

CAPITULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. MARKETING ESTRATÉGICO

Se puede definir el marketing estratégico como un análisis sistemático y continuado de las características del mercado y del desarrollo de conceptos o de productos rentables, orientados hacia grupos de consumidores determinados, teniendo en cuenta la competencia y procurando alcanzar una ventaja competitiva defendible a largo plazo¹.

Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos.²

ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

Un plan de Marketing ha de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante.

Análisis del entorno interno y externo

Suministra un conocimiento del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores. Permite, en una palabra, analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto. Este análisis se ha diferenciado en tres partes diferenciadas: las condiciones generales, las condiciones de la competencia y las condiciones de la propia empresa.³

¹ LAMBIN, Jean-Jaques, Marketing estratégico. 3ª edición. Madrid: McGraw-Hill, 1995

² KOTLER, P. y ARMSTRONG, G., Fundamentos de Marketing, 6º edición, Prentice Hall editorial, México-México 2003, p. 86.

³ Ídem., p. 123.

Consumidores

Es habitual realizar una segmentación del mercado; es decir, clasificar a los consumidores según alguna característica tal como edad, nivel de vida, diferentes usos del producto, etc. El resultado final de la segmentación es que una empresa pueda enfocar sus recursos hacia un grupo de consumidores que tengan características similares, o diferenciales, en lugar de intentar vender todos los productos a todos los consumidores.

Análisis de Ventas

Los datos de ventas se pueden analizar de muchas formas; generalmente se calcula tasa de crecimiento promedio entre las cifras históricas. La clave es desglosar las ventas en segmentos para llegar a entender claramente lo que está ocurriendo con la empresa en comparación con la industria o el mercado total.

Los datos de la empresa por sí solos no significan nada, los datos actuales comparados con los de los años precedentes o comparados con los datos del mercado global constituyen la base para la toma de decisiones útiles.⁴

ESTRATEGIAS DE MARKETING

Una Estrategia de Marketing detalla cómo se logrará un Objetivo de Marketing. Mientras que los objetivos son específicos y medibles, las estrategias son descriptivas. Los objetivos de marketing tienen un ámbito muy estrecho, se relacionan con el comportamiento del consumidor.

Las estrategias proporcionan una dirección para todas las áreas del Plan de Marketing. Las estrategias sirven como una guía para posicionar el producto, además sirven como referencia para desarrollar un "Marketing Mix" específico: producto, precio, plaza, promoción, merchandising, publicidad, etc.

⁴ DÍAZ DE SANTOS, J., La estrategia básica del Marketing, McGraw Hill Editorial, Madrid-España 1990, p. 256.

POSICIONAMIENTO

Cuando ya está definido el mercado objetivo y se han establecido los objetivos y estrategias, hay que posicionar el producto; es decir, crear una imagen del producto en la mente de los posibles consumidores de manera tal que lo haga diferente a los productos de la competencia.

Sin importar lo que se venda, el posicionamiento es importantes ya que es el pilar básico para crear una imagen: anuncios, promociones, envases, publicidad, gamas de productos, etc. Si se posiciona el producto en todos los aspectos anteriores se logra un efecto multiplicativo.⁵

MARKETING MIX

PRODUCTO

En el caso de bienes de consumo, venta al detalle y ventas a clientes industriales, el producto es un objeto tangible que se vende a consumidores. Sin embargo, para empresas de servicios el producto toma la forma de un objeto intangible, de un servicio; en este caso el producto es un beneficio futuro o una promesa futura. La palabra "producto" engloba por tanto los dos conceptos: bien y servicio.

Atributos del Producto. Se debe prestar especial atención a si existe una necesidad o una oportunidad para modificar el producto, crear nuevos productos o extender la línea actual de productos. A este respecto es importante determinar los atributos fundamentales para los consumidores y la ventaja diferencial que posee nuestro producto.

Innovación del Producto. Otro aspecto importante en el análisis, es el relativo a las innovaciones técnicas. El futuro será de quien preste atención continua a los cambios de los deseos y necesidades del consumidor y les haga frente. Pueden distinguirse

⁵ STANTON, William, Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, 10 ma edición, Madrid-España 1999, p. 205.

cuatro tipos diferentes de innovación: 1) nuevos usos para producto viejos; 2) mejoras del producto; 3) extensión de una línea de productos y 4) nuevos productos.

Marca.- La marca es el nombre del producto, servicio o empresa. Los consumidores asocian el producto a la marca; por esta razón el nombre debe ayudar a comunicar el posicionamiento del producto. La selección de un nombre para un producto es una operación delicada. Es preferible utilizar un procedimiento que en términos generales consistirá en:

- Establecer los objetivos de la marca.
- Establecer el Plan de Marca.
- Establecer una lista de propiedades para la marca.
- Selección del nombre.⁶

PRECIO

El precio es la herramienta de marketing para la que es más difícil realizar un Plan. La fijación del precio del producto es crítica ya que debe ser lo suficientemente alto para cubrir los costos y conseguir un beneficio, y deber ser suficientemente bajo como para ser competitivo.⁷

El Plan para el Precio, requiere flexibilidad, disciplina y juicio para lograr ser competitivo, complementar la posición del producto y maximizar ventas y beneficios. Se puede definir el precio como el valor monetario del producto. Hay muchos factores que afectan el precio del producto, tales como:

Costos. El costo de un producto es usualmente el factor que más afecta el precio de venta. El costo viene dado por: materiales de fabricación, de distribución, de marketing, de ventas, etc. Hay que calcular todos los costos para fijar un precio que los cubra y proporcione beneficios. Los costos pueden clasificarse en fijos y variables.

⁶ COHEN, W., El Plan de Marketing, Editorial Deusto, 5º edición, Bilbao-España 1989, p. 87.

⁷ Idem., p.118.

Competencia. Un cambio en los precios de la competencia causa movimientos relativos en todo el mercado. Un estudio de precios a largo plazo permite estimar la demanda.

Tipo de Producto. El tipo de producto ocasiona grandes diferencias en las decisiones sobre precios. Un producto puede ser nuevo o estándar; en el primer caso se tiene más libertad en el precio, dando lugar a un posicionamiento determinado. En el segundo caso, existe mucha competencia en el sector, los precios vienen fijados por el mercado.

Momento del Ciclo de Vida. Muchos productos describen un ciclo de vida; conociendo donde se encuentra el producto actualmente, se puede predecir la estructura de precios de la competencia.

Desarrollo de un Plan para el Precio

La fijación de un precio adecuado se compone de dos pasos: fijar los logros a alcanzar con los precios y establecer las alternativas de precios.⁸

DISTRIBUCIÓN

La distribución se considera como una herramienta más del marketing. Hasta ahora se ha prestado atención al desarrollo de planes para persuadir al consumidor de que compre el producto. La distribución se preocupa por hacer que el producto esté accesible para cubrir la demanda provocada. Para desarrollar un Plan de Distribución hay que considerar los siguientes factores:

Penetración o cobertura del mercado. Hay que estudiar cuantos almacenes o puntos de distribución existen, cuál es su área de influencia. Ante estos datos se podrá pensar en abrir nuevos centros de distribución si es que actualmente no se cubre todo el mercado deseado.

⁸ MAKENS, J., El Plan de Marketing, 4º edición, Editorial Hispano Europea, Barcelona-España 1990, p 117.

Tipo de mercado. Hay que buscar las tendencias en que la empresa pueda obtener una ventaja diferencial. No hay que olvidar que el precio, el tipo de producto y el momento del ciclo de vida de éste, afectan el canal de distribución.⁹

PROMOCIÓN

La promoción es una herramienta de marketing muy poderosa a corto plazo. Desarrollar un Plan de Promoción requiere mucha creatividad e intuición. Habitualmente estas operaciones se realizan sobre la marcha, sin ninguna planificación, resultando un plan muy costoso, empleando demasiado tiempo y esfuerzo en desarrollar ideas de promoción inapropiadas para el mercado y la situación de competitividad existente.

La clave consiste en establecer primero los objetivos y las estrategias de promoción para después desarrollar ideas innovadoras adecuadas al mercado. Se define la promoción como una actividad que proporciona un incentivo adicional, animando el mercado objetivo para obtener un incremento en el comportamiento de compra a corto plazo.

Los incentivos de promoción pueden catalogarse en cuatro áreas:

- incentivos de precio, más producto por el mismo precio;
- producto, regalando muestras del producto;
- regalos, oportunidad de obtener un premio por la compra, y
- varios, participación en concursos, loterías, fiestas, o cualquier otro tipo de experiencia similar.¹⁰

PUBLICIDAD

Cuando se ha decidido el mercado para el que va dirigido el producto, se ha posicionado, se ha determinado el precio, la distribución y la promoción, es el momento de decidir el tipo y forma de los anuncios publicitarios que se quieren

⁹ COHEN, W. Op. Cit., p. 142.

¹⁰ HIEBING, Roman G. Jr. *Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá-Colombia, 1994.

hacer llegar al consumidor. Este es otro aspecto clave puesto que se trata de trasladar el marketing en información, que es habitualmente lo que el mercado objetivo ve de la empresa.

EL PRESUPUESTO

Un punto importante a considerar es que habitualmente no se sabe de antemano el dinero del que se dispone, en función de las conclusiones obtenidas en el Plan de Marketing. Por esta razón, un estudio detallado de los costos asociados a cada posibilidad es fundamental. Hay que prever en que se empleará el dinero adicional que se pueda conseguir.¹¹

1.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

DEFINICIÓN

Se puede definir como la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo. Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.¹²

PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Definición del Problema y de los Objetivos de la Investigación de Mercados:

Este paso de la investigación de mercados, según Philip Kotler y Gary Armstrong, a menudo es el más difícil, pero es el que guía todo el proceso de investigación. En la definición del problema, se deberá tomar en cuenta el propósito del estudio. Además,

¹¹ COHEN, W. Op. Cit. p. 153.

¹² KINNEAR, T. C.; Taylor, J. R., Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado, 6º Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá-Colombia 1997, p.76.

esta parte incluye la discusión con aquellos que toman decisiones, entrevistas a los expertos de la industria, análisis de datos secundarios y sesiones de grupo.

Una vez que se ha definido con cuidado el problema, se deben establecer los objetivos de la investigación de mercados, que según Kotler y Armstrong, pueden ser de tres tipos:

1. **Investigación Exploratoria:** Busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y a sugerir la hipótesis.
2. **Investigación Descriptiva:** Busca describir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y actitudes de los consumidores que compran el producto.
3. **Investigación Causal:** Busca probar la hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.

Diseño del Plan de Investigación de Mercados

El plan de investigación de mercados, por lo general, incluye alguno de los siguientes elementos:

- Un planteamiento claro de la naturaleza del problema de mercado a investigar.
- Los principales factores inherentes y molestias relacionadas con el problema (creencias, actitudes, motivaciones, estilos de vida, actividades competitivas, etc.).
- Una definición precisa del producto o servicio a investigarse.
- El establecimiento de las áreas de medición principales, por ejemplo, consumo, creencias acerca de los productos, expectativas, proceso de toma de decisiones, frecuencia de compras, exposición a los medios, etc.
- La metodología a seguir, como tipo de datos, método de muestreo, instrumentos de investigación, etc.
- El tiempo y costo que tendrá la investigación de mercados.

Para complementar esta lista de elementos, se debe considerar que establecer un diseño de investigación de mercados incluye los siguientes pasos (según Malhotra):

1. Análisis de datos secundarios
2. Investigación cualitativa
3. Métodos para la recopilación cuantitativa de datos (estudio, observación y experimentación).
4. Definición de la información necesaria.
5. Procedimiento de medición de escalas.
6. Diseño de cuestionarios.
7. Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.¹³

PLANEACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

Recopilación de Datos

Este paso del proceso de investigación de mercados, suele ser la más costosa y la más propensa a errores. Según Peter Chisnall, los dos tipos principales de datos (a obtener) se clasifican como:

- **Datos Primarios:** Es la información recabada la primera vez, única para esa investigación en particular y se recopila mediante uno o varios de éstos elementos: a) observación, b) experimentación y c) cuestionarios, entrevistas, encuestas (el más popular).
- **Datos Secundarios:** También conocida como *investigación documental*, se refieren a la información existente, útil para la encuesta específica. Este tipo de datos está disponible: a) en forma interna (dentro de la misma empresa, como registros de transacciones, por ejemplo, de facturas) y b) en forma externa (fuera de la empresa, como informes de gobierno, estadísticas oficiales, etc).

Fuentes de datos

Las fuentes de datos se pueden dividir en internas y externas. Internas son aquellas cuya información obtenida emana de la propia empresa. Externas son aquellas que

¹³ KINNEAR, T. ; Taylor, J. Op. Cit., p. 137.

proviene de diferentes organismos ajenos a la empresa, publicaciones, Internet, etc.¹⁴

Diseño de la muestra

Si la muestra está bien elegida y es suficientemente amplia, ésta será representativa. Además, es necesario atender al método mediante el cual se elige físicamente la muestra:

➤ Muestreos aleatorios

Como su nombre indica están basados en el azar. Exigen para su utilización la existencia de una relación numérica de los elementos que componen la población. Se caracterizan porque todos los elementos tienen siempre la misma probabilidad de resultar elegidos.

➤ Muestreos no aleatorios

El muestreo no aleatorio, llamado «opinático puro», consiste en la elección de una muestra según el juicio del equipo investigador. Naturalmente, la calidad del muestreo no puede valorarse ni a priori ni objetivamente, pues depende de los criterios utilizados para escoger a los componentes de la muestra.

A veces, razones de economía y rapidez lo hacen aconsejable. En ocasiones se completa el muestreo con el denominado «sistema de cuotas», que consiste en realizar cierto número de encuestas entre cada uno de los distintos grupos en que se divide el universo.¹⁵

➤ Tamaño de la muestra

La muestra es el número de elementos, elegidos o no al azar, que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse al mismo, y con la condición

¹⁴ FERNÁNDEZ, A., Investigación de Mercados: Obtención de la Información. 2da Edición, Editorial Civitas Ediciones S. L., Madrid-España 1999, p. 34.

¹⁵ Idem., p. 68.

de que sean representativos de la población. El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

- Del error permitido.
- Del nivel de confianza con el que se desea el error.
- Del carácter finito o infinito de la población.

Las fórmulas generales que permiten determinar el tamaño de la muestra son las siguientes:

- Para poblaciones infinitas (más de 100.000 habitantes):

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

- Para poblaciones finitas (menos de 100.000 habitantes):

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Leyenda:

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z² = Valor crítico del nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2.

E = Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio).¹⁶

Elaboración del cuestionario/guía de tópicos

El cuestionario no sólo debe permitir una correcta plasmación de la información buscada, sino que también tiene que ser diseñado de tal forma que facilite al máximo

¹⁶ MALHOTRA, N. K., Investigación de mercados: Un enfoque práctico. 2º edición, Editorial Prentice Hall, México-México 1996. p. 96.

las posibilidades de un tratamiento cuantitativo de los datos recogidos, ya que en los estudios cualitativos se denominan guías de tópicos.

Trabajos de campo

Están dentro de la fase en la que se realizan las entrevistas. Como comentamos anteriormente, es muy frecuente hacer, antes de los trabajos de campo, una encuesta piloto que sirve para probar tanto el material de trabajo (cuestionarios, direcciones, instrucciones...) como la organización general y el grado de aptitud y de entrenamiento de los entrevistadores.

Preparación y Análisis de Datos

La preparación de los datos obtenidos incluye su edición, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario u observación se debe revisar o editar y, si es necesario, se corrige. La verificación asegura que los datos de los cuestionarios originales se transcriban con detenimiento y exactitud, mientras que su análisis da mayor significado a la información recopilada.

Codificación y tabulación

El proceso de tabulación consiste esencialmente en el tratamiento informático de los datos contenidos en los cuestionarios. Sin embargo, también se incluyen en este proceso todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se tratan en los cuestionarios.

Interpretación, Preparación y Presentación del Informe con los Resultados

Este es el paso en el que, según Kotler y Armstrong, el investigador de mercados interpreta los resultados, saca conclusiones e informa a la dirección. Según Chisnall, los análisis y la evaluación de datos transforman los datos no procesados recopilados durante la encuesta de campo (y de la investigación documental), en información administrativa, para luego, darse a conocer de una manera atractiva y efectiva.¹⁷

¹⁷ KINNEAR, T., TAYLOR, J. Op. Cit. p. 184.

1.3. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis de los proyectos constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u alguna otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

Asimismo, al analizar los proyectos de inversión se determinan los costos de oportunidad en que se incurre al invertir al momento para obtener beneficios al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el beneficio actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específica a las inversiones.

Una de las evaluaciones que deben de realizarse para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de un proyecto, es la que se refiere a la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo de los aspectos financieros del proyecto. El análisis financiero se emplea también para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.

Sus fines son, entre otros:

- a.** Establecer razones e índices financieros derivados del balance general.
- b.** Identificar la repercusión financiera por el empleo de los recursos monetarios en el proyecto seleccionado.
- c.** Calcular las utilidades, pérdidas o ambas, que se estiman obtener en el futuro, a valores actualizados.
- d.** Determinar la tasa de rentabilidad financiera que ha de generar el proyecto, a partir del cálculo e igualación de los ingresos con los egresos, a valores actualizados.
- e.** Establecer una serie de igualdades numéricas que den resultados positivos o negativos respecto a la inversión de que se trate.

Presupuesto del proyecto

Un presupuesto es un documento que traduce los planes en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir tus actividades planificadas (gasto) y dinero que necesita generarse para cubrir los costes de finalización del trabajo (ingresos). Consiste en una estimación o en conjeturas hechas con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar tu trabajo.

Tasas De Crecimiento y Análisis Gráfico

Las tasas de crecimiento son aquellos índices de crecimiento que queremos obtener, duplicar o recuperar de una empresa a través de una serie de pasos o técnicas que están dentro de la evaluación de los proyectos de inversión y determinando sus fortalezas y debilidades, y restaurándolas para poder obtener justamente las tasas de crecimiento trazadas, propuestas o acordadas que son los objetivos o la meta a realizar

La evaluación de los proyectos de inversión es el método por el cual se puede llegar a presenciar las tasas de crecimiento con su correspondiente análisis gráfico. Para poder entender cómo se llega a las tasas de crecimiento hay que desglosar todo lo que lleva la valuación de proyectos de inversión para así poder obtener este objetivo

Proyección de Estados Financieros

Una de las técnicas de planeación cuantitativa es la proyección de estados financieros o también llamada estados pro forma. Las aplicaciones que se pueden tener entre otras son las siguientes:

- Conocer cómo se terminará el año para efectos fiscales en cuanto a ingresos y deducciones con el fin de tomar decisiones antes del cierre del ejercicio.
- Otra aplicación será conocer las necesidades de financiamiento externo para el período que desea conocer.
- El método más común y práctico para proyectar los estados financieros es el basado en las ventas.

En el estado de resultados la mayoría de las cuentas que proyectamos está en función a las ventas, y se estimarán en base a la proporción que representó cada una de ellas con respecto al renglón de ingresos en el último período real.

Por parte del pasivo, las otras cuentas que no representan financiamiento externo se proyectarán en base a ventas e inicialmente los saldos de las cuentas que representan financiamiento externo no se mueven precisamente para conocer si se incrementan o disminuyen.

Por lo que respecta al capital contable si determinará aumentos o disminuciones en el capital social y se incorporará el resultado neto a los resultados de ejercicios anteriores. Una vez que proyectamos tanto el activo como el pasivo y el capital contable estaríamos en la posibilidad de conocer tres resultados posibles y su interpretación.

Al contar con esta información estaremos en la posibilidad de poder tomar decisiones para verificar aspectos de crecimiento, revisión de políticas, ajuste de gastos, adquisiciones de activo fijo e inventario, pagos de pasivos, incremento de capital social, determinación de la política de dividendos, alternativas de fuentes de financiamiento, evaluación costo de capital, evaluación de proyectos de inversión.

Por tanto, esta herramienta de planeación nos servirá para lograr objetivos y así mismo establecer los controles adecuados para la marcha del negocio en un horizonte tanto de corto como de largo plazo.¹⁸

¹⁸ VAN HORNE, James; Fundamentos de administración Financiera, 5º edición, Editorial Preston, Madrid-España, 2001, p. 19

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “SCANEQ”

Objetivo General

Diagnosticar la situación actual del mercado para la empresa “Scaneq”, en la ciudad de Quito

2.1. AUDITORÍA INTERNA DE LA EMPRESA “SCANEQ”:

2.1.1. Historia de la empresa

El Sr. Diego Pozo fue el fundador de “SCANEQ”. Inicialmente estuvo involucrado en el sector automotriz durante muchos años, fue el representante de Western Star, pero pierde dicha concesión y decide visitar SCANIA con un plan de negocios para la distribución en el Ecuador. Sin embargo los funcionarios de SCANIA objetan su plan debido a la falta de capital e inversores, condicionándole su propuesta.

A pesar de ello, realiza sus dos primeras ventas al señor Francisco Clavijo y Luis Coba, un modelo P-360 Scania serie 4. El Sr. Pozo plantea el negocio a sus nuevos clientes para formar la asociación que requería, resultando un acuerdo exitoso. Y aquí empieza la fundación de La empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A, más conocida por su nombre comercial “SCANEQ”; en Mayo del 2001, en la ciudad de Quito.

Desde la mencionada fecha, esta sociedad ha tenido como función principal la importación y distribución de camiones y buses marca SCANIA (marca sueca líder en la fabricación de automotores de carga extra pesada); para el transporte de personas y carga en todo el Ecuador.

“Los dos primeros años de vida la operatividad de la empresa fue nula, la marca había tenido graves problemas en el año 2000 cuando se produjo una venta de 20 buses a la cooperativa “Panamericana”, pero el negocio resulto fallido porque los

buses se quedaron en la CAE de Huaquillas retenidos por no pagar impuestos, más tarde siendo abandonados.”¹⁹

Desde aquel problema, Scania tenía una reputación terrible; por tal razón los cuatro primeros años de trabajo fueron muy complicados y no se hicieron ventas importantes.

Luego de este transcurso, entra a formar parte de “SCANEQ” el señor Freddy Santamaria; aportando un capital mínimo del 5%; pero su poder de negociación trascendió en la gestión de la empresa. Empezó trayendo un lote de 35 camiones, negoció las condiciones de pago y el acuerdo fue exitoso. Desde entonces la empresa fue desarrollándose lentamente; se realizaron muchos negocios exitosos y significativos para “SCANEQ”.

Con la crisis financiera que atravesó el mundo y la entrada de Rafael Correa el año 2008 y 2009 fueron periodos críticos para la empresa, reflejados en los niveles de ventas. Sin embargo el 2010 hubo una recuperación considerable, y para el 2011 hay propuestas aún más alentadoras.

Actualmente existen 3 accionistas propietarios de la empresa: la Sra. Pilar Coba, el Sr. Francisco Clavijo, y el Sr. Freddy Santamaría, los cuales vigilan constantemente el desempeño de la empresa en busca de preservar su gestión y el desenvolvimiento de cada integrante de “Scaneq”

2.1.2. Definición de ámbito de actividad

La empresa “Scaneq” está orientada a dar soluciones de transporte a través de la importación y distribución de automotores de tonelaje extra-pesado marca Scania para transbordo de pasajeros y carga. Además presta servicios añadidos para el cuidado y garantía de los buses y camiones como: mantenimiento técnico y automotriz, asistencia previa y posterior y provisión de repuestos y autopartes.

¹⁹ Entrevista Ing. Gabriel Gordillo, Gerente General “SCANEQ”, año 2010.

2.1.3. Objetivos prioritarios y restricciones

- ⇒ Incrementar el posicionamiento y reconocimiento de “Scaneq” en el medio.
- ⇒ Incrementar el nivel de rentabilidad para los accionistas.
- ⇒ No se pueden realizar ajustes de los estándares de costos y precios, debido a los problemas de liquidez.
- ⇒ No se pueden realizar ajustes en el proceso de distribución entre la fábrica ensambladora en Brasil y “Scaneq”, debido a políticas limitadas que posee la empresa como concesionaria.
- ⇒ No se pueden realizar ajustes respecto a los proveedores pues actualmente la empresa mantiene contratos estrictamente claros y una relación equilibrada que no merece ser contrariada.

2.1.4. RECURSOS DISPONIBLES

Financieros

Los concesionarios automotrices manejan grandes cantidades de capital debido a su índole, nivel de inversión y los costos/gastos que deben asumir respecto al tipo de automotores en cuestión. Sin embargo “Scaneq” acarrea insuficiencias considerables en su situación financiera.

Aunque a simple vista se puede observar que los balances generales reflejan una situación financiera normal; actualmente existen problemas graves de liquidez que afronta la empresa; lo cual ha provocado la restricción en los sistemas de crédito y cobranzas.

Recursos Tecnológicos

La tecnología aplicada que usa la empresa se refleja en los servicios de mantenimiento técnico y automotriz del taller. Todos los sistemas son computarizados, electrónicos y sistematizados. Cuando se realiza la respectiva evaluación técnica de los distintos automotores, los sistemas auto-detectan las fallas y anomalías en las estructuras complejas de los vehículos.

Todos los procedimientos mecánicos y sistemas computarizados están basados en la tecnología de la multinacional Scania. Respecto a la tecnología de la marca sueca, cabe recalcar que Scania invierte mucho capital en investigación y desarrollo. Es por ello, que sus automotores siempre se han distinguido por avances y ventajas tecnológicas, desarrollo de nuevos modelos, mayores facilidades para los usuarios, constantes mejoras en sus funcionalidades y calidad completa-garantizada.

En los países desarrollados, Scania tiene preferencia absoluta sobre otras marcas asiáticas y americanas por sus características innovadoras y calidad extrema; cabe recalcar que la cultura de estos países guía las percepciones de los usuarios por la excelencia independientemente del precio; e inclusive en países de Latinoamérica como México, Brasil y Argentina, Scania se ha posicionado fácilmente dando a conocer sus ventajas y particularidades.

El modelo G-420 es un claro ejemplo de esta realidad. “Una vez que el conductor ingresa al carro, se regula automáticamente el asiento, se climatiza y balancea sola la cabina; es decir que está personalizado de acuerdo a las necesidades del usuario. Es un carro prácticamente inteligente. Otros modelos ya no necesitan maniobrar la marcha; existe un control automático o manual”.²⁰

También hay un tacógrafo, que indica todos los movimientos y paradas del automotor, el consumo de combustible, los tiempos en delentin alto, tiempos de mayor consumo de combustible, es decir que el carro le informa absolutamente todo, además del panel ajustable a su posición y comodidad. Únicamente con un dedo se puede controlar todo la estructura del automotor.

Todas las ventajas y facilidades posibles para el usuario. En el caso de Mercedes Benz, Volvo y Man ocurre algo similar, pues utilizan tecnologías similares.

²⁰ Ficha técnica Scania G-420; www.scania.com.es.

Talento Humano

Actualmente la empresa cuenta con 26 colaboradores distribuidos en las tres divisiones de la empresa. Existe una relación directa entre responsables y subalternos de cada área; especialmente en Servicios.

Respecto al perfil de cada empleado, la mayoría de ellos poseen un nivel de educación de tercer rango (estudios universitarios), pero carecen de experiencia en la industria; lo cual desequilibra su desenvolvimiento. Existen únicamente 4 mujeres que apoyan en la parte administrativa, pues el resto del personal pertenece al género masculino.

Cabe recalcar que los empleados son jóvenes, su edad media oscila entre 25 y 45 años; lo cual debería provocar en la empresa un círculo de dinamismo e interacción constante. Sin embargo, no se han promovido ningún tipo de programas que apoyen el desarrollo de los integrantes de “Scaneq”, por lo cual se percibe un ambiente desmotivado en general.

El personal que trabaja en la empresa es evaluado y calificado por los directivos de la empresa, según las metas y visiones anuales de cada área. Aunque todos ellos, cumplen sus funciones y tareas oportunamente; no se visualiza un espíritu empresarial en el ambiente interno.

2.1.5. Factores generales

Áreas de la empresa

La empresa está dividida en tres áreas:

Área administrativa

La primera área es el área administrativa que maneja todos los procesos de importación tales como: liquidación de importaciones, impuestos, salarios y sueldos

a empleados, presupuestos, planillas, movilizaciones, viáticos, facturación, entre otros añadidos.

Además se encarga de administrar los fondos que posee la empresa para el direccionamiento de sus operaciones y actividades anexas a su ejercicio y desempeño tales como transferencias, pago a proveedores y otros movimientos que implican las gestiones internas.

Área de ventas

La segunda área es: VENTAS, que esencialmente se encarga de la comercialización de los automotores. Los vendedores asignados poseen mucha experiencia y conocimiento acerca del mercado, así mismo dominan las estructuras y funciones que poseen los carros según cada segmento (buses y camiones).

Los vendedores tienen programadas varias tareas que implican viajes y salidas fuera la ciudad, en busca de ampliar mercados y lograr nuevas negociaciones. La venta de repuestos está ligada al área de servicios y ventas conjuntamente.

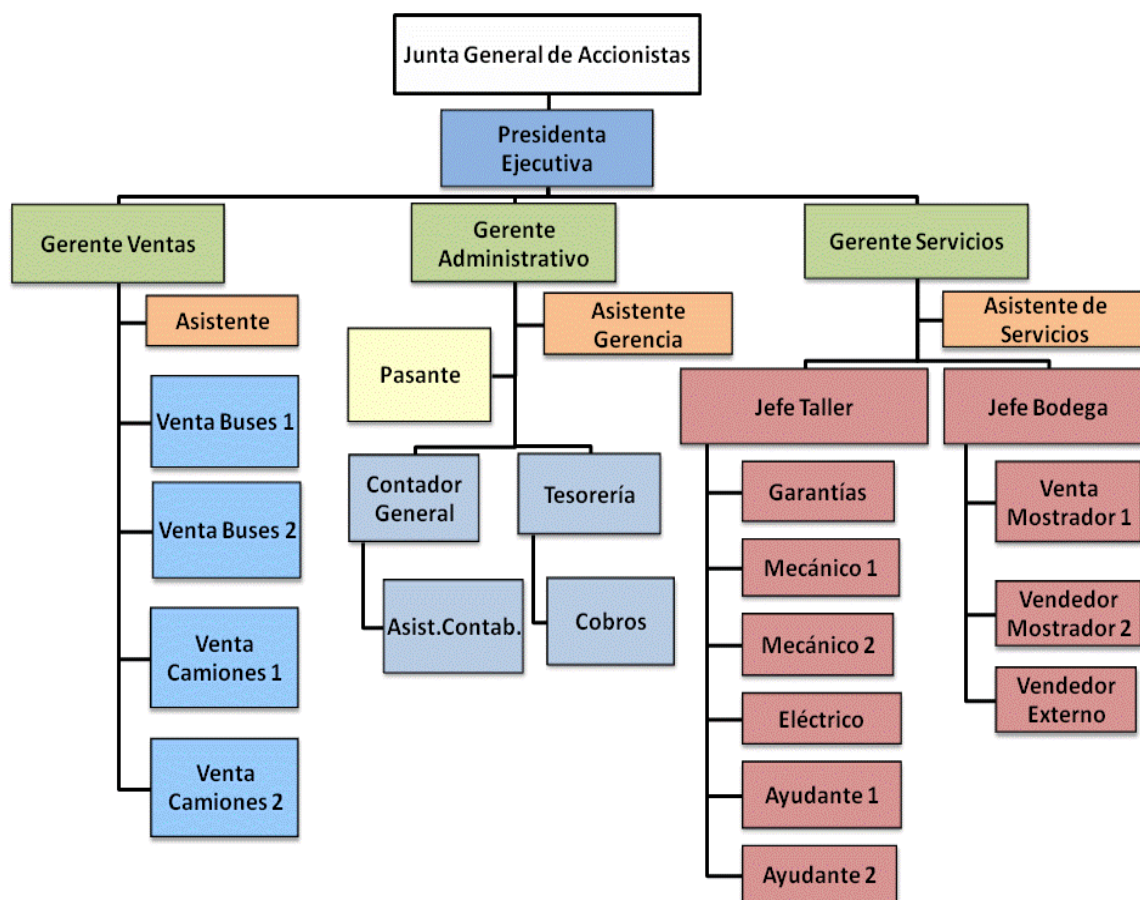
Área de servicios

La tercera división es el área de servicios, la cual representa el motor de la empresa. Aquí se proporcionan los distintos servicios que brinda la empresa a los usuarios en cuanto a los automotores SCANIA tales como: mano de obra, servicios al exterior, en ruta, repuestos, autopartes, mantenimiento, y otros servicios especiales.

Estructura Administrativa

En el gráfico N°4 se detalla el organigrama funcional que incluye a todos los colaboradores de la empresa y responsables de cada área en orden de jerarquía.

GRÁFICO N° 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA



Fuente: Archivos de la empresa “SCANEQ”, año 2010.

Elaborado por: Alexandra Gordillo, Asistente de Gerencia.

Como se puede observar el organigrama está dividido en las tres áreas principales que conforman la empresa: Administrativo, Ventas y Servicios. Cada área está conformada por los colaboradores que operan según su actividad y rango. La autoridad máxima de la empresa es la presidenta ejecutiva de “Scaneq”, la Sra. Pilar Coba, quien además es la accionista mayoritaria.

Para los distintos procesos llevados a cabo en la Institución se requiere una constante interacción entre las tres divisiones. El área de servicios posee la mayor participación respecto al dinamismo de los colaboradores, pues se encuentran en constante ejercicio y solución de problemas.

Localización

Respecto a la ubicación, inicialmente el concesionario se instaló en el sector norte de la capital, específicamente en la Av. De los Granados E14-414 y Av. Eloy Alfaro, donde llevó a cabo sus operaciones hasta el año anterior. El pasado 4 de diciembre del 2009, se inauguró en sociedad estratégica con Scania Latin América, un nuevo concesionario en el sector sur de Quito, con amplias e innovadoras instalaciones. El proyecto tiene grandes objetivos y expectativas.

El plan generó una inversión superior a dos millones de dólares en la infraestructura y tecnología de la localidad y está ubicada en el parque industrial “Guamaní” en el sector sur de Quito (Av. Maldonado kilómetro 13, calle S55A). En efecto, esta nueva construcción está equipada con la más alta tecnología para el diagnóstico, evaluación y reparación de todos los modelos existentes en el mercado, así como amplias y cómodas instalaciones para la atención y asesoramiento hacia sus clientes.

Clientes:

“SCANEQ” tiene una representación del 0.8% en el mercado total; y del 7% en el mercado objetivo donde se incluyen las otras marcas europeas que ciertamente poseen ventaja contra la empresa. El nivel de frecuencia de clientes en la empresa son 4 atenciones diarias aproximadamente.

Quito, es el eje central del mercado automotor; la mayoría de empresas, agrupaciones y gremios del transporte pesado operan sus centrales en la capital. Los clientes afines a SCANIA siempre se han caracterizado por su interés en la calidad y tecnología. Sin embargo, la mayoría de transportistas ecuatorianos tienen una inclinación hacia los automotores de origen asiático debido a que son más comerciables y poseen bajos precios; lo cual ha bloqueado de cierta manera el segmento europeo.

“Es necesario recalcar que la venta de buses requiere mayor complejidad que los camiones por el tamaño de la inversión, su capacidad oscila desde 16 toneladas hasta 150 toneladas. La capacidad de los motores en el segmento camiones fluctúa desde

360 caballos hasta 620 caballos en el mercado europeo; pero en el mercado ecuatoriano sólo llegan hasta 500 caballos”.²¹

Actualmente Scaneq tiene una cartera totalizada de 350 clientes, 63 clientes activos y 287 inactivos. Cabe recalcar que durante los años se ha perdido una gran porción del mercado alcanzado, debido al ingenio de la competencia y los problemas de la empresa.

2.1.6. Análisis de la Situación de la Empresa “Scaneq”

CUADRO N° 1: Ventas históricas de la empresa “SCANEQ”

AÑOS	VENTAS SEGMENTO CAMIONES	TASA DE CRECIMIENTO	VENTAS SEGMENTO BUSES	TASA DE CRECIMIENTO	VENTAS TOTALES	TASA DE CRECIMIENTO TOTAL
2.006	2.186.321,85		3.321.802,36		5.508.124,21	
2.007	2.243.087,29	2,60%	3.346.025,67	0,73%	5.589.112,96	1,47%
2.008	2.292.012,36	2,18%	3.340.045,01	-0,18%	5.632.057,37	0,77%
2.009	1.782.047,29	-22,25%	2.564.021,98	-23,23%	4.346.069,27	-22,83%
2.010	1.852.365,12	3,95%	2.640.987,36	3,00%	4.493.352,48	3,39%

Fuente: Archivos de la empresa “Scaneq”

Elaborado por: La Autora

Según los datos históricos podemos examinar que las ventas tienen un crecimiento muy lento y limitado, producto de los problemas acarreados que sobrelleva la empresa, los cuales se han descrito en el presente trabajo. El año 2009, presenta una caída severa del 23% aproximadamente, resultado de las medidas económicas aplicadas por el gobierno en curso, la restricción a las importaciones, el encarecimiento de los camiones y buses y la especulación originada en el sector.

²¹ Entrevista, Pablo Sevilla, Jefe de Ventas Segmento Camiones, año 2010

2.1.7. Análisis de la Cartera de Productos

Características de los automotores

Se detalla la cartera de productos Scania que ofrece la empresa:

CAMIONES

“El transporte es un negocio de confianza. La gente confía en que siempre llegará a tiempo, día tras día. Pero la fiabilidad y el tiempo operativo no surgen de la nada. Se derivan de la larga tradición de características. Un camión Scania representa en muchos sentidos el sueño de cualquier conductor. Su diseño y la gran comodidad de su cabina se han ganado un reconocimiento mundial. Su control y estabilidad de gran precisión garantizan una excelente calidad de conducción desde el principio hasta el final”²².

El bajo consumo de combustible y el elevado tiempo operativo son dos distintivos de Scania. Siempre podrá confiar en un óptimo ahorro operativo. Tanto si utilizas la increíble potencia del legendario Scania V8 o los renombrados motores en línea, siempre obtendrás un rendimiento y una facilidad de conducción excelentes.

⇒ **SCANIA P-270 LA 4X2**



Ideal para aplicaciones variadas de distribución urbana y de construcción de exigencia media.

²² Calidad de la marca Scania, marzo 2010, <http://www.scania.es/trucks/>

Cabina: P litera o P corta.

Motor 270: 9 litros, 5 cilindros en línea.

Potencia máxima: 270 CV (198 Kw).

Torque máximo: 1250 Nm.

Chasis rígidos: 4x2, 6x2, 6x4.

Suspensión: Totalmente mecánica para vehículos 4x2 y 6x4.

Suspensión neumática/mecánica para vehículos 6x2. Altura de chasis normal para todos los vehículos.

Opcionales de tren de fuerza: Scania Retarder

⇒ **SCANIA P-310 LA 4X2**



Una amplia variedad de opciones para distribución regional, acarreo y reparto de mercadería, así como diversas operaciones de construcción.

Cabina: P litera o P corta.

Motor 310: 9 litros, 5 cilindros en línea.

Potencia máxima: 310 CV (228 Kw.).

Torque máximo: 1550 Nm.

Normas ambientales: Euro 3.

Unidades tractoras: 4x2, 6x2, 6x4.

Suspensión: Neumática/mecánica o totalmente mecánica para vehículos 4x2 y 6x4. Suspensión neumática en vehículos 6x2 para larga distancia y

totalmente mecánica en vehículos 6x4 para construcción.

Chasis rígidos: 4x2, 6x2, 6x4, 8x4.

Suspensión: Neumática/mecánica para vehículos 6x2 y totalmente mecánica para vehículos 4x2, 6x4 y 8x4. Disponibles con altura de chasis normal para los vehículos 6x2, 6x4 y 8x4. Vehículos 4x2 disponibles con altura elevada.

Opcionales de tren de fuerza: Scania Retarder

⇒ **SCANIA P-380 CB 6X4**



Versatilidad a toda prueba. Una selección de cabinas litera o corta, en combinación con un motor líder en ventas.

Cabina: P litera o P corta.

Motor 380: 12 litros, 6 en línea.

Potencia máxima: 380 CV (280 Kw.).

Torque máximo: 1900 Nm.

Normas ambientales: Euro 3.

Unidades tractoras: 6x4.

Suspensión:

Disponble totalmente mecánica.

Altura normal de chasis.

Chasis rígidos: 6x4 8x4

Suspensión:

Disponble totalmente mecánica.

Altura de chasis normal o elevado en

vehículos 6x4. Altura de chasis normal

en 8x4. Altura de chasis elevada en

vehículos con tracción en todas las

ruedas.

Opcionales de tren de fuerza:

Scania Retarder

⇒ **SCANIA P 420**



Potencia más que suficiente para cargas pesadas y velocidades crucero.

Cabina: P litera o P corta.

Motor 420: 12 litros, 6 en línea.

Potencia máxima: 420 CV (309 Kw.)

Torque máximo: 2000 Nm.

Normas ambientales: Euro 3.

Unidades tractoras: 6x4.

Suspensión: Disponible totalmente mecánica. Altura normal de chasis.

Chasis rígidos: 4x4, 6x4, 6x6, 8x4.

Suspensión:

Disponible totalmente mecánica.

Altura de chasis normal o elevada para

vehículos 6x4 y 8x4. Altura de chasis alta para vehículos con tracción en todas las ruedas.

Opcionales de tren de fuerza:

Scania Retarder

Scania Opticruise

⇒ SCANIA G 380



Una selección de cabinas litera o corta, en combinación con un motor de gran torque.

Cabina: G litera o G corta.

Motor 380: 12 litros, 6 cilindros en línea.

Potencia máxima: 380 CV (280 Kw).

Torque máximo: 1900 Nm.

Normas ambientales: Euro 3.

Unidades tractoras: 4x2, 6x2, 6x4.

Suspensión: Totalmente mecánica o a ballestas/neumática en chasis 4x2 y 6x4. Disponible a ballestas/neumática en todos los vehículos 6x2. Altura normal de chasis para vehículos con suspensión neumática y altura elevada para vehículos con suspensión mecánica.

Chasis rígidos: 4x2, 6x2, 6x4, 8x4.

Suspensión: Totalmente mecánica o a ballestas/neumática en chasis 6x4. Disponible a ballestas/neumática en todos los vehículos 6x2. Totalmente mecánica para vehículos 4x2 y 8x4.

Altura normal de chasis en vehículos con suspensión neumática y vehículos para construcción con suspensión mecánica. Altura elevada en vehículos 4x2 con suspensión mecánica.

Opcionales de tren de fuerza:

Scania Retarder

Scania Opticruise

⇒ **SCANIA G 420**



Viajes tranquilos con cargas pesadas o voluminosas.

Cabina: G litera o G corta.

Motor 420:

12 litros, 6 cilindros en línea.

Potencia máxima: 420 CV (309 Kw).

Torque máximo: 2000 Nm.

Normas ambientales: Euro 3.

Unidades tractoras: 4x2, 6x2, 6x4.

Suspensión: Totalmente mecánica o a ballestas/neumática en chasis 4x2 y 6x4. Disponible a ballestas/neumática en todos los vehículos 6x2. Altura de chasis normal en vehículos con suspensión neumática y altura elevada en vehículos con suspensión mecánica.

Chasis rígidos: 4x2, 6x4, 8x4.

Suspensión: Totalmente mecánica o a ballestas/neumática en chasis 6x4. Totalmente mecánica en vehículos 4x2 y 8x4. Altura normal de chasis en vehículos con suspensión neumática y vehículos 8x4. Altura elevada en vehículos 4x2 con suspensión mecánica.

Opcionales de tren de fuerza:

Scania Retarder

Scania Opticruise

⇒ **SCANIA G 470**



Scania Turbocompound –tecnología especial con inyección de alta presión Scania HPI–. Más economía y productividad con un motor de gran potencia.

Cabina: G litera o G corta.

Motor 470: 12 litros, 6 cilindros en línea.

Potencia máxima: 470 CV (346 Kw).

Torque máximo: 2200 Nm.

Normas ambientales: Euro 3.

Componentes específicos:

Scania Turbocompound y Scania HPI.

Unidades tractoras: 4x2, 6x4.

Suspensión: Totalmente mecánica o a ballestas/neumática en chasis 6x4. Totalmente mecánica en todos los vehículos 4x2.

Altura de chasis normal en vehículos con suspensión neumática. Altura de chasis elevada en vehículos con suspensión mecánica.

Chasis rígidos: 6x4 e 8x4.

Suspensión:

Totalmente mecánica en chasis 8x4. Disponible suspensión totalmente mecánica o mecánica/neumática en chasis 6x4.

Opcionales de tren de fuerza:

- Scania Retarder
- Scania Opticruise.

⇒ SCANIA R 500



Un motor V8 que brinda prestigio y un inigualable desempeño en subidas. Para las cargas más pesadas y las rutas más largas.

Motor: 16 litros, 8 cilindros en V.

Potencia máxima: 500 CV (368 Kw.).

Torque máximo: 2400 Nm.

Unidades tractoras: 6x4.

Suspensión: Mecánica en el eje delantero y neumática/mecánica en los ejes traseros.

Disponible con altura de chasis normal y elevada en vehículos 6x4.

Opcionales de tren de fuerza:

- Scania Opticruise
- Scania Retarder

BUSES

“Los autobuses Scania son reconocidos por su excelente economía de operación. Cada componente está desarrollado para mejorar el rendimiento del vehículo y establecer estándares significativos en cuanto a la economía de combustible, la facilidad de conducción, el control en el camino, la confiabilidad y la productividad del Autobús”.²³

Todos los modelos se pueden personalizar para conseguir el mejor producto posible (en términos de capacidad de pasajeros, distribución de los asientos, niveles de comodidad y otros criterios claves) para la tarea de transporte correspondiente. Scania ofrece chasis de ómnibus de larga y media distancia para el transporte de pasajeros.

Los chasis F y K admiten ser carrozados de múltiples formas y permiten además adaptarse a las necesidades de los clientes con distintos equipamientos, asegurando confort, seguridad y bajo costo operacional.

K310 IB4X2NB

Motor trasero longitudinal vertical, suspensión neumática total y eje delantero rígido. Chasis apto para carrocería de 13.2 metros de largo y altura del puesto de conducción normal. Se presentan dos alternativas:

²³ Autobuses y autocares, marzo 2010, <http://www.scania.es/buses-coaches/>

Motor: Diesel inyección directa, 5 cilindros, turbo-intercooler, 8.9 l de cilindrada. Inyección electrónica con inyector bomba. 4 válvulas por cilindro.

Potencia máxima 310 CV DIN a 1900 rpm. Par motor máximo 1550 Nm entre 1100 y 1300 rpm. Nivel de emisión EURO 3.

Caja de Cambios: Caja de cambios manual de 7 velocidades hacia adelante totalmente sincronizadas y comando electroneumático

Frenos: Frenos a tambor totalmente neumáticos.

Sistema Eléctrico: De 24 V, con alternador de 80 Amp Dos baterías en serie de 175 Ah cada una y corte general de corriente.

Ruedas: De disco de acero. Medida 8.50 x 22.5.

Suspensión Delantera: Neumática, con dos cámaras de aire, amortiguadores hidráulicos de doble acción y barra estabilizadora. Capacidad de 7.5 ton.

Suspensión Trasera: Neumática, con capacidad de 12 ton y barra estabilizadora como estándar.

Chasis: Preparado para carrocería autoportante. Polea extra para aire acondicionado. Preparado sistema de calefacción

Volante de dirección ajustable

Instrumentos: El velocímetro, el cuentakilómetros, el tacógrafo, el indicador de nivel de combustible y los importantes indicadores el tacógrafo, indicador de presión y temperaturas.

K380 IB4X2NB



Motor trasero longitudinal vertical, suspensión neumática total y eje delantero rígido. Chasis apto para carrocería de 14 metros de largo y altura del puesto de conducción normal.

Motor: Diesel inyección directa, 6 cilindros, turbo-intercooler, 11.7 l de cilindrada. Inyección electrónica con inyector bomba. 4 válvulas por cilindro.

Potencia máxima 380 CV DIN a 1900 rpm. Par motor máximo 1800 Nm entre 1100 y 1300 rpm. Nivel de emisión EURO III

Suspensión Delantera: Neumática, con dos cámaras de aire, amortiguadores hidráulicos de doble acción y barra estabilizadora. Capacidad de 7.5 ton.

Caja de Cambios: Caja de cambios manual de 7 velocidades hacia adelante totalmente sincronizadas y comando electroneumático (Comfort Shift), con función de preselección de marcha.

Suspensión Trasera: Neumática, con capacidad de 12 ton y barra estabilizadora como estándar.

Control de suspensión mecánico. Opcional control de suspensión electrónico ELC (electronic Level Control).

Frenos: Frenos a tambor totalmente neumáticos, con circuito doble de acción directa y circuitos independientes para los frenos traseros, delanteros y de estacionamiento. Palancas de freno de regulación automática.

Ruedas: De disco de acero. Medida 8.50 x 22.5. Opcional ruedas de disco de aluminio.

Chasis: Preparado para carrocería autoportante.

Sistema Eléctrico: De 24 V, con alternador de 140 Amp Dos baterías en serie de 175 Ah cada una y corte general de corriente. Unidad eléctrica trasera en el compartimiento del motor, con interruptores de parada, iluminación y selector de arranque trasero o frontal.

Instrumentos El velocímetro, el cuentakilómetros, el tacógrafo, el indicador de nivel de combustible y los importantes indicadores el tacógrafo, indicador de presión y temperaturas, al igual que todas las lámparas de advertencia, están situadas en una posición central

K420 IB6X2NB



Motor trasero longitudinal vertical, suspensión neumática total y eje delantero rígido. Chasis apto para carrocería de 14 metros de largo y altura del puesto de conducción normal.

Motor: Diesel inyección directa, 6 cilindros, turbo-intercooler, 11.7 l de cilindrada. Inyección electrónica con inyector bomba. 4 válvulas por cilindro. Potencia máxima 420 CV DIN a 1900 rpm. EURO III.

Caja de Cambios: Caja de cambios manual de 7 velocidades hacia adelante totalmente sincronizadas y comando electroneumático

Suspensión Delantera: Neumática, con dos cámaras de aire, amortiguadores hidráulicos de doble acción y barra estabilizadora.

Suspensión Trasera: Neumática, con capacidad de 12 ton y barra estabilizadora como estándar.

Control de Suspensión: Control de suspensión mecánico. Opcional control de suspensión electrónico ELC.

Frenos: Frenos a tambor totalmente neumáticos, con circuito doble de acción directa y circuitos independientes para los frenos traseros, delanteros y de estacionamiento. Palancas de freno de regulación automática y secador de aire.

Ruedas: De disco de acero. Medida 8.50 x 22.5.

Chasis: Preparado para carrocería autoportante.

Sistema Eléctrico

De 24 V, con alternador de 140 Amp. Dos baterías en serie de 175 Ah cada una y corte general de corriente.

Instrumentos: El velocímetro, el cuentakilómetros, el tacógrafo, el indicador de nivel de combustible y los importantes indicadores de presión y temperaturas, al igual que todas las lámparas de advertencia, están situadas en una posición central.

2.1.8. Análisis de los Competidores Prioritarios

Debido al creciente desarrollo que ha experimentado el sector automotriz desde sus inicios, se ha intensificado significativamente el número de participantes que se desenvuelven en el sector automotriz ecuatoriano.

Para el análisis es necesario enmarcar y describir el grupo de competencia al cual pertenece “SCANEQ”, según la estructura técnica de manufactura y el mercado al cual están dirigidos. En el Ecuador existen tres segmentos de automotores en el segmento de buses y camiones (carga-extra/pesada), respecto al origen de su fabricación:

- Automotores Americanos: Feline, Kenworth, International, Chevrolet, Ford.
- Automotores Asiáticos: Están las marcas Hyundai, Hino, Yutong, King Long, Isuzu.
- Automotores Europeos: Donde tenemos las marcas Scania, Volvo, Mercedes Benz, Man.

No se pueden mezclar estas clasificaciones, debido a varios factores que delimitan esta división, tales como: la estructura interna de los vehículos, tecnología, funcionalidades, características, mercados meta, necesidades y expectativas de los usuarios, costos y precios, entre otras variables delimitantes.

Los concesionarios que distribuyen buses y camiones de carga extra pesada, establecen un marco competitivo según la naturaleza de los automotores. En este aspecto, la competencia de Scania figura entre los carros de origen europeo; donde se incluyen Volvo, Mercedes Benz y Man. Todas ellas, poseen tecnologías similares, se dirigen hacia mercados homogéneos y buscan satisfacer necesidades y expectativas diferentes a otros segmentos que manejan las marcas asiáticas y americanas.

En la comparación, cabe recalcar que los automotores asiáticos son ensamblados con autopartes de todo el mundo, son denominados “clones” y su desarrollo es lento y escaso, por tal razón sus precios son relativamente más bajos que los europeos. Las piezas y repuestos que se utilizaban desde los años ochenta son los mismos.

Es por ello, que existe una variedad enorme de repuestos, productos complementarios y no hay problema para encontrarlos; mientras que los repuestos y autopartes Scania son nuevos en dimensión, forma, tecnología porque siempre están innovándose; por tal razón es más dificultoso encontrarlos.

Igualmente sucede con los carros americanos, su desarrollo es tardío y limitado. La ventaja de los automotores americanos es que poseen motores de gran capacidad que exceden los 500 caballos de fuerza, por lo cual son preferidos en el mercado ecuatoriano. Sin embargo aunque posean esta cualidad, sus estructuras no complementan estas capacidades.

Por ello, para el análisis se tomarán en cuenta aquellos competidores que comprenden en la clasificación europea. Un breve estudio de empresas concesionarias demuestra la importancia que tienen todas y cada una de las empresas competidoras que están en el mercado buscando dominar una porción y posicionarse como tales; entre las cuales tenemos:

- ⇒ **STARMOTORS** Distribuidor autorizado de todo vehículo Mercedes Benz.
- ⇒ **MACASA** Distribuidor autorizado de camiones y buses Mack y Volvo.
- ⇒ **AUTOLINE** Distribuidor autorizado de camiones y buses Man.

CUADRO N° 2: Cuotas de Mercado por marcas

MARCAS	CUOTA DE MERCADO
MERCEDES BENZ	1,67
VOLVO	0,12
MAN	0,60
SCANIA	0,25

Fuente: Automotriz Ecuatoriana – CINAIE, 2010.

Elaborado por: La Autora

Dentro de la competencia enmarcada claramente el mayor competidor es Mercedes Benz con una cuota de mercado que triplica al resto de contendiente. Esta empresa posee dos concesionarios en el sur y norte de la ciudad de Quito; además de poseer un cuerpo de ventas fortalecido y posicionamiento marcado en el mercado. En el

análisis de las Fuerzas de Porter se detallan las especificaciones de cada empresa, productos, beneficios, políticas entre otras características claves.

2.1.9. Análisis de la fuerza y calidad de la comunicación

Como punto final dentro de la auditoría interna de marketing se hace un análisis de la fuerza y calidad de la comunicación, los canales, objetivos, y penetración en el público. En la empresa “Scaneq” no existe veracidad en la comunicación e información hacia los clientes, debido a la falta de organización y presupuesto.

Los enlaces directos que tienen los clientes hacia la empresa es el contacto directo con los vendedores o personal administrativo al acercarse a las instalaciones de la empresa en busca de alternativas y soluciones a sus problemas o al mostrar interés en los vehículos.

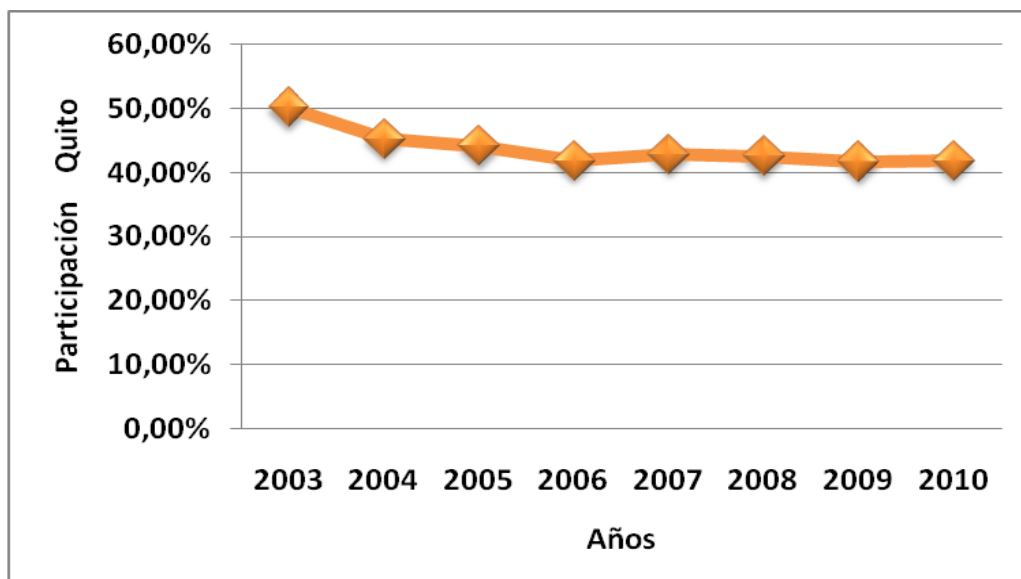
Actualmente se realiza únicamente seguimientos inexactos a los clientes ubicados en la base de datos de la empresa. Esta tarea la realizan los vendedores encargados en coordinación con el departamento de ventas. Es necesario intensificar gradualmente los sistemas de información que maneja la empresa.

2.2. AUDITORÍA EXTERNA: EL ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL ENTORNO

2.2.1. Análisis de las tendencias del mercado.

Según la FENACOTIP y FENATRAPE actualmente existen aproximadamente 7036 transportistas que ejercen el transbordo de carga y pasajeros en el segmento de camiones y buses en la ciudad de Quito; mientras que el número de concesionarios que los distribuyen asciende a 21 empresas.

GRÁFICO N° 2: Participación de la ciudad de Quito a nivel nacional



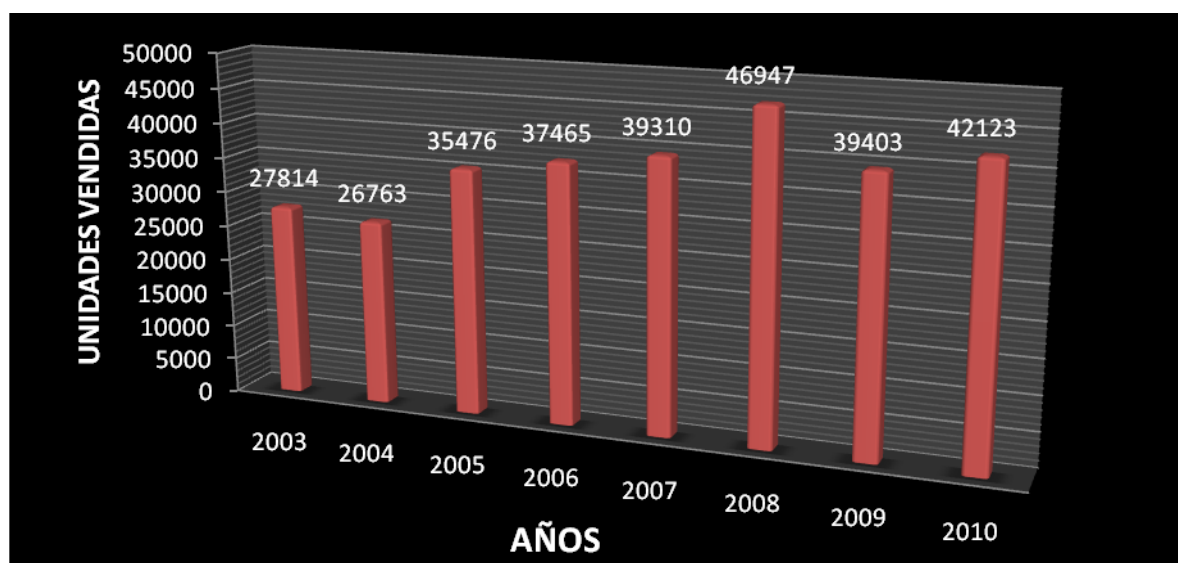
Fuente: Automotriz Ecuatoriana–CINAE, 2010.

Elaborado por: La autora

En el gráfico N°3 se puede apreciar que la ciudad capital se ha mantenido durante varios años en la posición líder respecto a ventas nacionales de vehículos. Aunque se observan decrecimientos seguidos, no se apartan significativamente del promedio estándar. El nivel más bajo se registra en el 2009, con pocos puntos de diferencia entre el año anterior.

Quito mantiene el primer lugar de participación en ventas a nivel nacional, con un porcentaje del 42,48% mayoritariamente se ha mantenido líder durante un período de años considerable. Esto se debe al desarrollo económico e industrial expansivo que ha vivido la capital; reflejado en el incremento de la oferta y demanda de este campo.

GRÁFICO N° 3: Ventas anuales en la ciudad de Quito.



Fuente: Automotriz Ecuatoriana – CINA E, 2010.

Elaborado por: La autora

Según las estadísticas, las ventas en Quito han ido creciendo progresivamente; y aunque disminuyeron notablemente el año anterior, el 2010 se recuperan progresivamente. Sin duda, el centro de operaciones del sector automotriz se manobra en la capital reflejado en la amplia oferta y demanda existente. En el 2009 todos los segmentos sufren una severa caída en sus ventas, excepto “Todo Terreno”.

**CUADRO N° 3: Ventas anuales por segmento en la ciudad de Quito
(en unidades)**

SEGMENTO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Automóviles	14113	13072	18543	17622	16342	18326	14530	15965
Camionetas	5814	5872	7172	7735	8303	11415	8958	9395
Todo Terreno	4384	5150	6380	8094	10004	10726	11373	11532
Vans	1606	1050	843	619	926	1160	879	1108
Camiones y Buses	1897	1619	2538	3395	3735	5320	3663	4123
TOTAL	27814	26763	35476	37465	39310	46947	39403	42123

Fuente: Automotriz Ecuatoriana – CINA E, 2010.

Elaborado por: Gabriela Espinoza

CUADRO N° 4: Tasa de crecimiento segmento buses y camiones

AÑO	VENTAS (UNIDADES)	TASA DE CRECIMIENTO
2003	1897	%
2004	1619	-14,65%
2005	2538	56,76%
2006	3395	33,77%
2007	3735	10,01%
2008	5320	42,44%
2009	3663	-31,15%
2010	4123	12,56%

Fuente: Automotriz Ecuatoriana – CINA E, 2010.

Elaborado por: La Autora

En el segmento de interés “Camiones y Buses” se visualiza claramente un descenso notable equivalente al 31% respecto a su tasa de crecimiento. Según la secuencia de los años el segmento no ha sufrido una caída tan grave durante el transcurso de la historia. Sin embargo el 2010 presenta un panorama más estable mostrando un crecimiento del 12.56%; se esperan mejores proyecciones para los años futuros; por lo cual se concluye que la tendencia es de crecimiento.

La duración media de la vida del producto depende de las condiciones de trabajo y el mantenimiento que el propietario otorgo al automotor. Sin embargo este período oscila entre 4 a 8 años, obedeciendo a las condiciones del vehículo y las posibilidades del usuario.

Los distribuidores de camiones y buses dentro de su mercado poseen cierta rivalidad, y cada uno posee similares productos pero considerando el resto del segmento total, los competidores directos se enmarcan en un segmento específico, que son aquellos concesionarios que comercializan automotores de origen europeo.

Publicidad

Debido a las fuertes inversiones que tuvo que asumir la empresa con la apertura de las nuevas instalaciones en el sur de Quito, no se ha establecido un presupuesto específico destinado al tema de marketing y publicidad durante los años 2008, 2009, 2010, 2011. Sin embargo, se espera restablecer el presupuesto por estos conceptos a partir del año 2012, dando mayor importancia al tema.

Las únicas estrategias que se han implementado en la empresa son seguimientos abreviados que llevan a cabo los vendedores en busca de cerrar posibles negociaciones y buscar clientes potenciales.

Respecto a la competencia, los medios publicitarios más utilizados para dar a conocer a los clientes sobre los distintos automotores en el mercado y más beneficios son: la radio, la televisión, la prensa escrita, publicidad exterior y algunas en internet. Siendo la televisión el medio más influyente, según INFOMEDIA que se encarga de analizar el impacto de la publicidad

2.2.2. Análisis del comportamiento de los compradores

El perfil socio-demográfico al que se enfocan los concesionarios de camiones y buses está constituido por todos los transportistas independientemente de su clase social, sexo y edad; siempre y cuando posean una capacidad económica sustentable que pueda cubrir con una inversión de este tamaño.

Entre las personas que interviene están el comprador o transportista que se acerca a las concesionarias de interés solicitando cotizaciones y comparando beneficios, alternativas de crédito, garantías y servicios añadidos; donde lo atiende un vendedor oficial y lo asesora. El proceso que generalmente ocurre en la venta es el siguiente:

CUADRO N° 5: Proceso de venta en la empresa “Scaneq”

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
		PROCESO:	Atención al cliente
		SUBPROCESO:	Venta de buses y camiones
		Elaborado por:	Ximena Rengel
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Contactar al cliente: este puede ser por acercamiento del cliente a la empresa o el contacto del vendedor a los clientes, se le hace conocer al cliente todos los productos que ofrece la empresa.	Ventas	Vendedor
2	Informar sobre el producto y formas de pago: se procede a informar sobre los requerimientos que el cliente solicita de forma más específica.	Ventas	Vendedor
3	Elaborar una proforma: en caso de que el cliente este interesado en alguna unidad se le entregará una proforma de la información de interés.	Ventas	Vendedor
4	Pactar la forma de pago y/o financiamiento: (configuración económica) si el cliente desea adquirir el producto se pacta como se cancelará el valor total de acuerdo a las condiciones establecidas.	Ventas	Vendedor
5	Proceso de importación (L-Ibc): se inicia este proceso de no existir el producto en stock.	Ventas	Vendedor
6	Facturar los valores correspondientes: Se procede a facturar el valor por el vehículo adquirido con los comprobantes de depósito o transferencia.	Administración	Tesorero
7	Realizar el chequeo previo a la entrega: se revisa físicamente al vehículo con la presencia del cliente para la constatación de que el componente mecánico se encuentra orden.	Servicios	Jefe de taller
8	Realizar el Check List: se realiza la constatación de que la unidad facturada con los aditamentos solicitados para comprobar que se encuentran completos y en orden.	Ventas	Vendedor

Fuente: Archivos de la empresa “SCANEQ”, 2010.
Elaborado por: La Autora

Cuando la venta se realiza de contado únicamente se necesitan copias de la cedula de identidad, papeleta de votación y planillas de servicios básicos del cliente para formalizar el contrato: Mientras que cuando se realiza la venta a crédito es necesario un proceso alterno donde se realiza una evaluación profunda del perfil del cliente para la aprobación del crédito.

El proceso añadido para el sistema de crédito es el siguiente:

- a.** Revisar al sujeto de crédito en la central de riesgos y revisar su historial crediticio.
- b.** Recepción de los siguientes documentos:
 - Formulario de datos
 - Certificado bancario
 - Impuesto predial
 - Declaración Patrimonial.
 - RUC, en caso de trabajar independientemente.
 - Ultimas declaraciones del IVA e Impuesto a la Renta.
 - En caso de ser empleado bajo relación de dependencia certificado laboral y rol de pagos.
 - Documentos de garantías al departamento legal.
 - Documentos personales, cedula, papeleta y planillas de servicios básicos.
- c.** Luego se realiza el avalúo de la garantía respectiva, donde un oficial realiza la debida inspección e informe de las propiedades y entrega al departamento responsable.
- d.** Se realiza el respectivo análisis y evaluación del riesgo crediticio, la capacidad de pago y se negocia las condiciones del crédito.
- e.** Finalmente se aprueba o niega el crédito solicitado.

En la empresa no se realizan seguimientos ni evaluaciones constantes sobre la satisfacción y respuesta que tienen los usuarios; por lo cual no se puede precisar con exactitud el juicio completo de los clientes; hasta esclarecer estas dudas en el estudio de mercado propuesto en el proyecto.

2.2.3. Análisis de la Distribución

Actualmente la empresa cuenta con un solo punto de distribución en sur de Quito; donde se registra el mayor crecimiento económico zonal en la capital. Sin duda, esta porción representa una oportunidad latente para los concesionarios en general. No existen canales anexos al punto de distribución central. Cabe recalcar que abrir un concesionario sucursal requiere cuantiosas cantidad de capital en infraestructura, tecnologías, recursos humanos entre otros, lo cual es inalcanzable para la empresa.

2.2.4. Análisis del Entorno Económico, Social y Político

El sector automotriz en el Ecuador

Como respuesta al dinamismo de nuestro país, el sector automotriz se ha venido desarrollando cada año registrando un crecimiento sostenido. El sector como tal, es el responsable de la transportación pública y privada de personas y bienes, necesarios para la generación de riqueza.

Como efecto del crecimiento de una economía se da el del sector automotriz. Gracias al blindaje de la dolarización, el envío de remesas del exterior y el financiamiento ofrecido por bancos, financieras y empresas compradoras de cartera, las cifras de ventas de vehículos nuevos han crecido,

Desde el año 2009, debido a nuevas medidas económicas del gobierno en curso se generaron muchas inquietudes y nerviosismo por parte del sector empresarial. Sin embargo, a pesar de que se vendieron más unidades nuevas, la rentabilidad de los negocios se vio afectada, al venderse vehículos más baratos. Esto debido al incremento en las tasas del Impuesto a los Consumos Especiales y otras tasas arancelarias implantadas.

“El Sector automotriz es generador de unas 26.000 plazas de trabajo en todas sus actividades directas e indirectas. Un 14% en la industria manufacturera, 20% en la

comercialización y un 66% en negocios relacionados, representando en su conjunto el 1,2% del empleo del sector moderno de la economía”²⁴.

2.2.4.1. Entorno político/económico

El 2009 fue un año singular dentro de la historia del sector automotriz, toda vez que se vio afectado por medidas gubernamentales radicales. La salvaguardia por balanza de pagos condicionó la importación de vehículos y llantas durante el primer semestre del año y elevó la carga arancelaria durante el segundo semestre.

Al final del año, en lo que a vehículos nuevos se refiere, el mercado sufrió una caída del 18% en relación al año anterior. Asimismo, el sector se vio obligado a ofrecer vehículos y llantas más costosas para el público, debido a los recargos arancelarios de estas medidas. Otro efecto inmediato de las medidas se evidenció en la compra de vehículos menos equipados en cuanto a tecnología de cuidado de medio ambiente y seguridad de los conductores.

En segmentos muy sensibles al precio de venta, los vehículos se encarecieron dificultando su adquisición. Finalmente, la rentabilidad de las empresas se vio afectada en gran manera, toda vez que al encarecerse los vehículos, muchas se vieron avocadas a reducir sus márgenes para no salir de mercado. Se realiza una definición de las nuevas tasas arancelarias adoptadas para entender su aplicación e impacto:

Salvaguardias y sus consecuencias:

Las salvaguardias son mecanismos contemplados en la OMC, que pueden ser adoptadas por un país miembro, que cumpla los requisitos necesarios. En el caso ecuatoriano, se aplicaron dos salvaguardias: por balanza de pagos y cambiaria. Cada una tiene un proceso diferente en cuanto a su aplicación y calificación; además de atender a una problemática diferente.

²⁴ Diego Benítez Pareja, Anuario 2009, Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, diciembre 2009, www.aeade.net.

Por balanza de pagos

La medida, en términos generales pretendía rebajar las importaciones en aproximadamente 1.400 millones y así corregir la diferencia en la balanza de pagos, con el fin último de evitar la salida de divisas. El acuerdo establecía medidas de reducción de las importaciones en base a tres mecanismos:

- Reducción en un 30% y 35% de las importaciones a 294 subpartidas;
- Elevar el arancel en 30 o 35 puntos ad valorem a 50 productos;
- Introducir un arancel específico de 12 USD por Kg neto de carga para 255 subpartidas, 10 USD Kg por par de zapatos para 26 subpartidas y 0,10 USD por Kg para 2 subpartidas.

Como resultado de esta medida, los vehículos armados fueron cargados con un 12% de sobre tasa arancelaria, 3% para CKD's, las motocicletas armadas de 50 a 250 cc con 12% y las llantas con un recargo específico de 0,80 centavos de dólar por kilo. Después de un poco más de tres meses, el 6 de octubre del 2009, el Comexi, a través de Resolución No. 524, redujo el recargo arancelario de 12% a 9% de ciertos vehículos.

Cambiaria

Este tipo de medida se la puede aplicar solo con un país, con el cual se logre demostrar que medidas monetarias, como una devaluación de su moneda, generan problemas para otro país. Ecuador la aplicó con Colombia, argumentando que las constantes devaluaciones del peso, generaban condiciones difíciles para el comercio de productos ecuatorianos.²⁵

Cifras anuales

El 2009 muestra la primera caída del sector desde el año 2004. El sector había venido creciendo a ritmo sostenido hasta llegar al 2008. El 2009 hubo un descenso considerable en todos los segmentos, producto de la restricción que se impuso a las importaciones.

²⁵ Ministerio de Industrias y Productividad, *Medida de Salvaguardia*, 04 de Febrero de 2009, p. 4

El sector automotriz ecuatoriano se puede dividir en dos fracciones: la producción nacional constituida por las denominadas “ensambladoras” y las importaciones que realizan las diferentes concesionarias y empresas establecidas. En los últimos años, la composición de las ventas ha privilegiado a los vehículos importados frente a los de producción local.

Sin embargo, a partir de las medidas adoptadas por el Gobierno en el 2009, los vehículos ensamblados ganaron participación en relación a los años anteriores, con un 46,44% de vehículos producidos por las tres ensambladoras presentes en nuestro país: Omnibus BB, Aymesa y Maresa, frente a un 53,56% de vehículos importados.

A pesar de todo este escenario la producción nacional en cifras se redujo en un 22% en relación al año 2008. Tanto Maresa como Onnibus BB bajaron su producción, mientras que Aymesa creció ligeramente al ensamblar 6.577 unidades en el 2009. En el Ecuador se ensamblan automóviles, camionetas, SUV’s y vans que son destinados para mercado local y también para exportación.

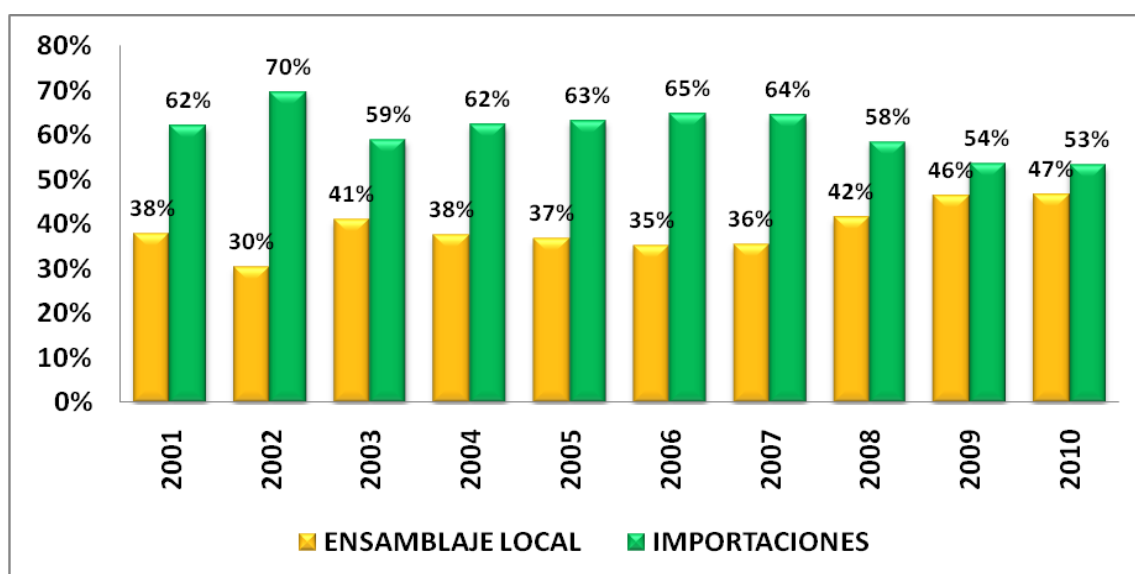
CUADRO N° 6: Composición de las Ventas

AÑO	ENSAMBLAJE LOCAL	PARTICIPACION	IMPORTACIONES	PARTICIPACION	TOTAL
2001	20316	37,85%	33357	62,15%	53673
2002	21047	30,34%	48325	69,66%	69372
2003	22768	41,06%	32688	58,94%	55456
2004	22230	37,58%	36921	62,42%	59151
2005	29528	36,72%	50882	63,28%	80410
2006	31496	35,17%	58062	64,83%	89558
2007	32591	35,51%	59187	64,49%	91778
2008	46782	41,52%	65902	58,48%	112684
2009	43077	46,44%	49687	53,56%	92764
2010	44695	46,66%	51095	53,34%	95790

Fuente: “AEADE” Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2010.

Elaborado por: Paulina Cárdenas.

GRÁFICO N°4: Tendencia del Sector automotriz



Fuente: “AEADE” Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2010.

Elaborado por: La Autora

CUADRO N° 7: Ventas anuales por segmento

AÑO	AUTOMOVILES	CAMIONETAS	TODO TERRENO	VANS	CAMIONES Y BUSES	TOTAL
2001	21616	12973	12762	1349	4973	53673
2002	29296	16103	12910	2664	8399	69372
2003	26313	13472	8639	2813	4219	55456
2004	28474	14198	10009	2372	4098	59151
2005	41695	17734	12647	2054	6280	80410
2006	42932	19251	15968	1563	9844	89558
2007	38565	20660	19769	1917	10867	91778
2008	46846	27963	22710	2207	12958	112684
2009	35869	21336	24727	1895	8937	92764
2010	39021	23059	25041	1946	10564	99631

Fuente: “AEADE” Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2010.

Elaborado por: Paulina Cárdenas.

El sector venía en un crecimiento sostenido los últimos 5 años, lo que generó importantes inversiones a nivel de infraestructura y capital humano. Con las medidas tomadas, la operación de los negocios se vio reducida, generando replanteamientos dentro de sus planificaciones, reducción de presupuestos, eliminación de plazas de trabajo y disminución de su operatividad y desarrollo. El segmento objetivo sufrió una seria caída.

Capacidad de respuesta

El sector automotriz maneja tiempos de respuesta mucho mayores que otros, esto debido a la programación que se realiza con fábricas en origen, por pedidos, embarques y procesos de nacionalización. Se necesita de al menos 6 meses para planificar su estrategia comercial de acuerdo a los cambios programados.

Así, los negocios se vieron afectados por la expedición de la resolución con los cupos y más aún con el cambio repentino de estos, por la sobretasa arancelaria. Esto dificultó el horizonte de las empresas y su relación con fábricas en las negociaciones.

Precio de los productos

“La salvaguardia, para el segundo semestre del 2009 incorporó una sobretasa del 12% para todos los vehículos, sin importar su tipo u origen. El incremento del 12%, implicaba un valor mayor del IVA, pero principalmente en el Impuesto a los Consumos Especiales, haciendo en muchos casos, subir en la categoría del ICE al vehículo en cuestión”²⁶

Esta modificación creó un encarecimiento de los productos trasladado al consumidor final. Asimismo, se creó un problema de especulación, los clientes habían escuchado mucha información sobre el precio de los vehículos, que generó en ellos una especulación, al no conocer de manera cierta si estos subirían o bajarían de precio.

²⁶ Ministerio de Industrias y Productividad, Art. Cit. p. 26

Además debido al incremento de los precios finales en todos los automotores, los usuarios se vieron obligados a adquirir vehículos menos equipados, ya que su capacidad adquisitiva era menor, sacrificando en cierta medida, su deseo de tener un vehículo con mejor tecnología y mayores prestaciones tanto en el temas de seguridad como en el ambiental.

Importaciones

El Ecuador importa vehículos en todos los segmentos y de diferentes países. El principal origen de donde se abastece la demanda de vehículos es Corea (40,22%), seguido de Japón (26,37%) y E.E.U.U. (8,68%). Estos tres países representaron en el 2009 el 75% de vehículos importados al mercado ecuatoriano. Colombia en el 2008 representó el 17,83% de las importaciones, mientras que en el 2009 importó apenas un 7,49%, debido a las medidas de salvaguardia tipo cambiaria.

Según el resumen de cifras de la siguiente tabla, podemos concluir que las importaciones por vehículos han tenido una tendencia creciente desde el año 2000 hasta el 2008, y en el 2009 sufre una caída violenta e histórica en todos los segmentos.

CUADRO N° 8: Importaciones anuales por segmento (en unidades)

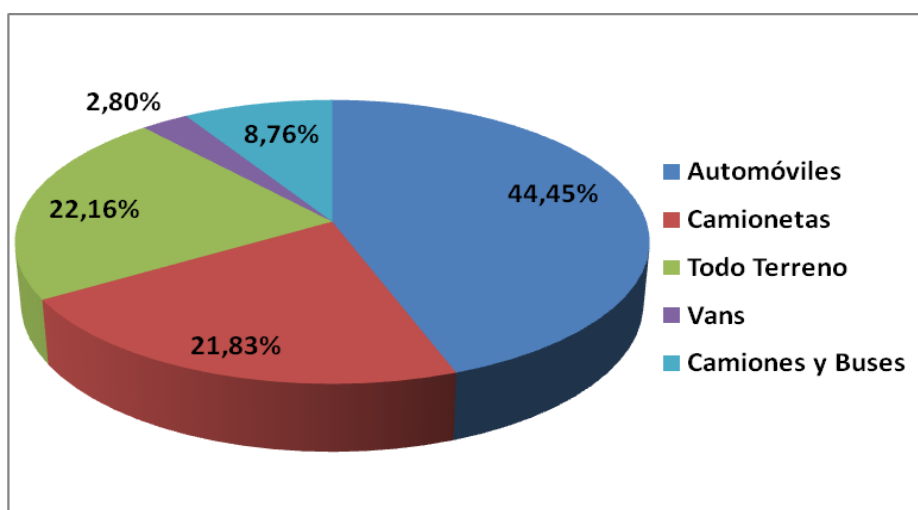
AÑO	AUTOMOVILES	CAMIONETAS	TODO TERRENO	VANS	CAMIONES Y BUSES	TOTAL
1992	11931	3123	4323	76	3448	22825
1993	16112	2887	1891	51	3177	24118
1994	20954	3667	3730	2843	8842	40036
1995	14694	2400	3286	1310	5556	27246
1996	6456	1541	2143	335	1556	12031
1997	8008	2718	3753	441	2905	17825
1998	12853	3359	5736	971	6614	29533
1999	1355	442	1009	199	1389	4394

2000	4137	1277	1491	85	1029	8019
2001	21213	5136	5153	2491	8401	42394
2002	25403	6078	5714	2807	9091	49093
2003	14830	3779	4317	2384	5646	30956
2004	19979	4289	6251	1754	5975	38248
2005	31870	3138	10301	2276	7725	55310
2006	30525	4379	11555	1678	9339	57476
2007	22485	6212	13401	1879	10127	54104
2008	32585	9038	13569	1915	13215	70322
2009	15709	5298	12479	921	5899	40306
2010	23874	7207	12831	1074	6384	43582

Fuente: “AEADE” Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2009.

Elaborado por: Roxana Cuello.

GRÁFICO N° 5: Participación en la industria por segmento.



Fuente: Automotriz Ecuatoriana – CINA E, año 2010.

Elaborado por: La autora

En este apartado, cabe recalcar que es normal observar una participación mayoritaria en el segmento de automóviles (44%), camionetas (22%) y todo terreno (22%) considerando que hoy en día, este tipo de autos son calificados como indispensables y preferidos en la mente de los quiteños; por su estilo de vida dinámico y posición económica considerable.

Respecto al segmento en cuestión Camiones y Buses (9%), hay que hacer hincapié en la condición y uso de este tipo de automotor. Este porcentaje es muy aceptable y

significativo, tomando en cuenta que este segmento se utiliza únicamente en faenas de trabajo, comercio, construcción y larga distancia por su diseño y capacidad, además de poseer un precio elevado, el cual es justificado por el tamaño y rendimiento de la inversión.

Actualmente la medida de salvaguardia fue eliminada progresivamente desde marzo del 2010, establecida con miras a equilibrar la balanza de pagos, mediante resolución del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (Comexi); y ahora pueden evaluarse notoriamente los resultados indiscutibles.

“La balanza comercial en 2009 fue deficitaria para Quito en \$332,4 millones (exportaciones por \$13.762,3 millones e importaciones por \$14.094,7 millones) frente al superávit de \$910,3 millones de 2008 (ventas por \$18.510,6 millones y compras por \$17.600,3 millones).”²⁷

Ninguno de los argumentos que esgrimió el gobierno justifican las medidas adoptadas; y si la preocupación es el incremento de las importaciones se debió buscar la causa en los enormes recursos que el mismo gobierno introduce a la economía y que por falta de incentivos para la inversión local se desvían hacia las importaciones sin tener ningún efecto positivo en la economía local.

El presente año 2010 ha ido reponiéndose sutilmente ante todo el escenario antes descrito. Claramente el sector automotriz tuvo que asumir grandes retos y experiencias que fortalecerán algunas empresas y debilitarán otras. Sin embargo, es claro que este sector representa uno de los segmentos más desarrollados de la economía ecuatoriana que difícilmente podría desfallecer.

2.2.4.2. Entorno Social y Cultural

Es importante identificar dentro del ambiente a la cultura, puesto que define las características del mercado objetivo. Cuando los gustos del mercado, no han sido bien definidos hay que tomar en cuenta que la sociedad en la que se desenvuelve la

²⁷ Banco Central del Ecuador, *Cifras Históricas Balanza Comercial*, 2010.

gente da forma a sus creencias, valores y normas fundamentales; pero estas creencias tienden a tender o van cambiando en su mayoría.

Hoy en día la gente adopta nuevas conductas, se ha vuelto más abierta y sus ambiciones son más modernas. En el segmento automotriz generalmente los usuarios muestran un comportamiento común: seleccionan varias alternativas, evalúan los beneficios y restricciones que se les ofrece, guiando su percepción hacia la satisfacción en calidad y precio.

Sin embargo, especialmente en el medio de los transportistas de trayectoria, existen segmentos que son motivados por indudables recomendaciones y una tendencia tradicional. Es por ello, que muchas empresas nacionales de gran trascendencia trabajan por largos períodos interminables únicamente con uno o dos proveedores, manteniendo un legado histórico tradicional.

También existe un segmento publicista, que se guía por percepciones de los medios de comunicación, promociones penetrantes, puntos de venta confortables, facilidades de pago y crédito, mantenimiento y repuestos, desarrollo tecnológico, garantías y servicios de posventa y otras variables abstractas que definen sus preferencias.

Las nuevas orientaciones de mercado relacional parten del conocimiento pleno y detallado del cliente en una interrelación dinámica de doble vía activa de comunicación cliente-empresa (tendencias, expectativas, gustos, preferencias motivaciones, percepciones y actitudes). Siguiendo esta orientación, la competitividad en los productos, estará definida por el grado de diferenciación que el cliente perciba en la oferta de valor que recibe, en comparación con la competencia.²⁸

2.2.4.3. Entorno Tecnológico

“La tecnología debe estar siempre encaminada al beneficio del ser humano. La creación del vehículo, desde sus inicios, estuvo enfocada en satisfacer la necesidad

²⁸ STANTON, William, Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, 10 ma edición, Madrid-España 1999, p. 205.

de transportación de las personas y de bienes”.²⁹ Sin embargo, hoy en día, la mayoría de empresas automotrices buscan mantenerse en la vanguardia del cambio y superar a sus contendientes desarrollando sus productos con técnicas nuevas y desconocidas que superan cualquier frontera.

Además constantemente se encuentran en investigación de nuevas tecnologías, en pos de generar mayores beneficios para el conductor y pasajeros, tanto en temas de seguridad, como en manejos más eficientes y protección del medio ambiente.

Las tendencias mundiales, hoy en día, apuestan en el ámbito de cuidado del medio ambiente a vehículos híbridos, eléctricos, pero además a mejores desempeños de los motores diesel, que generan mayores emisiones de gases. El sector automotriz a nivel mundial es una de las esferas más potentes y desarrolladas en el mercado.

En el Ecuador, no existe una industria automotriz establecida; debido al retroceso de la tecnología y problemas económicos formados de su sistema subdesarrollado. Sin embargo la inversión extranjera en nuestro país ha suplido estas insuficiencias suministrando vehículos y automotores extranjeros con tecnología reciente y duradera mediante las diferentes concesionarias.

Actualmente el sector automotriz ha registrado un crecimiento constante desde sus inicios, debido a las fuertes demandas de los usuarios. Sin embargo, las proyecciones futuras son desalentadoras debido a la crisis actual.

“Así, la caída de la actividad automotriz desde el 2008, obligó a las empresas a ofrecer vehículos y llantas más costosas, y menos equipados en cuanto a tecnología de cuidado del medio ambiente y seguridad de los conductores, por los recargos arancelarios de las medidas económicas adoptadas por el gobierno ecuatoriano”.³⁰

²⁹ ZAMBINO, Vinicio, “La tecnología del futuro”, febrero del 2010, www.mitecnologico.com

³⁰ AEADE: Asociación de Empresas Automotrices Ecuatorianas, *Anuario 2009*, marzo del 2010, p.78.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS COMPETITIVO BASADO EN LAS 5 FUERZAS DE PORTER

3.1. Participantes y fuerzas competitivas

Al conocer que la empresa “SCANEQ” entra a competir con grandes concesionarios enmarcados en la competencia automotriz de origen europeo; es importante analizar las barreras de ingreso que están presentes en cada momento de la actividad económica de estas empresas, puesto que cada una de ellas buscan apoderarse de una porción de mercado con la finalidad de tener asegurado un margen de ganancias que facilite el movimiento económico dentro del mundo de la competencia.

Por lo tanto la empresa “SCANEQ” debe hacer frente a diversos obstáculos frecuentes en casi todas las fases de sus actividades empresariales (puesta en marcha, funcionamiento, comercialización y crecimiento). A continuación se realizará un análisis de las barreras de entrada que Porter considera, logran en la empresa una ventaja competitiva.

3.2. Amenaza de posibles ingresantes

En todos los sectores y actividades industriales existen a menudo nuevos contendientes que buscan ingresar en los mercados y posicionarse como tal. Esta sin duda, es una tarea extremadamente compleja que requiere mucho trabajo, inversión, experiencia y conocimiento acerca del mercado y los productos meta que se busca comercializar.

En el sector automotriz esta tarea se complica aún más, debido al tamaño y dinamismo del mismo. Por un lado se requiere una inversión de capital muy considerable, y por otro existen alianzas y acuerdos entre las grandes industrias y concesionarias que prácticamente los hace muy competitivos; además de la experiencia y conocimiento que poseen del mercado.

Por último, es preciso mencionar la última barrera recientemente suscitada, producto del actual régimen político, que ha sido capaz de frenar y desequilibrar el desarrollo creciente del sector en los últimos años. Ahora bien, para entender todos estos factores, es necesario analizar cada una de ellos en base a su relación directa o indirecta con el sector automotriz ecuatoriano y “CANIONEQ”.

3.2.1. Economías de Escala

Debido a la actividad económica comercial de la empresa, no se pueden estimar los costos de fabricación, materia prima e insumos que se utilizan para fabricar los automotores, pues “SCANEQ” únicamente se encarga de la importación y distribución de dichos productos en el territorio ecuatoriano.

Sin embargo, para el análisis tomaremos en cuenta el volumen de automotores que se introducen al país y los costos asociados al proceso de importación y venta. Cabe recalcar que existe una relación inversa entre estas dos variables: si el volumen de pedidos aumenta, disminuye el precio de los productos importados; igualmente se da la misma relación dentro de las empresas industriales.

“SCANEQ cuenta con volúmenes de distribución programados y cuantificados en base a la demanda de los usuarios y los precios finales oscilan entre costos de fábrica más los respectivos añadidos de importación, venta y comercialización que se realizan regularmente”.³¹

Además existe una vinculación directa con SCANIA”, mediante la cual los automotores son importados directamente desde la planta latinoamericana oficial en Río de Janeiro hacia el Ecuador a precios de fábrica. Es decir que no existen costos de intermediación adicionales a otras empresas.

Este hecho meramente es una barrera sustancial que imposibilita a otras empresas y concesionarios nuevos realizar importaciones de automotores marca SCANIA que obtengan los mismos beneficios que “SCANEQ” respecto a la marca. Cabe recalcar

³¹ Ing. Luis Gordillo, Gerente de Ventas y Logística, año 2010

que para obtener el permiso de distribución por parte de la marca multinacional se requieren inversiones de capital e infraestructura demasiado elevadas casi imposibles para nuevos competidores.

Por otro lado, el volumen de importación y distribución de concesionarios de la competencia como: “Mercedes Benz” son más amplios que “SCANEQ”. Aunque esta desventaja resta flexibilidad y hace vulnerable a la empresa; también representa una barrera alta que obstaculiza el ingreso a nuevos competidores y concesionarios recientes que intentan entrar en el mercado y dificultar aún más las cosas.

Como se puede notar, introducir y dinamizar una empresa en el mercado automotriz es una tarea muy difícil de llevar a cabo, requiere una inversión de capital muy cuantiosa, además de un trabajo y tiempo ilimitado al crear una imagen exclusiva y distintiva que posicione la marca y el concesionario en los usuarios y los difiera de la competencia.

Otra barrera trascendente que limita la participación de nuevos rivales es el encarecimiento de los productos vía sobretasa arancelaria, producto de las medidas adoptados por el gobierno en curso. Además de la ya existente alta carga impositiva que tienen los vehículos en el mercado ecuatoriano, al ser el nuestro un mercado de precios, los usuarios actúan directamente en relación a la mejor alternativa económica.

3.2.2. Diferenciación del Producto

Los automotores SCANIA son reconocidos a nivel mundial como una de las marcas líder en la fabricación de transporte, segmento: carga extra-pesada, distribuye sus productos en más de 70 países a nivel mundial, donde se ha posicionado fácil y exitosamente en cada uno de sus mercados.

Su diferenciación y característica esencial ha sido la innovación, tecnología y especialización en cada uno de sus productos. Además de la calidad, beneficios y garantías incuestionables que ha brindado desde sus inicios. Otra de las características

diferenciadoras que poseen los automotores SCANIA es la importancia y compromiso que manifiesta la corporación hacia el cuidado del medio ambiente.

Uno de los productos más destacados son los buses de la empresa propulsados por etanol están considerados como una de las mejores soluciones para reducir las emisiones de dióxido de carbono; el cual tiene grandes expectativas, dado que 60 grandes ciudades alrededor del mundo buscan nuevas tecnologías para reducir su impacto climático.

Además de sus particularidades mencionadas, la presentación física/externa de los automotores SCANIA siempre han sido distintivos al resto de marcas. Poseen una apariencia de lujo, comodidad y capacidad que les brinda realce y exclusividad. Todos los concesionarios buscan diferenciar sus productos y sobreponerlos ante el resto de marcas. Existen grandes concesionarios muy bien diferenciados por la calidad de sus productos y marcas a lo largo de los años.

Sin embargo esta es una labor que requiere innovación continua en cuanto a tecnología, marketing y otros factores, que caracterizan los automotores y les otorgan diferenciación. Por ello representa un bloqueo para aquellas empresas que buscan ingresar en el mercado y lograr los mismos atributos que los concesionarios posicionados han logrado.

³² **Imagen 1**



³² Imágenes captadas de la página web oficial Scania.

3.2.3. Inversiones de Capital

“Las empresas automotrices invierten grandes cantidades de capital para el funcionamiento de sus concesionarios; tanto en el costo de adquisición, transacción, transporte, aranceles y otros más derivados del proceso de importación. Cabe recalcar que los camiones y buses de carga extra pesada son los vehículos más costosos en el mercado automotriz”.³³

En diciembre del año pasado “SCANEQ” generó una inversión superior a los 2 millones de dólares en la construcción de un nuevo y moderno concesionario ubicado en el sur de Quito. En efecto, esta nueva construcción está equipada con la más alta tecnología para el diagnóstico, evaluación y reparación de todos los modelos existentes en el mercado, así como amplias y cómodas instalaciones para la atención a sus clientes. Con esta nueva inversión la empresa busca generar el movimiento del capital invertido, aumentar su operatividad, mejorar su posición competitiva, tecnológica y ampliar el mercado.

Esta, sin duda es la barrera de ingreso más fuerte que deben asumir los posibles ingresantes, pues existen cuantiosas inversiones de capital en concesionarios más fuertes e influyentes que “SCANEQ” que incrementan sus capitales constantemente por su trayectoria y operatividad más desarrollada, debido a su ciclo de vida y adaptación al mercado.

3.2.4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala.

Como antes se mencionó “SCANEQ” es un concesionario, dedicado únicamente a la importación y distribución de automotores marca SCANIA. Sin embargo se puede apreciar en el panorama externo que además de los costos de importación y aranceles existen varios factores que participan directa o indirectamente en los precios finales de dichos productos.

³³ Entrevista Ing. Gabriel Gordillo, Gerente general “Scaneq”.

Uno de ellos es el nivel de experiencia. Aunque “SCANEQ” posee 9 años de presencia en el mercado automotriz ecuatoriano existen otros grupos con mayor conocimiento y habilidad en el sector, que poseen posición y reconocimiento irrevocable en el negocio, debido a la gran experiencia y entendimiento a lo largo de los años en el sector automotriz.

El objetivo de introducir y posicionar una marca automotriz con su respectivo concesionario es un proceso que requiere un nivel de experiencia muy avanzado y sagaz casi imposible para que nuevos competidores contiendan con grandes adversarios que han marcado huella en el sector nacional con marcas potenciales.

Otras barreras significativas son los permisos de funcionamiento, la tecnología importada y la localización estratégica que los concesionarios han adquirido con el transcurso de los años e inversión de recursos. Esto, sin duda implica una desventaja trascendental en costos para nuevos competidores que buscan iniciar sus actividades con recursos limitados y poca experiencia en el mercado.

3.2.5. Acceso a los canales de distribución

En el mercado automotriz los concesionarios son los únicos canales de distribución por los cuales se comercializan los automotores. En este punto, es necesario calificar el nivel de aceptabilidad y la posición geográfica estratégica que posee cada distribuidor. Generalmente los usuarios se familiarizan con el concesionario, según las características, servicios y funcionalidades que le brinden.

Es por ello que las firmas concesionarias hacen grandes inversiones en la apertura de nuevos concesionarios con mayor tecnología e infraestructura para la comodidad del usuario. “SCANEQ”, en busca de este objetivo, realizó la apertura de sus nuevas y modernas instalaciones en el sector sur de Quito.

El problema es que los grandes concesionarios poseen numerosas sucursales en todos los sectores estratégicos, formando monopolios respecto a la situación geográfica. Sin embargo, es preciso complementar el canal de distribución con el vínculo y aceptación hacia el cliente, o sería inútil tal inversión.

Este factor es vital para la introducción de nuevos competidores en el sector. Aunque muchos concesionarios logran establecer sus instalaciones, la mayoría de ellos, carecen de la interacción y accesibilidad que debe poseer el canal; y ahí es donde se intensifica la competencia.

3.2.6. Política Gubernamental

“El actual régimen ecuatoriano representa el mayor obstáculo de entrada para nuevos competidores en el mercado automotriz, que ha sido capaz de desnivelar el desarrollo progresivo que mantenía el sector durante su historia.”³⁴

Si bien, esto ha representado una amenaza para las grandes concesionarias, aún más para los pequeños contendientes que buscan introducirse y conquistar una pequeña porción del mercado, que actualmente se vuelve casi inadmisibles por los bloqueos impuestos.

De hecho, ésta no es la única medida que ha sufrido el sector, pues también están en debate el estudio de incrementos en el impuesto a la renta y otro tipo de aranceles que afectan concisamente a los concesionarios, la inversión extranjera, bloquea rígidamente el ingreso de nuevos competidores y amenaza la existencia de los demás.

CONCLUSION:

Hoy en día, la tendencia actual y global se inclina hacia la desregularización, eliminación de subsidios y barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados. Sin embargo en el Ecuador sucede lo contrario, pues cada vez el ambiente político y económico se vuelve más tenso.

Por otro lado, es indispensable conocer las estrategias dinámicas de los competidores. Ahora, las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están

³⁴ Entrevista Julio Basantez, Vendedor Oficial segmento buses “SCANEQ”, año 2010

siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia que incrementa “SCANEQ” depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo, político y económico. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia, los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos abiertos de información les permiten a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramaniobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

3.3. Rivalidad entre competidores existentes:

STARMOTORS S.A.



Taller Automóviles, Camiones y Buses: Av. Granados N14-70 y José Queri
PBX: 593 2 6011991

Taller Camiones y Buses: Av. Maldonado 20-21 y Calle3 (sector Guamaní)
PBX: 593 2 3007058

La empresa

El grupo industrial Daimler AG es la propietaria de la marca Mercedes-Benz. Esta corporación produce 4.5 millones de vehículos por año y los comercializa en más de 200 países. Los mismos valores de calidad e innovación que Daimler AG pone en sus marcas, son los que utiliza para seleccionar a sus distribuidores autorizados en todo el mundo; STARMOTORS es el Distribuidor para todo el Ecuador, en cuanto a Venta, Servicio Técnico y Repuestos Mercedes-Benz.

La confianza y seguridad que StarMotors ofrece a nuestros clientes es su equipo de trabajo, compuesto por funcionarios entrenados y calificados por el fabricante y reconocidos en el mercado ecuatoriano e internacional por su formación y experiencia.

StarMotors posee inventarios de repuestos que permiten a los clientes obtener un eficaz y eficiente mantenimiento y/o reparación de sus vehículos; lo que trae como consecuencia un alto grado de satisfacción en cuanto al servicio prestado.

Cabe resaltar, además, que StarMotors es el único autorizado por la fábrica a honrar garantías sobre los vehículos, los cuales se especifican en el Manual de Garantías y se basan en los Manuales de Mantenimiento, entregados a los clientes al momento de la compra.³⁵

Misión: Satisfacer las necesidades de los clientes Mercedes-Benz, en las áreas de venta y post-venta, con el fin de lograr el desarrollo sustentable de la marca en el Ecuador a través del tiempo, conforme a los lineamientos establecidos por Daimler AG., respaldado por un equipo de profesionales altamente calificados y de experiencia en el manejo de la marca, asegurando un rendimiento financiero a los accionistas.

Visión: Consolidar la empresa Starmotors como Distribuidor Autorizado de Mercedes-Benz en todo el territorio ecuatoriano, estableciendo una red de

³⁵ www.starmotors.com.ec

distribución con puntos de venta y servicio en Quito, Guayaquil y Cuenca durante el primer año de operación

Garantías: Es importante señalar que StarMotors S.A es el único Distribuidor Autorizado de Mercedes-Benz en Ecuador, tanto para comercialización de vehículos como prestación de servicios de taller y repuestos, siendo responsables de honrar las garantías sobre los automotores comercializados, por lo cual los mantenimientos siempre deben realizarse en cualquiera de los talleres de StarMotors.

Gran número de competidores o igualmente equilibrados

La empresa posee un fuerte posicionamiento en su mercado objetivo respecto a la competencia europea, por su experiencia y el prestigio internacional que posee la marca; cabe recalcar que su fuerte es el segmento buses; aunque el nivel de ventas en camiones ocupa el segundo lugar. Posee la mayor participación respecto a la competencia europea lo cual lo antepone ante las otras empresas y marcas.

Crecimiento de la empresa

La empresa venía ampliando progresivamente su mercado. Con la crisis económica reciente se interrumpió su expansión.

Stock y distribución

La empresa posee un nivel de almacenamiento equilibrado respecto a los pedidos de los usuarios. Generalmente permanecen en stock buses y camiones que posee una alta demanda.

Repuestos:

Las Piezas Genuinas garantizan que su vehículo Mercedes-Benz continúe desempeñándose tal y como Ud. espera. Por el contrario, las piezas no genuinas o los trabajos realizados en talleres no autorizados carecen de la garantía de Mercedes-Benz y además a mediano plazo, podrían comprometer las prestaciones de su vehículo.

“StarMotors constantemente se encuentra revisando los niveles de inventario y anticipándose a posibles necesidades o requerimientos específicos, programando pedidos de repuestos en función de demandas futuras, todo esto con el objetivo de mejorar y reducir los tiempos de respuesta en trabajos de taller y pedidos”.³⁶

Diferenciación

Mercedes Benz es una de las marcas más reconocidas y prestigiosas a nivel mundial en vehículos de lujo en primera clase. Aunque su reconocimiento en el segmento de carga extra pesada no iguale al primero; posee un enorme posicionamiento a nivel mundial, lo cual que lo aventaja entre las otras marcas.

Servicios:

Servicio Automotriz

Optar por un Mercedes-Benz es siempre una decisión por seguridad y calidad. Los materiales modernos de alta resistencia, las carrocerías con complejas estructuras de acero y aluminio y los equipos electrónicos de los sistemas activos y pasivos de seguridad interconectados en red exigen, además de los conocimientos correspondientes sobre los métodos de reparación, un equipamiento adecuado en el taller.

Herramienta Especial

StarMotors S.A cuenta con equipos técnicos y herramientas especializadas lo que garantiza el trabajo realizado en los vehículos, es importante mencionar que el diagnóstico de las fallas o posibles problemas que presenta un automotor se lo realiza a través de computadoras que manejan un software entregado y actualizado periódicamente por la fábrica,

Esto permite detectar los defectos en el funcionamiento del motor o componentes eléctricos de una manera eficaz y 100% segura, proporcionando una solución más rápida

³⁶ Entrevista Carlos Vinicio Oñate Pallos, Vendedor oficial Starmotors S.A.

Servicio de Pos-Venta

La relación con los clientes no termina con la compra del vehículo sino que es allí cuando recién comienza, es por esto que el objetivo de StarMotors, Distribuidor Autorizado de Mercedes-Benz en Ecuador, es el de brindar continuamente una atención de Postventa de excelencia.

Cabe señalar que Mercedes-Benz no solo se preocupa por vender sus productos, es importante coordinar actividades que permitan a los usuarios conocer las prestaciones de los productos, como es el caso de capacitaciones en conducción y mantenimiento, y sobre todo el asesoramiento en las visitas al taller para que sigan las recomendaciones que la fábrica expresa en los manuales de mantenimiento, esto para optimizar la vida útil del motor y por ende la del vehículo.

Capacidad instalada

STARMOTORS cuenta con dos locales en Quito, ubicados estratégicamente. A inicios de este año se realizaron fuertes inversiones en mejora de las instalaciones en la matriz ubicada en la Av. Granados y José Queri.

Cabe mencionar que estos locales cumplen con todos los estándares exigidos por DAIMLER AG. propietaria de la marca Mercedes-Benz, siendo la nueva Casa Matriz catalogada como uno de los locales más representativos en Latinoamérica. Estos cambios garantizan un servicio acorde a lo que la marca y nuestros clientes representan.

“MACASA”



Sucursal Quito

Panamericana Norte Km. 7.5. Telfs.: (02) 2470882 – 2482720 Fax: (02) 2472468

Agencia Centro Quito

Av. República E5-45 e Inglaterra. Telfs.: (02) 2241646 – 2451193. Fax: (02) 2920737

Agencia Sur Quito

Av. P Vicente Maldonado #1153 y Pujilí. Telf.: (02) 2615058. Telefax: (02) 2651606

La empresa

“Macasa se constituyó en abril de 1975 con el objeto de convertirse en distribuidor en el Ecuador de los camiones Mack, mundialmente reconocidos por su calidad y confiabilidad. Han pasado casi 35 años desde entonces y con sano y legítimo orgullo podemos afirmar que hemos satisfecho plenamente las expectativas de tan prestigioso fabricante, logrando éxitos muy significativos en cuanto a la actitud y profesionalismo en la distribución y ventas de esos productos dentro del país. Y también en cuanto al reconocimiento de la calidad de los servicios de soporte y mantenimiento a través de nuestros departamentos de repuestos y servicios”.

Como resultado de la alianza internacional que ha unido a Mack Trucks y a Volvo tomaron el año pasado el reto de asumir para el país la distribución exclusiva de los buses y camiones de esta última marca, igualmente reconocida a nivel mundial como una de las más prestigiosas en término de calidad, rendimiento y soporte técnico

En noviembre de 2008, Macasa firmó con Volvo de Brasil el acuerdo de convertirse en distribuidor exclusivo para el territorio ecuatoriano, lo cual se ha constituido en un verdadero hito en la vida corporativa de Macasa al asumir el reto de incrementar la penetración dentro del país de una marca tan prestigiosa e importante, con estándares de calidad enormemente reconocidos, que necesitan ser precautelados por encima de cualquier consideración

Sin nuestros clientes, Macasa no sería más que un membrete vacío, con ellos somos una fuerza que empuja hacia el progreso y la confianza, con que nos distinguen, y constituyen nuestro más importante activo y nuestra más cara responsabilidad”.³⁷

Gran número de competidores o igualmente equilibrados

Pese a la fuerte presencia de Volvo a nivel mundial, su nivel de participación en el Ecuador es bajo en relación a la competencia europea.

³⁷ Luis Fernando Gómez Rosales, Gerente General de “Macasa”; Revista Acelerando, 2010.

Crecimiento de la empresa

Con la introducción de VOLVO, Macasa busca consolidarse en el mercado. Sin embargo es obvio que la empresa debe asumir un fuerte trabajo para lograr posicionar la marca. Pues el desarrollo de un objetivo de este tamaño podría disparar los estándares de Macasa, así como precipitar la imagen y experiencia de la empresa por un manejo inadecuado. La empresa espera combinar su experiencia y el prestigio de la marca para desarrollar por desarrollar por completa la trayectoria de Volvo.

Stock y distribución

Actualmente Macasa tiene un inventario equilibrado. En los patios de la concesionaria pueden observarse algunos modelos. Respecto a repuestos existe una división que cuenta con una bodega principal en Quito desde la cual personal calificado realiza el despacho a nivel nacional en base a las demanda por región.

Diferenciación

Volvo es una marca de prestigio y renombre, característica de todas las marcas europeas Aunque Macasa oficializo su distribución recientemente, ya había tenido experiencia y reconocimiento en el mercado ecuatoriano. Sin embargo su nivel de ventas es medianamente aceptable.

SERVICIOS:

Soporte al Público:

La División de Soporte al producto o Posventa realiza la labor de visitar a nuestros clientes para ofrecer su asesoría directa en la necesidad de repuestos y reparaciones a través de nuestros talleres, manteniendo informado al cliente de las promociones especiales que ofrecemos en repuestos y en mano de obra de reparación.

Los representantes de Posventa han sido entrenados por técnicos extranjeros, para poder asesorar a los clientes con las mejores opciones de mantenimiento y en reparaciones antes y después de falla.

Personal Técnico

El mismo que ha sido capacitado por personal de fábrica en la reparación de los diferentes modelos para las diferentes aplicaciones de los camiones, con las normas y especificaciones requeridas por el fabricante en cualquier reparación. Calificado como el mejor personal técnico a nivel nacional.

Capacidad instalada

El taller en Quito tiene una longitud de 800 metros cuadrados. El personal de trabajo cuenta con equipos de computación, comunicación directa con Mack Trucks Inc. A través de internet, sistemas de última tecnología y herramientas especiales de fábrica para calibración y reparación de camiones. Los Talleres de reparación pueden albergar hasta 30 camiones para reparación.

AUTOLINE S.A



La empresa

La marca alemana se hizo famosa en la II Guerra Mundial. En la actualidad sigue impresionando con sus grandes máquinas. Aunque su nombre da entender que esta marca alemana más que de camiones es de hombres, la realidad es que el sutil nombre surgió de las siglas de la fábrica de máquinas Augsburg Núremberg S.A. o en alemán: Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg (MAN)

“El primer hito, en el sector automotriz, se dio entre 1893 y 1897 cuando Rudolf Diesel construye con la empresa Maschinenfabrik Augsburg el primer motor diesel del mundo. Actualmente, MAN opera en 120 países en cuatro áreas: vehículos

comerciales, motores diesel, máquinas turbo y servicios industriales. En el Ecuador AUTOLINE S.A es el distribuidor autorizado de MAN desde 1990”.³⁸

Gran número de competidores o igualmente equilibrados

En la ciudad de Quito Man es la marca preferida por los transportistas, segmento carga-extra pesada, en lo que se refiere a camiones. Mercedes Benz y Man contienden el primer lugar entre la competencia europea; dejando en cierta desventaja a Volvo y Scania.

Crecimiento de la empresa

La herramienta más poderosa que posee Autoline, es su total conocimiento sobre el mercado automotor, lo cual ha permitido lograr la confianza, seguridad y fidelidad de sus clientes. Las proyecciones futuras son aún más alentadoras.

Stock y distribución

Debido a su fuerte presencia Autoline mantiene un nivel de inventario constante, tanto de automotores, repuestos y autopartes para los usuarios; lo cual es visible en las instalaciones.

Diferenciación

Cuando el transportista habla de Man, se refiere a un automotor completo. Según el sondeo, los clientes afirman que independientemente de los costos, Man es calidad y satisfacción. Autoline les brinda los servicios completos que se necesitan para afianzar la vida útil del automotor. Podemos admirar una reseña de las funcionalidades del TGX V8:

³⁸ Man a nivel mundial, Revista Buen Viaje, año 2010

(MAN TGX V8, el más potente) El más moderno camión de MAN es el TGX V8, del cual se dice que es el camión de serie más potente de Europa. El modelo tope de la gama TGX es propulsado por un motor V8 de 680 CV de potencia y 3 000 Nm de par.

Con el nuevo motor Common Rail de ocho cilindros en V el MAN TGX V8 está concebido para el tráfico de largas distancias con elevados y topografías extremadamente difíciles. Con la espaciosa cabina XXL, el TGX V8 se presenta con una imagen impresionante.

Al paquete de equipamiento especial pertenecen los asientos de lujo de cuero con rúbrica V8 o aplicaciones en diseño de fibra de carbón en el tablero de instrumentos. Así el MAN TGX V8 se distingue claramente, cumpliendo las máximas exigencias. Además, el TGX V8 dispone de innovadores sistemas de seguridad a bordo como por ejemplo el ESP de serie.

SERVICIOS

Talleres de mantenimiento:

Los automotores pueden ser revisados en cualquiera de los talleres Autoline a nivel nacional, lo que evita en muchos casos el traslado tardío de los carros.

Sistema de crédito abierto:

La empresa posee varias alternativas de crédito, según las necesidades de los usuarios.

Capacidad instalada

El taller autorizado tiene amplias instalaciones, que contienen el área de taller, donde se realiza el mantenimiento de los automotores con sistemas tecnológicos avanzados y avalados por la multinacional. Existe también el área de atención y servicio al cliente, donde se asesora a los usuarios sobre temas como funcionalidades del vehículo, sistemas de créditos, entre otros.

CUADRO N° 9: Matriz MPC

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PONDERACIÓN	STARMOTORS		MACASA		AUTOLINE		SCANEQ	
		CLASIFICACION	PUNTUACION	CLASIFICACION	PUNTUACION	CLASIFICACION	PUNTUACION	CLASIFICACION	PUNTUACION
Propaganda y Publicidad	0,08	4	0,32	2	0,16	1	0,08	1	0,08
Calidad y tecnología de los automotores	0,17	4	0,68	3	0,51	4	0,68	4	0,68
Competitividad de precios	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Administración interna	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18	2	0,18
Posición financiera	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33	2	0,22
Identificación y Lealtad de los clientes	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	1	0,15
Participación de mercado	0,14	4	0,56	2	0,28	3	0,42	1	0,14
Inestabilidad política y económica	0,16	1	0,16	2	0,32	1	0,16	1	0,16
TOTAL	1,00		3,27		2,56		2,60		1,81

Fuente: Análisis Competitivo, 2010.

Elaborado por: La Autora

Según la ponderación la “Calidad y tecnología de los automotores” posee el mayor grado. Sin embargo todas las empresas poseen la calificación máxima respecto a esta variable (fortaleza principal), por la tecnología europea que emplean exceptuando Macasa. Sin embargo su puntuación equivalente a 3 es considerada positivamente como una fortaleza menor.

El segundo factor en grado de importancia es “Inestabilidad económica y política”, que es considerada como una debilidad menor y principal en todas las empresas. Hay que recalcar que las últimas medidas económicas adoptadas por el gobierno en contra

de la inversión extranjera en curso golpearon fuertemente al sector, debido a las operaciones de importación que se realizan.

La “identificación y lealtad con los clientes” para STARMOTORS y AUTOLINE se considera una fortaleza menor; mientras que para MACASA y SCANEQ, representa una debilidad menor y principal respectivamente. Sin duda, se debe a la falta de posicionamiento y participación de las dos empresas. La participación de mercado presenta un comportamiento similar.

Respecto a la puntuación promedio de cada empresa Starmotors (Mercedes Benz) se cataloga como más fortalecida con un puntaje de 3.27 superior a la media; lo cual indica que es el líder de la competencia en mención. En segundo lugar se ubica Autoline, (Man) con un puntaje de 2.60 paralelo a la media al igual que Macasa (2.56); ambas empresas se aventajan y debilitan en ciertos factores determinantes de su condición.

Y en el último lugar se encuentra “Scaneq” con un puntaje de 1.81 que lo retrasa considerablemente de su competencia. Las debilidades principales de la empresa se reflejan en la interacción que tiene con el cliente como: la fidelidad, participación y publicidad; pues la competencia se desarrolla con mayor rapidez en tiempos difíciles.

3.4. Poder de negociación de los clientes

“SCANEQ” lleva 7 años en el mercado ecuatoriano en los cuales ha logrado establecer un canal de distribución directo con los clientes. Sin embargo los concesionarios de la competencia Starmotors, Macasa y Autoline poseen mayor influencia en los usuarios ecuatorianos.

Actualmente hemos pasado de una situación donde el cliente no tenía poder sobre las empresas a otra en la que puede cambiar fácilmente de concesionario sin mayores problemas. El cliente ahora tiene todo el poder. Esto, debido a la enorme competencia e innovación continua. Todos los clientes evalúan propuestas y beneficios y eligen aquella que se ajuste más a sus necesidades.

Captar una negociación con los clientes implica flexionar precios, garantías, equipamiento, y sistemas de créditos, pagos y otros beneficios que ellos demandan. En estos tiempos debido a la amplia oferta de automotores y la innovación continua de la competencia el cliente es quien posee el poder; solo aquellas concesionarias que se ajusten a las necesidades de los usuarios podrán establecer una relación a largo plazo.

Los transportistas y en general, los ecuatorianos, están fuertemente influenciados por el ambiente económico real y el esperado, el panorama político inestable y el costo del dinero. En una economía en recesión como la actual, algunos compradores sobreponen el valor económico al resto de funcionalidades que puede brindar un automotor. Es por ello, que el factor precio se debe manejar con mucha cautela a la hora de negociar.

Según el sondeo, aunque varios transportistas especialmente en el segmento de buses no tienen origen quiteño, la mayoría de ellos prefieren acudir a este mercado por la variedad de ofertas, financiamiento, tecnología, productos, facilidades de pago, y concesionarios que existen en la capital, lo cual representa una variable positiva para “SCANEQ”. La mayoría de clientes en la empresa son personas independientes debido a su capacidad de pago.

El proceso de realizar una configuración de venta para las empresas requiere un nivel muy complejo, riesgoso e implica menores utilidades para la empresa; por lo cual el segmento meta para la empresa son personas independientes dedicadas al transporte pesado. Respecto a la preferencia de los clientes; a pesar de que la marca Scania es reconocida a nivel mundial por sus características, en el Ecuador no se ha posicionado fácilmente desde sus inicios.

3.5. Productos sustitutos

Al referirse específicamente como base del estudio a los camiones y buses, cabe recalcar que la tecnología que ofrecen las diversas marcas y concesionarios varía de acuerdo a su desarrollo y crecimiento como empresas. Algunas ofrecen productos más desarrollados en tecnología, comodidad y equipamiento, mientras que otras

exponen ofertas con precios incomparables aunque su tecnología sea menos avanzada.

En este aspecto, podrían considerarse sustitutos los buses y camiones americanos y asiáticos; debido a que ofrecen precios más bajos que las marcas europeas, aunque su tecnología no sea la misma; lo cual indica que existe una propensión muy alta por parte del comprador a sustituir el producto Scania debido a que la mayoría de transportistas prefieren el precio ante la calidad debido a las condiciones económicas, políticas, sociales y culturales en las cuales viven.

Actualmente existen muchos concesionarios que distribuyen automotores americanos y asiáticos en la ciudad de Quito; entre los principales tenemos:

AUTOMOTORES ANDINA S.A.

Comercialización de vehículos y repuestos Mazda, Hyundai, Kenworth, Ssangyong
Dirección: Av. Naciones Unidas 1780 y América

AUTEC S.A.

Importación, comercialización y provisión de servicios de camiones y buses Kenworth, Volkswagen, Iveco, King Long y Foton.
Dirección: Panamericana Norte Km. 6 ½ y Juan Barraqueta

DISTRIBUIDORA NACIONAL DE AUTOMOTORES - DINA S.A.

Vehículos comerciales y livianos Volkswagen Dirección: Av. 10 de Agosto 5100 y Av. Naciones Unidas

MAQUINARIAS Y VEHÍCULOS S.A. MAVESA Camiones Hino

Panamericana Norte Km. 6,5 – Quito

TEOJAMA COMERCIAL – Buses y Camiones Hino, Daihatsu,

Av. Galo Plaza Lasso 7961 – Quito

MEGAMOTORS, S.A. - Concesionario Oficial Kenworth.

Av. 10 de Agosto y El Inca – Quito

MOTRANSA - Venta de camiones International, repuestos y servicio.

Juan de Ascaray 255 y Av. 10 de Agosto Sector La Y – Quito

MAXDRIVE S.A.

Camiones y buses Freightliner y Western Star

Dirección: Av. Galo Plaza Lasso (Panamericana Km 5.5) y Los Aceitunos E-125

Claramente las marcas más comerciales son: Hino, Kenworth, Volkswagen, Hyundai e Internacional. Según el estudio de mercado, las personas prefieren este tipo de automotores debido al conocimiento y accesibilidad que poseen sobre sus estructuras, repuestos, tecnología y precios.

Pese a todas las desventajas mencionadas, el nivel de diferenciación respecto a la marca pesa enormemente en el segmento. En este aspecto, hay que fortalecer la imagen de Scania y por ende de la empresa “Scaneq” con el objetivo de consolidar su reconocimiento, fidelidad y poder competir con los productos sustitutos, que hoy en día representan una amenaza trascendental.

3.6. Poder de negociación con los Proveedores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc. El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores.

En “SCANEQ”, podemos distinguir dos clases de proveedores: extranjeros e internos. Los proveedores extranjeros son:

- Scania Latin America, que es el representado de la empresa
- Comil Carrocera
- Buscak Carrocera
- Marco Polo Carrocera

Actualmente se está buscando realizar un convenio con la empresa colombiana “Super Colo Carrocera”.

Los proveedores internos son empresas ecuatorianas que proveen a la empresa de algunos repuestos y productos complementarios para los automotores. Entre ellos tenemos:

- Lubripec, para toda clases de repuestos
- Estación de servicio, Aloag en el suministro de combustible.
- Importadora Porras y Oswaldo Porras, para el abasto de algunos repuestos pequeños como cauchos, orins, bases, entre otros.

Para el caso de “SCANEQ”, existe una influencia relativa de todos los proveedores en las operaciones de la empresa, pues la mayoría de negociaciones entre las partes, son pactadas como acuerdos que buscan como objetivo principal favorecer al desarrollo de mutuas empresas”.³⁹

³⁹ Entrevista con el Sr. Patricio Torres, Jefe de Bodega “SCANEQ”, año 2010

CAPÍTULO IV:

4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Macro segmentación

“En la mayor parte de los mercados es prácticamente imposible satisfacer a todos los compradores con un solo producto o servicio. Los diferentes compradores tienen intereses y deseos variados, diversidad que resulta del hecho que los compradores tienen diferentes costumbres de compra y sobre todo diferentes necesidades y expectativas en relación a los productos y servicios ofrecidos; pues buscan soluciones adaptadas a condiciones específicas.”⁴⁰

El proceso de segmentación, descompone al mercado de referencia en subconjuntos homogéneos con la identificación de los grupos de compradores objetivo, dentro del plan de expectativas y comportamientos de compra. Este procedimiento de segmentación tiene una gran importancia para “SCANEQ”, ya que conduce a definir su campo de actividad e identificar los factores claves a controlar para consolidarse en sus mercados objetivos.

4.1.1. Variables que influyen en la compra

Los compradores están sujetos a muchas influencias al hacer sus decisiones de compra, entre las principales podemos diferenciar dos clases: Aquellos compradores que se mueven por valoraciones físicas del producto como: el valor económico y la calidad/estructura del producto; y otros, quienes responden a factores abstractos como la atención, acogida, seguridad, garantía, favores, servicios, cultura, entre otros.

Los transportistas, en general, responden a la combinación de factores físicos y abstractos, pues a la hora de su elección buscan la atención y seguridad de una empresa seria y prestigiosa que les ofrezca el producto de calidad demandado.

⁴⁰ FERNÁNDEZ, A., Investigación de Mercados: Obtención de la Información. 2da Edición, Editorial Civitas Ediciones S. L., Madrid-España 1999, p. 34.

4.1.2. Definir el mercado de referencia

El objetivo es definir el mercado de referencia desde el punto de vista del comprador, es decir los usuarios de “SCANEQ”, y no desde el punto de vista de sus ejecutivos. Para alcanzar este objetivo, intervienen tres dimensiones o macrosegmentos en la división del mercado de referencia:

¿Cuáles son las necesidades, funciones o expectativas a satisfacer?

Los usuarios de este tipo de automotores buscan satisfacer la combinación de cuatro funcionalidades en los buses y camiones:

- Un automotor nuevo y duradero para transporte pesado.
- Una capacidad alta y considerable del motor que desarrolle el desplazamiento y potencial del automotor.
- Un amplio tonelaje que eleve la resistencia y magnitud del automotor respecto al peso de la carga o pasajeros.
- La tecnología nueva y cómoda que atenúe el duro y largo trabajo.
- Servicios de mantenimiento y abastecimiento inagotable de repuestos.

¿Quiénes son los diferentes grupos de usuarios potencialmente interesados por este tipo de automotores?

Todos los transportistas formales e informales que se dedican actividades de transporte de carga y pasajeros extra-pesado, generalmente el transporte en carretera interprovincial y de grandes longitudes.

¿Cuáles son las tecnologías existentes o materias primas susceptibles de brindar estas funciones?

Todas aquellas que fabrican automotores de elevado tonelaje y capacidad extrema.

4.1.3. Estructuras del Mercado de referencia

La noción de producto-mercado es la más adecuada para la presente investigación, puesto que definiendo el mercado de referencia con relación a la función realizada para un grupo determinado de compradores, “SCANEQ” se ajusta a la realidad de la demanda y de las necesidades.

Análisis:

Para la presente investigación se tomará en cuenta como mercado de referencia a los transportistas formales e informales inmiscuidos en actividades de transporte interprovincial y de grandes extensiones, que busquen un automotor de elevado tonelaje y capacidad.

4.2. Micro segmentación

El objetivo de la micro-segmentación consiste en analizar la diversidad de las necesidades en el interior de los productos-mercado identificados en la etapa anterior. En el caso de “SCANEQ”, los transportistas buscan realizar sus operaciones de transbordo de carga y pasajeros, a través de los automotores

4.2.1. Variables de segmentación

La base de la micro-segmentación se la realizará, con la determinación de las siguientes variables:

Demográfica:

La segmentación demográfica o descriptiva se apoya en criterios descriptivos del perfil del cliente, se trata esencialmente de los criterios de localización geográfica, el tamaño de la empresa, de composición accionaria, etc. Según el género, el 96% de los transportistas son hombres mayores de mediana y avanzada edad, de diversos orígenes. La investigación se realizará en la ciudad de Quito, debido a la participación mayoritaria que posee la ciudad.

- ❖ Según su ámbito de ocupación: Según esta variable podemos clasificar las actividades de transporte pesado en los siguientes grupos:

Transporte de largo recorrido en carretera: Los buses Scania únicamente se utilizan para transporte en carretera interprovincial, debido a sus grandes capacidades y funcionalidades. No existe un segmento de transporte urbano alternativo a considerar.

Respecto a los camiones la mayoría de los usuarios están inmiscuidos en este tipo de actividades por su amplia demanda. Casi todas las empresas están inmiscuidas en actividades de industria y comercio, lo que implica la necesidad del servicio de transporte.

Construcción: Aunque esta área se ha potencializado crecientemente, y demanda considerables servicios de faenas y transporte pesado, todavía sigue en explotación. Además se manejan ciertos monopolios en los contratos que realizan las constructoras y empresas favorecidas.

- ❖ Según la organización de los camiones y buses existen dos clasificaciones:

Usuarios Formales: Dentro de este grupo están generalmente empresas transportistas y dueños consolidados con mucha trayectoria en el segmento pesado; quienes conforman gremios y se inscriben voluntariamente en agrupaciones de carácter formal, como la Federación Ecuatoriana de Transporte Pesado del Ecuador, respecto al segmento camiones.

En cuanto al segmento de buses la “Fenacotip” Federación Nacional de Cooperativas de Transporte Interprovinciales de Pasajeros; ambas con su sede en Quito, la afiliación es muy provechosa por los beneficios y facilidades que se les brinda.

Usuarios Informales: En esta clasificación encontramos al resto de transportistas que se dedican a actividades de transbordo de carga pesada. Este tipo de clientes trabajan de forma individual y autónoma, no se afilian a federaciones, muchas veces

por los costos inherentes que implica esta subscripción; pero de igual manera operan en el mercado. En el segmento de buses no existen clientes informales que operen sin los debidos permisos y afiliaciones a cooperativas.

❖ Según su situación económica:

Ingresos Altos: En este grupo podemos apreciar a la mayoría de empresas transportistas y flotas organizadas, de renombre, las cuales poseen mucho dinamismo en el mercado, debido a su enorme capacidad, prestigio, cantidad de automotores, contratos formales, y experiencia en el sector. Todas ellas generan grandes utilidades por su potencial como empresas; además de poseer varios productos y diversas alternativas. (\$15.000- \$30.000).

Ingresos Medios: En este grupo encontramos aquellos transportistas que trabajan de forma individual y poseen una considerable experiencia en el sector. A pesar de que sus rentas son apreciables, no poseen el mismo dinamismo que las empresas por su capacidad e inversión. Sin embargo, este grupo es muy atractivo en el mercado, debido a su apertura de negociación, independencia y flujo de efectivo confiable.

Cabe recalcar que las empresas y flotas manejan sistemas de negociación cerrados, manejados por costos y beneficios; y los contratos representan muchos riesgos y descuentos que deben asumir las concesionarias. (\$2.100 por los servicios de un solo automotor).

Por ventajas buscadas:

❖ De acuerdo a esta segmentación, podemos diferenciar dos grupos:

El segmento duración, calidad y marca: En este grupo encontramos a los transportistas de percepción elevada en cuanto a las funcionalidades de los automotores. Sobreponen la calidad, atributos y características agregados que brinda el producto.

El segmento economía: Algunos usuarios debido a sus limitadas capacidades de inversión buscan adquirir un automotor que independientemente de sus características y componentes cumpla con su única función: el servicio de transporte.

4.2.2. Selección del mercado objetivo

La segmentación del mercado revela las oportunidades en los segmentos de mercado a los que “SCANEQ” puede servir. Ahora el enfoque se centrará en el mercado objetivo, que es el conjunto de usuarios que comparten necesidades y características comunes que la empresa decide atender.

Como resultado de la evaluación de los diferentes segmentos, se eligió a los usuarios dedicados actividades de transporte en carretera en la siguiente descripción:

- ❖ En el segmento de buses a los usuarios dedicados al transporte interprovincial, que pertenezcan a organizaciones formales como cooperativas y flotas; de ingresos medios por su facilidad de negociación, y con una alta percepción por la calidad y el servicio de los buses.
- ❖ En cuanto a los camiones los usuarios que los empleen en transporte de carga extra-pesada solida o liquida que demande elevado tonelaje. El segmento más atractivo son los usuarios formales e informales de ingresos medios, por su facilidad de negociación y apertura, igualmente con una alta percepción por la marca, calidad y servicio.

Tanto para los buses y camiones, el centro de operaciones será la ciudad de Quito, donde se realizará la investigación, debido a la localización estratégica de las nuevas instalaciones de la empresa.

4.3. Análisis de la muestra

Para poder establecer el número de encuestas a realizar a los transportistas de buses y camiones en la ciudad de Quito, se tomarán dos intervalos para los dos segmentos:

Segmento Buses:

La población está conformada por el número total de buses interprovinciales registrados en la Federación Nacional de Cooperativas de Transporte Público de

Pasajeros del Ecuador (Fenacotip), donde constan 2975 unidades registradas en la ciudad de Quito con sus distintas frecuencias.

Segmento Camiones:

Para este segmento, tomaremos como población al número de unidades formales e informales, según datos de la Comisión de Tránsito y la “FENATRAPE” donde se incluyen 4061 camiones inmiscuidos en actividades de comercio y transporte en la ciudad de Quito.

De estas dos bases añadidas se obtendrá el número de encuestas a través de las siguientes fórmulas:

Primero obtendremos la población total de los dos segmentos, así:

$$P_t = P_c + P_b$$

$$P_t = 4061 + 2975$$

$$P_t = 7036$$

donde:

P_t = Población total

P_c = Población camiones

P_b = Población buses

Esta será la base para el cálculo de la muestra total aplicada en la siguiente fórmula:

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

$$n = \frac{(1.81)^2 (0.5*0.50) 7036}{(0.07)^2 (7036-1) + (1.81)^2 (0.50*0.50)}$$

Donde,

n = tamaño de la muestra

N = numero de la población

Z^2 = valor del nivel de confianza

P = porcentaje de respuestas positivas de un evento

Q = porcentaje de respuestas negativas

E = Nivel de precisión o margen de error

Se considera a P y Q con una valoración de 0,50 porque hizo una encuesta piloto a 20 personas con la pregunta guía:

❖ ¿Está en condiciones de comprar un bus o camión nuevo?

SI ☐

NO ☐

NO SABE ☐

En las cuales 10 dijeron que si estarían dispuestas a cambiar de unidad, por la innovación de tecnología y requerimientos de su ámbito de trabajo; 8 respondieron no, debido a sus condiciones económicas y otros factores inestables y 2 no respondieron porque asumieron que las condiciones inestables de trabajo y las políticas gubernamentales del actual gobierno podrían cambiar su respuesta a futuro. En este camino, se representa el 50% para la respuesta afirmativa y el 50% restante para las respuestas negativas y dudosas.

Por otro lado, la investigación en cuestión precisa un nivel de complejidad en el juicio de los transportistas; pues aunque todos deseen cambiar de unidad, no están en las posibilidades de hacerlo, por lo cual se presentan varias restricciones en su determinación y opinión. Además se está realizando por primera vez la encuesta, lo cual requiere en términos estadísticos esta ponderación para evitar posibles sobre-estimaciones.

n = 163.29

Para asignar el número de encuestas respectivo a cada segmento se aplicará el siguiente proceso:

DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN	PORCENTAJE	MUESTRA
Pc	4061	58%	95
Pb	2975	42%	69
Pt	7036	100%	164

Donde,

Pc = Población camiones

Pb = Población buses

Pt = Población total

Hay que recalcar que el segmento camiones posee mayor porcentaje y representación en la muestra, debido a que figura una cantidad de población más amplia, debido a su naturaleza y organización. Sin embargo, ambos segmentos ascienden a poblaciones no tan distantes.

4.4. Formato de la Encuesta

Inicialmente la presente encuesta está enfocada en el diagnóstico sobre la satisfacción y perspectiva que poseen los transportistas respecto a sus automotores actuales y su concesionario de preferencia. La tercera y cuarta pregunta tienen una posición más general y profunda, porque precisan la psicología o cultura real que presentan este tipo de usuarios y su punto de vista real.

La quinta y sexta pregunta buscan estimar el grado de conocimiento y preferencia sobre los automotores de origen europeo que muestran los clientes. Ahora bien, con una visión más específica la séptima pregunta propone la variable central que define la decisión de compra.

Las siguientes cuatro preguntas se formularon con el propósito de medir el grado de experiencia, noción e imagen que poseen los transportistas sobre la marca Scania y el concesionario “Scaneq”. La penúltima pregunta se refiere a los medios de

comunicación masivos, a través de los cuales los consumidores receptan información o publicidad de las distintas marcas.

Y finalmente se cierra la encuesta con una pregunta abierta enfocada a sugerencias para mejorar el desempeño de un concesionario de Camiones y buses por parte de los transportistas. Todas las preguntas son cerradas excepto esta última, debido a que los encuestados disponen de tiempo limitado, por lo cual se han delimitado claramente los principales problemas y cuestiones en la temática del proyecto.

La encuesta fue aplicada de la siguiente manera: Para el segmento de buses, se recurrió al Terminal Terrestre “Quitumbe”, específicamente a la zona de embarque donde los turistas abordan las unidades mientras los transportistas esperan que arriben todos los viajeros en un lapso aproximado de 10 a 15 minutos; tiempo suficiente para realizar la encuesta.

Cabe recalcar que este lugar es el único donde se aglomeran los transportistas, debido a sus condiciones de tiempo; pues al llegar de sus viajes programados deben ingresar los carros a la zona de estación, que es una garaje bastante amplio donde se colocan todas las unidades hasta esperar su correspondiente salida o turno. En este lugar únicamente quedan los buses asegurados, pues los transportistas se dirigen a descansar, comer o realizar tareas varias en distintos lugares donde no se los puede localizar con precisión.

Se aplicaron las 69 encuestas a diversos transportistas de distintas flotas, incluidos algunos clientes de la empresa. Las flotas más representativas son Ecuador, Panamericana, Flota Imbabura, Loja y Occidental; donde se identifican autobuses principalmente de marcas europeas. El resto de flotas acogen unidades de todas las marcas restantes principalmente buses Hino.

Respecto al segmento Camiones, se realizaron las encuestas en las instalaciones de diferentes compañías, donde se concentran los transportistas; debidamente con certificado respaldado por la Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador ubicada en la Av. Salinas N 17- 246 y Santiago, Edif. Jácome 3er. Piso; Sector El Ejido.

Las compañías seleccionadas fueron aquellas que mostraron mayor accesibilidad a la investigación; entre las cuales tenemos:

“COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO TRANSALAMBREK S. A.”

Dirección: Calle J E3-70 y Panamericana Sur Km. 14 ½

“COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO ADETRANSCORP”

Dirección: Av. Galo Molina s11-32 y Av. Alonso de Angulo

“JARRÍN CARRERA CIA. LTDA.”

Dirección: Las Anonas E14-107 y Nielsen, Sector Comité del Pueblo

“COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO RUIZ”

Dirección: Fuccias E13-180 y Av. Eloy Alfaro

SERVICIO DE TRANSPORTE PESADO DEL CORAZÓN. “SETRAPECOR” S .A.

Dirección: Av. Teniente Hugo Ortiz y Antonio Palacios

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO TRASCIRCULO S.A.

Av. 18 de septiembre E2-55 y Ulpiano Paez, 1º piso

Se aplicaron las encuestas a los transportistas que acuden generalmente a las oficinas de las diferentes compañías a legalizar viajes, facturas entre otros trámites; además de asistir a las diferentes reuniones que organiza la directiva de las compañías. A continuación se presenta el modelo de la encuesta aplicada:

ENCUESTA

Sexo:

Edad.....

1. ¿Cómo califica el rendimiento y utilidad de su actual vehículo?

Excelente ☐

Bueno ☐

Pésimo ☐

2. ¿Cómo evalúa la atención y servicio que le brinda su concesionario de preferencia?

Excelente ☐

Bueno ☐

Pésimo ☐

3. ¿Cuáles son los principales problemas que presentan los concesionarios?

Elevados precios y crédito limitado

☐

Falta de repuestos y Autopartes

☐

Pésimo mantenimiento

☐

Otros.....

4. ¿Cuál es el factor más importante que debe poseer un automotor?

Calidad, Capacidad y Tecnología

☐

Precio Moderado

☐

5. ¿Cuál es su conocimiento sobre los automotores de origen europeo?

Son costosos

☐

De excelente calidad y tecnología

☐

6. Enumere las marcas de automotores europeas de su preferencia

SCANIA

☐

VOLVO

☐

MAN

☐

MERCEDES BENZ

☐

7. ¿Cuáles son las principales variables que concluyen su selección final?

Servicio, Atención y garantía del Concesionario

☐

Costos y Precios

☐

Calidad y tecnología del vehículo

☐

Conocimiento y prestigio de la marca

☐

8. ¿Cuál es la apreciación y conocimiento que posee de los buses y camiones marca

SCANIA?

EXCELENTE

☐

BUENA

☐

PÉSIMA

☐

NO HAY CONOCIMIENTO

☐

9. ¿Cuál es la percepción y conocimiento que posee del concesionario “SCANEQ”
Importador y distribuidor de buses y camiones SCANIA?

EXCELENTE ☐
BUENA ☐
PÉSIMA ☐
NO HAY CONOCIMIENTO ☐

10. ¿A través de qué medio obtuvo esa apreciación?

En el medio de los transportistas ☐
Experiencias propias ☐
Medios de comunicación ☐

Otros:.....

11. En caso de conocer la empresa ¿Cómo califica los siguientes servicios de “SCANEQ”?

INFORMACION Y PUBLICIDAD

Excelente ☐ Bueno ☐ Pésimo ☐

ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE

Excelente ☐ Bueno ☐ Pésimo ☐

INFRAESTRUCTURA E IMAGEN DE LA EMPRESA

Excelente ☐ Bueno ☐ Pésimo ☐

12. ¿Cuál es el medio de comunicación que le brinda información acerca de su marca preferencial?

Televisión, radio, periódicos ☐
Recomendaciones Cercanas ☐
Los mismos concesionarios ☐

13. ¿Qué sugerencias aportaría para mejorar el desempeño de un Concesionario de Camiones y Buses?

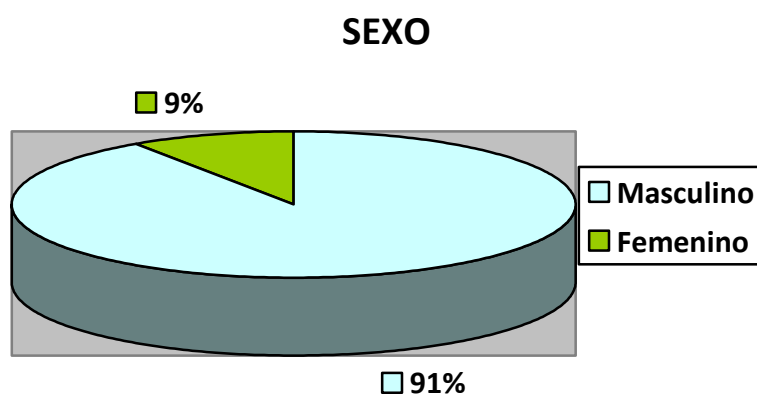
.....
.....
.....

4.5. Presentación de los resultados

Luego de realizar el proceso de tabulación de datos de las distintas preguntas, se obtuvieron los siguientes resultados. Inicialmente se realizará el análisis partiendo del perfil de los transportistas:

Análisis por sexo

SEXO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Masculino	152	93%
Femenino	12	7%
TOTAL	164	100%

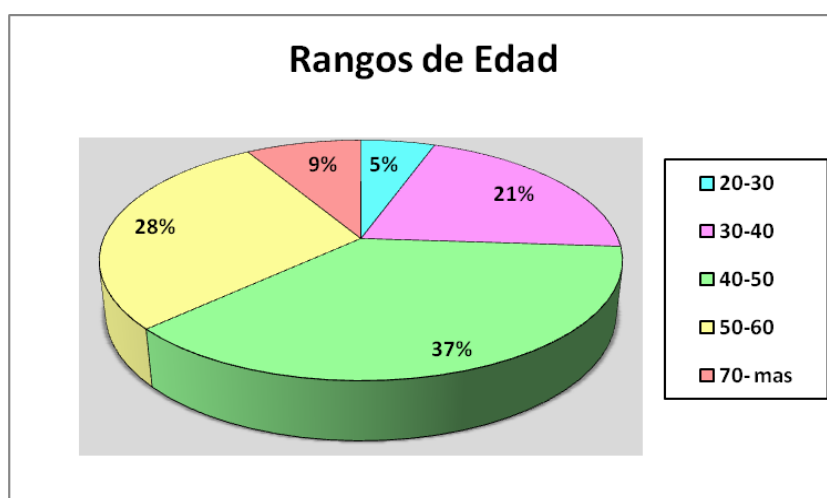


Como se menciona en el proceso de micro-segmentación, la mayoría de personas inmiscuidas en el transporte pesado pertenecen al sexo masculino. Así el 91% de encuestados son hombres contra el 9% equivalente a mujeres, cabe recalcar que las mencionadas son únicamente dueñas propietarias y no ejercen el oficio.

Esto sucede debido al entorno extremadamente machista que se maneja en ambos segmentos. Sin embargo se puede visualizar que en comparación a hechos pasados el porcentaje femenino se ha incrementado, y se espera que esta tendencia crezca progresivamente.

Análisis por edades

EDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
20-30	9	5,45%
30-40	33	20,51%
40-50	61	36,97%
50-60	47	28,48%
70- mas	14	8,48%
TOTAL	164	100%



Para analizar las edades se estableció cinco intervalos:

El primer intervalo establecido oscila entre 20 y 30 años, que representa el 5% de los encuestados. En el segundo intervalo figuran aquellos transportistas de 30 a 40 años de edad y simboliza el 21%; seguidamente el mayor porcentaje de 37% asignado al intervalo de 40 a 50 años de edad y el 28% al rango de 50 a 60 años. Finalmente el 9% representa el intervalo más longevo de 70 años en adelante.

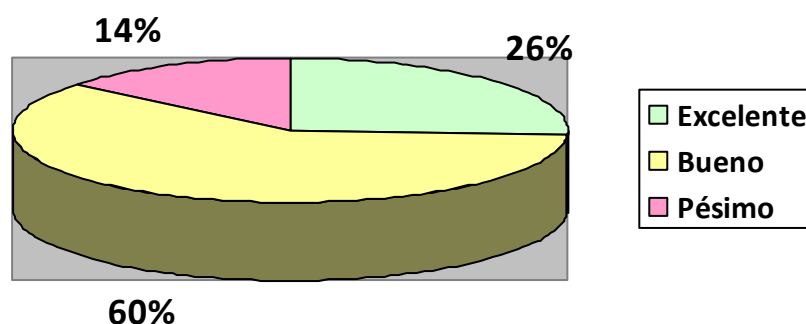
Sin duda, la mayoría de propietarios de los automotores son personas de edad media y madura; pues adquirir un automotor de esta inversión requiere gran experiencia y trabajo duradero. Sin embargo también existe un segmento joven (30-40 años) que presenta una tendencia familiar y hereditaria. Las estrategias de mercadeo deben estar destinadas a un mercado muy experimentado en todos los ámbitos.

PREGUNTA 1

1. ¿Cómo califica el rendimiento y utilidad de su actual vehículo?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	43	26,22%
Bueno	98	59,76%
Pésimo	23	14,02%
TOTAL	164	100%

Rendimiento de automotores



Esta pregunta refiere a la satisfacción de los transportistas respecto a sus actuales camiones y buses. El 14% minoritariamente afirma que el rendimiento de sus vehículos es pésimo debido a fallas y defectos que han experimentado, el 60% certifica que sus automotores son buenos. Aunque esta variable tiende al positivismo, también refleja cierta inconformidad de los usuarios.

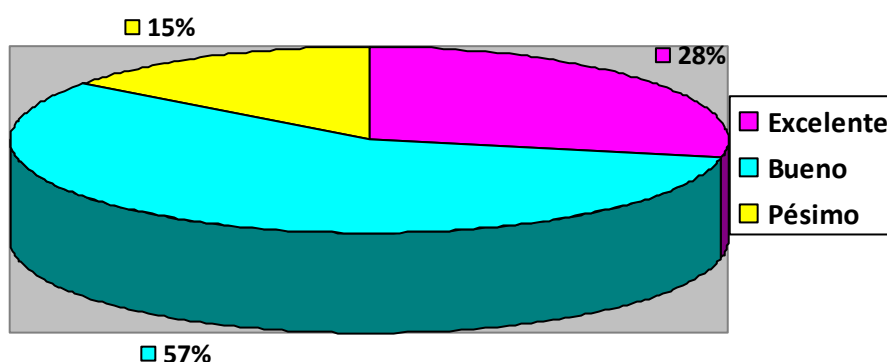
Y finalmente el 26% garantiza la excelencia en sus automotores, producto de la calidad y eficiencia de la marca u otros factores. En el análisis es necesario recalcar el mayoritariamente los transportistas aprueban el rendimiento de sus autos, pero no están completamente satisfechos y optan por la opción mediamente aceptable.

Sin duda, el consumo de los automotores más comunes y económicos podría ser la causa de cierta crítica e insatisfacción de los usuarios, en comparación a la capacidad y excelencia de otros camiones y buses que se manejan en el mismo entorno.

2. ¿Cómo evalúa la atención y servicio que le brinda su concesionario de preferencia?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	46	28,05%
Bueno	94	57,32%
Pésimo	24	14,63%
TOTAL	164	100%

ATENCIÓN Y SERVICIO DEL CONCESIONARIO



Al igual que el análisis anterior, mayoritariamente el 57% de los encuestados refleja un conformismo medianamente aceptable respecto a la atención y servicio de los concesionarios. En nuestro país, es común esta tendencia, debido a la falta de tecnología, mano de obra y recursos de los concesionarios. Se puede deducir que los servicios que prestan no abastecen las necesidades de los usuarios.

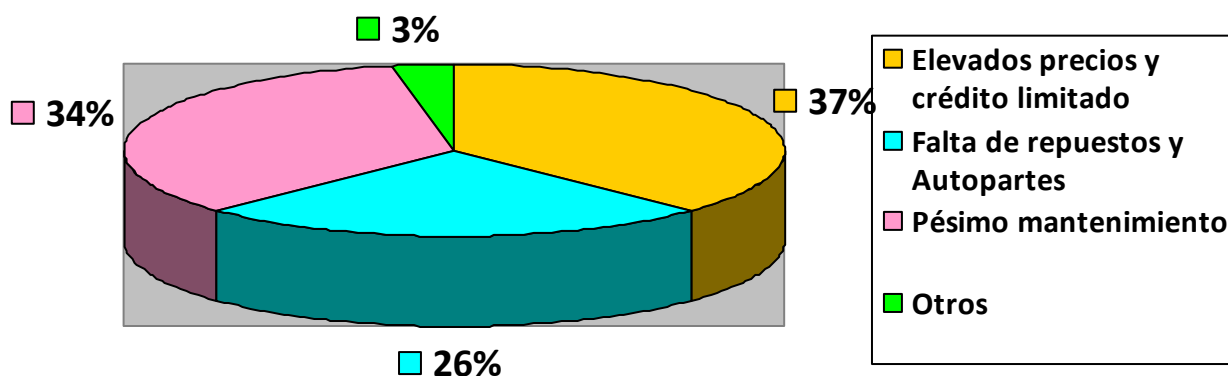
Por otro lado el 28% afirma disponer de un excelente servicio en su concesionario de preferencia, producto de la eficiencia en las operaciones de tales empresas; y por último el 15% restante refuta un servicio totalmente pésimo. Según los resultados, se puede deducir que los transportistas demandan mayores prestaciones y eficiencia en los servicios de los concesionarios.

Sin duda, esto podría representar una oportunidad para captar clientes insatisfechos tratando de llenar aquellas condiciones y expectativas que omiten los otros concesionarios.

3. ¿Cuáles son los principales problemas que presentan los concesionarios?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Elevados precios y crédito limitado	61	37,20%
Falta de repuestos y Autopartes	42	25,61%
Pésimo mantenimiento	56	34,15%
Otros	5	3,05%
TOTAL	164	100,00%

Problemas de los concesionarios



Tenemos varios problemas, raíz de la inconformidad de los usuarios. El mayor inconveniente (37%) son los elevados precios y crédito limitado que ofertan las diferentes concesionarias. En la cultura ecuatoriana es normal anteponer el precio ante la calidad. Sin embargo muchos transportistas sobrevaloran las características y tecnología del vehículo; el problema radica en las limitaciones de crédito, pues es muy difícil alcanzar la enorme inversión que cuesta un automotor de esta índole.

Seguidamente con el 34% se considera el pésimo mantenimiento. Según los encuestados, además del costo elevado, los técnicos realizan procesos innecesarios que conllevan pérdidas de tiempo y dinero que los transportistas no admiten, Pues además de estudios y conocimientos se necesita experiencia total para conocer las fallas comunes según las condiciones del vehículo y del medio.

Otra variable importante es la falta de repuestos y autopartes. Todos los automotores se dedican a actividades productivas, cuando sufren un daño necesitan ser

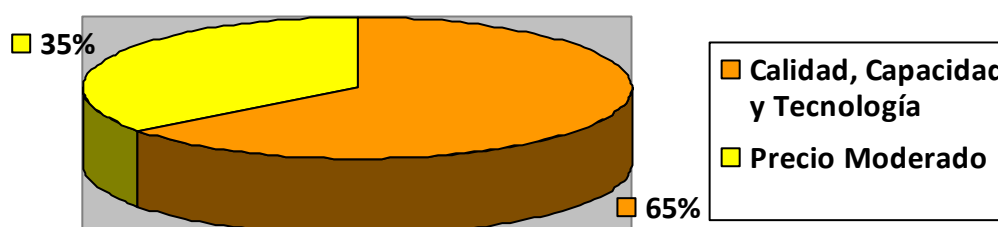
inmediatamente tratados, pues no pueden estancar su trabajo o programación que les puede significar un costo. Así mismo, las concesionarias deben poseer un stock abastecido según la mayor demanda.

El 3% restante concuerda en que las concesionarias no se involucran meramente con el entorno de transportistas, por lo cual no pueden entender todas las falencias en sus operaciones o necesidades de sus clientes; lo cual indica que la mayoría de usuarios no han encontrado una concesionaria que satisfaga sus necesidades completamente.

4. ¿Cuál es el factor más importante que debe poseer un automotor?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Calidad, Capacidad y Tecnología	106	64,63%
Precio Moderado	58	35,37%
TOTAL	164	100,00%

Características principales



Entre las dos opciones, los encuestados opinan que la calidad, capacidad y tecnología (65%) es el factor más importante que debe poseer un automotor. En el segmento del transporte pesado los usuarios afirman que un automotor de mejor calidad tiene mayor rendimiento para el trabajo diario y mejora su inversión, razón por la cual anteponen esta característica al precio.

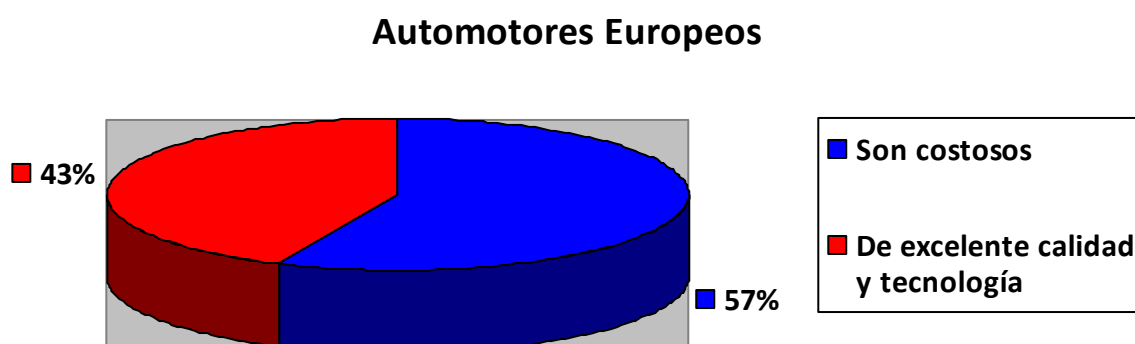
Sin embargo, el 35% señala que un precio moderado es la variable primordial a la hora de elegir. Este porcentaje es también considerable, y sobrepone el factor económico ante la calidad; es normal que algunos transportistas, generalmente novatos en el medio aspiren adquirir un automotor propio con recursos

condicionados y programados. Todo radica en la experiencia y capacidad económica que se adquiere con el tiempo y según los precios de mercado.

En este aspecto la empresa puede aprovechar la preferencia y expectativas hacia la calidad que la mayoría de usuarios demandan.

5. ¿Cuál es su conocimiento sobre los automotores de origen europeo?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Son costosos	93	56,71%
De excelente calidad y tecnología	71	43,29%
TOTAL	164	100,00%



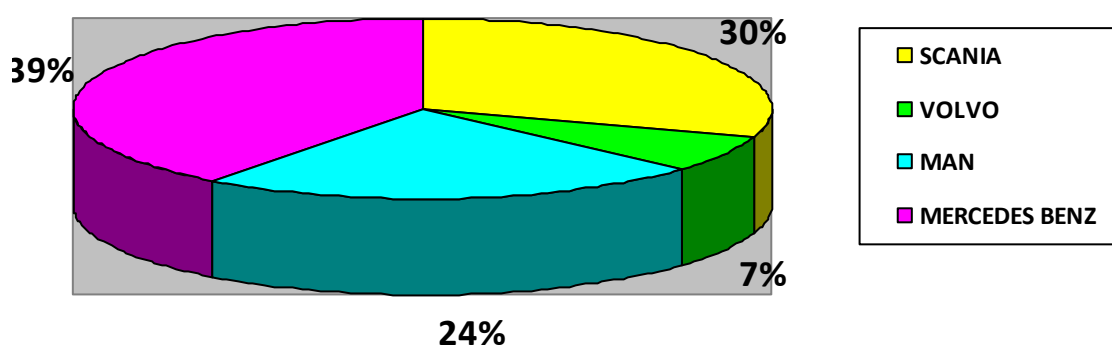
Ambas alternativas reflejan porcentajes similares, lo cual es un problema para la empresa y el mercado objetivo en cuestión. La mayoría de la gente (57%) considera que los automotores europeos son costosos mientras que el 43% sobrepone su excelencia, calidad y tecnología. Aunque este tipo de carros requieren mayor inversión que otras marcas, sus características y beneficios justifican su precio.

Hay personas que desconocen sobre todas las funcionalidades y avances que ofrecen las marcas europeas por falta de información; por lo cual tienen una perspectiva negativa o ignorada a la realidad actual del medio automotor. Es por ello, que los transportistas de larga experiencia prefieren este tipo de automotores, pues su conocimiento es total. Es prescindible ampliar la información sobre los buses y camiones europeos.

6. Enumere las marcas de automotores europeos de su preferencia.

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SCANIA	49	29,88%
VOLVO	11	6,71%
MAN	39	23,78%
MERCEDES BENZ	65	39,63%
TOTAL	164	100,00%

MARCAS EUROPEAS

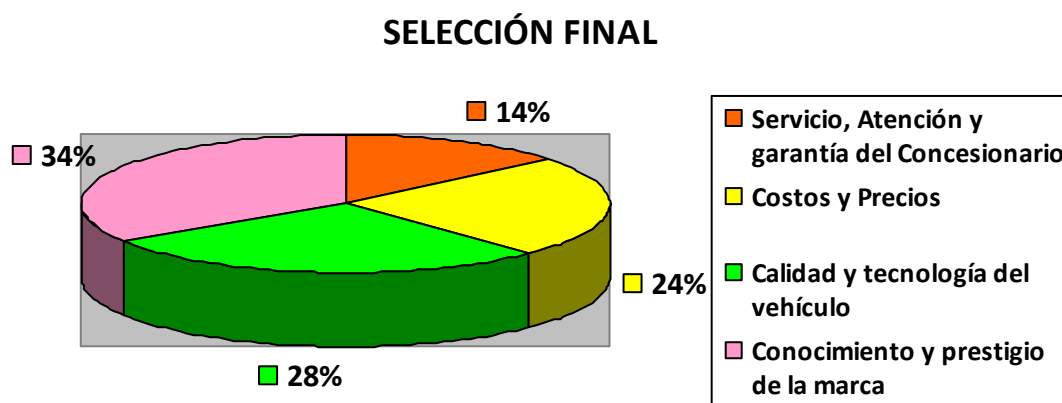


El primer lugar lo ocupa Mercedes Benz (39%), que es la marca más comercial entre el segmento europeo, seguidamente de SCANIA (30%), admirada y reconocida por la mayoría de transportistas, especialmente en el segmento de buses. Man conserva el 24% de preferencia, igualmente considerable, pero en el segmento de camiones. Y en último lugar se posiciona Volvo con el 7% de propensión.

Respecto a la marca, Scania posee altos niveles de reconocimiento por su experiencia y prestigio entre los transportistas. Ahora bien, es necesario equilibrar tal reputación con la comercialización de los automotores, como sucede en Starmotors (Mercedes Benz) porque en la realidad los buses y camiones Scania poseen niveles de ventas muy bajos en comparación al favoritismo plasmado en este análisis.

7. ¿Cuáles son las principales variables que concluyen su selección final?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Servicio, Atención y garantía del Concesionario	23	14,02%
Costos y Precios	39	23,78%
Calidad y tecnología del vehículo	46	28,05%
Conocimiento y prestigio de la marca	56	34,15%
TOTAL	164	100,00%



En el entorno de los transportistas la experiencia y conocimiento se fundamenta en su medio, es decir que los usuarios observan y examinan las funcionalidades de las distintas marcas de automotores de sus colegas para establecer su dictamen. Según esta percepción pueden establecer las condiciones y cualidades de los vehículos según las marcas. Por esta razón la principal variable que define su elección de compra es el conocimiento y prestigio de la marca (34%)

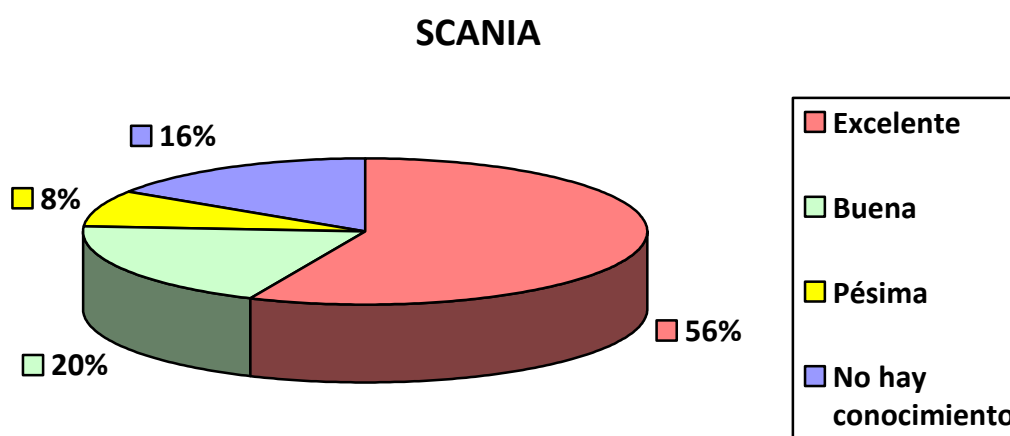
Seguidamente la calidad y tecnología del vehículo es la segunda variable de importancia. En el entorno del transporte pesado es común que los transportistas demanden un producto de excelencia y elevado rendimiento porque están destinados a trabajos forzosos que demandan gran capacidad y resistencia.

Aunque el factor económico es la clave fundamental para adquirir cualquier bien, en este ámbito es considerado de importancia relativa, pues como se ha mencionado los

usuarios requieren la eficiencia y capacidad del automotor ante su precio. Y por último el 14% de los encuestados afirman que el servicio, atención y garantía del distribuidor es la variable precisa en la compra; esto se debe a la falta de motivación e identificación que reciben los clientes que los restringen únicamente al producto en cuestión.

8. ¿Cuál es la apreciación y conocimiento que posee de los buses y camiones marca SCANIA?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	93	56,71%
Buena	32	19,51%
Pésima	13	7,93%
No hay conocimiento	26	15,85%
TOTAL	164	100,00%

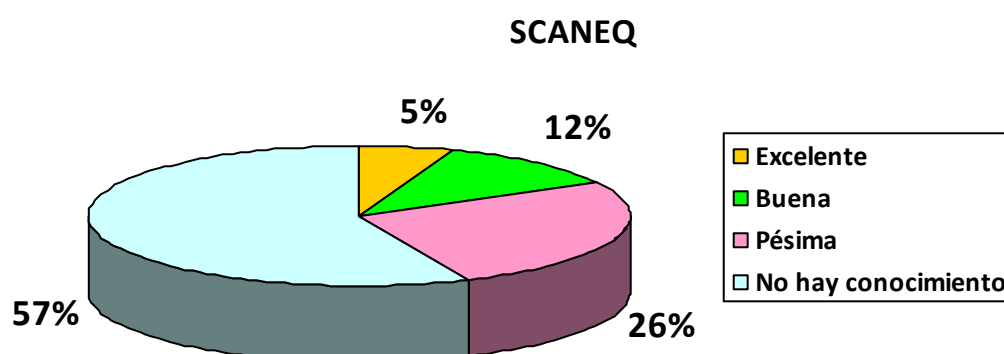


Notablemente el 56% de los encuestados favorece la excelencia de la marca sueca. Esta tendencia se debe a la superioridad de Scania respecto a las otras marcas, lo cual puede reflejarse en el rendimiento de los automotores ya existentes que se desenvuelven en su medio y trabajo. El 32% tiene una apreciación positiva de la marca; el 8% un juicio pésimo, y el 16% restante no tiene conocimiento sobre la marca.

Las dos últimas alternativas arrojan resultados negativos, que deben ser controlados, tanto el pesimismo como el desconocimiento son producto de la insuficiente información que se propaga en el entorno. Sin embargo podemos concluir que el reconocimiento hacia la marca Scania es innegable entre los transportistas.

9. ¿Cuál es la percepción y conocimiento que posee del concesionario “SCANEQ” Importador y distribuidor de buses y camiones SCANIA?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	9	5,49%
Buena	19	11,59%
Pésima	43	26,22%
No hay conocimiento	93	56,71%
TOTAL	164	100,00%



El 57% de la muestra no tiene conocimiento sobre la existencia y función de la empresa; claramente la falta de información, comunicación y referencias es la principal causa de este grave problema. Es necesario implementar estrategias agresivas que den a conocer el ejercicio de la empresa y equilibren su desarrollo con la reputación de la marca.

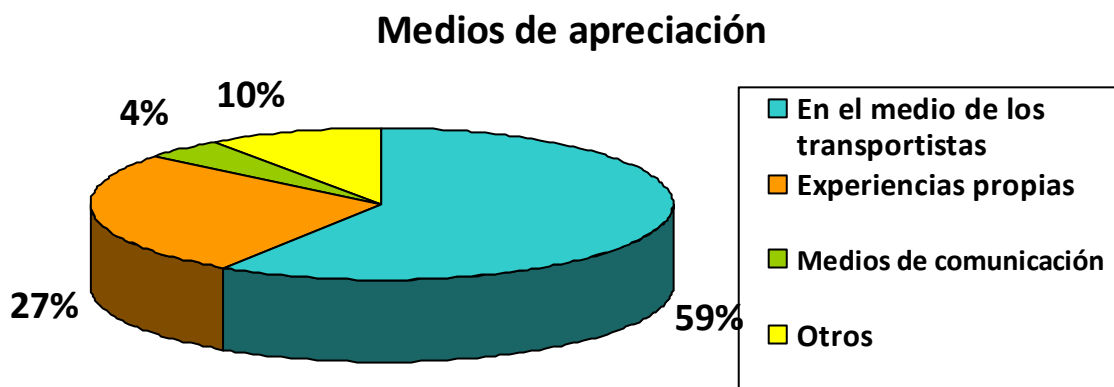
Seguidamente, un porcentaje muy considerable (26%) tiene una percepción pésima de “SCANEQ”. A pesar de las falencias internas de la empresa, es necesario

mantener una reputación estable en el medio de los transportistas, pues sus perspectivas se guían en conjunto y son muy influyentes.

Hay que rescatar los atributos de la marca y fusionarlos con la gestión de la empresa; además es necesario mejorar los servicios y la imagen de la empresa para contrarrestar este grave problema. Las dos últimas perspectivas: Buena (12%) y Excelente (8%) reflejan porcentajes mínimos, lo cual es una debilidad seria, producto del desarrollo limitado de la empresa.

10. ¿A través de qué medio obtuvo esa apreciación?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
En el medio de los transportistas	42	59,15%
Experiencias propias	19	26,76%
Medios de comunicación	3	4,23%
Otros	7	9,86%
TOTAL	71	100,00%



En este apartado se analizará la raíz de las opiniones anteriores que conocen sobre la existencia de la empresa tanto a favor como en contra. El 59% de los criterios se originan en el medio en que se desenvuelven los transportistas, el 27% adquirió su perspectiva debido a experiencias propias con la marca y la empresa y el 4% de los resultados se fundamenta en medios de comunicación.

EL 10% restante se refiere a consejos, sugerencias y acuerdos que reciben los transportistas entre amigos y compañeros. Claramente el medio en que se desenvuelven recae totalmente sobre el juicio de compra y preferencia. Es necesario motivar el segmento en general adaptando estrategias acopladas a su estilo de vida, creencias y costumbres

11. En caso de conocer la empresa ¿Cómo califica los siguientes servicios de “SCANEQ”?

INFORMACION Y PUBLICIDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	0	0,00%
Bueno	7	36,84%
Pésimo	12	63,16%
TOTAL	19	100,00%



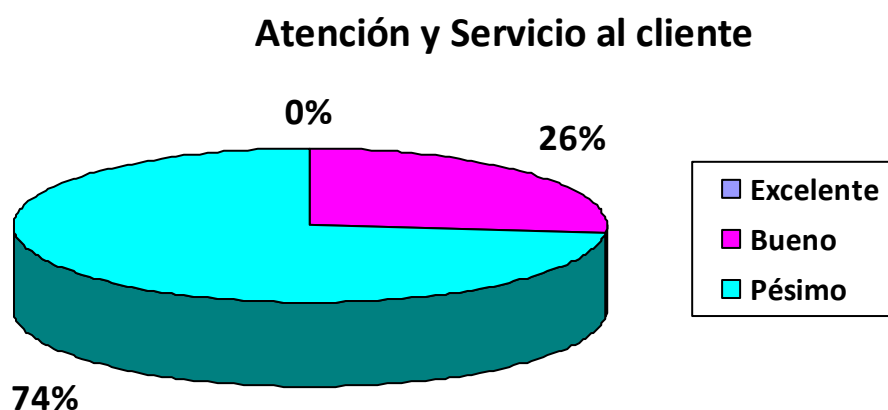
Para este análisis, se tomó en consideración las respuestas afirmativas de aquellos encuestados, quienes han constatado los servicios de la empresa. El primer ítem se refiere a la información y publicidad de la empresa, que según el porcentaje mayoritario (63%) tiene una calificación pésima.

Es necesario urgentemente implantar estrategias para reactivar o mejorar los sistemas de información y publicidad que posee la empresa. Para captar la atención e interés

de los usuarios es necesario ampliar todas las ventajas, beneficios y alternativas para los clientes, de esta forma se puede atraer su confianza y empezar el proceso de negociación. Si no existen canales de información y marketing abiertos no se puede interactuar con los clientes.

El 37% restante tiene una perspectiva buena sobre la información y marketing de la empresa y nadie estimo una calificación excelente. Sin duda, los usuarios no están satisfechos con la marcha de estas variables.

ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	0	0,00%
Bueno	5	26,32%
Pésimo	14	73,68%
TOTAL	19	100,00%



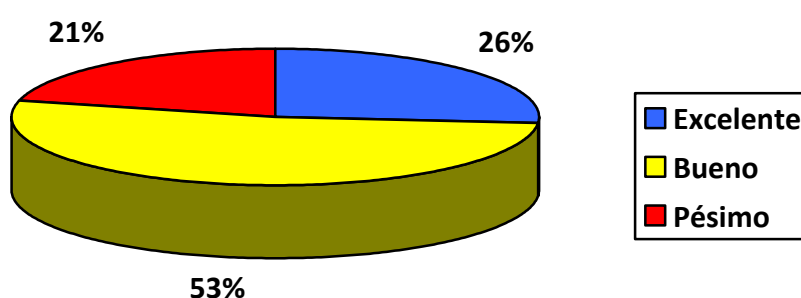
Igual que en el apartado anterior la calificación acerca de la atención y servicio al cliente tiene un resultado negativo; así la evaluación se refleja pésima con el 74%. Es necesario mejorar estructuralmente el servicio que se brinda al cliente, el trato y la comunicación entre los encargados, pues esta variable radica en la relación y eficiencia que percibe el usuario de la empresa.

Existe también el 26% con un resultado medianamente aceptable, y el 0% para la alternativa de un servicio excelente. Se puede verificar la inconformidad de la gente

que ha utilizado los servicios de la empresa. Se deben buscar estrategias para superar estas falencias y lograr inicialmente el agrado y aceptación de los clientes que ingresan a las instalaciones, pues este es el paso inicial para ganar su confianza e interés.

INFRAESTRUCTURA E IMAGEN DE LA EMPRESA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	5	26,32%
Bueno	10	52,63%
Pésimo	4	21,05%
TOTAL	19	100,00%

Infraestructura e imagen de la empresa



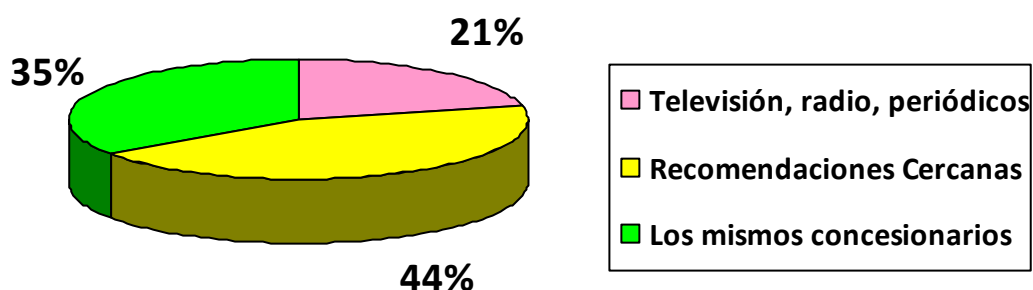
Respecto a la infraestructura e imagen de la empresa la apreciación se vuelve más positiva (53%). Se nota que la gente reconoce la reciente y moderna infraestructura instalada en Guamaní. También existen dos porcentajes contradictorios en las dos opciones restantes. Por un lado, el 26% asevera la excelencia de las instalaciones e imagen de la empresa; pero al contrario el 21% de los resultados muestra su pesimismo.

Aunque la infraestructura y tecnología de la empresa sea reciente y moderna, existen otros factores añadidos que pueden afectar esta variable como el servicio técnico y mantenimiento que la gente puede referir en esta variable. En el estudio de mercado, se pudo visualizar claramente la insatisfacción de los clientes hacia este servicio.

12. ¿Cuál es el medio de comunicación que le brinda información acerca de su marca preferencial?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Televisión, radio, periódicos	35	21,34%
Recomendaciones Cercanas	72	43,90%
Los mismos concesionarios	57	34,76%
TOTAL	164	100,00%

Medios de comunicación influyentes



Los tres medios de comunicación presentados tienen porcentajes relevantes. Mayoritariamente (44%), se consolidan las recomendaciones cercanas que se dan en el medio de los transportistas. La información de los concesionarios (35%) también influye como canal de comunicación directo hacia los usuarios.

Finalmente el 21% de la muestra prefiere los medios de comunicación generales como la televisión, radio y periódicos que en cualquier lugar y momento pueden influir inconscientemente en los transportistas. Es necesario intensificar estrategias de comunicación en cualquiera de las alternativas mencionadas con el objetivo de dar a conocer y reinstalar la imagen de la empresa.

13. ¿Qué sugerencias aportaría para mejorar el desempeño de un Concesionario de Camiones y Buses?

La mayoría de usuarios coinciden en la poca relación e interactividad por parte de los diferentes concesionarios hacia los transportistas. Todos concuerdan en que este tipo de empresas se limitan a la venta de sus productos, pero no tratan de inmiscuirse en el medio. Al sacar cada uno de automotores, podrían realizarse pruebas en el medio y verificar el grado de aceptabilidad de los usuarios o adaptarlos a la realidad ecuatoriana.

La mayor petición de los encuestados es mejorar el servicio de mantenimiento técnico y provisión de repuestos, pues ningún vehículo puede estancar su programación de trabajo por daños mecánicos, eso les significaría un costo considerable.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE MARKETING

Posterior a la presentación de los datos obtenidos en la investigación de campo, realizada para la presente tesis de grado, se procede a la realización de la propuesta del Plan de Marketing, basado en la aplicación de acciones estratégicas, con las cuales se presume afrontar las falencias en la gestión de la empresa y sus posibles consecuencias futuras.

Durante el transcurso de su vida, “Scaneq” siempre ha mantenido una participación muy baja en el mercado automotriz respecto a la competencia en cuestión. A pesar del gran prestigio que posee la marca SCANIA en el Ecuador y a nivel mundial, no se ha podido posicionar la empresa como tal, en virtud de la marca, lo cual bloquea y restringe el desarrollo esperado.

5.1. JUSTIFICACIÓN

Según los resultados, el problema radica en los siguientes factores:

- La percepción limitada y negativa que poseen los transportistas acerca del concesionario “Scaneq”.
- La falta de información y la deficiente imagen de la empresa.
- Las especulaciones y expectativas erróneas que se dan en el medio de los transportistas y tienen un alto grado de influencia.
- La falta de motivación y asistencia hacia los transportistas

Como consecuencia de lo expuesto se proyecta un descenso aún más crítico en la operatividad de la empresa y la posible pérdida de clientes potenciales. El presente Plan de Marketing busca contrarrestar las variables que dificultan el desarrollo de “Scaneq”, de tal forma que se pueda mantener el equilibrio con el mercado, ambicionar nuevas metas, incrementar la operatividad y transformar la imagen y posicionamiento de la empresa.

5.2. OBJETIVOS:

1. Implantar estrategias de marketing que le permitan a la empresa mejorar la imagen y reputación entre los transportistas.
2. Diseñar tácticas y programas que mejoren el nivel de competitividad que posee la empresa a través de las herramientas de marketing.
3. Mejorar los sistemas de información y comunicación hacia los usuarios.
4. Incrementar la eficiencia de la estructura interna y operatividad que posee la empresa.

5.3. LA EMPRESA

5.3.1. DIAGNÓSTICO FODA

Para el presente análisis se han tomado en cuenta todos aquellos factores que participan en el desenvolvimiento interno y externo de la empresa; y determinan la posición actual en la que se encuentra “Scaneq”. A pesar de que algunos de estos elementos representen ventajas y utilidades para la empresa, también existen otros puntos en mayor grado (debilidades y amenazas), que restringen el crecimiento de la empresa.

En este análisis, se realizará un examen minucioso del impacto que implican estos factores, reflejado en los diferentes esquemas presentados, a fin de evaluar la posición real de la empresa.

FORTALEZAS:

- Apreciación positiva y progresiva del negocio del transporte,
- posicionamiento en la percepción y aceptación de la calidad de la marca,
- fiabilidad de marca
- Calidad y prestigio de la marca SCANIA a nivel mundial.
- Introducción de tecnología de punta respecto a los automotores SCANIA
- Infraestructura e instalaciones amplias, nuevas y modernas.
- Experiencia técnica de la mano de obra y área de servicios.

- Servicio de pos-venta que garantiza el mantenimiento y seguridad de los vehículos.
- Existe garantía en la entrega y mantenimiento de los automotores.

OPORTUNIDADES:

- Constante avance de la tecnología y el tema ambiental.
- Mayores demandas y exigencias de los transportistas.
- A pesar de la crisis, el mercado automotriz se encuentra en expansión.
- Existen amplios mercados distanciados sin explotar.
- Propensión a consumir el producto,

DEBILIDADES

- No existe stock, debido a los elevados costos de mantenimiento y añadidos.
- Falta de posicionamiento en el mercado
- No existe un presupuesto establecido para marketing y publicidad.
- Baja participación en el mercado
- Limitadas líneas de crédito que no satisfacen algunos usuarios.
- Los períodos de pedidos y entrega son considerables.
- En la cultura de los transportistas ecuatorianos prevalece el precio ante la calidad.
- Relaciones con fábricas limitadas y sin poder de negociación,
- Falta de flujo de capital

AMENAZAS

- Las actuales medidas adoptadas por el gobierno en curso perjudicaron notablemente al sector automotriz y en particular a la empresa debido a la elevación de aranceles a las importaciones y añadidos.
- La competencia establecida posee ventaja sobre la empresa.
- Disminución del apoyo a la inversión extranjera
- Constante desarrollo, iniciativa, adelanto y experiencia de la competencia.
- Posibles reajustes y cupos de importación.
- En la cultura de los transportistas ecuatorianos prevalece el precio ante la calidad.

CUADRO N° 10: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO
OPORTUNIDADES			
Avance de la tecnología y el tema ambiental.	0,10	2	0,20
Mayores demandas de transportistas.	0,16	3	0,48
Mercado automotriz se encuentra en expansión.	0,10	1	0,10
Existen amplios mercados sin explotar.	0,05	1	0,05
Relación susceptible hacia la marca.	0,08	2	0,16
AMENAZAS			0,00
Inestabilidad económica y política ecuatoriana.	0,13	1	0,13
Competencia en expansión	0,11	1	0,11
Disminución del apoyo a la inversión extranjera	0,06	1	0,06
Posibles reajustes y cupos de importación	0,11	1	0,11
En la cultura de los transportistas ecuatorianos prevalece el precio ante la calidad.	0,10	2	0,20
TOTAL	1,00		1,60

Fuente: Archivos de la empresa “SCANEQ”, 2010.

Elaborado por: La Autora

El promedio ponderado de 1.6 se encuentra bajo la media, lo que indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas, por lo cual es necesario reajustar las tácticas y recursos aplicados; en busca de procedimientos alternos.

Se visualiza que todas las amenazas tienen calificaciones negativas, lo que significa que la empresa no responde adecuadamente a los diversos peligros del entorno

quedándose susceptible a cualquier contrariedad presentada como sucedió en el año 2009.

También se puede apreciar respecto a la fortaleza más importante “mayores demandas de los transportistas” una calificación relativa de 3; lo cual representa una ventaja substancial que la empresa pueda sacar provecho en busca de su crecimiento.

CUADRO N° 11: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO	PESO	CALIF.	PROMED.
FORTALEZAS			
Apreciación del negocio del transporte,	0,10	3	0,30
Prestigio de la marca SCANIA a nivel mundial.	0,09	4	0,36
Introducción de tecnología de punta de la marca SCANIA	0,13	4	0,52
Infraestructura e instalaciones amplias, nuevas y modernas.	0,05	3	0,15
Servicio de pos-venta que garantiza el mantenimiento y seguridad de los vehículos.	0,08	3	0,24
DEBILIDADES			
No existe stock, debido a los elevados costos de mantenimiento y añadidos.	0,06	1	0,06
Falta de posicionamiento y participación en el mercado	0,18	1	0,18
No existe un presupuesto establecido para marketing y publicidad.	0,11	1	0,11
Limitadas líneas de crédito	0,08	2	0,16
Falta de flujo de capital	0,12	1	0,12
TOTAL	1,00		2,20

Fuente: Archivos de la empresa “SCANEQ”, 2010.

Elaborado por: La Autora

La matriz arroja un resultado de 2.2 bajo la media, que caracteriza a una empresa muy débil internamente. La debilidad más grave de la empresa es aquella que posee mayor peso “falta de posicionamiento y participación en el mercado”; sin duda existen muchas falencias que deben ser atacadas respecto a la perspectiva del mercado.

La fortaleza de mayor rango “introducción de tecnología de punta de la marca Scania posee una calificación máxima, que proporciona a la empresa una cualidad y ventaja potencial contra las diferentes amenazas expuestas. Es necesario que se trabajen profundamente aquellas fortalezas que pueden representar un sistema de contingencias y protección para Scaneq.

CUADRO N° 12: Matriz de Aprovechabilidad

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD							APROVECHABILIDAD	
		OPORTUNIDADES						
PONDERACION		Avance tecnología y tema ambiental.	Mayores demandas de transportistas.	Mercado automotriz en expansión.	Amplios mercados sin explotar.	Relación susceptible hacia la marca.		TOTALES
Alta	5							
Media alta	4							
Media	3							
Media baja	2							
Baja	1							
FORTALEZAS								
Apreciación del negocio del transporte.		4	4	3	2	2	15	2
Prestigio de la marca SCANIA a nivel mundial.		5	4	4	2	3	18	1
Introducción de tecnología de punta de la marca SCANIA		4	3	2	3	2	14	3
Infraestructura e instalaciones amplias, nuevas y modernas.		1	2	2	1	2	8	5
Servicio de pos-venta y garantía.		3	2	3	1	1	10	4
TOTALES		17	15	14	9	10	65	
APROVECHABILIDAD		1	2	3	5	4		

Fuente: Archivos de la empresa “SCANEQ”, 2010.

Elaborado por: La Autora

La fortaleza más potente según la puntuación total es el “Prestigio de la marca Scania a nivel mundial”; que puede ser la herramienta clave para que la empresa aproveche las oportunidades detalladas en la matriz. Se nota según el grado que el “Avance de la tecnología y tema ambiental” es el factor más cultivado en la empresa; debido a la innovación que realiza constantemente la marca.

Por otro lado, la fortaleza menos explotada es la “Infraestructura e instalaciones amplias, nuevas y modernas”. Este problema puede originarse debido a la localización nueva que asumió la empresa en el anterior año, que es desconocida para muchos transportistas.

Mientras tanto, “el avance de la tecnología y tema ambiental” sigue representando el fuerte de la empresa; y es que sin duda la característica principal de los automotores Scania es su constante innovación tecnológica que arribase cualquier frontera. Recientemente se promovieron los nuevos Scania Euro 5, en un esquema totalmente automatizado y ecológico respecto al tema ambiental. Es indiscutible, que este factor representa una ventaja potencial para la empresa.

Y finalmente la a oportunidad que obtuvo la menor calificación fue “Amplios mercados sin explotar”, que representa una flaqueza crítica para la empresa, pues este factor podría promover un cambio radical en la situación actual de la empresa, si fuera aprovechada eficazmente.

La situación actual de la empresa se origina en la escasez de estrategias claves que dinamicen las fortalezas y oportunidades que posee la empresa. La mayoría de empresas que compiten en el sector automotriz pueden combatir las fuertes amenazas y contingencias del entorno porque tienen sólidamente establecidas sus directrices, fortalezas y oportunidades.

CUADRO N° 13: Matriz de Vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD								APROVECHABILIDAD
		AMENAZAS						
PONDERACION		Inestabilidad económica y política ecuatoriana.	Competencia en expansión	Amenazas a la inversión extranjera	Posibles reajustes y cupos de importación	Cultura cerrada de los transportistas.	TOTALES	
Alta	5							
Media alta	4							
Media	3							
Media baja	2							
Baja	1							
DEBILIDADES								
No existe stock, debido a los elevados costos de mantenimiento.		4	5	2	5	2	18	3
Falta de posicionamiento y participación en el mercado		5	5	3	5	4	22	1
No existe un presupuesto establecido para marketing y publicidad.		3	5	2	3	3	16	4
Limitadas líneas de crédito		1	5	2	1	5	14	5
Falta de flujo de capital		4	5	3	4	2	19	2
TOTALES		17	25	12	18	16	89	
APROVECHABILIDAD		3	1	5	2	4		

Fuente: Archivos de la empresa “SCANEQ”, 2010.

Elaborado por: La Autora

Al comparar los dos cuadros podemos apreciar a simple vista que las calificaciones totales de los distintos factores diagnosticados pesa más en la matriz de vulnerabilidad; lo cual significa que la empresa no está aprovechando cabalmente sus puntos fuertes interna y externamente; quedándose propensa a cualquier riesgo e inestabilidad el medio; pues no tienen asentadas sus defensas.

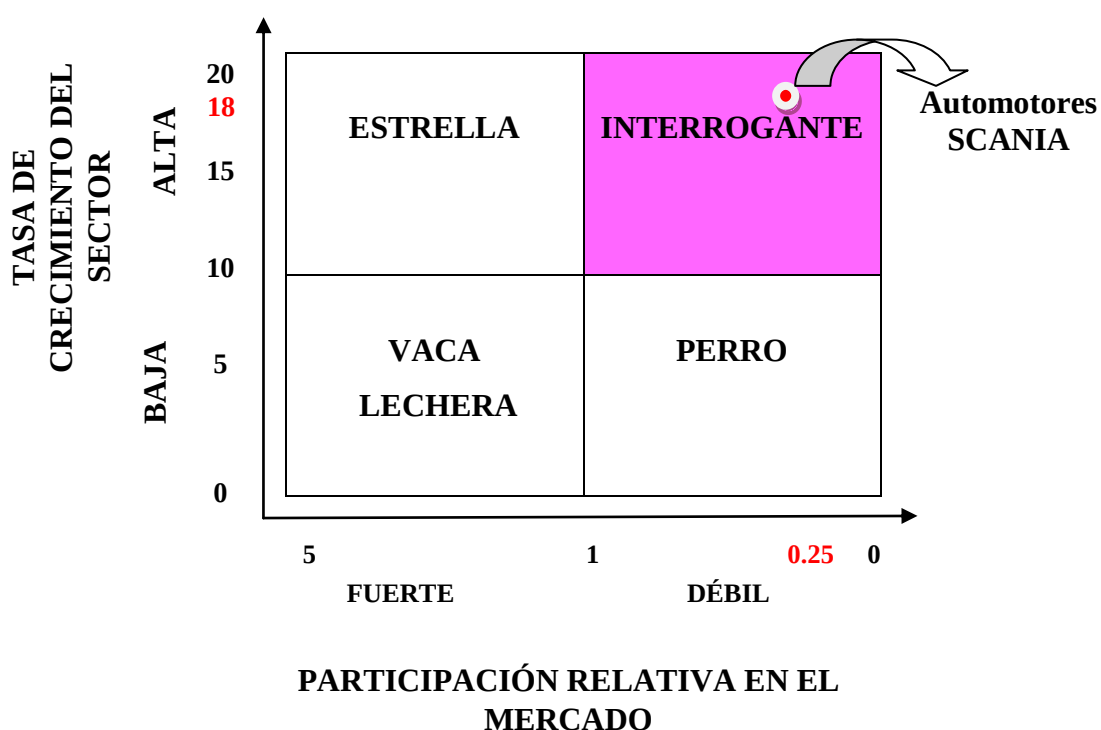
La debilidad más crítica según la puntuación es la “Falta de posicionamiento y participación en el mercado” que bloquea su desarrollo y crecimiento desde sus inicios; pues esta variable es clave para la supervivencia de cualquier tipo de empresa.

Por otro lado, la amenaza que ha recibido menos importancia y bloqueo por parte Scaneq es la “Competencia en expansión”, que ha dejado totalmente en desventaja a la empresa durante los últimos años. En el sector automotriz es común observar estrategias radicales que utilizan los concesionarios para eliminar a la competencia; por ello ningún participante puede quedarse inmóvil ante la modernización de la sociedad y el entorno.

5.3.2. Análisis de la situación del negocio

Para realizar este análisis, se hará uso de la matriz BCG; este instrumento permite medir en el eje vertical (y) la tasa anual de crecimiento del mercado automotriz y en el eje horizontal (x) la participación relativa en el mercado al unir ambos comportamientos en la matriz se establecen cuatro posibles combinaciones básicas, y a su vez de estas se derivan cuatro posiciones:

GRÁFICO N° 6: Matriz BCG de la empresa “SCANEQ”



Fuente: Análisis situacional de la empresa, 2009.

Elaborado por: La Autora

A pesar de la crisis, la tasa de crecimiento actual del sector automotriz en el segmento camiones y buses tiene una tendencia en crecimiento (18%); lo que sitúa a la empresa en una posición alta respecto al eje vertical; mientras que la participación de la empresa respecto a las ventas totales colocadas en la rama automotriz, es de aproximadamente (0.25%) anual, que comparada con el potencial de este mercado en crecimiento expansivo se considera baja.

La tasa de crecimiento del mercado representada en el eje vertical, es usada para medir el aumento del volumen de ventas del mercado o industria, va desde alto a bajo y desde el 20% al 5% con una media del 10%, porcentajes que son estándares por los creadores de la matriz; mientras que la cuota de mercado es alta cuando es superior a 1, y baja cuando es inferior.

CUADRO N° 14: Tasa de crecimiento de la industria

AÑOS	VENTAS TOTALES CAMIONES Y BUSES	TASA DE CRECIMIENTO
2001	4973	
2002	8399	68,89%
2003	4219	-49,77%
2004	4098	-2,87%
2005	6280	53,25%
2006	9844	56,75%
2007	10867	10,39%
2008	12958	19,24%
2009	8937	-31,03%
2010	10564	18,21%

Fuente: “AEADE” Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2009.

Elaborado por: La Autora

CUADRO N°15: Cuota de mercado producto SCANIA

MARCAS	VENTAS TOTALES (unidades)	PORCENTAJE	CUOTA DE MERCADO
MERCEDES BENZ	159	50,96%	1,67
VOLVO	19	6,09%	0,12
MAN	95	30,45%	0,60
SCANIA	39	12,50%	0,25
	312		

Fuente: Información de la competencia, Archivos de la empresa, Departamento de ventas.

Elaborado por: La Autora

Este suceso se traduce en beneficios reducidos para la empresa, pues los niveles de venta se muestran desequilibrados y muestran tendencias a la baja; mientras se agrandan los problemas de liquidez. Es por ello, que la empresa no ofrece una amplia gama de créditos ni posee automotores en stock e inventario; pues se requiere desembolsos considerables que actualmente “Scaneq” no puede cubrir.

Además es necesario, que la empresa invierta grandes cantidades de capital para combatir a la fuerte competencia que posee como Mercedes Benz y Autoline que cada vez se posicionan en el mercado con mayor penetración; y también para sobrevivir en el sector automotriz que mueve enormes cantidades de dinero e inversión por su dinamismo.

Lamentablemente, los buses y camiones Scania, fueron ya introducidos con anterioridad en el mercado, pero no alcanzaron la cuota de mercado programa debido a desfases en su dirección y administración pasada. Actualmente se posicionan en una situación de Interrogante, por su baja participación relativa en un mercado de alto crecimiento.

Es necesaria una inversión planificada para convertir el negocio Estrella, es decir que aumente su participación, lo cual requiere de estrategias directas que logren ventas efectivas y aumento de la operatividad.

5.4. Razones para la aplicación del marketing estratégico

Como se ha referido en los anteriores capítulos y en el análisis, los problemas de “Scaneq” radican en los vínculos limitados que la empresa mantiene con los usuarios. El plan de mercado busca explotar aquellas fortalezas y oportunidades como la expansión del mercado automotriz y el prestigio de la marca Scania (en el segmento extra-pesado) con el fin de contrarrestar los problemas actuales.

5.4.1. Estrategia básica

Según las posiciones de la empresa y el automotor marca Scania se aplicará la estrategia básica enfocada en “Crecimiento y defensa”, mediante la cual **se** pretende mantener el producto en el mercado y reposicionarlo antes las diversas contingencias presentadas.

5.4.2. Selección de la estrategia genérica

“Scaneq” es una empresa con alto potencial, por su infraestructura, capacidad instalada y la marca prestigiosa que comercializa. Es importante establecer tácticas que ayuden a consolidar la imagen de la empresa y destacarse entre la competencia y el sector.

Según la realidad y condiciones que actualmente confronta la empresa, se aplicará el modelo de Diferenciación, que es el más ajustable a su escenario. Para alcanzar los objetivos en cuestión, se enfatizarán algunos aspectos como:

- Imagen de marca.
- Avance tecnológico reconocido.
- Apariencia exterior.
- Servicio de posventa.
- Servicios Adicionales

Para que la empresa puede diferirse en un nivel privilegiado a la competencia y el sector en mención.

5.4.3. Diferenciación y posicionamiento del producto

En primer orden se busca reemplazar la imagen actual que posee la empresa, practicando una reingeniería en las variables de marketing mix, especialmente en aquellas que destacan la figura de “Scaneq”. Una vez reinstalados dichos aspectos se aplicarán estrategias claves para la implantación de servicios añadidos que configuren la exclusividad de la empresa, y otorguen la diferenciación buscada.

5.5. Análisis del real beneficio para el consumidor

El paquete de beneficios al consumidor influye en la percepción de la calidad e incluye el producto físico y sus dimensiones cualitativas, no cuantitativas, el apoyo antes de la venta, facilidad en la colocación de pedidos, una entrega rápida y precisa, un apoyo posventa, garantías y apoyo técnico.

Después de la investigación de mercado y el análisis de los resultados, se puede deducir que la calidad y tecnología de los automotores Scania son las variables más provechosas que obedecen las expectativas de los usuarios: “maximizar la utilidad de su cuantiosa inversión”. También los servicios añadidos incorporados incrementarán el beneficio que busca el cliente.

5.6. Doctrina organizacional aplicada

5.6.1. Establecimiento de la misión y visión

Se ha propuesto un punto de partida más claro para que la empresa pueda direccionar sus objetivos y trazar nuevos caminos anexos a los intereses y condiciones que vive actualmente “SCANEQ”.

Misión SCANEQ:

“Ser una comercializadora de vehículos pesados y extra pesados Premium marca SCANIA, que ofrece a sus clientes asistencia en la distribución de vehículos, repuestos, autopartes y talleres, asegurando así la provisión de la marca líder en

desarrollo tecnológico de transporte de pasajeros y carga a nivel mundial SCANIA; preservando el medio ambiente con la tecnología de punta que tienen nuestros motores y generando rendimiento duradero a los clientes”.

Visión SCANEQ:

“Para el 2014, lograr el reconocimiento y estima de los transportistas al ser una empresa servicial y entregada totalmente a sus clientes, estar comprometidos con sus problemas de forma transparente y eficaz y alcanzar un pacto de confianza. En nuestra visión queremos ser una empresa de referencia, que camina con el cambio de la tecnología y la innovación del transporte, de forma ética y satisfactoria”.

Valores empresariales

- **Respeto:** Siempre debe preservarse un ambiente de confianza y sana convivencia respecto al trato y consideración entre los colaboradores, directivos, proveedores clientes y todos los asociados a la empresa SCANEQ; principalmente en la estructura interna e instalaciones.
- **Lealtad:** Que todos los integrantes Scaneq sientan un sentido de compromiso firme hacia la empresa reflejado en su cumplimiento hacia los principios éticos, políticas, normas y valores plasmados en sus diferentes actividades y acciones relacionadas con la empresa
- **Responsabilidad:** Que se genere una obligación moral y profesional por parte de colaboradores y clientes respecto a sus compromisos adquiridos con la empresa de cualquier índole.
- **Servicio:** Que todos los integrantes de la empresa trabajen en pos del bien común y no solo por su bien individual, tomando en cuenta todos los factores que pueden influir en la gestión de la empresa, como puede ser la sociedad.

CUADRO N°16: Matriz axiológica

PRINCIPIOS	GRUPOS INHERENTES						
	CLIENTES	PROVEEDORES	EMPLEADOS	ACCIONISTAS	ESTADO	SOCIEDAD	CALIFICACION
SERVICIO	X		X				2
RESPECTO	X	X	X	X	X	X	6
LEALTAD	X	X	X	X	X	X	6
RESPONSABILIDAD	X	X	X				3

Fuente: Archivos de la empresa “SCANEQ”, 2010.

Elaborado por: La Autora

Todos los valores tienen un nivel de importancia elevado para la empresa. Sin embargo dos de ellos (respeto y lealtad) interactúan con todos los grupos inherentes a Scaneq, lo cual maximiza su aplicación y concentración.

CUADRO N° 17: Matriz de estrategias de crecimiento

PRODUCTOS O SERVICIOS			
MERCADOS	ACTUALES	ACTUALES	NUEVOS
		<i>PENETRACION</i>	<i>DESARROLLO DE PRODUCTOS</i>
		Crear una nueva imagen de la empresa, a través de un nuevo logotipo y slogan.	Crear nuevos sistemas de información para expandir el producto Scania en la mente de los transportistas.
		Debates y acuerdos entre los clientes y encargados de los diferentes servicios que ofrece la empresa.	Difundir las características diferenciadoras de los productos Scania y los diversos servicios que presta Scaneq a través de cartas personalizadas.
		Introducir publicidad de la empresa en la radio, vallas y volantes.	Organizar capacitaciones que promuevan la participación directa entre clientes, colaboradores y expertos en el transporte.
		Incrementar promociones de ventas	Mejorar la calidad en atención, servicio al cliente y experiencia del área de mantenimiento técnico.
		Creación del buzón de sugerencias.	Incrementar los beneficios en el servicio de pos-venta.
		Realzar la calidad y prestigio de los automotores Scania.	Creación de la línea telefónica asistente para favorecer a los usuarios.
	NUEVOS	<i>DESARROLLO DE MERCADOS</i>	<i>DIVERSIFICACION</i>
		Intensificar los canales de distribución (vendedores), a través de capacitaciones e incentivos.	Ofrecer artículos publicitarios como: gorras, camisetas, esferográficos, llaveros característicos de la marca en ferias.
		Puntos de información localizados en áreas estratégicas que capten nuevos mercados potenciales.	Participación en ferias y exposiciones trascendentales para la empresa.
		Seguimiento a clientes potenciales por medio de la base de datos (telemercadeo).	Incrementar los anuncios de los nuevos servicios y productos vía e-mails y correo tradicional.
		Ofrecer productos de papelería como tarjetas personales, volantes, trípticos y sobres membretados.	

Fuente: Plan Estratégico de Marketing para la Empresa “Scaneq”

Elaborado por: La Autora

5.7. ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

5.7.1. PRODUCTO

Los automotores Scania son sinónimo de alta calidad y eficacia operativa. Sus productos y servicios están diseñados para fomentar la rentabilidad de las operaciones de sus clientes. Por ello, están considerados como la primera elección para muchos transportistas cuyas prioridades esenciales son la potencia, la fiabilidad, la economía de operación y la funcionalidad”.

Scania es uno de los principales fabricantes mundiales de camiones y autobuses, y también de motores industriales y marinos, con una excelente reputación y clientes sumamente leales. La producción anual de más de 80.000 motores convierte a Scania en uno de los fabricantes de motores con mayor experiencia del mundo. Alrededor del globo, y en muchas aplicaciones diferentes, se encuentran motores Scania en camiones, autobuses y operaciones marinas, al igual que en grupos generadores.

5.7.1.1. Análisis del ciclo de vida del producto

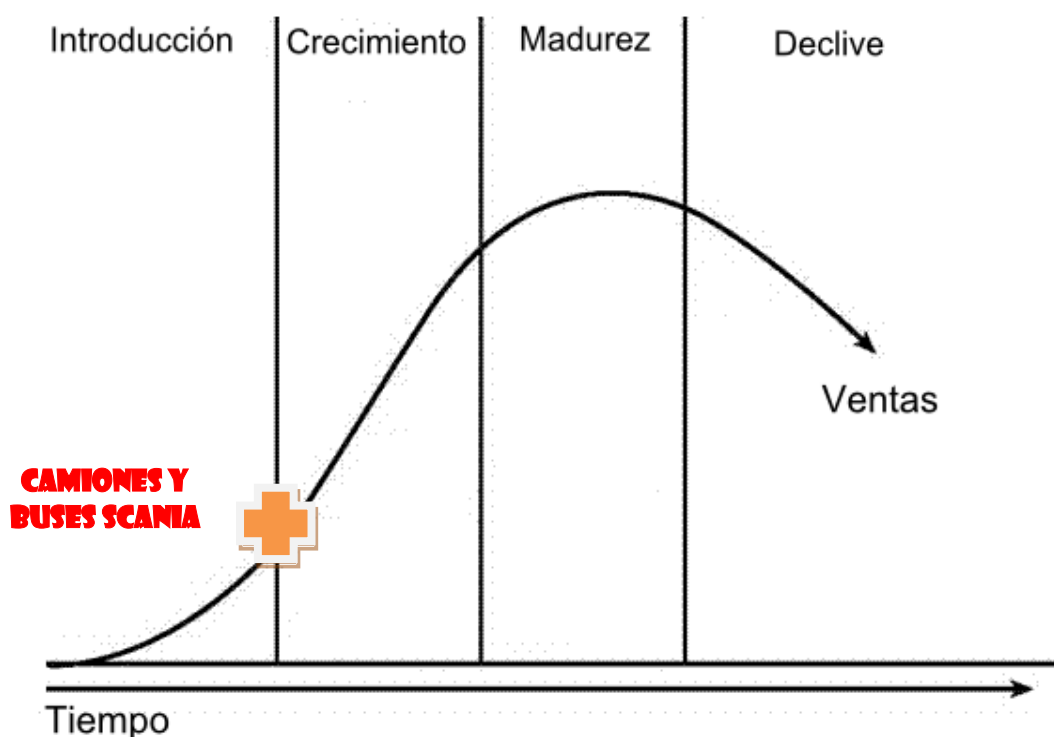
Etapas de Crecimiento

“Scaneq” es una institución con experiencia apreciable en el mercado; por tal razón se ubica en la etapa inicial de crecimiento, pues a pesar de su rendimiento limitado su producto (automotores Scania) son reconocidos en el mercado. Sin embargo no se puede considerar un nivel de crecimiento normal, pues las ventas permanecen en niveles constantes y no se ha observado el desarrollo acelerado, característica de esta etapa.

La raíz de este hecho, radica en la desproporción de ambos componentes. Por un lado el producto Scania fue introducido en el mercado, pero no posee una frecuencia de compra equitativa debido a que “Scaneq”, su distribuidor autorizado carece de aceptación y conocimiento. La estrategia que se debería aplicar es equilibrar el desenvolvimiento de la empresa con la marca; situarse concretamente en la etapa de crecimiento y sostener el desarrollo esperado.

Actualmente la empresa desafía ciertos problemas, como la falta de información y reconocimiento de su imagen, el desconocimiento sobre sus beneficios y ventajas y las expectativas falsas que se desatan en el medio de los transportistas. Ahora bien, es necesario implementar sistemas de información y herramientas que expandan y rescaten los atributos de la empresa; así como la reconstrucción de su imagen y prestigio.

GRÁFICO N° 7: Ciclo de vida del producto SCANIA



Fuente: Análisis situacional de la empresa.

Elaborado por: La Autora

5.7.1.2. Dimensiones del producto

El producto es el primer elemento de la mezcla de mercadotecnia, es así que una de las estrategias del producto es tomar decisiones coordinadas sobre mezcla del producto⁴¹; por esta razón es indispensable analizar al producto en sus cinco niveles que a continuación se detallan:

⁴¹ KOTLER, Philip; Dirección de Mercadotecnia, octava edición, pag. 459.

- ❖ **Producto básico:** Un automotor de gran capacidad y tonelaje que se despliegue entre largas distancias y resista diversas condiciones, respaldado y garantizado por la marca de prestigio Scania.
- ❖ **Producto Esperado:** Un automotor Scania, marca de prestigio, con capacidad y rendimiento reforzado que garantice una vida útil del automotor impecable y permita al usuario adquirir cierto status en su medio.
- ❖ **Producto Aumentado:** Los servicios para el mantenimiento del automotor que el concesionario pueda brindarles como: Asistencia Técnica eficaz, stock de repuestos constante, sistema de información y servicio al cliente abierto.
- ❖ **Producto Potencial:** Todos los clientes de la empresa formarán parte del club “SKEY”, que les brindará soporte técnico convencional vía telefónica, y capacitaciones constantes acerca del manejo y precauciones se debe mantener para mejorar la capacidad del automotor; además de otros beneficios particulares.

5.7.1.3. Clasificación del producto

De acuerdo a los distintos criterios de clasificación del producto se puede deducir que el automotor Scania es un bien duradero, por el hecho de que los buses y camiones son tangibles y perdurables por su uso.

➤ Scania como producto específico

Atributos del producto Scania: En esta parte, se debe gestar la calidad, características y diseño del automotor, tales atributos deben estar en completa armonía para así alcanzar niveles superiores dentro del mercado.

Respecto a la calidad, es necesario mencionar los constantes y dinámicos estudios tecnológicos que la empresa realiza a modo de mejorar cada vez más el producto diseñado para las distintas condiciones y usos de los transportistas; lo anterior se ve reflejado en el precio elevado de los vehículos que justifican las grandes inversiones en investigación.

Las características y el diseño, tal como se menciono anteriormente deben mirarse como un mismo atributo, es decir, lograr la perfecta combinación para que su presentación física resulte atractiva, lujosa y rentable que convenza al usuario.

⁴² **Imagen 2**



5.7.1.4. MARCA

La marca Scania representa a nivel mundial el conjunto de características (calidad, innovación y tecnología) que sitúan a los productos Scania entre los automotores más demandados y reconocidos por los transportistas.

⁴³ **Imagen 3**



Cabe recalcar que Scania se ha diferenciado por la calidad extrema que demuestran los vehículos Scania que transitan en las carreteras ecuatorianas, haciéndose acreedores del respeto y consideración en el medio. Aunque la marca posea una posición provechosa en el medio de los transportistas, la reputación de la empresa desequilibra totalmente esta ventaja; y ahí es donde nace la raíz del problema. Hay que trabajar conjuntamente sobre la imagen y garantía que refleja el Concesionario.

⁴² Imágenes captadas desde la página oficial de Scania.

⁴³ Imágenes captadas desde la página oficial de Scania.

5.7.1.5. LOGOTIPO

El logo está representado por una cabeza de "grifo", animal mitológico con cuerpo de león y cabeza de águila que representa convencionalmente la fuerza, el valor y la seguridad; que corresponde al fiel reflejo del conjunto de características de capacidad y rendimiento que se demanda en el segmento extra-pesado. Por último, se debe señalar que tanto el nombre como el signo de la marca son fuertemente distintivos, fáciles de reconocer, recordar, pronunciar y traducir al resto de los idiomas.

⁴⁴ Imagen 4



Respecto al logo de la empresa, tenemos un símbolo poco diferenciado, que carece de asociación con la marca, y no se ajusta a la descripción de superioridad que poseen los automotores Scania. Así mismo el slogan “cambiamos para usted” difícilmente puede describir la diferenciación y potestad que el concesionario quiere representar.

El slogan anterior tiene por objeto destacar el cambio de infraestructura y localización que realizó la empresa a principios de este año, con el objetivo de incrementar su operatividad y desarrollo. Aunque fue válido en sus inicios, actualmente no posee influencia alguna ante la imagen que se pretende lograr.

⁴⁴ Imágenes captadas desde google.com.ec

⁴⁵ **Imagen 5**



Ahora bien, es necesario buscar un distintivo que relacione el nombre de la empresa con la marca. En este objetivo se pretende desarrollar un nuevo logotipo que destaque el reconocimiento y presencia de la empresa.

Igualmente el nuevo slogan describirá en una simple frase las tres características principales que se demandan en un automotor de esta clase, enfocándose en el producto Scania. De acuerdo a lo sugerido anteriormente, el modelo que se recomienda es el siguiente:

GRÁFICO N° 8: Logotipo propuesto para la empresa SCANEQ



Elaboración: Ing. Carlos Cajas, diseñador gráfico.

⁴⁵ Logotipo actual de “Scaneq”, Imagen capturada de archivos de la empresa.

El prototipo busca destacar las ventajas y características diferenciadoras de la marca y los automotores Scania, asociándolos a la imagen y servicio que brinda la empresa. Todas las herramientas informativas, campañas publicitarias e instrumentos anexos a la empresa deben llevar el logotipo y slogan planteado, con el objetivo de expandir el reconocimiento e imagen a través de estos símbolos.

5.7.1.6. Servicios de apoyo

La empresa brinda servicios añadidos pre y pos-venta para asistir a los usuarios respecto al mantenimiento y asistencia que necesitan los automotores para mantenerse en operación, tales como: mano de obra, servicios al exterior, en ruta, repuestos, autopartes, mantenimiento, y otros servicios especiales.

⁴⁶ Imagen 6



⁴⁶ Imágenes capturadas dentro de las instalaciones de Scaneq.

Respecto a todos los servicios que actualmente presta la empresa, es necesario empezar por una restauración interna dentro de su estructura, pues según el estudio de mercado la atención y servicio que se ofrece al cliente en todas las áreas posee una calificación negativa, lo cual significa que existen muchas falencias.

Para esto se proponen inicialmente continuas capacitaciones a todo el personal, donde se abordarán extensos temas teóricos y prácticos sobre la importancia, características y particularidades sobre “Servicio y Atención al cliente”; se buscará aplicar una metodología de interacción entre los participantes.

Además se ofrecerán incentivos materiales como: camisetas, llaveros, kits de aseo y similares para incentivar la contribución y asistencia de los colaboradores. Al final del programa se ofrecerá un picnic (refrigerio) en un lugar llamativo a elección de los participantes.

El programa propuesto para la presente capacitación contiene los siguientes temas:

CAPACITACIÓN SOBRE ATENCIÓN AL CLIENTE

“SCANEQ”, en busca de impulsar el desarrollo profesional de sus colaboradores organiza el Seminario de Atención al cliente, brindándoles nuevas herramientas que faciliten su interacción con el cliente, y en este camino promueven su eficiencia profesional.

OBJETIVOS:

- Motivar a los participantes hacia la mejora de la Calidad de Servicio.
- Llevar a cabo comunicaciones eficaces y eficientes con el cliente.
- Desarrollar las competencias que permitan aplicar un proceso de Atención al Cliente satisfactorio para éste.
- Mejorar la Calidad de Servicio percibida por los clientes.
- Controlar las situaciones conflictivas con el cliente y reducir su probabilidad de ocurrencia.

1. Calidad de Servicio y Atención al Cliente.

- ⇒ Concepto de Calidad.
- ⇒ ¿Qué es la Calidad de Servicio?
- ⇒ La Atención al Cliente como característica de Calidad.
- ⇒ El Equipo y la Atención al Cliente.
- ⇒ Beneficios para el personal de una adecuada Atención al Cliente.

2. Comunicación y Atención al Cliente.

- ⇒ El proceso de comunicación.
- ⇒ Habilidades Básicas de Comunicación: la Escucha Activa y la Retroalimentación.
- ⇒ Diagnóstico de la Capacidad de Escucha.
- ⇒ Barreras a la Comunicación.
- ⇒ Habilidades Específicas de Comunicación.
- ⇒ Comunicación No Verbal.

3. El Proceso de Atención al Cliente.

- ⇒ Personalizar el contacto.
- ⇒ La Atención al Cliente como proceso.
- ⇒ Aplicación del proceso a los distintos tipos de contacto con el cliente.
- ⇒ Caracterización de los errores en la Atención al Cliente.

4. Resolución de Situaciones Conflictivas.

- ⇒ Dinámica de la situación conflictiva.
- ⇒ Cómo responder ante una situación conflictiva.
- ⇒ Aplicación de la respuesta asertiva a las situaciones conflictivas.
- ⇒ Ejerciendo el autocontrol.
- ⇒ Qué hacer si la situación se desborda.

Metodología: Teórico-Práctica

Duración: 9 horas

Frecuencia: 1 hora diaria durante nueve días laborables.

Modalidad: Presencial

Áreas Participantes: Administrativo, Servicios

***Nota:** Las capacitaciones se realizarán en la sala de juntas ubicada dentro de las instalaciones, en horario de 17h00 a 18h00. El último día se ofrecerá un incentivo como agradecimiento a su participación.*

La Gerencia

5.7.1.6.1. Servicios añadidos

Charlas de interacción con los clientes

⁴⁷ Imagen 7



Para mejorar la comunicación entre la empresa y los clientes Scania, se propone realizar charlas informativas, donde se pretenden tratar variados temas de importancia para los clientes como herramienta de interacción y de unión entre la empresa y los mencionados. En primer orden se brindará información sobre los avances y desarrollo de la tecnología Scania y sus diversos automotores, las formas correctas de maximizar su vida útil, mecánica básica, entre otros temas de interés general de la marca.

En segundo orden se tratarán los beneficios y servicios añadidos que le brinda “SCANEQ”, el sistema de garantía, financiamiento, programas, viajes, ofertas, descuentos entre otras ventajas a las que pueden acceder los clientes. Y por último se realizará un espacio de debate donde los clientes podrán dar conocer sus principales problemas, necesidades y circunstancias con el objetivo de mejorar la calidad en los servicios, especialmente en el mantenimiento técnico automotriz y en la provisión de repuestos.

Cabe recalcar que los técnicos responsables de esta área participarán directamente en este espacio, tratando de aclarar cuestiones y crear acuerdos. Todos los colaboradores Scania tendrán que asistir a las charlas informativas ocupándose de ciertas tareas encomendadas de acuerdo al programa establecido.

⁴⁷ Imagen capturada de google.com.ec

“CHARLA INTERACTIVA DESTINADA HACIA CLIENTES”

“SCANEQ”, en busca de mejorar el nexo de comunicación, fraternidad y satisfacción hacia sus clientes organiza el siguiente programa informativo sobre la tecnología y estructura Scania, los beneficios, garantía y servicios añadidos y finalmente se abrirá un espacio de discusión para solucionar las interrogantes y problemas que presentan los clientes.

CONTENIDO DEL PROGRAMA

TEMA 1

CAMIONES Y BUSES SCANIA

- ⇒ Red SCANIA en todo el mundo
- ⇒ Camiones y Autobuses
 - Gama de camiones y buses
 - Principales componentes
 - Accesorios
 - Seguridad y asistencia al conductor
 - Medio ambiente
 - Tecnología de vehículos
 - Fichas técnicas
 - Tipos de chasis Serie K
 - Estructura y componentes
- ⇒ Mantenimiento y Reserva Condición de motores
- ⇒ Características Nuevas

TEMA 2

SCANEQ

- Reseña Histórica, compromiso, misión, visión
- Servicios añadidos
- Promociones y ofertas
- Servicios de taller
- Grupo “SCANS”
- Servicios financieros
- capacitaciones y Conferencias al cliente continuas.

TEMA 3

ESPACIO ABIERTO DE OPINIONES, SUGERENCIAS Y SOLUCIÓN DE INTERROGANTES

Actores: Clientes

Coffee Break ofrecido por la empresa.

Duración: 2 horas

Lugar: Sala de Recepciones, Banquetes y Convenciones “Vargas Duque”

Dirección: Av. Mariscal Sucre y Ajaví, esquina.

Hora: 15h00, únicamente los días sábados programados.

***Nota:** Se ofrecerá un incentivo como agradecimiento a su participación.*

5.7.1.6.2. Atención y Servicio al cliente:

⁴⁸ Imagen 8



Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste. El representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al realizar el mantenimiento del vehículo, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Es necesario establecer principios fundamentales que orienten el comportamiento y actitud de todos los integrantes de “SCANEQ” que tienen contacto con los clientes; especialmente con los usuarios ya establecidos, pues su opinión pesa gradualmente en el medio y moldea la reputación de la empresa.

Hay que tomar en cuenta que el segmento objetivo está conformado por transportistas de índole sobresaliente, respecto a sus recursos económicos considerables para admitir tal inversión; lo cual significa que poseen una percepción más elevada sobre la atención y servicios que se les brinda. Sin duda, este segmento es muy sensible.

Con el objetivo de plasmar lo sugerido, se han propuesto tres herramientas claves que buscan enfatizar la opinión y criterio de los clientes; y guiar a los colaboradores que trabajan en la empresa hacia la satisfacción total de los clientes. A continuación se detalla su descripción:

⁴⁸ Imagen capturada de google.com.ec

Buzón de sugerencias:

⁴⁹ Imagen 9



El buzón de sugerencias debe estar ubicado en la planta baja de las instalaciones, en un espacio visible, donde el cliente no se sienta observado ni asechado. Conjuntamente se colocarán las hojas de sugerencias, que deben ser depositadas en el buzón. El seguimiento es crucial para optimizar el rendimiento.

Las sugerencias negativas serán más importantes que las positivas, pues deberán ser analizadas profundamente en busca de acciones inmediatas. Es importante recordar que el buzón de sugerencias es un canal, pero la comunicación es un proceso complejo, dinámico en el que intervienen personas en situaciones cambiantes.

Por tal razón, el proceso de evaluación para esta herramienta se realizará cada dos meses; y estará a cargo del asistente de gerencia asignado, quien se encargará de analizar las diversas sugerencias y quejas depositadas por los clientes, presentando un análisis e informe detallado hacia todos los colaboradores en conjunto; con el objetivo de mostrarles sus errores en busca de soluciones individuales y conjuntas.

Se adjunta la hoja de sugerencias modelo para la mencionada aplicación en los anexos correspondientes.

⁴⁹ Imagen capturada de google.com.ec

✓ **Número de teléfono para asistencia al cliente:**

⁵⁰ **Imagen 10**



Para implementar esta estrategia no es necesario realizar cuantiosas inversiones. Hay que tomar en cuenta que los clientes Scania son limitados, por lo cual la frecuencia de llamadas puede considerarse moderada. El objetivo principal de este

servicio es brindar el apoyo necesario y efectivo hacia los clientes. Se proponen establecer dos parámetros para el servicio:

- **Asesoramiento técnico:** Se brindará apoyo emergente para aquellos usuarios que presenten problemas técnicos, mecánicos o electrónicos en el funcionamiento de su automotor. Por motivos de trabajo, los usuarios pueden sufrir averías, en lugares desolados o alejados a las ciudades centrales.
- **Asesoramiento comercial:** Se informará acerca de todas las características, beneficios y ventajas que brinda la empresa conjuntamente con su producto Scania. Cabe recalcar que es necesario ser cordial y paciente ante toda circunstancia, pues es seguro que “El cliente siempre tiene la razón”.

5.7.1.6.3. Servicio de pos-venta y garantía

“La filosofía de “Scaneq” se fundamenta en el siguiente enunciado: “La venta de un automotor Scania empieza desde su uso”; esto significa que el mantenimiento y rendimiento que desempeña el automotor durante su vida útil es la verdadera misión que acarrea la empresa.

Por ello al momento de realizar la venta del automotor también va incluido un contrato por mantenimiento del primer año de garantía del automotor, por el cual se

⁵⁰ Imagen capturada en google.com.ec

debe pagar una tasa por kilometro recorrido para que el vehículo sea mantenido con un costo cero”⁵¹.

Para el mencionado servicio no existe ningún costo adicional a parte del incluido en el contrato, el vehículo puede ingresar al taller gratuitamente por los conceptos establecidos en el contrato correspondiente. Este servicio incluye provisión de filtros, mano de obra y repuestos establecidos dentro del contrato.

Cuando después del año de garantía el cliente solicita nuevamente los servicios de mantenimiento existen atractivos descuentos, además de negociar las formas de pago y otras facilidades con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, en cuanto al sistema de servicios.

El servicio tiene una orientación positiva. Sin embargo, no se brinda la correspondiente información para que los usuarios verifiquen la eficiencia y detalle de cada aspecto. Por lo cual se proponen diseñar manuales de información para cada sección tratada; en la siguiente estructura:

- ⇒ *Programa de servicio-posventa, señalando las ventajas y beneficios destacados.*
- ⇒ *Manual del conductor estrella, ítems para mejorar la eficiencia del vehículo. Instrucciones de mantenimiento y mecánica básica, en caso de emergencias.*

Todos estos manuales serán diseñados por profesionales capacitados responsables de cada área. Se realizó una propuesta modelo sobre el contenido que cada manual debería contener según las características de cada programa, a continuación los programas añadidos:

⁵¹ Ingeniero Gabriel Gordillo, Gerente General “SCANEQ”.

MANUAL DEL CONDUCTOR

ESTRELLA

PUESTO DEL CONDUCTOR

Volante Ajustable
Mandos en la columna de dirección.
Palanca de cambios abatible
Interruptor de encendido

TABLERO DE INSTRUMENTOS

Instrumentos y mandos
Alumbrado
Testigos e indicadores
Tacógrafo
Ralentizador
Bloqueo de diferencial
Calefacción y ventilación
Freno de escape
Scania Alert
Consola de mandos
Bocina de aire comprimido
Control de tracción

COMPROBACIONES PREVIAS A LA CONDUCCION

Aceite del motor
Refrigerante
Líquido, lavaparabrisas
Protección anticongelante para los frenos
Presión de inflado para los neumáticos

CONDUCCION

Antes de arrancar

Arranque del motor
Acelerador del manual
Si el vehículo se atasca

CAMBIO DE MARCHAS

Caja de cambios de 14 velocidades
Técnicas de cambio de marchas.

FRENADO

Efector de frenado reducido
Freno de escape
Freno de estacionamiento
Válvula de bloqueo
Puntos a tener en cuenta

CONDUCCION EN INVIERNO

Refrigerante
Baterías
Aceite
Combustible
Calentador del motor

CONDUCCION ECONOMICA

Sugerencias
Consumo de combustible
Neumáticos
Estado del vehículo
Deflector

EQUIPOS ADICIONALES

SCANIA
“POTENCIA, CALIDAD Y TECNOLOGÍA EN UN SOLO AUTOMOTOR”

SERVICIO DE POSVENTA Y GARANTIA

CONTENIDOS

SERVICIO DE POS-VENTA

- Términos del Contrato
- Costo y valoración Cero
- Condiciones de mantenimiento
- Áreas cubiertas
- Asistencia continua
- Asesoría telefónica y personal
- Ofertas actuales
- Descuentos
- Mantenimiento constante
- Técnicos capacitados
- Kilometraje recorrido

TERMINOS DE GARANTIA

- Plazos de Garantía
- Compensación y cobertura de Garantía
- Condiciones de Garantía
- Plazo de Seguro

SCANEQ

“POTENCIA, CALIDAD Y TECNOLOGÍA EN UN SOLO AUTOMOTOR”

5.7.2. PRECIO

En el caso de “Scaneq” se manejan precios fijados de acuerdo a la combinación de los siguientes criterios:

- Los costos de compra del automotor Scania más los costos de importación y añadidos a la transacción internacional.
- El prestigio que posee la marca a nivel internacional
- El valor que posee el producto (según la tecnología y calidad que posee).

- La percepción que posee el cliente respecto a un automotor de calidad
- Un posicionamiento relativo respecto a los precios de la competencia o respecto al competidor principal “Mercedes Benz”, que maneja precios similares.

En este apartado, cabe recalcar que “el valor total de un producto, no está dado únicamente por la necesidad básica que satisface, sino por el conjunto de utilidades y beneficios que brinda a los clientes”.⁵² Debido a las fuertes inversiones que realiza la marca SCANIA, en busca de innovar constantemente sus productos, se realizan inversiones de capital muy elevadas para financiar investigaciones, desarrollo y tecnología nueva.

Estos costos añadidos se trasladan al usuario final, y es por esta razón que los automotores Scania, y en general los de origen europeo son más costosos que las otras marcas asiáticas y americanas. La estrategia aplicada se denomina “Liderazgo en calidad”, es decir, trata de reflejar un nivel de calidad superior cobrando un precio elevado, el cual justifica los conceptos en tecnología y autopartes.

Claramente el mercado objetivo está conformado por un segmento de mayor renta, que es poco sensible al precio; porque relaciona el valor del producto con los beneficios que obtiene a cambio. Sin embargo es preciso establecer estrategias que consoliden la perspectiva del cliente entre el precio y calidad superior, las cuales se proponen en el presente Plan de marketing.

Otra estrategia aplicada se apoya en la competencia con compañías de un nivel semejante, es decir el segmento europeo en cuestión. “Scaneq” a la hora de fijar sus precios toma como referencia los precios de los competidores más cercanos como son Mercedes Benz y Man.

Los precios establecidos en los modelos son:

⁵² DÍAZ DE SANTOS, J., Op. Cit., p 86Cit., p 154Cit. p. 271

CUADRO N° 18: Esquema de precios establecidos para los automotores SCANIA

CAMIONES	PRECIOS
Scania P-270	119.000,00
Scania P-310	124.000,00
Scania P-380	133.000,00
Scania P-420	145.000,00
Scania G-380	140.000,00
Scania G-420	157.000,00
Scania R-500	166.000,00
BUSES	
Scania K-310	237.000,00
Scania K-380	242.000,00
Scania K-420	253.000,00

Fuente: Archivos de la empresa “SCANEQ”, 2010.

Elaborado por: La Autora

Respecto a esta variable, es insostenible realizar ajustes en los precios debido a la imagen que la marca desea difundir, y el margen de utilidad abreviado del 8% que la empresa ha establecido en busca de incrementar su comercialización y como medida emergente.

5.7.2.1. Políticas de crédito:

El sistema de crédito en “Scaneq” es muy cerrado, porque actualmente el flujo de capital a nivel de la empresa y a nivel de país es limitado. Cabe recalcar que no existe financiamiento para la adquisición de los buses; únicamente se otorgan créditos directos para el segmento de camiones; porque su precio es relativamente inferior a los buses, y requiere menor inversión.

Los créditos directos se realizan a un plazo máximo de 2 años; con el 50% de entrada, y la diferencia a crédito. Para ampliar las opciones de crédito se propone realizar un estudio más detallado y minucioso del cliente, verificar su capacidad

económica, instalada, las garantías que posee a través de medios como: la Central de Riesgos, historial bancario, prueba de liquidez, de patrimonio entre otras variables, que ayuden a verificar las condiciones del cliente.

Una vez comprobado y verificado el perfil del cliente, se propone realizar una propuesta de crédito más abierta y amplia según sus expectativas. A continuación se plantea un esquema de calificación para las concesiones de crédito. Según los niveles de evaluación se otorgarán mayores facilidades de crédito. Así la empresa podrá disminuir los riesgos de cartera vencida o créditos incobrables.

CUADRO N° 19: Esquema de crédito propuesto para la empresa SCANEQ

TIPO DE CLIENTE	DESCRIPCION	POLITICA DE CREDITO	
		ENTRADA	PLAZO DE LA DIFERENCIA
CLIENTE A	Historial del cliente impecable. Buenas referencias bancarias y movimientos de capital considerables	Desde 30%	A crédito hasta 4 años plazo
CLIENTE B	Movimientos bancarios limitados, evaluación patrimonial positiva, capacidad económica óptima.	Desde 40%	A crédito hasta 3 años plazo
CLIENTE C	Evaluación limitada, registros pasados en la central de riesgo, movimientos de capital limitados.	Desde 60%	A crédito hasta 2 años plazo

Fuente: Archivos de la empresa “SCANEQ”, año 2010.

Elaborado por: La Autora

5.7.3. PLAZA

EN “SCANEQ” existe un sistema de distribución programada. El proceso de importación conlleva un tiempo considerable; esto se debe a que los automotores SCANIA son productos costosos debido a su tecnología y desarrollo. Por ello, es un riesgo muy fuerte mantener los productos en stock sin que hayan sido traídos bajo pedidos específicos; pues implica incurrir en gastos bancarios y adicionales muy considerables. Por tal razón no existen productos en stock sin pedidos confirmados.

5.7.3.1. Sistema de importación y distribución

GRÁFICO N° 9: Esquema establecido en el sistema de importación y distribución de los camiones y buses SCANIA.



Fuente: Archivos de la empresa “SCANEQ”, 2010.

Elaborado por: La Autora

5.7.3.2. Canales de distribución

La distribución “es considerada como una buena idea para poder insertar en el mercado los productos”⁵³, a través de los canales que actúan como nexos entre el fabricante y el consumidor. Es primordial que los puntos de venta estén bien atendidos y definidos, para que de esta manera se pueda atraer y convencer al cliente.

Por tanto, la función principal de esta variable es hacer llegar el producto al mercado que está dirigido, buscando transferir de alguna manera al consumidor las características y propiedades del producto en particular. “Scaneq” es un punto de distribución autorizado directo; esta es su misión y función principal, no existen otros canales anexos ni separados a la empresa.

o Los Vendedores

Para el caso, los vendedores de la empresa podrían ser considerados los canales de distribución a través de los cuales la empresa se comunica, relaciona y pacta la venta con los clientes. La estrategia clave en este apartado sería intensificar el canal existente (vendedores), a través del entrenamiento y capacitación constante de los vendedores sobre técnicas innovadoras y hábiles que aseguren y afirmen la preferencia y fidelidad de los clientes.

Se propone la organización de la “Escuela para Vendedores”, que brindará una formación teórica/práctica sobre el comportamiento y visión que presentan los diversos tipos de clientes; de tal forma que ellos puedan anticiparse y contrarrestar cualquier evento inesperado en el proceso de oferta y negociación, perfeccionando sus técnicas y destrezas de venta.

⁵³ KOTLER, Philip, FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA, Cuarta Edición, pag. 287

ESCUELA PARA VENDEDORES

ENFOQUE: CLIENTE

“SCANEQ”, busca promover la eficiencia del motor y razón de ser de la empresa: el área de ventas, a través de su entrenamiento y capacitación continua en un enfoque directo al cliente. Este programa tiene como fin brindarles nuevas herramientas y técnicas que desarrollen completamente su potencial como profesionales en el sistema de ventas

OBJETIVOS:

Hoy en día, gracias a Internet y a toda la información que puede recabar, el cliente muchas veces sabe tanto, si no más, que el vendedor sobre el producto que le interesa. Aun cuando su saber sea imperfecto o deformado, el cliente suele tener ideas precisas, ha visitado a la competencia y sitúa el debate en torno a los precios, el descuento, la ventaja. Este curso tiene como finalidad permitir a los vendedores asegurarse la venta, desbaratar las preguntas sobre precios y cerrar lo más aprisa posible.

CONTENIDO 1

- ⇒ El comportamiento del cliente.
- ⇒ Las razones de su agresividad, de sus reacciones negativas. El enfoque conductual.
- ⇒ Las frustraciones de los clientes: por qué aparecen, por qué se manifiestan.
- ⇒ Descodificación del lenguaje no verbal y de la gestualidad de los clientes.
- ⇒ Descodificación de nuestra propia gestualidad.
- ⇒ El litigio, los desencadenantes de mal humor.
- ⇒ Las tipologías de cliente.
- ⇒ ¿Cómo crear la relación positiva con el cliente?
- ⇒ Abordar al cliente difícil, los tipos de problemas, las formas de reaccionar.
- ⇒ Los gestos que salvan.

CONTENIDO 2

- ⇒ Las tipologías de vendedores.
- ⇒ La noción de comunicación impactante, las leyes del impacto.
- ⇒ La gestualidad del cliente, su lenguaje no verbal.
- ⇒ Cómo abordar al cliente, definir lo que sabe y lo que no sabe.
- ⇒ Desbaratar las preguntas sobre precios, los argumentos de mala fe.
- ⇒ Comprender los esquemas de las elecciones emocionales.
- ⇒ La venta caliente.
- ⇒ Encontrar los argumentos emocionantes.
- ⇒ Ser asertivo.
- ⇒ Establecer una estrategia de venta.

Metodología: Teórico-Práctica

Duración: 22 horas

Frecuencia: 2 horas diarias durante once días laborables.

Modalidad: Presencial

***Nota:** Las capacitaciones se realizarán en la sala de juntas ubicada dentro de las instalaciones, en horario de 17h00 a 18h00. El último día se ofrecerá un incentivo como agradecimiento a su participación.*

La Gerencia

Además se busca que los vendedores realicen constantes visitas directas hacia posibles clientes interesados o potenciales, ofrezcan los productos y servicios Scania, prevaleciendo ante todo los favores y características distintivas.

Actualmente se cuentan con 4 vendedores, 2 asignados al segmento de camiones y 2 para el segmento de buses. Se planean contratar 3 vendedores/promotores más, que según su desenvolvimiento asumirán retos y objetivos, al igual que las correspondientes ganancias.

⁵⁴ **Imagen 11**



En el plano teórico es imprescindible dotar a los vendedores de manuales y guías sobre los productos y características Scania. Ellos tienen que dominar el producto y la marca perfectamente, además de la historia, servicios y añadidos de la empresa, para que puedan realizar su labor cabalmente respondiendo y proponiendo adecuadamente a cualquier inquietud. El material de apoyo se conforma de:

- Guía de Buses y Camiones Scania (donde se describirán las diferentes características, piezas, capacidad, tecnología, funcionalidades, usos, ventajas y todas las propiedades que contienen los automotores Scania).
- Guía informativa “SCANEQ”. (donde se describirá la reseña histórica, servicios actuales y añadidos que brinda la empresa, áreas, personal capacitado, infraestructura, cobertura y otras cualidades de “Scaneq”).

⁵⁴ Imagen capturada en google.com.ec

o Incentivos para los vendedores

Actualmente no se han establecido incentivos precisos que promuevan el trabajo de los vendedores. Es importante que la empresa cuente con un plan de estímulos económicos, para motivar a estos colaboradores aumentar sus metas y volúmenes de ventas, en busca de la mejora continua.

Se propone asignar un porcentaje comisión del 0,5% sobre cada automotor vendido; y para los mejores vendedores que superen las metas asignadas, se concederá el bono “Premium” definido por un viaje programado a lugares de atracción turística muy demandados, con todos los gastos pagados.

5.7.4. PROMOCIÓN

El objetivo principal de esta variable es informar de la existencia del producto, sus ventajas, disuadir al cliente potencial de su compra y recordar al cliente actual que el producto existe⁵⁵. Se ha implantado un modelo ajustable a las condiciones que actualmente sobrelleva “Scaneq”, basado en los objetivos del presente Plan de Marketing:

5.7.4.1. Promoción en ventas

Las herramientas de promoción que se aplicarán en busca de estimular a los clientes actuales son:

- ✓ **Entrega de cupones de descuento**, para la compra de repuestos y mantenimiento técnico que se realice en las instalaciones de la empresa. La entrega se realizará de acuerdo al nivel de inversión que opere el cliente de acuerdo al siguiente intervalo:

⁵⁵ SANCHEZ. Juliano, Promoción de Ventas, México, 1999, Editorial Continental S.A, p.37

CUADRO N°20: Esquema propuesto para la entrega de cupones de descuento.

INTERVALO EN DOLARES	CUPONES
0-100	1
200-299	2
300-399	3
400-499	4
500-999	5
1000 o mas	6

Fuente: Archivos de la empresa “SCANEQ”, 2010.

Elaborado por: La Autora

Cada cupón será del 1%, Hay que recalcar que por cada visita que realice el cliente a la empresa podrá utilizar una cantidad máxima de 5 cupones acumulados; y acceder al 5% de descuento sobre el monto total de su compra en los diferentes servicios que ofrece “Scaneq”.

GRÁFICO N°10: Ticket o cupón de descuento propuesto



Elaborado por: La Autora

- ✓ **Regalos de artículos publicitarios:** Se entregarán artículos añadidos como esferográficos, llaveros, gorras, camisetas y maletas impermeables, que lleven los distintivos recordatorios de la empresa (logotipo y slogan) y sean de utilidad y agrado para el cliente.

Se distribuirán de la siguiente manera:

- Los llaveros y camiones de juguete serán entregados a los clientes y transportistas que se consideren potenciales para los vendedores y promotores.

⁵⁶ Imagen 12



- Las gorras y camisetas se entregarán a los clientes que acudan al concesionario y utilicen los servicios de la empresa.



⁵⁶ Imágenes capturadas desde la web oficial de Scania España, www.scania.com.es.

- ✓ **Descuentos:** sobre las ventas que se realicen al contado, aplicable a todos los clientes se realizarán descuentos sobre el monto total de la compra. Según las características del cliente se ofrecerán 4 alternativas máximo hasta el 4% de descuento. Aquellos clientes que tengan historial en la empresa podrán acceder al mayor porcentaje; mientras que los clientes más recientes accederán a la primera alternativa.

CUADRO N° 21: Esquema propuesto para fijación de descuentos según rango de clientes

SEGMENTO	PRECIO PROMEDIO	DESCUENTO	EQUIVALENCIA	DESCUENTO	EQUIVALENCIA
BUSES	244.000,00	3%	7320,00	4%	9.760,00
CAMIONES	140.571,00	3%	4217,13	4%	5.622,84

Fuente: Archivos de la empresa “SCANEQ”, 2010.

Elaborado por: La Autora

Para llamar la atención de los clientes, se colocarán revistas de transporte de interés general en las salas de espera, en caso de que los usuarios que acudan al concesionario tengan que esperar por cualquier circunstancia. Entre las revistas más destacadas sobresalen las siguientes. Más adelante, en el presupuesto del Plan se establecen los precios de estos ítems:

57 Imagen 13



5.7.4.2. Sistemas de información

El objetivo de esta estrategia es dar a conocer las características de los automotores Scania y descartar las cuestiones y falsos conceptos que poseen algunos transportistas. Se instalarán puntos de información estratégicos que amplíen la descripción de los productos Scania, su trayectoria y los servicios añadidos que oferta la empresa en tres puntos estratégicos, donde se aglomeren los transportistas. Estos serán:

- Banco del Pichincha, agencia Punto Pago Sur, porque la mayoría de transportistas utilizan este servicio constantemente por su apertura y movimiento de capital, aquí acuden los propietarios a realizar transacciones generales.

⁵⁷ Imágenes capturadas desde google.com.ec

- Importadora Porras, que es una de las más importantes distribuidoras de repuestos añadidos, donde muchos transportistas acuden por suministro debido a fallas en sus automotores.
- Lubripec, para el suministro de lubricantes, aceite, repuestos y añadidos al tema automotor.

Los temas que expondrán los promotores en sus explicaciones deberán ser precisos y puntuales, entre los cuales se destacarán los siguientes:

- ***La presencia de Scania a nivel mundial***
- ***La calidad, tecnología y desarrollo de la marca***
- ***Los modelos Scania más demandados.***
- ***La capacidad instalada de “Scaneq”***
- ***Los servicios añadidos que brinda la empresa***
- ***Servicio de Pos-Venta y entrega de trípticos.***

Los promotores/as asignados tendrán a cargo la tarea de proponer posibles clientes; para luego dar el seguimiento respectivo los vendedores oficiales.

5.7.4.3. Imagen corporativa

Se pretende promover la identidad corporativa de la empresa con el objetivo de transmitir correctamente una personalidad de prestigio, seriedad y confianza hacia los clientes; para lo cual se han establecido estándares para la exhibición física de las instalaciones y la apariencia del personal.

➤ Rotulación externa

Actualmente, la presentación física de la empresa carece de notoriedad y figura. Los rótulos instalados tienen una dimensión muy pequeña en comparación a la infraestructura, y no se pueden visualizar ni distinguir con facilidad. Esta la fachada principal de la empresa:

⁵⁸ Imagen 14



⁵⁹ Imagen 15



En este punto, se busca mejorar la presentación física de la empresa, a través de la colocación de herramientas de rotulación publicitaria asignadas en el siguiente esquema:

⁵⁸ Fachada Principal de la Empresa “Scaneq”

⁵⁹ Taller de mantenimiento de la Empresa “Scaneq”

- *Cenefa luminosa de panaflex y film traslúcido (30x3,5) que cubrirá toda la fachada superior delantera con señas del logotipo sugerido. Se escogió este tipo de rotulación porque se busca distinguir el logotipo y nombre de la empresa especialmente en la noche, donde circulan la mayoría de transportistas. Hay que recalcar que la iluminación de este tipo de rotulación es muy llamativa, atrayente y lujosa.*

⁶⁰ Imagen 16



Cenefa luminosa

⁶¹ Imagen 17



⁶⁰ Fybeca “El Batán”, Fachada principal elaborada de panaflex y film traslúcido.

⁶¹ Fachada principal “Scaneq” adecuada al modelo de cenefa luminosa propuesto.

➤ Rotulación interna

Dentro de las instalaciones se asignarán rótulos para señalar cada planta, área, oficina o espacios de trabajo dentro de las instalaciones de la empresa. Los diseños acompañan el estilo arquitectónico y tecnológico del entorno y la nomenclatura refleja actitudes claves para visión de la empresa. Se aplicará el color rojo intenso en las letras con base blanca para dar mayor realce a los rótulos. Respecto a su ubicación, estarán instalados en todas las entradas aledañas a las diferentes áreas de acuerdo a la siguiente asignación:

⁶² **Imagen 18**



En la planta baja:

- Oficial venta de camiones
- Oficial venta de buses
- Bodega
- Repuestos y Autopartes
- Servicio y Atención al cliente
- Servicio de pos-venta
- Conferencias

En la planta alta

- Sala de Reuniones
- Gerencia General
- Área Financiera y Tesorería

⁶² Rotulación Interna Instalaciones de la Empresa “Publiplass”

En el área de taller

- Servicio técnico y automotriz
- Baños

➤ **Uniformes para los colaboradores**

⁶³ **Imagen 19**



Se pretende diseñar uniformes para el personal como carta de presentación de la empresa hacia los clientes y el entorno. Esta herramienta tiene como objetivo incrementar la imagen corporativa de la empresa a través de la presentación personal de los empleados. En primer plano, se propone un diseño de uniformes que exprese por un lado la integridad y seriedad que presta la empresa en sus transacciones y operaciones y al mismo tiempo el dinamismo y confianza que se brinda hacia los clientes.

Como en el ejemplo, *el uniforme para las mujeres* tendrá un toque más formal, y se compondrá de:

- 1 Leva y pantalón azul marino (color del logo y la marca)
- 1 Chaleco azul marino
- 2 blusas blancas (martes y jueves)
- 2 blusas rosadas (lunes, miércoles y viernes)
- Zapatos de taco negro.

⁶³ Uniformes del personal Empresa “Vitransa”

Para el caso de los hombres:

- 1 leva y pantalón azul marino (la leva se usará únicamente los días lunes).
- 1 chompa impermeable con el logo de la empresa (martes a viernes)
- 4 camisas blancas
- 2 corbatas
- Zapatos negros formales

Para el área de mantenimiento técnico y automotriz deberán usar un overol (mameluco) enterizo azul eléctrico con manga larga, cuello tipo camisa, dos bolsillos delanteros, ocho botones frontales y dos para los puños, uno en cada lado, el pantalón será elasticado en la parte posterior de la cintura, con piernas rectas, dos bolsillos posteriores. En la parte superior trasera del overol (espalda) y en el bolsillo izquierdo delantero (pecho), se estampará el logotipo de la empresa.

⁶⁴ **Imagen 20**



Otro añadido se reflejará en los procesos internos de la empresa, pues también se incorporarán hojas y sobres membretados con el logotipo y slogan de la empresa, para cualquier trámite pertinente, de cualquier índole, siempre deberán ser impresos en las mencionadas hojas. Igualmente las invitaciones o solicitudes hacia clientes, proveedores o empresas asociadas. El diseño de las hojas membretadas se encuentra adjunto en Anexos de la presente tesis:

⁶⁴ Modelo de Overol Confecciones “Suarez” para el personal de Servicio Técnico y Mantenimiento.

“La publicidad es la utilización de mensajes informativos a través de los medios de comunicación, con el fin de infundir en las audiencias el deseo de poseer determinados productos”.⁶⁵ Se trata de crear motivaciones de compra en la audiencia a través de la palabra escrita, la voz humana y la imagen, o de su combinación.

El valor comercial que tiene la publicidad como factor de influencia se basa no solo en hacer conocer las características y las cualidades de determinado producto o servicio, sino en que este conocimiento sea compartido por otros.

“Scaneq” mediante el siguiente programa de publicidad tiene por objetivo:

- **Informar**, dar a conocer algo sobre el producto Scania y sus servicios.
- **Recordar**, traer a primer plano de la memoria de los usuarios alguna característica o símbolo que difiera a la empresa entre las demás.
- **Reforzar**, reafirmar lo que la gente ya sabe acerca de los automotores Scania.

5.7.4.4. Medios

Los medios son la vía por la que llegan los mensajes publicitarios a la audiencia, los medios propuestos de acuerdo a las necesidades y condiciones de “Scaneq” son:

- ❖ **Publicidad exterior (vallas publicitarias)** en las carreteras, porque se adapta al entorno de trabajo en que se desenvuelven los transportistas.
- ❖ **Trípticos**, para exponer toda la información de la empresa que la mayoría de transportistas desconoce.

La publicidad exterior, se la realizará a través de 2 vallas publicitarias, que se colocarán inicialmente en dos puntos estratégicos de la capital: En las calles Av. Mariscal Sucre y Av. Ecuatoriana, aledaños al nuevo terminal terrestre “Quitumbe” y en la bomba de gasolina en Aloag, donde se aglomeran la mayoría de camiones que circulan en la capital. La valla contendrá el logotipo de la empresa, la dirección y un gráfico llamativo de la marca.

⁶⁵ MARTÍNEZ, J; Op. Cit., p.125

GRÁFICO N°11: Modelo propuesto de valla publicitaria para la empresa
“SCANEQ”



Elaborado por: Ing. Carlos Cajas, Diseñador gráfico

Los trípticos, serán diseñados con la información más relevante de los buses y camiones Scania, destacando sus funcionalidades y características nuevas; así como la tecnología y eficiencia que utiliza la marca. Se utilizarán como una carta de presentación de la empresa y la marca.

El contenido incluirá el nuevo logotipo y slogan de la empresa, la reseña del prestigio y reconocimiento de la marca, la confianza y seguridad que emana cada vehículo, las características principales de los modelos más destacados tanto en buses y camiones, gráficos llamativos, la dirección de la empresa y contactos.

GRÁFICO N° 12 : Modelo propuesto de tríptico informativo para la empresa “SCANEQ”

“USTED ES NUESTRA RAZÓN SE SER”

Motor, 6 cilindros en línea con culatas independientes. Control de crucero 4 válvulas por cilindro.

Sistema de inyección de presión Control de velocidad de descenso extra alta (XPI).

Turbo de geometría variable controlado Pre-filtro de admisión (sin mantenimiento) electrónicamente (VGT). Turbo - intercooler.

Gestión electrónica de la inyección (EMS). Ventilador de refrigeración hidráulico, con velocidad Depósito de gasoil de transporte (30 l.) variable, controlado electrónicamente. < Filtro extra con separador de agua Cilindrada (cc): 12.740

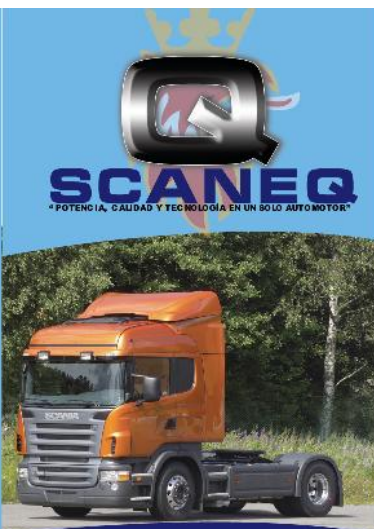


www.chilobuses.cl

BUSES SCANIA



Los autobuses y autocares Scania son famosos por su extraordinaria economía de combustible. Cada componente está diseñado para aumentar el rendimiento del vehículo y establecer estándares mundiales en cuanto a bajos consumos, facilidad de conducción, manejo en carretera, fiabilidad y tiempo operativo. Todos los modelos pueden personalizarse para garantizar la mejor solución posible, en cuanto a capacidad de pasajeros, disposición de asientos, niveles de comodidad y otros criterios clave, para la tarea de transporte en cuestión.



SCANEQ
“POTENCIA, CALIDAD Y TECNOLOGÍA EN UN SOLO AUTOMOTOR”

Los camiones Scania siempre ofrecen ese pequeño plus que los convierte en la mejor opción para conductores y operadores de todo el mundo. El transporte es un negocio de confianza. La gente confía en que siempre llegará a tiempo, día tras día. Pero la fiabilidad y el tiempo operativo no surgen de la nada. Se derivan de la larga tradición de Scania de ofrecer exactamente lo que su empresa necesita. Con nuestra amplia gama de opciones y configuraciones modulares, las posibilidades son infinitas. Experimente la satisfacción. Elija Scania.

Dirección:
Av. Maldonado kilómetro 13, calle 555A, Sector “Guarani”
Teléfonos: (593) 2-6046525
Fax: (593) 2-6046526 **E-mail:** pablo.sevilla@scaneq.com.ec

MODELO NUEVO SCANIA G-420



DESCRIPCION	CARACTERISTICAS
Modelo y Casa:	G420A6X4NZ - SCANIA
Aplicación:	Larga distancia - Carga
Tipo de motor:	12 Litros Euro III
Cilindrada:	12000 cc
Potencia:	420 HP
Transmisión:	RBP835 + RB835
Eje Delantero:	Suspensión delantera ballestas
Eje Posterior:	Sistema de suspensión delantera
Capacidad:	32 000 kg.
Capacidad de tiro:	78 000 kg.
Precio:	USD 145 500

Scania presenta el camión más potente del mundo con 730 CV

Con 3.500 Nm y 730 CV, el nuevo Scania V8 de alta gama desarrolla un par y una potencia superiores a las de cualquier otro motor de camión en el mundo. La nueva gama Scania V8 presente un nuevo diseño con novedades estéticas que les hará fácilmente reconocibles en la carretera provocando la admiración y el respeto. La nueva gama V8 viene con cuatro niveles de potencia: 500, 560, 620 y 730 CV.

El sistema de inyección Scania XPI y toda una serie de innovaciones en el nuevo motor de 730 CV elevan la productividad de los camiones pesados a una nueva dimensión jamás conocida anteriormente.



Características diferenciadoras



- Nuevo interior con abundantes opciones de confort
- Cambio de marchas automatizado con la opción de automatización total o con pedal de embrague
- Nuevo interruptor giratorio para bloqueos de diferencial con aplicación secuencial
- Ballestas parabólicas progresivas en los bogies de 19, 21 y 26 toneladas
- Palieres más resistentes y relaciones más lentas en los ejes con reductores de cubo para movilidad máxima
- Nuevos soportes de bogie y cámaras de freno montadas en alto para el bogie de 32 toneladas con reductores de cubo.






Fuente: Pagina oficial Scania, Archivos de la empresa “Scaneq” 2010.
Elaborado por: Ing. Carlos Cajás, Diseñador gráfico

Toda la papelería será elaborada en la imprenta “Nueva Aurora”, aledaña a las instalaciones de la empresa, además se mandarán a realizar las hojas membretadas y sobres igualmente membretados con el nuevo logotipo y slogan de “Scaneq”:

5.7.4.5. Relaciones públicas

En el sector automotriz pesado se maneja intensamente el tema de relaciones públicas; es por ello que la mayoría de marcas prestigiosas poseen un nivel de influencia considerable y reconocido por todos los participantes del sector como dirigentes gremiales, empresarios, minoristas, e inversión extranjera.

Es fundamental que la empresa promueva su imagen a través de esta herramienta. Se propone patrocinar algunos eventos sobresalientes para la industria y los transportistas; de tal manera que a través de este auspicio, la empresa pueda acceder a concesiones publicitarias.

Debido a la amplitud del sector existen muchas organizaciones y sistemas a través de los cuales se puede solicitar el auspicio. Sin embargo la empresa quiere centrarse en tres organizaciones claves, a través de las cuales se puede lograr una interacción directa con los transportistas y los participantes.

- **Fenacotip**, Federación Nacional de Cooperativas de Transporte Interprovinciales de Pasajeros: Se propone patrocinar los eventos que organiza esta institución, en su diferida programación.

⁶⁶ **Imagen 21**



⁶⁶ Olimpiadas Deportivas “Fenacotip”, Estadio del Aucas, Quito.

“Uno de los eventos que se lleva a cabo por aniversario de la Institución son las *Terceras Olimpiadas Deportivas*, en donde participaron deportistas de las 15 uniones provinciales que pertenecen a la Federación nacional; uniones filiales como: Azuay , Bolívar, Carchi, El Oro, Esmeraldas, Guayas, Manabí, Los Ríos, Santo Domingo de los Tsáchilas, Loja, Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi, Imbabura y Santa Elena.”⁶⁷

Se propone que “Scaneq” proporcione todos los trofeos y medallas para los campeones y vice campeones. Como beneficio para la empresa, los organizadores permitirán que todas las camisetas de los jugadores sean estampadas con el logotipo de la “Scaneq”.

- Otra organización que promueve eventos de relevancia en el transporte pesado es la **Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador “Fenatrape”**; que organiza constantemente congresos y asambleas para discutir temas de relevada importancia para el sector.

⁶⁸ Imagen 22



“Cada año, alrededor de 400 empresarios del transporte, durante dos días, se reúnen en el Congreso Nacional del Transporte Pesado del Ecuador y VI Simposio Internacional organizado por la “Fenatrape”; en el encuentro se analizan temas propios del sector, medidas económicas, logística y elecciones gremiales. Finalmente se clausura la reunión con un baile.”⁶⁹

⁶⁷ Olimpiadas Deportivas de la Fenacotip, Revista Buen Viaje, www.revistabuenviaje.com.ec

⁶⁸ Congreso Nacional del Transporte Pesado del Ecuador y VI Simposio Internacional “Fenatrape”

⁶⁹ Congreso Nacional de Transporte Pesado, Revista acelerando.

Se propone que “Scaneq” organice una “**CENA DE CONFRATERNIDAD**” para todos los invitados, con el fin de dar a conocer su imagen de servicio y consideración hacia los transportistas. Con este patrocinio, también se podrán acceder a múltiples opciones publicitarias como: pancartas y gigantografías en el escenario que resalten la presencia de la empresa en estos eventos.

- También se piensa dar auspicio al Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha, en las ceremonias de graduación de sus estudiantes, por medio de números artísticos. Después de la ceremonia se lleva a cabo un baile general en el salón auditor. Se propone que la empresa ofrezca a los nuevos choferes profesionales, presentaciones de artistas reconocidos en el medio como agasajo a los graduados.

⁷⁰ **Imagen 23**



⁷¹ **Imagen 24**



Se opta por esta alternativa porque los nuevos choferes profesionales pueden representar un nuevo mercado potencial sin explotar.

⁷⁰ Graduación Sindicato de Choferes Quito.

⁷¹ Programa Musical Discoteca Oceana, Quito

5.7.4.6. Marketing directo

El marketing directo es una forma de promoción directa de la empresa al cliente, es decir un sistema interactivo que optimiza el tiempo, es personalizado y selectivo.

En primer lugar se debe crear en la empresa una base de datos de todos los clientes actuales y potenciales a través del contacto en los puntos de venta y visitas que realizan los vendedores y promotores:

CUADRO N° 22: Ejemplo base de datos clientes

NOMBRE/CONTACTO	DIRECCION	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO
Danilo Jorge Andrade Cruz	Av. Mariscal sucre S35-865	2698765	d_andrade@hotmail.com
Pablo Carlos Díaz Viera	Av. Maldonado OE45-54 y Pujilí	2625478	golden88_12@hotmail.co
Andrés David Cisneros Paz	Av. Teniente Hugo Ortiz y Michelena	2645789	d_cisneros@hotmail.com
Carmen Adriana Paz Lema	Av. Mariana de Jesús Oe54-45 y Luziarraga	2225448	candrade@hotmail.com
Luis Aníbal Pérez Herrera	Av. Carlos Freire y Calle E	2601247	pam.pau85@hotmail.com
Carlos Julio Carrera Sillo	Chillogallo	2569741	patrick.sd @hotmail.com
Pablo Arturo Gualavisi	El Calzado	2458763	lasdenopec@yahoo.com
Cristóbal Luis Angos	Quito Sur	2698123	critobal.angos65@yahoo.com
Roberto Mario Taco	Villaflora	2254789	loud_9865@gmail.com
Jorge David Gomez Pinza	Mariscal	2457963	jorgeperez@hotmail.com
Jaime Alfredo Maldonado	El Batán	095428752	jamaldonado@yahoo.com

Fuente: Extracto Base de datos Hotel “Cancún”.

Elaborado por: La Autora

En el caso de “Scaneq”, se van utilizar los siguientes medios para aplicar el marketing directo:

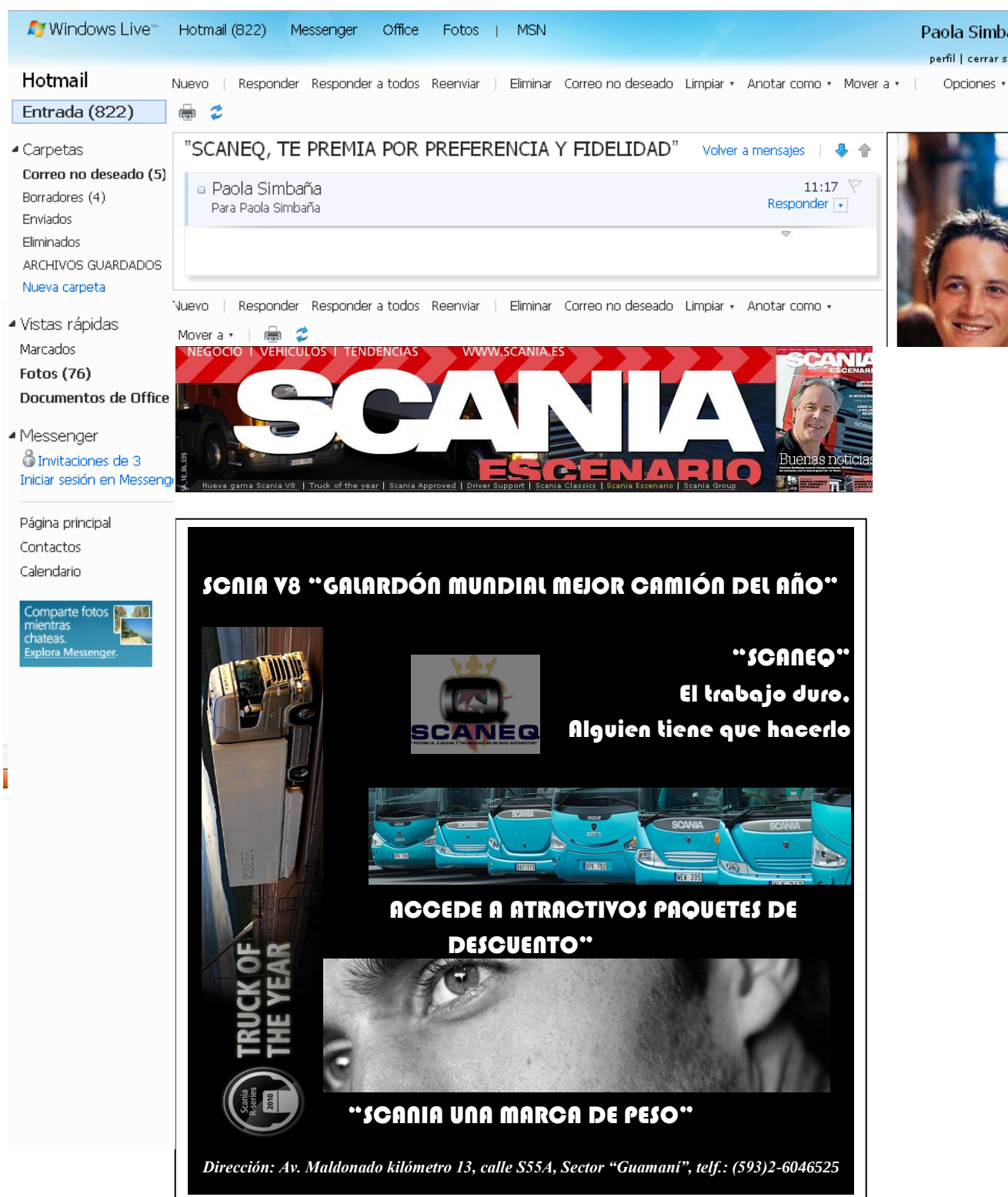
- Telemercadeo
- E-mails

Telemercadeo, servirá para crear un medio de comunicación directa entre los clientes y la empresa. Tiene como objetivo realizar el seguimiento a los clientes actuales y potenciales, diagnosticando su nivel de interés y posible adquisición, a través de llamadas telefónicas ajustadas a los horarios de los transportistas, Esta labor estará a cargo de los responsables de ventas, quienes conocen ampliamente el perfil del cliente.

E-mails, la base de datos recolectada y establecida, se utilizará para enviar información a los clientes y transportistas potenciales sobre capacitaciones, ferias, eventos, noticias de interés revistas digitales e información general y añadida que se considere pertinente acerca de “Scaneq” y el segmento automotriz en cuestión. Estará a cargo el área de ventas, quienes poseen la información básica y añadida de los clientes.

El diseño de los correos deberá ser interesante y sugestivo, que motive la atención de las personas que van a recibir y leerlos. Deberán contener: información sobre los automotores Scania y/o servicios, si se está ofreciendo algún nuevo producto y/o servicio, si existen promociones u ofertas, o cualquier anuncio innovador añadido, siempre identificado por el logotipo de la empresa.

GRÁFICO N° 13: Diseño del mensaje modelo vía e-mail para los clientes potenciales y nuevos de la empresa.



Fuente: Página oficial Scania, Empresa "Scaneq".

Elaborado por: La Autora

5.8. Plan de acción operativo

VARIABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLES	RECURSOS	PRESUPUESTO	MEDIOS DE VERIFICACION
PRODUCTO/SERVICIO	Capacitaciones destinadas hacia los colaboradores de la empresa sobre:					
	Atención y Servicio al cliente	35 horas Frecuencia: cada semestre	Alexandra Gordillo Patricio Torres	Instalaciones de la empresa Capacitadores Break-coffee Equipos	2520,00	Evaluaciones al final del programa Evaluaciones constantes de clientes
	Escuela para vendedores.	60 horas Frecuencia: cada semestre	Luis Gordillo Pablo Sevilla	Material de apoyo Instalaciones Equipos Capacitadores Manuales de entrenamiento	1840,00	Evaluaciones constantes Nivel programado de ventas Evaluaciones de los clientes.
	Charlas informativas de interacción con el cliente:					
	Exposiciones	2 horas Frecuencia: cada semestre	Gabriel Gordillo Miguel Bardalez Andrés Muñoz	Amplio local y equipos Coffee break para los clientes Materiales y herramientas de apoyo Videos Scania	6640,00	Debate con los clientes Nivel de satisfacción y concurrencia Seguimiento constante
	Instalación del buzón de sugerencias					
	Adquisición buzón de sugerencias de	1 sola vez	Vinicio Díaz	Planta baja Herramientas anexas Hojas de sugerencias	530,00	Revisión de hojas de sugerencia mensualmente
	Adquisición de líneas telefónicas para asistencia al cliente.	1 sola vez Trámite de 15 días	Alexandra Gordillo	Oficinas de la empresa Operadores call center Auriculares Internet	164,00	Grabaciones en las llamadas Medición y cumplimiento de requerimientos.
	Diseño e impresión de manuales y catálogos para clientes:					

	Elaboración Manual de Servicio de Pos-venta, garantía y manual de conductor estrella.	Cada año Orden de 15 días	Patricia Garcés Pablo Sevilla	Catálogos Información de la empresa y la marca.	9500,00	Medición de conocimiento del cliente. Evaluación de procesos
PLAZA						
	Impresión de manuales informativos para los vendedores.	Cada año Orden de 15 días	Julio Basantez	Guía de Buses y Camiones Scania Guía informativa “SCANEQ”.	544,00	Seguimiento a los vendedores Cumplimiento de metas.
	Incentivos para los vendedores	Cada año	Luis Gordillo	Viaje “PREMIUM” para los 2 mejores vendedores	2200,00	Cumplimientos de metas en ventas. Diagnóstico clientes.
PROMOCION	Promoción en ventas	Impresión tickets cada bimestre	Danilo Paguay	Bases de datos Tickets de promociones Talleres de mantenimiento Internet	60,00	Frecuencias en servicios Ventas de repuestos
	Fabricación de artículos publicitarios y revistas:	Cada año	Alexandra Bonilla Vendedores/Promotores	Gorras de gabardina azules con el logotipo Llaveros metálicos con logo de la empresa Maletas impermeables Camisetas estampadas Esferográficos de metal y plástico con logo. Internet.	5045,00	Niveles de ventas en servicios, repuestos y taller. Medición del agrado de los clientes. Inventario de artículos.
	Instalación de los puntos de información	Una sola vez 15 días de instalación	Luis Gordillo Departamento de ventas	Equipamiento stands de venta. Espacios delimitados. Promotores Internet	8190,00	Auditorías sobre los puntos de información Bases de datos Cartera de clientes
IMAGEN C.	Instalación de cenefa luminosa SCANEQ en la fachada principal	Una sola vez 7 días de instalación	Alexandra Gordillo	Instalaciones de la empresa Herramientas añadidas Instaladores Internet	6000,00	Identificación y memoria en los transportistas Nivel de concurrencias

	Instalación de rótulos internos para cada departamento dentro de la empresa.	Una sola vez 4 días de instalación	Patricio Torres	Apoyo de los colaboradores Organización por cada departamento Instalaciones Internet	69,60	Evaluación por parte de los colaboradores, directivos y clientes.
	Adquisición de uniformes para el personal:	Una sola vez 2 meses de elaboración	Alexandra Bonilla Carlos Villacís	Colaboradores Directivos Internet	4992,00	Evaluación de clientes y proveedores.
	Impresión de hojas membretadas	Cada semestre 1 semana de elaboración.	Viviana Vallejo	Oficinas Colaboradores Internet	90,00	Evaluación por parte de los colaboradores, directivos y clientes.
MEDIOS	Elaboración de vallas publicitarias:	Una sola vez 7 días de instalación	Andrés Loya	Terreno y espacio Identidad corporativa Permiso de municipio Internet	2200,00	Evaluación por parte de los colaboradores, directivos y clientes.
	Elaboración de trípticos informativos de la empresa	Cada año 21 días de fabricación	Hugo Angueta	Colaboradores Clientes Instalaciones Internet	150,00	Evaluación por parte de los colaboradores, directivos y clientes.
RELACIONES PUBLICAS	Patrocinio					
	Adquisición de medallas y trofeos Copa FENACOTIP	Cada año 7 días de fabricación	Xavier Mejía	Financieros Relaciones públicas Internet	600,00	Reconocimiento externo Evaluación de directivos FENACOTIP
	CENA DE CONFRATERNIDAD “Fenatrape”	Cada año 1 mes de organización.	Xavier Mejía	Relaciones Públicas Instalaciones Colaboradores Internet	2090,00	Reconocimiento externo Evaluación de directivos FENATRAPE
	Agasajo graduados del Sindicato de Choferes Profesionales	Cada año 4 días de organización	Alexandra Bonilla	Financieros Relaciones públicas Internet	850,00	Reconocimiento externo Evaluación de directivos Sindicato de Choferes
	<u>TOTAL PRESUPUESTO</u>				<u>52914,60</u>	

CUADRO N° 23: Matriz de involucrados

INVOLUCRADOS	INTERESES	PROBLEMAS	RECURSOS Y RESPONSABILIDADES	POSICION	PODER	INTENSIDAD
Directivos	Incrementar la operatividad de la empresa y por consiguiente las utilidades	Limitaciones en su inversión	Controlar y evaluar oportunamente la ejecución del proyecto	+	5	5
Empleados	Incrementar su capacidad profesional y experiencia	Falta de motivación	Mediante la capacitación Incrementar su capacidad y desarrollo profesional	+	3	4
Clientes	Acceder a servicios de calidad y satisfacción en las operaciones de los carros.	Insatisfacción en los servicios y gestión de la empresa	Promociones y ofertas para atraer la fidelidad y satisfacción del cliente	+	5	5
Competencia	Captar todo el mercado potencial	Expansión rápida	Respetar una competencia honesta	-	1	3
Industria	Mejorar la capacidad y operación del segmento en mención	Inestabilidad económica	Apoyar proyectos y programas nuevos que impulsen a las concesionarias	+	2	3
Transportistas	Adquirir automotores de calidad y tecnología extrema a su alcance	Falta de excelencia y capacidad en sus automotores	Ampliar su perspectiva y cultura actual	+	4	5

Fuente: Plan Estratégico de Marketing para la Empresa “Scaneq”

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO VII

6. ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero tiene por objeto determinar de manera contable la magnitud de la inversión en la que incurrirá la empresa. Además permite conocer si la propuesta del Plan de Marketing es rentable. Para el presente estudio se tomarán en cuenta tres tipos de análisis.

Inicialmente se despliega el presupuesto global donde se incluyen todos los rubros extras asociados a la presente propuesta tales como: capacitaciones, papelería, uniformes, adquisiciones, entre otras. Seguidamente se presenta el análisis de las ventas históricas registradas en la empresa, su tasa de crecimiento y proyección de acuerdo al Método de Regresión Lineal.

Finalmente se realizará un análisis histórico de las cifras que presentan los balances financieros principales de la empresa; así mismo la proyección en un intervalo de 5 años sobre la rentabilidad aproximada incluida la propuesta.

6.1. Presupuesto global para la propuesta de marketing planteada a la empresa “SCANEQ”

El presente presupuesto está estimado para un período equivalente a un año. Algunas estrategias requieren una sola inversión en el año donde la empresa incurra en la inversión; mientras que otros gastos añadidos a la propuesta requieren una inversión permanente según los resultados que vaya arrojando las proyecciones.

Se desglosan los diferentes rubros asociados a cada estrategia, el precio unitario, las unidades requeridas, la frecuencia en que se realicen las diferentes actividades de acuerdo al período anual y el costo total que se aproxima al año.

CUADRO N°24: Presupuesto de acuerdo a la propuesta de marketing para la empresa “SCANEQ”

VARIABLE	N°	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	FRECUENCIA	PRECIO TOTAL	PRESUPUESTA DO POR ESTRATEGIA
PRODUCTO/SERVICIO	1	Capacitaciones destinadas hacia los colaboradores de la empresa sobre:					4360,00
		Atención y Servicio al cliente	21	50,00	2	2100,00	
		Escuela para vendedores.	9	70,00	2	1260,00	
		Lunch (incentivos).	30	4,00	2	240,00	
		Alquiler de herramientas y equipos	1	380,00	2	760,00	
	2	Charlas informativas de interacción con el cliente:					6640,00
		Alquiler local y equipos	1	1600,00	2	3200,00	
		Coffee break para los clientes (incentivos).	200	5,00	2	2000,00	
		Materiales y herramientas		300,00	2	600,00	
		Envío de invitaciones	200	2,10	2	840,00	
	3	Instalación del buzón de sugerencias					530,00
		Compra del buzón de sugerencias de Acrílico, con chapa de metal y rotulación incluida.	1	350,00	1	350,00	
		Impresión de hojas de sugerencias a colores	1000	0,09	2	180,00	
	4	Adquisición de líneas telefónica para asistencia al cliente: asesoramiento técnico y comercial	2	82,00	1	164,00	164,00
	5	Diseño e impresión de manuales y catálogos para clientes:					8500,00
		Manual de Servicio de Pos-venta y garantía.	250	16,00	1	4000,00	
		Manual del conductor Estrella	250	18,00	1	4500,00	
PLAZA	6	Impresión de manuales informativos para los vendedores.					544,00
		Guía de Buses y Camiones Scania	16	18,00	1	288,00	
		Guía informativa “SCANEQ”.	16	16,00	1	256,00	
	7	Viaje “PREMIUM” para los 2 mejores vendedores	2	1100,00	1	2200,00	2200,00

PROMOCIÓN	8	Impresión de cupones de descuento	1000	0,06	1	60,00	60,00
	9	Fabricación de artículos publicitarios:					4685,00
		Elaboración de gorras de gabardina azules con el logotipo de la empresa	500	1,90	1	950,00	
		Fabricación de llaveros metálicos con logo de la empresa	500	1,40	1	700,00	
		Elaboración maletas impermeables	500	2,20	1	1100,00	
		Confección de camisetas con estampado Scaneq	500	2,70	1	1350,00	
		Elaboración de esferográficos de metal y plástico con logo Scaneq	500	0,45	1	225,00	
	10	Compra de revistas de transporte	100	3,60	1	360,00	
		Instalación de los puntos de información					8190,00
		Adquisición y equipamiento de los stands de venta.	3	1250,00	1	3750,00	
		Alquiler de área delimitada agencia Punto Pago Sur Banco del Pichincha	1	200,00	12	2400,00	
		Alquiler de área delimitada Importadora Porras	1	80,00	12	960,00	
	11	Alquiler de área delimitada Lubripec	1	90,00	12	1080,00	
IMAGEN CORPORATIVA	12	Instalación de cenefa luminosa de panaflex y film traslúcido (20x2) con el logotipo SCANEQ en la fachada principal	40	150,00	1	6000,00	6000,00
	14	Instalación de rótulos internos para cada departamento dentro de la empresa.	12	5,80	1	69,60	69,60
		Adquisición de uniformes para el personal:					4992,00
		Uniformes para hombres	17	218,00	1	3706,00	
		Uniformes para mujeres	4	230,00	1	920,00	
		Uniformes para promotoras	3	70,00	1	210,00	
	15	Mamelucos para el personal de taller	6	26,00	1	156,00	
	16	Impresión de hojas membretadas,	1000	0,09	1	90,00	90,00
MEDIOS		Elaboración de vallas publicitarias:					2200,00
		Impresión de imagen	2	350,00	1	700,00	
		Alquiler de estructuras metálicas	2	140,00	1	280,00	
		Permisos del municipio	2	30,00	1	60,00	
	17	Alquiler de los terreno	2	580,00	1	1160,00	

	18	Elaboración de trípticos informativos de la empresa	1000	0,15	1	150,00	150,00
RELACIONES PÚBLICAS		Patrocinio					3540,00
	19	Adquisición de medallas y trofeos para ganadores Copa FENACOTIP				600,00	
	20	CENA DE CONFRATERNIDAD para el Congreso Nacional del Transporte Pesado del Ecuador “Fenatrape”	380	5,50	1	2090,00	
	21	Contratación de artistas musicales, agasajo graduados del Sindicato de Choferes Profesionales	1	850,00	1	850,00	
		<u>TOTAL PRESUPUESTO</u>				<u>52914,60</u>	<u>52914,60</u>

Fuente: Propuesta de Marketing, Capítulo VI

Elaborado por: La Autora

6.2. ANÁLISIS HISTÓRICO

6.2.1. Proyección de crecimiento de las ventas sin el plan de marketing

Se tomó como referencia un rango de 5 años para realizar el correspondiente análisis y comparación de los datos históricos, calcular la tasa de crecimiento promedio y posteriormente la proyección de ventas ajustada a la tendencia actual que presentan las cifras.

CUADRO N° 25: Tasa de crecimiento sobre ventas de la empresa “SCANEQ”

AÑOS	VENTAS SEGMENTO CAMIONES	TASA DE CRECIMIENTO	VENTAS SEGMENTO BUSES	TASA DE CRECIMIENTO	VENTAS TOTALES	TASA DE CRECIMIENTO TOTAL
2.006	2.186.321,85		3.321.802,36		5.508.124,21	
2.007	2.243.087,29	2,60%	3.346.025,67	0,73%	5.589.112,96	1,47%
2.008	2.292.012,36	2,18%	3.340.045,01	-0,18%	5.632.057,37	0,77%
2.009	1.782.047,29	-22,25%	2.564.021,98	-23,23%	4.346.069,27	-22,83%
2.010	1.852.365,12	3,95%	2.640.987,36	3,00%	4.493.352,48	3,39%
TASA PROMEDIO		-3,38%		-4,92%		1,88%

Fuente: Archivos de la empresa “Scaneq”

Elaborado por: La Autora

Cálculo Tasa de Crecimiento

➤ Método geométrico

$$r = \{(V_f / V_i)^{1/(n-1)}\} - 1$$

donde;

r = tasa de crecimiento estimada

V_f = Valor final de la serie.

V_i = Valor inicial de la serie.

n = número de observaciones.

$$r = \{(\underline{4.493.352,48} / 5.508.124,21)^{1/(5-1)}\} - 1$$

$$r = - 4.96\%$$

➤ **Método lineal**

$$r = [(Vf / Vi) - 1] * [1/(n-1)]$$

$$r = [(4.493.352,48 / 5.508.124,21) - 1] * [1/(5-1)]$$

$$r = - 4.61\%$$

➤ **Método exponencial**

$$r = [(\ln (Vf / Vi))] * [1/(n-1)]$$

$$r = [(\ln (4.493.352,48 / 5.508.124,21))] * [1/(5-1)]$$

$$r = - 5.09\%$$

La tasa de crecimiento establecida mediante los tres métodos calculados no se ajusta totalmente a la realidad actual. Si se revisa el Cuadro N°20; (Cuadro de ventas histórico de la empresa “Scaneq”) se puede verificar que hubo un descenso excesivo en el año 2009, debido a que la particularidad de los hechos acontecidos respecto a reformas económicas-tributarias del gobierno en curso; lo cual desestabiliza el cálculo real de la tasa de crecimiento arrojando un resultado negativo.

Este hecho se puede sustentar en el mismo cuadro al observar las cifras del año 2010, que claramente se recuperan paulatinamente reflejando un crecimiento del 3.33% positivamente, debido a la eliminación de las salvaguardias y otras barreras a las importaciones establecidas anteriormente que fueron ya eliminadas hasta julio del presente año; razón por la cual las cifras actuales toman un curso positivo.

Se realiza el siguiente análisis porque no se pueden proyectar cifras demasiado alejadas a los hechos que actualmente vive la empresa y el país. Sin embargo, aunque se visualiza un crecimiento lento es demasiado bajo para las expectativas y superación de “Scaneq”. Para sustentar este análisis se adjunta en los anexos el cálculo de las ventas proyectadas mediante el método de regresión lineal; lo cual refleja cifras desorbitadamente bajas que no están ajustadas al escenario actual.

Para realizar la proyección de ventas de la presente propuesta, se tomará como referencia la tasa de crecimiento promedio excluyendo el porcentaje equivalente al año 2009, (-22,83%), de tal forma que se pueda estimar con mayor precisión una visión futura del indicador adecuada a las condiciones actuales de la economía y el entorno.

De acuerdo a esta delimitación se realizó un cálculo promedio entre las tasas de crecimiento históricas que se observan en el Cuadro N°20, omitiendo el año 2009, de tal manera que se obtiene una tasa aproximada del 1,88%, valoración que se ajusta a la tendencia actual de las ventas; pues como se puede notar el año 2010 muestra una recuperación considerable con dirección progresiva.

Sin embargo, no se puede estimar cifras exactas debido a la inestabilidad política y económica que afronta el Ecuador y las medidas contingentes e imprevisibles que tome la competencia como defensa al régimen político ecuatoriano actual.

Se realizó la proyección de ventas tomando como base la tasa de crecimiento aproximada del 1,88%, para visualizar los ingresos futuros proyectados a 5 años. Como se puede observar en el cuadro N° 21 y en la gráfica N° 14, las ventas van creciendo paulatinamente a un ritmo muy lento.

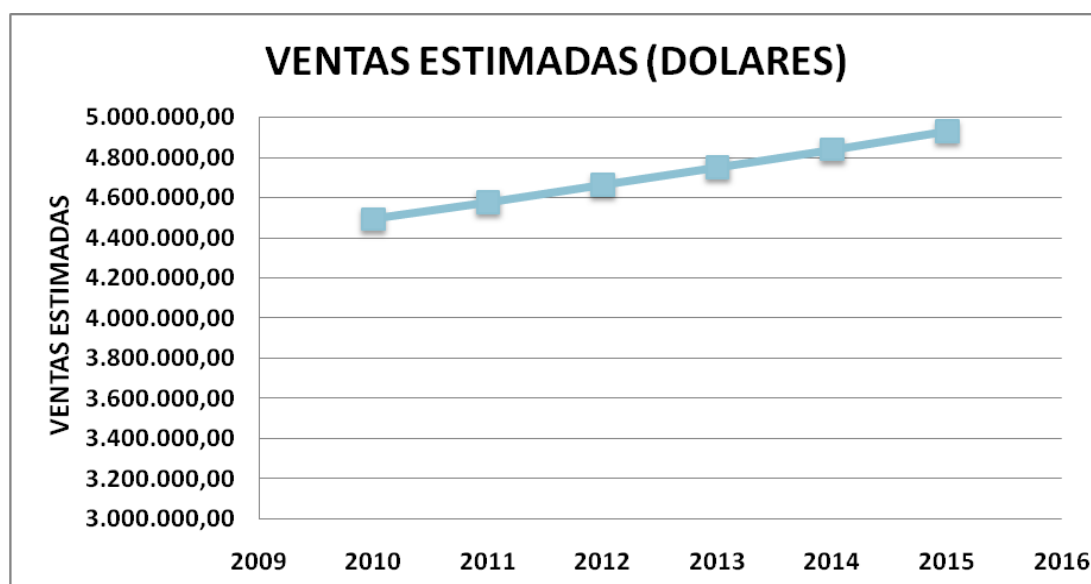
CUADRO N° 26: Ventas proyectadas de la empresa “SCANEQ” sin propuesta de marketing

AÑO	TASA DE CRECIMIENTO	INCREMENTO	VENTAS ESTIMADAS (DOLARES)
2010	-	-	4.493.352,48
2011	1,88%	84.475,03	4.577.827,51
2012	1,88%	86.063,16	4.663.890,66
2013	1,88%	87.681,14	4.751.571,81
2014	1,88%	89.329,55	4.840.901,36
2015	1,88%	91.008,95	4.931.910,30

Fuente: Análisis Histórico de ventas empresa “Scaneq”

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 14: Ventas proyectadas de la empresa “SCANEQ” sin propuesta de marketing



Fuente: Análisis Histórico de ventas empresa “Scaneq”

Elaborado por: La Autora

6.2.2. Análisis del balance de pérdidas y ganancias histórico.

El estado de resultados indica los principales rubros de ingresos y egresos producto de las distintas operaciones y funciones que realiza la empresa. A continuación se presentan cifras históricas que ha registrado la empresa en un intervalo de 5 años, los cuales serán la base para el análisis en este apartado.

CUADRO N° 27: Balance de pérdidas y ganancias

	2006	2007	2008	2009	2010
INGRESOS	991.462,36	1.006.040,33	1.013.770,33	782.292,47	808.803,45
Ventas	5.508.124,21	5.589.112,96	5.632.057,37	4.346.069,27	4.493.352,48
Venta de Vehículos	3.860.277,68	4.064.295,84	4.087.819,03	3.195.128,06	3.341.915,12
Servicio técnico y mantenim.	946.521,08	812.162,27	720.654,25	601.268,52	521.694,05
Venta de Repuestos y Autopartes	701.325,45	712.654,85	823.584,09	549.672,69	629.743,31
(-) Costo de ventas	4.516.661,85	4.583.072,63	4.618.287,04	3.563.776,80	3.684.549,03
Utilidad bruta en ventas	991.462,36	1.006.040,33	1.013.770,33	782.292,47	808.803,45
EGRESOS	362.015,97	364.459,39	361.021,28	298.255,24	301.095,51
GASTOS OPERACIONALES	322.986,76	324.805,11	320.726,95	249.053,68	260.110,26
Gastos de Ventas	35.941,27	36.047,21	36.856,69	15.321,80	27.522,19
Gasto Mantenimiento	1.130,78	1.607,02	1.960,45	983,30	1.064,28
Publicidad y Propaganda	961,08	1.254,36	1.307,25	465,25	1.037,44
Otros gastos de ventas	1.762,44	1.982,19	2.315,49	1.498,36	1.680,02
Gastos de Administración	1.035,98	2.365,28	1.965,47	1.701,21	1.903,19
Sueldos y Salarios	70.312,10	72.654,08	72.654,08	65.021,85	66.251,27
Beneficios sociales	14.298,08	16.542,87	16.542,87	12.086,44	12.985,01
Servicios básicos	5.904,87	5.698,57	6.971,96	6.590,00	7.031,58
Impuestos	7.904,47	9.642,08	10.321,09	8.254,05	8.564,25
Seguros y Reaseguros	60.234,82	61.543,28	62.054,94	32.954,10	35.098,63
Provisiones	38.980,41	39.214,08	39.751,20	42.136,28	40.958,12
Depreciaciones	84.520,46	76.254,09	68.025,46	62.041,04	56.014,28
GASTOS NO OPERACIONALES	39.029,21	39.654,28	40.294,33	49.201,56	40.985,25
Gastos Financieros	40.321,88	39.654,28	40.294,33	49.201,56	40.985,25
UTILIDAD NETA	629.446,39	641.580,94	652.749,05	484.037,23	507.707,94
15% trabajadores	94.416,96	96.237,14	97.912,36	72.605,58	76.156,19
25% impuesto a la renta	133.757,36	136.335,95	138.709,17	102.857,91	107.887,94
10% Reserva Legal	40.127,21	40.900,79	41.612,75	30.857,37	32.366,38
UTILIDAD EJERCICIO	361.144,87	368.107,07	374.514,77	277.716,36	291.297,43

Fuente: Archivos de la empresa

Elaborado por: Área de Contabilidad y Tesorería

CUADRO N° 28: Tasa de crecimiento cuentas del balance de pérdidas y ganancias

DESCRIPCIÓN	VARIACION RELATIVA				PROMEDIO GENERAL
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	
INGRESOS	1,47%	0,77%	-22,83%	3,39%	1,88%
EGRESOS	0,32%	-0,94%	-17,39%	0,95%	0,11%
GASTOS OPERACIONALES	0,56%	-1,26%	-22,35%	4,44%	1,25%
GASTOS NO OPERACIONALES	-1,66%	1,61%	22,11%	-16,70%	1,34%
UTILIDAD NETA	3,71%	3,98%	-32,56%	8,72%	5,47%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	3,71%	3,98%	-32,56%	8,72%	5,47%

Fuente: Archivos de la empresa

Elaborado por: La Autora

Partiendo de las variaciones presentadas en cada comparación se puede observar inicialmente que los ingresos totales sostienen un crecimiento impreciso con tendencia progresiva; exceptuando el año 2009 donde hubo una caída masiva en las cifras. Para el cálculo promedio, se ha omitido las cifras correspondientes a este año, pues podrían reflejar un crecimiento irreal de la situación actual.

También los egresos presentan un incremento localizado en cada comparación, excepto el 2008 y 2009, donde la empresa tuvo que realizar ajustes en sus presupuestos y gastos para poder combatir la crisis y carencia de flujo de capital y recursos. Cabe recalcar que se efectuaron recortes de personal, especialmente en el área de Servicios, por lo cual la cuenta Sueldos y Salarios presenta la variación negativa más elevada.

Finalmente como resultado de todo el proceso descrito, la utilidad del ejercicio presenta variaciones poco relevantes; con un crecimiento promedio del 5,47%, que no es considerado como el incremento esperado que busca la empresa para consolidar su desarrollo, ni tampoco es ajustable y congruente para superar los desequilibrios y falencias que provocó la crisis del 2009.

6.3. Impacto financiero del plan de marketing

Para la inversión se tomará parte de las utilidades generadas por la compañía, ya que los directivos de la empresa consideran que la implementación del plan es necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales e incrementar la operatividad de la empresa; además se esperan beneficios mucho mayores y continuos.

Claramente la empresa SCANEQ mueve grandes cantidades de capital, por lo cual una inversión de este tamaño puede procederse con mayor facilidad que en otro tipo de empresas.

“Toda propuesta se analiza en tres escenarios: pesimista, realizable y optimista.”⁷²
Para la elaboración del flujo de efectivo se formulará un escenario optimista realizable con un incremento del 20% sobre las ventas.

⁷² ORTIZ Héctor, Análisis financiero aplicado, Editorial cordillera, 13 edición, Colombia, 2006, p.168.

6.3.1. Proyección financiera aplicada la propuesta de marketing.

CUADRO N° 29: Ventas proyectadas de acuerdo a la propuesta de marketing

AÑO	PRIMER INTERVALO	%	INCREMENTO CALCULADO	VENTAS TOTALES PROYECTADAS
2011	4.493.352,48	20%	898.670,50	5.392.022,98
2012	5.392.022,98	20%	1.078.404,60	6.470.427,57
2013	6.470.427,57	20%	1.294.085,51	7.764.513,09
2014	7.764.513,09	20%	1.552.902,62	9.317.415,70
2015	9.317.415,70	20%	1.863.483,14	11.180.898,84

Fuente: Archivos de la empresa

Elaborado por: La Autora

Las ventas y costos de ventas se proyectarán de acuerdo al porcentaje esperado del 20%, tomando en cuenta que actualmente el costo de ventas representa aproximadamente el 76% sobre las ventas totales. Sin embargo para la proyección se tomará un porcentaje referencial del costo de ventas equivalente al del 70% sobre las ventas; producto del incremento del inventario y políticas inherentes a la eficiencia operativa.

Cabe recalcar que el costo de ventas representa un porcentaje muy elevado debido a los amplios costos acreditados a los movimientos de capital e inversión que se realizan en la adquisición de los automotores, repuestos y autopartes, añadidos del proceso de importación y aranceles.

Además se puede observar en el cuadro N°24 que las cifras del balance de resultados son elevadas, pues este tipo de empresas manejan enormes cantidades de capital en relación a otras que no requieren mayor inversión; por lo cual una utilidad líquida mínima representa jugosas ganancias para los accionistas. El problema es que se

requiere un monto de inversión muy elevada que escapa de las condiciones de las empresas ecuatorianas.

Por otro lado, también se añadirá la cuenta Descuento en ventas presentada como alternativa en la propuesta de marketing, tomando en cuenta que el 31% de las ventas totales se realizan a contado; tomando como base el 3.5% promedio entre las dos alternativas presentadas, sobre el monto de las ventas parciales de cada año

También se añadirán la cuenta Comisiones a vendedores, representada por el 0.5% del monto total sobre las ventas proyectadas en cada año. Las cuentas de gastos existentes en el balance que proyectarán de acuerdo a la tasa de crecimiento registrada en cada cuenta añadido la tasa de inflación.

Para los gastos operacionales que realiza la empresa se tomará en cuenta la tasa de inflación promedio vigente al año 2010 de 4.73%, (el cálculo se adjunto en anexos); para evitar posibles fluctuaciones y un porcentaje adicional considerado en base al incremento de las ventas, costo de ventas, operatividad de la empresa y nivel de la inversión en cuestión, el cual se especifica en el cuadro N°24.

Además se añaden los rubros incluidos en la propuesta en las cuentas correspondientes tales como: descuento en ventas, sueldos y salarios, comisión a vendedores, promoción y publicidad, y todos los añadidos en el plan. Se puede observar en el cuadro N°24 que algunas cifras aparecerán en el primer año proyectado, debido a que inmiscuyen únicamente una sola inversión.

Cabe recalcar que la cuenta Sueldos y Salarios se incrementa en una cantidad equivalente a \$10.800 en el Año 1 por la contratación de 3 promotores de ventas con un sueldo base de \$300.00. A partir del año 2 se establece el respectivo incremento por fluctuaciones que pueda presentar la economía. El mismo procedimiento se realiza para los beneficios sociales.

El resultado de esta figura, se puede verificar en la utilidad del ejercicio, que sin duda alguna presenta un comportamiento positivo y ajustado a los objetivos planteados.

Cada año las utilidades líquidas se incrementan sustancialmente pese a los egresos añadidos de la propuesta.

Para cuentas constantes como Los Gastos de administración, Mantenimiento y Servicios básicos se ha tomado como referencia una tasa de crecimiento histórica en base a los movimientos percibidos en los años anteriores y el incremento de la operatividad de la empresa.

Las cuentas que se afectan directamente por el incremento de las ventas y por ende de la operatividad de la empresa como: Gastos de ventas, Seguros y Reaseguros e Impuestos se incrementan en un porcentaje similar a las ventas por su asociación estrecha. Estos conceptos están vinculados a las ventas debido a la actividad de la empresa: importaciones.

Los rubros asociados a la propuesta de marketing que se aplican en todos los años están aproximados de acuerdo a la tasa de inflación. Se estima que los gastos financieros disminuirán debido al incremento de los ingresos y recursos de la empresa, nivel de liquidez y crecimiento en general, por lo cual ya no se aplicará un excesivo financiamiento bancario.

CUADRO N° 30: Estado de resultados proyectado de acuerdo a la propuesta de marketing

CUENTA	AÑOS PROYECTADOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS	1.119.114,37	1.472.345,79	1.922.105,21	2.492.874,57	3.215.067,46
Ventas	5.392.022,98	6.470.427,57	7.764.513,09	9.317.415,70	11.180.898,84
Venta de Vehículos	3.676.106,63	4.043.717,30	4.448.089,02	4.892.897,93	5.382.187,72
Servicio técnico y mantenimiento	573.863,46	631.249,80	694.374,78	763.812,26	840.193,48
Venta de Repuestos y Autopartes	692.717,64	761.989,41	838.188,35	922.007,18	1.014.207,90
Costo de ventas	4.214.405,16	4.927.877,64	5.758.162,90	6.723.447,17	7.844.518,63
Descuento de ventas	58.503,45	70.204,14	84.244,97	101.093,96	121.312,75
Utilidad bruta en ventas	1.119.114,37	1.472.345,79	1.922.105,21	2.492.874,57	3.215.067,46
EGRESOS	430.673,92	421.703,89	440.825,03	462.643,53	487.487,43

GASTOS OPERACIONALES	393.254,38	387.539,85	409.633,27	434.165,45	461.486,95
Gastos de Ventas	29.845,06	32.363,99	35.095,51	38.057,57	41.269,63
Gasto Mantenimiento	1.154,11	1.251,51	1.357,14	1.471,68	1.595,89
Otros Gastos de ventas	1.821,81	1.975,57	2.142,31	2.323,12	2.519,20
Gastos de Administración	2.063,82	2.238,01	2.426,89	2.631,72	2.853,84
Sueldos y Salarios	78.176,50	79.740,03	81.334,83	82.961,53	84.620,76
Beneficios sociales	15.322,31	15.628,76	15.941,33	16.260,16	16.585,36
Servicios básicos	7.625,05	8.268,60	8.966,47	9.723,24	10.543,88
Impuestos	9.287,07	10.070,90	10.920,89	11.842,61	12.842,12
Seguros y Reaseguros	38.608,49	41.867,05	45.400,63	49.232,44	53.387,66
Provisiones	44.414,99	48.163,61	52.228,62	56.636,71	61.416,85
Depreciaciones	84.520,46	84.520,46	84.520,46	84.520,46	84.520,46
Gastos añadidos a la Propuesta de Marketing					
Comisiones a vendedores	26.960,11	32.352,14	38.822,57	46.587,08	55.904,49
Honorarios Profesionales	3.360,00	3.518,93	3.685,37	3.859,69	4.042,25
Gastos varios capacitaciones empleados	1.000,00	1.047,30	1.096,84	1.148,72	1.203,05
Alquiler de localidades para charlas a clientes	3.200,00	3.351,36	3.509,88	3.675,90	3.849,77
Materiales, herramientas y añadidos para las charlas	3.440,00	3.602,71	3.773,12	3.951,59	4.138,50
Compra e Instalación del buzón de Sugerencias	530,00				
Volantes, trípticos y papelería	480,00	502,70	526,48	551,38	577,46
Compra de líneas telefónicas	164,00				
Impresión de manuales y catálogos	9.044,00				
Viáticos y Viajes a empleados	2.200,00	2.304,06	2.413,04	2.527,18	2.646,71
Compra de Artículos Publicitarios	4.685,00	4.906,60	5.138,68	5.381,74	5.636,30
Compra de revistas de transporte	360,00				
Adquisición y equipamiento de los stands de venta.	3.750,00				
Alquiler de áreas Stands de venta	4.440,00	4.650,01	4.869,96	5.100,31	5.341,55
Instalación de cenefa luminosa de panaflex y film traslúcido	6.000,00				
Instalación de rótulos internos para cada departamento dentro de la empresa.	69,60				
Adquisición de uniformes para el personal	4.992,00				
Elaboración de vallas publicitarias:	760,00				
Alquiler de herramientas y espacio vallas publicitarias	1.440,00	1.508,11	1.579,45	1.654,15	1.732,39
Gastos Patrocinio de la empresa	3.540,00	3.707,44	3.882,80	4.066,46	4.258,80

GASTOS NO OPERACIONALES	37.419,53	34.164,03	31.191,76	28.478,08	26.000,49
Gastos Financieros	37.419,53	34.164,03	31.191,76	28.478,08	26.000,49
UTILIDAD NETA	688.440,45	746.544,83	809.553,21	877.879,50	951.972,53
15% trabajadores	103.266,07	111.981,72	121.432,98	131.681,93	142.795,88
25% impuesto a la renta	146.293,60	158.640,78	172.030,06	186.549,39	202.294,16
10% Reserva Legal	43.888,08	47.592,23	51.609,02	55.964,82	60.688,25
UTILIDAD DEL EJERCICIO	394.992,71	428.330,09	464.481,15	503.683,36	546.194,24

Fuente: Análisis Financiero

Elaborado por: La Autora

Como se puede visualizar en el Cuadro N°25 las ventas crecen notablemente según el incremento esperado, a pesar de que los egresos también se incrementan notablemente, se reflejan cifras muy provechosas respecto a las utilidades líquidas. Sin duda, la propuesta de Marketing es el actor principal de este suceso; lo cual podría representar la recuperación y expansión tan buscada de la empresa.

CONCLUSIONES:

- El sector automotriz es un mercado en expansión altamente competitivo, que en los últimos años ha crecido imponentemente respecto a las otras industrias. Representa una porción económica altamente dinámica que contribuye al desarrollo económico de país y genera empleo.
- El año 2009 el sector automotriz sufrió una severa caída en sus niveles de crecimiento debido a las medidas económicas adoptadas por el Presidente Correa, que promulgó las “salvaguardias” en busca de bloquear las importaciones y equilibrar la balanza de pagos.
- Aunque hubo una disminución parcial de las importaciones, la producción nacional de la industria automotriz también disminuyó sus cifras. Se perdieron grandes proyectos de inversión extranjera, hubo recortes de personal y replanteamientos en los presupuestos de las concesionarias.
- Actualmente las salvaguardias impuestas fueron ya eliminadas, y algunas empresas afectadas empiezan a recuperarse paulatinamente, después de este grave declive. Se tienen proyecciones positivas respecto a la industria en general.
- La ciudad de Quito representa el 42,48% sobre las ventas totales en el Ecuador; sin duda es el centro de operación de la industria. Esto se debe a la amplia oferta y demanda que ha surgido desde los últimos años en la capital.
- La empresa “Scaneq” presenta desde sus inicios un crecimiento tardío; por lo cual su desarrollo ha sido restringido durante los últimos años. Este hecho se refleja en los recursos financieros limitados al igual que la deficiente estructura administrativa y de servicios.
- A pesar de la fuerte inversión que se realizó en infraestructura y tecnología de las nuevas instalaciones, no se produjeron los beneficios esperados que busca la empresa, debido a la falta de satisfacción y admisión por parte de los clientes, y a la escasez de estrategias innovadoras.

- La marca Scania a nivel mundial es reconocida por su prestigio y calidad extrema, producto de las enormes inversiones que realiza en investigación y tecnología, con el objetivo de perfeccionar e innovar sus productos constantemente y afianzar el enorme compromiso que tiene con el medio ambiente.
- La empresa “Scaneq” tiene grandes oportunidades para expandirse como empresa debido a que distribuye oficialmente los automotores de mayor reconocimiento internacional y nacional por su tecnología y desarrollo; sin embargo las debilidades y falencias internas tienen mayor peso sobre sus ventajas.
- Aunque la empresa “Scaneq” posea experiencia y trayectoria en el mercado, no se refleja el crecimiento esperado de los ingresos y utilidades anexas a su operatividad; sino más bien un bloqueo en su desarrollo, producto de la falta de políticas y estrategias adecuadas.
- El marco competitivo está delimitado por las marcas de origen europea que comercializan en el Ecuador, debido a sus estructuras y funcionalidades modernas adecuadas y especializadas para un segmento objetivo específico en el segmento de transporte pesado.
- La empresa “Scaneq” se encuentra en la última posición respecto a la competencia en mención, debido su gestión inestable y deficiente; que deja en desventaja total a la empresa.
- El mercado objetivo está compuesto en forma general por transportistas formales e informales que necesiten automotores de elevado tonelaje y capacidad con ingresos medios, por su facilidad de negociación y apertura. con una alta percepción por la marca, calidad y servicio.
- El estudio de mercado refleja un desconocimiento total sobre la trayectoria y función de la empresa por parte de las personas inmiscuidas en el medio del transporte. Aquellas que conocen sobre los servicios de la empresa y son usuarios activos, tienen una percepción extremadamente baja.

- Los transportistas consideran que la calidad, tecnología y capacidad de un automotor son las características principales en su elección final; lo cual es una ventaja substancial para la empresa también un porcentaje muy significativo considera el precio como factor elemental
- Se propone una propuesta de marketing ajustada a las condiciones actuales de la empresa, en busca de mejorar el posicionamiento y reconocimiento comercial en el medio de los transportistas. También se busca renovar la imagen corporativa de la empresa ofreciendo un nuevo panorama a los clientes potenciales.
- Se intensificarán agudamente los canales de distribución por medio de la capacitación exhaustiva de los vendedores. También se incrementarán los sistemas de información a través de los nuevos stands de venta con sus respectivos promotores que tienen por objetivo dar a conocer la imagen de la empresa.
- Todos los involucrados con la empresa “Scaneq”: clientes, directivos, proveedores, y demás añadidos deberán participar directa o indirectamente en el proceso de mejora y crecimiento que propone este proyecto.
- La proyección de ventas sin el plan de marketing presenta una tendencia a la baja, debido a la crisis financiera que sucedió en el año 2009 y al crecimiento limitado que registra la empresa
- Con el presente plan de marketing se tienen como proyección un incremento del 20% sobre las ventas totales; también incrementarán los egresos debido a los rubros asociados a la inversión.
- Se puede apreciar que las cifras correspondientes a utilidades netas incrementan substancialmente período tras período aproximadamente en un 35% sobre las ventas totales; esto es resultado del incremento de la operatividad de la empresa, lo que incita al desarrollo sostenido y acelerado en potencia.

RECOMENDACIONES

- ⇒ Los ejecutivos de la empresa deben estar conscientes de que las estrategias de marketing son la mejor herramienta para mejorar sus niveles de ventas.
- ⇒ Promocionar los servicios de la empresa y comercializar el producto en forma directa en las empresas de transporte de trayectoria tratando de establecer vínculos y relaciones de larga duración, mediante beneficios, promociones, descuentos y añadidos.
- ⇒ Se recomienda que la empresa debe establecer un esquema para el seguimiento y evaluación continuos de la presente propuesta de marketing; con el fin de medir la efectividad buscada de cada una de las estrategias y la participación de cada uno de los actores involucrados en el Plan.
- ⇒ Sería óptimo que la empresa elimine su aislamiento de la industria mejorando sus relaciones con la competencia, con el fin de profundizar el análisis y examen de las diversas posiciones que mantienen sus contendientes en busca de alianzas o acuerdos que puedan beneficiar a “Scaneq”.
- ⇒ Sería imprescindible dinamizar el proceso de importación y distribución que posee la empresa. En la propuesta no se profundiza el tema debido a las limitaciones de información y alternativas que mostraron los directivos. Sin embargo este problema es considerado una de las mayores debilidades que “Scaneq” debe atacar ágilmente
- ⇒ Es necesario tener mucha cautela en el trato que se brinda hacia los clientes, pues la mayoría de ellos son extremadamente susceptibles y cualquier incoherencia y malentendido podría repercutir en la percepción que puedan captar.
- ⇒ Cuando cualquier usuario nuevo o cliente interesado realice visitas a las instalaciones en busca en propuestas de negocio e información, es necesario

registrar los datos del cliente cuidadosamente para reactivar la base de datos que manejarán los promotores, vendedores y asignados.

- ⇒ La empresa debe estar preparada para cualquier contingencia del medio, mediante una planificación estratégica exhaustiva que controle los procesos, sistemas, inversiones y capital de la empresa.
- ⇒ Las herramientas que se proponen en el presente plan deben ser innovadas continuamente de acuerdo a las condiciones y expectativas futuras de los clientes y el entorno
- ⇒ Las estrategias de patrocinio deben ampliarse a nuevas asociaciones y gremios que reflejen mayor trascendencia en el medio de acuerdo a los períodos futuros.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ✓ COHEN, W., *El Plan de Marketing*, Editorial Deusto, 5º edición, Bilbao-España 1989.
- ✓ DÍAZ DE SANTOS, J., *La estrategia básica del Marketing*, McGraw Hill Editorial, Madrid-España 1990.
- ✓ FERNÁNDEZ, A., *Investigación de Mercados: Obtención de la Información*. 2º Edición, Editorial Civitas Ediciones S. L., Madrid-España 1999.
- ✓ HIEBING, Roman G. Jr. *Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá-Colombia, 1994.
- ✓ KINNEAR, T. C.; Taylor, J. R., *Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado*, 6º Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá-Colombia 1997.
- ✓ KOTLER, P. y ARMSTRONG, G., *Fundamentos de Marketing*, 6º edición, Prentice Hall editorial, México-México 2003.
- ✓ KOTLER, Philip; *Dirección de Mercadotecnia*, 8º edición, Bilbao-España, 2005.
- ✓ LAMBIN, Jean-Jaques, *Marketing estratégico*. 3º edición. Madrid: McGraw-Hill, 1995.
- ✓ MAKENS, J., *El Plan de Marketing*, 4º edición, Editorial Hispano Europea, Barcelona-España 1990.
- ✓ MALHOTRA, N. K., *Investigación de mercados: Un enfoque práctico*. 2º edición, Editorial Prentice Halll, México-México 1996. p. 96.
- ✓ SANCHEZ. Juliano, *Promoción de Ventas*, México, 1999, Editorial Continental S.A, Bogotá-Colombia, 2007
- ✓ STANTON, William, *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill, 10º edición, Madrid-España 1999.
- ✓ VAN HORNE, James; *Fundamentos de administración Financiera*, 5º edición, Editorial Preston, Madrid-España, 2001, p. 19

PAGINAS WEB

- ✓ *Anuario 2009*, Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, diciembre 2009, www.aeade.net.
- ✓ *Calidad de la marca Scania*, <http://www.scania.es/trucks/>.
- ✓ *Ficha técnica Scania G-420*; www.scania.com.es.
- ✓ *Información general*, www.fenacotip.com.ec
- ✓ *Información general*, www.fenatrape.com.ec
- ✓ *La tecnología del futuro*, febrero del 2010, www.mitecnologico.com
- ✓ *Página web oficial de StarMotors*, www.starmotors.com.ec

REVISTAS

- ✓ Revista Planeta Camión
- ✓ Revista Transcamión

DOCUMENTOS INSTITUCIONALES

- ✓ AEADE: Asociación de Empresas Automotrices Ecuatorianas, *Anuario 2009*, marzo del 2010.
- ✓ Banco Central del Ecuador, *Cifras Históricas Balanza Comercial*, 2010.
- ✓ Ministerio de Industrias y Productividad, *Medida de Salvaguardia*, Febrero de 2009.
- ✓ Ministerio de Industrias y Productividad, *Sector Automotriz*, 2010

ANEXOS

INFLACIÓN DEL ECUADOR (ÚLTIMOS AÑOS)

FECHA	PORCENTAJE
31/10/2008	9,85%
30/11/2008	9,13%
31/12/2008	8,83%
31/01/2009	8,36%
28/02/2009	7,85%
31/03/2009	7,44%
30/04/2009	6,52%
31/05/2009	5,41%
30/06/2009	4,55%
31/07/2009	3,85%
31/08/2009	3,34%
30/09/2009	3,29%
31/10/2009	3,50%
30/11/2009	4,02%
31/12/2009	4,31%
31/01/2010	4,44%
28/02/2010	4,30%
31/03/2010	3,36%
30/04/2010	3,21%
31/05/2010	3,24%
30/06/2010	3,28%
31/07/2010	3,40%
31/08/2010	3,82%
30/09/2010	3,44%

4,72%

Se estima un porcentaje promedio de la tasa de inflación, regido como 4,72%, estimado en base al porcentaje de cada año.

PROMEDIO	4,73%
-----------------	--------------

Fuente: Estadísticas del BCE

La tasa de inflación está fijada de acuerdo a la media geométrica, determinando un 4.73% (promedio).

	x	y	xy	y²
AÑOS	VENTAS TOTALES			
2006	5508124,21	-2	-11016248,42	4
2007	5.708.108,87	-1	-5708108,87	1
2008	5.985.586,80	0	0	0
2009	4.346.069,27	1	4346069,27	1
2010	4.493.352,48	2	8986704,96	4
VENTAS TOTALES	26041241,63	0	-3391583,06	10

METODO EXTRA POLACION

$$1^{\circ} \ 26041241,63 = 5A+0B$$

$$2^{\circ} \ (-3391583,06)= 0A+10B$$

$$A = 5208248,326$$

$$B = -339158,306$$

REEMPLAZO ECUACION LINEAL

$$Y = a + bX$$

$$y = 5208248,33 - 339158,31(X)$$

AÑO PROYECTADO	VENTAS EN DOLARES
2011	4.190.773,41
2012	3.851.615,10
2013	3.512.456,80
2014	3.173.298,49
2015	2.834.140,18

HOJA MEMBRETADA



“POTENCIA. CALIDAD Y TECNOLOGÍA EN UN SOLO AUTOMOTOR”



Dirección: Av. Maldonado kilómetro 13, calle S55A, Sector “Guamani”. Teléfonos:(593)2-6046525
Fax: (593) 2-6046526 E-mail: pablo.sevilla@scaneq.com.ec

ITINERARIO VIAJE A CARTAGENA DE INDIAS/COLOMBIA



Incluye

- ☐ Pasaje aéreo
- ☐ Traslado en servicio Privado Aeropuerto / Hotel / Aeropuerto.
- ☐ 4 Noches en hotel a elección
- ☐ Todos los gastos pagados
- ☐ Visita a la Ciudad en Servicio privado por 4 horas. Recorriendo los principales monumentos de la ciudad colonial.
- ☐ Cargos por combustible y seguridad, servicios e impuestos

ITINERARIO AGENCIA DE AVIAJES “COLOMBS CLUB”

DIA 1: LLEGADA, AEROPUERTO INTERNACIONAL RAFAEL NÚÑEZ CARTAGENA DE INDIAS.

Visita al castillo de san Felipe de Barajas es una fortaleza militar en la ciudad de Cartagena de Indias construida por los españoles durante la época colonial en lo que hoy es Colombia. Fue la más grande de las fortalezas españolas construidas en el continente Americano. La construcción comenzó en el año de 1536 con el nombre de Castillo de San Lázaro, ampliada en 1657.

DIA 2: PASEO A LAS MURALLAS DE CARTAGENA



Es un yacimiento arqueológico del siglo III a. C. en el que se pueden contemplar las primeras murallas de la ciudad construidas por los cartageneros.

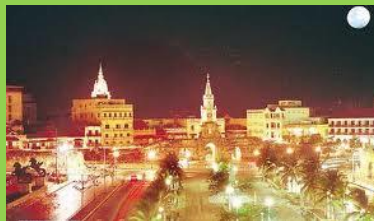
Organización de un “tour” por los lugares más hermosos de la ciudad heroica; la catedral del reloj y sus alrededores.

DIA 3: VISITA Y TOMA DE FOTOS CON LA INDIA CATALINA, La India Catalina es uno de los personajes indígenas de la historia del pueblo colombiano durante el periodo de colonia española en el actual departamento de Bolívar. El monumento a la India Catalina se encuentra en la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia, (la llamada ciudad heroica).

Visita a las playas de la isla del rosario, uno de los atractivos turísticos más conocidos y exuberantes de Cartagena De Indias.

Visita a la plaza municipal, en donde se encuentra la alcaldía de Cartagena y la sede de la Gobernación de Bolívar.

SALIDA NOCTURNA, Disfrute de las mejores fiestas están en Cartagena, salida al centro nocturno “PICKS” a unas calles del hotel



DIA 4: SALIDA EN LA TARDE, VISITA A LA CATEDRAL EN EL NORTE DE CARTAGENA, la cual está ubicada a unos 40 minutos del hotel.

➤ LAS COMIDAS TÍPICAS MÁS DELICIOSAS DE CARTAGENA

Contenido nutricional cazuela de mariscos: su contenido se basa en sus altos niveles de proteínas, fosforo y vitaminas (ya que es a la naranja). Cebiche: contiene vitaminas, minerales y carbohidratos, así como también es bajo en grasas y en calorías. Torta de queso: contiene proteínas, acido láctico, carbohidratos y no aumenta el colesterol así que es bueno para la salud.