



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TEMA: PLAN ESTRATÉGICO DE VENTA DE AUTOS PARA PERSONAS
CON DISCAPACIDAD EN LA EMPRESA CARRERA AUTOS UBICADA EN
EL D.M. DE QUITO.**

AUTOR: CASTELLANOS RUIZ JESSY ELIZABETH

TUTOR: MG. JESÚS AMPARITO CHAMORRO VÁSCONEZ

TUTOR TÉCNICO: MG. JESÚS AMPARITO CHAMORRO VÁSCONEZ

AÑO: 2017

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de DIRECTOR del Proyecto: Plan Estratégico de Venta de autos para personas con discapacidad en la Empresa Carrera Autos ubicada en el D.M. de Quito, Presentado por el ciudadano Jessy Elizabeth Castellanos Ruiz, estudiante del programa de Ingeniería en Administración de Empresas y Negocios de la Universidad Tecnológica Israel considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la revisión y evaluación respectiva por parte del Tribunal de grado que se digne para su correspondiente estudio y calificación.

Quito, 5 de octubre de 2017

EL TUTOR

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and strokes, positioned above the name of the tutor.

Mg. Jesús Amparito Chamorro Vásconez

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

El abajo firmante, declara que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales, de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.



Jessy Elizabeth Castellanos Ruiz
C.I. 1715475792

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel.

Quito,

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

F.....

PRESIDENTE

F.....

VOCAL

F.....

VOCAL

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento a todas aquellas personas que de alguna forma son parte de la culminación de este trabajo.

Gratitud a las autoridades y catedráticos de la Universidad Tecnológica Israel, que contribuyeron constantemente en la formación del ser humano.

De igual manera a la Mg. Ampara Chamorro, Tutora Técnico, quien ha sido mi guía y con sus valiosos conocimientos supo orientar mi trabajo.

Y a toda mi familia por comprender mis días de ausencia, tratando de culminar un sueño más en mi vida.

Gracias

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios, por haberme dado la fuerza y valor para culminar una etapa más en mi vida.

A mi madre, una mujer luchadora, mi guerrera que ha sido el pilar más importante en mi vida, que me ha demostrado su cariño y apoyo incondicional, pero sobre todo me inculco valores que hoy me han permitido ser una mujer de bien.

A mi esposo, quien con su amor, comprensión, apoyo y cariño me ha dado las fuerzas necesarias para no desmayar en pleno camino.

A mis hijas, por ser la razón de mi vida y de mi lucha constante.

A mis hermanos, por estar siempre presentes con sus consejos e incentivándome a seguir siempre adelante.

El Autor

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-------------|
| APROBACIÓN DEL TUTOR..... | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD | iii |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| DEDICATORIA..... | vi |
| RESUMEN | xiii |
| ABSTRACT..... | xiv |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| Problema | 3 |
| Objetivos de la Investigación..... | 3 |
| Objetivo General..... | 3 |
| Objetivos Específicos | 3 |
| Idea a defender..... | 3 |
| CAPITULO I: MARCO TEÓRICO | 4 |
| 1.1 Planificar | 4 |
| 1.1.1 Beneficios de un plan..... | 5 |
| 1.2 Venta de productos y servicios | 6 |
| 1.2.1 Comercialización | 6 |
| 1.2.2 Gerencia de ventas | 7 |
| 1.2.3 Fuerza de ventas..... | 9 |
| 1.3 Plan Estratégico..... | 9 |
| 1.3.1 Estrategia | 9 |
| 1.4 Plan estratégico de ventas | 11 |
| 1.4.1 Las fases de un plan estratégico de ventas..... | 12 |
| 1.4.2 Evaluación externa..... | 13 |
| 1.4.2.1 Fuerzas económicas..... | 13 |
| 1.4.2.2 Fuerzas sociales, culturales y demográficas | 15 |
| 1.4.2.3 Fuerzas políticas | 17 |
| 1.4.2.4 Fuerzas Tecnológicas | 17 |
| 1.4.3 Cinco fuerzas de Porter..... | 18 |
| 1.4.3.1 Rivalidad entre empresas competidoras | 19 |
| 1.4.3.2 Entrada potencial de nuevos competidores | 19 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 1.4.3.3 | Desarrollo potencial de productos sustitutos..... | 19 |
| 1.4.3.4 | Poder de negociación de los proveedores..... | 19 |
| 1.4.3.5 | Poder de negociación de los consumidores..... | 20 |
| 1.4.3.6 | Matriz EFE..... | 20 |
| 1.4.4 | Evaluación Interna..... | 20 |
| 1.4.5 | Matriz FODA..... | 21 |
| 1.4.5.1 | Estrategias FO..... | 21 |
| 1.4.5.2 | Estrategias DO..... | 21 |
| 1.4.5.3 | Estrategias FA..... | 22 |
| 1.4.5.4 | Estrategias DA..... | 22 |
| 1.5 | Metodología..... | 22 |
| CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO..... | | 24 |
| 2.1 | Métodos..... | 24 |
| 2.1.1 | Método Descriptivo..... | 24 |
| 2.2 | Tipo de investigación..... | 24 |
| 2.2.1 | Cuantitativa..... | 24 |
| 2.2.2 | Cualitativa..... | 24 |
| 2.3 | Técnicas de recolección de datos..... | 24 |
| 2.3.1 | La Encuesta..... | 25 |
| 2.3.2 | Entrevista..... | 25 |
| 2.4 | Población..... | 25 |
| 2.5 | Muestra..... | 25 |
| 2.6 | Diseño del cuestionario..... | 26 |
| 2.6.1 | Procesamiento de la información..... | 27 |
| 2.7 | Análisis e interpretación de los resultados..... | 27 |
| CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO DE VENTA DE AUTOS PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LA EMPRESA CARRERA AUTOS UBICADA EN EL D.M. DE QUITO..... | | 38 |
| 3.1 | Introducción..... | 38 |
| 3.2 | Objetivos..... | 38 |
| 3.2.1 | Objetivo General..... | 38 |
| 3.2.2 | Objetivos específicos..... | 38 |
| 3.3 | La Empresa..... | 39 |
| 3.3.1 | Filosofía Empresarial..... | 39 |

| | | |
|---------|---|-----------|
| 3.3.1.1 | Misión..... | 39 |
| 3.3.1.2 | Visión | 39 |
| 3.3.1.3 | Valores organizacionales..... | 40 |
| 3.4 | Análisis de la situación..... | 40 |
| 3.4.1 | Evaluación Externa | 40 |
| 3.4.1.1 | Análisis Económico, Político y demográfico. | 40 |
| 3.4.1.2 | Análisis Tecnológico | 42 |
| 3.4.1.3 | Análisis de la competencia | 43 |
| 3.4.2 | Cinco fuerzas de Porter | 43 |
| 3.4.3 | Evaluación Interna | 45 |
| 3.5 | Matrices EFI, EFE y FODA..... | 46 |
| 3.5.1 | Matriz EFE..... | 46 |
| 3.5.2 | Matriz EFI..... | 48 |
| 3.5.3 | Fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas..... | 50 |
| 3.5.3.1 | Fortalezas..... | 50 |
| 3.5.3.2 | Debilidades | 50 |
| 3.5.3.3 | Oportunidades..... | 50 |
| 3.5.3.4 | Amenazas | 51 |
| 3.5.3.5 | Matriz DOFA para la empresa Carrera Autos..... | 51 |
| 3.6 | Objetivos, estrategias y acciones..... | 52 |
| 3.7 | Monitoreo y control..... | 56 |
| 3.8 | Análisis Financiero..... | 59 |
| 3.8.1 | Indicadores financieros | 62 |
| 3.9 | Valor Agregado | 62 |
| 3.10 | Análisis de aprendizaje y crecimiento..... | 63 |
| 3.11 | Análisis de procesos | 63 |
| | CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 65 |
| 4.1 | Conclusiones | 65 |
| 4.2 | Recomendaciones..... | 66 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 67 |
| | ANEXOS..... | 69 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Género..... | 28 |
| Figura 2. Edad | 29 |
| Figura 3. ¿Conoce los productos que dispone Carrera Auto? | 30 |
| Figura 4. Introducción de autos a personas con discapacidad | 31 |
| Figura 5. Utilización del servicio | 32 |
| Figura 6. ¿Recomendaría el servicio a otras personas?..... | 33 |
| Figura 7. Factores de desánimo a usar el servicio..... | 34 |
| Figura 8. Importancia del precio | 35 |
| Figura 9. Uso del servicio mejorado | 36 |
| Figura 10. Información del servicio | 54 |
| Figura 11. Análisis de clientes | 63 |
| Figura 12. Análisis de aprendizaje y crecimiento | 63 |
| Figura 13. Análisis de procesos | 64 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Variables económicas clave que deben ser vigiladas..... | 15 |
| Tabla 2. Género..... | 28 |
| Tabla 3. Edad | 29 |
| Tabla 4. ¿Conoce los productos que dispone Carrera Auto? | 30 |
| Tabla 5. Introducción de autos a personas con discapacidad..... | 31 |
| Tabla 6. Utilización del servicio | 32 |
| Tabla 7. ¿Recomendaría el servicio a otras personas?..... | 33 |
| Tabla 8. Factores de desánimo a usar el servicio | 34 |
| Tabla 9. Importancia del precio | 35 |
| Tabla 10. Uso del servicio mejorado | 36 |
| Tabla 11. Principales competidores | 43 |
| Tabla 12. Exoneración arancelaria por porcentaje de discapacidad | 46 |
| Tabla 13. Matriz EFE..... | 47 |
| Tabla 14. Matriz EFI..... | 48 |
| Tabla 15. Matriz DOFA de estrategias | 51 |
| Tabla 16. Programa de formación..... | 55 |
| Tabla 17. Matriz de Evaluación | 58 |
| Tabla 18. Utilidades obtenidas años 2013-2016 | 59 |
| Tabla 19. Ventas proyectadas | 60 |
| Tabla 20. Plan de ventas..... | 61 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|----|
| Anexo 1. Encuesta aplicada | 69 |
| Anexo 2. Encuesta para medir la satisfacción del cliente | 71 |
| Anexo 3. Declaración y autorización | 73 |
| Anexo 4. Informe antiplagio | 74 |

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo desarrollar un plan estratégico de ventas para personas con discapacidad, en la empresa Carrera Autos, esto debido a la drástica caída de las utilidades generadas en esta área de la empresa; de esta manera, la investigación se divide en cuatro capítulos. El primer capítulo identifica el marco teórico referente al plan estratégico de ventas, el mismo que sirve como guía para la investigación. El segundo capítulo analiza el marco metodológico utilizado, además se plantean las encuestas realizadas a personas con discapacidad de la ciudad de Quito, en temas referentes a los beneficios que ellos tienen al momento de comprar un vehículo; y también se entrevistó a funcionarios de la empresa Carrera Autos para conocer su perspectiva de este mercado específico. En el tercer capítulo se desarrolla el plan de ventas para la empresa, el cual arrojó un estimado de ventas necesarias para recuperar los niveles de utilidades históricos. En el capítulo cuarto se plantean las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación realizada.

Descriptores: Plan, plan estratégico, ventas, discapacidad, Carrera Autos

ABSTRACT

This research aimed to develop a strategic sales plan for people with disabilities in Carrera Autos, due to the drastic fall in profits generated in this area of the company; In this way, the research is divided into four chapters. The first chapter identifies the theoretical framework regarding the strategic sales plan, which serves as a guide for research. The second chapter analyzes the methodological framework used, in addition to the surveys carried out on people with disabilities in the city of Quito, in terms of the benefits they have when purchasing a vehicle; and also interviewed officials of the company Carrera Autos to know their perspective of this specific market. In the third chapter, the sales plan for the company was developed, which yielded an estimate of sales necessary to recover historical profit levels. The fourth chapter presents the conclusions and recommendations obtained from the research carried out.

Descriptors: Plan, strategic plan, sales, disability, Career Autos

INTRODUCCIÓN

En Ecuador existen un total de 408021 personas en condición de discapacidad, de las cuales, solo 3654 han importado vehículos exonerados de impuestos entre el año 2008 y el 2015, solamente el 0,89% de personas ha utilizado este beneficio. Por lo expuesto, se presenta un mercado aún no explotado de comercialización de vehículos para este sector.

El presente proyecto tiene como tema el Plan estratégico de venta de autos para personas con discapacidad siendo este a nivel nacional, sin embargo, por tener su mercado establecido principalmente en la provincia de pichincha, ciudad de Quito su actividad se centra exclusivamente en esta ciudad.

Con el proyecto se pretende involucrar los temas correspondientes a estrategia de ventas que permita apoyarse para el desarrollo del proyecto como es el plan estratégico. Para el desarrollo del proyecto se utilizarán diversas herramientas administrativas que tienen estrecha relación con el plan de ventas

El desarrollo y la difusión de valores y los comportamientos propios de la moderna ciudadanía así como la generación de capacidades y destrezas indispensables para la competitividad nacional, son elementos básicos por los que todas las empresas y entidades públicas y privadas inviertan fuertemente para potenciar el talento humano y estar en igualdad de condiciones de los países desarrollados, teniendo en cuenta factores del macro y del meso entorno y en qué grado tienen éstos incidencia sobre su operación, de esta forma detectar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa.

Durante años miles de personas con distintas discapacidades, no podían importar autos especiales, sin tener que pagar altos impuestos, después de un largo proceso el caso llegó la corte constitucional, que resolvió que todos los vehículos que tengan como objeto de uso y transporte de una persona con cualquier tipo de discapacidad, este vehículo no pague los impuestos correspondientes de importación según el reglamento de la ley de aduanas de vehículos, beneficios que concede a las personas con discapacidad.

Hasta fines del año 2016 se han resuelto 17836 casos según el CONADIS, alcanzados de cumplimiento del 100% con la ley de transparencia y se sigue trabajando, para esto es importante tener como documento habilitante, el carnet para discapacidades que se obtiene en el Ministerio de salud pública, esto lo concede el Ministerio de Salud, cabe señalar que antes se tenían que realizar como 10 pasos, tenía que ser 100% presencial, solicitar turno en las unidades calificadoras de las cabeceras provinciales, prácticamente algo engorroso en las oficinas provinciales, para la entrega de requisitos y finalmente se obtenía el carnet, el interesado tenía que trasladarse a la cabecera provincial. Pues en la actualidad ha sido mejorado este trámite, ahora sólo son tres pasos, llamando al 171 se solicita turno, el personal a cargo realiza la calificación en el lugar de residencia del solicitante y lo evalúa para conceder el carnet de discapacidad.

En la actualidad existe información para las personas con carnet del CONADIS, pues pueden adquirir vehículos con precios especiales gracias a un programa de exoneración de impuestos, en Corporación Carrera se ofrece la asesoría necesaria para este trámite, ya que está aliado con el programa libre de impuestos para las personas con discapacidad. Corporación Carrera ofrece direccionamiento apoyo y atención personalizada en la compra de vehículos para personas que cuenten con el carnet de discapacidad que otorga el CONADIS.

Corporación Carrera brinda la oportunidad a personas con capacidades especiales, de adquirir un vehículo libre de impuestos, para esto tenemos una persona especializada en gestionar los trámites o a su vez lo realiza directamente el cliente, son trámites muy sencillos que tiene que realizar, en el que a la aduana relativamente se refiere a los permisos básicamente, y es la que autoriza la importación de este tipo de vehículos, la firma está ligada con el programa libre de impuestos para personas con discapacidad, proporciona a quienes lo requieran, un cupo para poder importar un vehículo con descuento, el cliente puede acceder a cualquiera de nuestra gama de vehículos en versiones manuales y automáticos, se está exonerando a través de disposiciones que el gobierno ha brindado a este tipo de clientes. Este tipo de ventas se realiza una vez que el cliente ha presentado los permisos respectivos en 45 días a más tardar el cliente tiene su vehículo listo para poder conducir.

Problema

En la actualidad las ventas de la empresa Carrera Autos han disminuido sustancialmente en comparación a años anteriores, lo cual ha causado menores ingresos y por ende, menores utilidades para la empresa. A pesar que la caída de ventas es a nivel general de toda la empresa, uno de los sectores más afectados es la venta de autos para personas con discapacidad, el mismo que particularmente, sufrió una drástica caída de sus ventas. Por lo expuesto, es necesario tomar los correctivos necesarios para mejorar la situación actual.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de ventas de autos dirigido a personas con discapacidad para la empresa Carrera Autos en el Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito.

Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente el plan estratégico de ventas y la propuesta.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa Carrera Autos en lo que concierne a las necesidades y problemas mediante el uso de herramientas administrativas y mercadológica adecuadas.
- Establecer los objetivos y estrategias como herramientas principales del plan estratégico estableciendo las líneas de acción operativas a corto y mediano plazo, en búsqueda de penetrar y posicionarse en el segmento de mercado específico.

Idea a defender

El diseño de un plan estratégico de ventas para la empresa Carrera Autos, permitirá incrementar las ventas de la empresa, lo cual ayudará a obtener mejores ingresos.

Variable independiente: Plan estratégico

Variable dependiente: Incremento de ventas.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

En la presente sección se analiza los elementos teóricos referentes al tema de estudio.

1.1 Planificar

El termino planificar implica

Definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo). Cuando utilizamos el término planeación, queremos decir planeación formal. En la planeación formal se definen los objetivos específicos durante un periodo específico. (Robbins & Coulter, 2010, pág. 144)

Así la planeación se convierte en una herramienta necesaria para los directivos de las organizaciones puesto que proporciona dirección, reduce la incertidumbre, minimiza el desperdicio y establece los estándares de control.

Existen algunos beneficios de planificar como son: a) genera resultados financieros positivos, en términos de utilidades rendimientos sobre activos, entre otro y b) genera mejores desempeños laborales. Además, la planificación es considerada como la función “principal de la administración, ya que ésta sienta las bases de todas las demás cosas que hacen los gerentes cuando organizan, dirigen y controlan. Ésta involucra dos aspectos importantes: objetivos y planes” (Robbins & Coulter, 2010, pág. 146).

Los objetivos son los propósitos que se espera alcanzar, por ende, estos guían las decisiones que se deben tomar y desarrollan los criterios frente al modo en que serán evaluados. Por lo expuesto, se necesita conocer el objetivo que se desea alcanzar, para luego establecer los planes necesarios para su concreción. Como consecuencia, los planes son los documentos que establecen el cómo alcanzar los

objetivos planteados; se utilizan recursos, programas y todas las acciones que sean necesarias.

De esta manera, durante el proceso de planificación se identifican y desarrollan los objetivos y los planes para alcanzar dichos objetivos.

1.1.1 Beneficios de un plan

Cuando iniciamos con cualquier proyecto en la vida, de negocios o cualquier actividad comercial, todos tenemos un plan. Puede ser “consciente o inconsciente, verbal o escrito. Todos tenemos una idea de los pasos necesarios para conseguir un objetivo, los costos y beneficios asociados, los riesgos, la posibilidad de éxito y de fracaso” (Droznés, 2017, pág. 3). Es importante clarificar el camino a seguir, esto permitirá que la consecución del éxito sea más alcanzable. Los beneficios que podemos esperar de un plan de negocios escrito son:

Los negocios con planes escritos tienen más éxito. Este hecho solamente justifica el gasto y el trabajo de realizar un plan de negocios.

Ayuda a clarificar, enfocar e investigar el negocio sin dejar “zonas erróneas”.

Ayuda a coordinar los diferentes factores de un negocio que son necesarios para el éxito.

Permite confrontar las ideas con la realidad porque la dinámica del plan fuerza a considerar todos los factores relevantes del negocio, sin “olvidarse” de ninguno.

Es una herramienta muy útil para conseguir la adhesión de elementos clave del negocio: inversionistas, proveedores, equipo de management.

Es un cronograma de tareas que permite lanzar las tareas de acuerdo con un calendario establecido. (Droznés, 2017, págs. 3-4)

Como se observa, existen múltiples beneficios tanto para las personas, así como para las empresas, de aplicar un plan de cualquier tipo que sea. Esto ayuda a la empresa a tener un panorama claro de adonde quiere ir y lo que espera obtener.

1.2 Venta de productos y servicios

El vender un producto o servicio abarca varias actividades como la promoción de ventas, venta personal, administración de la fuerza de ventas, publicidad, entre otras. Por lo expuesto “la venta personal es la más importante para las empresas de bienes industriales, mientras que la publicidad es esencial para las empresas de bienes de consumo” (David, 2013, pág. 105). Cada empresa tiene necesidades distintas debido a sus características particulares, esto genera que las herramientas para cada una sean diferentes y específicas.

1.2.1 Comercialización

La comercialización significa que:

Una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes y a la obtención de utilidades, una comercialización efectiva... implica entregarlos bienes y servicios que los consumidores desean y necesitan; es ofrecerles productos en el momento oportuno, en el lugar adecuado y a un precio conveniente. (Ugarte, 2007)

Como se detalló, cuando se comercializa un producto, esto se realiza en un lugar y momento adecuado, esto con el fin de captar la mayor cantidad de mercado posible. Además de la comercialización es necesario establecer una dirección de ventas, la misma que se elabora junto al área de investigación de mercados y el área de diseño e implantación de las políticas de marketing mix. Así la dirección de ventas cumple “una función básica en toda empresa, ya que es el responsable directo de las relaciones con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta, fuente principal de ingresos de las empresas” (Valdivia, 2015, pág. 20).

Dicha dirección de ventas, además, engloba varias actividades a realizar como son “la planificación, la organización, la dirección y el control de los esfuerzos del personal de venta. El responsable de estas actividades será el director de ventas o

director comercial, que a su vez depende jerárquicamente del director de marketing” (Valdivia, 2015, págs. 20-21). Como se describió, la dirección de ventas juega un rol importante cuando se busca identificar un nuevo mercado, al mismo que se quiere acceder de la forma más eficiente posible.

Antes de comercializar cualquier tipo de producto, conviene conocer cuáles son sus características diferenciales. En el caso particular de los fondos de inversión éticos, esta diferenciación reside en los criterios de inversión. Las gestoras de estos fondos invertirán su patrimonio en aquellas empresas que sean reconocidas por su contribución positiva a la adopción de políticas y estrategias integrales dirigidas a la consecución del desarrollo sostenible y la defensa del medio ambiente y en cuyas actuaciones incorporan un comportamiento ético y socialmente responsable. (Blanco & Periañez, 2004, pág. 36)

Al respecto todos sabemos que los productos o servicios se producen en un cierto lugar y se van a consumir o se van a vender en otro lugar diferente y eso hay que analizarlo, así se pueden generar ventajas competitivas a la empresa en relación a las otras porque los productos no pasan del sitio en donde se produce al lugar donde se consumen porque si nada más. Hay que trabajar fuerte, hacer un conjunto de actividades, operaciones y en la medida de que eso se realice de manera más eficiente o de una forma más efectiva dará como resultado una cierta ventaja para la empresa.

Por lo señalado, la comercialización frecuentemente se la confunde con venta, pero tiene que ver exclusivamente con todas aquellas actividades y aquellas funciones que se deben efectuar para facilitar el proceso de venta para que podamos tener nuestros productos en donde el cliente los quiere encontrar, y así lograr aumentar la cobertura de mercado, mejorar la imagen corporativa y posicionamiento de la empresa.

1.2.2 Gerencia de ventas

La parte vital de cualquier empresa son los ingresos generados por el flujo constante de pedidos de nuestros, es por eso que se necesita un equipo comercial

bien dirigido y bien conformado. La gerencia es un “conjunto de actividades que realizamos para gestionar un equipo de ventas, ya que es el encargado de generar justamente el flujo de ingresos que la empresa necesita, se debe pensar en la gerencia de ventas como un proceso cíclico que comienza con la definición de la estrategia de marketing” (Cañamero, 2000). Una correcta gerencia, y particularmente la gerencia de ventas, es indispensable en cualquier organización con el fin lograr los réditos económicos esperados, lo cual permita trascender a la organización a lo largo del tiempo. Sin embargo, para lograr su cometido, el gerente necesita plantearse las estrategias que le permitan alcanzar los objetivos deseados.

Particularmente, la estrategia de marketing tiene que ser el alimento principal del gerente de ventas, es quizás una de las tareas más importantes, traducir la estrategia de marketing en una estrategia de ventas, la estrategia de ventas por consiguiente es el segundo paso y tiene que ser un reflejo de la estrategia de marketing. Si esto no está alineado entonces cualquier esfuerzo que se haga puede llevar a direcciones totalmente distintas a la que se haya planificado (Cañamero, 2000). Por lo anteriormente expuesto, es importante que el gerente de ventas y el gerente de marketing tengan claro y alineado las estrategias de ventas que serán aplicadas.

La estrategia de ventas está conformada por las siguientes partes: las principales son a qué cuentas voy a atacar, que clientes voy a ver, como es la forma que voy a abordar mi mercado, luego también pasa por definir qué productos vamos a entregar a esos clientes, otro punto muy importante es definir las actividades que vamos hacer una vez que estemos frente al cliente, estas actividades son pre, durante y post. Otro punto en la estrategia de ventas son los recursos que vamos a asignar para que el equipo de ventas pueda lograr los objetivos planificados (Cañamero, 2000). Debido a la gran cantidad de elementos que integran la estrategia de ventas, se debe delimitar los aspectos primordiales de la misma, esto la convertirá en una estrategia alcanzable y realista.

1.2.3 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas también es denominada como el “task force de la empresa y representa el conjunto de recursos humanos (agentes o vendedores) o materiales que conectan la empresa con el cliente actual y potencial. Su función principal consiste en detectar las necesidades” (Caballero, 2014, pág. 193). Es decir, las personas quienes crean una relación con el cliente, detectan sus necesidades y plantean soluciones.

1.3 Plan Estratégico

Un plan estratégico esencialmente se constituye en el plan de juego de la empresa. “Así como un equipo de fútbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir” (David, 2008, pág. 5). Por ende, cada organización necesita de un plan estratégico acorde a sus necesidades particulares.

Otra definición señala que planeación estratégica es “lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control” (Robbins & Coulter, 2010, pág. 163). Ambas definiciones expuestas destacan la importancia de un plan estratégico, el mismo que se construye mediante el involucramiento de la mayor cantidad de áreas de la organización.

1.3.1 Estrategia

La estrategia puede manifestarse de varias maneras y, además, definirse de muchas formas más. Las estrategias se relacionan directamente con los objetivos puesto que “son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir

exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos” (Robbins & Coulter, 2010, pág. 163).

Además, la estrategia se expresa, de manera convencional, mediante “un objetivo general y varios objetivos subordinados, que constituyen los medios para alcanzar el primero” (Francés, 2007, pág. 24). Por lo expuesto, se identifica que la estrategia señala un objetivo que se busca alcanzar, y los medios necesarios para lograrlo.

Por otra parte, “Las estrategias consisten en el arte y habilidad de combinar los diferentes medios que dispone la empresa para alcanzar los objetivos deseado” (Alcaraz, 2011, pág. 72). Como se describe, también constituye un art, puesto que necesita combinar distintos medios necesarios. Otra definición de estrategia señala que son una “serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado” (Oxford University Press, 2017), así se destaca la importancia de plantearse un objetivo determinado para tratar de alcanzarlo.

Todas las definiciones expuestas, tienen como factor común la búsqueda de un fin establecido, el mismo que se busca alcanzar. Además, para lograr dicho fin de la forma más eficiente posible, se necesita realizar acciones coordinadas, las mismas que permitan que el objetivo planteado sea alcanzable. Tener una estrategia significa escoger las mejores opciones, fijar un rumbo y enfocarse en priorizar y movilizar a toda la organización hacia el mismo objetivo.

Las empresas están conformadas de personas y las personas necesitan dirección, rumbo, necesitan conocer que hacemos, porque lo hacemos y hacia dónde estamos avanzando lo triste y real es que la mayoría de las empresas no son capaces de describir ni de articular su propia estrategia no sabe ni siquiera cómo definir estrategia le apuntan a todo, le venden a todos y se meten en todo, lo creen saber en qué negocio está y su postura frente al mercado es típicamente cómo va viniendo vamos viendo, hay empresas que tienen una estrategia pero no saben cómo describirla como explicarla y a veces en mercado de baja competencia o

muy nobles hasta logran ser rentables el problema es que al no está claramente establecida cambian su estrategia con facilidad y sin control, y de repente se pone en serios aprietos a la rentable empresa, tratar de ser buenos en muchas cosas, para muchos clientes, para muchos mercados, con muchas propuestas, en muchos negocios y con muchas fórmulas es el camino seguro y garantizado a la dispersión y al fracaso.

1.4 Plan estratégico de ventas

Un plan estratégico de ventas es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. El documento puede ser utilizado “para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. También se emplea cuando se solicitan créditos empresariales” (De la Garza, 2001).

En general, un plan estratégico de ventas es “un documento formal elaborado para capturar y comunicar la dirección planeada y las maniobras que se requieren para que el negocio alcance su meta más importante: rentabilidad” (De la Garza, 2001). Una meta sólo revela su propósito o el lugar en el cual usted espera acabar. Un plan estratégico de ventas formal detalla la fórmula exacta que usted necesita desarrollar para conseguir sus metas fundamentales.

Las ganancias no son accidentales. Por ello, si se elabora y aplica un plan estratégico de ventas, incrementa las probabilidades de lograr la rentabilidad deseada. Un plan estratégico de ventas

Incorpora los mismos métodos que los buenos administradores utilizan para garantizar la viabilidad del curso del negocio. Es mucho más que notas en una servilleta o una lista de tareas pendientes: es un mapa para guiar al negocio, a su propietario(s) y a sus empleados en su viaje al éxito. (De la Garza, 2001)

Aunque la aplicación de un plan estratégico no garantiza en su totalidad la obtención del éxito, las probabilidades de alcanzarlo son mayores versus la no aplicación de ningún plan.

El plan estratégico de ventas terminado puede ser utilizado para comparar los resultados reales alcanzados con las metas originalmente establecidas en él. El proceso de revisión le ayudará a mantener su negocio bien encaminado, asegurándose de que está tomando las acciones adecuadas y que éstas están alineadas con la dirección estratégica explicada en detalle en el plan estratégico de ventas.

1.4.1 Las fases de un plan estratégico de ventas.

Gracias a los elementos que lo componen, y a su naturaleza de instrumento de análisis y de trabajo, el Plan de ventas es una herramienta extremadamente útil, bien sea en la determinación de la factibilidad de una inversión o en la gestión de la actividad empresarial.

Se tiende a concebir el Plan de ventas como un plan ad hoc realizado en la fase de análisis de una nueva iniciativa, y antepuesto a la valoración del atractivo y la viabilidad financiera del proyecto. En definitiva, retomando esta concepción, el Plan de ventas interviene en la fase de desarrollo de la idea y del producto, en donde la fase de crecimiento de una empresa se asocia a la naturaleza del documento, generalmente necesario en la fase específica. En realidad, se trata de una concepción restringida del Plan de ventas, la cual reduce notoriamente el alcance del plan, entendido como instrumento gerencial.

En esta concepción ampliada, el Plan de ventas tiene múltiples finalidades: inicialmente verifica la bondad económica de la idea empresarial, posteriormente se extiende a la evaluación más completa del proyecto, incluido también el análisis de la viabilidad financiera. Así, según Kotler & Keller (2012) las fases que compone un Plan Estratégico de Ventas son: análisis del entorno, análisis de

la empresa, objetivos del plan, definición de prioridades estratégicas, definición de metas estratégicas y plan de acción.

1.4.2 Evaluación externa

Mediante la evaluación externa se busca principalmente aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas existentes. Las oportunidades y amenazas son consideradas fuerzas externas clave, las mismas que pueden ser: económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, tecnológicas y competitivas. Es importante analizar las fuerzas externas debido a que

Los cambios ocurridos en las fuerzas externas se traducen en modificaciones en la demanda del consumidor, tanto en lo que concierne a productos y servicios industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas en materia de adquisiciones y ventas. Además tienen un impacto directo en proveedores y distribuidores. (David, 2013, págs. 63-64).

Por lo expuesto, se hace necesaria la evaluación externa de oportunidades y amenazas puesto que ayudará a la organización a adaptarse con éxito al mercado donde se desenvuelve. Para que una evaluación externa se lleve a cabo correctamente, se necesita “recabar datos relevantes sobre la competencia e información respecto de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas” (David, 2013, pág. 64). La información necesaria puede recolectarse por medio de investigación de campo, revistas especializadas, periódicos, entre otros.

1.4.2.1 Fuerzas económicas

El estado de la economía afecta el bienestar general del país. De dicha prosperidad depende que la empresa obtenga buenos resultados y altos rendimientos. Las empresas deben estar atentas a los cinco pilares sobre los cuales

se cimienta una economía y a sus implicaciones en el desempeño de la economía nacional:

Niveles de empleo. Estos están estrechamente relacionados con la posición de la economía dentro del ciclo económico, pero también con el estado de la economía local. Altos niveles de desempleo en una región reducirán la demanda allí, pero también implicarán que contratar trabajadores será más barato y fácil.

Inflación. Distorsiona los precios relativos y por ello desestabiliza la economía. Un país con tasas altas de inflación debe enfrentar un bajo crecimiento económico, altas tasas de interés y una disminución en la inversión como consecuencia de la incertidumbre que se genera. Dicha disminución provoca una caída en la producción y en la tasa de crecimientos de la economía.

Las tasas de interés y el tipo de cambio, tal como lo mencionamos en los Factores políticos, podrán afectar críticamente la rentabilidad del negocio, aunque se puede estar cubierto de ciertos riesgos.

Precios de propiedades y precios del mercado accionario. El crecimiento y la caída de los precios en las propiedades como así también el movimiento a nivel de precios del mercado accionario afectan la confianza del consumidor y por lo tanto el gasto de los consumidores.

Desarrollo económico. La etapa de desarrollo económico del país-sub desarrollado, en vías de desarrollo o desarrollado- influenciará la naturaleza de los productos y servicios que puedan efectivamente ser comercializados dentro de un país y el nivel de infraestructura existente que soporte la performance de las actividades comerciales.

El aspecto económico influye directamente sobre las estrategias a aplicar, por ejemplo, si las tasas de interés suben, los flujos de efectivo necesarios para expandir las actividades se vuelven más costosos, o en muchos casos,

inalcanzables. Por lo expuesto se necesita identificar las principales variables económicas clave que se deben vigilar con el fin de estar lo más informado posible. En la siguiente tabla se identifican las principales variables a tener en cuenta

Tabla 1. Variables económicas clave que deben ser vigiladas

| | |
|--|---|
| Cambio a una economía de servicios en los mercados internacionales | Factores de importación/exportación |
| Disponibilidad de créditos | La demanda cambia en diferentes categorías de bienes y servicios |
| Nivel de ingresos disponibles | Déficits en el presupuesto gubernamental |
| Propensión de las personas a gastar | Diferencias en los ingresos por región y por grupos de consumidores |
| Tasas de interés | |
| Tasas de inflación | Fluctuaciones de precios |
| Tasas del mercado de divisas | Exportación/importación de mano de obra y capital |

Fuente: David, 2013, pág. 66.

1.4.2.2 Fuerzas sociales, culturales y demográficas

Las nuevas tendencias sociales, culturales y demográficas están modificando la forma la tradicional forma en que vivimos o trabajamos. Estas tendencias generan nuevas clases de consumidores, lo cual obliga a las organizaciones a generar productos y servicios diferentes. Por ejemplo, en la actualidad muchos hogares están conformados por “personas que viven solas o que comparten el espacio con compañeros con quienes no tienen parentesco alguno” (David, 2013, pág. 67).

Además, la cantidad de compras online es cada vez mayor. Entre las principales variables sociales, culturales y demográficas a tener en cuenta se identifican: Tasas de natalidad, grupos de interés especial, número de matrimonios y divorcios, cantidad de nacimientos y defunciones, tasas de inmigración y

emigración, Ingreso per cápita, actitudes hacia la jubilación, actitudes hacia la calidad de los productos.

La cultura es “es el determinante fundamental de los deseos y comportamiento de las personas. Por ejemplo, a través de la familia y otras instituciones clave, los niños que crecen en Estados Unidos están expuestos a valores tales como el logro y el éxito, la actividad, la eficacia y practicidad” (Kotler & Keller, 2012, pág. 151).

Los valores culturales y sociales de un país se producen a lo largo de muchos años y generan “subculturas más pequeñas, que proporcionan identificación específica y socialización más profunda a sus miembros” (Kotler & Keller, 2012, pág. 153). Esto genera una estratificación como puede ser: clase baja, media, alta, dependiendo de sus ingresos económicos. Así, las necesidades de cada clase social son diferentes y su reacción hacia un determinado producto también. Además del factor cultural, también existen factores sociales como son la familia, grupos de referencia y estatus social.

Los grupos de referencia constituyen “todos aquellos grupos que tienen influencia directa (cara a cara) o indirecta sobre sus actitudes y comportamientos” (Kotler & Keller, 2012, pág. 153). Estos grupos influyen en las personas de manera importante puesto que afectan su estilo de vida y generan nuevos comportamientos.

Otro aspecto a tomar en cuenta es la familia puesto que es “la organización de compras de consumo más importante en la sociedad, y sus miembros constituyen el grupo de referencia con mayor influencia primaria” (Kotler & Keller, 2012, pág. 154). Tanto los padres, hijos y conyugues, afectan en el comportamiento de compra de un individuo, quien prioriza los principales productos que necesita para su vida cotidiana.

1.4.2.3 Fuerzas políticas

Las cuestiones políticas locales, comerciales, laborales, fiscales, nacionales y grupos de presión, influyen en varias organizaciones e individuos en la sociedad cortando su libertad de acción. David (2013) identifica varias fuerzas políticas, entre las más importantes se encuentran:

- Impuestos directos e indirectos tales como impuesto a las ganancias y el IVA., influyen en los gastos de los consumidores y en la demanda del mercado.
- Impuestos que pagan las empresas, tienen impacto sobre la rentabilidad.
- Los fondos de los gobiernos centrales y locales invierten en obras públicas, tienen un impacto en el nivel de demanda de la economía.
- Políticas industriales y regionales.
- Nivel de tasas de interés afecta la demanda y la capacidad de la empresa para cumplir sus deudas.
- Los cambios que se produzcan en el comercio internacional podrán generar nuevos mercados de exportación.
- Leyes de competencia que establecen normas obligatorias que estipulan lo que una empresa puede o no hacer.

1.4.2.4 Fuerzas Tecnológicas

Los cambios tecnológicos pueden producir un impacto rápido y drástico en la economía, cuando se ignoran las nuevas tecnologías, los negocios declinan. Por ende, es necesario identificar los principales aspectos tecnológicos como son: el acelerado ritmo de cambio, las oportunidades ilimitadas de innovación, los cambiantes presupuestos destinados a investigación y desarrollo, y una mayor regulación de los cambios tecnológicos.

El acelerado ritmo de cambio obliga a que “cada vez se trabaja en más ideas y se reduce el tiempo transcurrido entre el nacimiento del proyecto y el éxito de la

aplicación práctica” (Kotler & Keller, 2012, pág. 83). Cada seis meses, como máximo, aparecen nuevos aparatos tecnológicos los mismos que reemplazan a las versiones pasadas.

Las oportunidades limitadas de innovación “se están llevando a cabo en los campos de biotecnología, informática, microelectrónica, telecomunicaciones, robótica y materiales de diseño. Los investigadores están trabajando en vacunas contra el SIDA”. Fuera de los aspectos señalados, la innovación es casi mínima y no logran avances importantes.

Los presupuestos destinados para investigación y desarrollo son cada vez más altos, sin embargo, cada vez es más común destinar “al desarrollo y no a la investigación, lo que aumenta la preocupación acerca de si la nación podrá mantener su liderazgo en las ciencias básicas” (Kotler & Keller, 2012, pág. 84).

Otro factor a tomar en cuenta es el internet, el cual

Está cambiando la naturaleza de las oportunidades y amenazas al alterar los ciclos de vida de los productos, aumentar la rapidez en la distribución, crear nuevos productos y servicios, eliminar las limitaciones de los mercados geográficos tradicionales, y cambiar la compensación histórica entre la estandarización de la producción y la flexibilidad. Internet está alterando las economías de escala, transformando las barreras de entrada y redefiniendo la relación entre las industrias y sus distintos proveedores, acreedores, clientes y competidores. (David, 2013, pág. 71)

Todos los aspectos señalados deben tomarse en cuenta para que la empresa logre desenvolverse de la mejor manera en el mundo tan competitivo que deben afrontar.

1.4.3 Cinco fuerzas de Porter

Otra herramienta que resulta útil al momento de plantear estrategias son las cinco fuerzas de Porter. Dichas fuerzas son: 1) Rivalidad entre empresas

competidoras, 2) Entrada potencial de nuevos competidores, 3) Desarrollo potencial de productos sustitutos, 4) Poder de negociación de los proveedores y 5) Poder de negociación de los consumidores.

1.4.3.1 Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas en competencia es generalmente “la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales” (David, 2013, pág. 76). Por ejemplo, el uso de tecnologías como el internet, permite conocer precios de los productos alrededor del mundo, lo cual implica una competencia más fuerte.

1.4.3.2 Entrada potencial de nuevos competidores

“Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta.” (David, 2013, pág. 77). Incluso en caso de existir fuertes barreras de entrada para los competidores, esto se facilita cuando se cuenta con productos innovadores, de alta calidad o precios bajos.

1.4.3.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

“En muchas industrias, las empresas compiten muy de cerca con fabricantes en otras industrias de productos sustitutos” (Fred, 2013, pág. 77). Cuando existe variedad de productos sustitutos, establece topes a los precios, puesto que un valor muy elevado mueve a los consumidores a ver otras opciones.

1.4.3.4 Poder de negociación de los proveedores

“La intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas

sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto” (David, 2013, pág. 74). Dependiendo del escenario que enfrente la empresa, es necesario buscar las mejores opciones de proveedores, quienes ofrezcan las suficientes facilidades como para mantenerse a largo plazo.

1.4.3.5 Poder de negociación de los consumidores

“Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria” (David, 2013, pág. 74). Es necesario ser flexible frente a los diferentes requerimientos de los clientes, los cuales pueden afectar el normal desenvolvimiento de la empresa.

1.4.3.6 Matriz EFE

Posterior al análisis de las fuerzas económicas, sociales, culturales, gubernamentales y tecnológicas, la información obtenida se puede resumir en la matriz de evaluación de factores externos (EFE). La interpretación de la Matriz EFE indica que

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. (David, 2013, pág. 81)

1.4.4 Evaluación Interna

La evaluación interna busca “identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas funcionales del negocio, incluidas las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de información gerencial” (David, 2008, pág. 122). Posterior a identificar los factores internos, estos se

resumen en la matriz de evaluación de factores internos (EFI). La información obtenida de la matriz EFI señala que

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. (David, 2013, pág. 158)

1.4.5 Matriz FODA

Posterior a la identificación de los factores clave, tanto internos como externos, es necesario enfocarse en la generación de estrategias, para lo cual se pueden utilizar varias herramientas, una de ellas la matriz FODA. Por medio de esta matriz los directivos pueden desarrollar estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).

1.4.5.1 Estrategias FO

Las estrategias FO “utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todo directivo le gustaría que su organización ocupara una posición que le permitiera usar sus fortalezas internas para tomar ventaja de las tendencias o acontecimientos externos” (David, 2013, pág. 176). Es decir, mediante la identificación de los aspectos positivos tanto internos como externos de la institución, se busca apalancar a ambos con el fin de obtener ventajas frente a los competidores.

1.4.5.2 Estrategias DO

Por medio de estas estrategias se busca “superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden

explotarlas” (David, 2013, pág. 176). En este aspecto, se busca mejorar los aspectos negativos internos, mediante el uso de las ventajas externas que se posee.

1.4.5.3 Estrategias FA

Las estrategias FA utilizan “las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo” (David, 2013, pág. 176). Mediante el uso de las fortalezas, se busca blindar a la organización frente a posibles problemas externos que puedan surgir.

1.4.5.4 Estrategias DA

Estas estrategias son “tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria” (David, 2013, pág. 176). Estas estrategias atacan los aspectos negativos que enfrenta la organización tanto a nivel externo como interno, esto permite minimizar sus posibles efectos negativos.

1.5 Metodología

Se denomina metodología a “la serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido” (Loto, 2014). Debido a las características de la investigación planteada, es necesario identificar los diferentes procedimientos y métodos a ser utilizados.

Como primer elemento, se recurrirá al método descriptivo, es decir, “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta” (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 92). Se

pretende describir el proceso de elaboración de un plan de ventas para la empresa Carrera Autos.

Además, se “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 7). Es necesario recopilar la mayor cantidad de información posible, esto permitirá clarificar el proceso que se está llevando y conocer sus diversos elementos.

El recolectar datos “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 198). Así, en la presente investigación se utilizarán como medio de recolección de datos a la encuesta y la entrevista.

La encuesta “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 217). Las preguntas que se utilizan son de tipo cerradas y con opción múltiple, las mismas que posteriormente pueden ser cuantificadas.

La entrevista también será utilizada en la investigación, la misma que consiste en “una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro” (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 233). En la entrevista la información obtenida es de tipo cualitativa, puesto que el entrevistado ofrece la información de forma más general y a su modo.

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Métodos

Frente a las características de la investigación planteada, el método a utilizar es el descriptivo.

2.1.1 Método Descriptivo

En la investigación planteada, se describirá el proceso de ventas que actualmente maneja la empresa, la percepción de los clientes y sus necesidades.

2.2 Tipo de investigación

2.2.1 Cuantitativa

La investigación incluye la recolección de datos obtenidas de personas con discapacidad de la ciudad de Quito.

2.2.2 Cualitativa

Una investigación es de tipo cualitativa cuando se guía por áreas o temas significativos de investigación. En la investigación, se utiliza el tipo cualitativo debido a la utilización de entrevistas.

2.3 Técnicas de recolección de datos

Los métodos de investigación que permite recolectar información resultan muy importantes para lograr alcanzar el éxito del estudio, ya que la validez de una investigación depende de la adecuada selección y construcción del instrumento

con el cual se va a recolectar la información deseada para su posterior estudio analítico, permitiendo encontrar una respuesta al problema de estudio planteada.

Estos métodos nos permiten recolectar información utilizando este instrumento de selección y medir para alcanzar objetivos y obtener buenos resultados y requisitos esenciales de datos de la población de los encuestados de los clientes de Carrera Autos.

2.3.1 La Encuesta

Es una herramienta que se utilizan preguntas abiertas o cerradas. La encuesta se aplica a personas con discapacidad de la ciudad de Quito.

2.3.2 Entrevista

La entrevista se realiza a funcionarios de la empresa Carrera Autos.

2.4 Población

Para el caso de estudio, la población es la totalidad de personas con discapacidad de la ciudad de Quito, dicho valor asciende según el Consejo de Discapacidades (2017), a 80.100 personas.

2.5 Muestra

A la hora de determinar el tamaño que debe alcanzar una muestra hay que tomar en cuenta varios factores: el tipo de muestreo, el parámetro a estimar, el error muestral admisible, la varianza poblacional y el nivel de confianza. El tamaño de la muestra para aplicar la encuesta está basado en una muestra aleatoria simple ya que es una población finita, la cual puede calcularse mediante la siguiente fórmula:

Fórmula aplicada:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Las abreviaturas de la fórmula aplicada son:

z^2 = Es un valor de la curva normal

e^2 = 10%

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso.

z = 1,96

| | |
|---|-------|
| z | 1,96 |
| p | 0,5 |
| q | 0,5 |
| e | 0,1 |
| N | 80100 |
| n | 96 |

Desarrollo de la fórmula finita de tamaño muestral

$$n = \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50)(80100)}{(0,1)^2(80100 - 1) + (1,96)^2(0,50)(0,50)}$$
$$n = \frac{284,2784}{(2,3976) + (0,9604)}$$
$$n = \frac{284,2784}{3,358}$$

$n = 95,93 = 96$ Encuestas

2.6 Diseño del cuestionario

En el Anexo 1, se presenta el diseño del Cuestionario aplicado a las 96 personas considerados como muestra para el presente proyecto.

2.6.1 Procesamiento de la información

Luego de realizadas las encuestas, serán sometidos los resultados a una herramienta estadística como es Excel, tablas, gráficos la misma que permitirá conseguir los datos más relevantes, como resultado de la información recolectada para el proyecto y de esta manera conseguir datos mucho más objetivos y concretos, fundamentados con la realidad.

Posteriormente se representará en forma gráfica para obtener una realidad visual y lograr analizar y concluir respecto de cada pregunta, y de esta manera comprobar la veracidad del proyecto.

2.7 Análisis e interpretación de los resultados

Los resultados que se obtuvieron de las encuestas realizadas a personas con discapacidad en la ciudad de Quito fueron los siguientes:

Preguntas de información general

Genero

Tabla 2. Género

| OPCIÓN | FRECUENCIA | % |
|---------------|-------------------|-------------|
| Masculino | 53 | 55% |
| Femenino | 43 | 45% |
| TOTAL | 96 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Jessy Castellanos

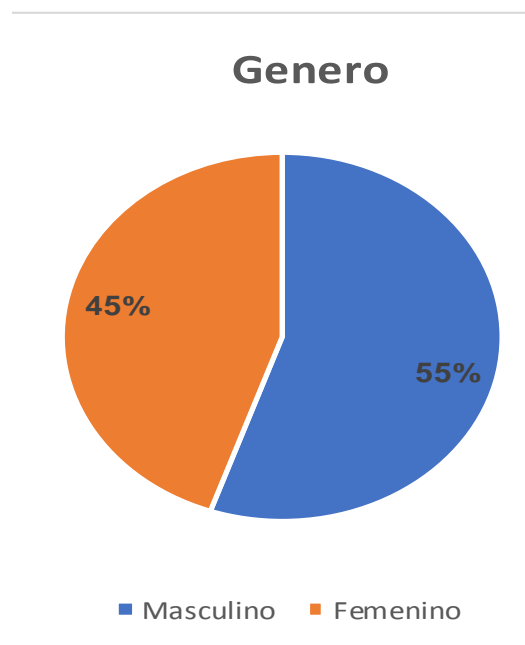


Figura 1. Género

Fuente: Tabla 2

Elaborado por: Jessy Castellanos

ANÁLISIS

De acuerdo al género de las personas con discapacidad encuestadas, más de la mitad de ellos son de género masculino. Por tanto, es indistinto el género al momento de ofrecer vehículos para personas con discapacidad.

Tabla 3. Edad

| OPCIÓN | FRECUENCIA | % |
|--------------------|-------------------|-------------|
| Entre 18 y 25 años | 4 | 4% |
| Entre 26 y 35 años | 19 | 20% |
| Entre 36 y 45 años | 50 | 52% |
| Entre 46 y 55 años | 21 | 22% |
| Mayor a 55 años | 2 | 2% |
| TOTAL | 96 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Jessy Castellanos

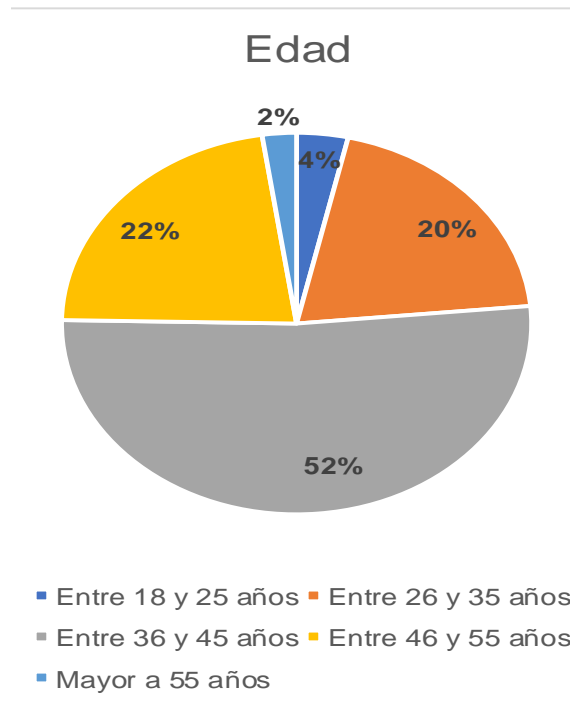


Figura 2. Edad
Fuente: Tabla 3
Elaborado por: Jessy Castellanos

ANÁLISIS

Según la encuesta aplicada, la edad de la mayoría de las personas con discapacidad, oscila entre los 36 y 45 años. Sin embargo, también existe un importante porcentaje de personas entre 26 a 35 años y 46 a 55 años.

Pregunta 1.

¿Conoce los productos que dispone Carrera Autos?

Tabla 4. ¿Conoce los productos que dispone Carrera Auto?

| OPCIÓN | FRECUENCIA | % |
|---------------|-------------------|----------|
| SI | 96 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 96 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Jessy Castellanos

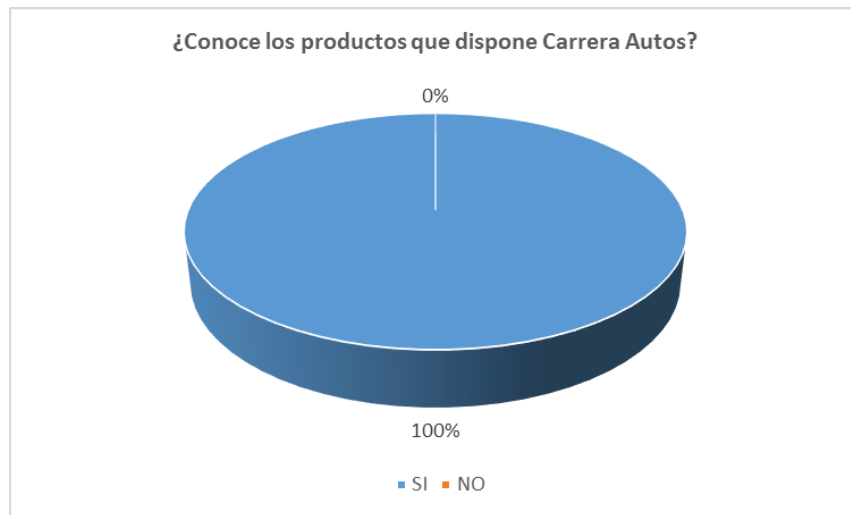


Figura 3. ¿Conoce los productos que dispone Carrera Auto?

Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Jessy Castellanos

ANÁLISIS

Respecto a la primera pregunta, los encuestados manifestaron en su totalidad que si conocen los productos que ofrece la empresa Carrera Autos.

Pregunta 2.

¿Cómo califica la introducción de autos para personas con discapacidad?

Tabla 5. Introducción de autos a personas con discapacidad

| OPCIÓN | FRECUENCIA | % |
|---------------|-------------------|------------|
| Malo | 0 | 0 |
| Bueno | 6 | 6 |
| Muy Bueno | 15 | 16 |
| Excelente | 75 | 78 |
| TOTAL | 96 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Jessy Castellanos

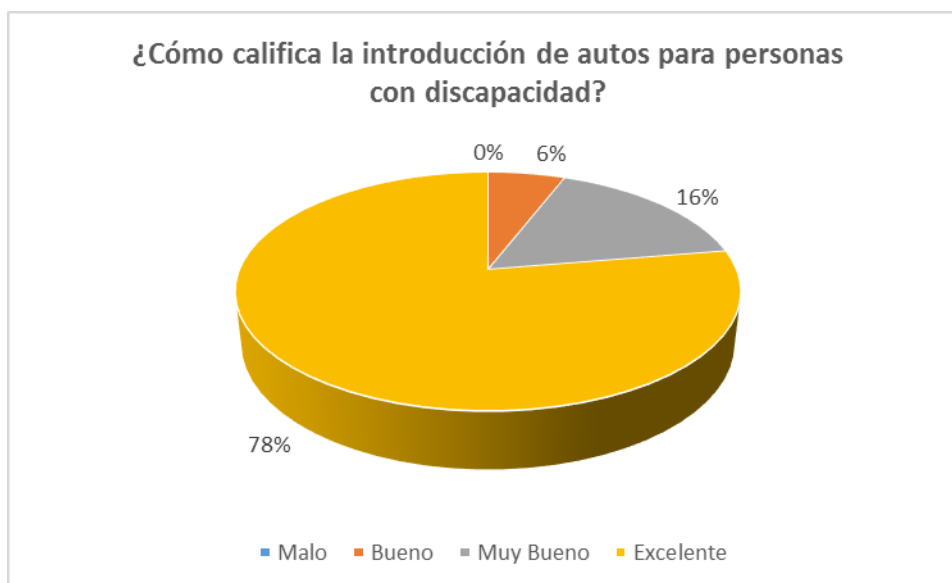


Figura 4. Introducción de autos a personas con discapacidad

Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Jessy Castellanos

ANÁLISIS

Según la segunda pregunta, la mayoría de encuestados califica como excelente la introducción de autos para personas con discapacidad.

Pregunta 3.

¿Qué le haría decidir usar nuestros servicios?

Tabla 6. Utilización del servicio

| OPCIÓN | FRECUENCIA | % |
|-------------------|-------------------|----------|
| PRECIO | 82 | 85 |
| TIEMPO DE ENTREGA | 14 | 15 |
| TOTAL | 96 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Jessy Castellanos

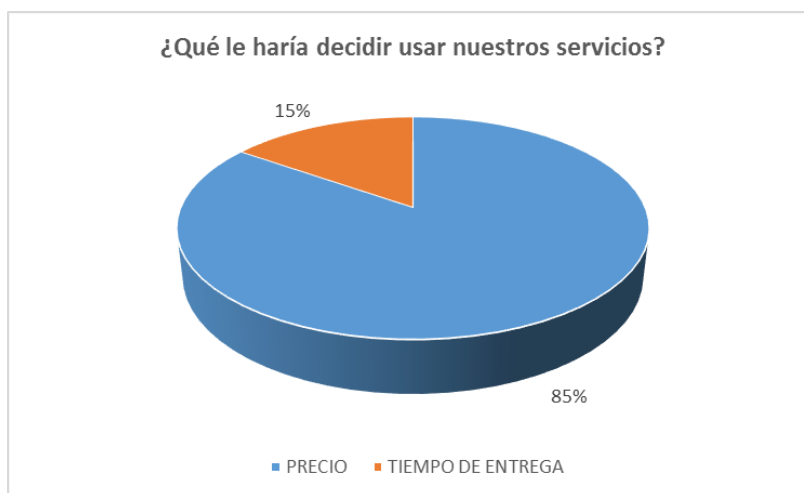


Figura 5. Utilización del servicio

Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Jessy Castellanos

ANÁLISIS

Como se observa en la pregunta 3, una gran mayoría de encuestados, considera el precio como parte fundamental para decidir utilizar los servicios de la empresa en la importación de autos para personas con discapacidad.

Pregunta 4.

Si nuestro servicio fuese de su agrado, ¿Sería factible que lo recomiende a otras personas?

Tabla 7. ¿Recomendaría el servicio a otras personas?

| OPCIÓN | FRECUENCIA | % |
|------------------------|-------------------|------------|
| Muy probable | 62 | 64 |
| Moderadamente probable | 21 | 22 |
| Ligeramente probable | 12 | 13 |
| Nada probable | 1 | 1 |
| TOTAL | 96 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Jessy Castellanos

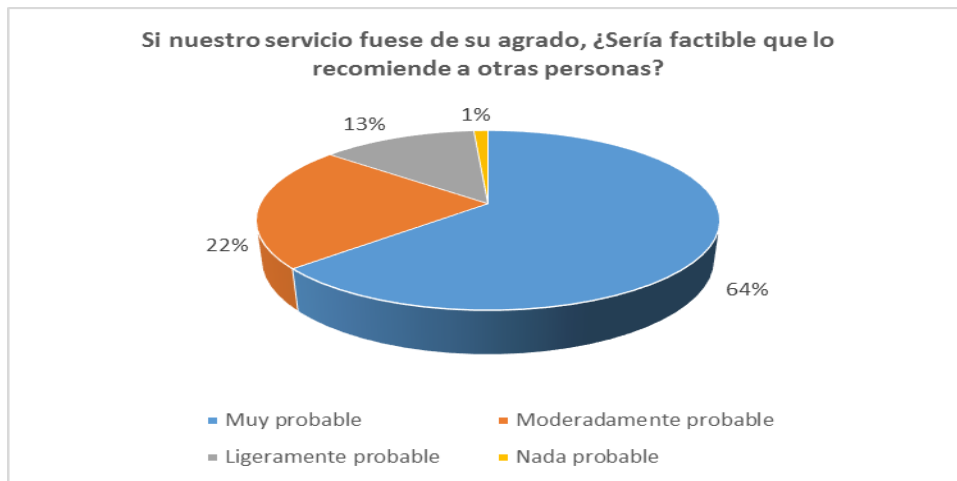


Figura 6. ¿Recomendaría el servicio a otras personas?

Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Jessy Castellanos

ANÁLISIS

Como indica la pregunta 4, un elevado porcentaje de clientes encuestados, manifiesta que recomendaría a Carrera Autos a otras personas con este tipo de necesidad.

Pregunta 5.

¿Que lo desanimaría por utilizar los servicios que brinda Carrera Autos?

Tabla 8. Factores de desánimo a usar el servicio

| OPCIÓN | FRECUENCIA | % |
|--|-------------------|------------|
| Satisfecho con los productos de la competencia actualmente disponibles | 51 | 53 |
| No se puede pagar por un producto como este | 30 | 31 |
| No está dispuesto a pagar por un producto como este | 15 | 16 |
| TOTAL | 96 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Jessy Castellanos

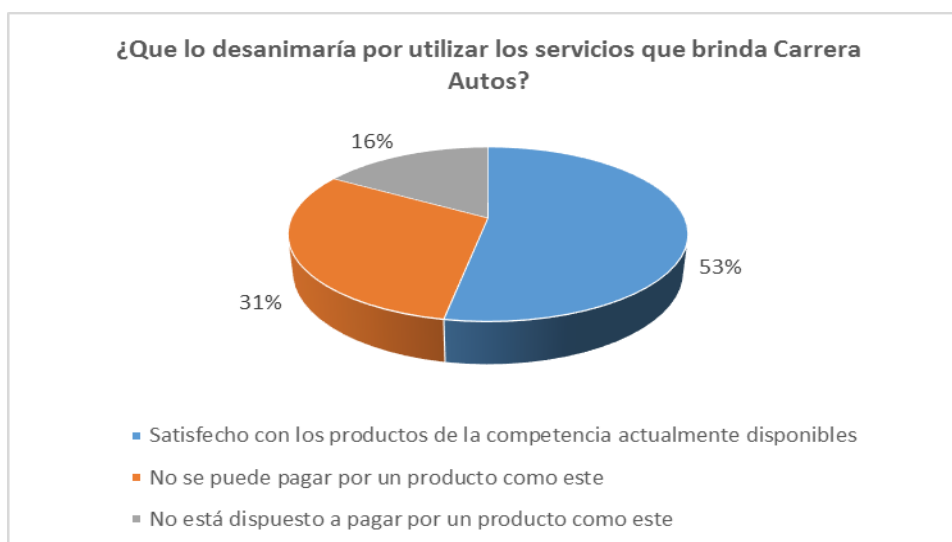


Figura 7. Factores de desánimo a usar el servicio

Fuente: Tabla 8
Elaborado por: Jessy Castellanos

ANÁLISIS

La pregunta 6 arrojó el resultado que más de la mitad de encuestados evalúa a la empresa con respecto a la competencia, este es un factor fundamental para decidir si utilizar o no, los servicios de la empresa en la importación de autos para personas con discapacidad.

Pregunta 6.

¿Qué importancia tiene el precio al elegir los servicios de Carrera Autos?

Tabla 9. Importancia del precio

| OPCIÓN | FRECUENCIA | % |
|------------------------|-------------------|------------|
| Muy importante | 88 | 92 |
| Importante | 8 | 8 |
| Ligeramente importante | 0 | 0 |
| No tan importante | 0 | 0 |
| TOTAL | 96 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Jessy Castellanos

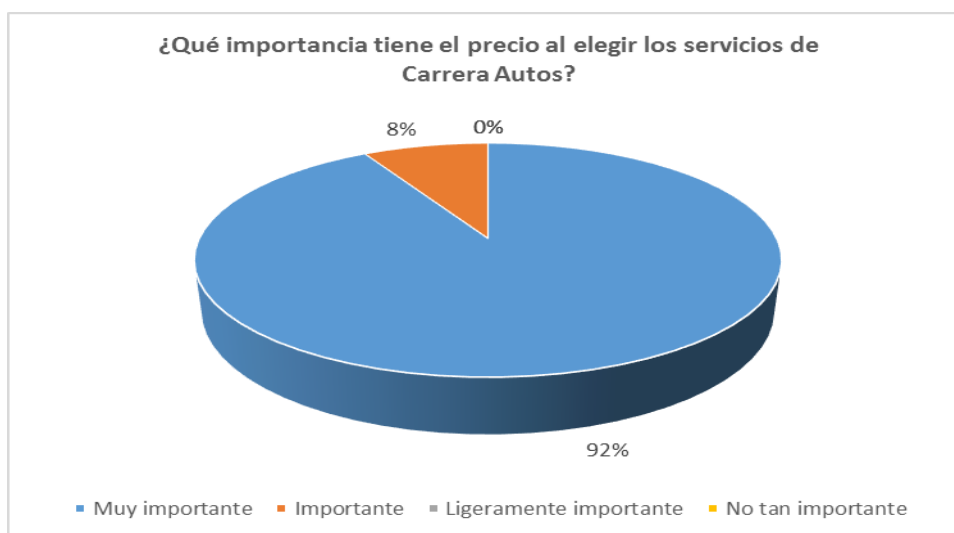


Figura 8. Importancia del precio

Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Jessy Castellanos

ANÁLISIS

En la pregunta 6 se observa que casi la totalidad de encuestados, considera muy importante el precio para elegir los servicios de la empresa en la importación de autos para personas con discapacidad.

Pregunta 7.

Si nuestro servicio mejorado estuviese disponible hoy, ¿cuál es la probabilidad de elegir Carrera Autos?

Tabla 10. Uso del servicio mejorado

| OPCIÓN | FRECUENCIA | % |
|------------------------|-------------------|------------|
| Muy probable | 78 | 81 |
| Moderadamente probable | 13 | 14 |
| Ligeramente probable | 5 | 5 |
| Nada probable | 0 | 0 |
| TOTAL | 96 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Jessy Castellanos

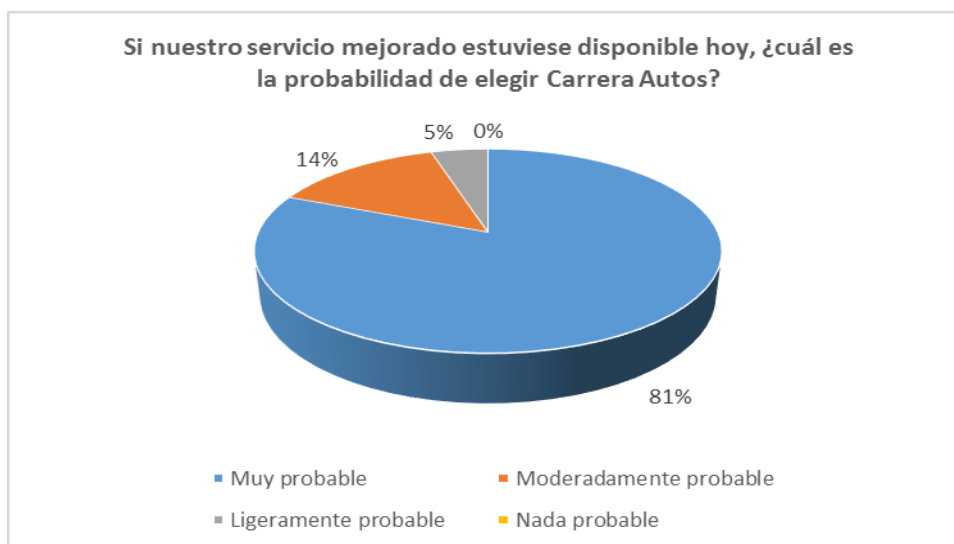


Figura 9. Uso del servicio mejorado

Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Jessy Castellanos

ANÁLISIS

La pregunta 7 señala que una gran mayoría de encuestados considera muy probable la posibilidad de elegir Carrera Autos en la importación de autos para personas con discapacidad.

Posterior a la realización de las encuestas a personas con discapacidad de la ciudad de Quito, se obtuvo que en su totalidad conocen los productos que dispone Carrera Autos. Sin embargo, un aspecto a tomar en cuenta es que el 85% de las personas, tienen al precio como el factor más importante al momento de adquirir algún tipo de vehículo. Además, un 92% señala que el precio es un elemento muy importante al momento de elegir los servicios de Carrera Autos. Esto obliga a la empresa a ofrecer un precio competitivo, el cual sea de fácil aceptación por parte del mercado objetivo.

A pesar que una gran parte de las personas encuestadas indica estar satisfecha con los productos de la competencia, un 81% manifiesta que estaría dispuesto a utilizar los servicios de Carrera Autos al momento de adquirir su vehículo. Esto muestra la gran aceptación y confianza que tiene la empresa en el mercado automotor, esto es un factor que debe ser explotado por la empresa.

Frente a los elementos expuestos, a continuación, se plantea un plan estratégico de ventas el mismo que busca mejorar la situación actual de la empresa. Particularmente se busca mejorar las utilidades generadas por la empresa, tratando de llegar a niveles similares a los obtenidos en 2015.

CAPÍTULO III
PLAN ESTRATÉGICO DE VENTA DE AUTOS PARA PERSONAS CON
DISCAPACIDAD EN LA EMPRESA CARRERA AUTOS UBICADA EN
EL D.M. DE QUITO

3.1 Introducción

En un mundo globalizado donde la competencia es cada día más fuerte, es necesario innovar y plantear mejores productos y servicios con el fin de satisfacer las necesidades de la colectividad. Esto permite que las empresas se desenvuelvan de mejor forma, es decir, son más competitivas.

Por lo expuesto, la presente investigación plantea el desarrollo de un Plan estratégico de venta de autos para personas con discapacidad para la empresa Carrera Autos. El Plan de ventas busca incrementar la rentabilidad de la empresa, llegando a potenciales clientes y convirtiéndolos en clientes reales. Para lograr lo expuesto, se identificará la situación actual de la empresa y partiendo de esto, desarrollar las estrategias necesarias.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General

- Establecer un plan de ventas que permita elevar la cantidad de unidades vendidas hacia personas con discapacidad.

3.2.2 Objetivos específicos

- Retomar los niveles de utilidades generados por la venta de vehículos para personas con discapacidad del año 2014, los mismos que alcanzaron aproximadamente los \$60000.
- Capacitar al personal de ventas respecto a temas de exoneración de impuestos en vehículos para personas con discapacidad.

- Establecer metas de ventas a ser cumplidas por los vendedores.

3.3 La Empresa

Carrera Autos es una empresa comercializadora de vehículos de lujo a nivel nacional y además es concesionario autorizado de Mercedes-Benz. Ofrecen servicios de compra y venta de vehículos de alta gama, servicios express para mantenimiento y organización de subastas. Además de la compra y venta de vehículos nacionales, la empresa al ser concesionario de la marca Mercedes Benz, tiene la facultad de importar vehículos solamente de dicha marca.

3.3.1 Filosofía Empresarial

3.3.1.1 Misión

La misión muestra lo que una organización quiere ser y a quien quiere servir, así se plantea la siguiente misión para la empresa Carrera Autos:

Ofrecer al mercado local automóviles de alta gama con los precios más competitivos y excelente servicio postventa, brindando confort, estilo y seguridad en la negociación. Además, fortalecer la imagen de la empresa ante la comunidad debido a su filosofía de mejora continua, responsabilidad, profesionalismo y extraordinario servicio al cliente.

3.3.1.2 Visión

En este aspecto se determina lo que la empresa busca alcanzar a largo plazo, por lo cual se plantea la siguiente declaratoria de visión.

Constituirse en la mejor empresa comercializadora de vehículos de lujo en el mercado nacional. Lograr la total satisfacción de clientes y socios generando resultados placenteros, distinguiéndose por su excelente clima organizacional,

contando con un modelo gerencial participativo y apoyándose en un equipo capacitado y comprometido con el fortalecimiento de la empresa.

3.3.1.3 Valores organizacionales

Los principales valores que rigen el accionar de la empresa Carrera Autos son: Puntualidad en la entrega de los autos y prestación de servicios. Honestidad en el cumplimiento de contratos. Confianza por la fidelidad que tienen nuestros clientes debido a nuestro excelente trabajo. Lealtad hacia la empresa y los empleados. Compromiso más allá del de cumplir con una obligación; entregar un trabajo sobresaliente constantemente.

3.4 Análisis de la situación

3.4.1 Evaluación Externa

Carrera Autos es una empresa cuya principal actividad es la comercialización de autos de gama alta en la ciudad de Quito; además también comercializa vehículos Mercedes Benz puesto que es concesionario en la ciudad de Quito de dicha marca. La empresa solamente cuenta con una oficina matriz, ubicada en un sector estratégico para la comercialización vehicular, en la Av. 6 de diciembre 28-47 y Bello Horizonte.

3.4.1.1 Análisis Económico, Político y demográfico.

Durante el año 2015 y debido a la difícil situación económica que empezó a vivir el país, se implementaron salvaguardias a una gran cantidad de productos importados, uno de ellos los vehículos. Así, los vehículos gravan 5 impuestos al momento de importación:

1. El advalorem o impuesto sobre la mercadería, el cual oscila entre 35% y 40% dependiendo en valor del automotor. Para Carrera Autos, casi en su totalidad, los vehículos gravan 40% debido a que son de gama alta.
2. El FODINFA (Fondo de desarrollo para la infancia) que grava 0,5% a todas las importaciones.
3. 5% del impuesto a la salida de divisas.
4. El ICE (Impuesto a los consumos especiales) que varía entre 5% y 35% según el precio del auto. En Carrera Autos los vehículos importados gravan 35%.
5. El IVA (Impuesto al valor agregado) del 12%.

Por ejemplo, para un vehículo que tiene un costo de \$75990, los tributos ascienden a \$37000, es decir un 60% adicional. Como se observa, los vehículos gravan varios impuestos, lo cual encareció a todos los vehículos importados, pero de manera más fuerte, a los de gama alta. Para agravar la situación, desde el año 2015 la importación de vehículos solo la podían realizar los concesionarios autorizados de las diferentes marcas automotrices, así Carrera Autos solamente puede importar vehículos de la marca Mercedes Benz. Esto generó que muchos sitios que se dedicaban a la comercialización de vehículos en la ciudad de Quito, cerraran sus actividades debido a las difíciles condiciones económicas impuestas.

Esto generó reducción de personal de la empresa y varias reducciones de costos. A pesar del difícil contexto económico, y gracias a la solidez y prestigio, Carrera Autos continuó con sus actividades comerciales. La disminución de las ventas, generó falta de liquidez, lo cual se vio reflejado en la disminución del pago de impuestos y repartición de utilidades hacia los empleados. Así, se tornó necesario la búsqueda de nuevos mercados aún no explotados, los mismos que permitan mejorar la situación actual de la empresa.

Carrera Autos, al comercializar principalmente vehículos de gama Alta, cuyos precios son más elevados en comparación al resto de vehículos del mercado, podía generar en la población, y particularmente en personas con discapacidad, la

impresión de no poder acceder a sus vehículos. Sin embargo, el precio de vehículos para personas con discapacidad, al ser exonerados de impuestos, ofrecen precios muy reducidos en comparación a vehículos que pagan todos los aranceles. Por lo cual, estos vehículos poseen precios reducidos lo cual hace más atractivo su adquisición y son accesibles para un mayor número de personas.

A pesar de los precios preferenciales de los vehículos para personas con discapacidad, en todo el país entre los años 2008 y 2015 solo se importaron 3654 unidades, siendo esto el 0,89% del total de personas en estas condiciones. Así, se presenta un mercado aún no explotado de comercialización de vehículos para este sector.

Particularmente en el caso de la empresa Carrera Autos, las utilidades generadas por la venta de vehículos exonerados de impuestos para personas con discapacidad en el año 2016 en comparación a los años 2013, 2014 y 2015 han disminuido sustancialmente. Para los años 2013, 2014, 2015 y 2016 respectivamente, las ganancias de este sector de ventas ascendieron a \$85000, \$70000, \$60000 y \$42000 respectivamente. Esta tendencia de caída en las utilidades generadas en este sector se ha mantenido en el año 2017, donde hasta el corte del 26 de julio las utilidades generadas son de aproximadamente \$14000. De no tomar acciones correctivas, la situación podría agravarse.

3.4.1.2 Análisis Tecnológico

En la actualidad, el uso de la tecnología es indispensable en la vida diaria, y una herramienta altamente efectiva al momento de llegar al cliente. Sin embargo, se detectó que en la empresa Carrera Autos poco o nada se utilizan las herramientas tecnológicas al momento de ofrecer el servicio de vehículos exonerados de impuestos para personas con discapacidad. Aunque poseen el sitio web <http://carreraautos.com.ec>, donde se ofrecen los diferentes servicios que presta la empresa, no se menciona nada respecto a vehículos para personas con discapacidad.

También se dispone de redes sociales como Facebook e Instagram, a las cuales se puede acceder por medio sitio web de la empresa. Sin embargo, en dichas plataformas tecnológicas tampoco se menciona el servicio de vehículos exonerados para personas con discapacidad, lo cual genera desconocimiento en las personas.

3.4.1.3 Análisis de la competencia

En el mercado de vehículos de gama alta en la ciudad de Quito, la principal competencia de Carrera Autos es Autolav, el mismo que comercializa vehículos de similares características. Sin embargo, en el mercado de vehículos para personas con discapacidad, cualquier casa comercial automotriz está facultada para la importación de dichos vehículos, por lo cual la competencia se intensifica. Entre los principales competidores para la importación de vehículos para discapacitados tenemos a las casas comerciales de Toyota, Chevrolet, Ford, principalmente. En la siguiente tabla se observa información de la competencia del mercado.

Tabla 11. Principales competidores

| Nombre | Dirección | Producto |
|---|---|---|
| Casabaca concesionario Toyota | Av. 10 de agosto N21-281 y Carrión | Los vehículos ofrecidos son: Yaris, All New Innova 8, Rav4 y Hilux. |
| Quito Motors concesionario de Ford | Av. 10 de agosto N42-12 e Isaac Albéniz | Focus, Fusion, Ecosport, Escape. |
| Automotores Continental concesionario Chevrolet | Av. 10 de agosto N45-266 y Amazonas | Cruze, D-Max, Tracker y Captiva Sport |

Elaborado por: Jessy Castellanos

3.4.2 Cinco fuerzas de Porter

Rivalidad entre empresas competidoras: El sector de venta de vehículos es un mercado de alto nivel competitivo; sin embargo, es importante destacar que Carrera Autos es líder en la comercialización de autos de gama alta en la ciudad de Quito. Específicamente en el sector de autos para personas con discapacidad, la

principal competencia la presentan las casas comercializadoras de vehículos de las marcas Chevrolet y Toyota, quienes poseen una importante cuota de mercado en este sector. Además, todas las casas comerciales automotrices de la ciudad, tienen la facultad de ofrecer vehículos exonerados de impuestos, lo cual intensifica la competencia en este mercado. Esto obliga a la empresa a implementar mecanismos que permitan abarcar una mayor participación de mercado en este campo.

Entrada potencial de nuevos competidores: No se identifican, en el corto plazo, el ingreso de nuevos competidores, esto debido a la situación económica del país la cual no hace atractiva la incorporación de nuevas casas comerciales automotrices. Sin embargo, con la eliminación de las salvaguardias arancelarias, el mercado de importación vehicular es beneficiado frente a la disminución final de los precios de vehículos. Esto puede generar que, en el mediano plazo, se incorporen nuevas casas de autos, particularmente de la Unión Europea donde además de la disminución de salvaguardias, se tiene vigente un Acuerdo Comercial.

Desarrollo potencial de productos sustitutos: La exoneración de impuestos para personas con discapacidad se otorga solo para la importación de vehículos, así no existen productos sustitutos que posean dicha exoneración. De esta forma, en la actualidad, no existen potencial de productos sustitutos.

Poder de negociación de los proveedores: La capacidad de negociación de los proveedores afecta. En la investigación planteada, es casi nula la negociación con proveedores puesto que los precios de los vehículos ya vienen establecidos en las fábricas de los diferentes países de origen. Sin embargo, en caso de varias unidades solicitadas durante el mismo mes, se obtiene un descuento sobre el precio de venta.

Poder de negociación de los consumidores: Para el caso de estudio, el nivel de negociación de los compradores es muy bajo, puesto que los precios ya vienen

establecidos, pero se puede ofrecer servicio post venta como garantía y mantenimiento en caso de ser necesario.

3.4.3 Evaluación Interna

En la actualidad los productos ofrecidos por Carrera Autos, se comercializan en la ciudad de Quito, donde se encuentra la oficina de la empresa. Se encuentra ubicada en el sector centro-norte de la ciudad donde se cuenta con instalaciones adecuadas para la realización de las actividades cotidianas. Dichas actividades se han visto afectadas por las restricciones para importar vehículos que no pertenezcan a la marca Mercedes Benz.

A pesar de la limitación para importar vehículos de otras marcas, todavía se pueden importar cualquier marca de automotor, siempre que estos se encuentren exonerados de impuestos, como son en el caso de diplomáticos, organismos internacionales y personas con discapacidad. Para la investigación planteada, se enfoca en el tercer punto expuesto, la importación de vehículos exonerados para personas con discapacidad. Para la importación de vehículos exonerados, se debe tener al menos 40% de discapacidad y cumplir con los siguientes requisitos:

- Carné de discapacidad
- Licencia de conducir F si va a conducir la persona con discapacidad
- En el caso de familiares el poder especial original
- Certificado único de calificación de discapacidad para importación de vehículos emitido por la DND (Dirección Nacional de Discapacidad del Ministerio de Salud Pública), mismo que tiene que ser transmitido en el buzón de discapacidades
- El beneficio puede extenderse hasta el cuarto grado de consanguinidad
- Vehículos de máximo 10 personas
- El monto máximo de exoneración del FOB es de 60 remuneraciones básicas.

Además, dependiendo del porcentaje de discapacidad, la exoneración arancelaria se incrementa o disminuye. En la siguiente tabla se observa un resumen de dichos valores.

Tabla 12. Exoneración arancelaria por porcentaje de discapacidad

| Porcentaje de discapacidad | Porcentaje de exoneración arancelaria |
|-----------------------------------|--|
| Del 40% al 49% | 60% |
| Del 50% al 74% | 70% |
| Del 75% al 84% | 89% |
| Del 85% al 100% | 100% |

Fuente: Corpcomex, 2017

Elaborado por: Jessy Castellanos

A pesar del beneficio que poseen las personas con discapacidad al momento de importar un vehículo, la cantidad vendida de los mismos por parte de Carrera Autos, es muy baja. Durante el año 2017 hasta el mes de julio, solamente se vendieron 2 unidades, lo cual es una cuota de participación muy baja. Además, existe desconocimiento por parte del personal de ventas, respecto a los temas de exoneración de impuestos.

3.5 Matrices EFI, EFE y FODA.

Una vez identificado la situación actual tanto externa como interna, a continuación, se plantean las matrices de evaluación externa, interna y la matriz FODA.

3.5.1 Matriz EFE

Posterior a identificar los factores externos, se le da una valoración a cada uno dependiendo de la importancia que tienen para la empresa. En la matriz EFE se plasman las variables externas, estas pueden ser: económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, tecnológicas, entre otras. Dichas variables son importantes al momento de la toma de decisiones.

Tabla 13. Matriz EFE

| FACTORES EXTERNOS | | | |
|---|-------------|---------------------|------------------------|
| | PESO | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
| OPORTUNIDADES | | | |
| Eliminación de restricciones arancelarias para importación de vehículos | 0.2 | 4 | 0,8 |
| Disminución de la competencia del mercado de ventas de autos | 0.15 | 3 | 0,45 |
| Captación de potenciales personas con discapacidad, dispuestas a importar vehículos exonerados. | 0.2 | 3 | 0,6 |
| AMENAZAS | | | |
| Caída constante de la venta de vehículos durante los últimos tres años | 0.10 | 2 | 0,2 |
| Situación económica del país | 0.15 | 2 | 0,3 |
| Desconocimiento de las personas con discapacidad acerca del beneficio que tienen para importar vehículos. | 0.05 | 2 | 0,1 |
| Cambios de regulaciones gubernamentales | 0,15 | 2 | 0,3 |
| TOTAL | 1 | | 2,75 |

Elaborado por: Jessy Castellanos

La matriz de factores externos arrojó un valor de 2,75, lo cual indica que la empresa está respondiendo de buena forma a las oportunidades y amenazas existentes en el mercado. Así, las estrategias de la empresa aprovechan las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas.

Por lo expuesto, se deben aprovechar las oportunidades existentes poniendo énfasis en estrategias de ventas, las cuales permitan captar nuevos clientes con discapacidad. Teniendo en cuenta la difícil situación económica del país, muchos centros de compra y venta de autos han cerrado sus actividades, lo cual genera prestigio hacia la empresa, la misma que continúa funcionando. Se puede aprovechar esta situación, para incursionar con más fuerza en los clientes.

3.5.2 Matriz EFI

En la matriz EFI se describen los factores internos, los mismos que influyen directamente sobre el desempeño y accionar de la empresa. Cada factor recibe una valoración dependiendo del grado de importancia que posee para la organización, y posteriormente, se realiza una sumatoria para analizar el valor obtenido.

Tabla 14. Matriz EFI

| FACTORES INTERNOS | | | |
|---|-------------|---------------------|------------------------|
| | PESO | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
| FORTALEZAS | | | |
| Carrera Autos es una empresa reconocida a nivel nacional y con mucho tiempo de trayectoria en el mercado. | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Posee la flota de vehículos de gama alta más grande de Quito. | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Posee la mayor variedad de autos de gama alta de la ciudad y servicios de mecánica. | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Está ubicado en un sector de fácil acceso para todas las personas. | 0,10 | 2 | 0,2 |
| Es concesionario autorizado de la marca Mercedes Benz en Quito | 0,10 | 3 | 0,3 |

| DEBILIDADES | | | |
|--|----------|---|-------------|
| Drástica caída de las utilidades generadas en el sector de ventas de autos a personas con discapacidad | 0,1 | 2 | 0,20 |
| Desconocimiento del personal referente a las exoneraciones para importar vehículos para personas con discapacidad | 0,10 | 1 | 0,10 |
| Emite una imagen de ofrecer solo vehículos de lujo. | 0.05 | 3 | 0,15 |
| No se cuenta con sucursales donde se puedan acercar los clientes. | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Ausencia de información en medios digitales respecto al servicio de importación de vehículos para personas con discapacidad. | 0,1 | 1 | 0,1 |
| TOTAL | 1 | | 2,95 |

Elaborado por: Jessy Castellanos

Posterior a la realización de la matriz EFI, se obtuvo un valor de 2,95, lo cual muestra una posición interna fuerte. De esta manera, las debilidades de la empresa han sido suplidas por las fortalezas, las mismas que generan seguridad interior.

Una debilidad de la empresa es no contar con personal capacitado en temas de exoneración de aranceles para personas con discapacidad. En el corto plazo se puede instruir al personal en temas básicos, para que ofrezcan mayor confianza hacia las personas que se acercan a solicitar el servicio.

Además, ante la ausencia de una sucursal en la ciudad de Quito, las personas deben acercarse hacia las instalaciones de la empresa a solicitar información al respecto. Es muy complicado en la actualidad la creación de una nueva sucursal,

sin embargo, se pueden instalar islas informativas en los principales centros comerciales, con el fin de incentivar a las personas con discapacidad hacia la adquisición de vehículos exonerados. Así, un Plan estratégico de ventas sería de mucha ayuda para la empresa, la cual puede aprovechar el mercado de personas con discapacidad para mejorar las ventas en esta área.

3.5.3 Fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas

3.5.3.1 Fortalezas

- Carrera Autos es una empresa reconocida a nivel nacional y con mucho tiempo de trayectoria en el mercado.
- Posee la flota de vehículos de gama alta más grande de Quito.
- Cuenta con la mayor variedad de autos de gama alta de la ciudad y servicios de mecánica.
- Está ubicado en un sector de fácil acceso para todas las personas.
- Es concesionario autorizado de la marca Mercedes Benz en Quito.

3.5.3.2 Debilidades

- Desconocimiento del personal referente a las exoneraciones para importar vehículos para personas con discapacidad
- No se cuenta con sucursales donde se puedan acercar los clientes.
- Ausencia de información en medios digitales respecto al servicio de importación de vehículos para personas con discapacidad.
- Emite una imagen de ofrecer solo vehículos de lujo.

3.5.3.3 Oportunidades

- Eliminación de restricciones arancelarias para importación de vehículos
- Disminución de la competencia del mercado de ventas de autos

- Captación de potenciales personas con discapacidad, dispuestas a importar vehículos exonerados.

3.5.3.4 Amenazas

- Caída constante de la venta de vehículos durante los últimos tres años
- Situación económica del país
- Desconocimiento de las personas con discapacidad acerca del beneficio que tienen para importar vehículos.
- Cambios de regulaciones gubernamentales

3.5.3.5 Matriz DOFA para la empresa Carrera Autos

Tabla 15. Matriz DOFA de estrategias

| | Fortalezas | Debilidades |
|--|--|---|
| | 1. Carrera Autos es una empresa reconocida a nivel nacional y con mucho tiempo de trayectoria en el mercado. | 1. Drástica caída de las utilidades generadas en el sector de ventas de autos a personas con discapacidad |
| | 2. Posee la flota de vehículos de gama alta más grande de Quito. | 2. Desconocimiento del personal referente a las exoneraciones para importar vehículos para personas con discapacidad |
| | 3. Cuenta con la mayor variedad de autos de gama alta de la ciudad y servicio de mecánica. | 3. No se cuenta con sucursales donde se puedan acercar los clientes. |
| | 4. Está ubicado en un sector de fácil acceso para todas las personas. | 4. Ausencia de información en medios digitales respecto al servicio de importación de vehículos para personas con discapacidad. |
| | 5. Es concesionario autorizado de la marca Mercedes Benz en Quito. | 5. Emite una imagen de ofrecer solo vehículos de lujo. |

| Oportunidades | Estrategias FO | Estrategias DO |
|--|---|---|
| 1. Eliminación de restricciones arancelarias para importación de vehículos | 1. Enviar publicidad referente a los beneficios de vehículos exonerados hacia personas con discapacidad. 2. Contratar a una persona con discapacidad quien sea la encargada de comunicar los beneficios de los vehículos. 3. Ofrecer el primer mantenimiento gratuito para las personas con discapacidad. | 1. Instalar islas informativas en los principales centros comerciales ofreciendo el servicio. |
| 2. Disminución de la competencia del mercado de ventas de autos | | 2. Agregar al sitio web de la empresa, la información referente a vehículos para personas con discapacidad. |
| 3. Captación de potenciales personas con discapacidad, dispuestas a importar vehículos exonerados | | 3. Ofrecer una imagen de mayor accesibilidad hacia el público con discapacidad. 4. Capacitar al personal de la empresa en temas de exoneración de impuestos. |
| Amenazas | | |
| 1. Caída constante de la venta de vehículos durante los últimos tres años | 1. Implementar nuevos mecanismos de comunicación acerca de los vehículos exonerados. 2. Ofrecer promociones en servicios de mecánica en los vehículos para personas con discapacidad. | 1. Capacitar al personal de la empresa en temas de exoneración de impuestos. |
| 2. Situación económica del país | | 2. Agregar al sitio web de la empresa, la información referente a vehículos para personas con discapacidad. |
| 3. Desconocimiento de las personas con discapacidad acerca del beneficio que tienen para importar vehículos. | | |
| 4. Cambios de regulaciones gubernamentales | | |

Elaborado por: Jessy Castellanos

3.6 Objetivos, estrategias y acciones

Objetivo 1: Retomar los niveles de utilidades generados por la venta de vehículos para personas con discapacidad del año 2015, los mismos que alcanzaron aproximadamente los \$60000.

Estrategia: Generar nuevos canales de comunicación hacia los clientes con discapacidad.

Una de las debilidades identificadas en la empresa Carrera Autos, fue la poca oferta realizada respecto al servicio de vehículos exonerados para personas con discapacidad. Este servicio no se observa en su sitio web, ni en las redes sociales ni tampoco en su material informativo como flyers. Por lo expuesto, a continuación, se plantea un formato informativo, el cual será agregado al sitio web de la empresa, sus redes sociales y demás material físico ofrecido a las personas.

Acción: Elaborar material informativo ofreciendo el servicio de vehículos exonerados para personas con discapacidad. Dicha información se incluirá en el sitio web de la empresa, así como en material físico publicitario. Teniendo en cuenta que el primer objetivo del plan estratégico de ventas es alcanzar los niveles de utilidades generados en el año 2014, se recurre al diseño de material informativo ofreciendo el servicio para personas con discapacidad. A continuación, se presenta el diseño que permitirá comunicar el servicio ofrecido.



Personas con Discapacidad

Promovemos el derecho que todos tenemos a movilizarnos con libertad, por eso creamos la división Movilidad para Todos



Los montos aprobados se rigen según los siguientes grados de discapacidad




CATEGORIAS

- del 40% al 49%
- del 50% al 74%
- del 75% al 84%
- del 85% al 100%

del 40% al 49%

- Beneficios Adicionales:
- Exención de restricciones a la circulación durante horarios de Pico y Placa
- Parqueaderos preferenciales
- Eliminación y/o reducción en el pago de
- Matrícula y otros



REQUISITOS



Estos son los requisitos para aplicar a un **Carrera Auto exonerado de impuestos**

- Tener porcentaje de discapacidad superior al 40%
- Cédula de identidad actualizada
- Carné de discapacidad
- Licencia de conducir F si va a conducir la persona con discapacidad
- En el caso de familiares el poder especial original
- Certificado único de calificación de discapacidad para importación de vehículos emitido por la DND (Dirección Nacional de Discapacidad del Ministerio de Salud Pública), mismo que tiene que ser transmitido en el buzón de discapacidades
- El beneficio puede extenderse hasta el cuarto grado de consanguinidad
- Vehículos de máximo 10 personas
- El monto máximo de exoneración del FOB es de 60 remuneraciones básicas

Suscribete

Email Address

Contáctanos

Ponte en contacto con nosotros si deseas comprar o vender un vehículo.

099-966-6984
256-4815 / 290-3345
info@carreraautos.com.ec

Visítanos

Visita nuestro show room de Carrera Autos o nuestro concesionario de Mercedes-Benz.

Bello Horizonte y Av. 6 de Diciembre
Lunes a Viernes 8:00am - 6:00pm
Sábado 8:00am - 1:00pm

Figura 10. Información del servicio

Objetivo 2: Capacitar al personal de ventas respecto a temas de exoneración de impuestos en vehículos para personas con discapacidad

Estrategia: Capacitar al personal de ventas en temas de exoneración arancelaria.

Acción: Desarrollar talleres de formación en temas de ventas y exoneración arancelaria para el personal de Carrera Autos.

A continuación, se plantean los programas de formación que se aplicará al personal de la empresa, el cual fortalecerá varios aspectos en los vendedores de Carrera Autos.

Tabla 16. Programa de formación

| CATEGORÍA | TIEMPO | Meses |
|--|-----------------|-------------------------------|
| Gestión de Ventas para personas con discapacidad | 30 días | Septiembre (2017) |
| Negociación para ventas | 30 días | Octubre (2017) |
| Uso de sistemas informáticos | 30 días | Noviembre (2017) |
| Aspectos tributarios y arancelarios | 60 días | Diciembre (2017)-Enero (2018) |
| Tiempo total de capacitación | 150 días | |

Elaborado por: Jessy Castellanos

Mediante las capacitaciones establecidas, el personal de ventas desarrollará conocimientos y habilidades referentes a temas arancelarios, lo cual permitirá generar confianza en los clientes, quienes estarán mayormente dispuestos a adquirir sus vehículos en nuestra empresa.

Los principales objetivos de la capacitación en el personal de ventas son:

- Preparar a los vendedores para la ejecución de diferentes tareas.
- Mejorar las aptitudes del personal de ventas, con el fin de brindarles oportunidades de desarrollo, lo cual les permitirá desenvolverse de mejor manera.
- Mejorar la actitud de los vendedores para así, crear un clima organizacional óptimo.
- Mejorar la comunicación y las relaciones del personal de la empresa.
- Disminuir las quejas de clientes referente a la atención recibida.

Objetivo 3: Posicionar a la empresa Carrera Autos en el mercado de vehículos para personas con discapacidad.

Estrategia: Ejecutar una campaña publicitaria para dar a conocer los productos ofrecidos por la empresa para personas con discapacidad.

Acción: Distribuir de manera masiva flyers informativos a los alrededores de la empresa.

Objetivo 4. Plantear promociones en servicios de mecánica a los clientes con discapacidad que adquieran sus vehículos en Carrea Autos.

Estrategia: Realizar descuentos en revisiones mecánicas.

Acción: Ofrecer 50% de descuento en mano de obra en las dos primeras revisiones mecánicas, para los vehículos de personas con discapacidad adquiridos en Carrera Autos.

Objetivo 5. Incluir en la empresa a personas con discapacidad.

Estrategia: Contratar a una persona con discapacidad quien sea la encargada de comunicar los beneficios existentes.

Acción: Asignar funciones y tareas referentes a temas de exoneración de impuestos, así podrá transmitir el mensaje a las personas con discapacidad que deseen adquirir el producto en la empresa.

3.7 Monitoreo y control

Para evaluar los objetivos planteados, y por ende se obtengan mejores resultados económicos, es necesario realizar labores de seguimiento hacia la propuesta establecida. La evaluación se realiza una vez incorporadas las estrategias señaladas anteriormente y tienen como principales objetivos:

- Vigilar el progreso de las estrategias planteadas
- Identificar los posibles inconvenientes que se pudieran presentar durante las actividades de la empresa.
- Aplicar las correcciones necesarias para mantener un correcto accionar.
- Medir la calidad del servicio ofrecido a las personas con discapacidad.

- Crear una base de datos de los clientes, para obtener información que permita mantener una mejora continua en la empresa.

Para realizar una correcta evaluación de los resultados obtenidos, se plantean los siguientes indicadores de medición.

Tabla 17. Matriz de Evaluación

| Factores | Descripción | Indicador de resultados | Metas planificadas | Iniciativas |
|---------------------------|---|---|---|---|
| Financieros | Utilidades | Utilidades alcanzadas | Alcanzar utilidades similares a las del año 2015. Aprox \$60000 | Plantear metas de ventas que le permitan alcanzar los ingresos esperados. |
| Clientes | Satisfacción de las necesidades de clientes | Confianza de los clientes: Uso de los diferentes servicios mecánicos ofrecidos | 8 de cada 10 vehículos vendidos a personas con discapacidad, realicen sus revisiones mecánicas en la empresa. | Realizar promociones en servicios mecánicos a vehículos para personas con discapacidad. |
| Procesos | Mejora de la atención al cliente | Calificación del 1 al 10, respecto al servicio recibido. | Calificaciones promedio de 8 | Realizar llamadas para obtener retroalimentación del servicio prestado |
| Aprendizaje y Crecimiento | Capacitación del personal | Cantidad de personal de ventas capacitado / Total de vendedores | Capacitar al menos al 80% del personal de ventas | Desarrollar charlas y seminarios |

Elaborado por: Jessy Castellanos

3.8 Análisis Financiero

Posterior a la evaluación de las estrategias planteadas, se estima que el monto de inversión necesario es: a) nuevos métodos de comunicación por medio del sitio web de la empresa y material publicitario a los alrededores de la ciudad, el mismo que asciende a un total \$20000, b) las capacitaciones a los vendedores por un monto de \$10000, los mismos que se realizan en 150 días (5 meses). Referente a los descuentos en mano de obra, estos no necesitan de inversión adicional puesto que se realizan con el mismo personal mecánico de la empresa. Así, en total se necesita de \$30000 para ejecutar las acciones señaladas, dicha inversión se realizará con fondos propios.

Las utilidades antes de impuestos, obtenidas durante los últimos cuatro años, reflejan que dicho valor en promedio asciende a \$64250, lo cual se logra en promedio con la venta de 9 vehículos anuales.

Tabla 18. Utilidades obtenidas años 2013-2016

| Años | Utilidades | Variación |
|-----------------|-------------------|------------------|
| 2013 | 85000 | |
| 2014 | 70000 | -17,65% |
| 2015 | 60000 | -14,29% |
| 2016 | 42000 | -30,00% |
| Promedio | 64250 | - 20,64% |

Elaborado por: Jessy Castellanos

Como se determinó anteriormente, uno de los objetivos del plan de ventas es alcanzar utilidades similares a las obtenidas en el año 2015, es decir aproximadamente \$60000. Así, se estima que posterior a la implementación de las estrategias expuestas en el presente documento, para el año 2022, se alcancen nuevamente los niveles de utilidades del año 2015.

Así, posterior a la implementación de las estrategias planteadas anteriormente, se espera incrementar la venta de vehículos paulatinamente hasta el año 2022. Para determinar la cantidad de vehículos que se estiman vender en los años posteriores, se realiza una proyección lineal utilizando a la tasa mínima atractiva de rendimiento (TMAR), la cual corresponde a 12,08%, obtenida de la suma del 4,96% (Tasa Pasiva) + 1,12% (Inflación año 2016) y 6% por el Riesgo País. Además de la TMAR, como base

del cálculo tenemos 7 unidades vendidas en el año 2016. Así, en la siguiente tabla se plantea la estimación de ventas para los años posteriores.

Tabla 19. Ventas proyectadas

| Año | Ventas proyectadas |
|------------|---------------------------|
| 2018 | 7,85 = 8 |
| 2019 | 8,79 = 9 |
| 2020 | 9,86 = 10 |
| 2021 | 11,02 = 11 |
| 2022 | 12,38 = 12 |

Elaborado por: Jessy Castellanos

Tomando en cuenta los datos expuestos en la tabla anterior, a continuación, se desarrolla el plan de ventas para los próximos cinco años.

Tabla 20. Plan de ventas

| | Inversión Inicial | AÑO 2016 | AÑO 2018 | AÑO 2019 | AÑO 2020 | AÑO 2021 | AÑO 2022 |
|---|--------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| VENTAS | | 245.000,00 | 280.000,00 | 315.000,00 | 350.000,00 | 385.000,00 | 420.000,00 |
| COSTO VENTAS | | 159.250,00 | 182.000,00 | 204.750,00 | 227.500,00 | 250.250,00 | 273.000,00 |
| Utilidad Bruta | | 85.750,00 | 98.000,00 | 110.250,00 | 122.500,00 | 134.750,00 | 147.000,00 |
| GASTOS GENERALES | | 43.000,00 | 47.300,00 | 52.030,00 | 57.233,00 | 62.956,30 | 69.251,93 |
| Administración | | 10.000,00 | 11.000,00 | 12.100,00 | 13.310,00 | 14.641,00 | 16.105,10 |
| Ventas | | 25.000,00 | 27.500,00 | 30.250,00 | 33.275,00 | 36.602,50 | 40.262,75 |
| Financieros | | 8.000,00 | 8.800,00 | 9.680,00 | 10.648,00 | 11.712,80 | 12.884,08 |
| Publicidad | | 2.000 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Utilidad operacional | | 40.750,00 | 50.700,00 | 58.220,00 | 65.267,00 | 71.793,70 | 77.748,07 |
| Utilidad del ejercicio | | 40.750,00 | 50.700,00 | 58.220,00 | 65.267,00 | 71.793,70 | 77.748,07 |
| 15% Trabajadores | | 6.112,50 | 7.605,00 | 8.733,00 | 9.790,05 | 10.769,06 | 11.662,21 |
| Utilidad después de trabajadores | | 34.637,50 | 43.095,00 | 49.487,00 | 55.476,95 | 61.024,65 | 66.085,86 |
| 22% Impuesto a la renta | | 7.620,25 | 9.480,90 | 10.887,14 | 12.204,93 | 13.425,42 | 14.538,89 |
| Utilidad después de impuestos | -30.000,00 | 27.017,25 | 33.614,10 | 38.599,86 | 43.272,02 | 47.599,22 | 51.546,97 |

Elaborado por: Jessy Castellanos

Como se observa en el plan de ventas planteado, se busca recuperar paulatinamente la venta de vehículos para discapacitados, y para el año 2022 alcanzar niveles utilidades cercanas a las del año 2015.

3.8.1 Indicadores financieros

Con la información obtenida en la tabla anterior, a continuación, se desarrollan los principales indicadores financieros: Valor actual neto (VAN) y Tasa interna de retorno (TIR). Para calcular el VAN, se recurre nuevamente a la TMAR la cual, como se mencionó anteriormente, corresponde a 12,08%

La información obtenida fue ingresada en el Programa Microsoft Excel, y utilizando la fórmula del VAN se obtuvo un valor de 150761,88. Al ser el valor positivo, significa que el proyecto es atractivo y genera réditos económicos. Además, utilizando la fórmula de la TIR, se obtiene un valor de 121%, lo cual es una tasa muy elevada debido a las ganancias generadas frente a la inversión realizada.

3.9 Valor Agregado

Respecto a la confianza de los clientes en la empresa, lo que se pretende es crear lealtad en ellos, específicamente para los servicios postventa ofrecidos por la empresa. Como meta se estableció que 8 de cada diez vehículos vendidos a personas con discapacidad, realicen sus revisiones mecánicas en los talleres de la empresa. Para realizar la medición se utilizará la matriz del Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card), la misma que muestra diferentes colores tipo semáforo, para representar las metas establecidas. Se marcará la meta con color verde si por cada diez vehículos vendidos a personas con discapacidad, entre 8 y 10 de ellos realizan sus revisiones mecánicas en la empresa. La meta cambia a color amarillo, si las revisiones mecánicas son entre 4 y 7. Finalmente se coloca un color rojo a la meta, si esta se encuentra entre 0 y 3.

En caso que la atención de servicios mecánicos para los vehículos de las personas con discapacidad se encuentre por debajo de las metas establecidas, es necesario plantear nuevas promociones que sean más atractivas a los clientes. La encuesta que se aplicará a los clientes para medir su nivel de satisfacción, se observa en el anexo 2.

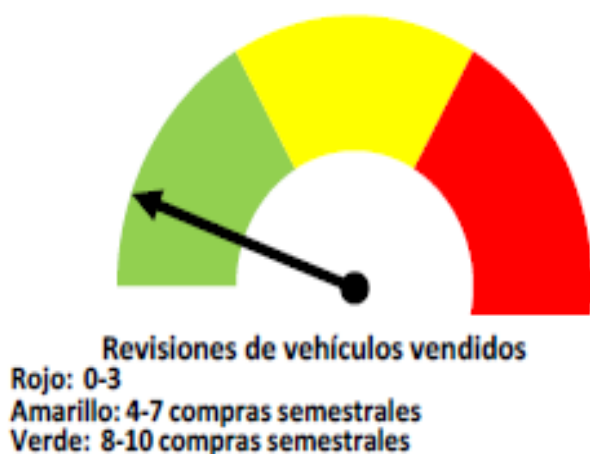


Figura 11. Análisis de clientes

3.10 Análisis de aprendizaje y crecimiento

Se plantea una meta de capacitar al menos al 80% del personal de ventas, esto promoverá el aprendizaje y crecimiento, lo cual es beneficioso tanto para el personal como para la empresa en sí. En caso de capacitar al 80% o más del personal de ventas, la meta será de color verde. Entre el 51% y el 79%, la meta mostrará el color amarillo, y de capacitar a menos del 51%, la meta será de color rojo.

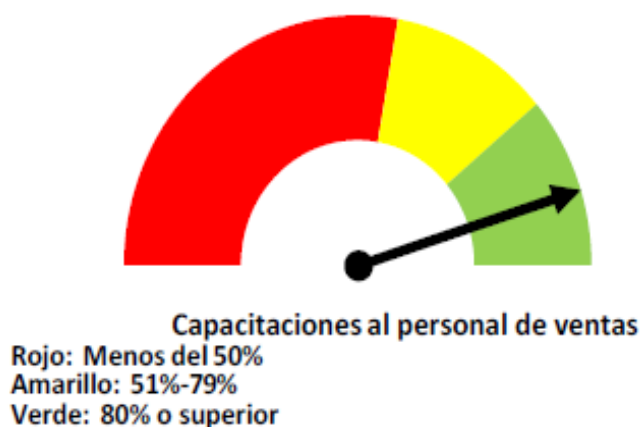
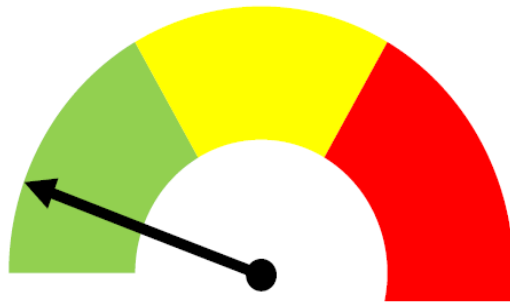


Figura 12. Análisis de aprendizaje y crecimiento

3.11 Análisis de procesos

En lo referente a los procesos, se evaluará la calidad del servicio prestado a las personas con discapacidad en los temas referentes a los vehículos y los beneficios ofrecidos. La meta se mostrará de color verde cuando las calificaciones obtenidas se

encuentren en el rango de 8 o más. El color amarillo aparece si las calificaciones oscilan entre 4 y 7, finalmente en caso de calificaciones entre 1 y 3, se observará un color rojo.



Calidad del Servicio recibido

Rojo: Calificación de 1 a 3

Amarillo: Calificación de 4 a 7

Verde: Calificación de 8 a 10

Figura 13. Análisis de procesos

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Por medio de la investigación planteada, se identificó teóricamente los elementos de un plan de ventas y la importancia que el mismo posee para mejorar la situación económica de las organizaciones y particularmente, para la empresa Carrera Autos.
- Se determinó que la empresa Carrera Autos ha visto afectado sus utilidades, las mismas que desde el año 2015 hasta la actualidad han sufrido caídas considerables. En promedio, el porcentaje de caída de utilidades durante los últimos 3 años fue de 20,64%.
- Una de las principales debilidades de la empresa Carrera Autos, en lo referente a la venta de vehículos para personas con discapacidad, es la poca comunicación que ofrece a la ciudadanía, respecto al servicio ofrecido.
- Los principales competidores en la venta de vehículos para personas con discapacidad, son las casas comerciales de las marcas Chevrolet y Toyota.
- Frente a la situación que afronta la empresa, se desarrolló un plan de ventas con el fin de mejorar su situación actual.

4.2 Recomendaciones

- Para la gerencia general, implementar el plan de ventas desarrollado en la presente investigación, el mismo puede ser de gran ayuda para la empresa puesto que permitiría mejorar las utilidades generadas por el sector de vehículos para personas con discapacidad.
- Para el área de ventas, controlar de forma periódica el avance en la implementación de los elementos del plan de ventas, con el fin de abarcar todos los aspectos expuestos en la investigación.
- Para el jefe financiero, evaluar anualmente los resultados obtenidos posterior a la implementación del plan de ventas, así de ser necesario, se podrán realizar los correctivos adecuados para llegar a las metas establecidas.
- Para la dirección financiera, comparar las estimaciones de utilidades versus lo obtenido en la realidad, esto permitirá realizar un análisis económico más apegado a la situación actual de la empresa.
- Para la dirección de Talento Humano, realizar capacitaciones periódicas al personal de ventas, con el objetivo de mejorar sus aptitudes y actitudes, lo cual es beneficioso para toda la organización.


BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México DF: Mc Graw Hill.
- Best, R. J. (2007). *Marketing Estratégico*, Pearson Prentice Hall.
- Blanco, A., & Periañez, I. (2004). *Los fondos de inversión éticos y su comercialización*. Madrid: Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Caballero, P. (2014). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. Madrid: CEP, S.L.
- Cañamero, R. (2000). *Gerencia de ventas competitivas*. Lima: Brasa.
- Carrera Autos. (10 de julio de 2017). *Nuestra filosofía: Misión*. Obtenido de <http://carreraautos.com.ec/quienes-somos/>
- Conafe. (2011). *Muestreo*.
- Consejo de Discapacidades. (agosto de 2017). *Personas con discapacidad registradas*. Obtenido de <http://www.consejodiscapacidades.gob.ec/estadistica/index.html>
- Corpcomex. (18 de septiembre de 2017). *CONADIS*. Obtenido de <http://www.corpcomex.net/conadis.html>
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico DF: Pearson.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México DF: Pearson.
- De la Garza, M. (2001). *Promoción de Ventas. Estrategias Mercado lógicas de corto plazo*. México: CECSA.
- Droznes, L. (12 de julio de 2017). *Manual para un plan de negocios*. Obtenido de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Gerencia/\[PD\]%20Documentos%20-%20Manual%20para%20un%20plan%20de%20negocios.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Gerencia/[PD]%20Documentos%20-%20Manual%20para%20un%20plan%20de%20negocios.pdf)
- Drucker, P. (2001). *Administración Épocas Grandes Cambios*. Random House Mondadori.
- Francés, A. (2007). *El reto de la competitividad*. Caracas: IESA.
- Friend, G., & Zehle, S. (2008). *Como diseñar un Plan de Negocios*. Buenos Aires: The Economist.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Loto, F. (01 de Enero de 2014). <https://www.significados.com/metodologia/>. Obtenido de <https://www.significados.com/metodologia/>

- Oxford University Press. (12 de julio de 2017). *Estrategia*. Obtenido de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/estrategia>
- Oxford University Press. (20 de julio de 2017). *Planificar*. Obtenido de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/planificar>
- Plata, C. (abril de 2008). <https://www.blogger.com/profile/01136209019515360841>. Obtenido de <https://www.blogger.com/profile/01136209019515360841>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México DF: Pearson.
- Sierra, V., & Álvarez, C. (mayo de 2010). <https://es.scribd.com/doc/57255190/Metodologia-de-la-Investigacion-Cinetifica>. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/57255190/Metodologia-de-la-Investigacion-Cinetifica>
- Toyota-Ecuador. (14 de julio de 2017). *Personas con discapacidad*. Obtenido de <http://www.toyota.com.ec/exonerados/plan.php?plan=discapacitados>
- Ugarte, E. (2007). *Comercialización: Sistemas y Organizaciones*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa.shtml>
- Valdivia, J. (2015). *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas*. Madrid: IC.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta aplicada

| | |
|---|--|
|  UNIVERSIDAD ISRAEL | Proyecto: PLAN ESTRATÉGICO DE VENTA DE AUTOS PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LA EMPRESA CARRERA AUTOS UBICADA EN EL DM DE QUITO |
| | ENCUESTA |

A continuación, se detalla los resultados de la encuesta aplicada:

Estimado, soy estudiante de la Carrera de Ing. de Administración de Empresas me encuentro realizando una encuesta sobre un plan estratégico de venta de autos para personas con discapacidad en la empresa Carrera Autos, su información es muy valiosa para culminar este proyecto de investigación le agradezco de antemano su valiosa colaboración.

A continuación le solicitamos marcar la respuesta que considere acertada con una X.

¿Conoce los productos que dispone Carrera Autos?

SI ___ NO ___

¿Cómo califica la introducción de autos para personas con discapacidad?

MALO ___ BUENO ___ MUY BUENO ___ EXCELENTE ___

¿Qué le haría decidir usar nuestros servicios?

PRECIO ___ TIEMPO DE ENTREGA ___

Si nuestro servicio fuese de su agrado, ¿Sería factible que lo recomiende a otras personas?

Muy probable _____

Moderadamente probable ____
Ligeramente probable ____
Nada probable ____

Que lo desanimaría por utilizar los servicios que brinda Carrera Autos?

Satisfecho con los productos de la competencia actualmente disponibles ____
No se puede pagar por un producto como este ____
No está dispuesto a pagar por un producto como este ____

¿Qué importancia tiene el precio al elegir los servicios de Carrera Autos?

Muy importante ____
Importante ____
Ligeramente importante ____
No tan importante ____

Si nuestro servicio mejorado estuviese disponible hoy, ¿cuál es la probabilidad de elegir Carrera Autos?

Muy probable ____
Moderadamente probable ____
Ligeramente probable ____
Nada probable ____

Muchas gracias

Anexo 2. Encuesta para medir la satisfacción del cliente

En caso de calificaciones muy bajas, se debe mejorar la atención al cliente ofreciendo mayor celeridad y claridad en los servicios ofrecidos, esto plasmará mejores resultados. Las evaluaciones se realizan mediante un formulario donde se preguntará al cliente ciertos aspectos, que se presentan a continuación: En una escala de 1 al 10, donde 1 es la peor calificación posible y 10 la mejor calificación, cómo calificaría los siguientes aspectos del vendedor.

1. ¿Recibió la información necesaria sobre los servicios de vehículos para personas con discapacidad?

2. ¿El vendedor contestó con claridad las preguntas realizadas?

3. ¿El vendedor le dio a conocer los beneficios arancelarios que posee un vehículo para personas con discapacidad?

4. ¿El vendedor le dio a conocer los beneficios postventa que posee en caso de adquirir su vehículo en la empresa Carrera Autos?

Anexo 3. Declaración y autorización

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

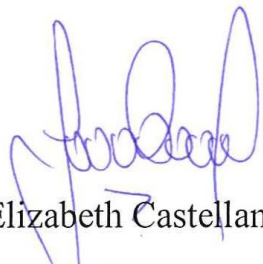
Yo, Jessy Elizabeth Castellanos Ruiz, CI 1715475792 autor/a del trabajo de graduación: Plan Estratégico de Venta de autos para personas con discapacidad en la Empresa Carrera Autos ubicada en el D.M. de Quito, previo a la obtención del título de Ingeniería en Administración de Empresas en la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de difundir el respectivo trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, Octubre del 2017

Atentamente.



Jessy Elizabeth Castellanos Ruiz

C.I. 1715475792

Anexo 4. Informe antiplagio

Resultados del Análisis de los plagios del 2017-10-05 15:28 UTC

ULTIMA MODIFICACION.docx

6.6%

Fecha: 2017-10-05 14:59 UTC

* Todas las fuentes 100 Fuentes de internet 92

| | | | | |
|-------------------------------------|------|---|------|---------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | [0] | https://documents.mx/documents/diseno-de...ada-a-la-compra.html | 2.0% | 38 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [1] | dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6610/1/TUSDADM022-2017.pdf | 0.8% | 40 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [2] | https://documents.mx/documents/la-evalu...ania-individual.html | 0.3% | 28 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [3] | slideplayer.es/slide/2490827/ | 0.3% | 28 resultados |
| | | <input type="checkbox"/> 1 documento con coincidencias exactas | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [5] | https://prezi.com/vq9yhqq45pnp/analisis...iz-efe-y-matriz-mpc/ | 0.4% | 24 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [6] | https://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/...s-y-externas-1050015 | 0.5% | 25 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [7] | docplayer.es/24936944-Universidad-autonoma-de-tamaulipas.html | 0.1% | 19 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [8] | jhuanca-cp87.wordpress.com/que-e...de-negocios-parte-2/ | 0.8% | 14 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [9] | https://prezi.com/ylnm5b-tmocb/la-evaluacion-externa/ | 0.5% | 20 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [10] | https://es.slideshare.net/ShecKTor/pres...er-y-cadena-de-valor | 0.4% | 19 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [11] | https://prezi.com/0xrzlywouvy/modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/ | 0.5% | 19 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [12] | www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456...DE-REPUESTO.doc | 0.8% | 11 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [13] | https://prezi.com/jywdfgzjzuo/la-evaluacion-externa/ | 0.4% | 20 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [14] | https://documents.mx/documents/david-analisis-y-eleccion-de-la-estrategia.html | 0.3% | 14 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [15] | jrochelgerenciastrategica.blogspot.com/ | 0.2% | 16 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [16] | www.autodesarrollo.com/download/Manual-para-un-Plan-de-Negocios.PDF | 0.1% | 13 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [17] | www.monografias.com/trabajos28/comunicaciones-mercadeo/comunicaciones-mercadeo.shtml | 0.1% | 18 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [18] | https://sites.google.com/site/cursodegerenciastrategica/tutoria-7 | 0.4% | 16 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [19] | www.monografias.com/trabajos-pdf/5/estrat...a-y-desventaja.shtml | 0.2% | 14 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [20] | www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal-Empr...páginas).pdf | 0.1% | 12 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [21] | docplayer.es/24336823-Alejandro-michael-arcenas-ortiz-cc.html | 0.4% | 12 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [22] | https://www.slideshare.net/dimepatt/antologa-gestin-emp-167011laura-serafn | 0.1% | 12 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [23] | https://es.slideshare.net/jairocardozorojas/plan-de-negocios-definiciones-y-objetivos | 0.1% | 11 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [24] | degestionempresarial.blogspot.com/2010/10/el-plan-de-negocio.html | 0.1% | 11 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [25] | https://competitivestrategy404a.files.w...petencia-informe.pdf | 0.2% | 12 resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> | [26] | https://www.scribd.com/doc/290765334/Di...-y-Venta-de-Repuesto | 0.6% | 6 resultados |

