



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

TÍTULO

PLAN DE REINGENIERÍA EN PROCESOS COMERCIALES A
MAYORISTAS DE LA EMPRESA SUPER MOTOS Y BICICLETAS EN LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL.

AUTOR

Ajoy Chang Ajoy Carlos Alfredo

Trabajo de Seminario de Graduación previa a la obtención del
Título de Ingeniero en Marketing

TUTORA

Ing. Correa Macías Verónica Janet, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Carlos Alfredo Ajoy Chang Ajoy, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniería en Marketing.

TUTORA

Ing. Verónica Janet Correa Macías, Mgs.

REVISORES

Ing. Sabrina Rojas Dávila, MBA.

Ing. Galo Estrella Morán, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Econ. Servio Tulio Correa Macías, Msc.

Guayaquil, a los 5 del mes de marzo del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Carlos Alfredo Ajoy Chang Ajoy

DECLARO QUE:

El trabajo de titulación Plan de Reingeniería en procesos comerciales a mayoristas de la empresa Super Motos y Bicicletas en Guayaquil previa a la obtención del Título **de Ingeniero en Marketing**, ha ido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes incorporan en la bibliografía. Consecuentemente ese trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 5 del mes de marzo del año 2014

EL AUTOR

Carlos Alfredo Ajoy Chang Ajoy



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

AUTORIZACIÓN

YO, Carlos Alfredo Ajoy Chang Ajoy

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Plan de Reingeniería en procesos comerciales a mayoristas de la empresa Super Motos y Bicicletas en Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 5 del mes de marzo del año 2014

EL AUTOR:

Carlos Alfredo Ajoy Chang Ajoy

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la oportunidad de culminar mis estudios universitarios y por haberme acompañado a superar los obstáculos que se fueron presentando a lo largo de estos años.

A mis padres, a mi novia y a toda mi familia, por darme apoyo para mantenerme firme y alcanzar los objetivos trazados.

A los amigos del colegio y de la universidad que he conocido en estos años, con quienes he compartido momentos de estrés, trabajo y victorias.

A los profesores, por haberme brindado la confianza y los conocimientos durante todo este periodo.

A mi tutora Verónica Correa, por ser un gran apoyo durante el desarrollo de este proyecto.

Carlos Alfredo Ajoy Chang Ajoy

DEDICATORIA

Dedico a Dios por haberme brindado la sabiduría para seguir con los estudios y a mi familia por el esfuerzo de estar siempre cerca, brindando el apoyo y la fortaleza necesaria para el desarrollo del proyecto.

Carlos Alfredo Ajoy Chang Ajoy



TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Sabrina Rojas Dávila, MBA.

REVISOR

Ing. Galo Estrella Morán, Mgs.

REVISOR

Ing. Verónica Correa Macías, Mgs.

DOCENTE TUTOR

Econ. Servio Correa Macías, Msc.

DIRECTOR DE CARRERA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CALIFICACIÓN

Letras

Número

Ing. Verónica Correa Macías, Mgs.

DOCENTE TUTOR

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	1
TEMA.....	1
ANTECEDENTES.....	1
PROBLEMÁTICA.....	3
JUSTIFICACIÓN.....	4
OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	9
OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
RESULTADOS ESPERADOS.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
CAPÍTULO I: ANÁLISIS SITUACIONAL	
1.1. Análisis del micro entorno.....	31
1.1.1. Empresa: reseña histórica.....	31
1.1.2. Misión.....	32
1.1.3. Visión.....	32
1.1.4. Valores.....	32
1.1.5. Objetivos organizacionales.....	33
1.1.6. Estructura Organizacional.....	33
1.1.7. Línea de productos.....	34
1.2. Análisis de macroentorno.....	37
1.2.1. Entorno Económico.....	37
1.2.2. Situación política-legal.....	44
1.2.3. Aspectos tecnológicos.....	45
1.2.4. Aspectos culturales.....	46
1.3. Análisis estratégico situacional.....	47
1.3.1. Participación de mercado en ventas.....	47
1.3.2. Ciclo de vida de la empresa.....	48
1.3.3. FODA.....	49

1.3.4.	Matriz EFI – EFE	51
1.3.5.	Matriz de perfil competitivo	53
1.3.6.	Cadena de valor	55
1.3.7.	Cinco fuerzas de Porter	58
CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADO		
2.1.	Introducción	62
2.2.	Objetivo General	62
2.3.	Objetivo Específico	62
2.4.	Metodología de la investigación	63
2.4.1.	Investigación Concluyente	65
2.4.2.	Investigación Exploratoria	74
2.4.3.	Resultados de entrevistas	76
2.4.4.	Resultados de la investigación cuantitativa a mayoristas	84
2.4.5.	Resultados de la investigación cuantitativa a minoristas	112
2.4.6.	Observación directa	129
CAPÍTULO III: PLAN DE MERCADEO - ESTRATEGIAS		
3.1.	Objetivos:	133
3.2.	Segmentación estratégica:	133
3.3.	Micro segmentación	134
3.4.	Posicionamiento	136
3.5.	Eslogan	136
3.6.	Análisis del consumidor	136
3.6.1.	Matriz Marca – producto	136
3.6.2.	Matriz roles y motivos	137
3.6.3.	Matriz FCB	138
3.7.	Análisis de la posición competitiva	139
3.7.1.	Matriz importancia resultado	139
3.7.2.	Matriz Mckinsey	140
3.8.	Estrategias	141
3.8.1.	Estrategia básicas de desarrollo	141
3.8.2.	Globales de marketing	141

3.8.3.	Estrategias de crecimiento	142
3.8.4.	Estrategias de Fidelización	142
3.8.5.	Matriz Frecuencia / montos	143
3.9.	Mix de servicios	144
3.9.1.	Modelo Molecular	144
3.9.2.	Perfil de la cartera de clientes	145
3.9.3.	Modelo de negocio.....	146
CAPÍTULO IV: PLAN DE MERCADERO – MARKETING MIX		
4.1.	Producto	149
4.1.1.	Línea de repuestos de Motos.....	149
4.1.2.	Línea de repuestos de Bicicletas	149
4.2.	Precio.....	149
4.3.	Plaza.....	150
4.3.1.	Distribución	152
4.4.	Promoción.....	153
4.4.1.	Fuerza de ventas	153
4.4.2.	Manual de funciones y procedimientos	159
4.4.3.	Manual de procesos.....	164
CAPÍTULO V: PRESUPUESTACIÓN		
5.1.	Introducción	180
5.2.	Ingresos	180
5.3.	Egresos.....	182
5.4.	Detalle de gastos	183
5.5.	Flujo de caja.....	184
5.6.	Estado de resultados proyectados	186
5.7.	Marketing ROI.....	189
5.8.	Conclusión Financiera.....	190
CONCLUSIONES DEL PROYECTO		
RECOMENDACIONES		
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: VENTAS DE ÚLTIMOS AÑOS.....	3
GRÁFICO 2: VENTAS 2008	6
GRÁFICO 3: VENTAS 2009	6
GRÁFICO 4: VENTAS 2010	7
GRÁFICO 5: VENTAS 2011	7
GRÁFICO 6: VENTAS 2012	8
GRÁFICO 7: MEJORES PRODUCTOS 2012.....	8
GRÁFICO 8: FUERZAS QUE IMPULSAN LA COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA	14
GRÁFICO 9: TIPOS DE INVESTIGACIÓN	22
GRÁFICO 10: MÉTODO CIENTIFICO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	23
GRÁFICO 11: PIB DEL ECUADOR 2007-2012	38
GRÁFICO 12: PIB 2005-2012.....	39
GRÁFICO 13: PIB PER CAPITA 2007-2012.....	40
GRÁFICO 14: INFLACIÓN ANUAL 2006-2012.....	41
GRÁFICO 15: VAB POR INDUSTRIA AÑO 2011	42
GRÁFICO 16: PROMEDIO DE VENTAS DE MOTOS EN DIEZ CIUDADES DEL PAÍS	43
GRÁFICO 17: PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN VENTAS 2013	47
GRÁFICO 18: VENTAS DE LOS ÚLTIMOS AÑOS DE SUPER MOTOS Y BICICLETAS.....	48
GRÁFICO 19: CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESA.....	48
GRÁFICO 20: CADENA GENÉRICA DE VALOR	55
GRÁFICO 21: TIEMPO EN LLEGAR PEDIDOS	84
GRÁFICO 22: FRECUENCIA DE PEDIDOS.....	85
GRÁFICO 23: FACTORES PARA ELEGIR PROVEEDORES	86
GRÁFICO 24: PEDIDOS: EN EL LOCAL VS. VISITA DE VENDEDOR	87
GRÁFICO 25: FRECUENCIA DE PEDIDOS CON VENDEDORES	88
GRÁFICO 26: NÚMERO DE VISITAS SEMANALES DE LOS VENDEDORES	89
GRÁFICO 27: MEDIO DE COMUNICACIÓN PARA REALIZAR PEDIDOS	90
GRÁFICO 28: CONDICIÓN EN QUE LLEGA LA MERCADERÍA	91
GRÁFICO 29: FRECUENCIA DE DEVOLUCIÓN DE LA MERCADERÍA	92
GRÁFICO 30: FACTORES QUE INFLUYEN EN EL MOMENTO DE LA COMPRA.....	93
GRÁFICO 31: EMPRESAS CON MAYOR NÚMERO DE COMPRAS.....	94
GRÁFICO 32: FACTORES QUE HACEN ATRACTIVA A LA EMPRESA	95
GRÁFICO 33: CALIDAD DE PRODUCTOS	96

GRÁFICO 34: ESTANDARD CALIDAD DE PRODUCTOS OFRECIDOS POR LA EMPRESA	97
GRÁFICO 35: COMO CALIFICA A LA EMPRESA.....	98
GRÁFICO 36: CRITERIO DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO BRINDADO	99
GRÁFICO 37: ASPECTOS POSITIVOS DEL SERVICIO DE LA EMPRESA	100
GRÁFICO 38: OPINIÓN SOBRE LA VARIEDAD DE PRODUCTOS	101
GRÁFICO 39: EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE	102
GRÁFICO 40: OPINIÓN SOBRE LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	103
GRÁFICO 41: CUMPLIMIENTO DE FECHAS DE ENTREGA	104
GRÁFICO 42: TIEMPO DE DEMORA DE LOS PEDIDOS.....	105
GRÁFICO 43: TIEMPO MÁXIMO DE ENTREGA	106
GRÁFICO 44: PEDIDOS COMPLETOS	107
GRÁFICO 45: CAUSAS PARA NO RECIBIR PEDIDOS COMPLETOS.....	108
GRÁFICO 46: GRADO DE SATISFACCIÓN DEL PRODUCTO QUE SE OFRECE	109
GRÁFICO 47: GRADO DE SATISFACCIÓN DE EMBALAJE DE BULTOS Y CARTONES.....	110
GRÁFICO 48: FRECUENCIA DE COMPRAS.....	112
GRÁFICO 49: FACTORES PARA ELEGIR UN PROVEEDOR	113
GRÁFICO 50: EMPRESAS CON MAYOR NÚMERO DE VENTAS	114
GRÁFICO 51: FACTORES QUE ATRAEN DE LA EMPRESA.....	115
GRÁFICO 52: CALIDAD DE PRODUCTOS PREFERIDOS POR LOS CLIENTES.....	116
GRÁFICO 53: EVALUACIÓN CALIDAD DE PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA.....	117
GRÁFICO 54: CALIFICACIÓN DEL SERVICIO.....	118
GRÁFICO 55: GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO PRESTADO.....	119
GRÁFICO 56: PUNTOS FAVORABLES DEL SERVICIO DE LA EMPRESA	120
GRÁFICO 57: OPINIÓN SOBRE LA VARIEDAD DE PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA.....	121
GRÁFICO 58: OPINIÓN SOBRE PRECIOS QUE OFRECE LA EMPRESA	122
GRÁFICO 59: EVALUACIÓN A LA ATENCIÓN ADECUADA	123
GRÁFICO 60: OPINIÓN SOBRE LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	124
GRÁFICO 61: OPINIÓN SOBRE LA PRESENTACIÓN DEL LOCAL	125
GRÁFICO 62: GRADO DE SATISFACCIÓN DE ACUERDO A TIEMPO DE ENTREGA	126

GRÁFICO 63: ENTREGA DE PEDIDOS COMPLETOS	127
GRÁFICO 64: GRADO DE ACEPTACIÓN DE EMBALAJE DE PEDIDOS	128
GRÁFICO 65: SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	133
GRÁFICO 66: ESTRATEGIA DE ANÁLISIS	135
GRÁFICO 67: MATRIZ FCB	138
GRÁFICO 68: MATRIZ MCKINSEY	140
GRÁFICO 69: ESTRATEGIAS BÁSICAS DE DESARROLLO	141
GRÁFICO 70: ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	142
GRÁFICO 71: BASE DE DATOS.....	143
GRÁFICO 72: MATRIZ FRECUENCIA/ MONTOS.....	143
GRÁFICO 73: EL MODELO MOLECULAR.....	144
GRÁFICO 74: PERFIL DE LA CARTERA DE CLIENTES.....	145
GRÁFICO 75: FORMAS DE PAGO	155
GRÁFICO 76: PROCESO DE ABASTECIMIENTO ACTUAL.....	166
GRÁFICO 77: PROCESO DE ABASTECIMIENTO.....	167
GRÁFICO 78: PROCESO DE VENTAS ACTUAL EN EL ESTABLECIMIENTO	169
GRÁFICO 79: PROCESO PROPUESTO	170
GRÁFICO 80: PROCESO DE VENTAS A MAYORISTAS ACTUAL	173
GRÁFICO 81: PROCESO DE VENTAS A MAYORISTAS PROPUESTO ..	174
GRÁFICO 82: CRONOGRAMA	176
GRÁFICO 83: PROYECCIÓN DE LAS VENTAS.....	181
GRÁFICO 84: PROYECCIÓN DE VENTAS ACTUALES Y PASADAS.....	181
GRÁFICO 85: GRÁFICO COMPARATIVO	188
GRÁFICO 86: GRÁFICO COMPARATIVO: VENTAS TOTALES VS. GASTOS	188

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: PIB 2007-2012.....	38
TABLA 2: PIB 2007-2012.....	40
TABLA 3: MATRIZ EFI	51
TABLA 4: MATRIZ EFE	52
TABLA 5: MATRIZ PERFIL COMPETITIVO	53
TABLA 6: CINCO FUERZAS DE PORTER.....	58
TABLA 7: ANÁLISIS DE COLABORADORES	79
TABLA 8: TIEMPO DE LLEGADA DE PEDIDOS.....	84
TABLA 9: FRECUENCIA DE PEDIDOS	85
TABLA 10: FACTORES PARA ELEGIR PROVEEDORES	86
TABLA 11: PEDIDOS EN EL LOCAL VS. VISITA DE VENDEDORES	87
TABLA 12: FRECUENCIA DE PEDIDOS CON VENDEDORES	88
TABLA 13: NÚMERO DE VISITAS SEMANALES DE LOS VENDEDORES	89
TABLA 14: MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA REALIZAR PEDIDOS.....	90
TABLA 15: CONDICIONES EN QUE LLEGA LA MERCADERÍA.....	91
TABLA 16: FRECUENCIA DE DEVOLUCIÓN DE LA MERCADERÍA	92
TABLA 17: FACTORES QUE INFLUYEN EN EL MOMENTO DE LA COMPRA.....	93
TABLA 18: EMPRESAS A LAS QUE COMPRAN MAS	94
TABLA 19: FACTORES QUE HACEN ATRACTIVA A LA EMPRESA	96
TABLA 20: CALIDAD DE PRODUCTOS	97
TABLA 21: ESTÁNDAR CALIDAD DE PRODUCTOS OFRECIDOS POR LA EMPRESA.....	98
TABLA 22: COMO CALIFICA A LA EMPRESA	99
TABLA 23: CRITERIO DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO BRINDADO.....	100
TABLA 24: ASPECTOS POSITIVOS DEL SERVICIO A LA EMPRESA	101
TABLA 25: OPINIÓN SOBRE LA VARIEDAD DE PRODUCTOS	102
TABLA 26: EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE.....	103
TABLA 27: OPINIÓN SOBRE LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	104
TABLA 28: CUMPLIMIENTO FECHA DE ENTREGA	105
TABLA 29: TIEMPO DE DEMORA DE PEDIDOS	106
TABLA 30: TIEMPO MÁXIMO DE ENTREGA	107
TABLA 31: PEDIDOS COMPLETOS.....	108
TABLA 32: CAUSA PARA NO RECIBIR PEDIDOS COMPLETOS.....	108
TABLA 33: GRADO DE SATISFACCIÓN DEL PRODUCTO QUE SE OFRECE	109
TABLA 34: GRADO DE SATISFACCIÓN DE EMBALAJE DE BULTOS Y CARTONES.....	110
TABLA 35: FRECUENCIA DE COMPRAS	112

TABLA 36: FACTORES PARA ELEGIR UN PROVEEDOR.....	113
TABLA 37: EMPRESAS CON MAYOR NÚMERO DE VENTAS	115
TABLA 38: FACTORES QUE ATRAEN DE LA EMPRESA.....	116
TABLA 39: CALIDAD DE LOS PRODUCTOS PREFERIDOS POR LOS CLIENTES.....	117
TABLA 40: EVALUACIÓN DE CALIDAD DE PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA.....	118
TABLA 41: CALIDAD DE SERVICIO	119
TABLA 42: GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO PRESTADO	120
TABLA 43: PUNTOS FAVORABLES DEL SERVICIO DE LA EMPRESA..	121
TABLA 44: OPINION VARIEDAD DE PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA	122
TABLA 45: OPINIÓN SOBRE PRECIOS QUE OFRECE LA EMPRESA ...	123
TABLA 46: EVALUACIÓN A LA ATENCIÓN PRESTADA.....	124
TABLA 47: OPINIÓN SOBRE LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	125
TABLA 48: OPINIÓN SOBRE LA PRESENTACIÓN DEL LOCAL	126
TABLA 49: GRADO DE SATISFACCIÓN DE ACUERDO A TIEMPO DE ENTREGA	127
TABLA 50: ENTREGA DE PEDIDOS COMPLETOS	128
TABLA 51: GRADO DE ACEPTACIÓN DEL EMBALAJE	128
TABLA 52: MATRIZ MARCA-PRODUCTO.....	136
TABLA 53: MATRIZ ROLES Y MOTIVOS	137
TABLA 54: MATRIZ IMPORTANCIA RESULTADO	139
TABLA 55: MODELO DE NEGOCIO	146
TABLA 56: MATRIZ CALIDAD-PRECIO	150
TABLA 57: REMUNERACIÓN EJECUTIVOS EN VENTAS	155
TABLA 58: INDICADORES.....	175
TABLA 59: RELACIÓN DE COMPRAS	180
TABLA 60: VENTAS VS COSTOS DE VENTAS	182
TABLA 61: SUELDOS	182
TABLA 62: GASTOS	183
TABLA 63: DETALLE DE GASTOS.....	184
TABLA 63: FLUJO DE CAJA.....	185
TABLA 64: ESTADO DE RESULTADOS.....	187

RESUMEN EJECUTIVO

Super Motos y Bicicletas es una empresa familiar que se dedica a la importación de productos de procedencia China. Fue fundada en el año 2003, en la ciudad de Guayaquil. Sin embargo, desde el 2008 la empresa ha pasado por problemas financieros por las bajas ventas con una proyección a la baja; esto sumado a los problemas internos con el personal por la falta de control, ha generado que la empresa se quede estancada en relación a la industria. La forma de manejo familiar de la empresa no ha permitido que esta pueda progresar de la misma manera como lo había venido haciendo antes.

Los cambios en el mercado y en el país han obligado a la empresa a cambiar su manera de trabajar y buscar una manera diferente de operar. Mediante el análisis de los entornos de la empresa se pudo encontrar que, en el país existen muchos cambios y oportunidades que se pueden aprovechar; la sociedad actual busca métodos de transportes más económicos y los movimientos ecológicos buscan contaminar menos el medio ambiente. Además las Municipalidades están incentivando el uso de estos medios de transportes, especialmente las bicicletas.

Uno de los descubrimientos que se hizo en la investigación de mercados fue la necesidad de ejecutivos en venta para la empresa, ya que mediante la indagación de información se pudo encontrar que más de la mitad de los clientes en la práctica compran mediante vendedores. Esto se contrasta con la falta de ejecutivos en ventas mediante los cuales pueden asesorar y vender a los clientes. Adicionalmente, en la investigación se pudo encontrar que los clientes mayoristas y minoristas buscan principalmente los precios y la calidad en resistencia de productos. Otro de los descubrimientos mediante la observación fue el desorden encontrado dentro de la empresa al momento de buscar los productos, muchos de ellos se encuentran estropeados cuando no se encuentran ubicados en sus perchas.

Las estrategias principales a utilizar serán de diferenciación e intensificación. La diferenciación se la va a realizar mediante el envío de mercaderías por courier a los clientes mayoristas, lo cual permitirá que los clientes reciban los productos de manera más rápida y efectiva. La intensificación se la realizará mediante ejecutivos en ventas que visitarán a los clientes presentando los productos e incentivando la compra de estos. A los ejecutivos en ventas se les proporcionará todos los materiales necesarios para su trabajo.

Mediante el análisis financiero se realizaron las proyecciones mediante regresión lineal lo cual permitió observar cómo las ventas de la empresa tienen una tendencia hacia la baja. Con las estrategias que se aplicarán se busca cambiar esa tendencia logrando que los clientes mayoristas compren más. La empresa siendo familiar no cuenta con sueldos asignados a los dueños, por lo cual se procedió a organizarlos y a asignar un salario a cada uno.

Mediante el estudio y análisis de la información se pudo concluir que es necesario realizar un cambio radical a la forma de trabajo de la empresa de una manera diferente a como lo hace la industria, es necesario aplicar las estrategias propuestas y buscar nuevas alternativas que permitan crecer como una organización fuerte y sustentable.

Palabras claves:

Análisis del entorno: El diagnóstico estratégico externo también llamado, análisis del entorno o auditoría de la posición, es lo que permite hacer un mapa del entorno externo y la fuerza de la competencia que actúa sobre ella. (Planeacion estratégica, pág. 86)

Diferenciación: Según Porter, “diferenciación es distinguirse de la competencia y ser algo más especial y valioso para los clientes.” (Porter, Ventaja Competitiva, 2010, pág. 151)

Reingeniería: La reingeniería de procesos supone un cambio radical en la forma de operar de la empresa. (Zaratiegui, 1999, pág. 81)

Proceso: Un proceso es un conjunto ordenado de acciones que generan valor y llevan a un fin.

Intensificación: Aumento de la intensidad en alguna actividad.

China clase "A": Se refiere a la calidad más alta de productos en duración y resistencia de procedencia de China

INTRODUCCIÓN

TEMA

Plan de reingeniería en los procesos comerciales a mayoristas de la empresa Super Motos y Bicicletas en la ciudad de Guayaquil.

ANTECEDENTES

En Ecuador las ventas de motos y bicicletas ha tenido un alto crecimiento en ventas desde el año 2005, lo cual ha provocado la incursión de nuevas empresas a este tipo de negocios. Las ventas de motos se han incrementado exponencialmente en los últimos años tal como expresa Martín Cucalón de Ycaza, vicepresidente de Comandato. “Mientras a inicios de la pasada década en el país se colocaban 2.000 unidades al año, hoy son alrededor de 100000” (Comercio, 2013). Esto se da ya que es un método más asequible, económico y rápido medio de movilización para la mayoría de la población. Empresas como Comandato, Ferrisariato entre otras, incentivan a la compra de este tipo de productos con facilidad en pagos como: las cuotas mensuales, y mantenimientos gratuitos.

En el mundo, el ciclismo ha tenido un gran impacto en las sociedades, ya que la misma busca reducir los niveles de contaminación producidos por diferentes medios de transporte tradicionales. En el último año la empresa Biciacción y la M.I. Municipalidad de Guayaquil trabajaron en conjunto en un proyecto para la implementación de la Biciruta Recreativa, la misma que consiste en incentivar y promover a la población local a la utilización de las rutas creadas para andar en bicicleta o en cualquier otro medio de transporte no motorizado, contando con soporte y seguridad del personal encargado.

En el centro de Guayaquil en la calle Colón junto a la Bahía están ubicados la mayoría del comercio de motos y bicicletas del país, contando con un aproximado de 24 comercios de ventas especializadas, con productos de calidad y procedencias similares. Desde el 2005 el incremento de los locales ha sido exponencial, teniendo en cuenta que antes de esa fecha solo se

contaba con 8 locales especializados. Esto ha sido una respuesta hacia la alta demanda del mercado ecuatoriano.

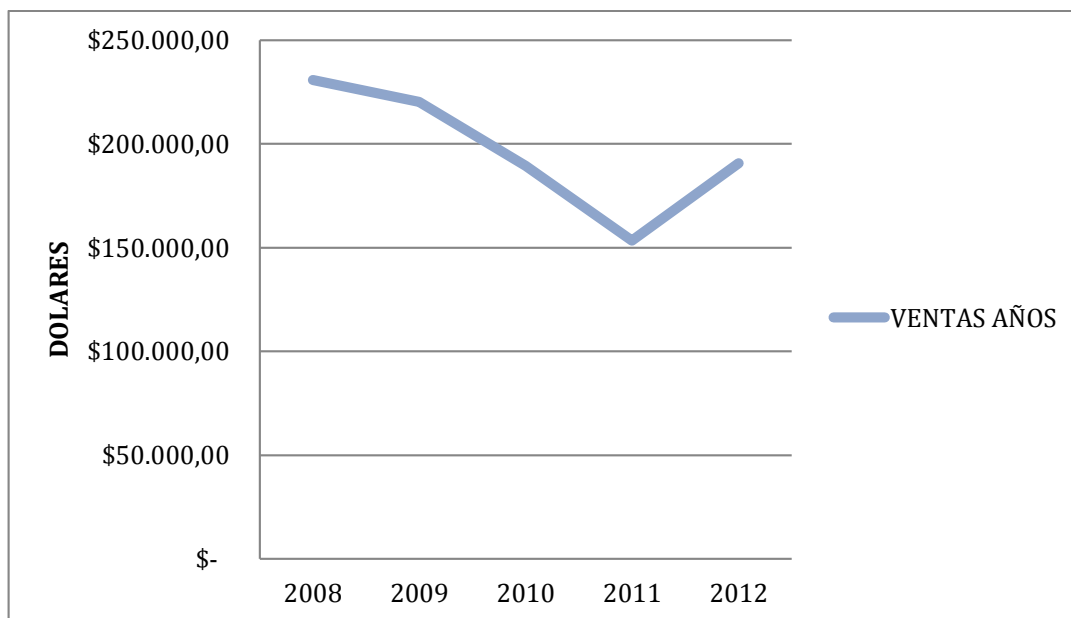
El comercio de las motos y bicicletas, entre otros, se ha visto afectado por el incremento de impuestos aplicados por el Gobierno y la aplicación de nuevas políticas de importación en los últimos años, tal es el caso del Ecuapass, el cual agilitó los procesos revisores reduciendo los tiempos de despachos aduaneros y trámites los cuales anteriormente se demoraban semanas en realizar. En otros casos, como el impuesto a salida de divisas, han afectado directamente a las empresas importadoras de productos ya que incrementan los costos de importación.

Súper Motos y Bicicletas es una empresa familiar establecida en el año 2003, está especializada en la importación y distribución de repuestos de motos y bicicletas en el mercado guayaquileño. Cuenta con una amplia variedad de productos, diversos tipos de calidad dependiendo de las procedencias. Se enfoca al segmento de personas de clase media, media baja y baja; los cuales buscan productos de calidad que sean los más económicos posibles y adicionalmente a la venta de mayoristas y minoristas proyectándose a un mayor alcance de clientes.

La empresa Super Motos y Bicicletas se localiza en una etapa de madurez en el mercado ecuatoriano, logrando un crecimiento continuo hasta el año 2010. Se encuentra en un ambiente competitivo donde la empresa como sus competidores se manejan de una forma empírica, esto ha ocasionado la fácil incursión de nuevos competidores y como consecuencia la fue la reducción de las ventas. Debido a cambios en el mercado, entre ellos mayor competencia, exigencias de mayor calidad y clientes más exigentes en el servicio, los números de la empresa se han mantenido estancados con una tendencia a la baja ocasionando una menor rentabilidad para los accionistas. (Ver cuadro inferior, se detallan las ventas del último año de la empresa).

GRÁFICO 1: VENTAS DE ÚLTIMOS AÑOS

Ventas de los últimos años de Super motos y Bicicletas



Fuente: (Autor, Ventas de los últimos años de Super Motos y Bicicletas 2009, 2013)

PROBLEMÁTICA

La empresa Super Motos y Bicicletas ha llegado a la conclusión que en el momento de la venta y post-venta ha perdido órdenes de clientes previamente ingresadas, debido a una falta de control sobre el personal y procesos dentro de la empresa. Tal es el caso, de la entrega de productos equivocados o la falta de ellos en el pedido. Muchos clientes mayoristas exigen rapidez en el servicio al momento de despacho y entrega, lo cual no es posible debido a la falta de control, el seguimiento de procesos y personas designadas para dichos trabajos. Esto ocasiona malestar en los clientes que muchas veces hacen devolución de ciertos productos.

Los clientes internos que ingresan a la empresa no reciben una capacitación adecuada acerca de los productos y especificaciones, la ubicación de los

mismos, la manipulación y el uso del sistema computarizado para la facturación. Esto causa desconocimientos de los productos al momento de la venta y los despachos. Al no poseer una política clara ocasiona que los trabajadores lleguen a horas no adecuadas al trabajo y muchas veces falten sin previo aviso.

Debido a la falta de control, mensualmente se producen incontables pérdidas en productos debido a la mala manipulación por parte de los colaboradores. En muchos casos no se vuelven a ubicar adecuadamente los productos en caja y en su lugar; esto provoca que los mismos reciban maltrato o simplemente sean susceptibles a desperfectos ocasionados por las personas. Un ejemplo claro, son las mascarillas de motos, ya que son físicamente susceptibles a un golpe o a una ralladura en su pintura. Uno de los resultados de el desorden es la alta acumulación de mercancía en los pasillos del local y suele perderse ventas ya que no se encuentran los productos en sus perchas, en ciertos casos los productos no vuelven a aparecer en el inventario. Adicionalmente el sistema computarizado tiene fallas sobre el inventario y no cuadra el inventario físico.

La empresa no cuenta con una política y un sistema claro de ventas, ni seguimiento del cliente, el cual sí tiene algunos competidores en el mercado guayaquileño para ventas en otras provincias del país. Esto ha producido que las ventas a mayoristas bajen rotundamente que las mismas antes se equiparaba a las ventas del minorista. Muchas empresas competidoras cuentan con varios vendedores que recorren el país de forma continua y manejan un sistema de remuneración para ellos.

JUSTIFICACIÓN

El mercado de las motos y bicicletas tiene un gran alcance social ya que afecta directamente al estilo de vida de las comunidades, en el caso de las bicicletas es una forma de transporte económica, segura y no contaminante a disposición del público, esta ha sido adoptado por los gobiernos locales como alternativas a los medios tradicionales contaminantes. Realizando así

en ciertas ocasiones paseos por la ciudad en bicicletas visitando museos y siguiendo la ruta propuesta por los organizadores y en otras situaciones se realizan viajes en conjunto a otras ciudades cercanas.

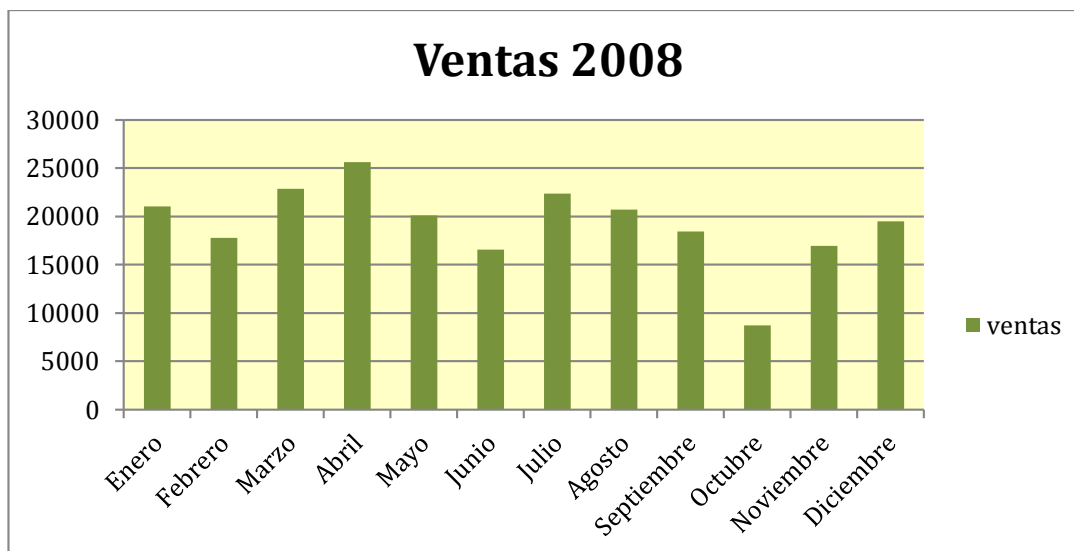
En los pueblos aledaños a la ciudad se utilizan las Tricimotos como un medio de transporte económico local. Muchos talleres viven de la reparación y mantenimiento de estos. Los talleres son clientes importantes para empresa debido a que ayudan a la distribución de los productos al mercado. Este medio de transporte ayuda a facilitar la movilización de las personas de bajo nivel económico, que necesitan muchas veces para el trabajo o simplemente transportación ya que los repuestos son prácticamente asequibles y el consumo de combustible es bajo en comparación a un carro con las ventajas que pueden obtener.

Las ventas de la empresa en los últimos años no han llegado a las expectativas de los dueños. Debido a esto, la esta necesidad de cambio en la empresa es de vital importancia para obtener una fuerte ventaja sobre los competidores; de la misma manera es necesario trabajar en la creación del sistema de ventas para obtener una mejor planificación y alcance de ellas; y control de procesos administrativos del personal. Muchos clientes mayoristas prefieren comprar a los vendedores y recibirlos en la puerta de sus negocios antes que movilizarse a los locales céntricos a realizar la compra.

Es necesario trabajar en los cambios de la empresa para el mejoramiento continuo del servicio hacia el cliente, despachos más eficientes y eficaces y cuidado de los productos para bienestar de la empresa y así asegurar la rentabilidad hacia los accionistas.

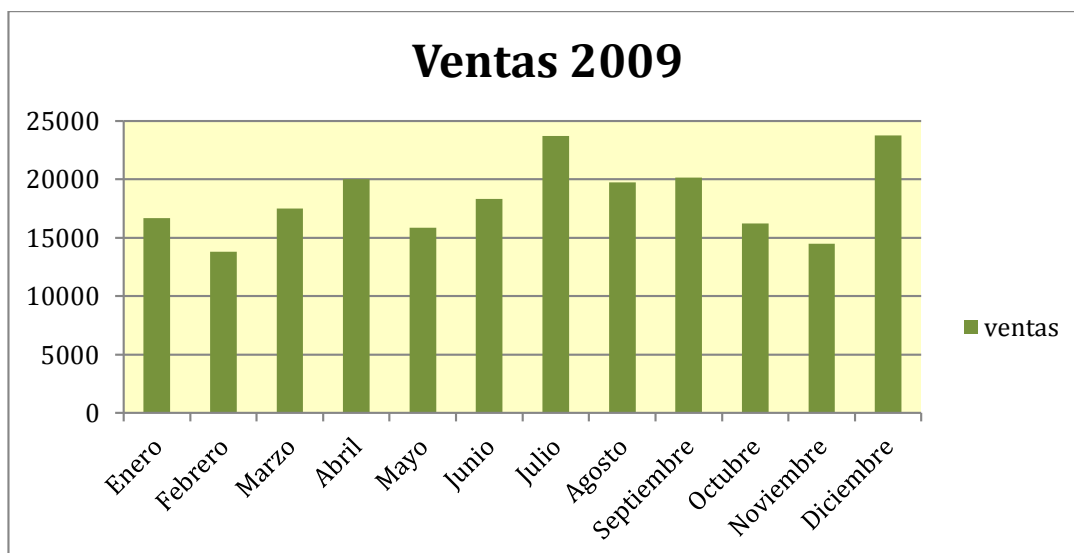
Los cuadros inferiores detallan las ventas desde el año 2008 hasta el año 2012 y la cantidad de los 10 mejores productos del año 2012.

GRÁFICO 2: VENTAS 2008



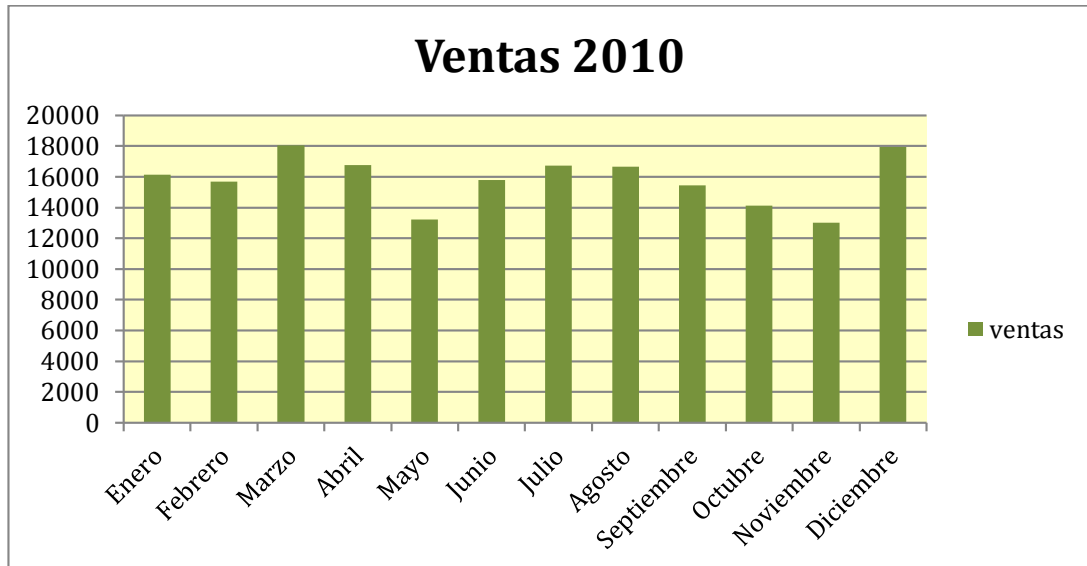
Fuente: (Autor, Ventas de los últimos años de Super Motos y Bicicletas 2009, 2013)

GRÁFICO 3: VENTAS 2009



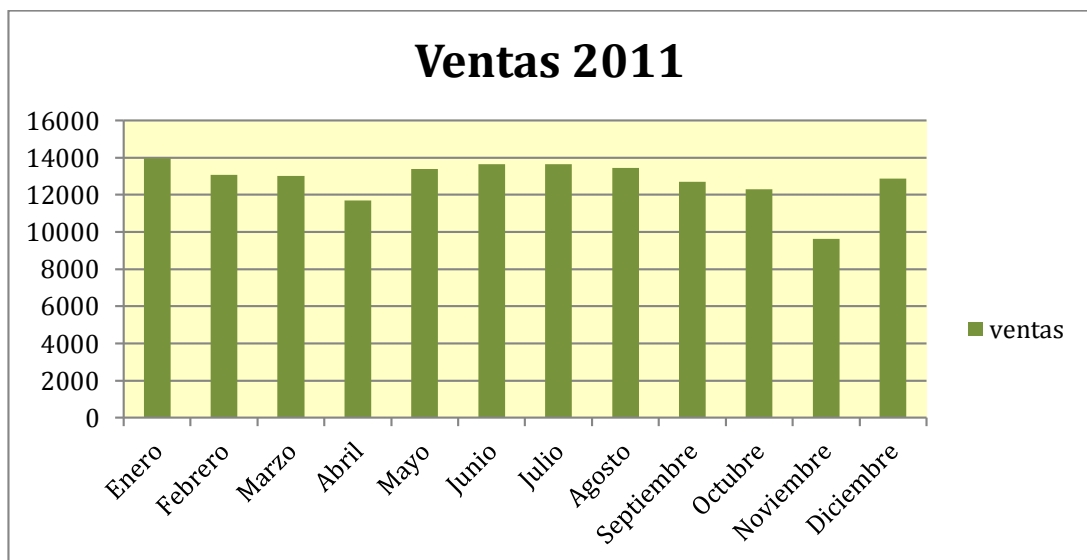
Fuente: (Autor, Ventas de los últimos años de Super Motos y Bicicletas 2009, 2013)

GRÁFICO 4: VENTAS 2010



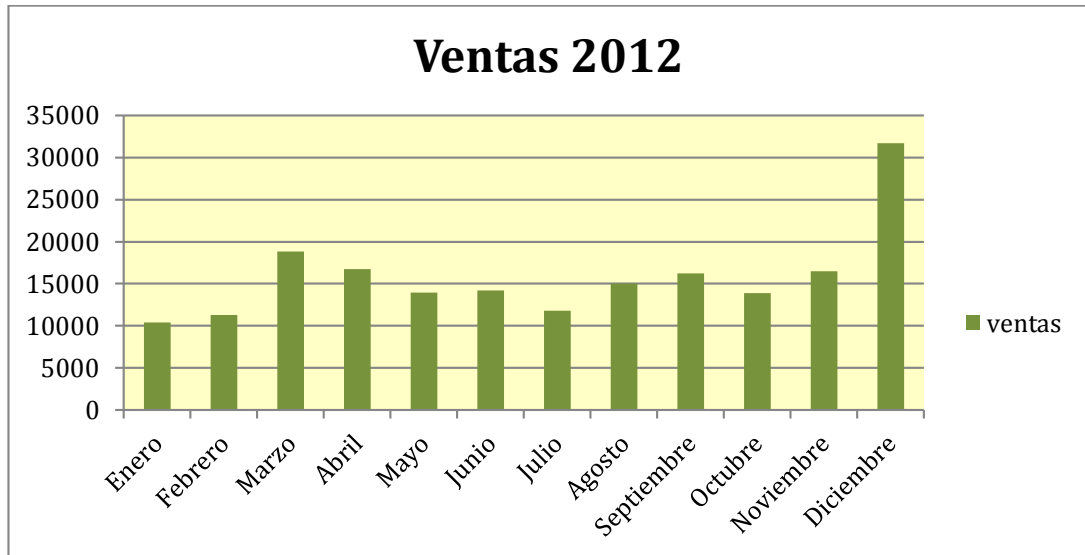
Fuente: (Autor, Ventas de los últimos años de Super Motos y Bicicletas 2009, 2013)

GRÁFICO 5: VENTAS 2011



Fuente: (Autor, Ventas de los últimos años de Super Motos y Bicicletas 2009, 2013)

GRÁFICO 6: VENTAS 2012



Fuente: (Autor, Ventas de los últimos años de Super Motos y Bicicletas 2009, 2013)

GRÁFICO 7: MEJORES PRODUCTOS 2012



Fuente: (Autor, Ventas de los últimos años de Super Motos y Bicicletas 2009, 2013)

OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

Establecer procesos internos de administración y control en el área comercial de Super motos y bicicletas en la ciudad de Guayaquil.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Realizar un análisis micro y macro de entorno del mercado de motos y bicicletas.
- Diseñar políticas y procesos en el área comercial de la empresa.
- Contribuir al diseño del sistema de ventas para la empresa.
- Fortalecer el sistema de ventas y remuneración en empresas.
- Verificar la factibilidad financiera del proyecto y analizar los indicadores financieros del marketing ROI.

RESULTADOS ESPERADOS

- Diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Análisis del micro y macro entorno.
- Establecer políticas y procesos del área comercial.
- Sistema de capacitación para trabajadores.
- Sistema de ventas ordenado para la empresa.
- Obtención de índices financiero del proyecto.

MARCO TEÓRICO

Análisis del entorno

De acuerdo al presente proyecto parte del análisis del entorno, trata sobre el estudio de la situación actual de la que se rodea la empresa. Según Chiavenato (2011), “una organización debe conocer su entorno para tener éxito” (Planeacion estratégica, pág. 85), en esta aseveración se puede afirmar que el análisis es de suma importancia para el buen desempeño de

la organización a través de una buena sinergia con los factores que la rodean.

Es necesario realizar el estudio de forma correcta analizando varios entornos y obtener la mayor información posible para enfrentar situaciones en las que se pueda encontrar la empresa, tal como lo describe Chiavenato (2011).

El diagnóstico estratégico externo también llamado, análisis del entorno o auditoría de la posición, es lo que permite hacer un mapa del entorno externo y la fuerza de la competencia que actúa sobre ella. Para tal efecto se debe obtener información acerca del contexto de los negocios, buscar las posibles amenazas y oportunidades, y encontrar la mejor manera de evitar o enfrentarse esas situaciones. (Planeacion estratégica, pág. 86)

El análisis del entorno es un requisito fundamental de las empresas, ya que al poseer esta información de forma actualizada permite obtener una ventaja competitiva sobre el mercado en el que se desenvuelve. Permite actuar y planificar sobre situaciones adversas de manera más rápida y eficiente para que la empresa perdure, de la misma manera permite administrar de mejor manera las oportunidades que puedan emerger.

Análisis del Macroentorno

El macroentorno es el escenario sobre el cual participa la empresa. Estos factores influyen de manera directa sobre todas las empresas del mercado de manera externa y no pueden influir sobre esta fuerza que los rodea. Tal y como lo describe Chiavenato (2011).

Aún cuando los directivos no pueden influir en el entorno contextual, su principal tarea es administrar las actividades de la organización de modo que no deje ser, pase lo que pase, participante efectivo dentro del contexto. (Planeacion estratégica, pág. 86)

Es importante gestionar la información de forma adecuada ya que ninguna organización se maneja aislada del mercado. Según Kotler (2003), “la

empresa opera en un entorno de marketing complejo. En el que actúa fuerzas incontrolables a las que la empresa deben adaptarse.” (pág. 69)

Las empresas deben adaptarse para seguir las reglas del juego en el mercado, ya que sin estas no se podrían competir de manera adecuada.

De acuerdo a Kotler (2003) en el análisis del macroentorno se realizan varios estudios tales como:

- Análisis político
- Análisis económico
- Análisis socio cultural
- Análisis tecnológico

Cada uno de estos análisis estudia cada punto acerca del entorno de la empresa de forma global.

Análisis político

Este análisis trata sobre los cambios y situaciones políticas que puedan afectar directamente al entorno en el que se desenvuelve la empresa. Se hacen análisis sobre las nuevas tendencias políticas, estructuras de poder, políticas económicas, etc.

En este análisis se deben buscar en fuentes de análisis gubernamentales, políticos y nuevas tendencias que están sucediendo en el marco actual.

Análisis económico

En el análisis económico se deben analizar los factores económicos que puedan perturbar a las transacciones o movimientos del mercado en el cual la empresa se desenvuelve. Según Chiavenato (2011) explica que “es el análisis de las tendencias de las variables económicas que afectan la oferta y demanda de productos y servicios en los mercados”. (Planeacion estratégica, pág. 89), esto quiere decir que las empresas que entran a nuevos mercados o que estas ya pertenezcan a ellas deben realizar el

análisis para conocer la situación y movimientos potenciales que puedan afectar a la planificación de la empresa.

Se realizan análisis como el ingreso de la población, PIB, niveles de inflación, empleo, etc.

En los mercados actuales la economía se mueve de forma muy rápida gracias a la tecnología, debido a esto siempre es necesario estar al día en los conocimientos de estos factores para aprovechar nuevas oportunidades.

Análisis sociocultural

Un análisis muy importante para aprovechar bien las oportunidades es el sociocultural, ya que se estudia el comportamiento de la sociedad, tendencias del mercado y aspectos culturales. Es importante conocer el comportamiento del mercado para saber como actuar en el.

Según Chiavenato (2011) es necesario analizar diversos puntos socioculturales:

- Hábitos de las personas respecto a lo de las actitudes y de los supuestos.
- Creencias y aspiraciones personales.
- Relaciones interpersonales vicepresidenciales.
- Preocupación por el medio ambiente

Análisis tecnológico

En el análisis tecnológico se estudian las diversas maneras en como la tecnología pueden afectar al desempeño en la organización y al mercado, de cómo obtener una ventaja sobre ellas y como aplicarlas para mejorar la competitividad en el mercado.

Análisis del microentorno

De acuerdo a Chiavenato (2011) se entiende por microentorno “a la dimensión del entorno donde la organización es un participante de hecho, porque interviene en los resultados, pero también está sujeta a su

influencia.” (Planeacion estratégica, pág. 86). De esto se puede aportar que es todo en lo que la organización puede actuar e influenciar directamente sobre las acciones que se van a realizar dentro de la organización para conocer su situación actual y medir su capacidad para aprovechar oportunidad o apaciguar amenazas.

Según Chiavenato (2011) se deben analizar diferentes aspectos como:

- Análisis sectorial
- Grupos estratégicos
- Rivalidad entre grupos estratégicos
- Evolución sectorial
- Turbulencia del entorno
- Composición de las fuerzas competitivas

Análisis sectorial

Conforme a Chiavenato (2011), "el análisis sectorial se entiende como la investigación, el monitoreo y las previsiones sobre el sector de actividad de la organización" (Planeacion estratégica, pág. 96), es decir, analizar todos los factores en los que compite la organización para identificar aspectos en los que pueda afectar al comportamiento de la misma.

Composición de las fuerzas competitivas

Según Porter (2012), "la intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte, sino a las fuerzas competitivas del mercado" (Estrategia competitiva, pág. 43), quiere decir que las fuerzas competitivas afectan al comportamiento de la organización, es necesario medir las fuerzas del mercado para determinar la tasa competitiva para medir el potencial del sector. Según Porter (2012) explica que "las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y rentabilidad en una industria." (Estrategia competitiva, pág. 44). Esto quiere indicar que si la tasa competitiva es mayor incrementa el número de competidores en el mercado por el atractivo que hay en ella con una mayor

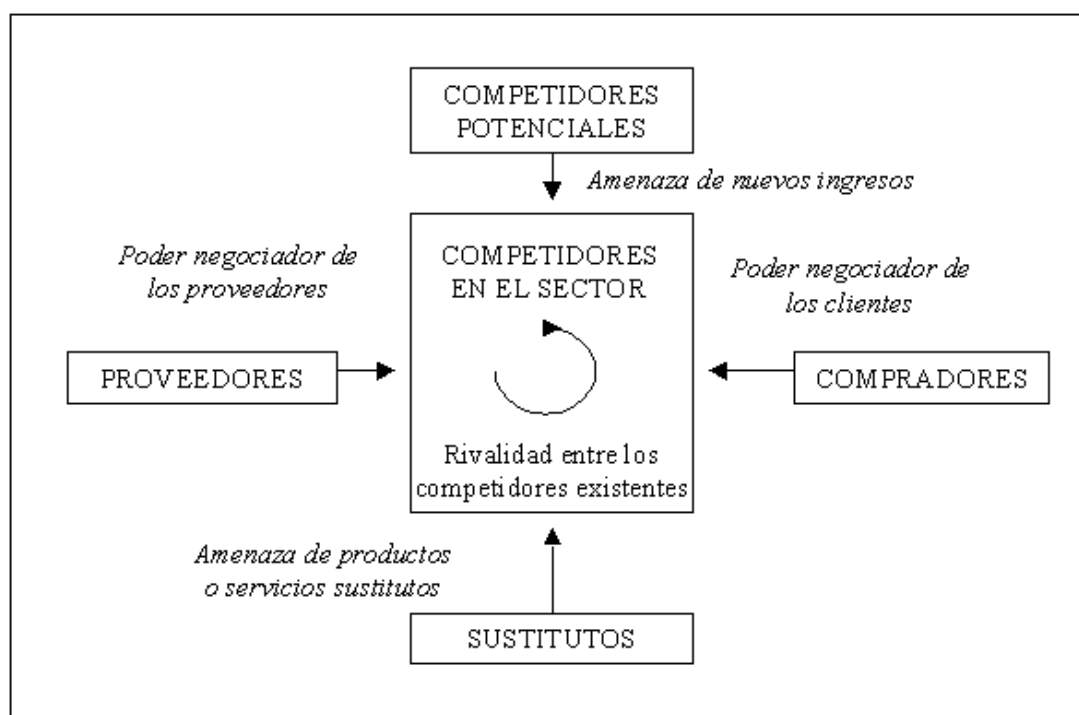
rentabilidad y si la tasa de competitiva es menor quiere decir que existe un menor atractivo para nuevas empresas competidoras con una menor rentabilidad.

Es necesario medir las fuerzas competitivas para comprender el entorno que rodea a la empresa y poder así saber desde donde partir para poder afrontarlas. Conociendo esto permite saber si es posible entrar o salir del mercado existente, ya que las fuerzas que existen no son pura coincidencia.

Las cinco fuerzas competitivas según Porter (2012) son:

- Nuevas organizaciones participantes
- Proveedores
- Productos sustitutos
- Compradores
- Competidores en el mercado

GRÁFICO 8: FUERZAS QUE IMPULSAN LA COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA



Nota. Fuente: (Porter, 2012, p. 44. *Estrategia competitiva*. Madrid: Editorial Piramide)

Reingeniería de procesos

La reingeniería es el cambio a lo que está establecido. Busca mejorar lo preestablecido con cambios que afecten directamente en la productividad y rendimiento de las actividades. Una reingeniería de procesos abarca desde el análisis, comprensión y cambio de los procesos. “Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.” (Zaratiegui, 1999, pág. 81), esto quiere decir que la función de los procesos va tomando importancia en la actualidad ya que permiten un mayor desempeño de las empresas en un mercado tan competitivo como el mercado actual. Es de gran importancia que las empresas tengan los procesos y políticas bien establecidos para encontrar el punto donde pueda generar una ventaja sobre los competidores.

Según Zaratiegui (1999) señala:

La reingeniería de procesos supone un cambio radical en la forma de operar de la empresa. Se puede definir como «la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de la empresa para conseguir mejoras espectaculares en medidas críticas, actuales, de resultados o rendimiento, como pueden ser los costes, la calidad, el servicio y la rapidez. (La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa , pág. 83)

La reingeniería de procesos altera la forma de trabajar en las empresas buscando nuevas alternativas que ayudan a perdurar en el tiempo. Busca modificar en todos los ámbitos de la empresa de forma radical de manera que cambie en su totalidad.

Procesos comerciales

Un proceso es un conjunto ordenado de acciones que generen valor y llevan a un fin, es decir el cumplimiento de un objetivo.

Según José Pérez (2012), “A normalizar la ejecución de procesos de la empresa, se aporta eficiencia y eficacia” (Gestión por procesos, pág. 42), esto quiere decir que siempre y cuando una empresa tenga unos procesos

bien definidos va a poder cumplir sus objetivos de una manera que aporte valor a lo que realice. Para que una empresa tenga una base sólida es necesario que esta posea unos procesos claros que permitan llevar al cumplimiento de los objetivos. Estos procesos deben de aportar valor para los clientes y la empresa, es decir lograr que sea beneficioso para ambos.

Manual de políticas y procedimiento

Un manual es un documento en el cual indica cómo realizar cada proceso que se quiera ejecutar. Los manuales son importantes ya que ayudan a transferir la información previamente estudiada a las personas que desconocen sobre el tema.

Las políticas son las normas que marcan los límites de la organización. Es la orientación que tienen los miembros de empresa que tienen que seguir para conseguir los objetivos en conjunto. Generan seguridad, transparencia y compromiso por parte de los miembros; y facilitan la medición del cumplimiento de las obligaciones.

Un manual de políticas y procedimiento es un instrumento que provee el nivel de estructura sólida para todos los integrantes de la compañía el cual sirve como guía para que los mismos cuenten con los parámetros necesarios que deberían considerar en diferentes situaciones que se presenten. Contiene el rol y responsabilidades de cada cargo dentro de la empresa. Esta facilita la transición de nuevos integrantes a la compañía, ya que mantiene los lineamientos que la empresa busca en sus colaboradores.

Según Álvarez (2006):

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas que le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez. (Manuales de Políticas y Procedimientos, pág. 24)

Se puede concluir que si una empresa quiere perdurar en el tiempo debería tener una buena base hecha con los manuales de políticas y procedimientos que deben adaptarse con el tiempo dependiendo de la situación, contexto y sociedad en la que se desenvuelve la empresa, ya que esta varía según el tipo de cultura

Franklin & Gómez (2002), señalan:

El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. (pág. 328)

El contenido que tiene el manual de políticas y procedimientos según (Álvarez, 2006, pág. 26) es:

- Portada.
- Índice.
- Hoja de autorización del área.
- Política de calidad.
- Objetivos de manual.
- Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Formatos.
- Anexos.

Cadena de valor

“El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece.” (Porter, 2010, pág. 66), Según esta afirmación se puede concluir que valor es el nivel de apreciación que se tiene sobre un producto deseado. Para que una empresa sea exitosa y rentable, este valor siempre tiene que ser mayor a los costos.

La cadena de valor es una herramienta que permite a las empresas lograr una ventaja competitiva sobre las compañías dentro de la misma industria. Esta estudia todos los procesos por los cuales pasan los productos hasta el llegar a manos del consumidor final, separa los procesos en diferentes áreas para así analizarlas y mejorarlas individualmente. A medida que el producto pasa por cada una de las etapas de la cadena de valor, estas deben ir agregando un valor adicional al producto final.

“La cadena de valor es dinámica, la cual consiste en intercambios de producto, flujo de información de productos y monetarios entre sus diferentes etapas” (Chopra & Meindl, 2009, pág. 2). Cabe recalcar que la cadena de valor no la constituye una sola empresa, sino es un conjunto de entidades que trabajan de forma conjunta a través de todo el proceso. Es tan extensa que inicia desde el diseño y desarrollo del producto, continua a través de la distribución hasta que satisface la orden del consumidor final.

Según Porter (2010), describe la cadena de valor:

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con la creación de valor de margen. Se trata de actividades físicas y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo. Son los procesos mediante los cuales se crea un producto útil para los clientes. (pág. 66)

La cadena de valor tiene que ser bien administrada en su totalidad para que en el trayecto pueda cumplir con los objetivos. Esta busca una respuesta eficiente hacia el cliente final, permite mejorar el servicio, reduce costos, mejora las utilidades para la empresa y ofrece un valor agregado al cliente final.

Control

En control siempre es necesario en todos los procesos de la organización, Esta permite la medición del cumplimiento de los objetivos actuales con los objetivos proyectados. Sin un método de control las empresas no sabrían su situación actual ni el rumbo a seguir. Según Chiavenato (2010), “la esencia

del control es comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos deseados". (Planeacion estratégica, pág. 291).

El control siempre tiene que realizarse de manera periódica de manera sistemática, ya que permite comprobar si las decisiones tomadas anteriormente son las correctas. Según Chiavenato (Planeacion estratégica, 2011, pág. 292), se pueden utilizar diferentes estándares para el control de calidad:

- Estándares de calidad
- Estándares de cantidad
- Estándares de tiempo
- Estándares de costos

Se pueden comprobar los procesos de la organización con estos cuatro métodos, ya permite analizar de manera amplia a la empresa. Los estándares de calidad permiten medir la calidad de los productos, los estándares de cantidad permiten medir el número de producción de los productos, facturación de la empresa y ventas, los estándares de tiempo permiten medir el tiempo de desarrollo de productos y el tiempo de procesamiento de pedidos, y los estándares de costos permiten medir los inventarios y costos de servicios.

Investigación de mercados

Investigar es descubrir una cosa, indagar o buscar. Investigación es la recopilación de datos para buscar las mejores maneras de solucionar un problema.

La investigación de mercados busca hacer un análisis del mercado mediante técnicas y herramientas que permitan recopilar datos y analizarlos para facilitar información a la empresa para tomar decisiones.

Según Zikmund (2009) habla acerca de la investigación de mercados:

La investigación de mercados es la aplicación del método científico en la búsqueda de la verdad acerca de los

fenómenos de marketing. Estas actividades incluyen la definición de oportunidades y problemas de marketing, la generación y evaluación ideas, el monitoreo del desempeño y la comprensión del proceso de marketing. Este proceso incluye el desarrollo de ideas y teorías, la definición del problema, la búsqueda y acopio de información, el análisis de los datos, y la comunicación de las conclusiones y sus consecuencias. (Investigación de mercados, pág. 5)

Kotler (2002) señala:

La investigación es el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemático de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa. (pág. 65)

Sobre estas definiciones, se pueden concluir que la investigación de mercados es muy importante dentro de las empresas ya que busca ayudar a los gerentes a tomar la decisión correcta acerca de las oportunidades que se les presenten. La investigación ayuda a mitigar los riesgos tomados por las empresas y así reducir las probabilidades de tomar una decisión de manera errónea.

Según Jany (2009) aporta sobre la importancia de la investigación de mercados:

La importancia de la investigación de mercados en todos los procesos es muy alta, ya que sirve como instrumento de acopio de información, previene y limita los riesgos y ayuda a que la toma de decisiones se dé en condiciones de menor incertidumbre. (Investigación integral de mercados, pág. 6)

En la investigación de mercados siempre tiene que haber un investigador, es el cual formula las hipótesis a resolver, busca la información necesaria, investiga, recopila los datos, los interpreta y luego presenta el informe. El investigador siempre tiene que ser imparcial al momento de tomar realizar el estudio ya que si no lo fuera podría crear un sesgo que daría como resultado un efecto erróneo.

Fuentes de información

La información que se obtiene en la investigación de mercados puede ser de fuentes primarias o fuentes secundarias. Las primeras se las obtiene de manera directa que pueden ser de manera cuantitativas y cualitativas; y las segundas pueden ser de fuentes internas o fuentes externas, es información que ya está disponible y que constan en investigaciones anteriores o base de datos existentes.

La fuente de información primaria es toda información que la empresa necesita investigar directamente, usar recursos y tiempo para encontrar la información necesaria. Puede ser de manera cuantitativa o cualitativa.

La investigación cuantitativa se la realiza por medios de encuestas y las cualitativas por medio de entrevistas, grupos focales, observación y método experimental. Según Pujals (2001), “las fuentes primarias son las obtenidas para una finalidad de información específica para el propio investigador.” (Investigación de Mercados, pág. 19)

Según Jany (2009), “los datos secundarios son hechos, cifras e información que alguien ha copilado para otros fines, y el investigador de mercados puede hacer uso de ellos evitando gastos de dinero y tiempo.” (Investigación integral de mercados, pág. 49). Esto ayuda a concluir que es recomendable iniciar por las fuentes de información secundarias ya que el beneficio de ahorro es muy significativo para las empresas. Muchas empresas especialmente las pequeñas, no poseen los recursos necesarios para realizar una investigación o muchas veces el tiempo necesario, debido a deben recurrir a este tipo de fuente de información.

Las maneras de lograr capturar información secundaria son:

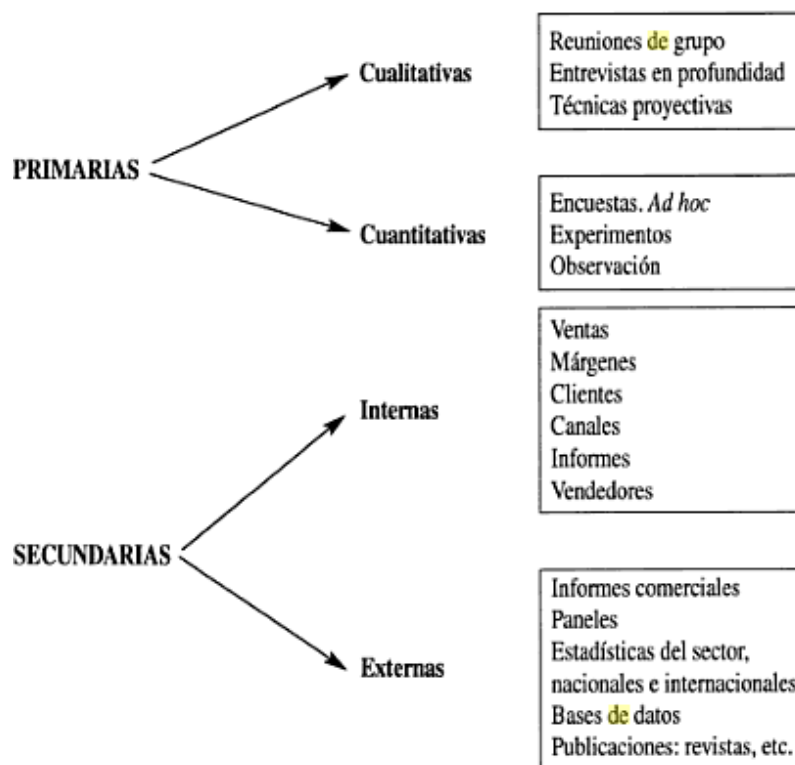
- La fuente de datos interna es toda información que posee la empresa, los más comunes son el historial de ventas, base de datos de clientes, registros contables, entre otros. Según Pujals (2001), “las fuentes de información internas son aquellas que la empresa obtiene a través de sus propios medios, como es el caso del número de distribuidores, ventas efectuadas, volumen de negocio, Etc.”

(Investigación de Mercados, pág. 19) Todas las empresas que tienen años trabajando tienen una fuente de datos interna ya que tienen los historiales de sus años anteriores. Las empresas nuevas tienen menos probabilidad de poseer esta información.

- La fuente de datos externa es toda información externa a la empresa, es decir información que la empresa no posee pero existe en otras bases de datos, suelen obtenerse con mayor frecuencia en organismos públicos. Los más comunes son los datos del gobierno, informes económicos, datos demográficos, geográficos, etc. Muchas veces esta información es de carácter público y se puede adquirir con mucha facilidad, esto quiere decir que si la empresa puede adquirirlos los demás competidores lo van a poder adquirir de la misma manera.

Es muy importante determinar cómo se va a adquirir la información en la investigación de mercados ya que de esto depende gran parte del estudio.

GRÁFICO 9: TIPOS DE INVESTIGACIÓN



Citado por (Pujals, 2001, pág. 19) Fuente: Salvador, Bigné, Levy, Cueca, & Miquel. (1997). *Investigación de mercados*. Madrid: editorial Mc Graw Hill

GRÁFICO 10: MÉTODO CIENTIFICO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO



Fuente: Castro, J., 2009, P59. *Investigacion integral de mercados*. Bogota. Editorial: Mc Graw Hill.

Tipos de investigación

La investigación de mercados se la puede realizar de varias maneras y deben elegirse dependiendo a la conveniencia de la empresa, debe tener como objetivo lograr conseguir la mayor información con el menor error posible para tomar las mejores decisiones en la compañía, las dos clasificaciones más importantes son:

Investigación de mercados cualitativa

La investigación de mercados cualitativa es la búsqueda de información no numérica, es decir usa herramientas de manera tal manera que no se puede comprobar ni medir. El investigador con esta técnica busca conocer y entender el carácter conductual de las personas. Según Pujals (2001), “la metodología en una investigación cualitativa es inductiva, holística y fenomenológica” (Investigacion de Mercados, pág. 27). Partiendo de este

concepto se puede concluir que este tipo de investigación busca crear un concepto a través de ideas que capta el investigador.

Se puede entender que uno de los problemas que pudiera tener la investigación de mercados cualitativa es la imparcialidad que pueda tener el investigador de mercado al momento de captar las ideas y luego llevarlas a una conclusión general que permita entender al consumidor.

Las principales herramientas para realizar investigación de mercado cualitativo son:

- Entrevistas a profundidad
- Entrevistas abiertas
- Grupos focales
- Técnicas proyectivas

Investigación de mercados cuantitativa

La investigación de mercados cuantitativa se fundamenta en el uso de números y esquemas para garantizar el estudio. Según Pujals (2001), "... Las técnicas cuantitativas se basan en métodos estadísticos de recogida, análisis y procedimiento de hecho observables" (Investigación de Mercados, pág. 27). Se puede concluir que la investigación de mercados cuantitativa tiene una mayor exactitud al momento de dejar a un lado lo subjetivo y tomar como herramienta principal la comprobación del estudio con datos estadísticos. Este método de investigación se lo realiza principalmente por encuestas.

Comercialización

Comercializar es poner a la venta un producto. Como parte de la comercialización, es necesario primero despertar la atención del consumidor hacia el producto, generar interés por el mismo, incrementar el deseo de adquisición, y finalmente motivar al cliente para que obtenga dicho producto, todas estas acciones tienen que generar utilidades para la empresa y sus accionistas.

Toda empresa debe comercializar un producto o servicio para subsistir y esto lleva a competir contra las demás rivales del mercado.

Segmentación

Según la Real Academia de la Lengua Española, segmentar es cortar o partir en segmentos, es dividir. La segmentación es el proceso de segmentar, en el campo organizacional significa dividir el mercado. Se divide en grupos homogéneos, es decir, grupos de personas que cumplan con características y gustos similares.

Según Kotler & Armstrong (2003):

La segmentación de mercados es dividir un mercado en grupos más pequeños de distintos compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos. (pág. 235)

Es beneficioso para las empresas segmentar sus mercados ya que permite un enfoque más directo de sus acciones y recursos sobre los clientes que no estén atendidos por la industria. Según Porter (2010), “la compañía puede lograr una ventaja competitiva dedicándose exclusivamente a los segmentos” (Ventaja Competitiva, pág. 43). Las compañías pueden competir en mercados saturados pero donde hay grupos personas que no estén atendidas por compañías más grandes, esta se puede enfocar en un segmento y así dedicarle todos sus recursos y tiempo para generar una ventaja sin competir directamente contra las empresas líderes del mercado.

Normalmente las empresas buscan segmentar ya no poseen todos los recursos económicos para competir contra las compañías líderes del mercado o las multinacionales, estas grandes empresas no se sienten atraídas por grupos de mercados más pequeños.

Según Jany (Investigación integral de mercados, 2009, pág. 69) las principales variables de segmentación son:

- Segmentación geográfica

- Segmentación demográfica
- Segmentación de multiatributos demográficos
- Segmentación psicográfica
- Segmentación conductual

La segmentación geográfica divide a las personas dependiendo a sus países, estados, para ser más precisos por su ubicación. La segmentación demográfica busca dividir las personas en grupos por sus características personales como su edad, género, religión, etc. La segmentación de multiatributos demográficos divide al mercado con dos o más variables demográficas. La segmentación psicográfica separa al mercado con las variables de estilo de vida, clase social y personalidad. En la segmentación conductual se divide a los consumidores basados en las conductas de las personas basados en los conocimientos previos de esos.

Selección de clientes

Luego de segmentar al mercado es necesario seleccionar a los clientes potenciales que tiene toda empresa. El proceso de selección de clientes es un punto importante en el desempeño de las ventas de la empresa, ya que sin ellos no se podrían generar utilidades para los accionistas. La empresa debe analizar todos los datos acerca de los clientes como la rentabilidad, tamaño y capacidad adquisitiva.

En la selección de clientes la capacidad adquisitiva es un punto muy importante a analizar, ya que sin ella no se podría realizar la transacción. “Un cliente puede tener un deseo, una necesidad, pero no es un prospecto real si no tiene los recursos para pagarlo.” (Weitz, Castleberry, & Tanner, 2005, pág. 196). Es muy importante saber si el cliente tiene la capacidad adquisitiva, no solo en efectivo, sino en crédito. Es necesario realizar los análisis como los burós de créditos para saber si el cliente es recomendable o no para la empresa.

Plan de recompensas

Toda persona que trabaja en una organización busca una remuneración por el esfuerzo realizado. En el campo de las ventas es similar. Los vendedores en la mayoría de las situaciones son recompensados financieramente por sus actividades en la empresa, muchas veces con un porcentaje sobre las ventas. “Las recompensas financieras de las ventas dependen del grado de habilidad y de la sofisticación necesarios para hacer el trabajo” (Weitz, Castleberry, & Tanner, 2005, pág. 24). Es decir que las recompensas financieras es un retribución al vendedor por desempeño y nivel de esfuerzo en la empresa, este es un factor muy motivacional para las personas. Existen otros tipos de incentivos en ventas como las capacitaciones, sueldos fijos, bonos, seguros y viajes. “... La compensación monetaria constituye una de las maneras más directas y menos ambiguas de comunicarse con los vendedores acerca de su desempeño” (Anderson, Hair, & Bush, 2007, pág. 410). Es muy importante definir qué método se va a utilizar al momento de compensar a los vendedores de la empresa, ya que pueden influir directamente en las ventas. Estas deben de considerar el nivel de esfuerzo del vendedor, el tipo y la rotación de los productos.

Según Anderson, Hair, & Bush (2007, p. 411) los métodos de compensación financiera son:

- Salario directo: la persona recibe una cantidad fija de dinero.
- Sólo comisión: la persona recibe una cantidad de dinero variable dependiendo de las ventas o utilidades.
- Combinación: la persona recibe una mezcla de salario, comisión y/o bono.

Cada empresa debe adaptar su sistema de remuneración y ventas dependiendo a sus necesidades y capacidades, pero siempre antes de introducir o cambiar un sistema de ventas es necesario una prueba piloto para conocer como reaccionaria en el ámbito real.

Logística

La distribución es un punto importante para la empresa como es la comercialización, ya que sin ella no se podría llegar a concretar las ventas de la empresa. Una mala distribución de los productos podría generar pérdidas enormes para la compañía, una insatisfacción con los clientes, retrasos en despachos y producción.

Es muy importante contar con los productos en el momento deseado ya que los clientes son cada vez más exigentes al momento realizar una compra, con el incremento de la competencia en el mercado estos tiene más opciones de entre las cuales elegir. Según Kerin, Hartley & Rudelius (2009), “la logística consiste en actividades centradas en lograr que la cantidad idónea de productos adecuados esté disponible en el sitio y momento apropiados al menor costo posible” (Marketing, pág. 416). Es muy importante que tenga el menor costo pero siempre y cuando mantenga los estándares y tiempo que el cliente exige.

Kerin, Etal (2009) señalan sobre la logística:

No tiene sentido contar con brillantes programas de marketing para vender productos de clase mundial, si estos no están disponibles en el momento, sitio, forma y condición adecuada para los clientes. Trata de encontrar soluciones continuas en el tiempo, lo cual representa un reto. (pág. 415)

De Juan Virgaray (2005) señala que:

Los esfuerzos de marketing resultan ineficaces si en última instancia el producto no se encuentra en el punto de venta donde el consumidor pueda adquirirlo. (Comercialización y Retailing Distribucion Comercial Aplicada, pág. 5)

Según esta afirmación se puede concluir que si una empresa invierte todos sus recursos en venta, comunicación y tiene una mala logística, dañaría todos los procesos anteriores realizados. La logística está en todos los puntos de la empresa, desde que entra los materiales hasta la distribución de los mismos hacia el cliente.

En todas las disposiciones que se toman en la logística siempre se debe tener en cuenta la rentabilidad al final de la distribución, es decir que todas las acciones que se realicen tienen que ser de manera correcta y rentable para la empresa. Al tomar las mejores decisiones se puede sacar una ventaja sobre los competidores ya que el abastecimiento de productos sería más eficiente y eficaz.

Según De Juan Virgaray (2005), la distribución es:

La distribución es el instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee o necesite adquirirlo. (Comercialización y Retailing Distribucion Comercial Aplicada, pág. 5)

CAPÍTULO I
ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1. Análisis del micro entorno

1.1.1. Empresa: reseña histórica



Super Motos y Bicicletas es una empresa familiar especializada en la importación y distribución de repuestos de motos y bicicletas en el mercado guayaquileño.

En 1992, Carolina Chang hizo realidad su sueño: tener su propia tienda de repuestos de bicicletas y de motos en la ciudad de La Libertad, en la provincia de Santa Elena. Lo cuidó y se esforzó en hacerlo realidad, planificando y estudiando las necesidades del mercado local, de tal manera que se desarrolló por sí mismo; “gracias a ese logro, cambió mi forma de pensar, actuar y de dirigir. Gracias a ese sueño continuaremos creciendo y cambiando lo que hacemos y la forma en que lo hacemos”. Así se expresa Carolina Chang sobre su negocio.

El negocio siguió evolucionando hasta que el 13 de octubre de 2003 que abrió su primer local en la ciudad de Guayaquil con el nombre “Super Motos y Bicicletas”.

En el año 2004 se dio paso a la primera importación de repuestos de bicicletas procedente de China. En el año 2005 dio por finalizadas las actividades en la ciudad de La Libertad, dando un enfoque completo al mercado guayaquileño. En el año 2007 se realizó la instalación del sistema

informático para llevar el control de las ventas. En el año 2011 se dio paso a la primera importación de repuestos motos procedentes de China.

Desde ese momento hasta el día de hoy, ha ofrecido una gran variedad de productos de repuestos motos y bicicletas para los clientes.

Todos los siguientes puntos que se redactan a continuación son las que se proponen, ya que la empresa no las posee.

1.1.2. Misión

“Somos una empresa importadora que comercializamos y distribuimos repuestos de motos y bicicletas de calidad que superan las expectativas del mercado, generando un alto compromiso con nuestros clientes; y beneficios a los trabajadores y accionistas.”

1.1.3. Visión

“Posicionarnos en el mercado de repuestos de motos y bicicletas proyectándonos a un futuro como una empresa líder en la industria alcanzando estándares más altos.”

1.1.4. Valores

COMPROMISO

Ofrecemos nuestro mejor esfuerzo para el cumplimiento de los objetivos empresariales y compromiso hacia el cliente, a través de la lealtad, responsabilidad y respeto hacia los demás.

HONESTIDAD

Vemos la honestidad como un requisito para trabajar con los clientes, proveedores y colaboradores.

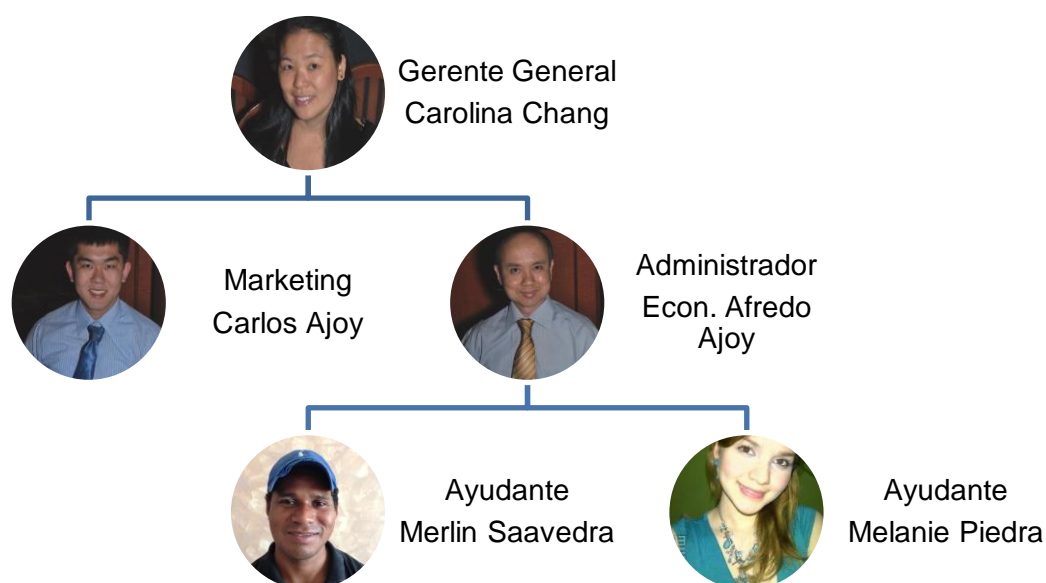
RESPECTO Y TOLERANCIA

Respetamos las condiciones y las formas de actuar de nuestros colaboradores, siendo así, uno de los pilares de la organización.

1.1.5. Objetivos organizacionales

- Tener un alto desempeño financiero en los años posteriores.
- Cumplir con las expectativas financieras de los accionistas.
- Ser reconocidos en el mercado de repuestos de motos y bicicletas
- Mantener una relación estrecha con los proveedores y clientes.
- Cumplir con las exigencias de los clientes.

1.1.6. Estructura Organizacional



Gerente general: Es el encargado de tomar todas las decisiones de la empresa. Todas las acciones que tomen los demás tienen que ser aprobadas por el gerente general.

Marketing: Se encarga de las estrategias, análisis del mercado y control de las ventas.

Administrador: es el encargado de la administración y cuidado del local. Se encarga de controlar al personal que está dentro del local.

Ayudantes: son los encargados de atender al cliente, despachar la mercadería y mantener ordenado el local en todo momento para la fácil localización de los productos.

1.1.7. Línea de productos

Línea Bicicletas



La empresa cuenta con una gran variedad de productos de ciclismo de distintas procedencias, calidades y modelos para cumplir con las necesidades de los clientes. Los principales productos son:

Llanta y Tubo



Su función principal es permitir un contacto adecuado por adherencia y fricción con el pavimento, posibilitando el arranque, el frenado y la guía.

Rache



Es una de las partes más importantes de las bicicletas, se encarga de dar la movilidad.

Tensor



El tensor se encarga de realizar los cambios de tracción en la bicicleta.

Cadena



La cadena es la encargada del empuje de la bicicleta.

Línea Motos



Cuenta con una gran variedad de productos de motociclismo de distintas procedencias, calidades y modelos. Nuestros principales productos son:

Cilindro y motor



El cilindro de un motor es el recinto por donde se desplaza un pistón.

Llanta y Tubos



Su función principal es permitir un contacto adecuado por adherencia y fricción con el pavimento, posibilitando el arranque, el frenado y la guía.

Amortiguador



Es un dispositivo que absorbe energía, utilizado normalmente para disminuir las oscilaciones no deseadas de un movimiento periódico o para absorber energía proveniente de golpes o impactos.

1.2. Análisis de macroentorno

1.2.1. Entorno Económico

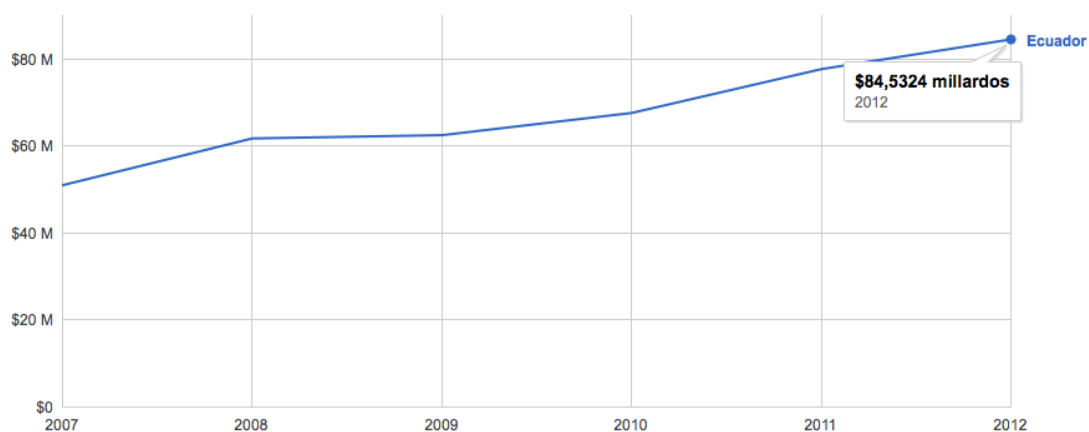
1.2.1.1. PIB

EL producto interno bruto o también conocido como el PIB es un indicador macroeconómico que se usa para medir el total de todos los bienes y servicios producidos durante un periodo de tiempo determinado. Este indicador se lo calcula año a año para conocer la variación de riqueza de un país.

El consumo total en una economía, la cual incluye consumidores, empresas, y gastos por parte del gobierno, determina el producto interno bruto (PIB), el cual es el valor del mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante el periodo de un año. (Burton & Kailiski, 2007, págs. 465-466)

El producto PIB es el indicador más usado para determinar el desempeño económico de un país. Muchos de los gobiernos buscan incrementar el PIB de un país, es decir, incrementar su capacidad productiva.

GRÁFICO 11: PIB DEL ECUADOR 2007-2012



Fuente: (Banco Mundial, 2013)

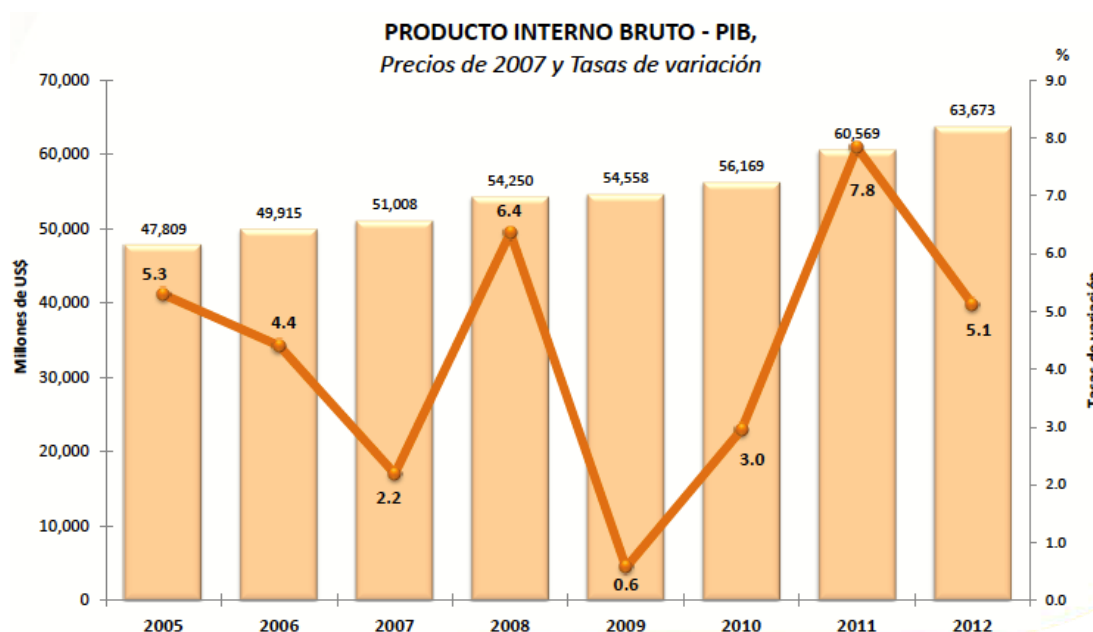
TABLA 1: PIB 2007-2012

Año	PIB
2007	\$51,0078
2008	\$61,7626
2009	\$62,5197
2010	\$67,6265
2011	\$77,6997
2012	\$87,5324

Elaboración : (Autor, Indices Financieros, 2013) En millones de dólares.

En la tabla 1 del PIB se puede observar que el Ecuador ha ido aumentando considerablemente, en los últimos años, especialmente en las industrias de electricidad y agua, agricultura y construcción. Desde el 2007 al 2012 ha incrementado en un 71,61%. Esto afecta directamente a la economía del país ya que es el resultado del incremento de la producción, es decir, que existe mayor cantidad de dinero. Al momento de haber mayor circulante en el país la oportunidad de vender repuestos de bicicleta y moto aumenta, ya que las diferentes industrias al crecer van a necesitar diferentes materiales para realizar su trabajo, en ello están las motos y las bicicletas. En términos monetarios, esto significa que al existir mayor dinero en el país permite que haya una oportunidad de crecimiento en la empresa.

GRÁFICO 12: PIB 2005-2012



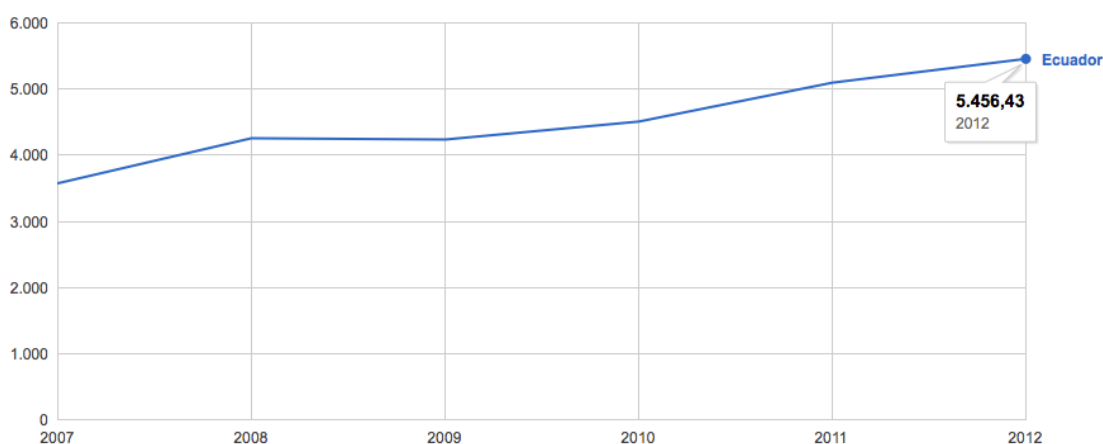
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

El PIB real muestra los valores que produce el país pero con respecto a un precio base, en este caso del año 2007. El año 2012 se obtuvo un PIB de \$63,673 millones de dólares y tuvo un crecimiento del 5,12% en relación al año 2011, esto indica que la producción en unidades ha crecido desde el año 2007 en relación a los mismos precios.

1.2.1.2. PIB Per cápita (En dólares estadounidenses actuales)

El PIB per cápita mide el PIB pero correspondiente al número de habitantes del país. Es decir el PIB total dividido para el número total de habitantes del país.

GRÁFICO 13: PIB PER CAPITA 2007-2012



Fuente: (Banco Mundial, 2013)

TABLA 2: PIB 2007-2012

Año	PIB perca pita
2007	\$3574,88
2008	\$4255,85
2009	\$4236,78
2010	\$4508,11
2011	\$5093,24
2012	5456,43

Fuente: (Autor, Indices Financieros, 2013). En miles de dólares.

El PIB per cápita, al igual que el PIB, ha ido incrementando desde el año 2007. Esto se traduce a que existe más dinero por habitante en el país, lo

cual podría representar un mayor consumo en la industria de motos y bicicletas.

Como se puede observar en los gráficos, el PIB ha incrementado año tras año al igual que el PIB real que mide la producción en referencia a un año base, es decir no sólo incrementaron los precios sino también la capacidad productiva del país.

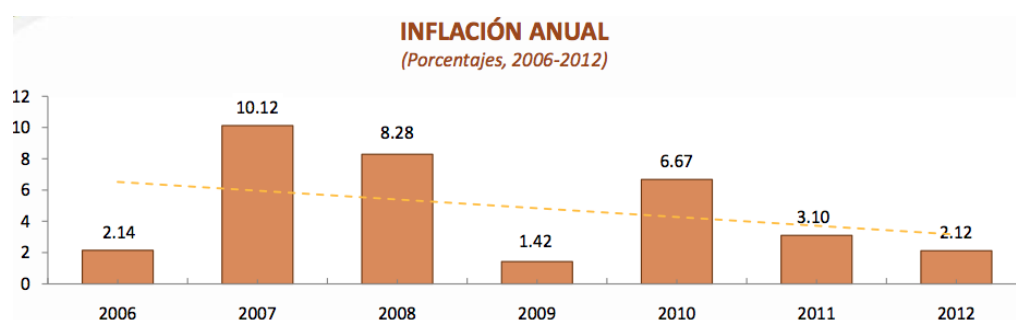
1.2.1.3. Inflación

La inflación es el incremento de los precios en un país, generalmente se la mide con los montos de los productos. Cuando existe una mayor inflación viene de la mano con una reducción del poder adquisitivo de la población.

La inflación se define como un incremento general en el nivel de precios de diferentes productos y servicios, el cual se mide contra un nivel estándar de poder de adquisición de los consumidores. (William & Darity, 2005, págs. 23-26)

Cuando cambia el nivel de inflación cambian los precios del mercado, esto varía por el incremento acelerado del PIB, lo que causa el aumento de la inflación y si el PIB disminuye lleva a mayores índices de desempleo.

GRÁFICO 14: INFLACIÓN ANUAL 2006-2012



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013, pág. 24)

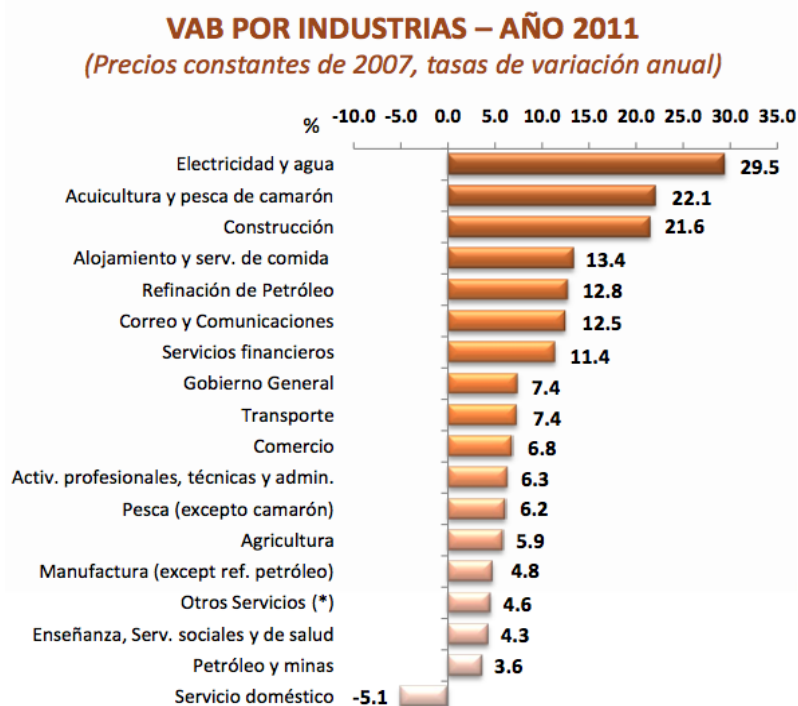
La inflación de Ecuador ha mantenido una tendencia a la baja a excepción del año 2010 que subió al 6,67% del 1,42% que fueron en el año 2009. Del año 2006 al año 2007 tuvo un incremento porcentual del 2,14% al 10,12%.

La inflación afecta a los precios el producto en el mercado. Cuando la inflación es alta los precios del mercado se incrementan, por el lado contrario si disminuye se reducen los precios. Esto afecta directamente a la capacidad adquisitiva de la población, si los índices de inflación son muy altos van a tener que comprar las mismas cosas pero con más dinero.

La inflación afecta directamente a todos los habitantes e industrias del país, el mercado de las motos y bicicletas no es la excepción. Los precios de los productos son afectados directamente con la variación de la inflación, esto puede afectar directamente con las ventas de la empresa y es un factor crítico para analizar. Incide directamente a la empresa al momento de fijar precios, invertir dinero o guardarlo.

1.2.1.4. Crecimiento de la industria (comercio)

GRÁFICO 15: VAB POR INDUSTRIA AÑO 2011

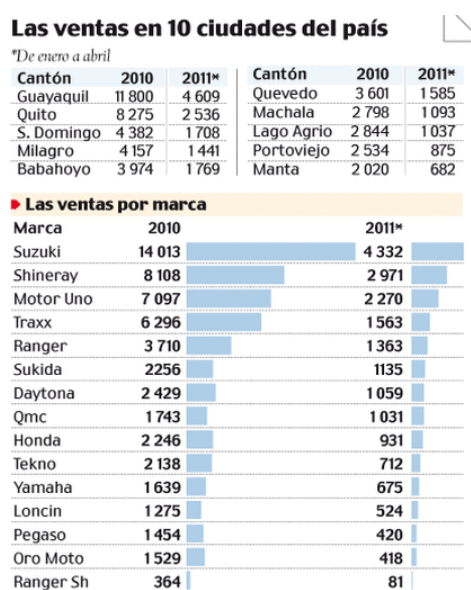


Fuente: (BCE, 2013)

El desempeño de la industria del comercio representa el 6,8% del valor añadido bruto del país en el año 2011 con el precio base del 2007.

Según el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España (2013), “el VAB representa el valor económico generado por una unidad productiva y se obtiene como saldo de la cuenta de producción, es decir, mediante la diferencia entre la producción de bienes y servicios y el consumo intermedio.”

GRÁFICO 16: PROMEDIO DE VENTAS DE MOTOS EN DIEZ CIUDADES DEL PAÍS



Fuente: (Comercio, 2013)

En el mercado de las motocicletas existe un crecimiento. Según la escuela de motos en Quito registraron un incremento del 40% en los cursos. (Comercio, 2013). Estas cifras se traducen a que si existe un incremento de motocicletas en el mercado estas van a necesitar repuestos y accesorios para sus respectivos usos.

La marca más vendida en el mercado es Suzuki seguido por la Shineray, estas son las marcas más conocidas del mercado. En el cuadro superior se detallan las ventas del 2011 y los cuatro primeros meses del 2012.

1.2.2. Situación política-legal

Ecuador en la actualidad cuenta con gran crecimiento económico y una situación política medianamente estable desde que el Presidente Rafael Correa asumiera el mando desde el 2007 quien ha mantenido en los últimos años una sola tendencia política, pero con contrapartes que no apoyan los cambios efectuados. En este periodo ha habido muchos cambios o reformas tributarias que afectan al comercio local como el incremento al porcentaje de las salidas de divisas, que en la actualidad se encuentra en un 5% sobre el monto total que es transferido al exterior, esto se traduce en incrementos al precio de venta final.

Unas de las líneas a seguir de este régimen de gobierno ha sido la implementación, control estricto e incremento porcentual de varios impuestos para solventar el gasto público. Impuestos como las salidas de divisas, impuesto a la renta, impuestos a consumos especiales, entre otros, son los que están en vigencia dentro del país. Existen muchas restricciones en las importaciones especialmente en los productos de consumos especiales como lo licores, vehículos y teléfonos celulares ya que busca incentivar la producción nacional. Estas reformas han hecho que muchas empresas nacionales y extranjeras busquen mercados vecinos para montar sus negocios debido a que no encuentran incentivos y garantías sobre su inversión, lo cual ha incrementado un nivel de desempleo local que desfavorece al país.

El gobierno actual ha incrementado el bono hasta los \$50 y se encarga de distribuir el bono de vivienda para las personas más necesitadas. El sueldo básico anualmente ha tenido incremento desde el 2006 el cual comenzó desde los \$160 mensuales y ha llegado hasta los \$318 mensuales al 2013.

Uno de los problemas más graves que asecha al Ecuador es el desempleo que se encuentra en un 4,6% (al septiembre del 2012 según el INEC) y la pobreza del 32,4% (al diciembre del 2012 según la CEPAL). Esto conlleva al incremento de la delincuencia y actos ilícitos dentro del país; observándose

grandes brechas sociales donde el gobierno trata de combatirlas mediante reformas internas del país.

En la sabatina número 324 del día sábado 1 de junio de 2003, el presidente Rafael Correa comentó acerca de la formulación de normas INEN en el año 2014 para los productos de repuestos de motos y bicicletas. Estas normas van a estar basadas específicamente en la mejora de calidad al utilizar mejores aleaciones en los productos para aumentar la resistencia y reducción de contaminantes. Con estas medidas busca aumentar la competitividad del mercado ecuatoriano ya que los productos importados en su mayoría son de bajos precios pero con bajas calidades.

1.2.3. Aspectos tecnológicos

Los avances tecnológicos en el mundo están eliminando las barreras políticas y económicas, cambian la forma de actuar de las sociedades y marcan tendencias. En los últimos años la tecnología ha ido avanzando a pasos agigantados desde nuevos televisores hasta cosas tan pequeñas como los celulares inteligentes. El crecimiento ha sido tal que se puede encontrar con muchas herramientas que nos facilitan las actividades cotidianas. En el mundo ha tenido un gran impacto, países como Noruega, Japón, EEUU, Alemania, entre otros llevan la vanguardia tecnológica en todos los aspectos.

La industria del ciclista y del motociclismo ha ido mejorando paulatinamente, empresas como Shimano, Honda y Suzuki llevan el punto de referencia y marcan la tendencia en el mercado.

La tecnología en Ecuador es bastante escasa la cual nos ha traído graves consecuencias con respecto al desarrollo, ya que la falta de esta no nos ha permitido avanzar de una manera óptima en el mercado competitivo a nivel mundial. Ecuador se encuentra en una notoria desventaja con los demás países, generando un gigantesco abismo entre nosotros y el primer mundialista, como Estados Unidos; este abismo basado en la desventaja, y

sobre todo en la dependencia en ellos, ya que ellos nos brindan la tecnología que nosotros carecemos.

En el mercado de las motos y bicicletas ha existido un desarrollo tecnológico de menor alcance, las empresas han implementado sistemas informáticos para el soporte y control interno de las empresas. Se han ubicado fábricas artesanales de producción de aros y cuadrantes de las bicicletas que han ido haciendo un hueco en el mercado, pero debido a su baja capacidad de producción y desarrollo los costos son altos en comparación con los productos importados.

1.2.4. Aspectos culturales

La cultura a favor del ciclismo ha tenido un gran impacto en las sociedades, ya que la misma busca reducir el nivel de contaminación producido por diferentes medios de transportes tradicionales en el mundo. La tendencia ha sido adoptada principalmente por países desarrollados, y es un modelo a seguir que otros países han comenzado a implementar localmente.

En Ecuador la cultura del ciclismo ha tenido una baja adopción. El gobierno local y empresas privadas han tratado de incentivar la actividad mediante el apoyo y organización de eventos, pero la baja coordinación ha causado que las personas pierdan interés sobre estas iniciativas.

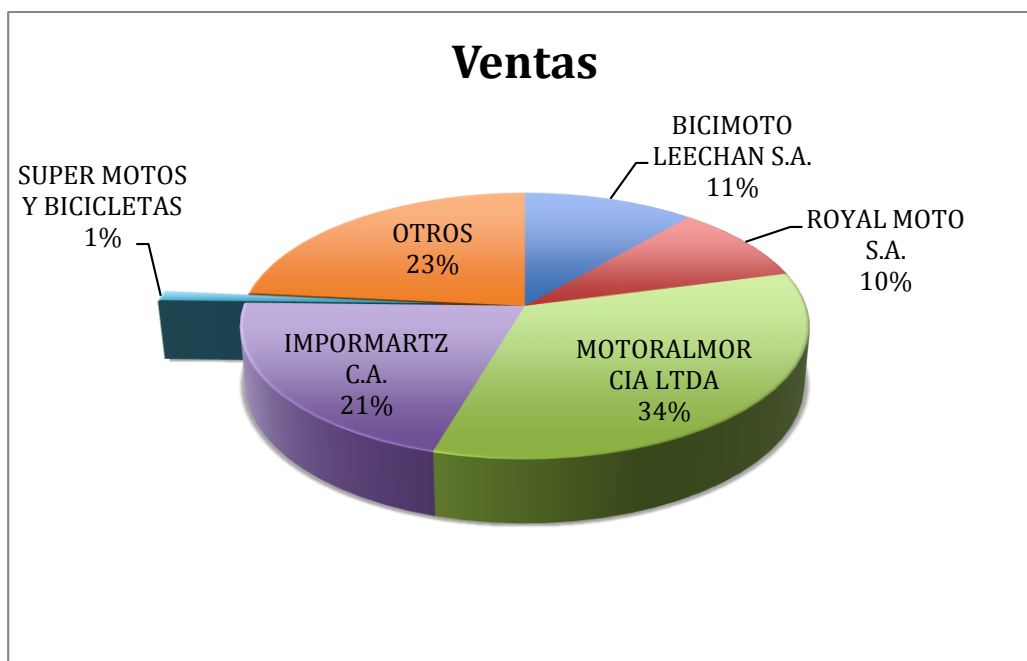
Debido a la poca baja capacidad adquisitiva de las personas recurren a otros medios de transporte como las bicicletas y motos como medios de trabajos.

Las motos en el Ecuador han tenido un gran impacto en la movilización de las personas. En los últimos años ha existido un auge en esta industria debido a que es una forma económica de moverse. En lugares como pascuales se puede observar el gran impacto que ha tenido en los talleres y negocios de motos, existe una gran afluencia de motos en las calles incluidas las Tricimotos.

1.3. Análisis estratégico situacional

1.3.1. Participación de mercado en ventas

GRÁFICO 17: PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN VENTAS 2013



Fuente: (Ekosnegocios, 2013)

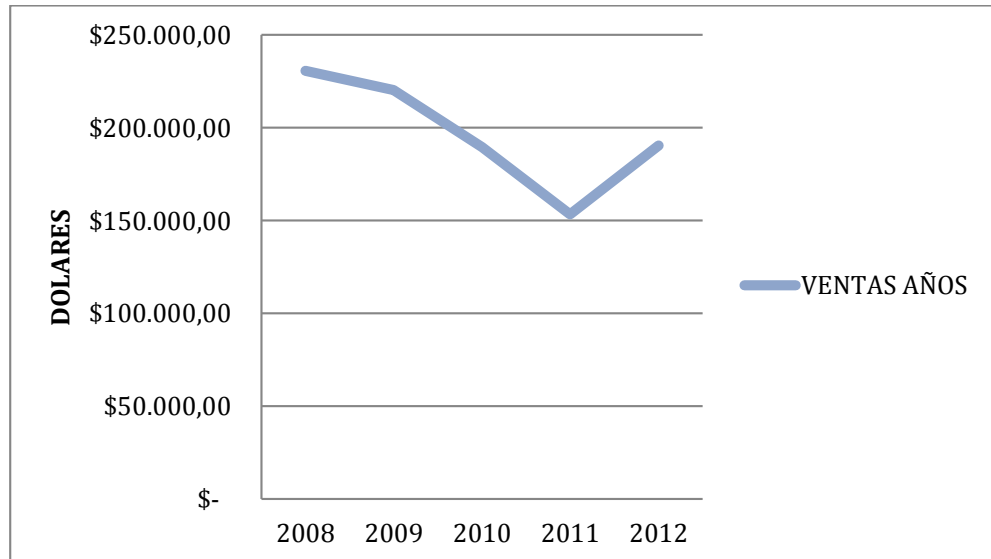
Elaboración: Autor

La empresa Super Motos y Bicicletas cuenta con el 1% de participación de mercados según los datos obtenidos en Ekos Negocios. Esto indica que el mercado es muy grande pero está fragmentando por empresas pequeñas. Las empresas que tienen mayor participación de mercados son las que tienen mayor tiempo y trayectoria en el mercado de motos y bicicletas.

La industria de motos y bicicletas tiene unas ventas totales de \$16'253,773 aproximadamente. Entre las empresas con mayor participación de mercados está Motoralmor, Importmartz y LeeChan. Estas empresas superan las ventas de un millón de dólares al año a diferencia de los demás competidores que rondan los \$200,000 al año.

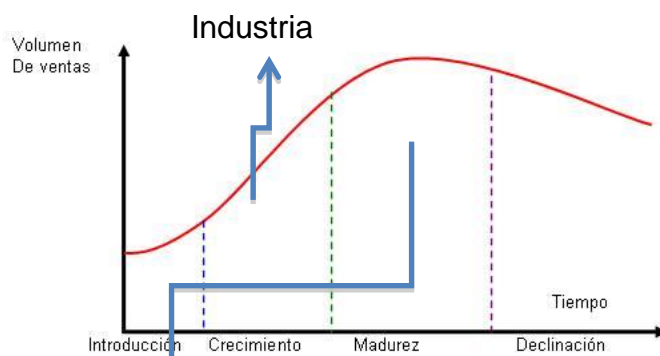
1.3.2. Ciclo de vida de la empresa

GRÁFICO 18: VENTAS DE LOS ÚLTIMOS AÑOS DE SUPER MOTOS Y BICICLETAS



Fuente: (Autor, Ventas de los últimos años de Super Motos y Bicicletas 2009, 2013)

GRÁFICO 19: CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESA



Súper Motos y Bicicletas se encuentra en una etapa de madurez donde sus ventas se mantienen.

Elaboración: Autor

Tal como se observa en el gráfico superior, la empresa ha mantenido sus ventas en los últimos años con una sola tendencia; esto indica que está en una etapa de madurez en el mercado. El sector está en constante crecimiento a través de la generación de una mayor oferta y demanda sobre estos tipos de productos, ya que representan un medio de transporte económico que facilitan la movilización personal y laboral. Tanto la empresa como los competidores tradicionales tienen sus clientes mayoristas donde la única forma de incrementar las ventas es arrebatando la cartera de uno a otro.

1.3.3. FODA

Fortalezas

- Infraestructura
- Local
- Bodega
- Sistema informático
- Calidad de productos en resistencia y duración
- Calidad de proveedores en servicios
- Experiencia en el mercado
- Gastos administrativos bajos
- Garantía de los productos
- Ubicación
- Atención personalizada
- Credibilidad

Debilidades

- Capital limitado
- Estructura organizacional
- Planificación empresarial y control
- Falta de objetivos
- Sistema de ventas y distribución
- Falta de presupuestación

- Procesos manuales de ensamblaje

Oportunidades

- Nuevos puntos de distribución
- Tendencias hacia el cuidado del medio ambiente
- Nuevos proveedores
- Productos con costos más bajos
- Nuevas tecnologías
- Reducción de impuestos
- Apoyo del Gobierno y Municipalidades

Amenazas

- Restricciones de importación
- Nuevos impuestos
- Nuevos competidores
- Cambios de tendencias de los clientes
- Cambio de métodos de importación
- Perdida de proveedores
- Cambios continuos de las políticas del país
- Productos de mala calidad
- Delincuencia

1.3.4. Matriz EFI – EFE

TABLA 3: MATRIZ EFI

Matriz EFI

Factor a analizar			
Fortalezas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Infraestructura propia(bodega - Local)	0,06	4	0,24
Sistema informático	0,02	3	0,06
Calidad de productos	0,1	3	0,3
Calidad de proveedores	0,06	3	0,18
Experiencia en el mercado	0,08	4	0,32
Garantía de los productos	0,06	4	0,24
Ubicación	0,05	4	0,2
Costos administrativos bajos	0,06	4	0,24
Atención personalizada	0,06	3	0,18
Credibilidad	0,02	4	0,08
Subtotal			2,04
Debilidades			
Capital limitado	0,1	1	0,1
Estructura organizacional	0,05	1	0,05
Planificación empresarial y control	0,05	1	0,05
Distancia de bodega y matriz	0,04	1	0,04
Procesos manuales de ensamblaje	0,01	1	0,01
Sistema de ventas y distribución	0,1	1	0,1
Falta de objetivos	0,04	1	0,04
Falta de presupuestación	0,04	1	0,04
Subtotal			0,43
Total	1		2,47

1	Mayor Debilidad	2	Menor Debilidad	3	Menor Fortaleza	4	Mayor Fortaleza
----------	-----------------	----------	-----------------	----------	-----------------	----------	-----------------

Elaboración: Autor

En la matriz de evaluación de factores internos dio como un resultado de 2,47. Esto lleva a la conclusión que la empresa tiene un nivel medio en la posición en que se encuentra entre las fortalezas y debilidades. Se llegó a determinar que la experiencia en el mercado es un punto muy importante en las fortalezas ya que ayudan a combatir las debilidades. En las debilidades

de la empresa se determinó que el capital limitado y el sistema de ventas y distribución son los puntos más bajos de la empresa ya que no los posee.

TABLA 4: MATRIZ EFE

Matriz EFE			
Factor a externo			
Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Nuevos puntos de distribución	0,08	1	0,08
Tendencia hacia el cuidado del medio ambiente	0,06	1	0,06
Nuevos proveedores	0,03	3	0,09
Productos con cotos más bajos	0,1	4	0,4
Nuevas tecnologías	0,03	1	0,03
Reducción de impuestos	0,06	1	0,06
Apoyo del gobierno y Municipalidades	0,06	1	0,06
Los clientes buscan productos de mayor calidad	0,05	4	0,2
Subtotal			0,98
Amenazas			
Restricciones de importación	0,08	1	0,08
Nuevos impuestos	0,08	1	0,08
Nuevos competidores	0,05	3	0,15
Cambios de tendencias de los clientes	0,06	3	0,18
Cambio de métodos de importación	0,02	1	0,02
Perdida de proveedores	0,05	4	0,2
Cambios continuos de las políticas del país	0,06	1	0,06
Delincuencia	0,03	1	0,03
Productos de mala calidad	0,1	4	0,4
Subtotal			1,2
Total	1		2,38

1	Ninguna estrategia	2	Poca estrategia	3	Baja estrategia	4	Alta estrategia
----------	--------------------	----------	-----------------	----------	-----------------	----------	-----------------

Elaboración: Autor

En la matriz de evaluación de factores externos se llegó a determinar que la empresa no está realizando las suficientes acciones para aprovechar las oportunidades que se presentan y las amenazas son más altas en comparación a las oportunidades. La mayor acción que está realizando la empresa es buscar nuevos productos con costos más bajos y busca

aprovechar un mercado donde los clientes buscan productos con mayor calidad. Entre las amenazas a los factores la empresa está realizando movimientos que le permitan evitar la pérdida de proveedores la importación de productos de mala calidad.

La matriz da un valor de 2,38 esto demuestra que la empresa se encuentra en una posición media en la matriz, lo cual indica que la empresa no está realizando las estrategias para combatir todas las amenazas y aprovechar las oportunidades.

1.3.5. Matriz de perfil competitivo

TABLA 5: MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

Matriz de perfil competitivo							
Factores críticos para el éxito	Peso	C	Super motos y bicicletas	C	Chong Jie	C	Lee Chan
Precios bajos	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Posición financiera	0,20	2	0,4	1	0,2	4	0,8
Calidad de productos	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Sistema de ventas	0,15	1	0,15	1	0,15	3	0,45
Ubicación	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Garantía de los productos	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05
Servicio al cliente	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Diversidad de productos	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Total	1		2,7		1,95		3,05

Elaboración: Autor

Se puede observar que la empresa Super motos y bicicletas está en una posición competitiva media en comparación a la competencia.

- La posición financiera es un factor clave de éxito muy importante en el mercado ya que permite obtener mayor inventario para distribuir, en esto la empresa Lee Chan consigue la ventaja sobre los demás competidores.
- Los precios bajos son muy importante en el mercado ya que la competencia no permite tener márgenes más grandes, en este factor los competidores tienen muchas similitudes.
- La calidad de productos tiene un similitud dentro de los competidores, con la diferencia que Super motos y bicicletas importa productos de Taiwán y China lo cual permite a los clientes elegir la calidad.
- En cuanto al sistema de ventas la empresa tanto Super motos y bicicletas como Chong Jie no lo poseen, debido a esto tienen un valor bajo en el ponderado, en el caso de Lee Chang tiene un sistema de ventas.
- En la ubicación las empresas están localizadas en el mismo sector por lo cual no existe diferencia.
- En la garantía sobre las ventas y productos la empresa Super motos y bicicletas realiza cambios en los productos defectuosos o devoluciones de clientes que no le gustan los productos. En el caso de las dos empresas competidoras no realizan devoluciones ni cambios de ningún tipo.
- En los servicios al cliente la empresa Super Motos y Bicicletas lleva una mejor relación con los clientes en comparación con los competidores.
- En la diversidad de productos se encuentra en una posición media en el mercado ya que ofrece diferentes tipos de productos pero no son suficientes.

1.3.6. Cadena de valor

GRÁFICO 20: CADENA GENÉRICA DE VALOR



Nota. Fuente: (Porter, 2010, p. 67. *Ventaja competitiva*. Madrid. Editorial: Piramide.)

Actividades de apoyo

- **Abastecimiento**

El proceso de abastecimiento comienza desde que se realiza el pedido de la mercadería a los proveedores de China o Taiwan. Estos proceden a realizar la fabricación la cual se puede demorar hasta 70 días. Luego de ese tiempo proceden a despachar y embarcar. En esta etapa se determina la forma de transporte más eficiente que permita hacer llegar el producto en el tiempo requerido sin comprometer físicamente al producto y con los costos más bajos. Esto genera valor ya que el producto llega a tiempo y en las condiciones esperadas por la empresa con los costos más bajos.

- **Desarrollo tecnológico**

La empresa cuenta con un sistema informático para las ventas y el control de inventarios interno. El sistema de venta ayuda a

la facturación y para observar el nivel de ventas histórico de la empresa, esto genera valor al cliente ya que anteriormente se realizaban las facturas a mano, esta acción causaba muchas veces el poco entendimiento del cliente con su factura.

El sistema de inventarios no funciona de manera correcta siempre hay fallas en el sistema y descuadres del inventario.

- **Recursos humanos**

La empresa no cuenta con políticas de conducta y control, capacitaciones y procesos. Realiza las contrataciones del personal de forma empírica y no realiza una evaluación previa. Estas acciones no generan valor.

- **Infraestructura de la empresa**

La empresa no cuenta con ningún departamento interno ya que no existe una estructura formal de organización. La política y procesos no existen lo cual genera un desorden interno. La contabilidad de la empresa es llevada por un contador externo el cual está encargado de realizar el control contable mes a mes. La empresa no genera valor en este segmento.

Actividades primarias

- **Logística interna**

Una vez que llega la mercadería al país se procede a recibir los productos en la bodega. Primero llega el camión a la bodega y luego se procede a la descarga.

- **Operaciones**

Una vez recibida la mercadería se procede a la clasificación y ubicación en los lugares correctos para facilitar la localización.

- **Logística externa**

Una vez ordenada la mercadería se procede a enviar en pequeñas cantidades al punto de venta o hacia los clientes que

realicen los pedidos. A los clientes nuevos usualmente la compañía se encarga de transportar los productos a los respectivos establecimientos para asegurar que lleguen a tiempo y en óptimas condiciones para cumplir las expectativas de los clientes. Esto genera valor ya que el cliente no necesita incurrir en costos de transportación incrementando su nivel de competitividad al ofrecer productos al menor precio.

- **Marketing y Ventas**

La empresa no cuenta con departamento de marketing y ventas. Pero el personal se encarga de vender a los diferentes clientes mayoristas que necesiten del producto.

- **Servicios**

La empresa no cuenta con servicio pos venta, es decir, una vez salida la mercadería muchas veces no se tiene contacto con el cliente.

1.3.7. Cinco fuerzas de Porter

TABLA 6: CINCO FUERZAS DE PORTER

Fuerzas de Porter	Valor					Total
	1	2	3	4	5	
Amenaza de nuevos participantes						
Economías a escala				x		4
Diferenciación del producto	x					1
Costos de cambio		x				2
Acceso a los canales de distribución			x			3
Inversión capital				x		4
Ponderado						2,8
Poder de negociación de los proveedores						
Cantidad de proveedores	x					1
Manejo de los precios	x					1
Los presentan una amenaza de integrarse hacia adelante		x				2
Ponderado						1,33
Poder de negociación de los consumidores						
Los productos no tienen diferenciación		x				2
Cantidad de clientes en el mercado				x		4
Capacidad pueden presentar una amenaza de integración hacia atrás			x			3
Ponderado						3
Amenaza de productos sustitutos						
Incremento de competencia de productos de las mismas características		x				2
Ponderado						2
Rivalidad de la industria						
Número de competidores		x				2
Crecimiento lento del sector		x				2
Costos fijos altos		x				2
Tamaño del mercado				x		4
Ponderado						2,5
Fuerza de Porter						2,33

1	No Atractivo	2	Poco atractivo	3	Neutro	4	Atractivo	5	Muy atractivo
---	--------------	---	----------------	---	--------	---	-----------	---	---------------

Elaboración: Autor

Según la medición de las fuerzas de Porter dio un resultado de 2,33, el cual indica que el mercado tiene una barrera de entrada baja, es fácil entrar al mercado de las motos y bicicletas, es medianamente atractivo para nuevos competidores ya que existen muchos proveedores y existe la facilidad para que otros inversionistas quieran acceder al mercado, el crecimiento lento en el sector y la poca diferenciación de los productos reduce drásticamente el atractivo por competir en la industria.

Conclusión del capítulo

Una vez que se ha realizado el estudio del microentorno y del macroentorno se puede concluir que hay una condición favorable para el mercado de motos y bicicletas, ya que se puede observar que el entorno económico del país ha ido mejorando en los últimos años, así afectando directamente al poder adquisitivo del consumidor. En la situación cultural se puede observar un cambio hacia las preferencias ecológicas y económicas, el Gobierno y las Municipalidades están promocionando el uso de las bicicletas como medios ecológicos. La situación política del país ha cambiado drásticamente en los últimos años, se han cambiado las reglas de importaciones, reformas en los impuestos y pagos salariales.

En el análisis estratégico situacional se puede observar que la empresa se encuentra en una etapa de madurez en el mercado por las tendencias de las ventas que están marcadas por pequeñas variantes. Se pudo determinar que un punto importante en el mercado de las motos y bicicletas es la capacidad financiera que tenga la empresa para ser competitiva en el mercado, este es uno de las debilidades de la compañía, pero una de sus fortalezas es que posee su propia infraestructura en comparación de los demás competidores.

En el análisis de la fuerzas de Porter se determinó que el atractivo del mercado es neutro, ya que existen una gran cantidad de proveedores y la diferenciación de los productos es baja, pero existe una economía a escala que permite reducir los costos de fabricación.

CAPÍTULO II
INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1. Introducción

Realizar una investigación de mercados antes de tomar una decisión es importante, ya que permite conocer el campo en donde se desarrollan las acciones actuales y hacia donde deberían ir las futuras. Es necesario ser cauteloso al momento de investigar ya que se puede excluir información importante en la toma de datos. Se puede realizar el estudio mediante observación directa, investigación exploratoria y concluyente dependiendo de las necesidades, presupuesto y habilidad del investigador.

Super motos y bicicletas busca ser más competitiva en el mercado actual. Es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de repuestos de motos y bicicletas. En la actualidad existen muchos cambios dentro del mercado, entre ellos se puede encontrar una oportunidad en la necesidad de una transportación más económica, ecológica y eficiente para las personas. Es necesario para la compañía realizar una investigación previa para conocer su situación interna y externa, y de ésta manera tomar mejores decisiones que ayuden a definir las estrategias en el futuro.

2.2. Objetivo General

Analizar los puntos en los procesos comerciales claves para la toma de decisiones efectiva del área comercial de la empresa Super Motos y Bicicletas en la ciudad de Guayaquil.

2.3. Objetivo Específico

- Describir los principales factores que afecten en el despacho de mercadería dentro de la empresa.
- Investigar y comparar los tiempos de despacho de la empresa vs. los competidores.
- Identificar los factores principales de influencia en la decisión de compra.
- Definir la percepción de calidad de los clientes sobre los productos que ofrece la empresa.

- Conocer la frecuencia de devoluciones de mercadería de los clientes en el mercado.
- Conocer la participación de mercados de la empresa Super Motos y Bicicletas.
- Conocer la satisfacción de los clientes relacionado con la presentación de los productos y embalaje.

2.4. Metodología de la investigación

La empresa ha tenido problemas en el momento de la venta y postventa, lo cual ha causado pérdidas en la cantidad de órdenes por parte de los clientes. Además, lleva un escaso control sobre los empleados por la falta de políticas y procesos comerciales, lo cual muchas veces ocasiona pérdidas en la facturación y ventas. Los clientes exigen cada vez más de la empresa ya que existe una mayor cantidad de competidores y tienen más opciones para abastecer sus negocios, esto sumado a la capacidad de integrarse hacia atrás, tienden a realizar sus propias importaciones. Debido a esto, es necesario realizar una investigación de mercados para comprender mejor a los clientes actuales y así poder responder con una estrategia eficiente y eficaz para satisfacer sus necesidades.

En la población de la investigación de mercados se consideró cinco tipos de perfiles a los cuales se les podría realizar este estudio. Entre ellos se consideró a los clientes minoristas, clientes mayoristas, competencia local, dueños de talleres y empleados. Todos ellos cuentan con una edad desde 25 a 60 años, son de género masculino - femenino y muchos de ellos compran en volúmenes.

- Los clientes minoristas compran en pequeñas cantidades y pasan recorriendo los almacenes ubicados en el centro de la ciudad para observar cuál les ofrece un mejor precio.
- Los clientes mayoristas, son los que compran en grandes volúmenes de productos y dinero, tienen la ventaja de recibir descuentos especiales en las compras.

- Los competidores locales son los que compiten en la misma categoría de productos y están ubicados geográficamente en el mismo lugar.
- Los dueños de los talleres son los que ofrecen el servicio de reparación de motos y bicicletas, y a su vez compran mercadería para vender en sus negocios.
- Los empleados son los que trabajan en la empresa y en la competencia local.

Los grupos a estudiar serán los clientes mayoristas, minoristas y colaboradores ya que pueden ofrecer una perspectiva interna y externa e información valiosa para formular las futuras estrategias. En este el perfil de los mayoristas se puede encontrar que son clientes frecuentes y compran grandes cantidades de productos, estos son los que mejor conocen cómo funciona la empresa. Los clientes minoristas compran frecuentemente pero en pocas cantidades. Es necesario realizar un estudio ya que son los clientes quienes pueden facilitar la información relevante al momento de toma de decisiones para el beneficio mutuo.

El perfil de los clientes mayoristas es:

- Clientes que compran desde \$2500 en adelante al año y piden más de 10 productos por factura.
- Edad: 25 a 60 años
- Género: masculino y femenino
- Son clientes frecuentes de la empresa y mayoristas conocidos en el mercado de repuestos de motos y bicicletas. Compran en grandes volúmenes y reciben descuentos adicionales.
- Ubicación geográfica: principales ciudades del Ecuador -Quevedo, Guayaquil, Machala, Quito, Ambato, etc.

El perfil de los clientes minoristas es:

- Clientes que compran más de 3 veces al mes un monto de \$50 por pedido y realizan un total de compras al año de hasta \$2499.

- Edad: 25 a 60 años
- Género: masculino y femenino
- Son clientes frecuentes de la empresa pero compran en pequeñas cantidades.
- Ubicación geográfica: Ciudad de Guayaquil y cantones cercanos.

Para efectos del estudio, se va a efectuar una investigación concluyente a los clientes mayoristas y minoristas, es decir encuestas. Éstas permiten tener datos específicos y directos al momento de recolectar información que cumplan con los objetivos de la investigación.

En el estudio de los colaboradores se realizará una investigación exploratoria, en este caso entrevistas a profundidad, ya que permite conocer información más detallada al momento de desarrollar el estudio. Permite indagar detalladamente la información de los investigados para así poder obtener y comparar las diferentes perspectivas de los clientes mayoristas. Este método de investigación le permite al investigador acercarse más al entrevistado.

2.4.1. Investigación Concluyente

La investigación concluyente busca una información exacta en el estudio. Es apropiada para comprobar los datos previamente conocidos por el investigador. Este método tiene la ventaja que es el más usado y más rápido al momento de recopilar información.

2.4.1.1. Encuestas telefónicas

Las encuestas serán realizadas en base a un censo poblacional, es decir encuestar al total de clientes mayorista y minoristas que tiene la empresa. Ésta cuenta con una base de datos de 21 clientes mayoristas y 66 clientes minoristas. A continuación se propone el siguiente formato de encuesta.

Encuesta mayoristas

Nombre: _____ Edad: _____ Ciudad: _____

1. **¿Qué tiempo le toma en llegar los pedidos que ordena a sus proveedores?**
 - a) 1 Día
 - b) 2 Días
 - c) 3 Días
 - d) 4 Días o mas
2. **¿Con qué frecuencia realiza sus pedidos?**
 - a) 1 vez por semana
 - b) 2 a 3 veces por semana
 - c) 4 a 5 veces por semana
 - d) 6 veces o más
3. **¿Qué factor influye al elegir un proveedor?(Respuesta única)**
 - a) Calidad
 - b) Precios
 - c) Servicios
 - d) Formas de pago
 - e) Antigüedad del proveedor
 - f) Otro: _____
4. **¿Prefiere realizar pedidos en el establecimiento o ser visitado por un vendedor?**
 - a) Establecimiento
 - b) Vendedor
5. **¿Con frecuencia realiza pedidos a través de los vendedores?**
 - a) Si
 - b) No (pase a la pregunta 7)
6. **¿A cuántos vendedores recibe usted en una semana en su establecimiento?**
 - a) 1
 - b) 2

- c) 3
- d) 4 o más

7. ¿Qué medio de comunicación prefiere realizar los pedidos?

(respuesta única)

- a) Llamada telefónica
- b) Fax
- c) Email
- d) Correo local
- e) Vendedores
- f) Otros_____

8. ¿En qué condiciones le llega la mercadería que pidió? Si su respuesta es mala condición ¿cuál fue la causa?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo_____

9. ¿Cuál es su frecuencia de devolución de mercadería? Y ¿cuál es el motivo?

- a) 1 vez por pedido
- b) 1 vez cada dos pedidos
- c) Nunca
- d) Otro:_____

Motivo:_____

10. ¿Qué factor influye en usted en el momento de la compra?

(respuesta única)

- a) Cercanía de local
- b) Vendedores
- c) Precios
- d) Calidad de productos
- e) Servicio al cliente
- f) Otro:_____

11. ¿A qué empresa le compra más? (respuesta única)

12. ¿Qué le atrae de la empresa donde compra más(respuesta de la pregunta 11)? (respuesta única)

- a) Atención al cliente
- b) Calidad de productos
- c) Formas de pagos
- d) Precios
- e) Rapidez en los Servicios
- f) Otro:_____

13. ¿Qué calidad de productos prefiere al comprar? (Respuesta única)

- a) Chino económico
- b) Chino clase A
- c) Taiwán
- d) Otro:_____

Desde la pregunta 14 en adelante son enfocadas a la empresa de estudio.

14. ¿Cómo considera la calidad de productos que ofrece la compañía?

- a) Excelente
- b) Bueno.
- c) Regular
- d) Malo

**15. Si la empresa fuese una persona ¿Cómo lo reflejaría?.
Relaciónelo.**

- a) Amigable
- b) Competente
- c) Rudo
- d) Aventurero
- e) Sofisticado

16. ¿Está satisfecho con el servicio ofrecido por la empresa?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- c) Totalmente desacuerdo

**17. ¿Qué es lo que más le gusta del servicio de la empresa?
(Respuesta única)**

- a) Atención personalizada
- b) Formas de pago
- c) Tiempos de envíos
- d) Servicio al cliente
- e) Otro: _____

18. ¿Qué opina usted sobre la variedad de productos que ofrece la empresa?

- a) Bien surtido
- b) Surtido
- c) Bajo surtido

19. ¿Cree que la atención recibida en el establecimiento es la adecuada?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- c) Totalmente desacuerdo

20. ¿Cree que la ubicación de la empresa es la correcta?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- c) Totalmente desacuerdo

21. ¿Según su criterio, cree usted que se cumplen los tiempos establecidos de entrega?

- a) Si
- b) No

22. ¿En qué tiempo se le demora en llegar lo que usted solicita a la empresa?

- a) 1 Día
- b) 2 Días

- c) 3 Días
- d) 4 o mas

23. ¿Cuál es el tiempo máximo que debería tomar la entrega de mercadería?

- a) 1 Día
- b) 2 Días
- c) 3 Días
- d) Otro: _____

24. ¿Le han llegado completos sus pedidos?

- a) Si
- b) No

Si su respuesta es no, ¿Cuál ha sido la causa?

- a) Falta de Stock
- b) Error de la empresa
- c) Robo
- d) Otro _____

25. ¿Está satisfecho con la presentación de los productos que ofrece la compañía?

- a) Si
- b) No

26. ¿Está satisfecho con el embalaje de los bultos y cartones?

- a) Si
- b) No

Hallazgos

Encuesta a minoristas

- 1. ¿Con qué frecuencia realiza sus compras?**
 - a) 1 vez por semana
 - b) 2 a 3 veces por semana
 - c) 4 a 5 veces por semana
 - d) 6 veces o más

- 2. ¿Qué factor influye al elegir un proveedor?(elija una 1 respuesta)**
 - a) Calidad
 - b) Precios
 - c) Servicios
 - d) Antigüedad del proveedor
 - e) Otro: _____

- 3. ¿A qué empresa le compra más?**

- 4. ¿Qué le atrae de la empresa donde compra más(respuesta de la pregunta 3)? (respuesta única)**
 - a) Atención al cliente
 - b) Calidad de productos
 - c) Formas de pagos
 - d) Precios
 - e) Rapidez en los Servicios
 - f) Otro: _____

- 5. ¿Qué calidad de productos prefiere al comprar? (Respuesta única)**
 - a) Chino económico
 - b) Chino clase A
 - c) Taiwán
 - d) Otro: _____

Las siguientes preguntas se refieren ÚNICAMENTE a la empresa “Super Motos y Bicicletas”

- 6. ¿Cómo considera la calidad de productos que ofrece la compañía?**
 - a) Excelente
 - b) Bueno.
 - c) Regular
 - d) Malo
- 7. Si la empresa fuese una persona ¿Cómo lo reflejaría?.
Relaciónelo. (Respuesta única)**
 - a) Amigable
 - b) Competente
 - c) Rudo
 - d) Aventurero
 - e) Sofisticado
- 8. ¿Está satisfecho con el servicio ofrecido por la empresa?**
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - c) Totalmente desacuerdo
- 9. ¿Qué es lo que más le gusta del servicio de la empresa?
(Respuesta única)**
 - a) Atención personalizada
 - b) Tiempos de despacho
 - c) Precios
 - d) Servicio al cliente
 - e) Otro: _____
- 10. ¿Qué opina usted sobre la variedad de productos que ofrece la empresa?**
 - a) Bien surtido
 - b) Surtido
 - c) Bajo surtido
- 11. ¿Cómo considera los precios de la empresa?**

- a) Alto
- b) Medio
- c) Bajo

12. ¿Cree que la atención recibida por parte del personal en el establecimiento es la adecuada?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- c) Totalmente desacuerdo

13. ¿Cree que la ubicación de la empresa es la correcta?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- c) Totalmente desacuerdo

14. ¿Cree que la presentación del local es la adecuada?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- c) Totalmente desacuerdo

15. ¿Está satisfecho con los tiempos de despacho en el establecimiento?

- a) Si
- b) No

16. ¿Se le han entregado completos sus pedidos?

- a) Si
- b) No

17. ¿Cree usted que sus pedidos son embalados/empacados de manera apropiada?

- a) Si
- b) No

Hallazgos

2.4.2. Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria busca una información aproximada para la toma de decisiones. Es apropiada para identificar los problemas internos de la empresa y las oportunidades que se presenten en el mercado. Con este método de investigación, se tiene la ventaja que es flexible al criterio del investigador y puede ser cambiante al momento de su ejecución.

2.4.2.1. Entrevista a Profundidad

En la entrevista a profundidad es necesario tener datos principales del colaborador para luego realizar el análisis, a continuación se proponen los siguientes formatos:

Guía de la entrevista para colaboradores

1. ¿Qué actividades realiza en la empresa?
2. ¿Sabe la expectativa que tiene la empresa de usted?
3. ¿Cuántos pedidos le toca despachar a la semana?
4. ¿Cuánto tiempo tarda en despachar los pedidos?
5. ¿Está siempre disponible la mercadería para el despacho?
6. Según usted, ¿Qué factores cree que puedan afectar a la velocidad de los despachos?
7. ¿Conoce sobre todos los productos de la empresa?
8. ¿Ayuda a los clientes que no tienen conocimientos de los nuevos productos? ¿De qué manera?

9. ¿Qué es lo que más le aporta usted a la empresa?
10. ¿Tienen los materiales necesarios para realizar el trabajo correctamente?
11. ¿Está satisfecho con los instrumentos de trabajo que le provee la empresa?
12. ¿Qué opina sobre la dirección del supervisor?
13. ¿Conoces los objetivos de la empresa?
14. ¿Cree tener la libertad de realizar las actividades en el trabajo?
15. ¿Qué opina sobre el ambiente de trabajo?
16. ¿Está satisfecho en el trabajo?

Guía de la entrevista para el personal administrativo

1. ¿Qué actividades realiza en la empresa?
2. ¿Cuántos pedidos le toca revisar a la semana?
3. ¿Está siempre disponible la mercadería para el despacho?
4. Según usted, ¿Qué factores cree que puedan afectar a la velocidad de los despachos?
5. ¿Conoce sobre todos los productos de la empresa?
6. ¿Ayuda a los clientes que no tienen conocimientos de los nuevos productos? ¿De qué manera?
7. ¿Qué es lo que más le aporta usted a la empresa?
8. ¿Qué opina sobre los colaboradores de la empresa?
9. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
10. ¿Qué opina sobre el ambiente de trabajo?
11. ¿Cuál cree que es el problema principal de la empresa?
12. ¿Cuál sería la solución a ese problema(s)?

2.4.3. Resultados de entrevistas

Entrevista a profundidad



Nombre: Merlín Saavedra

Edad: 30 años

Género: Masculino

Cargo: Ayudante de Bodega

Ubicación: Colón y Chimborazo

Datos relevantes

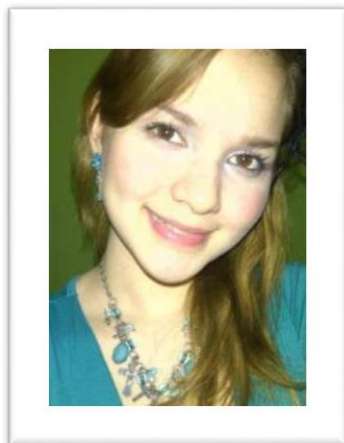
- Merlín es un ayudante de bodega de la empresa Super motos y Bicicletas.
- Tiene experiencia laboral de otras empresas del mismo tipo, esto le da una gran ventaja ya que conoce la forma de trabajar.
- Es analfabeto lo cual representa una gran desventaja.
- Tiene menos de un año en la empresa.

Análisis

- En las actividades principales se encarga de ayudar al cliente en el momento de la compra y de arreglar el local.
- Trata ayudar al cliente con sus necesidades y explica sobre el funcionamiento de ciertos productos.
- Despacha los pedidos que están en su capacidad con un aproximado de 15 a la semana.
- Al momento de recibir pedidos, él se encarga de recoger y buscar la mercadería necesaria para el despacho.
- No tiene un tiempo aproximado para el despacho de la mercadería, pero indica que si varia cuando el local está lleno a cuando no lo está.

- Indica que para mejorar la velocidad de despacho siempre tiene que estar despejadas las vías del local para una fácil circulación.
- Tiene conocimiento sobre los productos de la empresa.
- Tiene los suficientes materiales para realizar su trabajo.
- Consulta al jefe al momento de realizar alguna decisión importante.
- Se encuentra satisfecho en el trabajo ya que le gusta la línea de repuestos de motos y bicicletas.
- Está satisfecho con el supervisor ya que siempre le puede hablar.
- Opina que la distancia entre el local y la bodega es muy distante que puede afectar a los despachos.

Entrevista a profundidad



Nombre: Melanie Piedra

Edad: 20 años

Género: Femenino

Cargo: Ayudante

Ubicación: Colón y Chimborazo

Datos relevantes

- Melanie se encarga de tomar los pedidos y ayudar a despachar los pedidos.
- No tiene experiencia laboral previa.
- Está siguiendo la universidad y va por los primeros semestres.
- Tiene más de un año trabajando en la empresa.

Análisis

- Se encarga recoger los pedidos, llamadas, tomar los pedidos y revisar si todo está completo, los cuales representan las funciones básicas en el negocio.

- Toma los pedidos cuando el cliente entra al local y le explica sobre el funcionamiento de los productos, especialmente a los clientes que tienen poco conocimiento.
- Nunca recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa, tuvo que aprender con la práctica, lo cual tomo mucho tiempo para adaptarse al trabajo.
- Despacha de 10 a 15 pedidos por semana y se toma una hora a una hora y media en despachar un pedido en promedio dependiendo del tamaño.
- Indica que no siempre hay mercadería disponible y eso afecta en el momento de vender y despachar la mercadería ya que la bodega se encuentra distante y no siempre cuentan con la disponibilidad de tiempo para abastecer el stock.
- No se abastece una semana la mercadería en el local, es necesario ir varias veces a la bodega para tener mercadería para vender durante esos días.
- Otro factor que implica un retraso en los despachos es cuando no localizan la mercadería debido al desorden. Hay mercadería sobre mercadería lo cual dificulta la búsqueda.
- No tiene conocimiento sobre los repuestos de motos ya que presenta una mayor dificultad al momento de aprender por la variedad de las piezas. Esto es debido a que no recibió la capacitación adecuada al momento de ingresar al trabajo.
- Una de las herramientas que más utiliza es la computadora para tomar los pedidos de los clientes, ya que facilita la toma de pedidos y el conocimiento de los precios.
- No está satisfecha con el supervisor ya que no es discreto al momento de llamar la atención frente a los clientes. Le afecta psicológicamente y al ambiente de trabajo. Prefiere que le llamen la atención luego de que cierren el día.

Tabla de análisis de colaboradores

TABLA 7: ANÁLISIS DE COLABORADORES

Tema	Merlín Saavedra	Melanie Piedra
Actividades que desempeñan	Arreglar el local y despachar.	Tomar pedidos, recibir llamadas y atender al cliente
Despachos	15 despachos por semana	10 a 15 despachos por semana variando de una hora a una hora y media por pedido.
Capacitación	Conoce sobre la línea ya que presenta experiencia en trabajos anteriores	No recibió capacitación al momento de laborar para la empresa.
Disponibilidad de la mercadería y velocidad de despacho	Indica que sí existe disponibilidad de mercadería despacho pero el desorden afecta a la velocidad de entrega	Indica que no siempre está disponible ya que la bodega de la empresa queda en una distancia lejana.
Conocimiento de los productos	Conoce sobre los productos de la empresa en su totalidad.	Conoce solo los repuestos de bicicleta
Herramientas que utiliza más	Herramientas como piola y materiales pesados.	Computadora para la toma de pedidos.
Satisfacción con el supervisor	Satisfecho	Insatisfecha ya que indica que no le agradan los reclamos frente a los demás.

Elaboración: Autor

Entrevista a profundidad



Nombre: Alfredo Ajoy

Edad: 49 años

Género: Masculino

Cargo: Administrador

Ubicación: Colón y Chimborazo

Datos relevantes

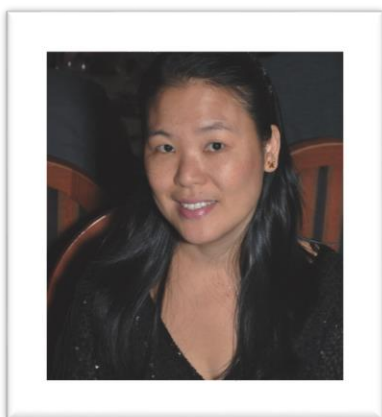
- Es el encargado de cuidar el establecimiento y es el que mantiene el contacto directo con los colaboradores.
- Se encarga de revisar que todo esté en orden y en buen funcionamiento.
- Tiene estudios universitarios en economía y tiene más de 22 años trabajando en el mercado de motos y bicicletas.

Análisis

- La actividad principal que realiza es la toma de pedidos, cobrar y despachar la mercadería en el establecimiento. Es el encargado de pagar el sueldo a los colaboradores y controlar su comportamiento.
- Le toca despachar decenas de pedidos diarios y revisarlos para que estos no hagan falta al momento de que entregar.
- Indica que siempre hay mercadería en el establecimiento, pero este a lo largo de toda se la semana suele agotarse con facilidad y suelen perderse pedidos al momento que el cliente lo necesite.
- Indica que la colaboradora Melanie es muy lenta para tomar los pedidos y para despacharlos. Se puede observar una molestia al momento de nombrarla. Ya que indica que comete muchos errores al tipiar y suele equivocarse cuando saca la mercadería para revisar.

- Conoce sobre todos los productos de la empresa ya que lleva más de 22 años trabajando en la misma línea. Indica que sabe tejer aros y armar las bicicletas en su totalidad.
- Indica que siempre comunica a los clientes la forma de utilizar el producto al momento que ellos le pregunten.
- Cree aportar a la empresa con el mejor cuidado y control sobre las funciones principales, es decir el funcionamiento del día a día.
- Según el administrador los colaboradores trabajan a medias, ya que Melanie hace mal las cosas en el trabajo, y siempre llega tarde; Merlin no tiene los estudios necesarios para cumplir un rol total en la empresa pero le gusta el aporte que realiza.
- Según el administrador el ambiente de trabajo en la empresa es tranquilo, sólo con excepción cuando los colaboradores hacen mal las cosas.
- Los objetivos de la empresa según el administrador es lograr incrementar las ventas.
- El mayor problema de la empresa es “la poca organización que tenemos” ya que siempre existen equivocaciones y cuentan dinero.
- Según el administrador, una de las soluciones sería reemplazar a Melanie en el trabajo.

Entrevista a profundidad



Nombre: Carolina Chang

Edad: 43 años

Género: Femenino

Cargo: Gerente general - Dueña

Ubicación: Colón y Chimborazo

Datos relevantes

- Es el encargado de cuidar y manejar el buen funcionamiento de la empresa.
- Se encarga de manejar las importaciones y las cuentas de la empresa.
- Tiene estudios universitarios en ventas y tiene más de 22 años trabajando en el mercado de motos y bicicletas.

Análisis

- La actividad principal que realiza en la empresa es manejar las importaciones y controlar que todo vaya bien en conjunto. Atiende a los clientes y ofrece los productos.
- Revisa muy pocos pedidos a la semana, según indica máximo revisa “unos cinco pedidos a la semana como mucho”. Ya que no es su rol principal aunque no le molesta realizarlo.
- Indica que muchas veces falta mercadería para despachar ya que el personal no indica que productos son los que faltan y hacer el reabastecimiento de stock.
- Según la entrevistada, indica que la velocidad de despacho está muy influenciada por el stock y la disponibilidad del encargado del camionero.
- Conoce todos los productos de la empresa y los productos que no son, ya que tiene que saber de todo para realizar las importaciones. Siempre revisa los catálogos que envían desde los otros países para realizar los pedidos.
- Cuando llega mercadería nueva llama a los clientes a ofrecer y siempre explica que productos son los que llegan.

- Le aporta a la empresa su calidad y el compromiso de llevarla hacia delante con las mejores decisiones.
- Según la gerente general, los colaboradores trabajan bien y siempre trata de mantener el buen ambiente en la empresa. Indica que a Melanie le falta seriedad al momento de trabajar ya que “pasa jugando con el celular”.
- El objetivo de la empresa es vender más y ser una empresa más grande.
- Indica que el problema principal de la empresa es la falta de capital de trabajo.

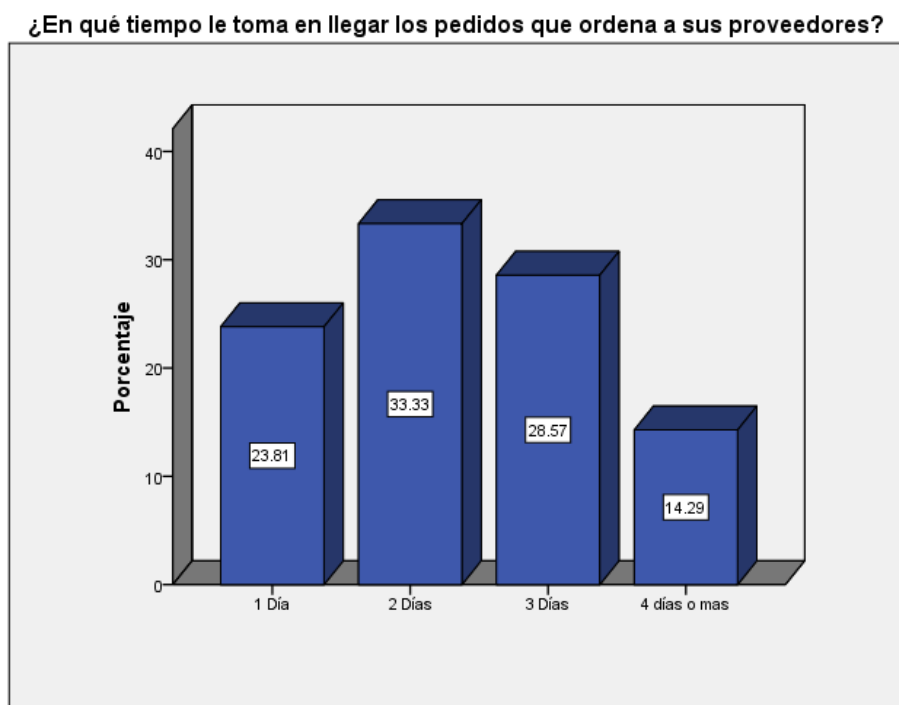
Conclusiones de la entrevista

Se pudo detectar que existe una gran diferencia entre Merlín y Melanie en las actividades que desempeñan, pero tienen una idea conjunta que la bodega está lejos y afecta al momento de despacho ya que no existe el 100% de mercadería para toda la semana. El hecho de que Merlín haya trabajado para otras empresas supone que tenga una mayor ventaja sobre Melanie al momento de realizar las actividades internas. Melanie no ha recibido capacitación sobre las actividades y productos de la empresa.

El supervisor crea un ambiente de trabajo tenso al momento de realizar reclamos a los trabajadores frente a los clientes. Al contrario el supervisor indica que Melanie es la que realiza mal los trabajos y crea equivocaciones en la empresa. Este conflicto interno genera que algunas operaciones se hagan lentas. Todos concuerdan que existe una falta de stock a lo largo de toda la semana.

2.4.4. Resultados de la investigación cuantitativa a mayoristas

GRÁFICO 21: TIEMPO EN LLEGAR PEDIDOS



Fuente: autor

Base: 21

TABLA 8: TIEMPO DE LLEGADA DE PEDIDOS

	Frecuencia	Porcentaje
1 Día	5	23.8
2 Días	7	33.3
3 Días	6	28.6
4 días o mas	3	14.3
Total	21	100.0

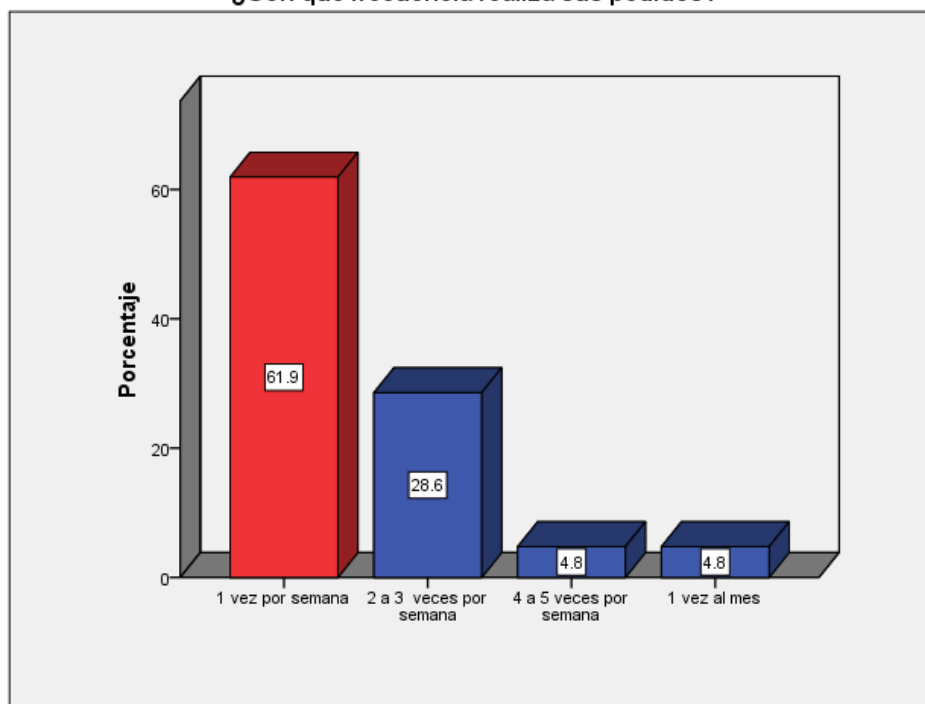
Fuente: autor

Se puede observar que la mayor frecuencia que se toma en llegar los pedidos es de dos días representando el 33,33% del total de clientes. Seguido los pedidos recibidos a tres días con una representación del 28,6% y pedidos de un día para otro con una representatividad del 23,8%, este factor depende en gran parte del tipo de transporte o la flota que se contrate.

Es aquí donde se quiere situar parte de la estrategia del proyecto para mejorar el servicio.

GRÁFICO 22: FRECUENCIA DE PEDIDOS

¿Con qué frecuencia realiza sus pedidos?



Fuente: Autor

Base: 21

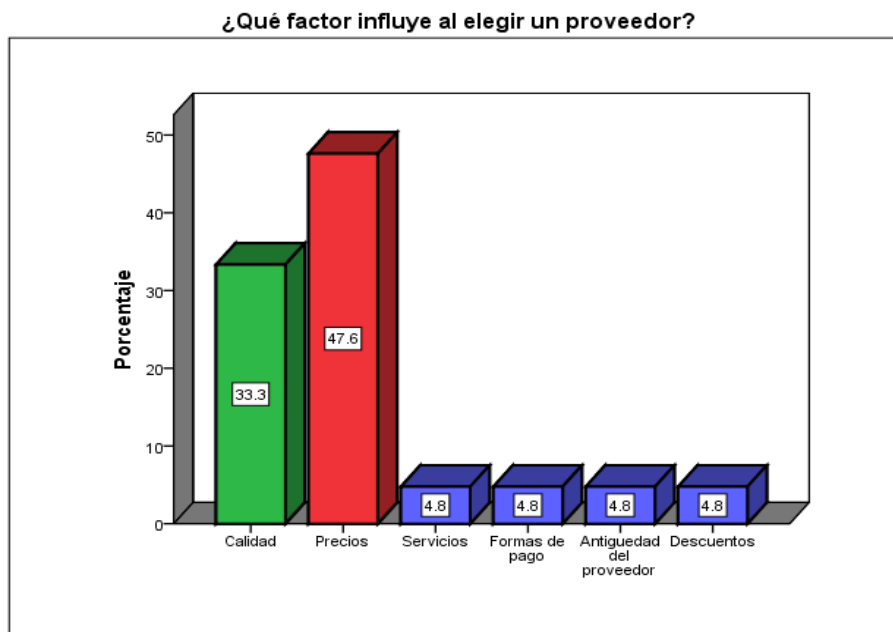
TABLA 9: FRECUENCIA DE PEDIDOS

	Frecuencia	Porcentaje
1 vez por semana	13	61.9
2 a 3 veces por semana	6	28.6
4 a 5 veces por semana	1	4.8
1 vez al mes	1	4.8
Total	21	100.0

Fuente: Autor

El 61,9% de los encuestados respondieron que efectúan pedidos una vez por semana, añadieron que lo realizan de esta manera debido a que necesitan surtir el stock de sus negocios y tratan de trabajar con los mismos proveedores.

GRÁFICO 23: FACTORES PARA ELEGIR PROVEEDORES



Fuente: Autor

Base: 21

TABLA 10: FACTORES PARA ELEGIR PROVEEDORES

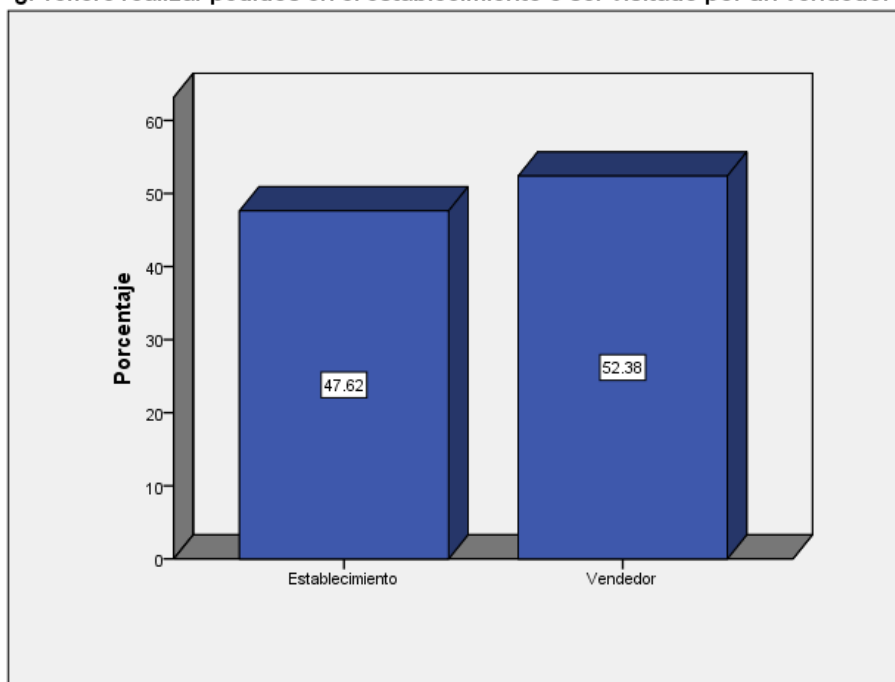
	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	7	33.3
Precios	10	47.6
Servicios	1	4.8
Formas de pago	1	4.8
Antigüedad del proveedor	1	4.8
Descuentos	1	4.8
Total	21	100.0

Fuente: Autor

En el estudio se puede observar que la mayoría de los clientes son influenciados por los precios económicos y la calidad de los productos, siendo el caso el 47,6% de los clientes buscan el precio y el 33,3% buscan la calidad de los productos. Esto indica que la empresa se mueve en un mercado donde se batalla por precios y calidad.

GRÁFICO 24: PEDIDOS: EN EL LOCAL VS. VISITA DE VENDEDOR

¿Prefiere realizar pedidos en el establecimiento o ser visitado por un vendedor?



Fuente: autor

Base: 21

TABLA 11: PEDIDOS EN EL LOCAL VS. VISITA DE VENEDORES

	Frecuencia	Porcentaje
Establecimiento	10	47.6
Vendedor	11	52.4
Total	21	100.0

Fuente: Autor

Según la investigación se puede concluir que el 47,6% de los clientes de la empresa prefieren un lugar físico para realizar sus pedidos ya que pueden observar en directo los productos y manipularlos para sentir la calidad, a diferencia del 52,4% que prefieren ser visitados por un vendedor que les lleve muestras y así lograr reducir el tiempo de transportación hasta el lugar físico. Los clientes que prefieren vendedores acotaron que el problema de comprar a los vendedores es que no poseen todas las muestras que ellos quieren observar de los productos nuevos y la gran mayoría solo presentan fotografías que no cumple con las expectativas de ellos.

GRÁFICO 25: FRECUENCIA DE PEDIDOS CON VENDEDORES



Fuente: Autor

Base: 21

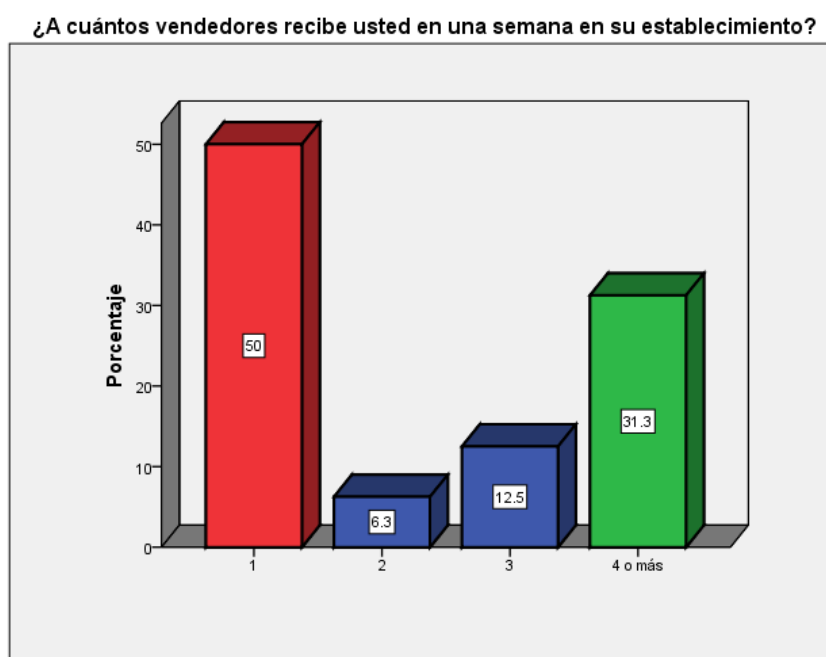
TABLA 12: FRECUENCIA DE PEDIDOS CON VENDEDORES

	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	76.2
No	5	23.8
Total	21	100.0

Fuente: Autor

El 76,2% de los encuestados realizan pedidos a través de vendedores debido a que les facilita la tarea de transportación hasta el establecimiento físico, tal es el caso de un cliente de la ciudad de Quito o de Ambato que incurriría en gastos mayores si viajara a la ciudad de Guayaquil para realizar cada pedido de mercadería que necesite. En la contraparte se encuentra el 23,8% de las personas realizan pedidos en un lugar físico ya que por la cercanía de sus distribuidores prefieren ir directamente a los locales y ellos mismos retirar los productos.

GRÁFICO 26: NÚMERO DE VISITAS SEMANALES DE LOS VENDEDORES



Fuente: autor

Base: 16

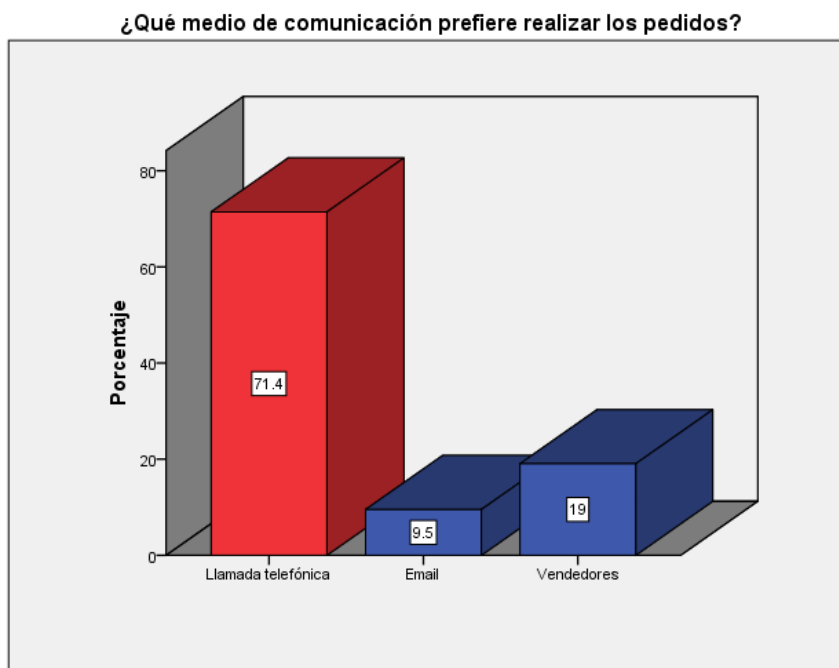
TABLA 13: NÚMERO DE VISITAS SEMANALES DE LOS VENDEDORES

	Frecuencia	Porcentaje
1	8	50.0
2	1	6.3
3	2	12.5
4 o más	5	31.3
Total	16	100.0

Fuente: Autor

De las 16 personas que indicaron que realizan pedidos a través de vendedores el 50% indicó que recibe por lo menos a un vendedor por semana en sus establecimientos. En el caso más extremo el 31,3% de los encuestados reciben a 4 o más vendedores a la semana, los cuales indicaron que se vuelve molesto la gran afluencia de ellos. Esto varía en gran medida sobre el volumen de negocio que puede tener el cliente.

GRÁFICO 27: MEDIO DE COMUNICACIÓN PARA REALIZAR PEDIDOS



Fuente: Autor

Base: 21

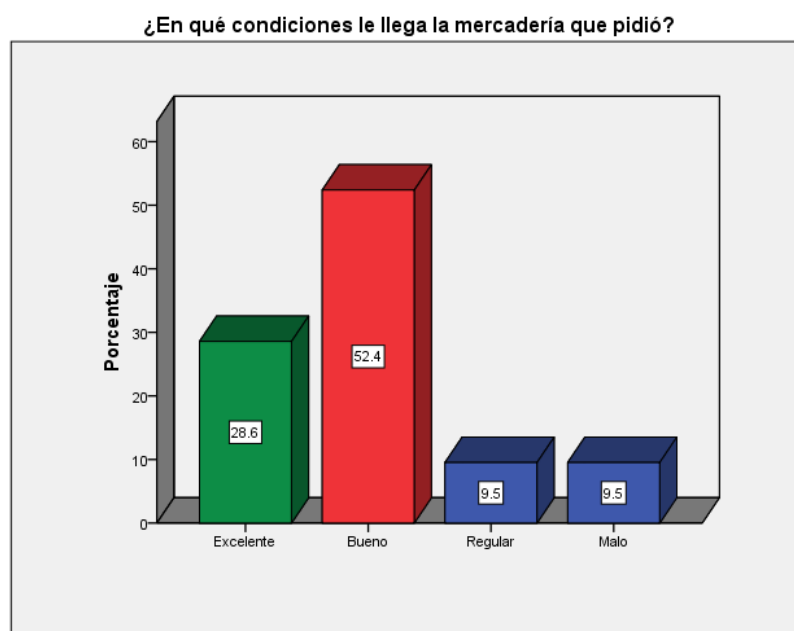
TABLA 14: MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA REALIZAR PEDIDOS

	Frecuencia	Porcentaje
Llamada telefónica	15	71.4
Email	2	9.5
Vendedores	4	19.0
Total	21	100.0

Fuente: Autor

Según la investigación realizada el 71,4% de los clientes prefieren el uso del teléfono como medio de comunicación principal con la empresa al momento de realizar las transacciones. Solo un reducido número de personas indicaron que realizan los pedidos por internet representando así el 9,5% de los encuestados. Esto es debido a la facilidad que les supone al momento de efectuar una llamada, este caso se da debido al perfil de los clientes de este tipo de mercado, la gran mayoría son clientes asiáticos mayores que no manejan en su perfección las tecnologías modernas.

GRÁFICO 28: CONDICIÓN EN QUE LLEGA LA MERCADERÍA



Fuente: Autor

Base: 21

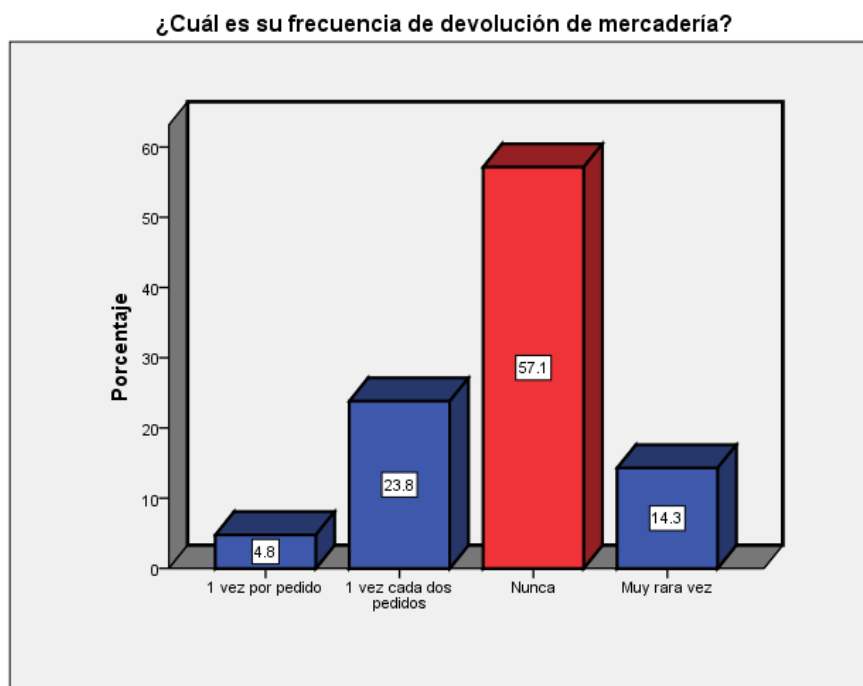
TABLA 15: CONDICIONES EN QUE LLEGA LA MERCADERÍA

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	28.6
Bueno	11	52.4
Regular	2	9.5
Malo	2	9.5
Total	21	100.0

Fuente: Autor

La mayoría de los clientes indican que los productos le llegan en un buen estado, representando el 52,4% de los encuestados, seguido por el 28,6% que indicaron que excelente. Los clientes que indicaron que la mercadería les llega en mal estado o regular es debido a los problemas con el transporte de carga que no lleva el debido cuidado con los al momento de apilar los productos en su flota. Entre los productos más afectados son los frágiles como los tanques de gasolina o los cascos de moto ya que un mínimo golpe afecta su estructura

GRÁFICO 29: FRECUENCIA DE DEVOLUCIÓN DE LA MERCADERÍA



Fuente: autor

Base: 21

TABLA 16: FRECUENCIA DE DEVOLUCIÓN DE LA MERCADERÍA

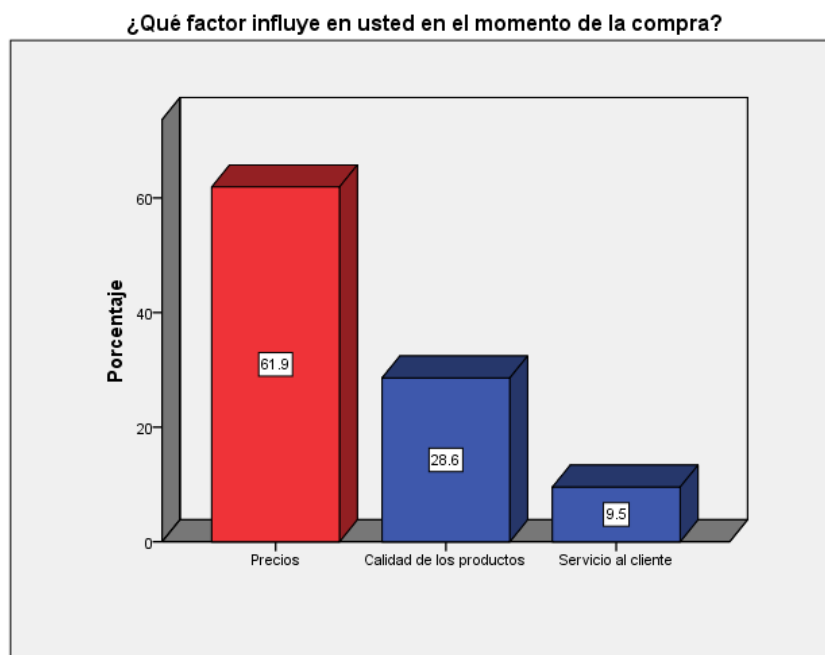
	Frecuencia	Porcentaje
1 vez por pedido	1	4.8
1 vez cada dos pedidos	5	23.8
Nunca	12	57.1
Muy rara vez	3	14.3
Total	21	100.0

Fuente: Autor

Los resultados de la investigación indican que el 57,1% de los clientes no devuelve la mercadería o muy rara vez la devuelven el cual representa el 14,3%. El 23,8% de los clientes devuelven a sus proveedores una vez cada dos pedidos. Según los hallazgos en la investigación se determinó que los clientes no devuelven la mercadería debido a que muchos proveedores no aceptan cambios y prefieren no tener problemas. También se detectó que los costos de los productos son bajos y realizar la transportación hasta el sitio de proveedor incurriría en gastos mayores a los del producto. En esos

casos los clientes prefieren liquidar los productos o en el caso más extremo asumir la pérdida.

GRÁFICO 30: FACTORES QUE INFLUYEN EN EL MOMENTO DE LA COMPRA



Fuente: Autor

Base: 21

TABLA 17: FACTORES QUE INFLUYEN EN EL MOMENTO DE LA COMPRA

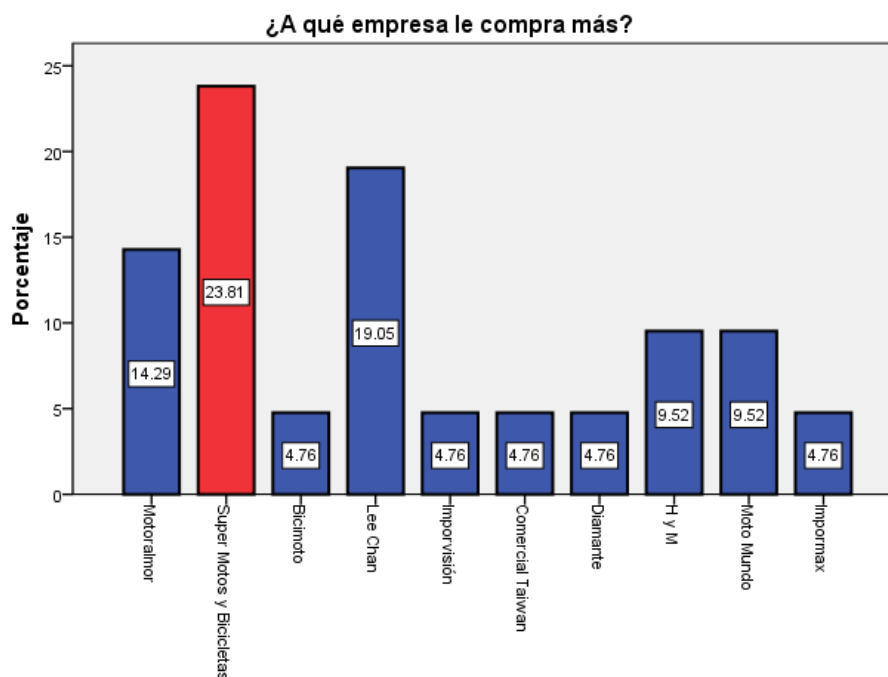
	Frecuencia	Porcentaje
Precios	13	61.9
Calidad de los productos	6	28.6
Servicio al cliente	2	9.5
Total	21	100.0

Fuente: Autor

Se determinó que justo al momento de realizar la compra la mayoría de los clientes se ven influenciados por los precios más que la calidad de los productos, siendo el primero el 61,9% a diferencia del segundo un 28,6%.

Solo el servicio al cliente influye un 9,5% de las decisiones finales de compra. Esto indica y corrobora la variable anterior que es un mercado netamente afectado por los precios.

GRÁFICO 31: EMPRESAS CON MAYOR NÚMERO DE COMPRAS



Fuente: Autor

Base: 21

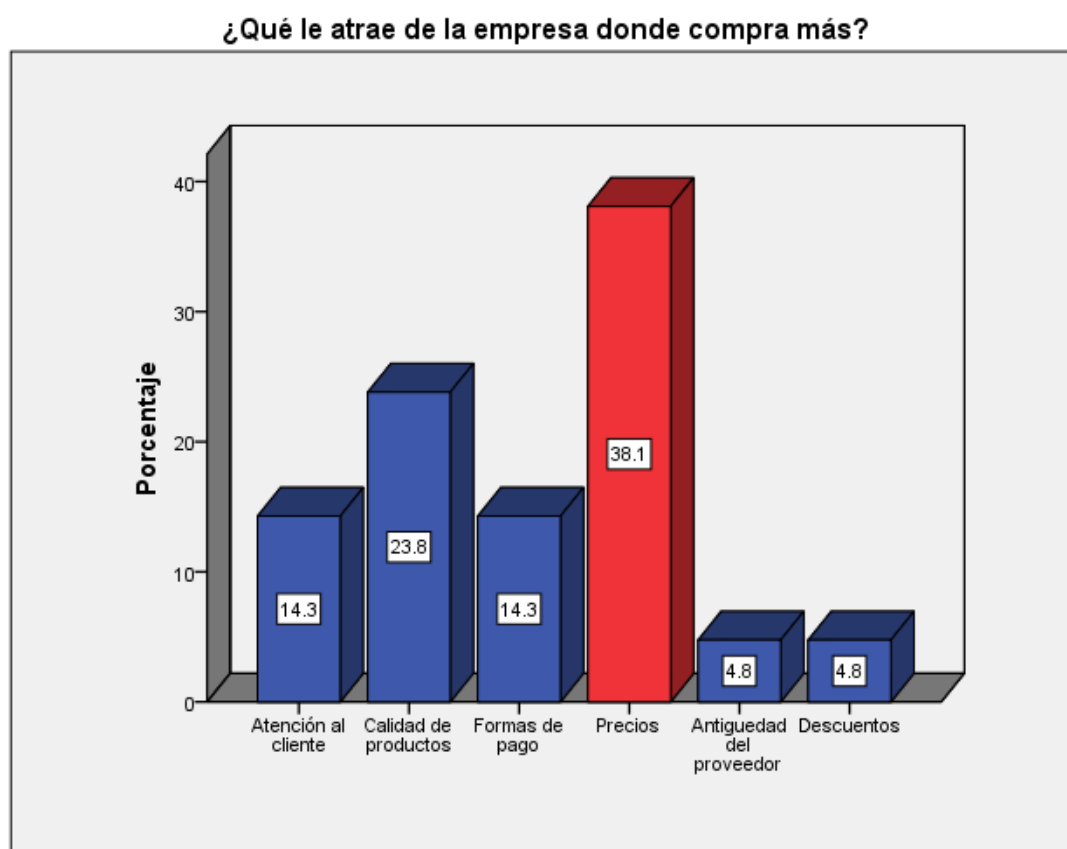
TABLA 18: EMPRESAS A LAS QUE COMPRAN MAS

	Frecuencia	Porcentaje
Motoralmor	3	14.3
Super Motos y Bicicletas	5	23.8
Bicimoto	1	4.8
Lee Chan	4	19.0
Imporvisión	1	4.8
Comercial Taiwán	1	4.8
Diamante	1	4.8
H y M	2	9.5
Moto Mundo	2	9.5
Impormax	1	4.8
Total	21	100.0

Fuente: Autor

Según la investigación Super Motos y Bicicletas posee el 23,8% de la participación sobre sus clientes principales, es decir los mayoristas, seguido por el 19% de la empresa Lee Chan que compiten la misma ubicación geográfica, en tercer lugar se encuentra Motoralmor con un 14,3% siendo una empresa cuencana.

GRÁFICO 32: FACTORES QUE HACEN ATRACTIVA A LA EMPRESA



Fuente: Autor

Base: 21

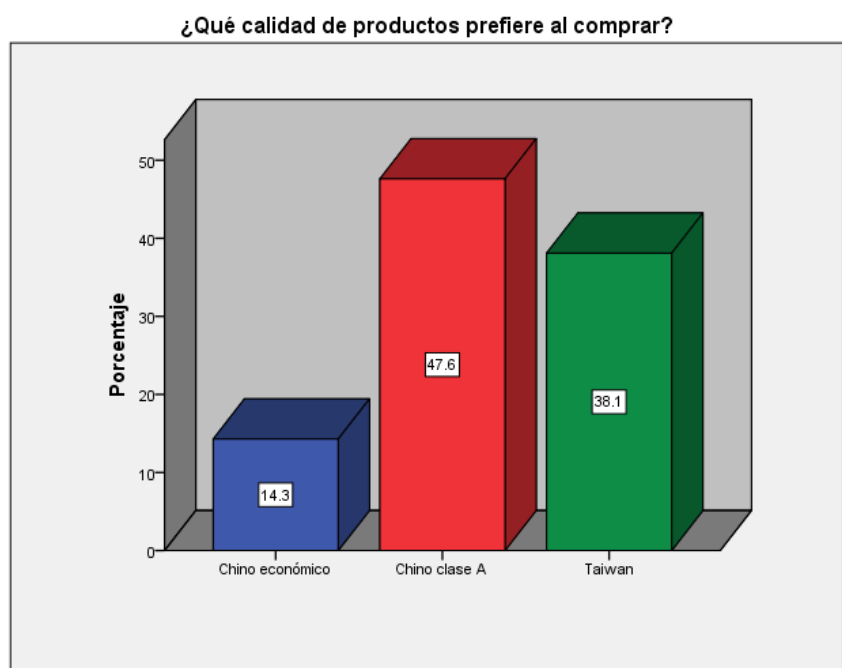
TABLA 19: FACTORES QUE HACEN ATRACTIVA A LA EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	3	14.3
Calidad de productos	5	23.8
Formas de pago	3	14.3
Precios	8	38.1
Antigüedad del proveedor	1	4.8
Descuentos	1	4.8
Total	21	100.0

Fuente: Autor

Según la investigación las personas encuestadas le atrae de la empresa donde compra más los precios con un 38,1%, siendo el caso los descuentos un factor que también es un efecto monetario directo prefieren tener precios bajos a que le ofrezcan descuentos. El 23,8% de los clientes prefieren la calidad de productos.

GRÁFICO 33: CALIDAD DE PRODUCTOS



Fuente: Autor

Base: 21

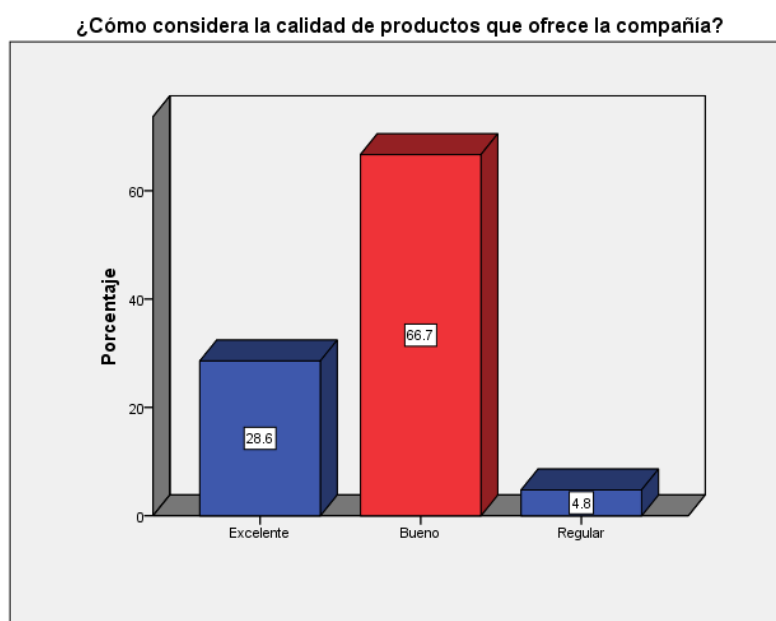
TABLA 20: CALIDAD DE PRODUCTOS

	Frecuencia	Porcentaje
Chino económico	3	14.3
Chino clase A	10	47.6
Taiwán	8	38.1
Total	21	100.0

Fuente: Autor

Se puede concluir que la mayoría de los clientes prefieren la calidad de los productos Chinos clase “A” siendo un 47,6%. Esto es debido a que son productos que ofrecen una resistencia relativamente buena a precios bajos, a diferencia con los productos taiwaneses, el cual prefieren un 38,1% de los clientes ya que son productos de alta duración y resistencia pero los precios son altos hasta que puede llegar a costar el doble del Chino clase “A”. Los productos Chinos económicos solo son preferidos por un 14,3% de los clientes ya que según los hallazgos presentan muchos problemas al momento de la venta.

GRÁFICO 34: ESTANDAR CALIDAD DE PRODUCTOS OFRECIDOS POR LA EMPRESA



Fuente: Autor

Base: 21

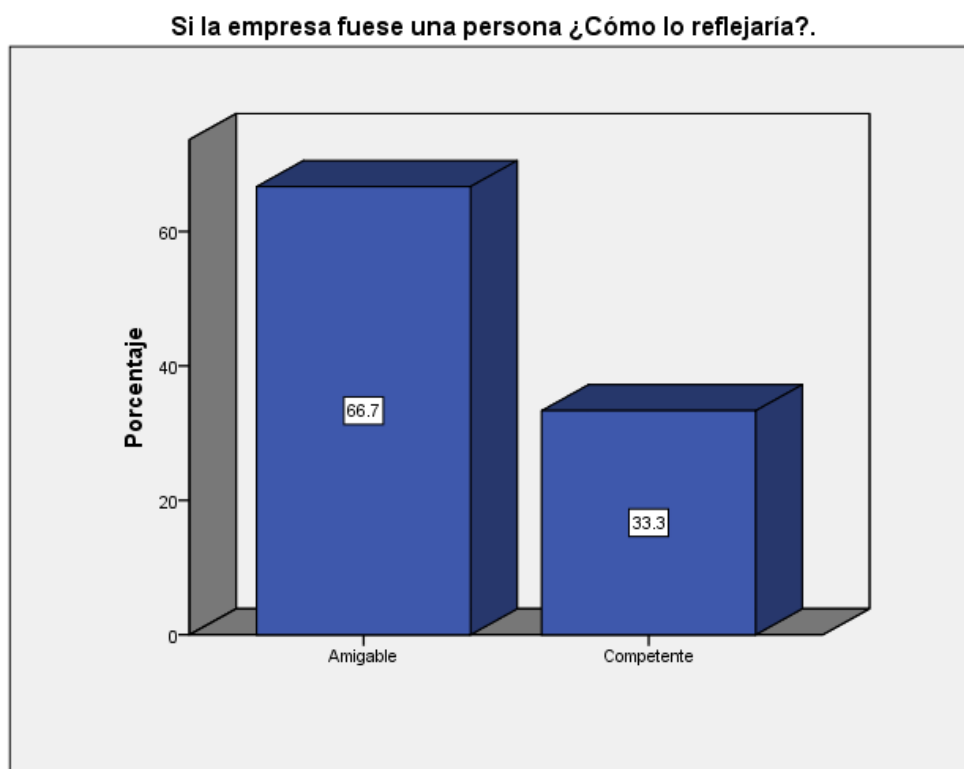
TABLA 21: ESTÁNDAR CALIDAD DE PRODUCTOS OFRECIDOS POR LA EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	28.6
Bueno	14	66.7
Regular	1	4.8
Total	21	100.0

Fuente: Autor

Según la investigación de mercado, la mayoría de los clientes de Super Motos y Bicicletas siendo el 66,7% indicaron que consideran que la empresa ofrece productos buenos. El 28,6% indicaron que la empresa ofrece productos excelentes. Esto va en relación a que la empresa en los últimos años ha dejado de importar productos de clase chino económico, para enfocarse en los productos de mejor calidad en duración.

GRÁFICO 35: COMO CALIFICA A LA EMPRESA



Fuente: Autor

Base: 21

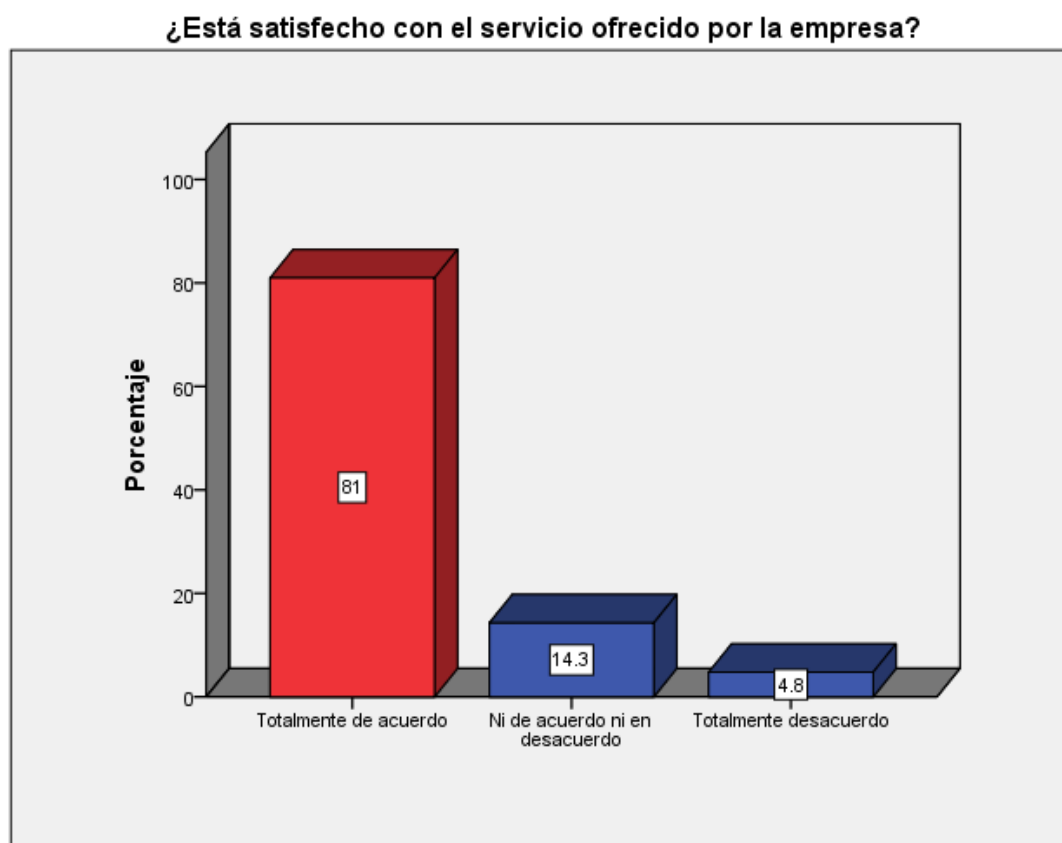
TABLA 22: COMO CALIFICA A LA EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje
Amigable	14	66.7
Competente	7	33.3
Total	21	100.0

Fuente: Autor

El 66,7% de los encuestados indicaron que la empresa Super Motos y Bicicletas está reflejado como una persona amigable y el 33,3% considera que es una empresa competente.

GRÁFICO 36: CRITERIO DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO BRINDADO



Fuente: Autor

Base: 21

TABLA 23: CRITERIO DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO BRINDADO

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	81.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	14.3
Totalmente desacuerdo	1	4.8
Total	21	100.0

Fuente: Autor

Según la investigación realizada el 81% de las personas consideran que están totalmente de acuerdo con los servicios de la empresa, el 14,3% le es indiferente.

GRÁFICO 37: ASPECTOS POSITIVOS DEL SERVICIO DE LA EMPRESA



Fuente: Autor

Base: 21

TABLA 24: ASPECTOS POSITIVOS DEL SERVICIO A LA EMPRESA

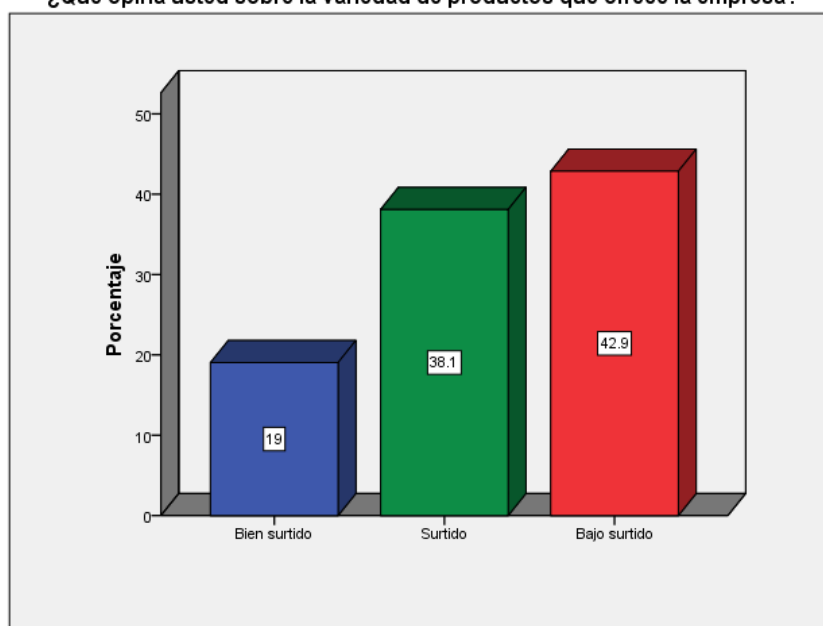
	Frecuencia	Porcentaje
Atención personalizada	9	42.9
Formas de pago	3	14.3
Tiempos de envíos	6	28.6
Servicio al cliente	2	9.5
Descuentos	1	4.8
Total	21	100.0

Fuente: Autor

Según la información obtenida el 42,9% de los encuestados se ven atraídos por la atención personalizada que se ofrece en la empresa. En los hallazgos se encontró que les gusta la atención recibida por la dueña de la empresa ya que mantienen un vínculo cercano con los clientes. El 28,6% les gustan los tiempos de envíos pero algunos creen que pueden ser mejorados debido a que suele haber demoras por falta de stocks como lo indican en la entrevista del cliente interno. El 14,3% de los encuestados les gusta la forma de pago que se ofrece siendo este en casos especiales hasta más de treinta días.

GRÁFICO 38: OPINIÓN SOBRE LA VARIEDAD DE PRODUCTOS

¿Qué opina usted sobre la variedad de productos que ofrece la empresa?



Fuente: Autor

Base: 21

TABLA 25: OPINIÓN SOBRE LA VARIEDAD DE PRODUCTOS

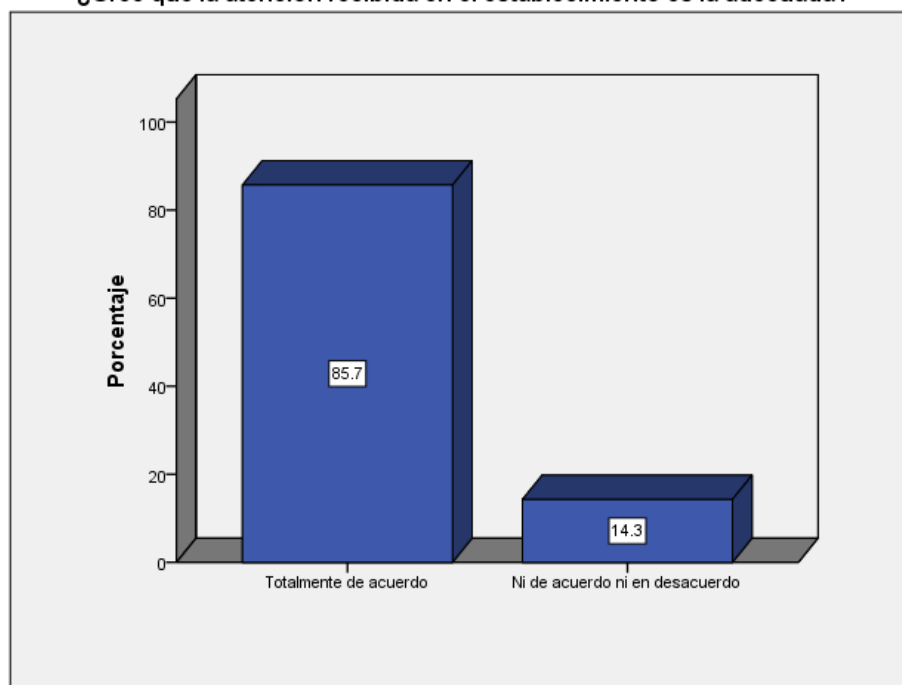
	Frecuencia	Porcentaje
Bien surtido	4	19.0
Surtido	8	38.1
Bajo surtido	9	42.9
Total	21	100.0

Fuente: Autor

Según la investigación de mercados realizada se llegó a encontrar que el 42,9% de los clientes consideran que la empresa posee un bajo surtido de la mercadería, un 38,1% considera que la empresa tiene un surtido medio y un 19% encuentra que está bien surtido. Según los clientes que indicaron que existe un bajo surtido es por la alta variedad de repuestos que existen. Lo cual es muy difícil para la empresa abastecerse de tantos tipos.

GRÁFICO 39: EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

¿Cree que la atención recibida en el establecimiento es la adecuada?



Fuente: Autor

Base: 21

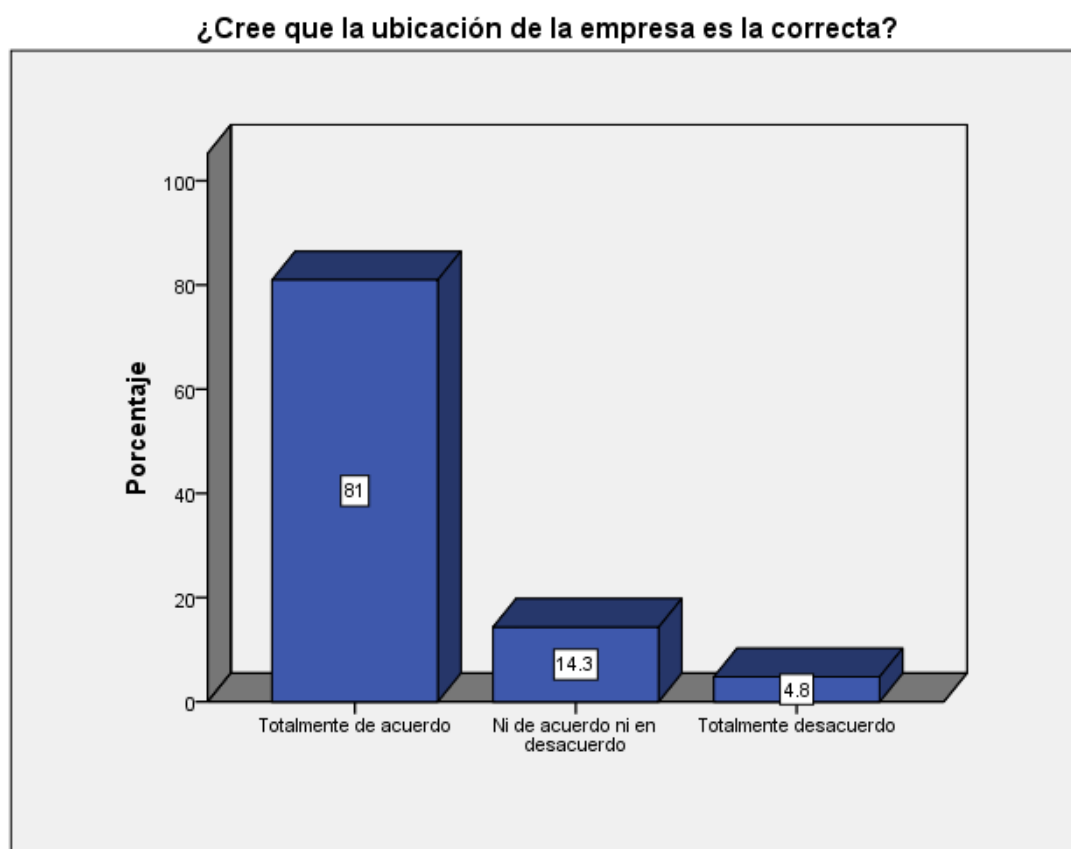
TABLA 26: EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	85.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	14.3
Total	21	100.0

Fuente: Autor

Según la investigación el 85,7% de los clientes consideran que la atención recibida en el establecimiento es la adecuada y un 14,3% le es indiferente. En los hallazgos se encontró que aunque la atención recibida es buena creen que el personal es muy lento al momento de tomar los pedidos.

GRÁFICO 40: OPINIÓN SOBRE LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: Autor

Base: 21

TABLA 27: OPINIÓN SOBRE LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA

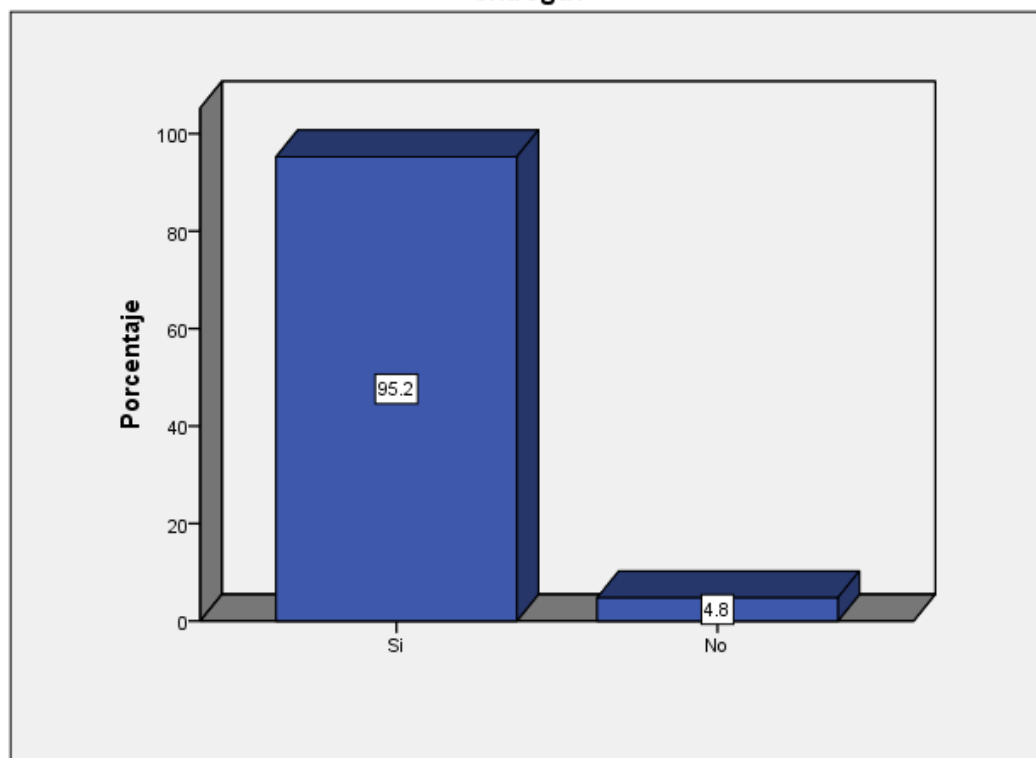
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	81.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	14.3
Totalmente desacuerdo	1	4.8
Total	21	100.0

Fuente: Autor

Según la investigación se llegó a concluir que la ubicación del local es la adecuada ya que el 81% indicó que están totalmente de acuerdo con la ubicación, el 14,3% le es indiferente y el 4,8% consideró que está en una mala ubicación. La según los clientes la ubicación es buena debido a que se encuentra en el centro y está ubicada en el sector de las motos y bicicletas.

GRÁFICO 41: CUMPLIMIENTO DE FECHAS DE ENTREGA

¿Según su criterio, cree usted que se cumplen los tiempos establecidos de entrega?



Fuente: Autor

Base: 21

TABLA 28: CUMPLIMIENTO FECHA DE ENTREGA

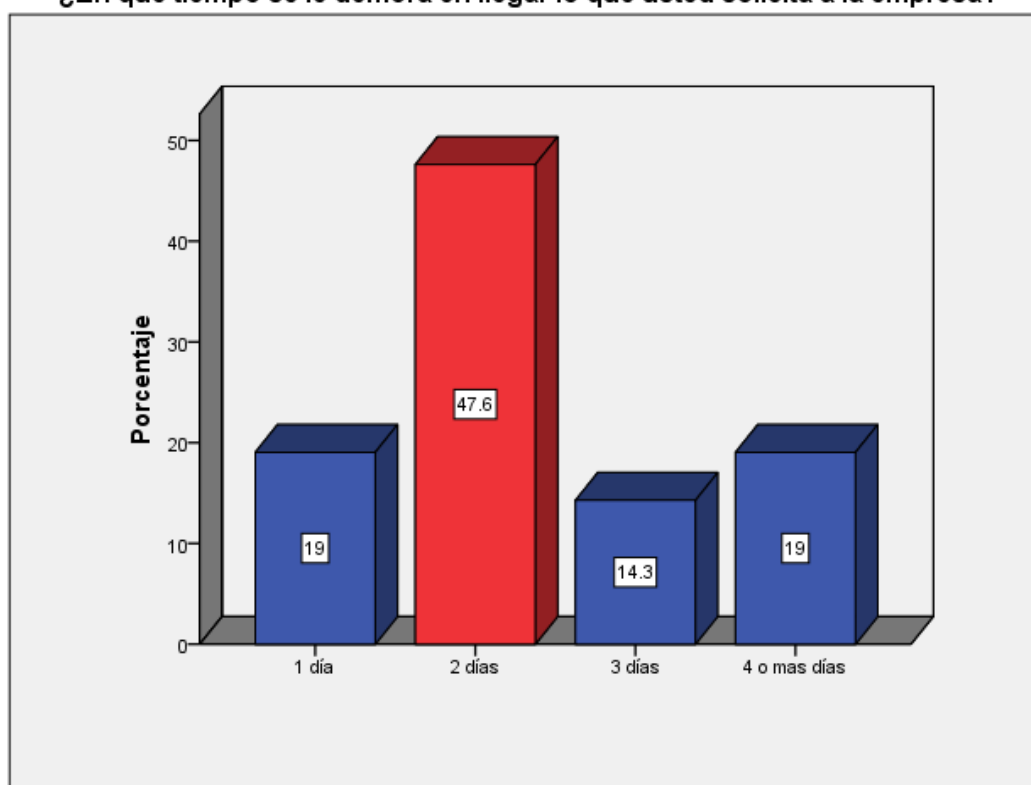
	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	95.2
No	1	4.8
Total	21	100.0

Fuente: Autor

Según la investigación de mercado los clientes indicaron que la empresa cumple con los tiempos establecidos de entrega. Siendo un 95,2% de los clientes que lo afirman.

GRÁFICO 42: TIEMPO DE DEMORA DE LOS PEDIDOS

¿En qué tiempo se le demora en llegar lo que usted solicita a la empresa?



Fuente: Autor

Base: 21

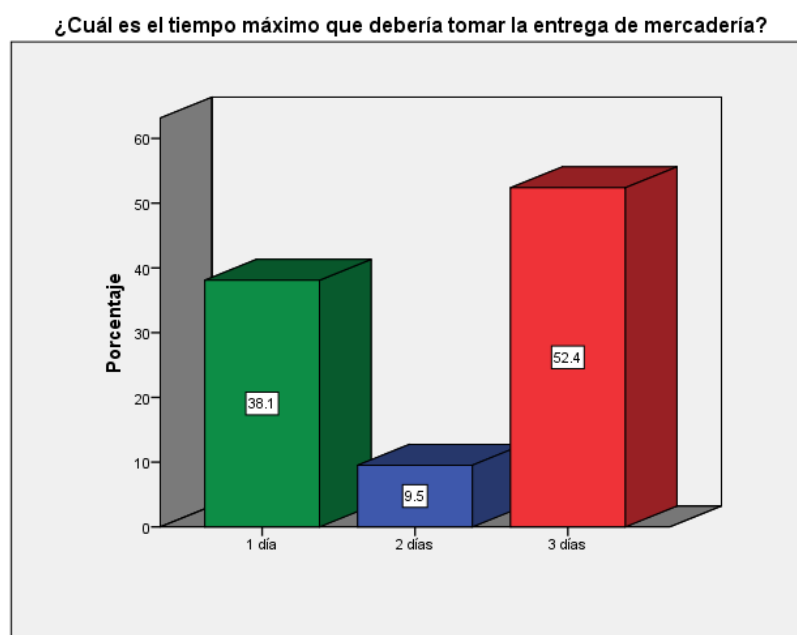
TABLA 29: TIEMPO DE DEMORA DE PEDIDOS

	Frecuencia	Porcentaje
1 día	4	19.0
2 días	10	47.6
3 días	3	14.3
4 o más días	4	19.0
Total	21	100.0

Fuente: Autor

Según la investigación el 47,6% de los encuestados determinó que los envíos de la empresa tarda hasta dos días en llegar a su destino, esto va en relación a lo que ofrecen las demás empresas del mercado. El 19% indicó que se tarda un día en recibir los pedidos, esto es debido a que se encuentran ubicados en la misma zona de comercialización o en zonas aledañas, lo cual permite que vayan directamente a la tienda, realicen el pedido y retiren los productos. El 19% indicó reciben sus productos en 4 días o más, siendo el caso hasta una semana para recibir los productos.

GRÁFICO 43: TIEMPO MÁXIMO DE ENTREGA



Fuente: Autor

Base: 21

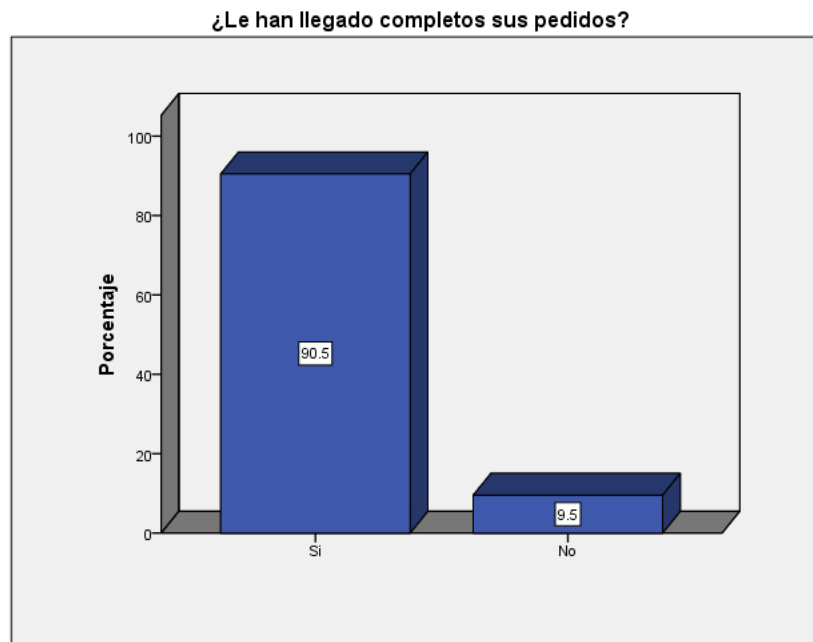
TABLA 30: TIEMPO MÁXIMO DE ENTREGA

	Frecuencia	Porcentaje
1 día	8	38.1
2 días	2	9.5
3 días	11	52.4
Total	21	100.0

Fuente: Autor

Según el 52,4% de los encuestados, determinaron que el tiempo máximo que debería tomar en llegarle sus productos es tres días desde el momento en que lo ordenan. El 38,1% de los clientes son los más exigentes, los cuales creen que lo máximo que debería tomar en llegar sus pedidos es de un día desde que lo ordenan. Solo el 9,5% de los encuestados determino que lo máximo que debería tomar un pedido es dos días.

GRÁFICO 44: PEDIDOS COMPLETOS



Fuente: Autor

Base: 21

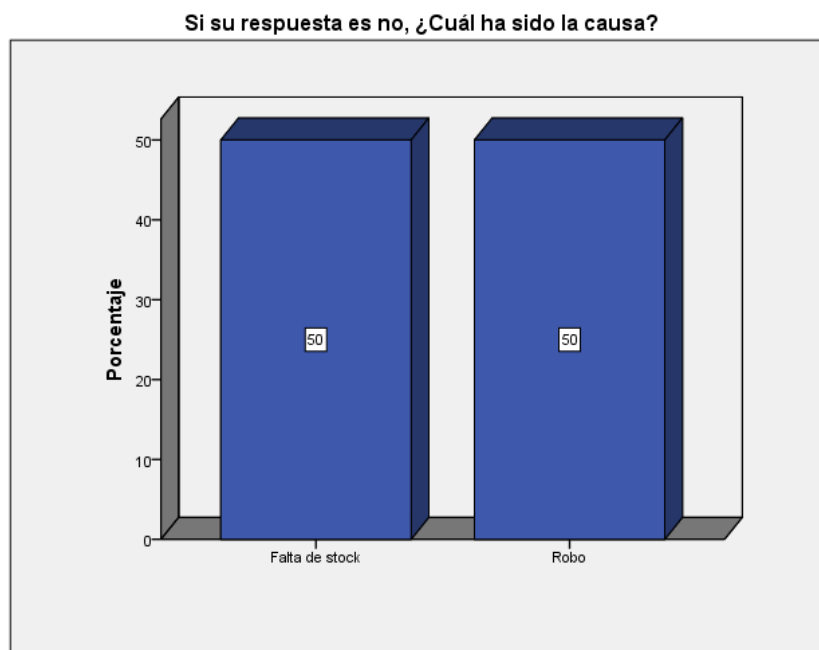
TABLA 31: PEDIDOS COMPLETOS

	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	90.5
No	2	9.5
Total	21	100.0

Fuente: Autor

Según la investigación realizada, el 90,5% de los encuestados determinaron que sus productos han llegado completos, por el otro extremo el 9,5% determinó que no les ha llegado completo.

GRÁFICO 45: CAUSAS PARA NO RECIBIR PEDIDOS COMPLETOS



Fuente: Autor

Base: 2

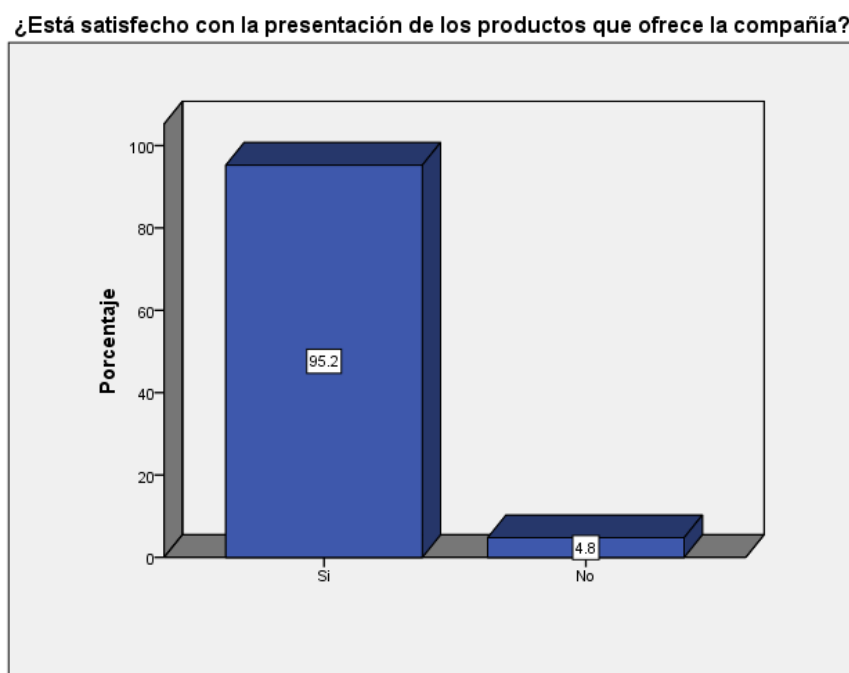
TABLA 32: CAUSA PARA NO RECIBIR PEDIDOS COMPLETOS

	Frecuencia	Porcentaje
Falta de stock	1	50.0
Robo	1	50.0
Total	2	100.0

Fuente: Autor

Según la investigación el 9,5% de los encuestados determinó que no les llegó completo el pedido, de los cuales una causa fue por falta de stock en la empresa y la otra fue por robo del transporte de carga.

GRÁFICO 46: GRADO DE SATISFACCIÓN DEL PRODUCTO QUE SE OFRECE



Fuente: Autor

Base: 21

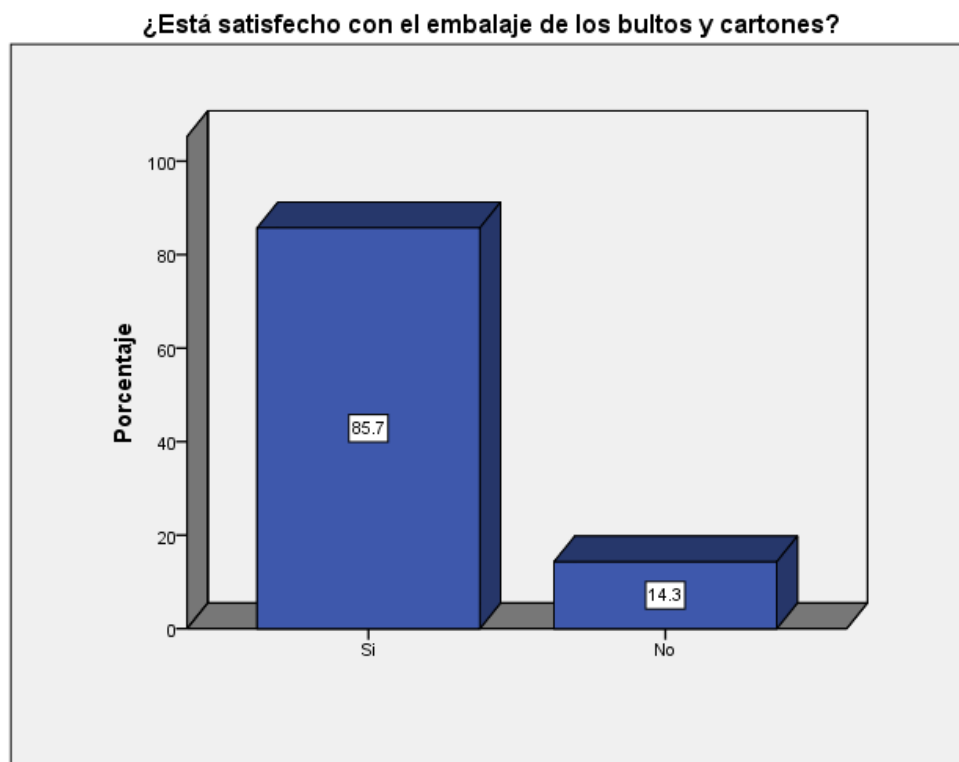
TABLA 33: GRADO DE SATISFACCIÓN DEL PRODUCTO QUE SE OFRECE

	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	95.2
No	1	4.8
Total	21	100.0

Fuente: Autor

Según el 95,2% de los encuestados, se encuentran satisfechos con la presentación de los productos que vende la empresa, estos empaques vienen directamente de la empresa fabricante con sus modelos colores. Lo cual indica que han hecho buen trabajo en ello.

GRÁFICO 47: GRADO DE SATISFACCIÓN DE EMBALAJE DE BULTOS Y CARTONES



Fuente: Autor

Base: 21

TABLA 34: GRADO DE SATISFACCIÓN DE EMBALAJE DE BULTOS Y CARTONES

	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	85.7
No	3	14.3
Total	21	100.0

Fuente: Autor

De acuerdo a la investigación de mercados, el 85.7% de los encuestados indicaron que están satisfechos con el embalaje de los bultos y cartones. Se halló que les gusta que los productos vayan bien sellados y amarrados para evitar que se dañen los productos en el transcurso de la transportación. El

14,3% indicó que no están satisfechos debido a que les habían llegado productos golpeados y cartones abiertos.

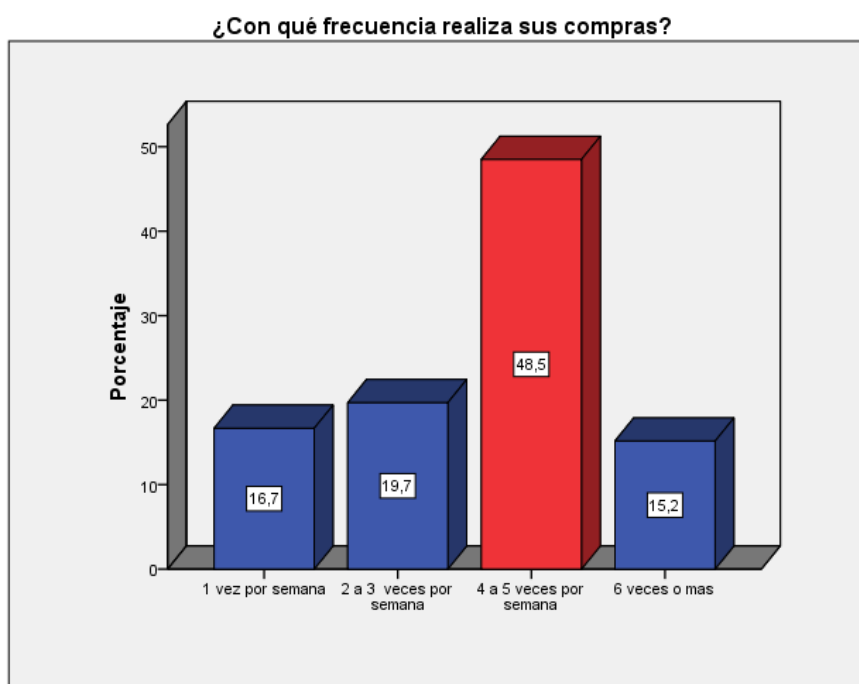
Conclusiones de la investigación concluyente a mayoristas

- Se llegó a determinar que los clientes reciben sus productos frecuentemente a dos días desde que lo ordenan, la empresa Super Motos y Bicicletas también se encuentra dentro de este rango.
- Los clientes realizan sus pedidos por lo menos una vez por semana y prefieren trabajar con los mismos proveedores, pero siempre observando los precios y calidad de productos como los principales factores.
- La mayoría de los clientes prefieren ser visitados por vendedores ya que les da la facilidad de evitarse largos viajes hasta la ciudad de Guayaquil, lo cual incurriría en gastos mayores por los viáticos.
- Los encuestados indicaron que prefieren el teléfono como la principal vía de comunicación con la empresa. Esto puede ser debido a que sean negocios tradicionales con personas mayores que tratan de mantener sus formas de realizar sus pedidos.
- Se encontró que la mayoría de los clientes prefieren no devolver los productos que reciben defectuosos o los productos que no ordenan para evitar problemas con sus proveedores y costos de transportación.
- Los precios es el factor más importante en el cual los clientes buscan comprar los productos, muy de lejos está la calidad pero también consideran que es un factor importante.
- Los clientes consideran que la ubicación de la empresa es la correcta y la atención recibida es la adecuada. Les gusta la atención personalizada que les ofrece la dueña de la empresa.
- Se encontró que los clientes consideran que la empresa posee un bajo surtido en los productos, especialmente en los productos de motos.

- Los clientes consideran que el tiempo máximo de recepción de sus productos es de tres días.
- Los clientes de Super Motos y Bicicletas compran más a la empresa, seguido por Lee Chan y Motoralmor.

2.4.5. Resultados de la investigación cuantitativa a minoristas

GRÁFICO 48: FRECUENCIA DE COMPRAS



Fuente: Autor

Base: 66

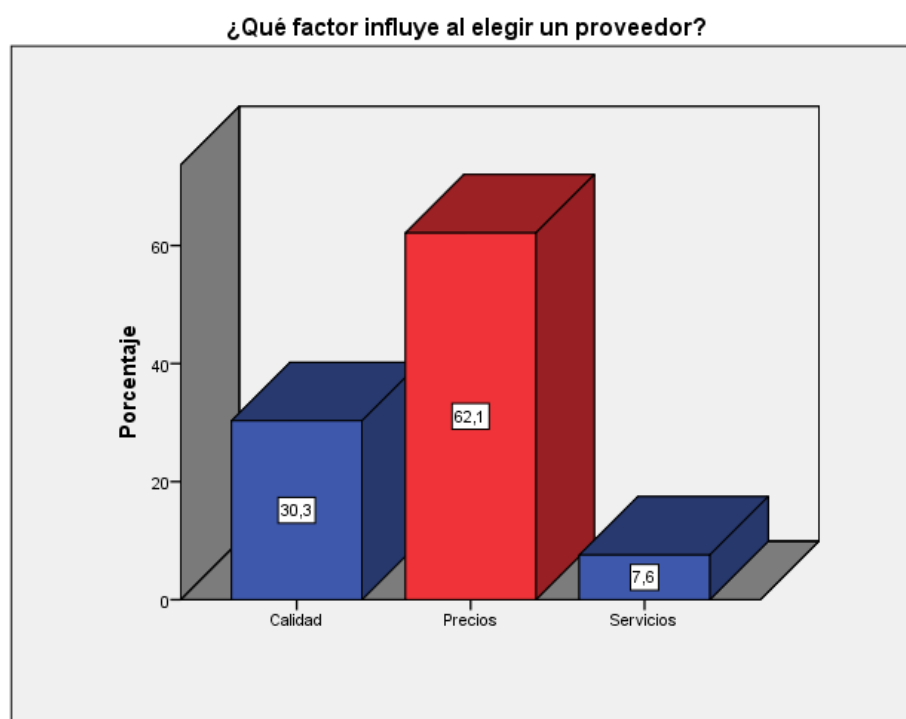
TABLA 35: FRECUENCIA DE COMPRAS

	Frecuencia	Porcentaje
1 vez por semana	11	16,7
2 a 3 veces por semana	13	19,7
4 a 5 veces por semana	32	48,5
6 veces o mas	10	15,2
Total	66	100,0

Fuente: Autor

Según la investigación de mercados se puede observar que los clientes minoristas tienen una mayor frecuencia de compra de 4 a 5 veces por semana representando un 48,5% de los encuestados, seguido por el 19,7% que indica que realiza las compras de 2 a 3 veces por semana. Se puede contrastar con los clientes mayoristas que realizan las compras una vez por semana debido a que realizan compras en mayores volúmenes. Solo el 15,2% de los clientes minoristas realizan compras de 6 o más veces a la semana.

GRÁFICO 49: FACTORES PARA ELEGIR UN PROVEEDOR



Fuente: Autor

Base: 66

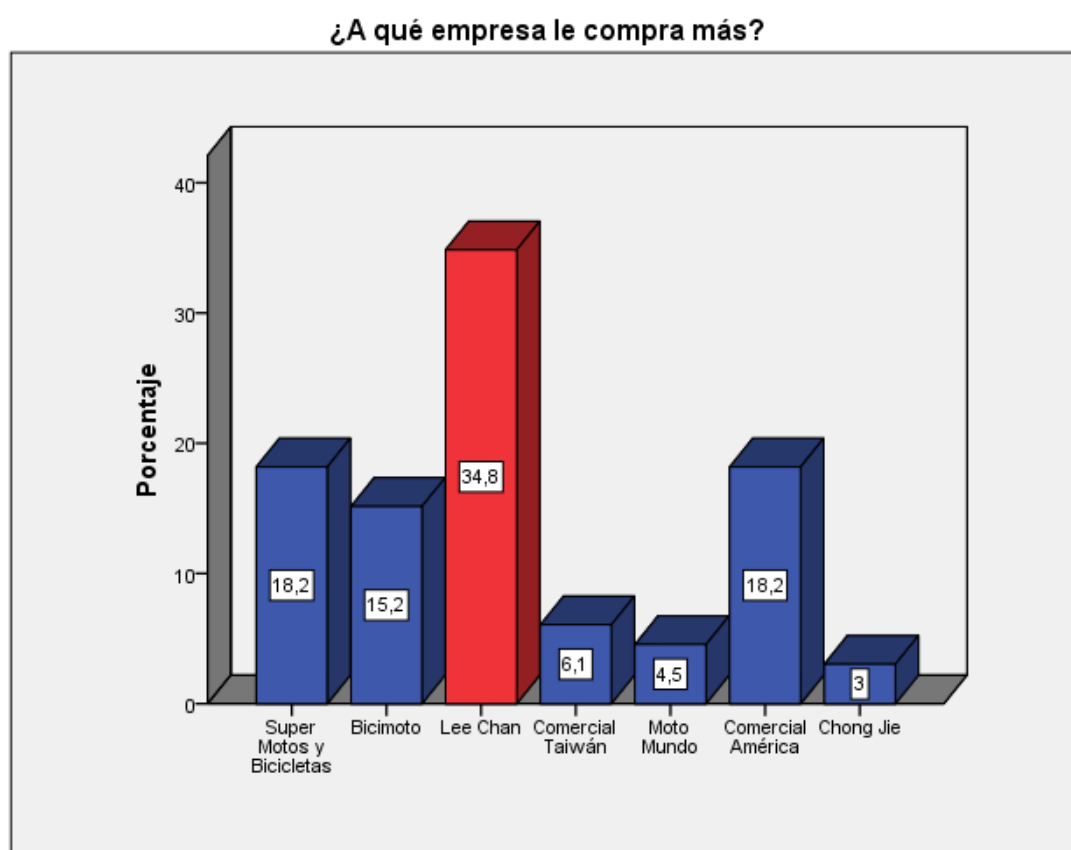
TABLA 36: FACTORES PARA ELEGIR UN PROVEEDOR

	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	20	30,3
Precios	41	62,1
Servicios	5	7,6
Total	66	100,0

Fuente: Autor

Según la investigación de mercados se puede observar que los clientes minoristas ven como un gran factor de influencia, a los precios en el momento de la compra correspondiendo un 62,1%. Se puede observar claramente que los clientes de este mercado están siempre motivados por los precios bajos. Estos mismos tienen como segundo factor de influencia la calidad con un 30,3%. Esto indica que buscan productos con mayor duración al momento del uso. Esto se puede corroborar con la investigación a clientes mayoristas que se encuentran muchas similitudes al momento de elegir un proveedor.

GRÁFICO 50: EMPRESAS CON MAYOR NÚMERO DE VENTAS



Fuente: Autor

Base: 66

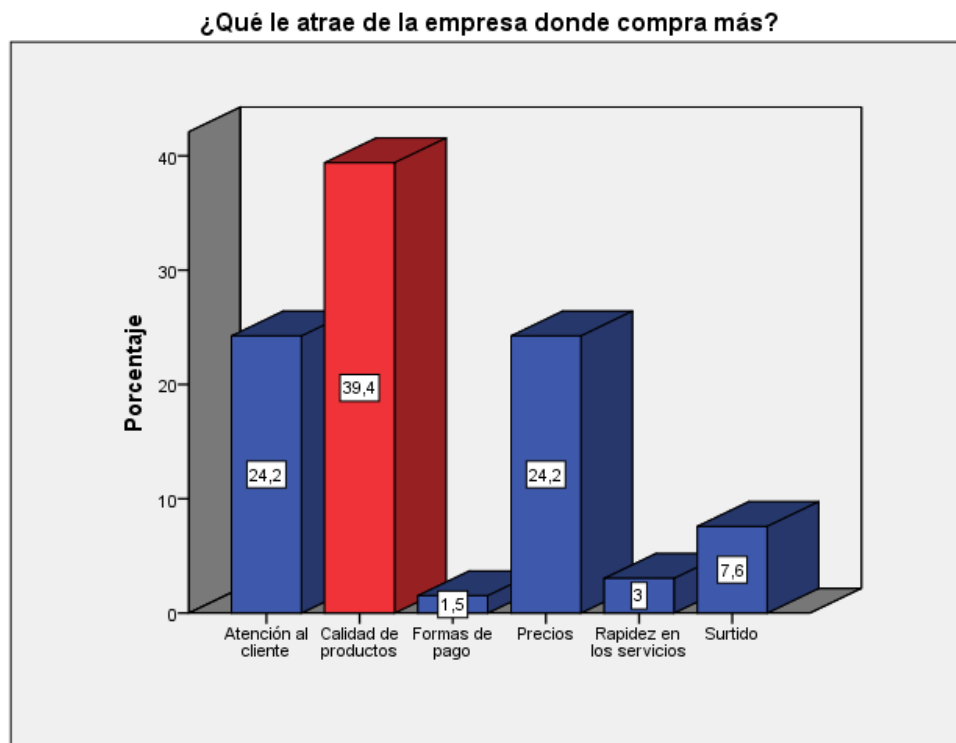
TABLA 37: EMPRESAS CON MAYOR NÚMERO DE VENTAS

	Frecuencia	Porcentaje
Super Motos y Bicicletas	12	18,2
Bicimoto	10	15,2
Lee Chan	23	34,8
Comercial Taiwán	4	6,1
Moto Mundo	3	4,5
Comercial América	12	18,2
Chong Jie	2	3,0
Total	66	100,0

Fuente: Autor

Se puede observar que Lee Chan a quien le compran más los clientes minoristas con una participación del 34,8%, el cual está seguido por Super Motos y Bicicletas y por Comercial América con un 18,2% de participación.

GRÁFICO 51: FACTORES QUE ATRAEN DE LA EMPRESA.



Fuente: Autor

Base: 66

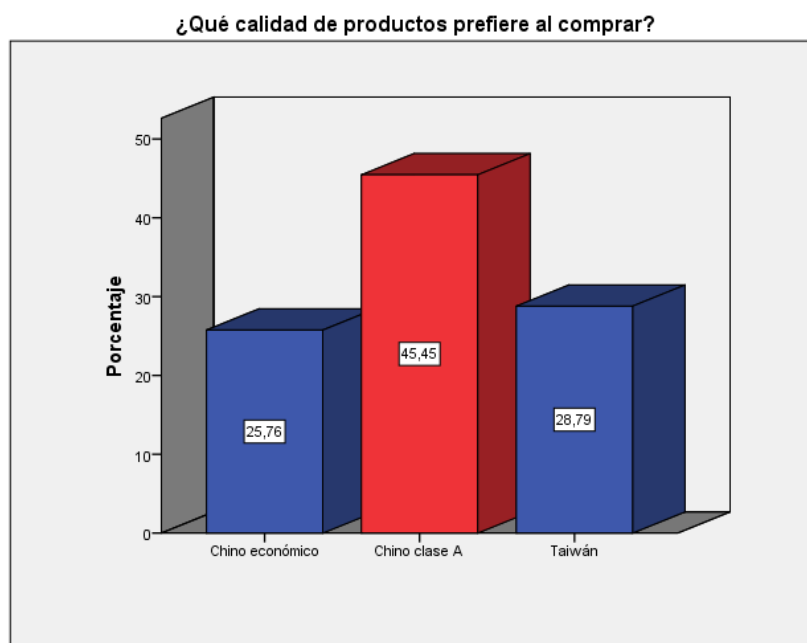
TABLA 38: FACTORES QUE ATRAEN DE LA EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	16	24,2
Calidad de productos	26	39,4
Formas de pago	1	1,5
Precios	16	24,2
Rapidez en los servicios	2	3,0
Surtido	5	7,6
Total	66	100,0

Fuente: Autor

Según la investigación de mercados se puede llegar a concluir que los clientes buscan la calidad de productos en duración y procedencia con un porcentaje del 39,4%. En segundo lugar se encuentra la atención al cliente, ya que les parece muy importante que la empresa atienda a sus necesidades de manera adecuada siempre ayudando al beneficio mutuo. Tal como se puede corroborar en las preguntas anteriores los clientes buscan precios bajos para realizar sus compras.

GRÁFICO 52: CALIDAD DE PRODUCTOS PREFERIDOS POR LOS CLIENTES



Fuente: Autor

Base: 66

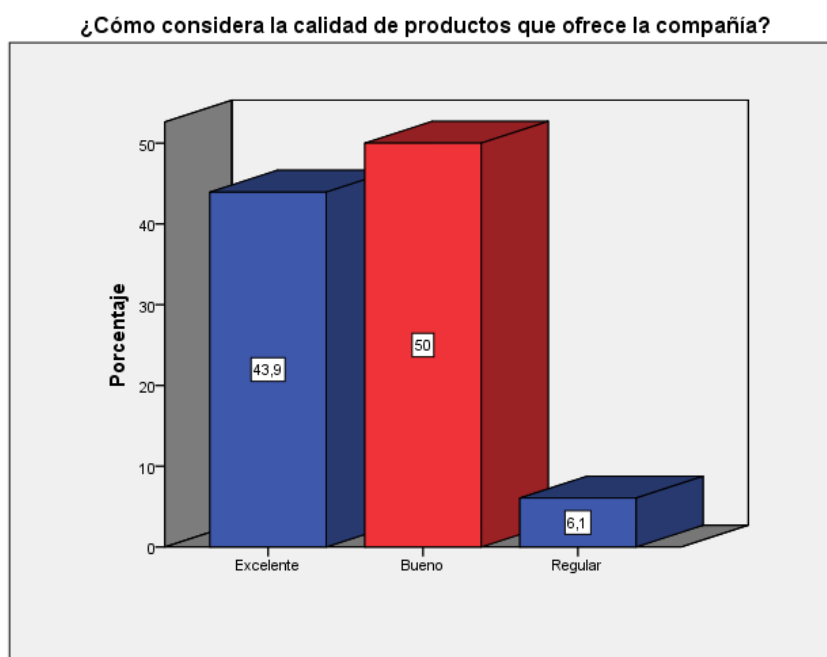
TABLA 39: CALIDAD DE LOS PRODUCTOS PREFERIDOS POR LOS CLIENTES

	Frecuencia	Porcentaje
Chino económico	17	25,8
Chino clase A	30	45,5
Taiwán	19	28,8
Total	66	100,0

Fuente: Autor

Según la investigación de mercados, los clientes minoristas prefieren los productos de calidad y procedencia "chino clase A" con una preferencia del 45,5%, ya que son productos de calidad con un precio moderado y no tan alto como el taiwanés pero la resistencia es menor. El 28,8% prefiere los productos Taiwaneses y el 25,8% prefiere los productos "chino económico".

GRÁFICO 53: EVALUACIÓN CALIDAD DE PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA



Fuente: Autor

Base: 66

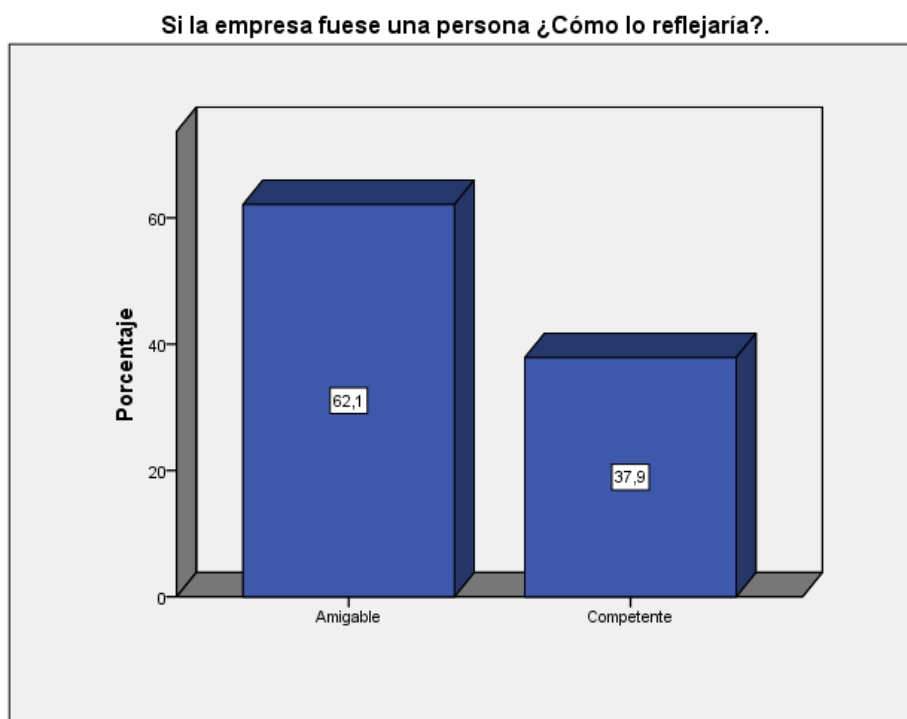
TABLA 40: EVALUACIÓN DE CALIDAD DE PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	29	43,9
Bueno	33	50,0
Regular	4	6,1
Total	66	100,0

Fuente: Autor

Según la investigación de mercados el 50% de los clientes de la empresa considera la calidad de los productos "buenos" y un 43,9% consideran que son excelentes. Esto es debido a que la empresa ha estado introduciendo productos de mejor calidad en las últimas importaciones, de esta manera los clientes perciben una mejora en la calidad de los productos.

GRÁFICO 54: CALIFICACIÓN DEL SERVICIO



Fuente: Autor

Base: 66

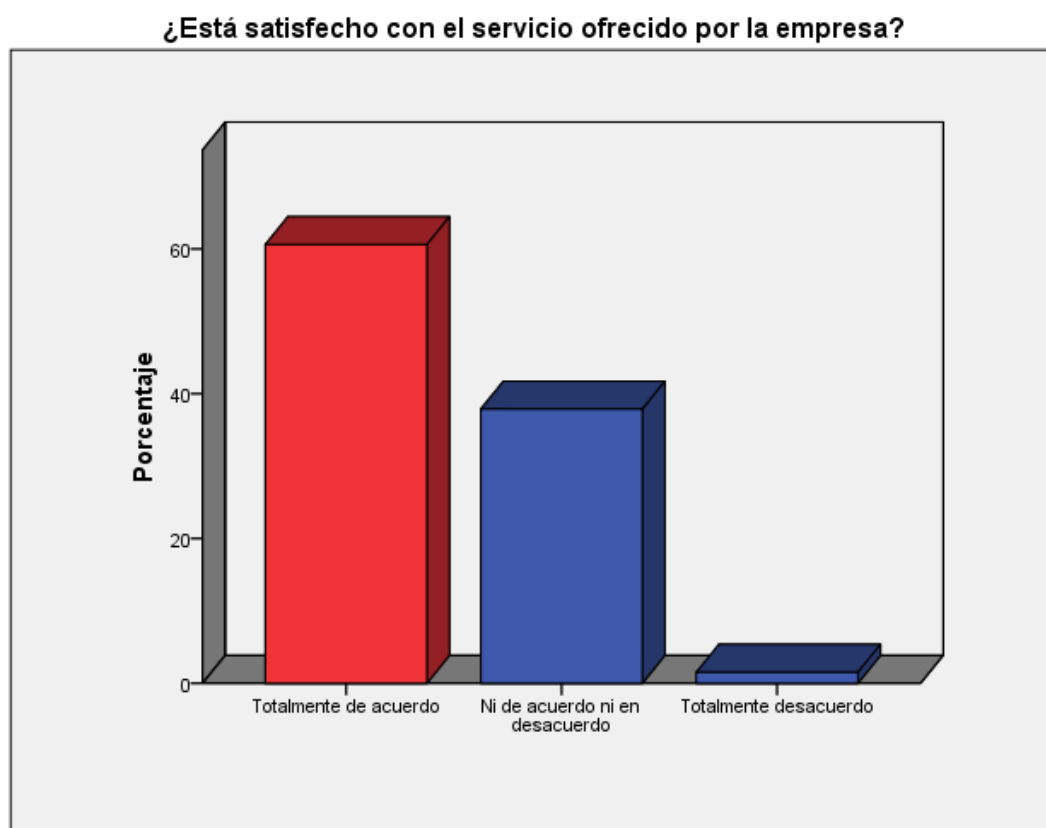
TABLA 41: CALIDAD DE SERVICIO

	Frecuencia	Porcentaje
Amigable	41	62,1
Competente	25	37,9
Total	66	100,0

Fuente: Autor

Según la investigación de mercados se puede concluir que el 62,1% de los clientes consideran a la empresa como una persona amigable y el 37,9% lo considera como una empresa competente.

GRÁFICO 55: GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO PRESTADO



Fuente: Autor

Base: 66

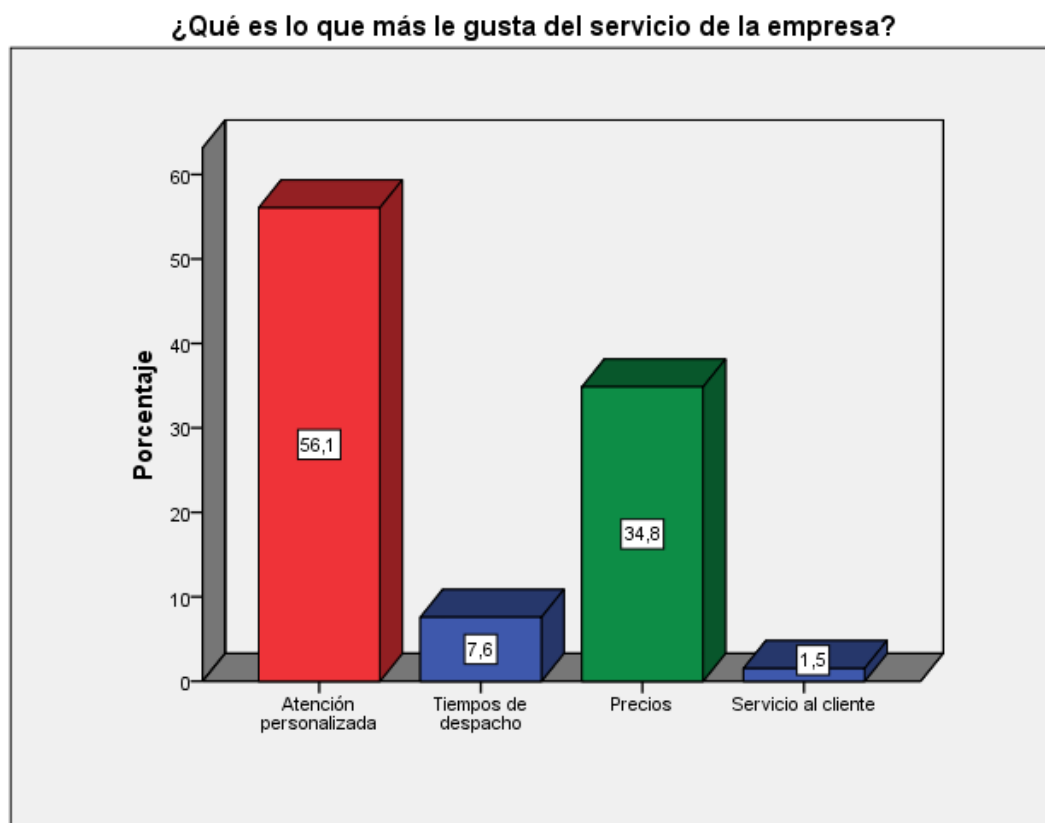
TABLA 42: GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO PRESTADO

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	40	60,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	37,9
Totalmente desacuerdo	1	1,5
Total	66	100,0

Fuente: Autor

Según la investigación de mercados el 60,6% de las personas está satisfecho con los servicios ofrecidos por la empresa. El 37,9% considera que no les afecta ni les molesta.

GRÁFICO 56: PUNTOS FAVORABLES DEL SERVICIO DE LA EMPRESA



Fuente: Autor

Base: 66

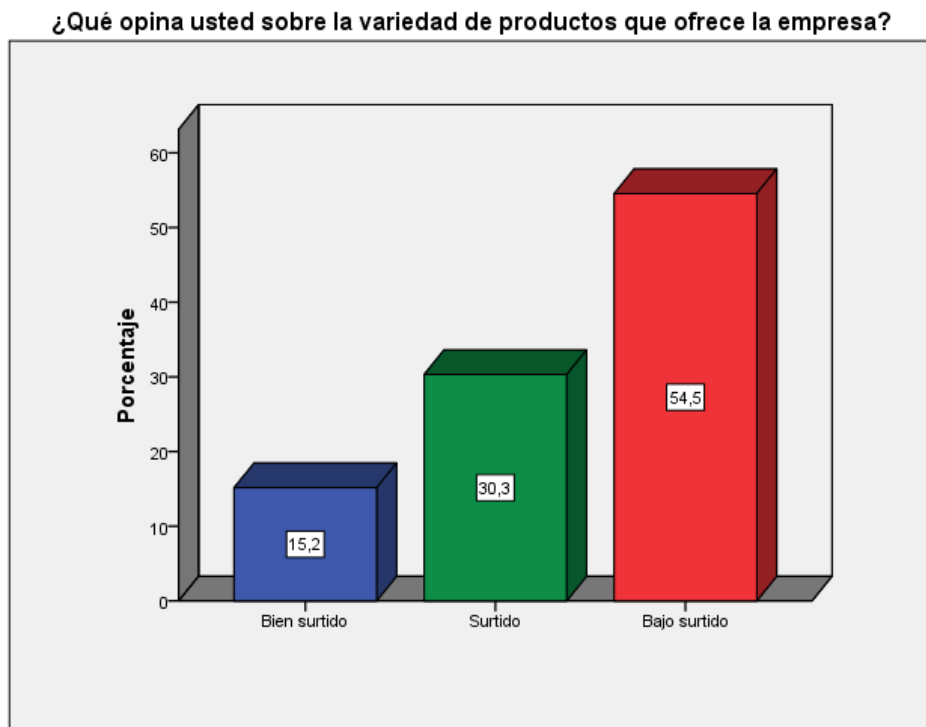
TABLA 43: PUNTOS FAVORABLES DEL SERVICIO DE LA EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje
Atención personalizada	37	56,1
Tiempos de despacho	5	7,6
Precios	23	34,8
Servicio al cliente	1	1,5
Total	66	100,0

Fuente: Autor

Según la investigación de mercados a los clientes minoristas les gusta la atención personalizada que se les ofrece al momento que realizan las compras y también se ven atraídos por los precios que se les ofrece. Los clientes indicaron en el momento de realizar la encuesta que prefieren la atención del administrador ya que posee un mayor conocimiento sobre los productos y tiene una mayor rapidez al momento de la atención.

GRÁFICO 57: OPINIÓN SOBRE LA VARIEDAD DE PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA



Fuente: Autor

Base: 66

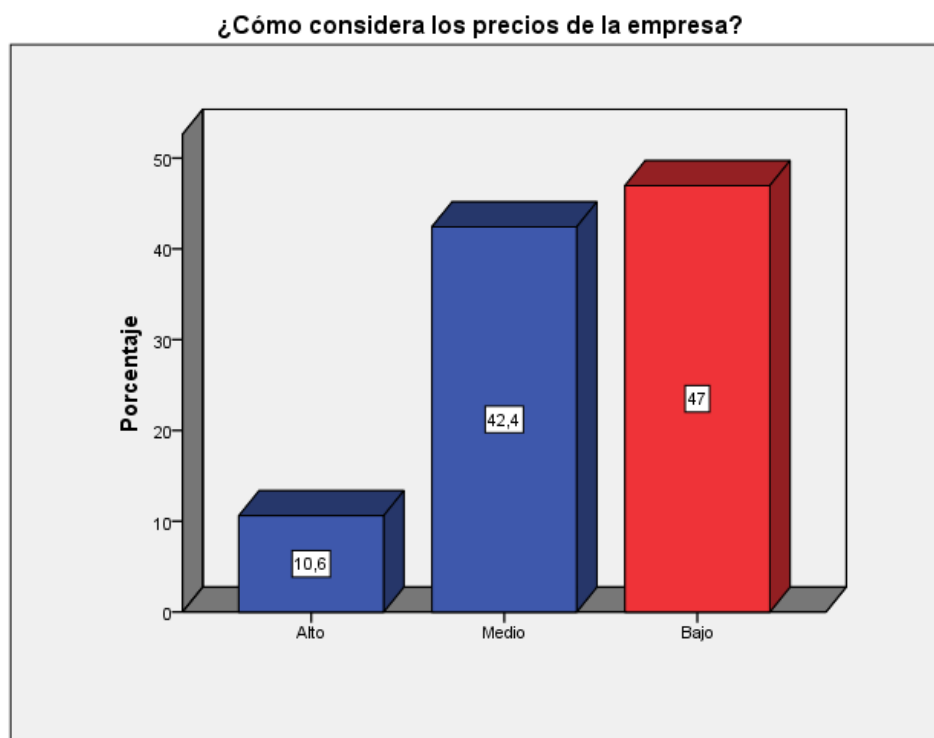
TABLA 44: OPINION VARIEDAD DE PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje
Bien surtido	10	15,2
Surtido	20	30,3
Bajo surtido	36	54,5
Total	66	100,0

Fuente: Autor

Según el 54,5% de los clientes consideran que la empresa posee un bajo surtido en la empresa, ya que muchas veces que se acercan al establecimiento a realizar la compra no encuentran todos los productos que necesitan en sus pedidos, especialmente con los productos de moto. El 30,3% de los clientes consideran que existe un surtido medio en la empresa y el 15,2% considera que existe un buen surtido.

GRÁFICO 58: OPINIÓN SOBRE PRECIOS QUE OFRECE LA EMPRESA



Fuente: Autor

Base: 66

TABLA 45: OPINIÓN SOBRE PRECIOS QUE OFRECE LA EMPRESA

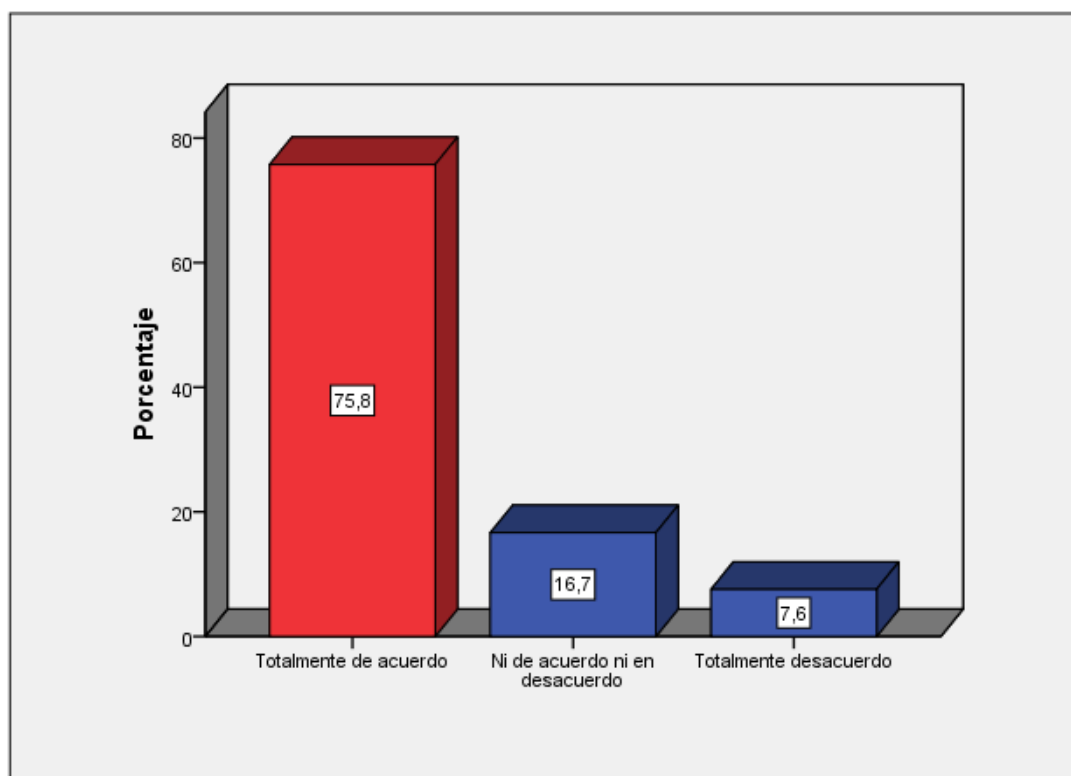
	Frecuencia	Porcentaje
Alto	7	10,6
Medio	28	42,4
Bajo	31	47,0
Total	66	100,0

Fuente: Autor

Según la investigación de mercados el 47% de los clientes consideran que la empresa posee precios bajos en relación al mercado, el 42,4% considera que la empresa posee precios medios. Esto está en relación a que la empresa ha modificado los precios a una menor cantidad en el último año.

GRÁFICO 59: EVALUACIÓN A LA ATENCIÓN ADECUADA

¿Cree que la atención recibida por parte del personal en el establecimiento es la adecuada?



Fuente: Autor

Base: 66

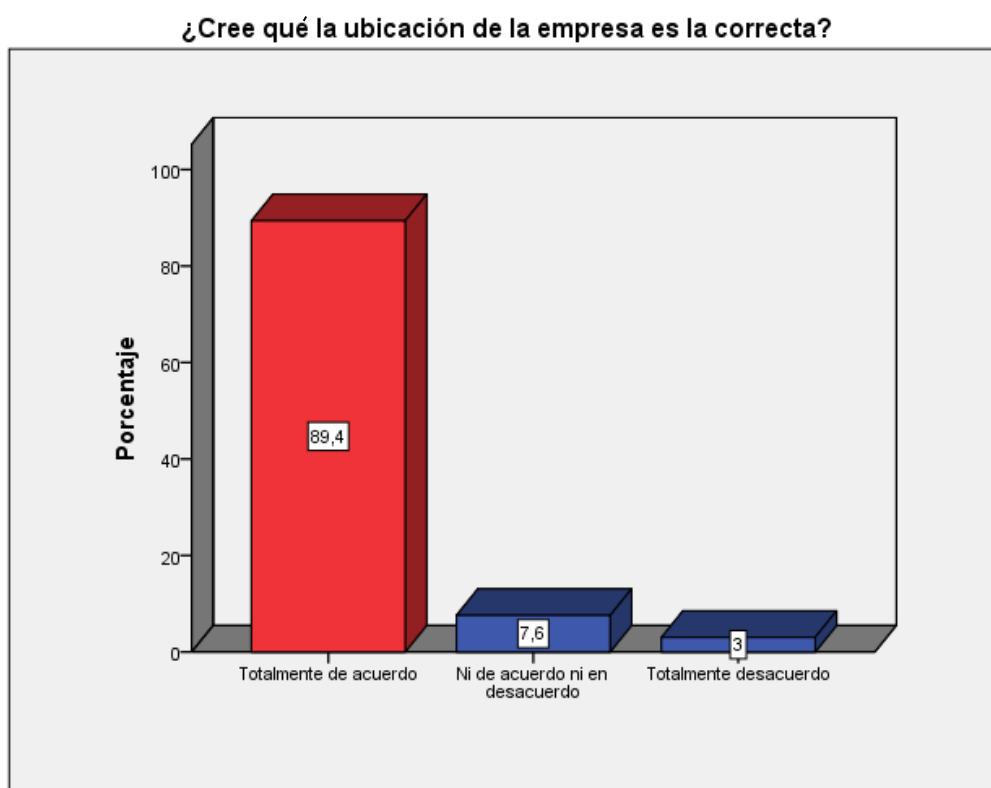
TABLA 46: EVALUACIÓN A LA ATENCIÓN PRESTADA

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	50	75,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	16,7
Totalmente desacuerdo	5	7,6
Total	66	100,0

Fuente: Autor

Según la investigación de mercados el 75,8% de los clientes consideran que están de acuerdo con la atención recibida por parte del personal. El 16,7% consideran que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Ellos indicaron que no les gusta la atención recibida por parte de la colaboradora Melanie ya que comete muchos errores al momento de la facturación y toma mucho tiempo en captar los pedidos.

GRÁFICO 60: OPINIÓN SOBRE LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: Autor

Base: 66

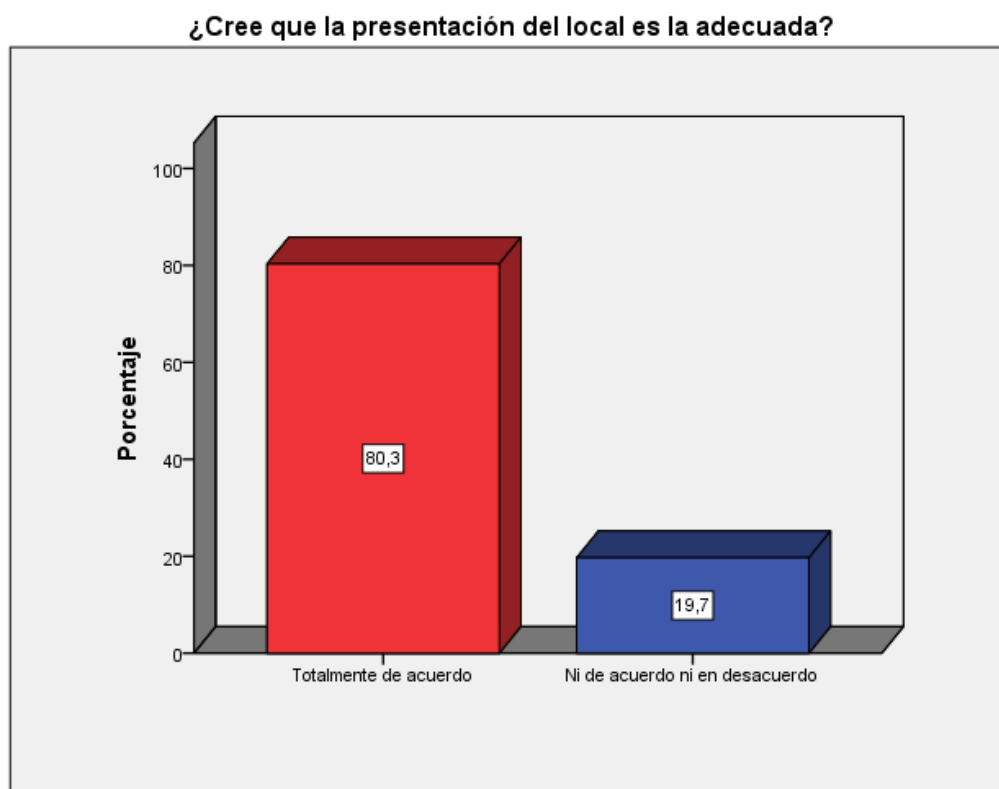
TABLA 47: OPINIÓN SOBRE LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	59	89,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7,6
Totalmente desacuerdo	2	3,0
Total	66	100,0

Fuente: Autor

Según la investigación de mercados el 89,4% de los clientes consideran que la ubicación de la empresa es la adecuada para realizar sus compras. Esto es debido a que la calle colon es considerada como la calle de las motos y bicicletas.

GRÁFICO 61: OPINIÓN SOBRE LA PRESENTACIÓN DEL LOCAL



Fuente: Autor

Base: 66

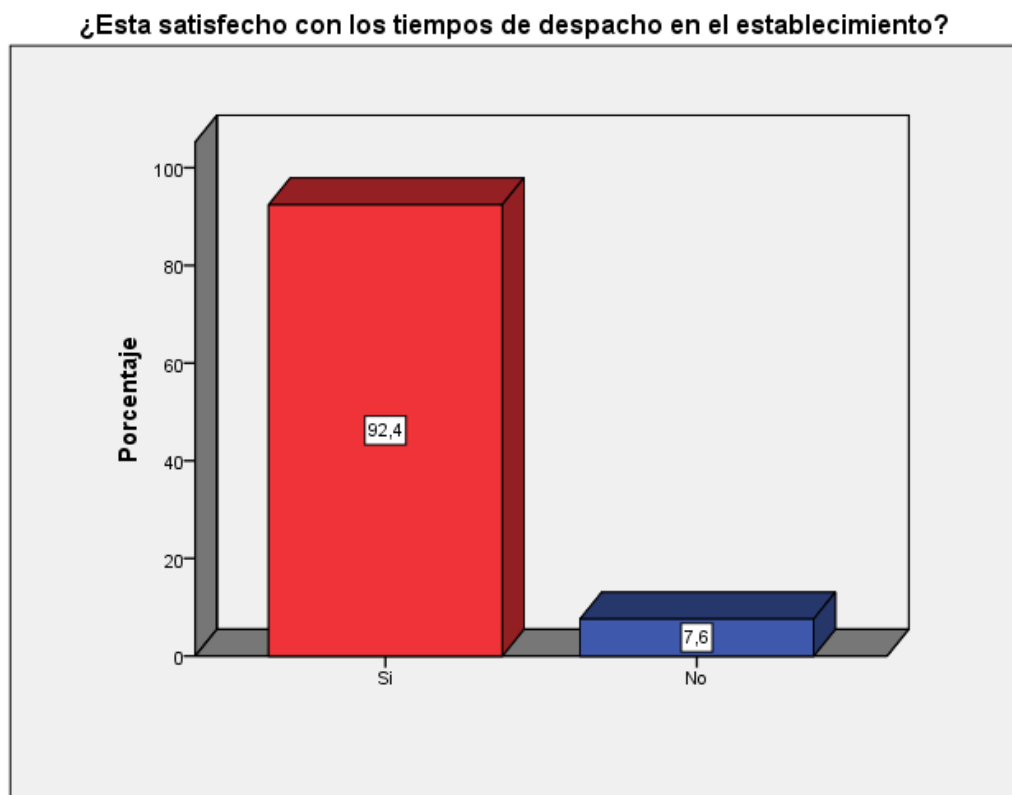
TABLA 48: OPINIÓN SOBRE LA PRESENTACIÓN DEL LOCAL

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	53	80,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	19,7
Total	66	100,0

Fuente: Autor

Según la investigación de mercados el 80,3% de los clientes minoristas consideran que la presentación del establecimiento es la adecuada y el 19,7% consideran que no están de acuerdo ni en desacuerdo. Los clientes consideran que se necesita exhibir más productos en las perchas.

GRÁFICO 62: GRADO DE SATISFACCIÓN DE ACUERDO A TIEMPO DE ENTREGA



Fuente: Autor

Base: 66

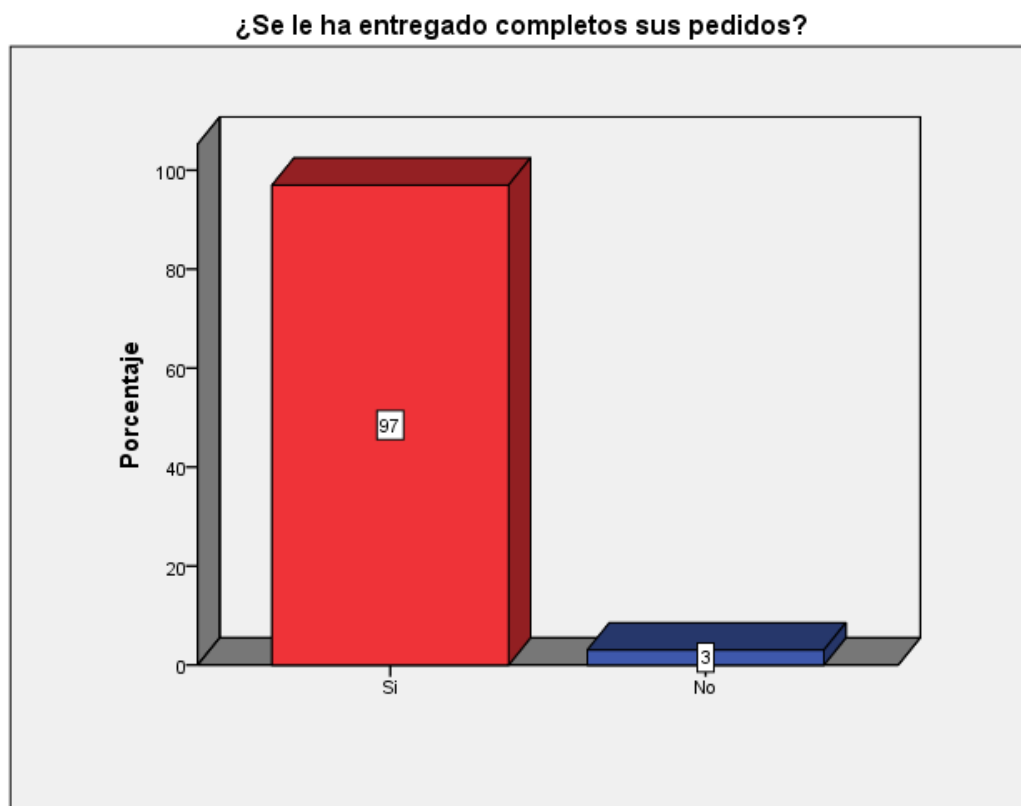
TABLA 49: GRADO DE SATISFACCIÓN DE ACUERDO A TIEMPO DE ENTREGA

	Frecuencia	Porcentaje
Si	61	92,4
No	5	7,6
Total	66	100,0

Fuente: Autor

Según la investigación de mercados el 92,4% de los clientes minoristas consideran que están satisfechos con los tiempos de despacho. El 7,6% considera que no están satisfechos. Esto es afectado en gran medida por la afluencia de personas que vayan al local.

GRÁFICO 63: ENTREGA DE PEDIDOS COMPLETOS



Fuente: Autor

Base: 66

TABLA 50: ENTREGA DE PEDIDOS COMPLETOS

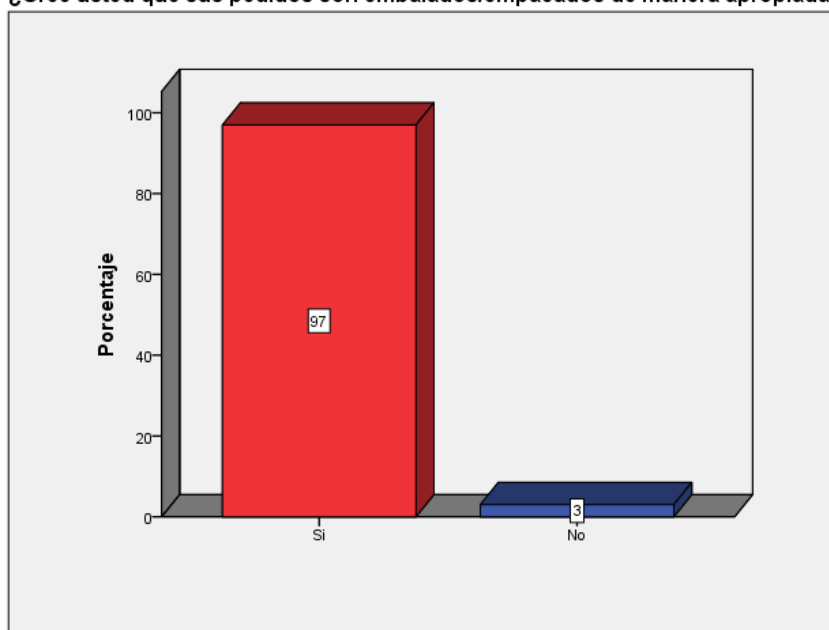
	Frecuencia	Porcentaje
Si	64	97,0
No	2	3,0
Total	66	100,0

Fuente: Autor

Según la investigación de mercados el 97% de las personas indican que si reciben completos los pedidos. El 3% restante indica que no recibieron completo el pedido por olvido en el establecimiento al momento de retirar.

GRÁFICO 64: GRADO DE ACEPTACIÓN DE EMBALAJE DE PEDIDOS

¿Cree usted que sus pedidos son embalados/empacados de manera apropiada?



Fuente: Autor

Base: 66

TABLA 51: GRADO DE ACEPTACIÓN DEL EMBALAJE

	Frecuencia	Porcentaje
Si	64	97,0
No	2	3,0
Total	66	100,0

Fuente: Autor

Según la investigación de mercados el 97% de las personas indican que sí están satisfechos con el embalaje de sus productos ya que no presentan problemas al momento de la transportación.

Conclusiones de la investigación concluyente a minoristas

- Se llegó a comprobar que los clientes minoristas realizan varias compras a la semana a diferencia de los clientes mayoristas que tienen una menor reincidencia de compra. Los minoristas compran mayormente entre 4 o 5 veces por semana a todos sus proveedores, es decir tienen una mayor frecuencia.
- Tal como se puede comprobar, los clientes minoristas están más interesados en los precios al momento de elegir un proveedor, tal es el caso similar con los mayoristas.
- A la empresa que compran más los minoristas es a la empresa Lee Chang.
- Los clientes minoristas en su mayoría prefieren los productos Chinos clase A seguidos por los productos taiwaneses.
- Los clientes minoristas consideran que los servicios, la atención, presentación del local y la ubicación son las adecuadas en general. Sin embargo mencionaron que la atención recibida por la colaboradora Melanie no es la adecuada.
- Se encontró que los clientes minoristas les gusta la atención personalizada y los precios que ofrece la empresa.
- Tal y como se encontró en la investigación a mayoristas, los clientes minoristas indicaron que la empresa tiene un bajo surtido en los productos.
- Llegaron a considerar que los productos que ofrece la compañía son de buena calidad y excelente.

2.4.6. Observación directa

Durante el periodo de investigación en la semana del 8 al 13 de julio se llegó a observar los siguientes detalles:

Observaciones generales:

- Los pedidos son despachados con un promedio de entre 3 a 4 días de duración.
- El día martes 9 de julio de 2013 se perdieron 7 ventas por falta de stock y falta de localización.
- El local está desarreglado debido a que recibió mercadería el fin de semana anterior. Esto causa incomodidad al momento de moverse.
- Existe un problema en la facturación con el sistema de impresión. El cual fue solucionado en 15 minutos.
- Comienza a haber una mayor afluencia de clientes desde las 10:00 AM.
- En la semana visitaron 3 vendedores al establecimiento.
- El día miércoles de la semana hubo una falta de suelto en el establecimiento.

Observación sobre el personal:

- La colaboradora Melanie ha llegado tarde al trabajo a lo largo de la semana, con un horario entre las 9:20h a 9:30h.
- La hora de entrada es a las 9.
- Merlín llegó a la hora puntual.
- Se pudo observar que a lo largo de los días Melanie está constantemente ocupando el celular en sus horas de trabajo y deja de atender a los clientes.
- Merlín a lo largo de la semana ha arreglado el local.
- Muchas órdenes que indica el administrador, no las cumplen los empleados.
- El día jueves 11 hubo una discusión entre Melanie y el administrador debido a que había causado daños a un timón de bicicleta y también por haber utilizado materiales de trabajo para fines personales. El ambiente es tenso.

Conclusión de la investigación de mercados

- Se puede concluir que la empresa está ante una necesidad de implementar la fuerza de venta debido a que una gran cantidad de clientes mayoristas prefieren realizar pedidos con ellos.
- El desorden y la falta de stock es la principal causa de la lentitud dentro de la empresa.
- Según los clientes los envíos realizados por la empresa están dentro de la media del mercado que es mayormente 2 días. Pero según la observación directa, los pedidos toman entre 3 a 4 días en ser enviados al cliente.
- El principal factor de decisión de compra en los mayoristas y minoristas es el precio. La calidad está como segundo factor importante en ambos.
- Los clientes mayoristas y minoristas indican que los productos de la empresa son de una calidad en duración buena y excelente.
- Se llegó a descubrir que los clientes mayoristas en su mayoría no realizan devoluciones debido a las políticas de las empresas y para evitar problemas.
- Los clientes están satisfechos con el embalaje y presentación de los productos.
- Super Motos y Bicicletas tiene una participación mayor con 23,8% en los clientes mayoristas que en los clientes minoristas de la empresa, en ellos el que mayor participación tiene es la empresa Lee Chan con 34,8%.

CAPÍTULO III
PLAN DE MERCADEO - ESTRATEGIAS

3.1. Objetivos:

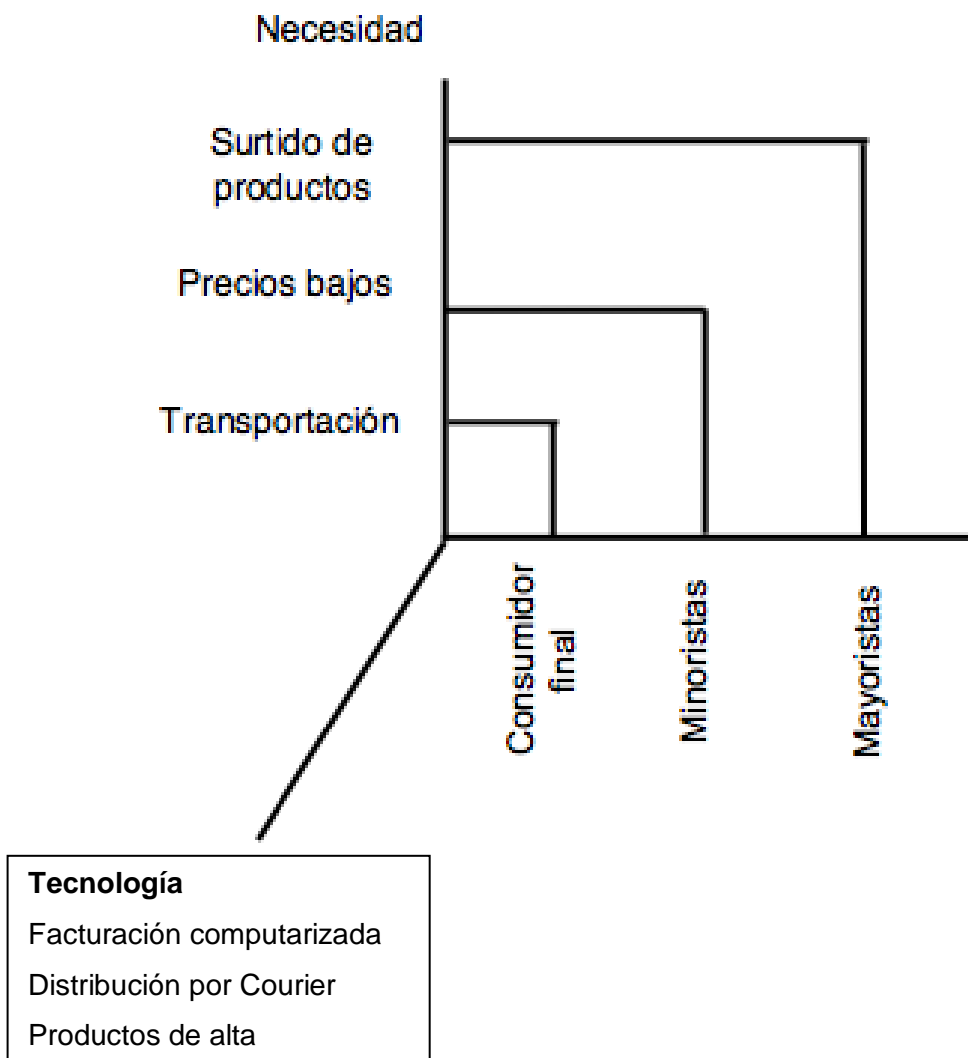
- Incrementar las ventas a mayoristas en un 50% en el periodo de un año.
- Incrementar la rotación de productos en un 25% en el periodo de un año.

3.2. Segmentación estratégica:

Macro segmentación

Tres dimensiones de la macro segmentación

GRÁFICO 65: SEGMENTACIÓN DE MERCADOS



Adaptación: Estrategia de la visión a la acción (Carrión, 2007)

Elaboración: Autor

3.3. Micro segmentación

Clientes mayoristas

Los “minuciosos”

Clientes mayoristas + precios bajos + facturación computarizada

Los “cómodos”

Clientes mayoristas + precios bajos + distribución por Courier

Los “exigentes”

Clientes mayoristas + precios bajos + productos de alta resistencia
(Taiwanés)

Minoristas

Los “traidores”

Clientes minoristas + precios bajos+ facturación computarizada

Los “cuidadosos”

Los clientes minoristas + surtido de productos + productos de resistencia

Consumidor final

Los “entusiastas”

Consumidor final + Transportación + productos de alta resistencia

Los “necesitados”

Consumidor final + precios bajos

Descripción de perfiles:

Los **minuciosos** son clientes mayoristas que buscan precios bajos en la empresa y buscan que se les facturen por computadora, ya que buscan una letra más legible para sus declaraciones de impuestos y revisar la mercadería.

Los **cómodos** son los clientes mayoristas que buscan precios bajos en la empresa y prefieren que se les envíe la mercadería por Courier a la dirección del establecimiento.

Los **exigentes** son los clientes mayoristas que buscan precios bajos en la empresa y buscan productos buenos con una alta resistencia para evitar problemas al momento de la venta.

Los **traidores** son los clientes minoristas que solo buscan productos de precios bajos en la empresa y quieren una facturación computarizada para comparar los precios con la competencia.

Los **cuidadosos** son los clientes minoristas que buscan un surtido de productos alto y de una buena resistencia.

Los **entusiastas** son los consumidores finales que buscan transportarse y buscan utilizar productos de alta resistencia.

Los **necesitados** son los consumidores finales que buscan precios bajos para salir del apuro.

La empresa Súper Motos y Bicicletas va a enfocarse al mercado de mayoristas, es decir una especialización por mercado.

GRÁFICO 66: ESTRATEGIA DE ANÁLISIS

Especialización por mercados

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

Elaboración: Autor

La especialización por mercados consiste en enfocarse directamente a un solo mercado y ofrecerle varios productos para satisfacer sus necesidades.

3.4. Posicionamiento

Súper Motos y Bicicletas va a utilizar un posicionamiento concentrado, es decir, enfocado a un solo atributo a calidad.

3.5. Eslogan


“Si es de Súper motos y Bicicletas es mejor”

El eslogan hace referencia a la venta de productos de mejor calidad en resistencia y duración en relación a la competencia.

3.6. Análisis del consumidor

3.6.1. Matriz Marca – producto

TABLA 52: MATRIZ MARCA-PRODUCTO

		Involucramiento	
		Alto	Bajo
Diferencias de marcas	Mucha	Comportamiento complicado para comprar	Comportamiento que busca la variedad al comprar
	Poca	Comportamiento que reduce la disonancia al comprar	Comportamiento habitual al comprar 

Elaboración: Autor

Debido a que existe un bajo involucramiento con el cliente y existe muy poca diferencia de marcas al comprar debido a que hay muchos productos similares y cada vez más económicos. Esto sucede mucho debido a que las personas buscan mucho precios bajos y productos buenos, es decir, requieren productos que sean buenos, bonitos y baratos.

3.6.2. Matriz roles y motivos

Se puede observar que el dueño de los establecimientos son los que deciden al momento en la mayoría del proceso de compra.

TABLA 53: MATRIZ ROLES Y MOTIVOS

	Quién?	Cómo?	Por qué?	Cuándo?	Dónde?
El que inicia	El dueño del negocio	observando	Necesidad de abastecer	Cuando se acaba el stock	En el negocio del cliente
El que influye	El dueño del negocio	analizando	Para tener la mejor opción	Cuando tiene las listas precios	En el negocio del cliente
El que decide	El dueño del negocio	Toma la decisión	Para hacer la mejor compra	Cuando observa los precios	En el negocio del cliente
El que compra	El dueño del negocio	Realiza la transacción	Para vender	Cuando tiene definido lo que desea	En el negocio del cliente
El que usa	Consumidor final	Usa los productos	Para movilizarse	Cuando tenga la necesidad	En su hogar

ADAPTACIÓN: Kotler (2008)

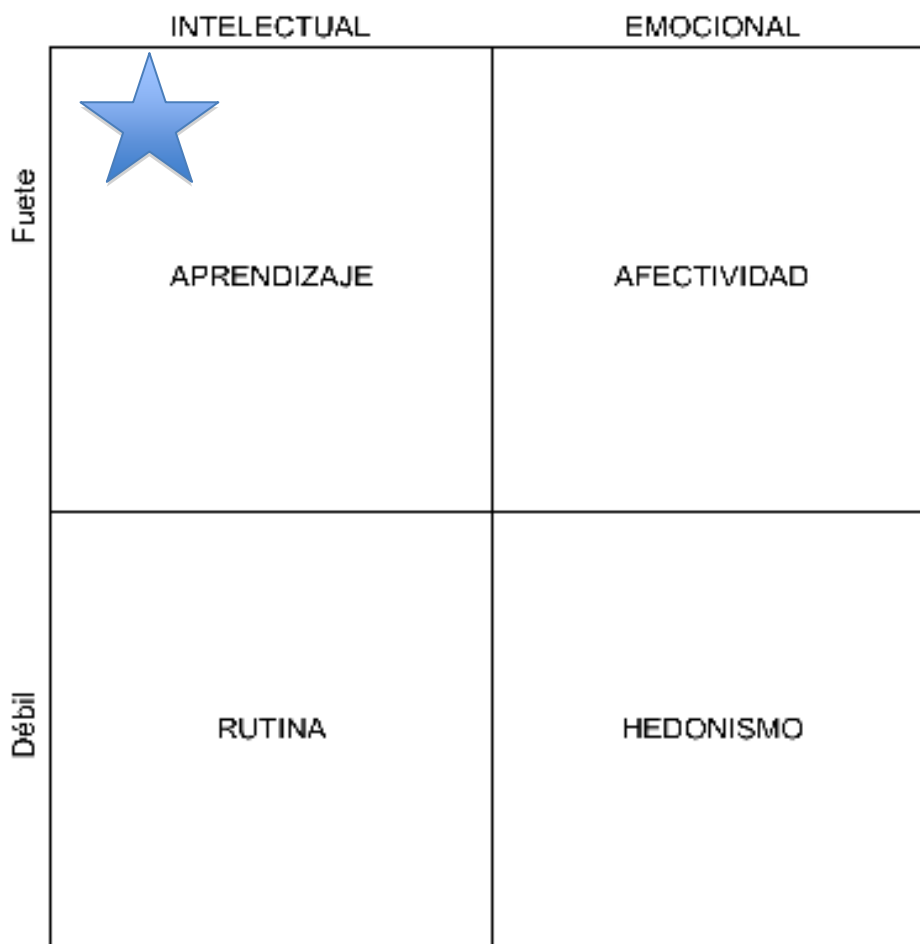
Elaboración: autor

Esto se da debido a que son negocios tradicionales y pequeños, donde manda una sola persona que se encarga de realizar la mayoría de las tareas que son necesarias para su funcionamiento. En muy pocas ocasiones se

puede encontrar con varias personas que realicen diferentes actividades dentro de las empresas.

3.6.3. Matriz FCB

GRÁFICO 67: MATRIZ FCB



Fuente: Ratchford (citado por Bigné, 2003)

Elaboración: Autor

Super Motos y Bicicletas se encuentra ubicado en el cuadrante de aprendizaje debido a que los clientes tienen una razón lógica para realizar sus compras. Los clientes primero buscan información, evaluación y luego realizan la acción, en este caso sería la compra. La compra de mayoristas tiene que hacer transacciones más grandes a diferencia de los demás y tiene una implicación intelectual ya que analizan bien antes de realizar algún movimiento.

3.7. Análisis de la posición competitiva

3.7.1. Matriz importancia resultado

TABLA 54: MATRIZ IMPORTANCIA RESULTADO

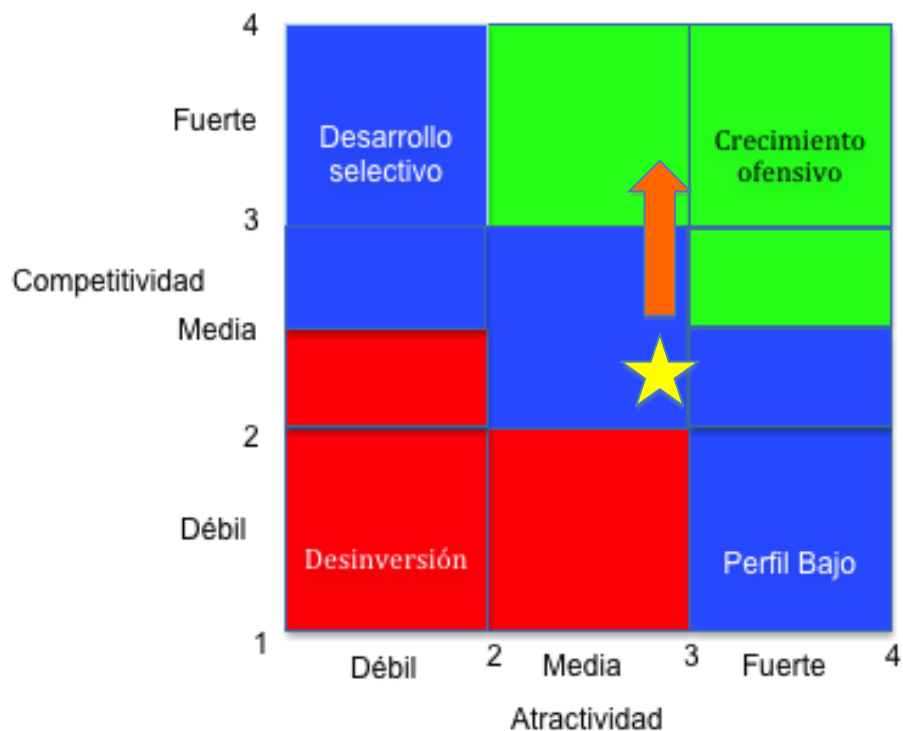
Factores críticos para el éxito	Peso	C	Super motos y bicicletas	C	Chong Jie	C	Lee Chan
Precios bajos	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Posición financiera	0,20	2	0,4	1	0,2	4	0,8
Calidad de productos	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Sistema de ventas	0,15	1	0,15	1	0,15	3	0,45
Ubicación	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Garantía de los productos	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05
Servicio al cliente	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Diversidad de productos	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Total	1		2,7		1,95		3,05

Elaboración: Autor

Se puede observar que Super motos y bicicletas se encuentra en un posición competitiva media, en el cual en la evaluación muestra que Lee Chan es uno de los más fuertes en el mercado y Chong Jie tiene una desventaja en relación a los demás.

3.7.2. Matriz Mckinsey

GRÁFICO 68: MATRIZ MCKINSEY



Fuente: Consultora Mckinsey y General Electric. (Citado por Dvoskin 2004)

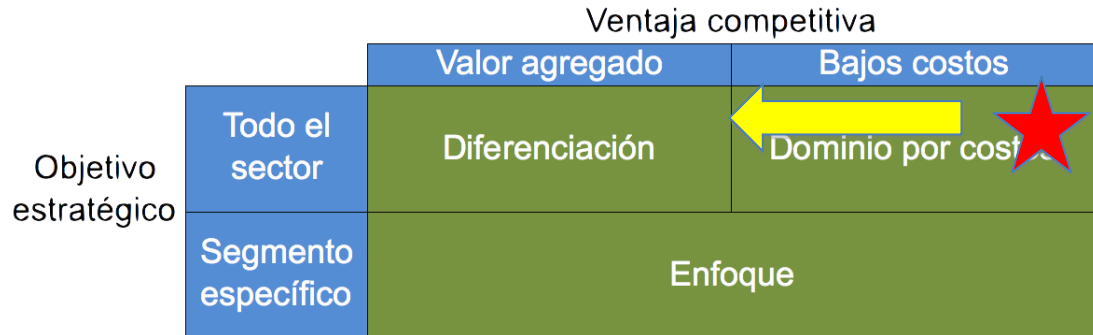
Elaboración: Autor

La empresa cuenta con un nivel de competitividad de 2,47 y el mercado tiene un nivel de atractividad del 2,38. Esto indica que la empresa se encuentra en una zona media donde puede incrementar su competitividad para llevarlo a un desarrollo selectivo o a un crecimiento ofensivo. Mediante las estrategias se busca incrementar la competitividad para poder afrontar nuevos retos y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. Se busca un crecimiento ofensivo mediante la implementación de ejecutivos en ventas para que puedan frecuentar a los clientes y poderle ofrecer los productos. La competitividad se la va a incrementar mediante la implementación de procesos internos en el área de ventas para que la respuesta sea más eficiente y se pueda afrontar nuevas amenazas.

3.8. Estrategias

3.8.1. Estrategia básicas de desarrollo

GRÁFICO 69: ESTRATEGIAS BÁSICAS DE DESARROLLO



Fuente: Michael Porter

Elaboración: Autor

La empresa Super Motos y Bicicletas se encuentra en una posición de dominio por costos, ya que ha venido compitiendo de esta manera tradicional con todos los competidores en el mercado. Mediante las estrategias se busca un enfoque diferencial hacia los mayoristas. Este consiste en ofrecer un beneficio adicional a los clientes para crear una diferenciación con la competencia. Una diferenciación sería realizar los envíos por medio de courier como Servientrega y ofrecer un servicio de ejecutivos en ventas.

Con esto se busca mantener los beneficios e incrementar el número de clientes de manera proporcional.

Al mejorar los procesos internos de la empresa se busca una diferenciación con las empresas competidoras.

3.8.2. Globales de marketing

En las estrategias globales de marketing se busca realizar un ataque lateral/flacos y el ataque frontal. Se busca implementar un sistema de venta

mediante ejecutivos en ventas añadiendo un sistema formal y más organizado al momento de vender. Con el ataque frontal se busca mantener los costos bajos en relación a la competencia con un producto de mejor calidad en resistencia y duración.

3.8.3. Estrategias de crecimiento

GRÁFICO 70: ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	 Intensificación	Desarrollo de productos
Mercados nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Igor Ansoff (Citado por Porter y Lane, 2009)

Elaboración: Autor

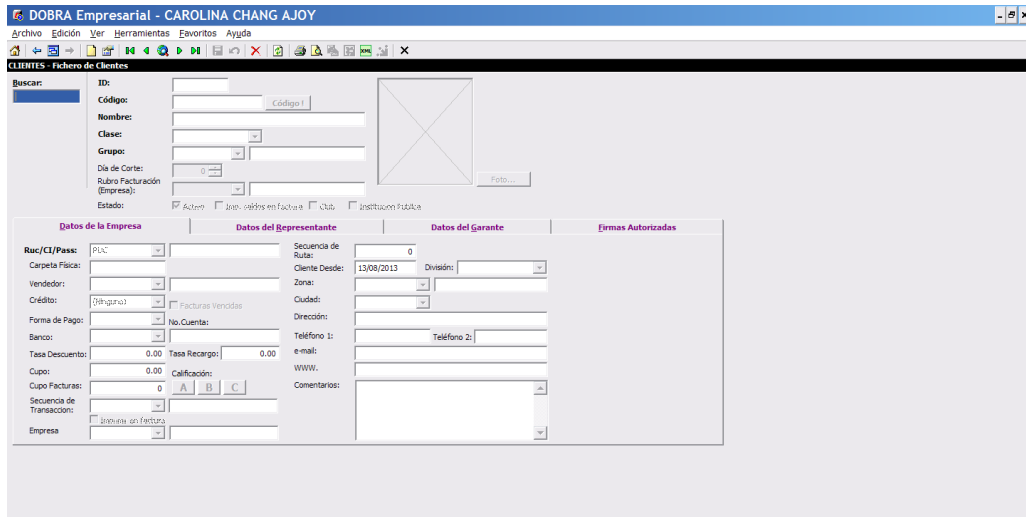
Con las estrategias de crecimiento se busca intensificar mediante la compra de los mismos clientes con los ejecutivos en ventas. Esto viene soportado con la necesidad de implementar un sistema de fuerza de ventas demostrado en la investigación de mercados. Con la intensificación se busca que los ejecutivos en ventas tengan un mayor acercamiento con los clientes mayoristas para así poder aumentar las ventas y la cuota de mercado.

3.8.4. Estrategias de Fidelización

Se busca mantener una relación más cercana con los clientes mediante los ejecutivos en ventas y llamadas telefónicas. Los cuales estarán encargados de recopilar los datos de los clientes e ingresarlo a la base de datos para luego en un futuro poder realizar una estrategia de fidelización.

En el gráfico siguiente se detalla los datos necesarios para obtener información de los clientes.

GRÁFICO 71: BASE DE DATOS




Entre los datos más importantes se encuentra el nombre de los clientes, el ruc, descuentos y cupo.

Al final del año se va a obsequiar a los veinte mejores clientes en ventas facturadas y cobradas de la empresa licores y una canasta navideña u otro regalo que no exceda del 0.5% de las compras que realizó.

3.8.5. Matriz Frecuencia / montos

GRÁFICO 72: MATRIZ FRECUENCIA/ MONTOS

		Montos	
		Baja	Alta
Frecuencia de visita	Alta	Menu del día	Visa oro
	Baja	Tapas	Gourmet 

Fuente: Pérez & Huete

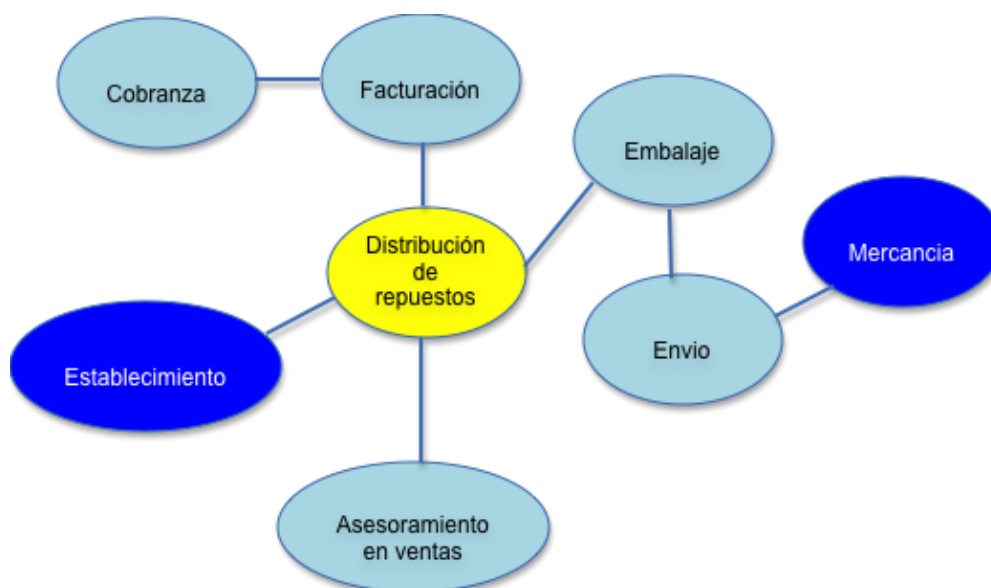
Elaboración: Autor

En la matriz frecuencia vs montos se quiere atacar a los clientes mayoristas. Estos tienen una frecuencia baja en compras pero tienen una alta compra por montos, estos realizan solo una compra semanal y a veces hasta menos. Los clientes minoristas son los menú del día ya que alguno de ellos llegan a comprar casi todos los días de la semana, pero con montos muy bajos.

3.9. Mix de servicios

3.9.1. Modelo Molecular

GRÁFICO 73: EL MODELO MOLECULAR



Fuente: Hausmann

Elaboración: Autor

En el modelo molecular se pueden observar que el servicio principal de la empresa es la distribución de repuestos de motos y bicicletas, el cual está resaltado con el tono amarillo. Los servicios complementarios de la empresa son los que están marcados de celeste, estos son los servicios que

sostienen al servicio principal y lo complementan, entre ellos se encuentra la facturación, asesoramientos, etc.

El color azul indica cómo se hace tangible los servicios de la empresa, entre ellos está el establecimiento que es el lugar donde mantiene contacto el cliente físicamente y la mercadería que se envía.

3.9.2. Perfil de la cartera de clientes

GRÁFICO 74: PERFIL DE LA CARTERA DE CLIENTES



Fuente: Luis María Huete

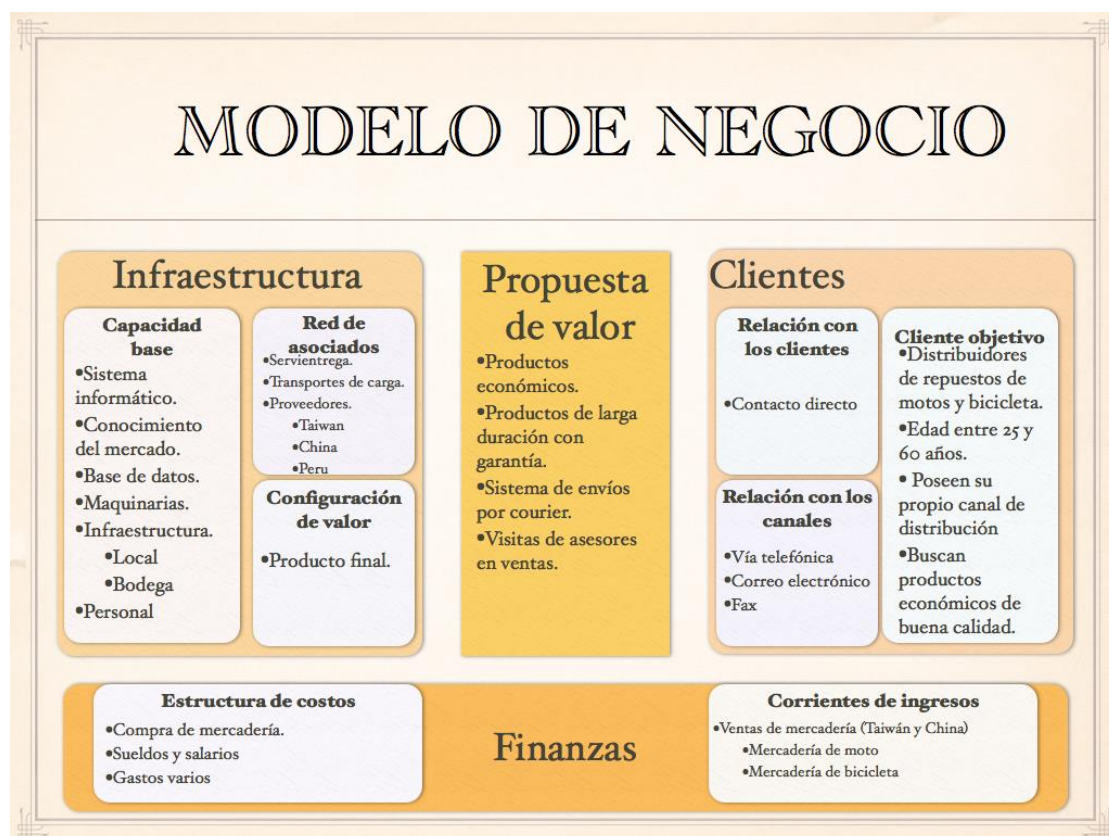
Elaboración: Autor

La empresa Super Motos y Bicicletas se encuentra en el cuadrante de los clientes mercenarios, ya que según la investigación de mercados los clientes tienen una alta satisfacción con la empresa pero existe una baja retención de ellos debido a que compran a los otros competidores. Este tipo de mercado incita a que los clientes actúen así. Este tipo de cliente cambia al mejor postor o a la mejor opción de manera fácil, ya que siempre están buscando su conveniencia con el precio del mercado. Con las estrategias se busca aumentar de manera paulatina la retención mediante servicios

adicionales que aten al cliente a la empresa como el envío por courier o agilidad en los servicios.

3.9.3. Modelo de negocio

TABLA 55: MODELO DE NEGOCIO



Adaptación: The Canvas Business Model

Elaboración: Autor

El modelo de negocio consta de cuatro estructuras, en ellas cuentan infraestructura, propuesta de valor, clientes y finanzas. Esta estructura muestra de manera clara de qué manera se mueve y realiza el negocio. Como propuesta de valor en la empresa están los productos económicos de larga duración y envíos de mercadería por courier.

El cuadrante de infraestructura va relacionado con todo lo que compone la empresa, en ello se encuentra la capacidad base que lo compone todo lo que tiene internamente en la empresa, entre ellos se encuentran el personal,

infraestructura, maquinarias, etc. En la red de asociados, son todos los aliados estratégicos que tiene la empresa. Todo esto genera una configuración de valor que es el producto final.

En el cuadrante de clientes es relacionado con el cliente objetivo que tiene la empresa y las vías de contacto que se mantiene con ellos.

En el cuadrante de finanzas se especifica la forma cómo la empresa genera utilidad, en él se encuentra los egresos tales como los sueldos y salarios, compra de mercadería y otros gastos. En los ingresos se encuentra las ventas de mercadería de repuestos de motos y bicicletas.

CAPÍTULO IV

PLAN DE MERCADEO – MARKETING MIX

4.1. Producto

La empresa Super Motos y Bicicletas está encargada de vender repuestos, los cuales se encuentran en dos líneas con sus respectivas divisiones:

4.1.1. Línea de repuestos de Motos

- Neumáticos
- Motor
- Accesorios
- Engranajes

4.1.2. Línea de repuestos de Bicicletas

- Neumáticos
- Engranajes
- Accesorios
- Cuadrantes
- Velocidades
- Kits de Reparación

La empresa mantiene y distribuye diferentes marcas de varios fabricantes y productos genéricos. Entre ellas se encuentran:





4.2. Precio

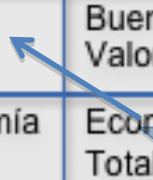
La empresa Super Motos y Bicicletas ofrece a los clientes mayoristas un descuento en un rango de entre 5% y 10% sobre el precio de venta al público. Los clientes cuentan con crédito directo de hasta 30 días desde la fecha en que se realiza la facturación. La empresa cuenta con tres precios,

el precio de venta al público, el precio a minoristas y precio a mayoristas. Cada uno de estos varía dependiendo del monto de compra.

Los productos de la empresa se encuentran en el cuadrante de economía total con los productos chinos en relación a la calidad de resistencia baja y precios bajos, se va a buscar pasar al cuadrante de valor medio con los productos taiwaneses. Estos ofrecen una resistencia mayor al uso y con un precio más elevado con relación a los productos chinos.

TABLA 56: MATRIZ CALIDAD-PRECIO

		Precio		
		Elevado	Intermedio	Bajo
Calidad	Mucha	De Primera	Valor Elevado	Valor Excelente
	Intermedia	Recargo Grande	Valor medio 	Buen Valor
	Poca	Quita Grandes	Economía Falsa	Economía Total 

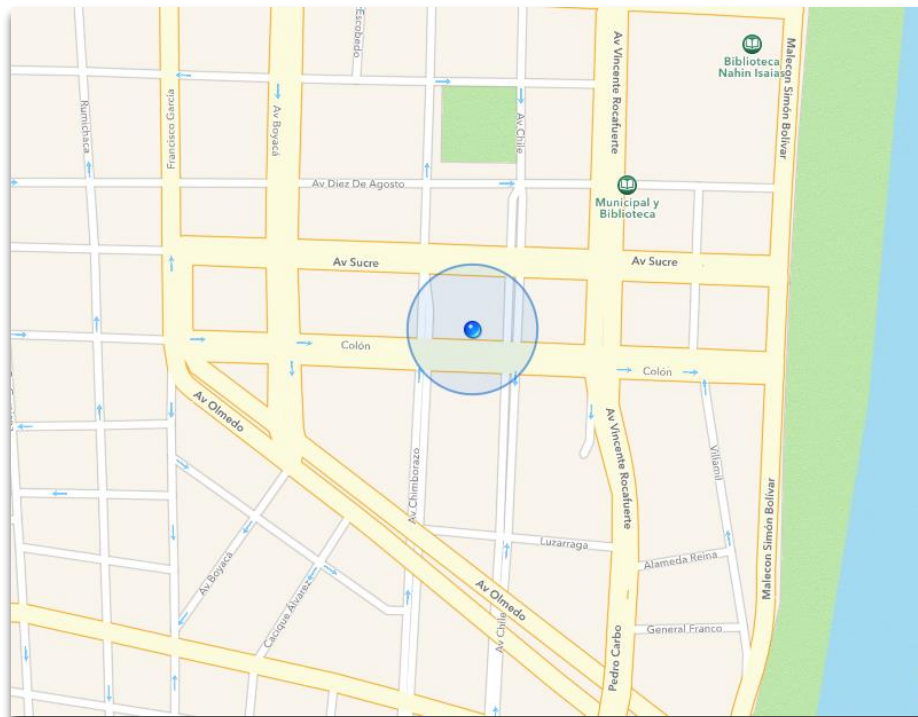


Elaboración: Autor

4.3. Plaza

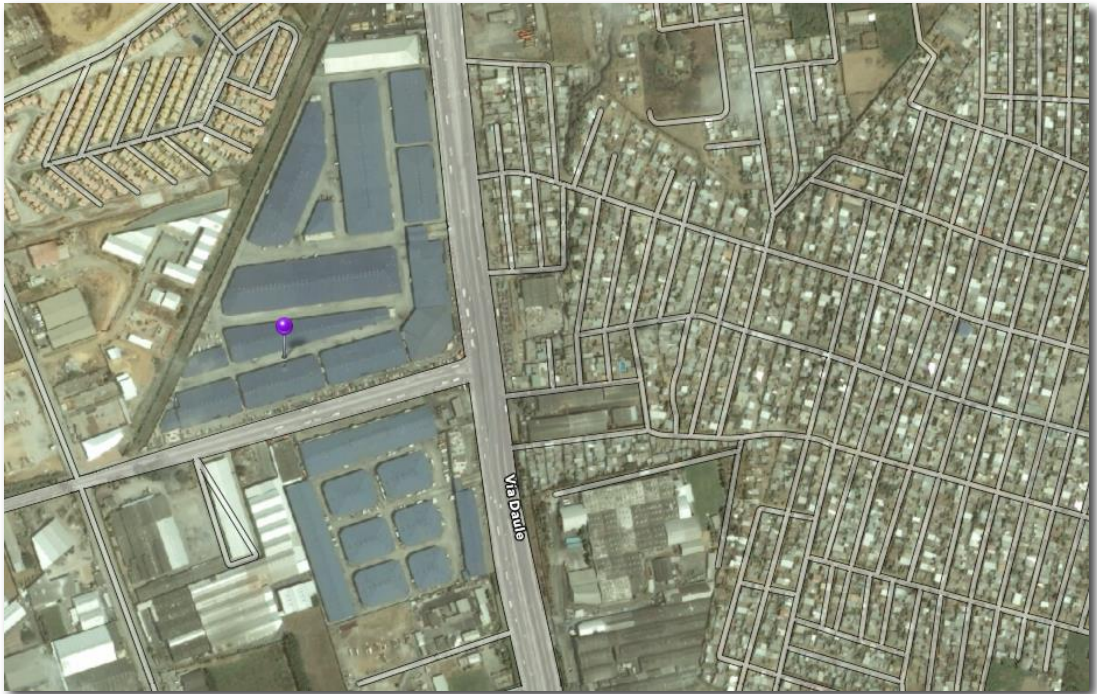
La empresa Super Motos y Bicicletas cuenta con un establecimiento propio ubicado en el centro de la ciudad de Guayaquil en las calles Colón 426 y Chimborazo. Este se encarga de realizar todas las ventas de la empresa y de mantener el contacto directo con el cliente. El establecimiento fue inaugurado en el año 2003.

La empresa cuenta con el canal de distribución directo, esto significa que mantiene un lugar donde el cliente puede acudir. En este no se harán modificaciones respecto a la ubicación o diseño del establecimiento.



Adicional al establecimiento, la empresa posee una bodega en Parque California 2 km 11 vía Daule donde realiza el almacenaje y distribución de pedidos grandes. En esta ubicación se encuentran ubicadas muchas bodegas comerciales.

La bodega se encuentra entre 30 y 45 minutos del establecimiento del centro.



4.3.1. Distribución

La empresa Super Motos y Bicicletas va a realizar la distribución por medio de courier, este será por medio de Servientrega ya posee la mayor cobertura en el país. Las tarifas de envíos representan el 1% sobre las ventas de la empresa. Esto permitirá que los pedidos lleguen más rápidos y seguros a los clientes.



4.4. Promoción

4.4.1. Fuerza de ventas

Se va a establecer un sistema de fuerza de ventas mediante el sistema comisión más sueldo. Este consiste en contratar a dos ejecutivos en ventas para la región de la Costa y Sierra para que puedan recorrer y visitar a los clientes mayoristas. Se les va a pagar el sueldo básico más el 2% de comisión por ventas como base, esta irá incrementando con los montos de venta. No se establece ejecutivos en el Oriente debido a que los dueños del local no desean gastar en más vendedores adicionales, la Costa y Sierra están a mayor cercanía del establecimiento.

4.4.1.1. Objetivos

- Obtener pedidos de los clientes mayoristas.
- Aumentar las ventas de la empresa.
- Mantener seguimiento continuo de los clientes.
- Clientes más activos

- Nuevos clientes

4.4.1.2. Perfil de los ejecutivos en ventas

- Experiencia en línea de motos y bicicletas
- Conocimientos mecánicos
- No está trabajando actualmente
- Mínimo dos años de universidad en carreras empresariales
- Disponibilidad para viajar a otras provincias

4.4.1.3. Reclutamiento

El medio por el cual se va a reclutar a los ejecutivos de venta va a ser mediante una publicación en el Diario El Universo en la sección de clasificados. Este será publicado el día 18, 19 y 20 del mes de octubre, el cual corresponde a un viernes, sábado y domingo.

Este clasificado indicará:

“Se solicita vendedores con experiencia en línea de motos y bicicletas; y disponibilidad para viajar. Los interesados enviar su hoja de vida al siguiente correo: Supermotosybicicletas@gmail.com”

El otro medio de reclutamiento va a ser mediante recomendaciones de personas conocidas por la gerente general. Estas personas igual tendrán que pasar por el proceso de selección de personal.

Una vez que se recolecta todas las hojas de vida se procede a contactar con la persona para citar a una entrevista. Luego de eso se eligen a los dos mejores perfiles para ejercer la función.

4.4.1.4. Capacitación

La capacitación durará una semana dentro del establecimiento para que el ejecutivo de ventas pueda familiarizarse con la forma de trabajar con la empresa y conocer los productos que se ofrece. Dentro de esta semana deberá realizar actividades como los demás trabajadores y asistir

puntualmente a la empresa, pasada la primera semana deberán salir a recorrer ciudades cercanas para poder mantener un contacto cercano con la empresa en caso de imprevistos. Pasada las dos semanas el ejecutivo deberá realizar sus actividades correspondientes.

El encargado de la capacitación va a ser el administrador del local, ya que posee una larga experiencia en el mercado de motos y bicicletas. Este proceso va a estar supervisado por la gerente general.

4.4.1.5. Sistema de remuneración

El sistema de remuneración del ejecutivo comercial se va a realizar mediante el pago progresivo, este consiste en realizar una remuneración mediante un sueldo básico y cuando pase el cupo mínimo comienza a ganar una comisión.

GRÁFICO 75: FORMAS DE PAGO

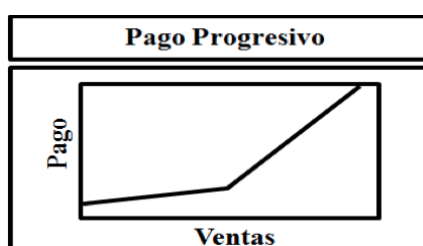


TABLA 57: REMUNERACIÓN EJECUTIVOS EN VENTAS

Remuneración de ejecutivo de ventas	
Base \$5000	Sueldo básico
\$5001 a \$7500	SB + 2%
\$7501 a \$10,000	SB + 3%
\$10,001 a \$15,000	SB + 4%
\$15,000 a -	SB + 5%

Elaboración: Autor

El monto mínimo que debe cumplir el ejecutivo en ventas al mes es de \$5000 para justificar su permanencia en la empresa. Si en tres meses no cumple el mínimo se cambia de ejecutivo. Pasado de ese valor va incrementando la comisión obtenida por montos. Las comisiones son obtenidas por el cobro documental del valor, es decir, por medio de cheques.

Las comisiones se comienzan a generar pasado el valor mínimo y este se pagará mediante la diferencia de ambos con el porcentaje alcanzado.

4.4.1.6. Zonas para vender



La fuerza de venta va a estar constituida por dos ejecutivos en ventas, uno estará encargado de asesorar y vender en la Costa; y, el otro, en la Sierra. El control para observar a los ejecutivos en venta se lo va a realizar por medio de GPS, el cual indica la ubicación exacta.



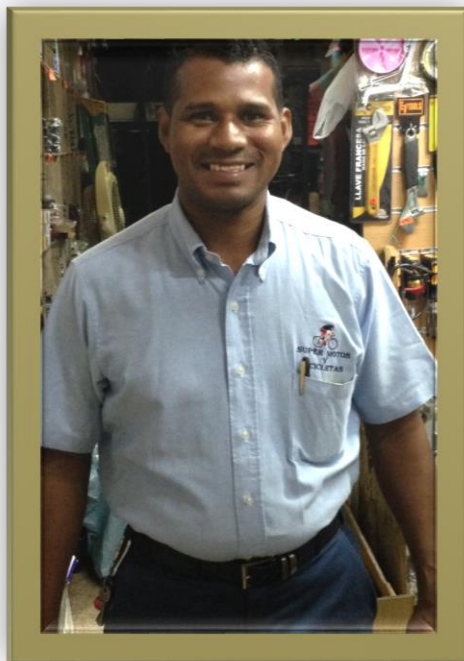
GPS

4.4.1.7. Herramientas para la actividad

Los ejecutivos en venta van a estar dotados con una tableta iPad mini para poder tomar los pedidos, estos van a contar con el servicio de internet de Claro. Dentro de la información que posee la tableta están las listas de precios, fotos de productos y descripción de cada uno.



Los ejecutivos en ventas van a estar vestidos con una camisa mangas cortas o una polo. La empresa les va a proveer tres de cada tipo para que puedan elegir según su comodidad. Estas van a ser proporcionados una vez al año. Las camisas contienen el nombre de la empresa y un dibujo de una bicicleta.



4.4.2. Manual de funciones y procedimientos

Dentro de la contratación del personal es necesario contar con manuales de funciones y procedimientos, los cuales permiten mantener un reglamento general para el rumbo de la empresa.

Manual de funciones

Nombre del cargo: Gerente general

Jefe inmediato: -

Número de personas en el cargo: uno

Objetivo: Mantener el control y orden de la empresa

Funciones:

1. Mantener el control sobre los trabajadores de la empresa
2. Planificar, organizar y controlar las actividades de la empresa
3. Maximizar el desempeño de la empresa
4. Realizar monitoreo constante a la gestión realizada por el ejecutivo en ventas.
5. Negociación con los proveedores.

Perfil del cargo:

Persona que tenga visión empresarial y conocimientos sobre administración y control sobre el personal. Está encargada de dirigir, controlar y maximizar los beneficios de la toda la empresa.

Requisitos:

- Experiencia en empresas dedicadas a la importación de productos similares.
- 2 años de experiencia en trabajos gerenciales
- Título de tercer nivel en Ingeniería comercial, Administración de Empresas y afines.
- Conocimiento del idioma inglés intermedio.

- Capacidad para trabajar en equipo.
- Disponibilidad de tiempo para viajar a otras provincias.

Manual de funciones

Nombre del cargo: Administrador

Jefe inmediato: Gerente general

Número de personas en el cargo: uno

Objetivo el cargo: supervisar y controlar las actividades operativas que se desarrollen en el interior del establecimiento.

Funciones:

1. Mantener el control sobre los trabajadores del establecimiento
2. Controlar los tiempos de llegada de los trabajadores.
3. Supervisar el trabajo de cada uno de los trabajadores según la tarea asignada a cada uno de ellos.
4. Maximizar el desempeño de la empresa.
5. Cobrar el dinero de las ventas en cheque y efectivo.
6. Notificar la falta de stock
7. Estar disponible para todas las tareas de la empresa

Requisitos:

- Experiencia en línea de motos y bicicletas
- Conocimientos mecánicos
- 2 años de experiencia en trabajos administrativos
- Cursando mínimo un año estudios universitarios en carreras administrativas o empresariales.
- Debe tener conocimientos en manejo de computadoras

Manual de funciones

Nombre del cargo: Marketing

Jefe inmediato: Gerente general

Número de personas en el cargo: uno

Objetivo el cargo: supervisar y controlar las actividades de comercialización que se realizan en la empresa

Funciones:

1. Mantener el control sobre los trabajadores del establecimiento
2. Controlar los envíos.
3. Maximizar los tiempos de despacho.
4. Abastecer al establecimiento de mercadería
5. Mantener el control de la bodega

Requisitos:

- Experiencia en línea de motos y bicicletas
- Conocimientos mecánicos
- Cursando mínimo un año estudios universitarios en carreras administrativas o empresariales.
- Tener conocimientos en manejo de computadoras.
- Saber manejar.

Manual de funciones

Nombre del cargo: Ejecutivo en ventas

Jefe inmediato: Gerente General

Número de personas en el cargo: Dos

Objetivo: Asesorar de forma adecuada a los clientes asignados a su cartera.

Funciones:

1. Visitar a los clientes según el cronograma
2. Vender y comunicar los productos de la empresa
3. Cobrar las ventas (documentales)
4. Atender a los reclamos

Perfil del cargo:

Persona amigable que tenga la disponibilidad para movilizarse por todo el país, atienda bien a los clientes y tenga una buena empatía con ellos. Está encargado de asesorar, vender y cobrar a los clientes.

Requisitos:

- Experiencia en línea de motos y bicicletas
- Conocimientos mecánicos
- Mínimo dos años de universidad en carreras empresariales
- Disponibilidad para viajar a otras provincias

Manual de funciones

Nombre del cargo: Bodeguero

Jefe inmediato: Administrador

Número de personas en el cargo: uno

Objetivo: Almacenar y despachar los productos de la empresa

Funciones:

1. Recibir y almacenar los productos en sus respectivas perchas.
2. Despachar productos y empacarlos.
3. Mantener limpio el establecimiento.
4. Ayudar el cliente en caso de ser necesario.
5. Disponibilidad para realizar otras tareas y funciones.

Perfil del cargo:

Persona que sea atenta y cordial con los clientes para que pueda atender a sus solicitudes dentro de la empresa. Está encargado de ayudar a todo el que lo requiera y siempre estar disponible para cualquier actividad.

Requisitos:

- Experiencia en línea de motos y bicicletas
- Conocimientos mecánicos
- No está trabajando actualmente
- Escolaridad mínima debe ser de colegio
- Disponibilidad para trabajar en diferentes horarios

Manual de funciones

Nombre del cargo: Vendedor (en el establecimiento)

Jefe inmediato: Administrador

Número de personas en el cargo: uno

Objetivo: Vender los productos de la empresa y atender bien a los clientes.

Funciones:

1. Recibir cordialmente a los clientes
2. Vender y comunicar los productos de la empresa
3. Cobrar las ventas
4. Mantener despejado y limpio su punto de ventas
5. Atender a reclamos
6. Disponibilidad para realizar otras tareas y funciones.

Perfil del cargo:

Persona amigable que pueda atender a las solicitudes de las personas y ayudarlas en sus necesidades. Está encargado de tomar los pedidos, pasarlos al sistema, cobrar y ayudar a despacharlos con la ayuda del bodeguero.

Requisitos:

- Experiencia en línea de motos y bicicletas
- Conocimientos mecánicos básicos
- Escolaridad mínima debe ser de colegio.
- Conocimientos en el uso de computadoras para facturación.

4.4.3. Manual de procesos**Proceso de abastecimiento del establecimiento**

Responsable: Logística y envíos.

Proceso detallado:

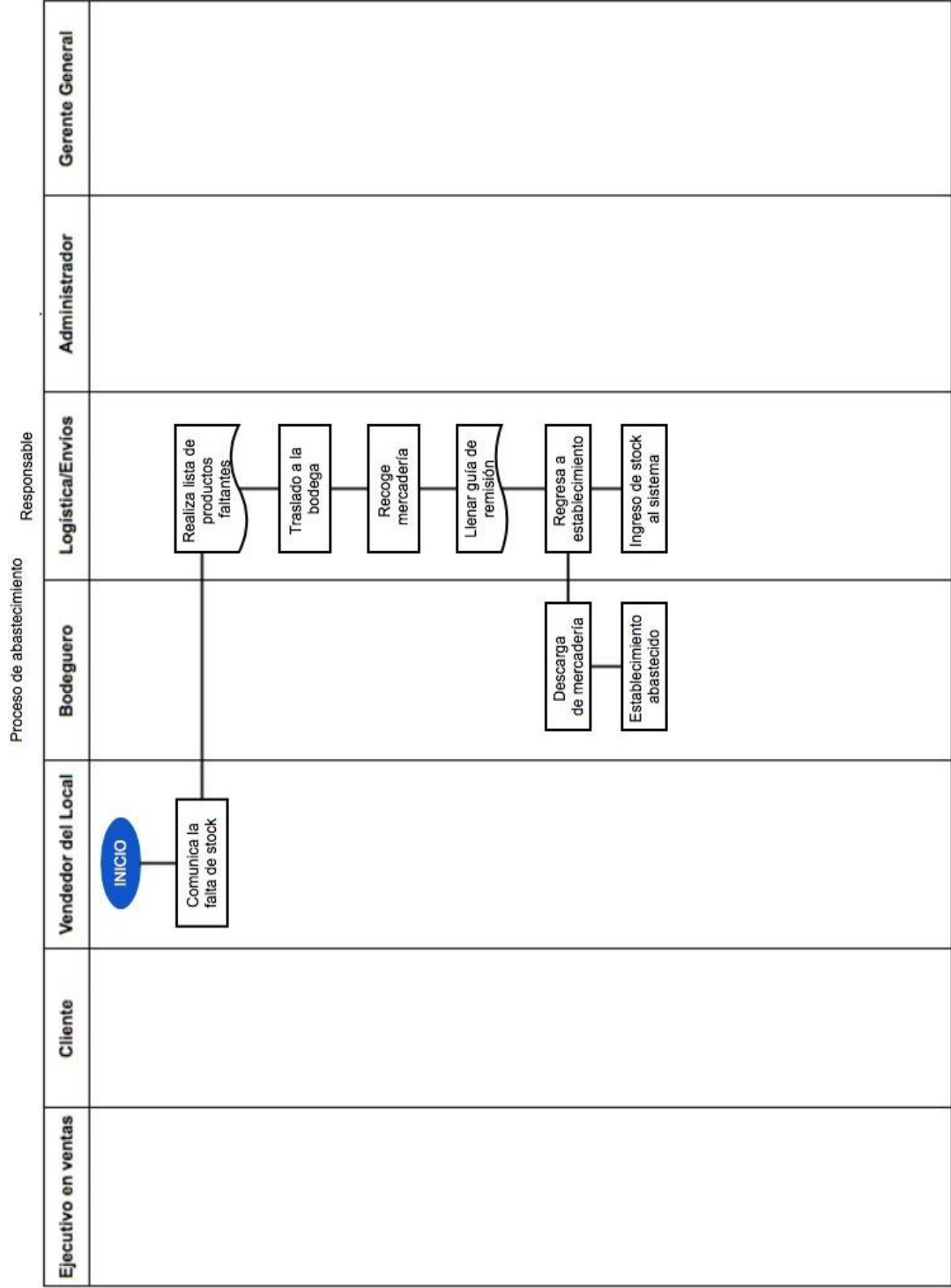
1. El proceso inicia cuando el bodeguero se da cuenta de la falta de stock y le comunica al encargado del establecimiento para que realice la lista de productos faltantes.
2. El administrador procede a enviar la lista al encargado de logística y envíos para que este proceda al traslado hacia la bodega en el vehículo para recoger la mercadería con ayuda del bodeguero cuando sea necesario.
3. Al momento de terminar de recoger la mercadería con la lista que solicitan, procede a verificar si todo está completo. En caso de que haya faltante de mercadería se deberá comunicar al gerente general para que este proceda a realizar una lista completar un pedido de

importación. En caso que este completa la mercadería se procede a llenar la guía de remisión.

4. Al momento de llenar la guía de remisión hay que verificar que todos los campos necesarios estén completos. Este deberá constar con todos los productos que se procedan a embarcar.
5. El encargado de logística y envíos deriva al regreso del establecimiento para la transportación de los productos.
6. El bodeguero procede a la descarga de la mercancía y almacenamiento en el establecimiento.
7. El encargado de logísticas y envíos debe ingresar los productos al sistema para que esté disponible el stock para la venta.
8. Luego de estos procesos da como resultado el abastecimiento del establecimiento.

Proceso actual

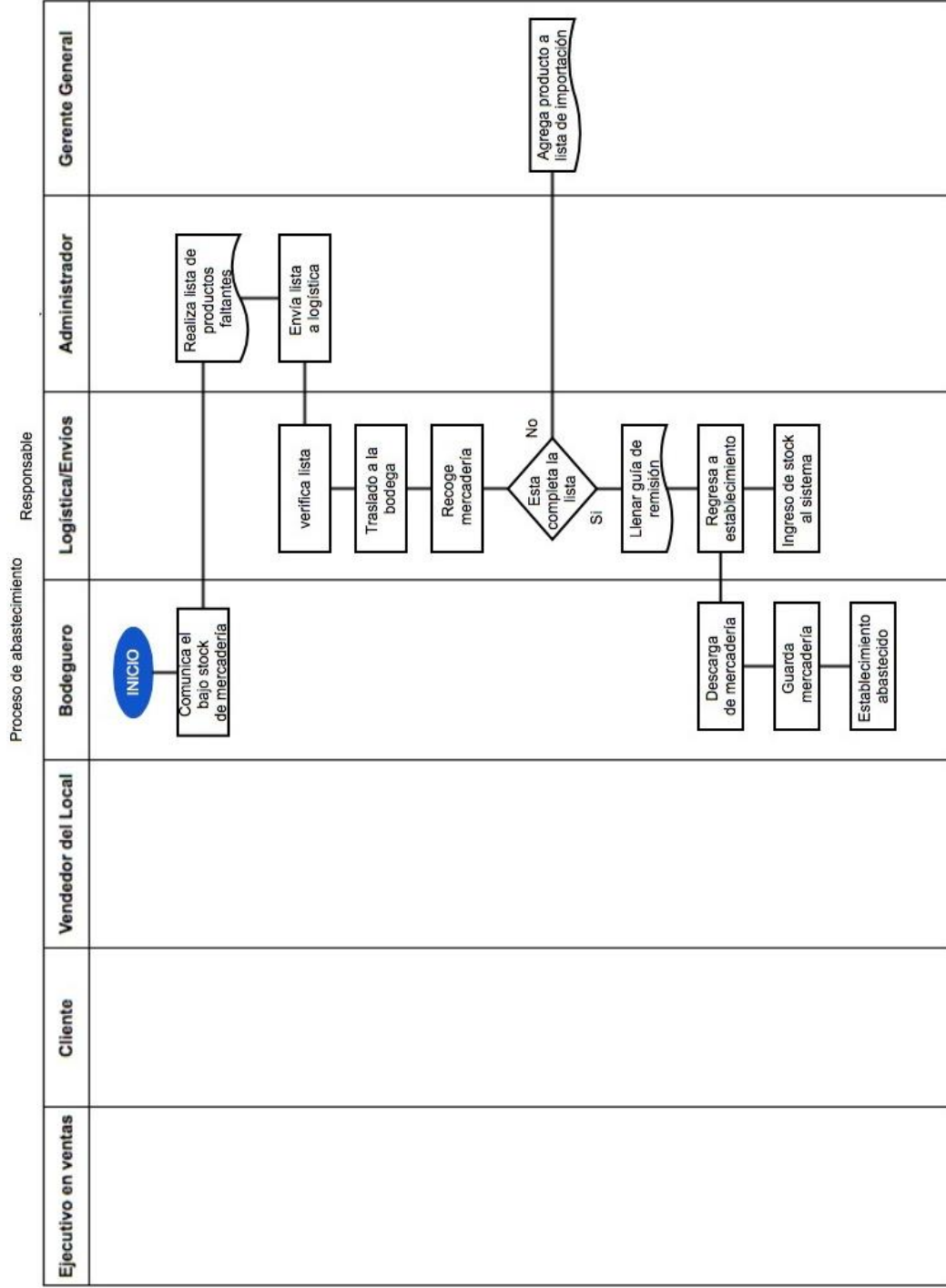
GRÁFICO 76: PROCESO DE ABASTECIMIENTO ACTUAL



Elaboración: Autor

Propuesta del proceso

GRÁFICO 77: PROCESO DE ABASTECIMIENTO



Elaboración: Autor

Proceso de ventas en el establecimiento

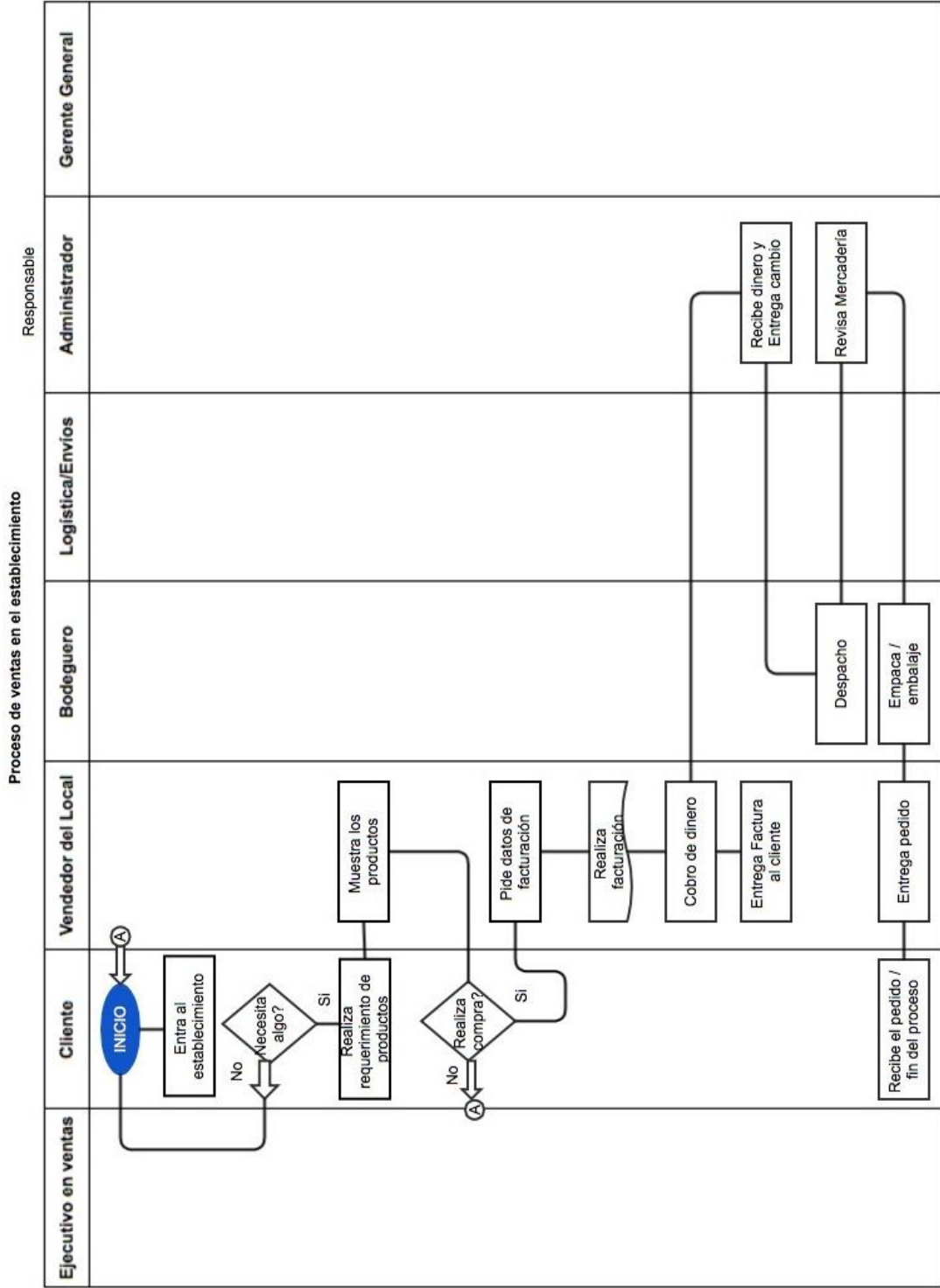
Responsable: Administrador

Proceso detallado:

1. El proceso inicia con la visita del cliente al establecimiento.
2. El vendedor procede a la recepción del cliente saludándolo de manera cordial.
3. El vendedor tiene que preguntar sobre las necesidades del cliente para poderlo ayudar.
4. El cliente responde a la pregunta. En caso de que sea no, significa que solo entró a observar los productos y se reinicia el proceso. Cuando el cliente indica que si necesita algo procede al requerimiento o pedido de productos.
5. El vendedor muestra los productos disponibles en ese momento para que el cliente pueda observarlo.
6. ¿El cliente realiza la compra? No, se reinicia el proceso y el bodeguero procede a guardar los productos en sus respectivos sitios. Si la respuesta es sí, el vendedor pide los datos de cliente para realizar la facturación en el sistema.
7. Se realiza la facturación de los productos que adquiere el cliente y se imprime la factura.
8. Se procede al cobro del pedido y se entrega el dinero al administrador para que guarde el dinero y entregue el vuelto en caso de ser necesario.
9. Se entrega la factura al cliente.
10. Una vez cobrado el pedido el bodeguero procede a despachar la mercadería, para que el administrador la revise y verifique los productos que se entregan.
11. El bodeguero procede a embalar o empaquetar la mercadería.
12. El vendedor entrega la mercadería al cliente.
13. El cliente recibe la mercadería.
14. Fin del proceso.

Proceso actual

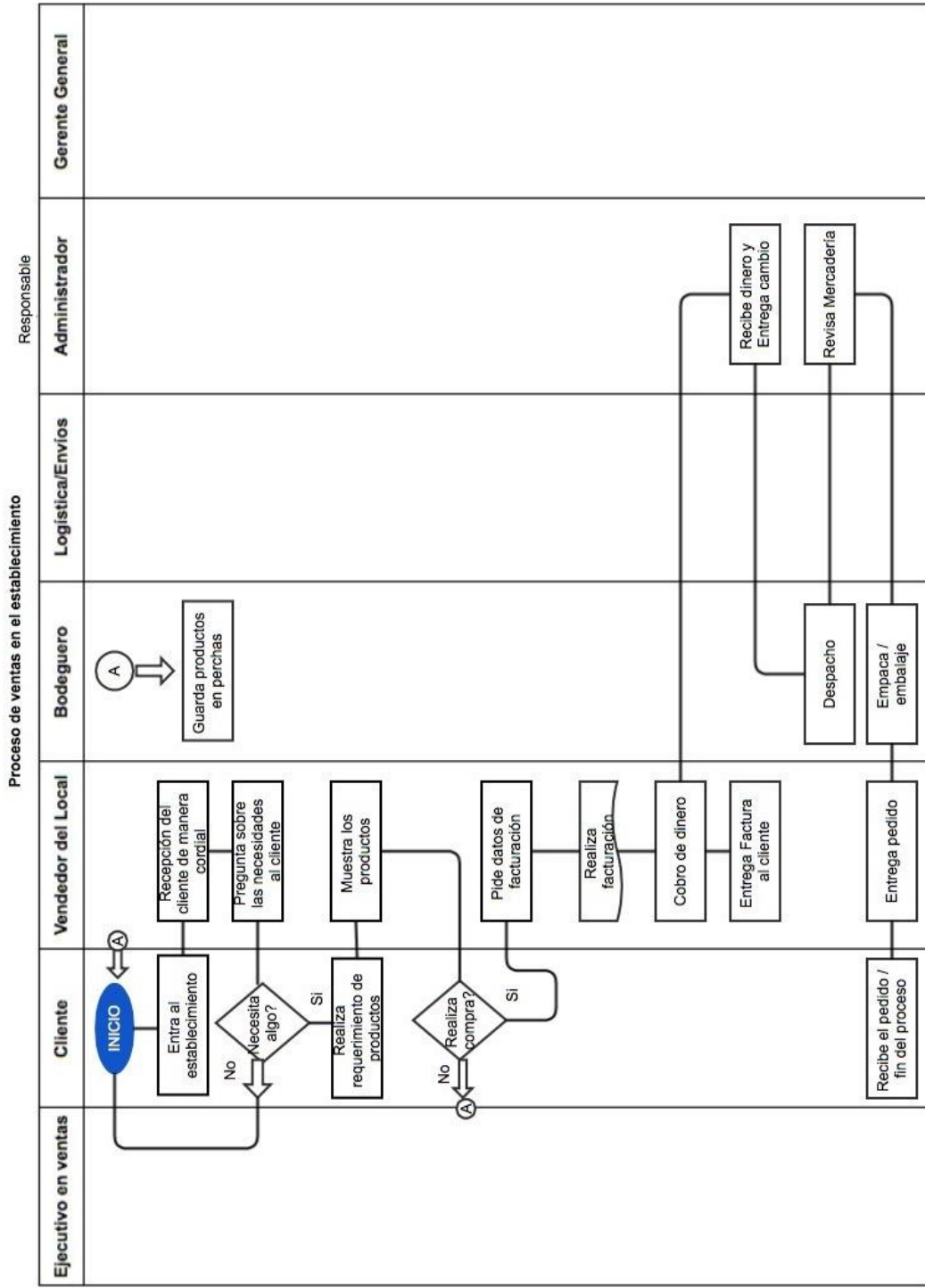
GRÁFICO 78: PROCESO DE VENTAS ACTUAL EN EL ESTABLECIMIENTO



Elaboración: Autor

Propuesta del proceso

GRÁFICO 79: PROCESO PROPUESTO



Elaboración: Autor

Proceso de ventas del ejecutivo en ventas

Responsable: Gerente general

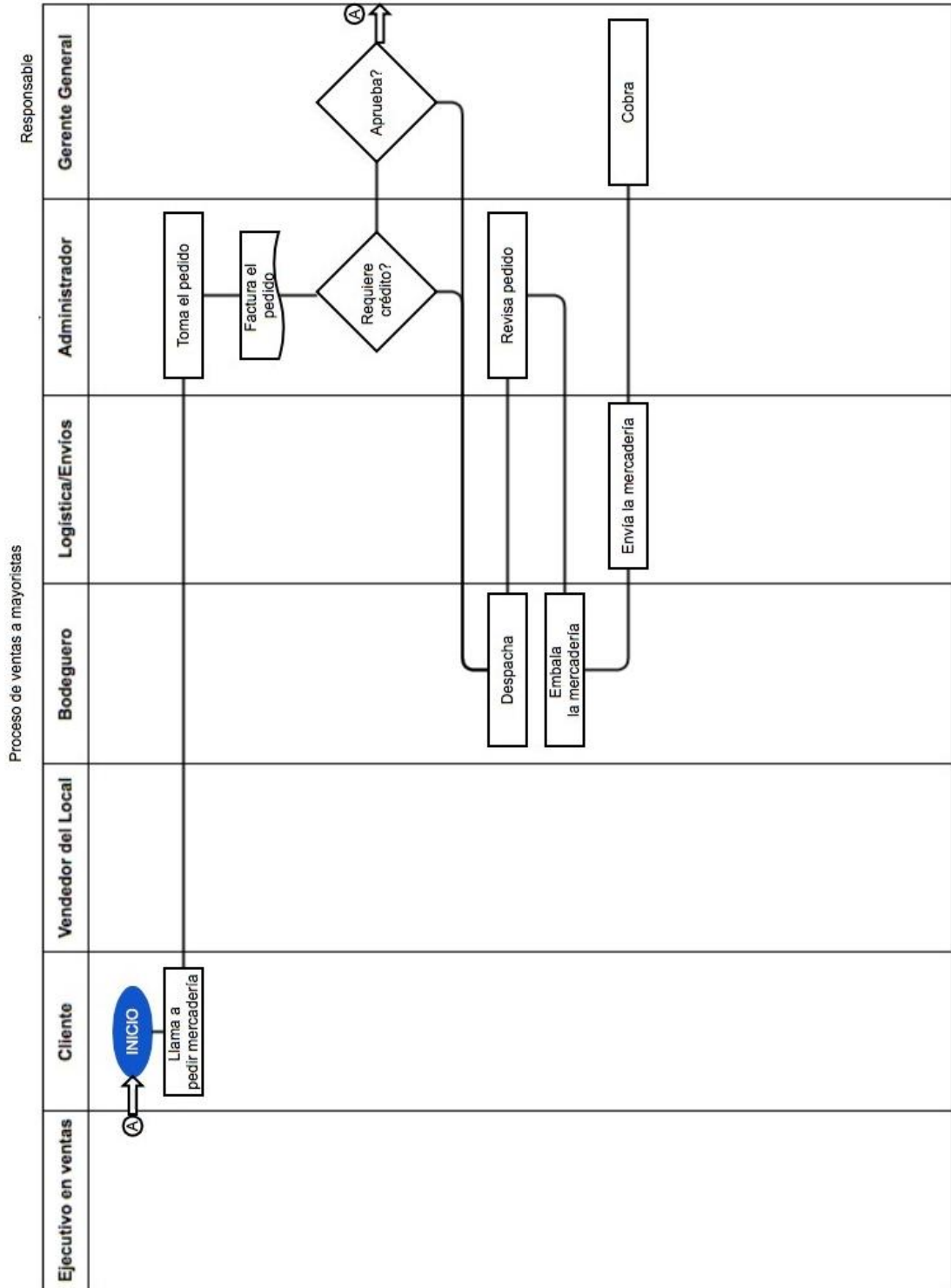
Proceso detallado:

1. El gerente general inicia el proceso.
2. Entrega la listas de clientes por visitar en la semana a los ejecutivos en venta.
3. El ejecutivo en ventas realiza la programación de visitas para la semana de acuerdo a su facilidad.
4. Luego procede a realizar llamadas telefónicas un día antes a los clientes que va a visitar para comunicar su visita y verificar que el cliente esté disponible.
5. Al día siguiente procede a visitar a los clientes que contacto y buscar nuevos clientes si lo consigue al paso.
6. En caso de ser clientes nuevos tiene que pedirle información comercial al cliente para luego proceder a mostrarle los productos. Si es un cliente actual de la empresa se procede directamente a mostrar los productos con los respectivos precios.
7. ¿El cliente procede a realizar pedido? No, se reinicia el proceso. Si la respuesta es sí, el ejecutivo en ventas procede a tomar el pedido del cliente minuciosamente
8. Luego se procede a realizar la cotización de forma manual en la Tablet.
9. ¿El cliente requiere crédito? Sí, se procede a consultar con el gerente general, si no lo aprueba se procede a pedir nuevamente información comercial. En caso de que la gerente general lo apruebe se pasa el pedido por correo a la empresa con una copia al cliente. En caso de que el cliente no requiera crédito se procede a pasar el pedido por correo directamente.
10. El vendedor del establecimiento pasa a facturar el pedido en el sistema para emitir la factura comercial.
11. El bodeguero recoge la mercadería requerida por el cliente.

12. El administrador procede a revisar el pedido y verificar que los productos sean los que fueron solicitados por el cliente.
13. El bodeguero despacha la mercadería y la embala para el envío.
14. El encargado de logística y envíos procede llenar la guía de despacho para enviar la mercadería mediante Servientrega.
15. Servientrega procede a la transportación de los bultos.
16. Al día siguiente el cliente recibe la mercadería y ejecutivo procede al cobro documental mediante cheque.
17. El ejecutivo en ventas procede a la confirmación del pago. Al momento de regresar al establecimiento entrega el documento al administrador y este procederá a entregarlo a la gerente general.

Proceso actual

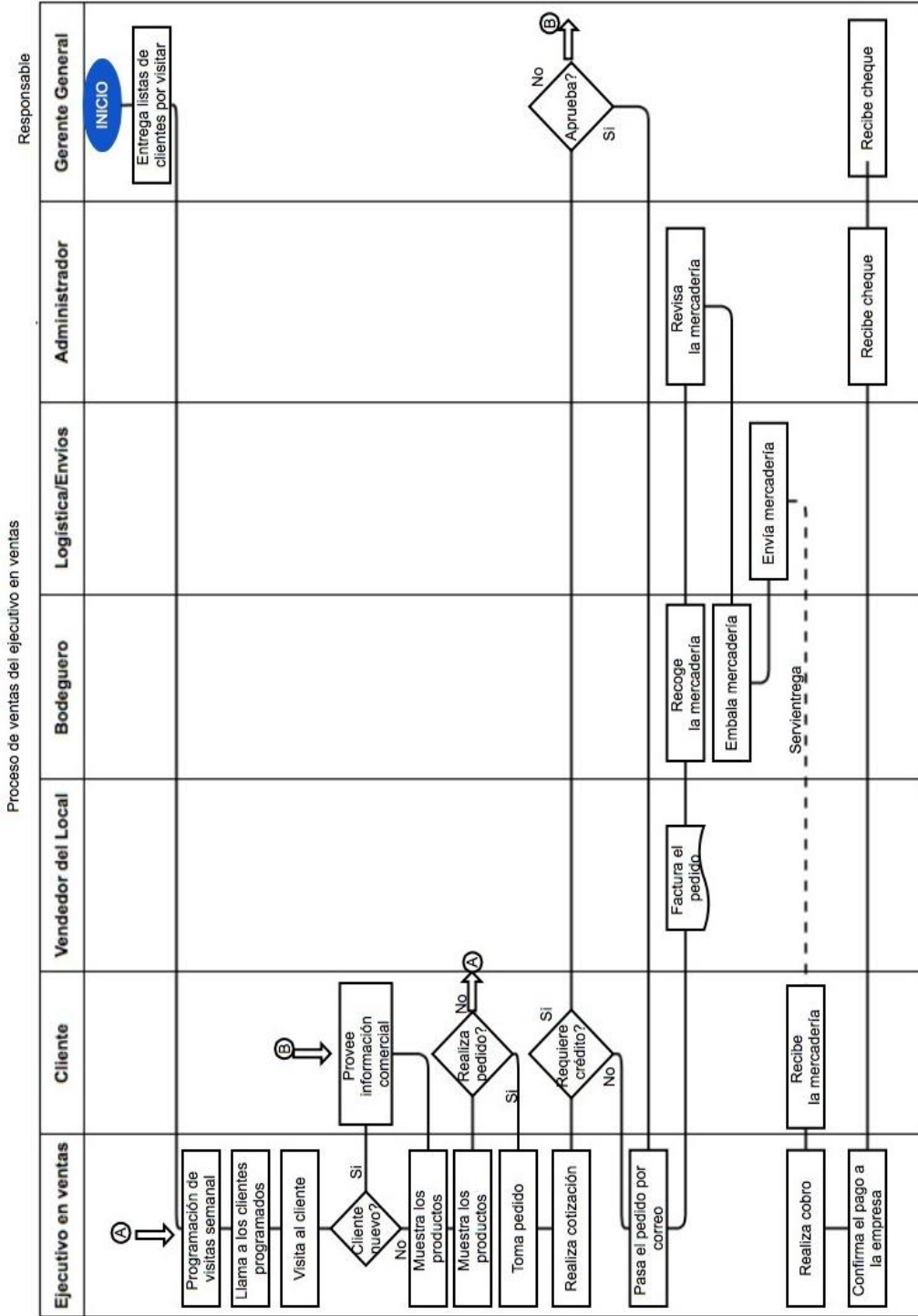
GRÁFICO 80: PROCESO DE VENTAS A MAYORISTAS ACTUAL



Elaboración: Autor

Propuesta del proceso

GRÁFICO 81: PROCESO DE VENTAS A MAYORISTAS PROPUESTO



Elaboración: Autor

Como se puede observar los procesos actuales dejan brechas para que los productos se estropeen y no haya un servicio adecuado con los clientes. En el proceso de abastecimiento no existe una buena comunicación interna lo cual es necesario trabajar en conjunto y poder así evitar los quiebres de stock. En el proceso de ventas a mayoristas no cuenta con ejecutivos en ventas por lo que antes solo se esperaba a que el cliente busque a la empresa y empresa no se movía.

Medición de desempeño

TABLA 58: INDICADORES

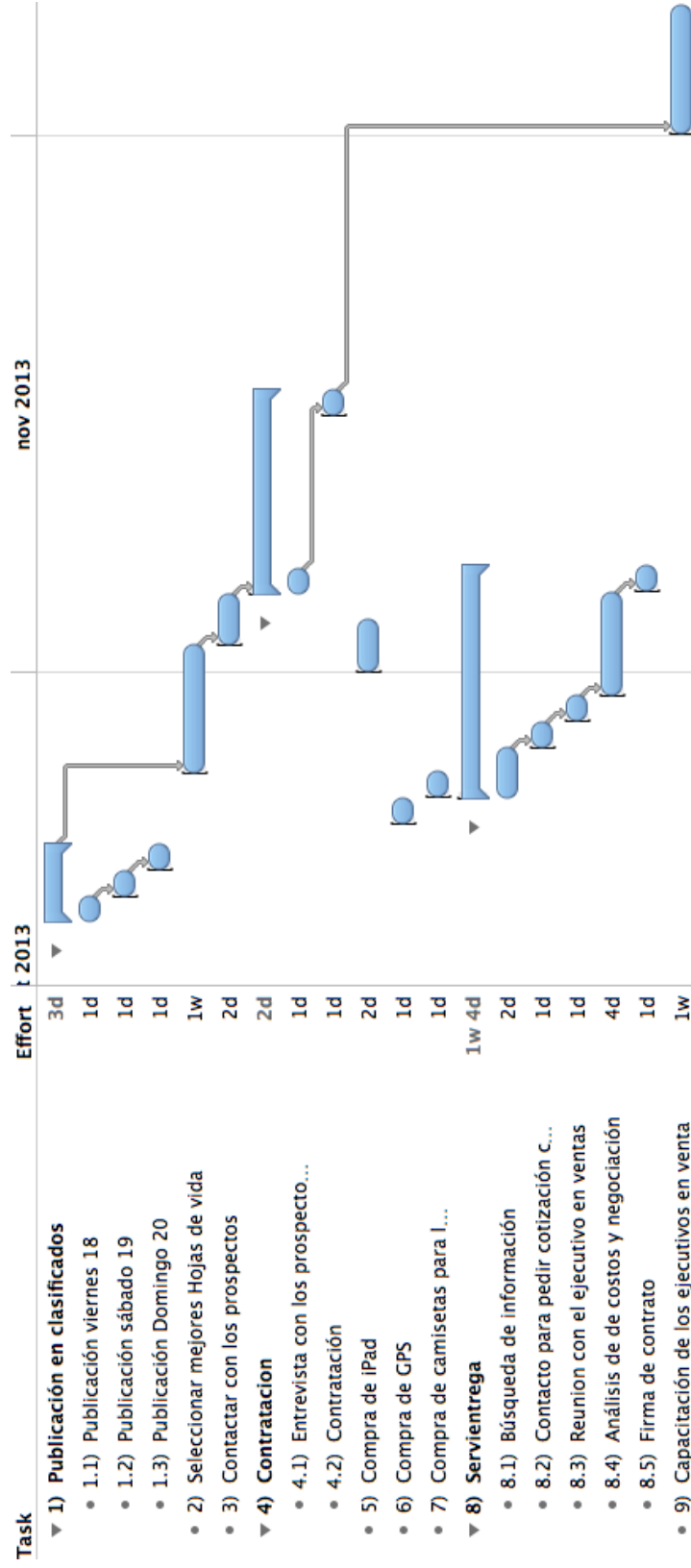
Área	Índice	Medición	Periodicidad	Responsable
Ventas	Presupuesto de ventas	Ventas reales/ventas presupuestadas	Mensual	Gerente General
Rotación	Rotación de productos	Rotación real/ Rotación Pronosticada	Mensual	Logística

Elaboración: Autor

La medición se la realizará en base a las ventas y a la rotación de los productos que se logren a lo largo del plan para verificar el cumplimiento de los objetivos. En caso de no cumplir con los objetivos planteados se deberá modificar los tiempos o periodicidad de control a menos días de forma quincenal, para así lograr controlar el cumplimiento de las metas propuestos.

Cronograma

GRÁFICO 82: CRONOGRAMA



Elaboración: Autor

Los preparativos del plan van a durar desde el 18 de octubre hasta el 9 de diciembre para poder organizar todos los detalles necesarios. La compra de las herramientas de trabajo son cortas. El proceso que más tiempo va a tomar es el de contratación y capacitación del personal. El proceso de adquirir el servicio de Servientrega va a tomar aproximadamente una semana y media, ya que es necesario analizar los valores y contratos que se van a firmar.

Conclusión del capítulo

Una vez completado el capítulo del plan de marketing se puede concluir que:

- Para recuperar la vitalidad de la empresa y aumentar el 50% de las ventas a mayoristas es necesario implementar un sistema mediante fuerza de ventas que permita intensificar el mercado existente. Esto generara que las ventas crezcan mucho más allá de lo esperado, ya que permite que se genere un vínculo más cercado hacia el cliente-empresa.
- Mediante la implantación del servicio de envíos mediante courier se va a crear una diferenciación de la competencia, ya que ellos envían mediante el servicio de transporte de carga pesada. Es necesario diferenciarse ya que existe mucha competencia en el mercado de motos y bicicletas, esto genera que los clientes cada día tenga más opciones de compra. Este movimiento permite que en las estrategias se pase de un dominio por costos a un movimiento diferenciado de los demás. El servicio de courier permite agilizar las entregas de mercadería a los clientes.
- Mediante el incremento de la calidad en resistencia de la mercadería se busca generar mayor atraktividad en los clientes pasando de la procedencia China hacia Taiwán con las mismas marcas y productos.
- Mediante la formalización se busca incrementar la competitividad de la empresa, ya que la manera que se la ha llevado en todos los años anteriores no la lleva hacia ningún lado. Con esto se busca competir con mayor fuerza en el mercado tan competitivo como el de repuestos de motos y bicicletas.

- Los clientes de la empresa son mercenarios, es decir que buscan al mejor postor, en este caso el precio más bajo para realizar sus compras. Se busca generar una mayor atraktividad para el cliente para que esté más apegado a la empresa.
- Los clientes mayoristas son los clientes gourmet, es decir son las personas que compran en baja frecuencia pero con montos grandes.
- Es necesario mantener el control de la fuerza de venta, debido a esto es necesario implementar un sistema de rastreo para localizar y comprobar su trabajo. Este permitirá que se mantenga un orden dentro de la empresa y evita tener problemas.
- El sistema de remuneración de los ejecutivos en venta es mediante el pago progresivo, este empuja a que el trabajador se esfuerce en vender más para incrementar el porcentaje de comisión.

CAPÍTULO V
PRESUPUESTACIÓN

5.1. Introducción

Una vez concluida con las estrategias planteadas, es importante sustentar la factibilidad del plan. Mediante la consecución de todo el proyecto se busca incrementar las ventas a mayoristas y mantener los números de la empresa en verde.

5.2. Ingresos

Los ingresos de Super Motos y Bicicletas se manejan mediante la venta los artículos que ofrece la empresa. Dentro de los productos que ofrece la compañía se encuentra una gran variedad de mercancía. Los ingresos se clasifican en tres tipos, que están clasificados en ventas de mayoristas, minoristas y consumidor final.

La venta a mayoristas representa el 50% de las ventas de la empresa, los minoristas el 30% y el consumidor final representa el 20%.

En la siguiente tabla se detallan los ingresos de la empresa según el tipo de cliente:

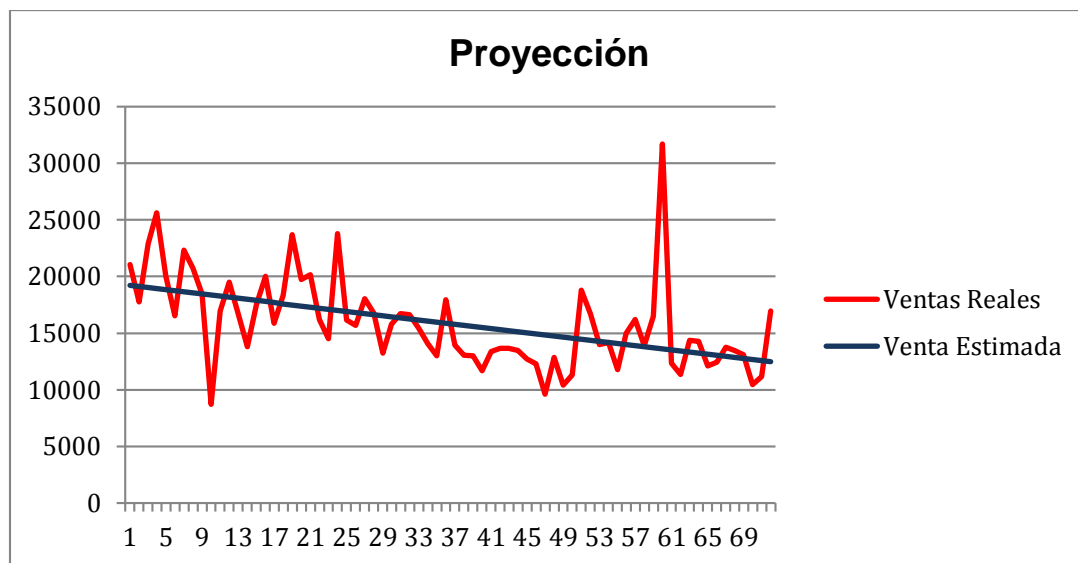
TABLA 59: RELACIÓN DE COMPRAS

Cientes	Relación de compras
Mayoristas	50%
Minoristas	30%
Consumidor Final	20%

Elaboración: Autor

Las ventas anteriores de la empresa iban con una tendencia a la baja según las proyecciones obtenidas de los últimos seis años. En caso de seguir así la empresa va a caer en un punto de no recuperación. En el gráfico 84 se puede observar en el eje Y los dólares vendidos y en el eje X los meses.

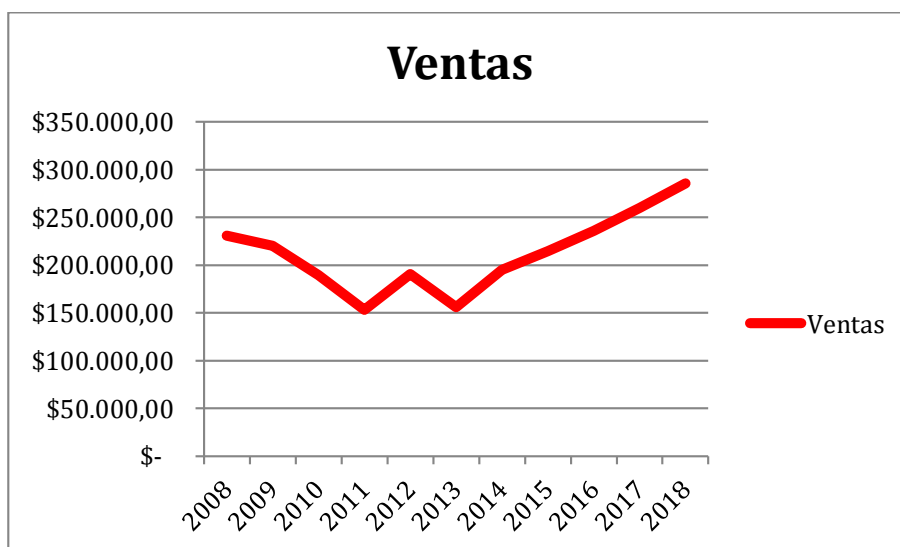
GRÁFICO 83: PROYECCIÓN DE LAS VENTAS



Elaboración: Autor

Mediante la implementación del plan se busca incrementar las ventas a mayoristas en un 50% en relación al año anterior. Este va ligado a la estrategia que se va a aplicar durante este periodo. En el año 2011 las ventas cayeron manteniendo una tendencia hacia la baja. En el año 2013 no se espera algo diferente. Con la implementación se busca un crecimiento ordenado y sostenible en el tiempo.

GRÁFICO 84: PROYECCIÓN DE VENTAS ACTUALES Y PASADAS



Elaboración: Autor

A partir del año 2014 se espera que las ventas vayan creciendo por lo menos un 10% en relación al año anterior.

5.3. Egresos

Los egresos de la empresa están representados por los costos de ventas que están representados por los valores que cuestan el producto al momento de adquirir del proveedor. Estos están representados por un porcentaje en relación a la venta, el cual está aproximado el 40% sobre las ventas totales de la compañía.

TABLA 60: VENTAS VS COSTOS DE VENTAS

Total de ventas	2014	2015	2016
	\$195.201,63	\$214.721,80	\$236.193,98
(-)Costos de ventas	\$77.257,71	\$85.888,72	\$94.477,59

A los costos hay que añadirle los gastos administrativos, gastos operativos y los gastos de ventas.

En los gastos administrativos van incluidos los sueldos y gastos del IESS de todo el personal de la empresa, los cuales están integrados por el personal operativo y el personal. El gasto del IESS corresponde al 11,65% del sueldo total de todos los integrantes, este valor tiene que desembolsar la empresa.

Los sueldos están detallados en la siguiente tabla.

TABLA 61: SUELDOS

Sueldos	
Sueldos trabajadores x 4	\$450 \$1800
Gerente general	\$1600
Administrador	\$1000
Logística y Envíos	\$600
Sueldo total mensual	\$5000

Elaboración: Autor

El sueldo a trabajadores operativos corresponde a cuatro trabajadores con \$450 cada uno. El gerente general tiene ingresos de \$1600, el administrador de \$1000 y el de logística y envíos tiene un sueldo de \$600. La sumatoria de todos estos valores da un total de \$5000 mensuales.

Los gastos operativos están compuestos por los servicios básicos, internet móvil para el iPad de los asesores en ventas y los regalos para los clientes al fin de año basados en un 0,5% de las compras totales que hicieron en el año. Todo esto se detalla en la siguiente tabla de valores.

TABLA 62: GASTOS

Descripción	Mensual
Servicios Básicos	150
Servicio de internet móvil	40
Regalo a clientes mayoristas	0,50%

Elaboración: Autor

Los servicios básicos están compuestos por agua, luz, internet y teléfono, en el internet móvil va incluido el valor del servicio de los dos iPad o tableta y en los regalos de mayoristas van incluido el porcentaje sobre las ventas.

En los gastos de ventas van las comisiones de los vendedores y los gastos logísticos. El primero equivale al 2% y el segundo equivale al 1% sobre las ventas a mayoristas.

5.4. Detalle de gastos

En los gastos del proyecto que se va a realizar esta la compra de dos iPad, la publicaciones en el universo, los GPS para el rastreo del ejecutivo en ventas, la semana de capacitación y las camisetas.

TABLA 63: DETALLE DE GASTOS

Detalle	Cantidad	Valor	Total
Publicación en el Diario			
Universo	3	\$30	\$90
GPS	2	\$40	\$80
iPad mini	2	\$500	\$1.000
Capacitación	1	\$500	\$500
Camisetas Vendedores	12	\$15	\$180
		Total	\$1.850

Elaboración: Autor

El total de gasto del proyecto ronda los \$1850, el gasto más fuerte que se va a realizar es la compra de los equipos para que los ejecutivos en venta puedan realizar su labor.

El gasto que se va a realizar en el proyecto va a ser mediante aporte propio es decir mediante el desembolso de efectivo de la caja de la empresa ya que el gasto tiene un valor permisible. El gasto que se va a realizar es paulatinamente siguiendo el cronograma establecido.

5.5. Flujo de caja

El flujo de caja permite observar detalladamente los ingresos y egresos mensuales de la empresa mediante la implementación del plan.

Para obtener los datos proyectados para el año 2014 primero fue necesario obtener los datos históricos de ventas de la empresa desde el año 2008, luego de esto se obtuvo una línea de tendencia con la fórmula $y=a+bx$ para luego sacar los índices estacionales año a año mediante regresión lineal.

Con los índices estacionales obtenidos a base del histórico se proyecta el año 2014 con los valores mensuales esperados multiplicado por los índices.

TABLA 64: FLUJO DE CAJA

	DIC	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos													
Ventas													
Mayoristas		8900,66	8254,53	10508,03	10526,99	8980,79	9304,39	10342,11	10202,67	9999,10	8036,74	8653,15	13249,77
Minoristas		3573,77	3315,32	4216,72	4224,30	3605,82	3735,26	4150,35	4094,57	4013,15	3228,20	3474,76	5313,41
Consumidor F		2382,51	2210,21	2811,14	2816,20	2403,88	2490,17	2766,90	2729,71	2675,43	2152,13	2316,51	3542,27
Ingreso Bruto		14856,95	13780,06	17535,89	17567,49	14990,50	15529,83	17259,35	17026,95	16687,68	13417,07	14444,42	22105,46
Costo de venta		5879,84	5453,39	6940,70	6953,21	5932,73	6146,30	6831,19	6739,16	6604,81	5309,65	5716,48	8750,25
Utilidad Bruta		8977,11	8326,67	10595,19	10614,27	9057,77	9383,53	10428,16	10287,79	10082,87	8107,42	8727,94	13355,21
Gasto de ventas													
Comisiones		178,01	165,09	210,16	210,54	179,62	186,09	206,84	204,05	199,98	160,73	173,06	265,00
Gastos logísticos		89,01	82,55	105,08	105,27	89,81	93,04	103,42	102,03	99,99	80,37	86,53	132,50
Gastos Administrativos													
Sueldos y salarios		5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00
IESS		582,50	582,50	582,50	582,50	582,50	582,50	582,50	582,50	582,50	582,50	582,50	582,50
Gastos Operativo													
Gastos de implementación	1850	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios Basicos		150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Servicio de internet movil		40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Regalo a clientes mayoristas		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Gastos		6039,52	6020,14	6087,74	6088,31	6041,92	6051,63	6082,76	6078,58	6072,47	6013,60	6032,09	6754,79
Utilidad antes de reparticion		2937,59	2306,53	4507,45	4525,96	3015,85	3331,89	4345,39	4209,21	4010,39	2093,82	2695,85	6600,42
15% Reparticion de utilidades		440,64	345,98	676,12	678,89	452,38	499,78	651,81	631,38	601,56	314,07	404,38	990,06
Utilidad antes de impuestos		2496,95	1960,55	3831,33	3847,07	2563,47	2832,11	3693,59	3577,83	3408,84	1779,74	2291,47	5610,36
22% impuesto a la renta		549,33	431,32	842,89	846,36	563,96	623,06	812,59	787,12	749,94	391,54	504,12	1234,28
Utilidad Neta		1947,62	1529,23	2988,44	3000,71	1999,51	2209,05	2881,00	2790,71	2658,89	1388,20	1787,35	4376,08

Elaboración: Autor

Una vez proyectado el flujo de caja se puede observar las estacionalidades de las ventas mes a mes para luego llegar al final del año y cumplir el crecimiento objetivo. Las ventas totales anuales están detalladas en el estado de resultados.

5.6. Estado de resultados proyectados

El estado de resultados permite observar ingresos y egresos anuales de la empresa. Mediante la implementación del plan se busca un crecimiento anual sostenible del 10% a partir del 2014.

La utilidad neta de los cinco años proyectados es de \$209.153,41 con un promedio de rentabilidad sobre las ventas de 17%.

En el año 2014 se obtiene una venta a mayoristas de \$116,958.93 alcanzando el objetivo esperado. La utilidad neta alcanzada es de \$29,556.78 luego de los egresos, reparticiones e impuestos.

Las ventas totales del año 2014 son de \$195.201,63 el cual se puede observar un claro crecimiento en relación a los años anteriores mostrados en la proyección.

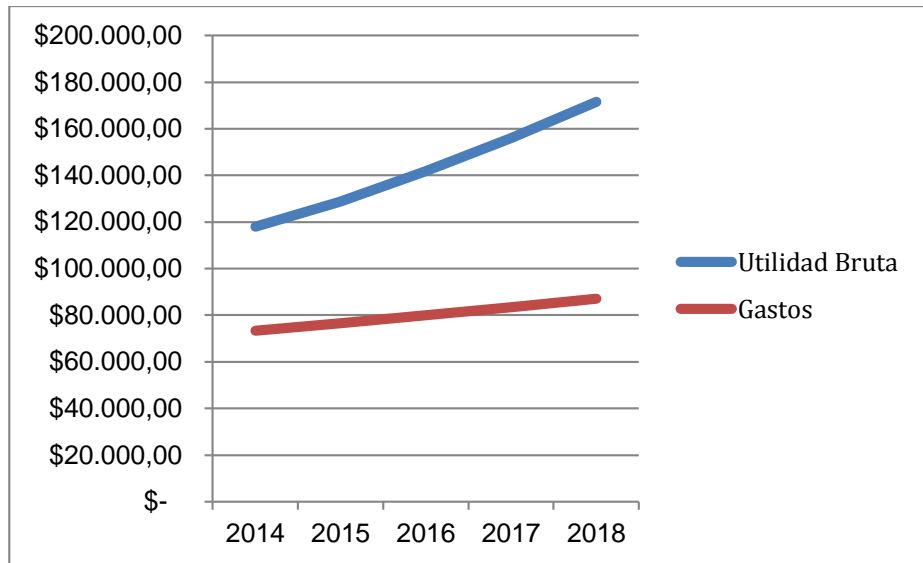
Mediante la búsqueda del crecimiento constante se busca mantener los egresos en un nivel menor y solo incrementar los sueldos siguiendo la inflación anual. Esto crea que las utilidades netas vayan creciendo año a año. En los siguientes gráficos se muestran las diferencias de la utilidad bruta con el gasto que existe en la empresa durante el año 2014 hasta el año 2018. En el otro gráfico muestra la diferencia que existe entre las ventas totales y los gastos que realiza la empresa.

TABLA 65: ESTADO DE RESULTADOS

	Estado de resultados				
	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas netas					
Mayoristas	\$ 116.958,93	\$ 128.654,82	\$ 141.520,30	\$ 155.672,33	\$ 171.239,56
Minoristas	\$ 46.945,62	\$ 51.640,19	\$ 56.804,21	\$ 62.484,63	\$ 68.733,09
Consumidor final	\$ 31.297,08	\$ 34.426,79	\$ 37.869,47	\$ 41.656,42	\$ 45.822,06
Total de ventas	\$ 195.201,63	\$ 214.721,80	\$ 236.193,98	\$ 259.813,37	\$ 285.794,71
(-)Costos de ventas	\$ 77.257,71	\$ 85.888,72	\$ 94.477,59	\$ 103.925,35	\$ 114.317,88
Utilidad Bruta	\$ 117.943,92	\$ 128.833,08	\$ 141.716,39	\$ 155.888,02	\$ 171.476,83
Gastos de venta	\$ 3.508,77	\$ 3.859,64	\$ 4.245,61	\$ 4.670,17	\$ 5.137,19
Gastos Administrativos	\$ 66.990,00	\$ 69.776,78	\$ 72.679,50	\$ 75.702,97	\$ 78.852,21
Gasto operativos	\$ 2.864,79	\$ 2.923,27	\$ 2.987,60	\$ 3.058,36	\$ 3.136,20
Total Gastos	\$ 73.363,56	\$ 76.559,70	\$ 79.912,71	\$ 83.431,50	\$ 87.125,59
Utilidad Operativa	\$ 44.580,36	\$ 52.273,38	\$ 61.803,68	\$ 72.456,53	\$ 84.351,23
Utilidad antes de repartición	\$ 44.580,36	\$ 52.273,38	\$ 61.803,68	\$ 72.456,53	\$ 84.351,23
15% de reparticion a empleados	\$ 6.687,05	\$ 7.841,01	\$ 9.270,55	\$ 10.868,48	\$ 12.652,68
Utilidad antes de impuesto	\$ 37.893,30	\$ 44.432,37	\$ 52.533,13	\$ 61.588,05	\$ 71.698,55
22% de impuestos a la renta	\$ 8.336,53	\$ 9.775,12	\$ 11.557,29	\$ 13.549,37	\$ 15.773,68
Utilidad Neta	\$ 29.556,78	\$ 34.657,25	\$ 40.975,84	\$ 48.038,68	\$ 55.924,87
Utilidad Neta de los cinco años	\$ 209.153,41				

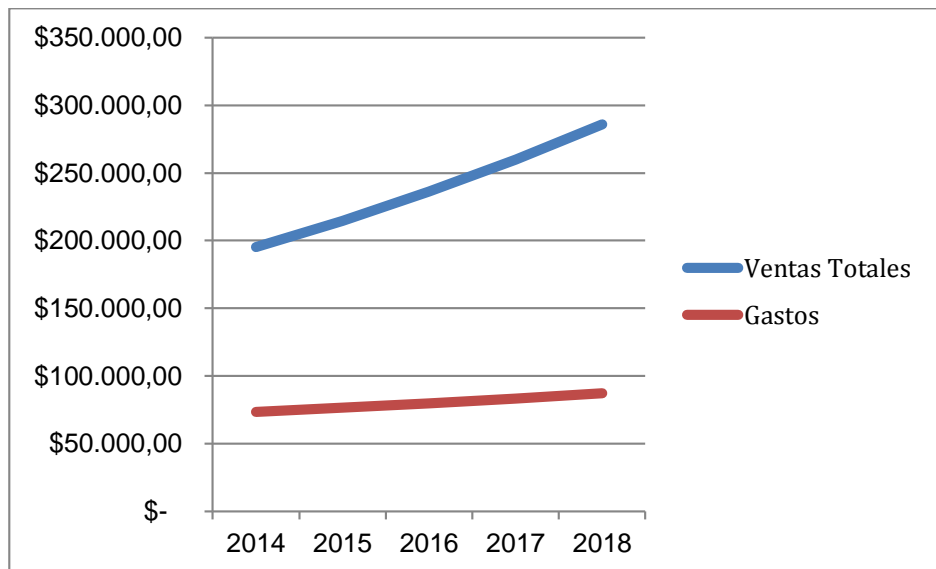
Elaboración: Autor

GRÁFICO 85: GRÁFICO COMPARATIVO



Elaboración: Autor

GRÁFICO 86: GRÁFICO COMPARATIVO: VENTAS TOTALES VS. GASTOS



Elaboración: Autor

En ambos gráficos se puede observar que las ventas van incrementando desde el año 2014 y los gastos de la empresa incrementan pero de una manera más lenta. Se puede observar que la línea de tendencia de las

ventas de la empresa cambia hacia un sentido positivo en relación a las proyecciones obtenidas anteriormente.

5.7. Marketing ROI

El marketing ROI mide el nivel de retorno sobre los gastos que se realiza en actividades de marketing. Para medirlo hay que aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{MKT ROI} = \frac{\text{Margen Bruto} - \text{Gasto de Marketing}}{\text{Gasto de Marketing}}$$

$$\text{MKT ROI} = \frac{\$117.943,92 - \$1850}{\$1.850}$$

$$\text{MKT ROI} = \$62,75$$

Mediante el cálculo que se realiza en el proyecto del año 2014 se obtiene un valor de \$62,75 por cada dólar gastado en el plan. En este valor está considerado las ventas de todos los clientes de la empresa, los cuales son mayoristas, minoristas y consumidor final. Es un valor alto ya que aunque el plan solo sea aplicado a mayoristas va a afectar a las ventas de toda la empresa directa o indirectamente.

5.8. Conclusión del capítulo

- Mediante las proyecciones obtenidas año a año se puede observar que la línea de tendencia de las ventas de la empresa es negativa. Con la implementación del plan y la consecución de los objetivos se busca cambiar la tendencia hacia un crecimiento positivo.
- Con la implantación del plan también se busca poner en orden a la empresa mediante la asignación de un sueldo a los dueños y controlar los gastos anteriormente incontrolables.
- Se puede observar que los crecimientos en ventas van a ser mayores a los gastos que se va a realizar, esto se traduce en mayores utilidades para los accionistas.
- Siendo una empresa pequeña que busca crecer en ventas, hay que mantener los egresos bajos ya que una mala decisión podría mermar las utilidades.
- El marketing ROI es alto debido a que existe un gasto bajo y en el margen bruto están obtenidos mediante las ventas totales de la empresa.
- Es un proyecto que busca que la empresa tenga un crecimiento continuo y sostenible en el tiempo, rentabilizando las acciones, recuperar y crecer en ventas en los próximos años.

CONCLUSIONES

- El entorno es adecuado para que la empresa pueda progresar y crecer con el mercado, las condiciones ameritan a que se invierta de la mejora del negocio. En caso de no realizar acciones necesarias la competencia podría aprovechar las oportunidades que se presenten y así seguir en la misma tendencia negativa.
- La investigación de mercados indica que existe una necesidad de implementar nuevos sistemas de ventas y mejora en los productos. Ya que existen cada vez más competidores con mayor conocimientos y capital para incurrir en el mercado de repuestos de motos y bicicletas. Todos los competidores quieren incrementar las ventas y es necesario que la empresa implemente nuevas formas de comercialización.
- El plan de marketing es factible y adecuado para la empresa, ya que representa un cambio diferencial respecto al mercado existente, es una solución a la problemática de la empresa que lleva muchos años con una tendencia similar. Los clientes y la competencia cambia la forma de actuar en el mercado y es necesario que Super Motos y Bicicletas cambie su forma de competir y comercializar los productos.
- El plan financiero indica que es rentable la implementación del proyecto, ya que demuestra el cambio en la tendencia negativa en ventas que tiene la empresa respecto a los años anteriores, incrementando los beneficios para los trabajadores y utilidades a los accionistas.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda buscar nuevas alternativas de comercialización de productos al consumidor final y al minorista ya que podría ser una oportunidad que se podría aprovechar en un futuro.
- Mejorar el sistema de reclutamiento de personal para evitar tener conflictos internos y mejorar el desempeño empresarial.
- Se recomienda buscar nuevos canales de distribución al consumidor final y ampliar zonas de cobertura en el país.
- Realizar cambios en la parte visual de la empresa con el objetivo de proyectar la imagen de una empresa más seria al público.
- Crear una página web como canal de ventas y comunicación para los futuros clientes.
- Hacer controles internos más seguidos para lograr el cumplimiento de objetivos.
- Medir la satisfacción del cliente mayoristas dos veces al año para conocer los cambios que van teniendo a lo largo del tiempo.
- Ofrecer un servicio posventa para mantener a los clientes cerca de la empresa y así evitar que cambien a la empresa por la competencia.
- Mejorar el sistema de inventarios de la empresa para llevar un mejor control interno.
- Planificar las estrategias año a año y modificarlas según las necesidades que se presenten en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. G. (2006). *Manuales de Políticas y Procedimientos*. D.F., Mexico: Panorama Editorial S.A.
- Anderson, R. E., Hair, J., & Bush, A. (2007). *Administración de ventas* (2a ed.). Naucalpan de Juárez, Mexico: McGraw Hill.
- Autor. (2013). *Indices Financieros*. Guayaquil, Ecuador.
- Autor. (2013). *Ventas de los 10 mejores productos*. Guayaquil, Ecuador.
- Autor. (2013). *Ventas de los últimos años de Super Motos y Bicicletas 2009*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2013). Producto Interno Bruto. *Estadísticas macroeconómicas*. BCE, Ecuador.
- Banco Mundial. (30 de 04 de 2013). *Google Public Data*. Recuperado el 7 de 05 de 2013, de Google:
https://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=ny_gdp_mktp_cd&idim=country:ECU&dl=es&hl=es&q=pib%20ecuador#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=ny_gdp_pcap_cd&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=region&idim=country:ECU&ifdim=region&tstart=1173416400000&tend=1299646800000&hl=es&dl=es&ind=false
- BCE. (28 de Octubre de 2013). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro102013.pdf>
- Burton, E., & Kailiski, S. (2007). *Macroeconomics/Microeconomics Encyclopedia of Business and Finance*. Ed. Burton (2a ed., Vol. 2). Detroit, USA: Macmillan Reference.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica* (2a ed.). D.F., Mexico: McGraw Hill.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2009). *Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation* (4ta ed.). Chicago: Pearson Prentice Hall.
- Comercio, D. e. (17 de Abril de 2013). *Diario el Comercio*. Obtenido de Diario el comercio:
http://www.elcomercio.com/negocios/motocicletas_0_497350358.html
- De Juan Virgaray, D. (2005). *Comercialización y Retailing Distribución Comercial Aplicada*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

- Ekosnegocios. (2013). *Participación de mercados*. Guayaquil.
- Franklin, B., & Gómez Ceja, G. (2002). *Organización y metodos*. D.F., Meico: Mc Graw Hill.
- Jany Castro, J. N. (2009). *Investigación integral de mercados* (4ta ed.). (L. Solano Arévalo, Ed.) Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2009). *Marketing* (9a ed.). D.F., Mexico: MC Graw Hill.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (6a ed.). Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Ministerio de Agricultura, A. y. (7 de Mayo de 2013). *Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio ambiente*. Recuperado el 7 de Mayo de 2013, de Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio ambiente:
http://servicios2.marm.es/sia/indicadores/ind/ficha.jsp?cod_indicador=18&factor=det
- Negocios, E. (29 de 08 de 2013). *Ekos Negocios*. Recuperado el 2013, de Ekos Negocios: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/default.aspx>
- Pérez, A., & Huete, L. (2007). *Clienting*. Madrid: DEUSTO S.A.
- Pérez Fernández, J. A. (2012). *Gestión por procesos* (5a ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. Madrid, España: Piramide.
- Porter, M. (2012). *Estrategia competitiva*. Madrid, España: Piramide.
- Pujals, P. S. (2001). *Investigación de Mercados*. Barcelona, España: Materials.
- Salvador, M., Bigné, E., Levy, J. P., Cueca, A. C., & Miquel, J. P. (1997). *Investigacion de Mercados*. Madrid.
- Weitz, B., Castleberry, S., & Tanner, J. (2005). *Ventas* (5ta ed.). D.F., Mexico: McGRAW Hill.
- William Zikmund, B. B. (2009). *Investigación de mercados* (9na ed.). Mexico: CENGAGE Learning.

William, A., & Darity, J. (2005). *Inflation. International Encyclopedia of the Social Sciences* (2a ed., Vol. 4). Detroit, USA: Macmillan.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa . *Economía industrial*, pág. 81.