimestral y diaria y un 11% tiene una frecuencia anual.

### PREGUNTA 3.- ¿Ha obtenido el repuesto que requiere?

Gráfico # 20



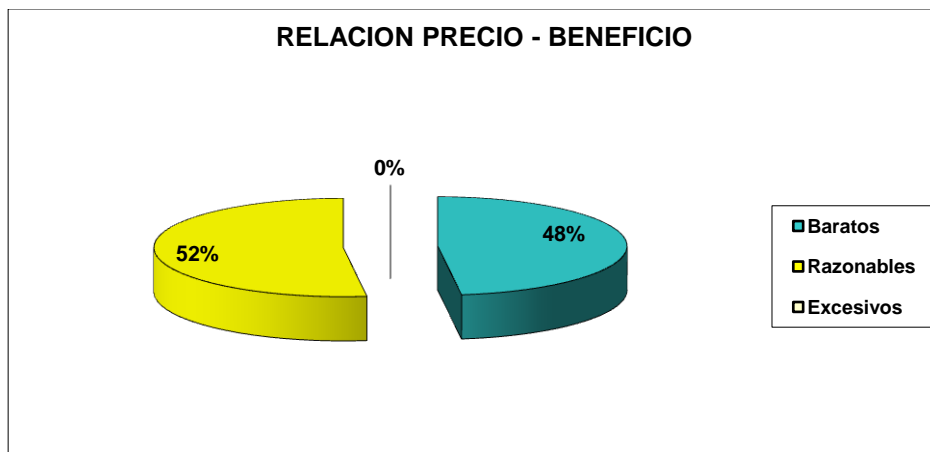
*Elaborado por: Mónica Legarda*



En cuanto a la cobertura de su necesidad, el 48% de los clientes manifiesta que la empresa siempre le provee el repuesto que busca, el 36% manifiesta que casi siempre y el 16% que algunas veces.

#### PREGUNTA 4.- ¿Cómo le han parecido los precios?

Gráfico # 21

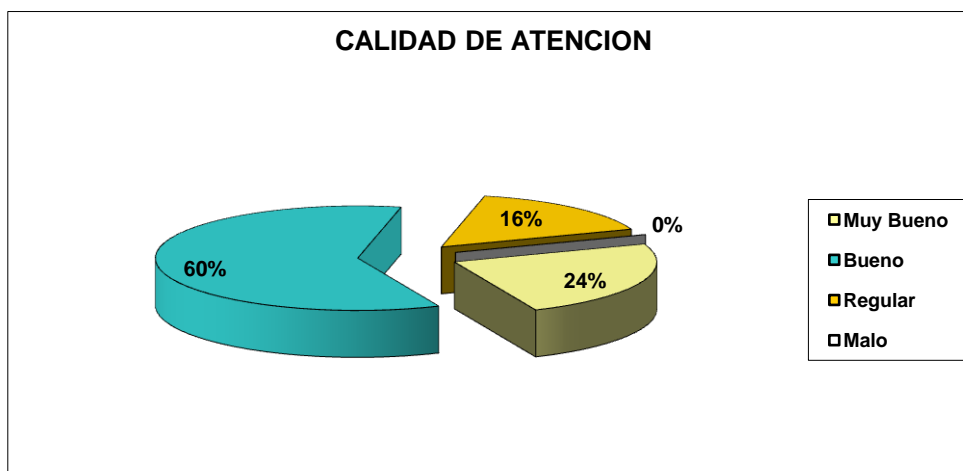


Elaborado por: Mónica Legarda

En cuanto a la relación precio–beneficio, el 48% de los clientes considera que los precios son baratos y el 52% que los precios son razonables.

#### PREGUNTA 5.- ¿Cómo le ha parecido el servicio recibido?

Gráfico # 22



Elaborado por: Mónica Legarda

En cuanto a la calidad de atención brindada, el 24% de los clientes la califican como muy buena, el 60% como buena y el 16% como regular.

#### **4.7. SUGERENCIAS PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

La capacitación o enseñanza para adultos, se conoce también como “andragogía”<sup>8</sup>, por lo cual dentro de una organización se denomina **Andragogía Empresarial**, el mismo que es un proceso que anteriormente solía ser un tema rígido en donde únicamente se impartían técnicas al trabajador. Pero en la actualidad se utiliza concretamente para proporcionar la enseñanza – aprendizaje de aptitudes y actitudes (solucionar problemas, comunicación, formación de equipos de trabajo, etc.) y para mejorar el compromiso del trabajador.

Para determinar la necesidad de capacitación dentro de una organización, hay que detectar si hay que mejorar el desempeño, si el trabajador no esta motivado, si hay desperdicios y tiempos muertos, también hay que tomar en cuenta las sugerencias externas u otros factores, como los que hemos detectado a través de la encuesta al cliente en la pregunta cinco, lo cual proporcionó el resultado que la empresa tiene un servicio bueno, por lo tanto se le sugiere a la empresa capacitar al personal de ventas, ya que son los que tienen contacto directo con los clientes.

El objetivo de la capacitación es el de instruir, renovar e ir de la mano con el crecimiento de la empresa y con las necesidades del cliente tanto interno como externo.

Para la capacitación se propone a la empresa, elaborar un programa de capacitación, en donde se asignen metodologías, técnicas, recursos y evaluaciones, los mismos que generan un costo, el mismo que debe ser considerado por la empresa como inversión al corto plazo.

---

<sup>8</sup> Diccionario Encarta.2005

Por lo cual se sugiere a Imporval, capacitar y actualizar a sus vendedores, con esto se logrará un mejor desempeño de los mismos con respecto a su entorno, la capacitación debe enfocarse en lo referente a relaciones interpersonales (humanas), y técnicas de venta, ya que los vendedores son las personas que tienen contacto directo con los clientes, creando de esta manera una política de capacitación continua dentro de la empresa, y de esta manera en el futuro establecer en el presupuesto de Imporval, un monto destinado para la capacitación de sus empleados en las áreas que necesite.

## **4.8. CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO DE MERCADO**

### **4.8.1. CONCLUSIONES**

1. El mercado de repuestos y accesorios es muy polarizado, es decir que existe un gran número de actores que ofertan el producto, por lo tanto el precio no puede ser fijado arbitrariamente, pues constituye un factor decisivo en venta.
2. El mercado de repuestos y accesorios es muy dinámico, se encuentra en constante expansión y cambio, tanto por la inclusión de nuevos modelos como de nuevas marcas.
3. Se observa que el crecimiento porcentual del tamaño del mercado (8% anual), es inferior al crecimiento en el monto de las importaciones (17,54% anual), sin embargo en términos de dinero, la demanda del sector está en perfecto equilibrio o balance con la oferta pues mantiene una relación OFERTA/DEMANDA = 1,1117 es decir que en todo un año, únicamente el 11,17% del monto ofertado no se venderá o rotará; pero en la empresa esta relación es mayor, OFERTA/DEMANDA = 1,1536, es decir existe un 15,36% de inventario estático.

4. Dado el número de actores en el mercado, cerca de 380, de los cuales 100 son similares o equivalentes a Imporval, la participación o penetración de la empresa en el mercado, 1,0706%, está por encima del promedio normal que estaría en el orden del 5%.
5. En un 80% los clientes de la empresa se originan por referencia, por tanto el manejo de las variables: calidad de atención, relación precio–beneficio y cobertura de necesidad, es fundamental en el entorno comercial de Imporval.

#### **4.8.2. RECOMENDACIONES**

1. Dada el alto nivel de competencia en el sector, es indispensable planificar, las adquisiciones en forma adecuada, en busca de un manejo: eficiente, técnico y racional del inventario, para minimizar costos operativos y financieros relacionados con el mantenimiento de inventarios estáticos de baja rotación, que hagan perder competitividad a la empresa.
2. La calidad del servicio, precio y disponibilidad de inventario tienen alta aceptación en la clientela, por lo cual es indispensable mantener y mejorar la calidad en el servicio.

## **CAPITULO V**

### **PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO**

#### **5.1. INTRODUCCIÓN**

“La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos; antes de emprender la acción, es decir prever el futuro”<sup>9</sup>

Expertos en administración, ven a la Planeación Estratégica de Marketing como un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado y paso por paso, el cual permite definir los problemas, contestar correctamente las preguntas y adoptar decisiones.

La planeación estratégica es la movilización de todos los recursos en el ámbito global de la organización, para alcanzar objetivos a largo plazo; es decir la estrategia representa el comportamiento global de la organización frente al ambiente. Esta representa: “El comportamiento global de la organización frente al ambiente, y la respuesta organizacional a las condiciones ambientales que rodean toda organización”<sup>10</sup>.

La estrategia de mercadotecnia, es la lógica mediante la cual el negocio espera lograr sus objetivos de marketing y para ello debe contar con estrategias específicas acerca del mercado meta, mezcla de marketing y niveles de gastos.

“La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros”.<sup>11</sup>

En consecuencia podemos decir que la planeación estratégica busca el comportamiento que tienda a la consecución de resultados globales de la organización y se orienta hacia el futuro y hacia el destino de la misma.

Por lo tanto la planeación estratégica es más que un simple proceso de previsión, pues exige establecer metas y objetivos claros, para lograrlos durante períodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Así dichas metas y objetivos, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, objetivos y alcanzables. Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica, deben suministrar a la

---

<sup>9</sup> GOODSTEIN, Leonard. *Planeación Estratégica Aplicada*, Editorial Mc Graw Hill, p. 5

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos* Editorial Mc Graw Hill, Bogotá-Colombia 2002, p. 323

<sup>11</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.htm>

organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas.

La visión y el posicionamiento permiten fijar objetivos y metas. A partir de estos, se puede elaborar un plan estratégico, que sería la forma de alcanzar la visión con el posicionamiento deseado.

“La estrategia explota y lidera las ideas, un plan reacciona, conecta y coordina el proceso de ligar las ideas con la acción.<sup>12</sup>”

Las Organizaciones se han transformado en actores sociales fundamentales para el desarrollo de las comunidades, de los países, grupos de ellos y de la sociedad global, además son las que generan los bienes y servicios que los usuarios requieren y demandan.

Las Organizaciones deben ser administradas con el fin de que ocurran las acciones a las que se dedican, es decir coordinar las acciones que constituyen a la administración que son:

- Planificar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar.

Las acciones de la administración han evolucionado en el tiempo y se han modificado en concordancia con la evolución y es por eso que también la nomenclatura se ha modificado.

- La planificación se ha transformado en planificación estratégica.
- Dirigir ha evolucionado a facilitar o liderar a la organización.
- El control se ejecuta a través de acciones de evaluación, autoevaluación, diagnóstico continuo, autodiagnóstico o incluso procedimientos de auditoría, validaciones externas.

---

<sup>12</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.htm>

Razón por la cual la planificación estratégica es una metodología que permite tomar decisiones para un período definido respecto de la relación que debe tener la organización con el entorno, y al mismo tiempo, es un tipo particular de comunicación que en definitiva es el componente de una organización.

La Planificación Estratégica es un poderoso instrumento de gestión institucional, si es acogido por los directivos en su trabajo diario, de lo contrario, pierde todo su valor y es visto como un gasto de tiempo y de recursos que podrían haberse destinado a otros fines.

#### PLANIFICAR ES:

- Diseñar el camino para alcanzar lo deseado
- Reconocer la situación actual y los requerimientos para llegar donde se desea
- Anticiparse a los eventos que pueden surgir en el camino
- Debemos ser dueños de nuestro destino
- Debemos aprovechar nuestras fortalezas actuales
- Debemos hacer nuestras las oportunidades existentes

La planificación consiste en un patrón de decisiones coherente, unificador e integrado, que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades para la asignación de recursos.

## **5.2. VISIÓN**

La visión de una empresa se la establece de acuerdo al tiempo que se considera que se van a lograr los objetivos y las metas, es decir, la visión de una empresa es, hacia donde queremos llegar y estar en un plazo de tiempo determinado.

A CONTINUACIÓN LA SUGERENCIA DE VISION PARA LA EMPRESA:

*“ TRABAJAR CON RECURSO HUMANO CAPACITADO EN REPUESTOS AUTOMOTRICES, ADEMÁS DE CONSOLIDAR NUESTRO CRECIMIENTO PARA LLEGAR A POSICIONAR A IMPORVAL EN EL AÑO 2010 , ENTRE LAS MICROEMPRESAS RECONOCIDAS, ALTAMENTE COMPETITIVAS Y DIFERENCIADAS POR LA ATENCIÓN HACIA NUESTROS CLIENTES, LA MISMA QUE ABARQUE NO MENOS DE UN 4% DE PARTICIPACIÓN DENTRO DEL MERCADO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA.”*

### **5.3. MISIÓN**

Para establecer la Misión de una empresa es importante definir a quien satisface y a que satisface, además de identificar a los productos o servicios y quien o a quienes va dirigido dicho servicio.

Por lo que se puede señalar que Imporval satisface a una parte del sector automotriz, en las marcas anteriormente mencionadas, con una variedad de partes y piezas automotrices y para determinar en que se va a fomentar las operaciones de la empresa se va a elaborar y sugerir la misión de la empresa, en la cual estén inmersos todos los recursos con los cuales cuenta la organización.

A CONTINUACIÓN LA SUGERENCIA DE MISION PARA LA EMPRESA:

*“CONTRIBUIMOS AL DESARROLLO DEL PAIS, MEDIANTE LA OFERTA DE PARTES Y PIEZAS AUTOMOTRICES QUE COMPREDE LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACION DE LOS MISMOS, BAJO LA FILOSOFIA DE ETICA PROFESIONAL PARA LOS CLIENTES, CREANDO UN CLIMA ORGANIZACIONAL, QUE PROPICIE EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO QUE LABORA EN LA ENTIDAD.”*



## **5.4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

### **5.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Los objetivos se determinan con la finalidad obtener resultados y beneficios cuantificables, los cuales deben ser congruentes, es decir el objetivo general con los objetivos específicos.

Por tanto los objetivos, definen los logros que se esperan obtener en el período de tiempo establecido en términos cualitativos.

- ✓ Proponer a los clientes de Imporval, una alternativa diferente en lo referente a la importación y comercialización de repuestos automotrices, a través del servicio, eficiencia, rapidez en la entrega de los mismos, y precios competitivos dentro del mercado.
- ✓ Lograr ampliar el segmento de mercado, en lo referente a partes y piezas automotrices, lo cual se medirá a través de las ventas mensuales.

### **5.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Para lograrlo hay que enfocarse en los siguientes objetivos específicos.

- Abarcar mayor participación en el mercado.
- Establecer precios competitivos con relación al mercado y la competencia.
- Realizar convenios con cooperativas de taxis.
- Ser totalmente flexibles de acuerdo a los cambios de mercado.
- Lograr ampliaciones de acuerdo al crecimiento y necesidad de la empresa.

## **5.5. VALORES**

Los valores son cualidades que una organización debe fomentar y conservar para precautelar la imagen institucional. Entre los más relevantes cabe mencionar.

### **Entusiasmo del Cliente.**

Estar comprometidos a brindar servicios que generen el entusiasmo del cliente. Nadie dudará en hacer lo necesario para exceder las expectativas del cliente.

### **Mejora Continua.**

Fijarse metas ambiciosas, esforzarse por conseguirlas y al hacerlo elevar la meta una y otra vez. Creer que todo puede ser hecho mejor, más rápido y más efectivamente en un ambiente de continuo aprendizaje.

### **Integridad.**

Todo lo que se haga dentro de la empresa, está regido por la honestidad y la credibilidad. En otras palabras, decir en lo que cree y hacer lo que se dice.

### **Trabajo en Equipo.**

En Imporval se ganará pensando y actuando, haciendo énfasis en el liderazgo. Anteponiendo que las fortalezas deben ser el recurso humano y la diversidad de productos.

### **Innovación.**

Tomar en cuenta nuevas ideas y desafíos a los cuales deben enfrentarse por la variedad de clientes, con mayor rapidez que la competencia.

### **Respeto y responsabilidad.**

Las relaciones son de cordialidad y respeto mutuo, sin importar raza, religión o condición social. Cada actividad la que se realice debe ser con responsabilidad con el fin de cumplir los objetivos propuestos.

### **Puntualidad.**

Es una de las normas de vida mas importante de los seres humanos, la misma que debe ser puesta en práctica en el momento de brindar el servicio a los clientes dentro de la organización.

## **5.6. SINTENSIS DEL ANÁLISIS INTERNO Y DEL ENTORNO**

### **5.6.1. SUMARIO**

Las matrices EFI y EFE, se elaboraron en los capitulos 2 y 3 respectivamente, descritas matrices son, instrumentos de la administración estratégica que ayudan a formular estrategias por medio de un resumen de factores y la evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas por importancia.

Para la elaboración de mencionadas matrices se aplicaron juicios intuitivos enfocados a cada factor, a los cuales se asigna peso y calificación, según la importancia. Además la suma de todos los pesos deben ser igual a 1, también la calificación que se otorga de 1 a 4 dependiendo de la cualidad del factor.

Para obtener el resultado de cada matriz se multiplica el peso por la calificación y se determina el valor ponderado para cada factor, si la suma de ponderados es igual a **2.5** demuestra que la empresa esta en un nivel normal, en caso de que el resultado de la matrices fuese menor que el antes descrito valor las debilidades o amenazas de la empresa predominan, en base a las matrices EFE y EFI se procede a elaborar la matriz FODA.

## 5.7. MATRIZ FODA

Cuadro # 17

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<b>F1 Cuenta con precios competitivos</b> <b>F2 Conocimiento de partes y piezas automotrices de varias marcas</b> <b>F3 No hay rotación de personal</b> <b>F4 Personal financiero - contable capacitado</b> <b>F5 Buena imagen y credibilidad de la empresa</b>	<b>D1 No elabora un plan estratégico</b> <b>D2 Limitada interrelación de los vendedores de mostrador hacia los clientes.</b> <b>D3 Existe centralización de actividades en la gerencia.</b> <b>D4 Falta de coordinación y de definición de funciones entre áreas.</b> <b>D5 Inexistente programa de capacitación en todas las áreas.</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b><u>ESTRATEGIAS FO</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS DO</u></b>
<b>O1 Apertura al nicho de mercado TAXIS</b> <b>O2 Crecimiento del mercado en las diferentes marcas de repuestos.</b> <b>O3 Acceso del cliente a consultas y compras por Internet</b>	<b>F2O1</b> Ingresar al mercado de taxis explotando el conocimiento de repuestos en varias marcas, descuentos, ofertas y garantía con el fin de promover el marketing	<b>D2D5O2</b> Establecer programas de capacitación al personal de ventas, con el fin de mejorar la relación vendedor - cliente y así atraer al mercado por la atención.
<b>O4 Reconocimiento por parte de los clientes por los productos de calidad que se distribuyen.</b> <b>O5 Contratos y convenios con empresas públicas y privadas</b>	<b>F3F5O2O5</b> Difundir la estabilidad y la imagen de la empresa para abarcar más clientes ya sean empresas y/o particulares.	<b>D1D4O3</b> Elaborar un plan estratégico anual, en el cual se definan funciones y se busquen alternativas de acceso para el cliente
<b>AMENAZAS</b>	<b><u>ESTRATEGIAS FA</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS DA</u></b>
<b>A1 Inestabilidad política en país que afecta la economía y por ende al poder de compra dentro del sector.</b> <b>A2 Ingreso de nuevos competidores al mercado.</b>	<b>F1A2</b> Difundir los precios y ofertas, para así crear una Barrera de ingreso a nuevos competidores en el mercado.	<b>D3A2</b> Delegar funciones y trabajar en equipo en función de una visión compartida para robustecer la empresa y evitar la entrada de Productos de mala calidad.
<b>A3 Tamaño de la clase media-alta (segmento de mercado) tiende a disminuir.</b> <b>A4 Costos de logística altos en las importaciones.</b> <b>A5 Ingreso de productos chinos de bajo costo y precios</b>	<b>F4F5A1</b> Mantener la estabilidad e imagen de empresa, para poder enfrentar a la inestabilidad política que se da en el Ecuador.	<b>D3A2</b> Delegar funciones y trabajar en equipo en función de una visión compartida para Robustecer la empresa y evitar la entrada de productos de mala calidad.

Elaborado por: Mónica Legarda

## **5.8. ESTRATEGIAS FODA**

### **5.8.1. ESTRATEGIAS FO**

- ❖ Ingresar al mercado de taxis, explotando el conocimiento de repuestos en varias marcas, entregando al cliente también descuentos. Ofertas y garantías.
- ❖ Difundir en el mercado la estabilidad, imagen y operación de Imporval, para abarcar más clientes ya sean empresas y / o particulares.

### **5.8.2. ESTRATEGIAS DO**

- ❖ Establecer programas de capacitación al personal de ventas, con la finalidad de mejorar la relación vendedor – cliente.
- ❖ Elaborar un plan estratégico en el cual se definan funciones y se busquen alternativas de acceso para el cliente.

### **5.8.3. ESTRATEGIAS FA**

- ❖ Dar a conocer de mejor manera, las marcas, precios y ofertas dentro del mercado con el fin de crear barreras de ingreso a nuevos competidores.
- ❖ Trabajar en función de una visión compartida, para mantener la estabilidad e imagen de Imporval, para así enfrentar la inestabilidad política que se da en el Ecuador.

### **5.8.4. ESTRATEGIAS DA**

- ❖ Otorgar responsabilidades específicas con el propósito de robustecer la empresa y también evitar la entrada de productos de mala calidad.

## **5.9. MATRIZ DE LA MEZCLA DE MARKETING**

Para poder definir la mezcla de marketing se ha considerado necesario direccionar estratégicamente a esta herramienta de mercadeo, y para poder desarrollar y poner en marcha el plan propuesto.

Es importante denotar que los cuatro factores del mercadeo en Imporval tienen la siguiente estructura:

Por su parte también es importante saber que un **Plan de Marketing** recoge las decisiones para ser realizadas de modo conjunto de las cuatro variables indicadas, éstas determinarán entre otras cosas el público objetivo al cual se dirige la empresa, los **objetivos de Marketing**, las unidades a vender, los ingresos esperados, la estrategia a seguir, los recursos necesarios, el presupuesto y tiempo destinado a cada variable.

**PRODUCTO.-** En el caso de la empresa es importante denotar que tiene una gama de productos como se mencionó durante el desarrollo del documento.

La matriz BCG, permite a la empresa tener un panorama de cada uno de sus productos (portafolio de productos) en cuanto a su crecimiento del mercado, este indicador da una pauta de que tan atractivo es un producto en relación a su participación en el mercado.

La matriz esta conformada por cuatro cuadrantes que representan distintas categorías de las unidades estratégicas de negocios (UEN) o bien de los productos más importantes para la empresa, se los ha ubicado por la marca más vendida.

## MATRIZ BCG



Fuente-Elaborado por: La autora-Noviembre 2011

Los nombres dados para las categorías de estos cuatro cuadrantes están conformados de la siguiente manera:

- **PRODUCTOS ESTRELLA:** Son líderes en el mercado y se encuentran en la cúspide del ciclo de vida del producto. Generan bastante efectivo y mantienen el posicionamiento en el mercado.
- **PRODUCTO INTERROGANTE:** Se encuentran en la introducción del ciclo de vida del producto. Son productos nuevos con potencial de éxito en el mercado si no se consigue el objetivo se convierte en producto perro.
- **PRODUCTO VACA LECHERA:** Son aquellos que generan mas dinero para la organización y estos ingresos sirven para invertir en nuevos productos como los interrogantes.
- **PRODUCTO PERRO:** Se encuentran en el declive del ciclo de vida del producto., tienen baja participación en el mercado, carece de potencial para generar dinero. Se debe administrado cuidadosamente debido a la pequeña cantidad de dinero que genera.

Para IMPORVAL estas cuatro categorías serán analizadas por la siguiente clasificación sugerida para su cartera de productos de acuerdo a las marcas de mayor totación:

- **CHEVROLET**
- **HYUNDAI**
- **KIA**
- **OTRAS MARCAS**

Se a considerando para la ubicación de cada cuadrante de la matriz BCG la venta de la marca de los productos más representativos, basándose en una ponderación del total de ventas históricas que han tenido estos productos.

#### **PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE VENTAS IMPORVAL**

<b>MARCA</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN</b>	<b>BCG</b>
CHEVROLET	57,50%	ESTRELLA
KIA	3,00%	PERRO
HYUNDAI	37,00%	VACA LECHERA
MARCAS VARIAS	2,50%	INTERROGANTE

Quedando la matriz BCG de la siguiente manera:

**PRECIO.-** Para poder establecer este componente de mercadeo, se realizó un análisis de precios, sustentados en la investigación de mercado, es decir la fijación de precios que realiza la empresa es bajo el método de competencia y mercado.



## COMUNICACIÓN

De acuerdo a las entrevistas realizadas al Gerente de la empresa y el estudio interno a sus empleados, los resultados indicaron la falta de técnicas de comunicación tanto interna como externa por lo que se le sugiere a la empresa desarrollar los siguientes puntos..

### **Comunicación Interna:**

Para la comunicación interna se sugiere:

- Utilización de carteleras, en donde se pueda observar el crecimiento de la empresa (indicadores de ventas, crecimiento del mercado, nuevos productos, procesos para ventas efectivas).
- Reuniones semestrales con el personal para revisar indicadores de la compañía y nuevas estrategias para captación de nuevos clientes.

**Comunicación Externa:** La comunicación externa, tiene que ser potencializada fuertemente más que la interna ya que esta llega directamente a los consumidores y puede ser evaluada intrínsecamente por los mismos, por lo que se sugiere:

- **Creación de la imagen corporativa de la empresa**, con el cambio de logo de la empresa y el desarrollo de material relacionado con el mismo como: papel membretado, sobres, fundas con logo y material pop (flyers, esferos, lápices). Le ayudara a que la empresa tenga una mayor identificación dentro de todas las empresas oferentes de partes y piezas automotrices.

Así también el logo se propone ser utilizado en tarjetas de presentación, y en la camioneta de la empresa (publicidad móvil).

## PROPUESTA DE NUEVO LOGOTIPO PARA IMPORVAL



- **E-commerce:** A través de la creación de un Sitio Web, donde el consumidor aparte de conocer acerca de la empresa puede realizar compras on line desde su empresa. Esta metodología ha venido siendo implementada por algunas marcas a nivel mundial debido a factores como la aparición de nuevas tecnologías, búsqueda de factor diferenciador, competencia, entre otras. Mediante rapidez en el plazo de entrega y accesibilidad al Web desde cualquier punto, las ventas de la empresa se incrementarían consistentemente a través de este medio de venta.
- **Prensa Escrita.** Aparecimiento en revistas automotrices, mediante las cuales se podrá ostentar las promociones que tiene la empresa para ese mes; el costo aproximado por un cuarto de página es de USD\$ 300.00, se espera aparecer en la revista por lo menos una vez al año, en las fechas de mayor rotación de dispositivos de seguridad, presupuesto que será cargado a la cuenta de Promoción y Publicidad sugerida en esta tesis.

## MATRIZ DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE MERCADEO

PERSPECTIVA	MARKETING MIX	IMPULSOR ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN A DESARROLLAR	PLAZO	RESPONSABLES
FINANCIERA	Incrementar el volumen de ventas mediante publicidad	Materia Prima, Producción, Dinero, Personal, Investigación de mercado	Lograr un óptimo nivel de publicidad que permita alcanzar el mayor volumen en las ventas dando a conocer la oferta de la empresa	Técnicas de merchandising, Pautajes con alianzas estratégicas, material pop	MEDIANO PLAZO SEGUNDO SEMESTRE 2012	ÁREA DE MERCADEO
	Reducir el plazo de cobro	Políticas de crédito	Disminuir el tiempo de cobro	Sistemas diferenciados de pago para clientes frecuentes. Descuentos aleatorios	CORTO PLAZO PRIMER SEMESTRE 2012	ÁREA FINANCIERA
	Abarcar el mercado	Precios competitivos, ofertas, calidad	Ampliar el mercado brindando un productos de calidad a precios competitivos	Diversificación de la línea de productos, Utilizar técnicas de marketing directo diferenciado, catalogo de productos, descuentos	MEDIANO PLAZO SEGUNDO SEMESTRE 2012	ÁREA DE VENTAS
	Fijación de precios adecuada	Políticas de fijación precio, establecimiento de buenas relaciones con proveedores	Vender productos y servicios acorde al mercado	Análisis de la competencia, y al mercado ofertado. Manejo de costos de insumos con proveedores estratégicos y fieles a la empresa	CORTO PLAZO PRIMER SEMESTRE 2012	ÁREA FINANCIERA
CLIENTE	Certificar el producto	Calidad, tecnología, dinero, personal	Mantener certificados que garantice la calidad en nuestro producto.	Mantenerse informado de los cambios en las leyes de calidad que rigen el sector industrial. Ir permanentemente a capacitaciones que abarquen temas de interés	MEDIANO PLAZO SEGUNDO SEMESTRE 2012	ASESORA INDUSTRIAL
	Mejoramiento del servicio postventa	Tecnología, dinero, personal, capacitación	Satisfacer la demanda con un servicio eficiente.	Técnicas de telmercadeo. Capacitaciones gratuitas por volumen de ventas	CORTO PLAZO PRIMER SEMESTRE 2012	SERVICIO AL CLIENTE ÁREA DE VENTAS
	Mantener la consolidación con los clientes	Precios, calidad, Facilidad de Pago acorde a las necesidades de la empresa, capacitación	Mantener la lealtad del cliente mediante un producto de calidad y precio que satisfaga sus expectativas	Realizar ofertas por temporada, cantidad, ofertas especiales, regalo de material pop a clientes frecuentes	LARGO PLAZO PRIMER SEMESTRE 2012	ÁREA DE VENTAS Y MERCADEO
	Conocer las necesidades y expectativas del cliente	Investigación, personal, dinero	Satisfacer con plenitud las expectativas del cliente	Desarrollar una base de datos de clientes frecuentes cada 6 meses a los cuales se les enviará un catálogo por correo de promociones, productos nuevos, descuentos a realizar e información relevante para el sector de seguridad	LARGO PLAZO PRIMER SEMESTRE 2012	ÁREA DE MERCADEO
PROCESO INTERNO	Aumento de volumen ventas	Variedad en la cartera de productos, tecnología, dinero, personal	Incrementar las ventas	Aplicando técnicas de marketing directo, e incrementar canales de distribución (página web)	LARGO PLAZO PRIMER SEMESTRE 2012	ÁREA DE MERCADEO
	Darnos a conocer en el mercado	Personal, dinero, publicidad, investigación de mercado	Incluir el plan de marketing propuesto para posicionarse en el mercado	Creación de la imagen corporativa de la empresa, identidad de marca, Desarrollo de la herramienta E-commerce. Presencia en ferias industriales y seminarios de capacitación industrial, Desarrollo de la comunicación interna y externa de la empresa	LARGO PLAZO PRIMER SEMESTRE 2012	GERENTE GENERAL, ÁREA DE MERCADEO
	Alinear procesos dentro del proceso de almacenaje, manejo de productos, etc.	Dinero, Procesos, capacitación	Contar con procesos de actualización de tecnología para que periódicamente sean mejorados usando recursos financieros presupuestados para adquisición y actualización de maquinaria.	Implementación de políticas de inventario y manejo de productos	CORTO PLAZO PRIMER SEMESTRE 2012	ASESORA INDUSTRIAL, DEPARTAMENTO TÉCNICO

## RECOMENDACIONES

A través del estudio realizado, se sugiere a la empresa seguir las siguientes recomendaciones.

1. Se recomienda a la empresa informar a sus empleados sobre los procesos y las funciones que cada uno de estos tiene, con la finalidad de que cada empleado conozca su responsabilidad dentro de Imporval
2. También se recomienda, anualmente determinar el entorno de la empresa, con la finalidad de apreciar el comportamiento del sector y de poder detectar las oportunidades y amenazas que pueden afectar o beneficiar a la empresa.
3. Se sugiere planificar la forma adecuada de controlar el manejo eficiente del inventario, con la finalidad de minimizar los costos operativos que tienen relación con los inventarios.
4. Se sugiere a Imporval controlar y capacitar a la fuerza de ventas.
5. También se sugiere iniciar la implantación de la estrategias del escenario realista, ya que le ayudarán a un mejor manejo de la empresa. Tomando en cuenta que las estrategias de los otros escenarios deben ser utilizadas, mejoradas o enfocadas de acuerdo a las condiciones o situaciones en las que este la empresa.

