



**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES PARA EVALUAR SU IMPLEMENTACIÓN EN  
LA EMPRESA MACAR**

TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO  
PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERA EN CIENCIAS  
EMPRESARIALES CON CONCENTRACIONES EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL, FINANZAS Y FINANZAS INTERNACIONALES.

Autor  
**María Isabel Mantilla Saá**

Tutor  
**Felipe Rendón**

**Samborondón, Octubre del 2013**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación a Dios, por haberme permitido vivir en este mundo y con sus enseñanzas, haber fomentado en mí, fuerzas de seguir adelante en mi diario vivir. A mis padres, Francisco Mantilla y Alexandra Saá por inculcarme esas enseñanzas y brindarme el apoyo incondicional que he recibido desde el primer día de mi vida. Sin ellos tres, no habría alcanzado este logro. Todo lo que soy, hasta el día de hoy, se lo debo a ellos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco sobre todo a Dios y a mis padres que han permitido que logre culminar mis estudios en esta prestigiosa universidad. A mi esposo por su incansable apoyo absoluto. A los profesores, por empaparme de sus conocimientos, asesoría y orientación; y a las personas que han colaborado en la realización de este trabajo de titulación, como es el caso de mi Tutor, Ing. Felipe Rendón y de mi mejor amiga, Kenia Barrientos.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1	Problematización.....	2
1.1.2	Delimitación del problema.....	5
1.1.3	Formulación del problema.....	5
1.1.4	Sistematización del problema.....	5
1.2	OBJETIVOS .....	5
1.2.1	Objetivo General de la investigación.....	5
1.2.2	Objetivos Específicos de Investigación.....	6
1.2.3	Análisis de los objetivos.....	6
1.3	JUSTIFICACIÓN .....	7
1.3.1	Teórico .....	8
1.3.2	Metodológico.....	8
1.3.3	Práctico .....	8

### CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

2.1	MARCO TEÓRICO.....	9
2.1.1	Administración de la pequeña empresa.....	9
2.1.2	Los administradores de la organización que aprenden.....	10
2.1.3	Análisis del Mercado.....	11
2.1.4	Posicionamiento y diferenciación del producto.....	12
2.1.5	Estrategias de Productos.....	12
2.1.6	Toma de decisiones del consumidor.....	13
2.1.7	Plan Financiero para las pequeñas empresas.....	14
2.1.8	Análisis de la Competencia.....	16
2.1.9	Las cinco fuerzas competitivas .....	17
2.1.10	Estrategia de precios.....	18
2.1.11	Tácticas para la fijación de precios.....	18
2.1.12	Ventas personales en los negocios pequeños.....	19
2.1.13	Pronóstico de Ventas.....	20
2.1.14	Motivación en las microempresas.....	21
2.2	MARCO CONCEPTUAL.....	21
2.2.1	Conceptualización de Variables .....	24

### **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

3.1	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	25
3.2	LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA .....	25
3.2.1	Características de la población .....	25
3.2.2	Delimitación de la población.....	25
3.2.3	Tipo de Muestra .....	25
3.2.4	Tamaño de la muestra .....	26
3.2.5	Proceso de selección .....	26
3.3	MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	26
3.3.1	Métodos teóricos y empíricos.....	26
3.3.2	Técnicas e Instrumentos. ....	27
3.4	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN... ..	27

### **CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1	ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE.....	
4.2	INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	32
4.3	ANÁLISIS MACROECONÓMICO.....	33
4.3.1	Análisis de ventas de autos nuevos en el País. ....	33
4.3.2	Participación en el mercado automotor. ....	34
4.3.3	Efectos en el mercado de Accesorios para vehículos. ....	35
4.3.4	Autos usados. ....	36

### **CAPÍTULO V PROPUESTA**

5.1	DATOS INFORMATIVOS.....	38
5.2	JUSTIFICACIÓN .....	38
5.3	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	39
5.4	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD .....	39
5.5	FUNDAMENTACIÓN.....	39
5.5.1	Plan de fidelidad del cliente.....	39
5.5.2	Segmentación de Mercado. ....	40
5.5.3	Claves para el Posicionamiento. ....	41
5.5.4	Administración de las relaciones con los clientes. ....	42
5.5.5	Capacitación y desarrollo al empleado no gerencial. ....	43
5.5.6	Publicidad y promoción de venta.....	44
5.6	MICROENTORNO DE LA EMPRESA.....	45
5.6.1	Portafolio de Productos. ....	45
5.6.2	Precio .....	45
5.6.3	Plaza .....	46
5.6.4	Promoción .....	46
5.6.5	Clientes .....	46
5.6.6	Proveedores .....	46
5.6.7	Competencia .....	47
5.6.8	Tecnología .....	47

5.7	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....	47
5.8	ACTIVIDADES.....	49
5.8.1	Planeamiento Estratégico .....	49
5.8.2	Estructura de Organización Interna.....	52
5.8.3	Capacitación al personal .....	54
5.8.4	Mercado Meta .....	54
5.8.5	Plan de fidelidad del cliente.....	55
5.8.6	Renovación de la Imagen del negocio. ....	57
5.8.7	Análisis del Modelo de las 5 fuerzas de Porter. ....	57
	<input type="checkbox"/> Amenaza de los nuevos competidores.....	57
	<input type="checkbox"/> Rivalidad entre los competidores existentes .....	58
	<input type="checkbox"/> Poder de negociación de los proveedores .....	58
	<input type="checkbox"/> Poder de negociación de los clientes.....	58
	<input type="checkbox"/> Amenaza de productos sustitutos.....	58
5.8.8	Ventaja Comparativa.....	59
5.8.9	Convenios .....	60
5.8.10	Publicidad por Internet .....	60
5.8.11	Materiales de Promoción.....	61
5.8.12	Confección de Uniformes .....	62
5.9	RECURSOS .....	63
5.9.1	Asignación del Presupuesto.....	63
5.9.2	Cronograma de Implementación del Presupuesto .....	63
5.10	ANÁLISIS FINANCIERO .....	64
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>84</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>85</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>86</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>87</b>
	Ficha Inteligente .....	87
	Modelo de Encuesta .....	91

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2	Conceptualización Variables.....	24
Tabla 3	Descripción de la propuesta.....	48
Tabla 4	FODA.....	51
Tabla 5	Costo Ambientadores.....	56
Tabla 6	Diferido sin intereses.....	56
Tabla 7	Ventaja comparativa .....	59
Tabla 8	Canje de Cupones .....	62
Tabla 9	Presupuesto para implementar el diseño de estrategias .....	63
Tabla 10	Cronograma del Presupuesto. ....	63
Tabla 11	Inversión Total .....	64
Tabla 12	Activos Fijos de la propuesta .....	64
Tabla 13	Capital Trabajo.....	65
Tabla 14	Valor Actual Activos Fijos.....	65
Tabla 15	Estado Situación Inicial.....	66
Tabla 16	Costos Anuales .....	70
Tabla 17	Gastos Anuales.....	70
Tabla 18	Sueldos y Salarios .....	71
Tabla 19	Costos Mensuales .....	72
Tabla 20	Costos Mensuales .....	73
Tabla 21	Gastos Mensuales .....	73
Tabla 22	Ventas Mensuales Proyectadas.....	74
Tabla 23	Punto de Equilibrio.....	76
Tabla 24	Proyección Anual Ventas.....	77
Tabla 25	Estado de Resultados Año #1.....	78
Tabla 26	Estado de Resultados Proyectados .....	79
Tabla 27	Flujo Efectivo Año 1 .....	80
Tabla 28	Flujos Efectivo Operativo Anuales .....	81
Tabla 29	Rentabilidad .....	81
Tabla 30	Balance General Proyectado .....	82
Tabla 31	Índices Financieros .....	83

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1	Diagnóstico del problema.....	3
Gráfico N°2	Pronóstico del problema. ....	4
Gráfico N°3	Control del problema.....	4
Gráfico N°4	Fuerzas Competitivas. ....	17
Gráfico N°13	Venta Totales de Vehículos .....	33
Gráfico N°14	Ventas Totales Vehículos Nuevos 2011-2013 .....	33
Gráfico N°15	Participación por Provincia 2012.....	34
Gráfico N°16	Participación Mercado Marcas.....	34
Gráfico N°17	Misión.....	49
Gráfico N°18	Visión .....	49
Gráfico N°19	Organigrama .....	52
Gráfico N°20	Buzón Sugerencias.....	55
Gráfico N°21	Ambientadores Tropifresh.....	56
Gráfico N°22	Tarjetas de descuento .....	56
Gráfico N°23	Imagen anterior de Macar .....	57
Gráfico N°24	Nueva Imagen de Macar.....	57
Gráfico N°25	Página comercial en Facebook.....	61
Gráfico N°26	Materiales de Promoción .....	61
Gráfico N°27	Uniformes del Personal.....	62



## RESUMEN

El presente trabajo de titulación sobre el “Diseño de estrategias administrativas y comerciales para evaluar su implementación en la empresa Macar”, tiene como objetivo principal aplicar los conocimientos obtenidos a través de la carrera universitaria y aquellos obtenidos de investigaciones de campo efectuadas durante esta propuesta.

La empresa Macar se dedica a la comercialización de accesorios para automóviles en la ciudad de Guayaquil. En la actualidad el mercado automotriz está siendo más competitivo, gracias a que en la última década se han incrementado las importaciones de vehículos. En vista de todo aquello, el presente trabajo busca hacer frente las dificultades que este mercado genera. Mediante un diseño de estrategias administrativas y comerciales, se quiere lograr un incremento significativo en sus ventas, captar más clientes y obtener un posicionamiento en el mercado.

Este trabajo de investigación está compuesto por cinco capítulos que se dividen según su contenido en la parte investigativa, descriptiva, analítica y aplicativa. Todos guardan correlación con la finalidad de alcanzar los objetivos de la propuesta, anteriormente mencionados. Para el desarrollo de cada capítulo, se inicia con conceptos relacionados a la administración y comercialización.

El primer capítulo se basa en el planteamiento del problema, por medio de un diagnóstico de las causas que han impactado en la empresa. Luego se fija el objetivo general y los específicos, con el fin de establecer estrategias que permitirán la mejora del negocio.

El segundo y tercer capítulo se enfocan en la parte investigativa y descriptiva sobre temas relacionados a la propuesta. Se establece la metodología a aplicarse para obtener los resultados fijados.

El cuarto capítulo abarca los resultados obtenidos de la investigación de mercado y el último capítulo se encarga de desarrollar la propuesta aplicando todos los conocimientos obtenidos a través de la investigación. Finalizando con un análisis financiero para determinar si la propuesta es viable o no de ejecutar.

## INTRODUCCIÓN

En nuestro país la venta de vehículos está creciendo de manera extraordinaria, así como las necesidades complementarias que este mercado atrae, como lo son los accesorios de lujo. La empresa Macar abrió sus puertas hace 9 años, con la finalidad de facilitar a sus clientes respuestas oportunas, prácticas y funcionales a sus necesidades en la personalización y el equipamiento para sus vehículos en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, siendo uno de los pioneros en esa zona. Esto lo ha llevado a ser considerado uno de los mejores locales dedicados a la venta de accesorios de lujos para automóviles en esa parte de la ciudad.

Debido a la creciente demanda de accesorios automotrices se tomó la decisión de ampliar el negocio en cuanto a dimensión del terreno. Eso se dio a partir del año 2009, luego de cinco años desde su inauguración, el local pequeño fue ampliado y remodelado tres veces más de su tamaño original, todo gracias a los ahorros obtenidos desde la apertura del negocio y la entrega total de la casa, como herencia por parte del dueño, que es el suegro del gerente del local. En el lapso menor a 5 años, este negocio comercial ha sabido tener visión en cuanto a crecimiento ya que aprovechó la zona comercial en donde se encuentra situado. También lo motivó el hecho de que aparecieran nuevos locales dedicados a la misma línea de negocio en la zona de la Av. Agustín Freire.

Al paso de los años la empresa ha notado que no ha podido mantener un notable aumento sostenible de las ventas, por lo cual se desarrollará un plan estratégico para implementarlo en el negocio. El presente trabajo de titulación ayudará hacer un diagnóstico a la situación real de la empresa, para identificar el origen del problema y así encontrar los métodos necesarios para alcanzar los objetivos de la misma. Su resultado permitirá encontrar soluciones concretas a problemas relacionados con el nivel de ventas y su relación directa con los clientes, que a la vez inciden en la mejora de la empresa. Es por eso que es de vital importancia tener una investigación más detallada acerca de este tema porque la empresa obtendrá beneficios en la optimización de sus procesos administrativos y de mercadeo.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

#### **1.1.1 Problematicación.**

##### **➤ Diagnóstico**

La empresa Macar cuenta con varias líneas de accesorios para vehículos de muy buena calidad, diseños exclusivos y precios competitivos. Cabe recalcar que la modalidad de las ventas se las hace por menor. Con el paso del tiempo la empresa ha mantenido unos ingresos estables por lo que no ha habido un crecimiento sostenido en las ventas debido a la creciente competencia que existe en este nicho de mercado.

Además no se ha realizado un estudio para identificar las características, necesidades, preferencias y gustos de los clientes, para de esa forma tener conocimiento del mercado. De igual forma, no ha existido un diseño innovador de estrategias para obtener un mayor posicionamiento en el mercado.

Adicionalmente, la empresa en todos estos años se ha dedicado a crecer en cuanto a su infraestructura pero por falta de recursos no ha podido iniciar importaciones de mercadería seleccionada desde los países productores de éstas, con el fin de reducir costos y obtener más ganancias.



Gráfico N°1. Diagnóstico del problema.  
Realizado por la autora

### ➤ Pronóstico

La falta de crecimiento sostenido de las ventas durante todos estos años, desde la apertura de la empresa, podría llevar a la empresa a que no reúna pronto los recursos para poder importar sus productos. Sus precios no serían muy competitivos en un futuro ya que sus competidores se pudieran estar adelantado, por lo cual a Macar no le conviene prolongar el tiempo para lograr esto.

Su nivel de ventas, a pesar de que ha ido creciendo con el tiempo, puede que llegue a un punto en que no aumenten más si es que no se evalúa la implementación de estrategias para atraer más clientes. Depende en su totalidad de los proveedores locales, por lo cual esto pudiera repercutir en una reducción de stock en su inventario, ya que esos proveedores pueden que no traigan sus mercaderías a tiempo, porque ha existido casos en que los productos que importan se les quedan estancados en la aduana por motivos de verificación u otros problemas. En el peor de los casos, si la empresa no aumenta sus ventas, tuviera que reducir su personal o incluso reducir su infraestructura.

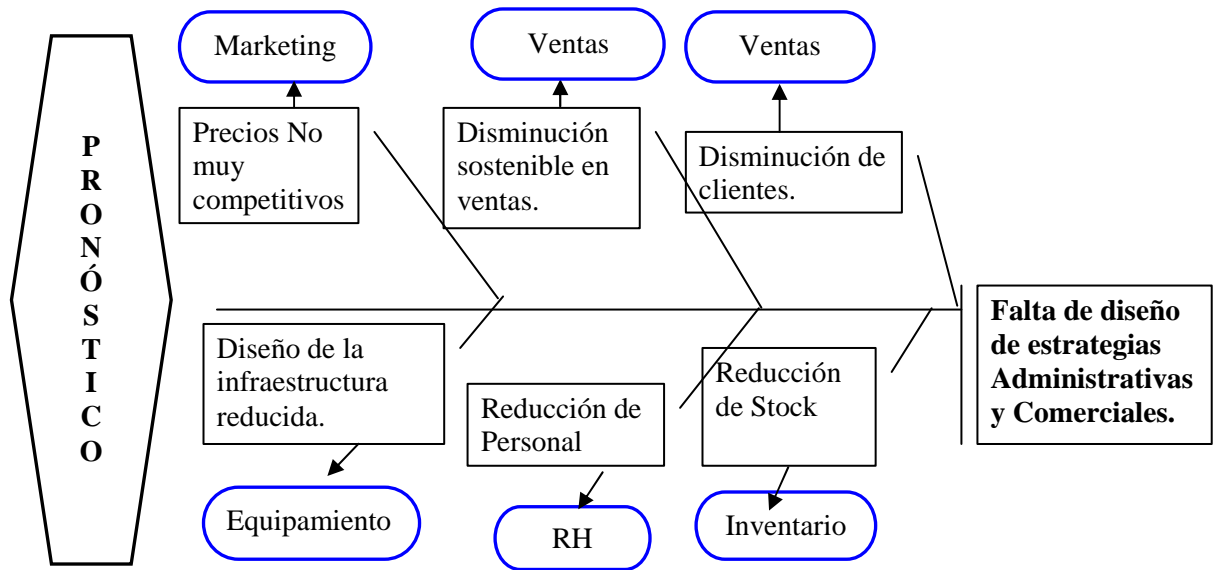


Gráfico N°2 Pronóstico del problema.  
Realizado por la autora

### ➤ **Control**

Para alcanzar los resultados esperados se necesita que la empresa plantee un diseño de estrategias administrativas y de mercadeo que ayuden a incrementar sus ventas en un crecimiento sostenido y a obtener un posicionamiento para competir en el mercado de accesorios para vehículos.

Adicionalmente, beneficiaría en su propósito un estudio adecuado del perfil de los clientes, con el objetivo de brindar una excelente calidad de servicio en las distintas líneas de productos de accesorios con precios muchos más competitivos que satisfagan las necesidades de los clientes.



Gráfico N°3. Control del problema.  
Realizado por la autora

### **1.1.2 Delimitación del problema.**

La empresa Macar se inauguró en septiembre del año 2004 en la Avenida Agustín Freire, Alborada I etapa Mz. N Solar 25. Se encuentra situado en la región costa del Ecuador al norte de la ciudad de Guayaquil, cantón Guayas.

Se usará información de la misma empresa y otras fuentes tales como libro y publicaciones que no excederá de los 5 años, para la respectiva investigación de datos que aporten al desarrollo de la propuesta.

La empresa cuenta con el Gerente Propietario, una Administradora Financiera, un Supervisor y 2 Instaladores. La población a la cual se indagará para suministro de información precisa es una cartera de clientes de 215 personas y algunas que otras empresas vinculadas al campo del negocio.

### **1.1.3 Formulación del problema.**

- ¿De qué manera influirá, en la mejora del negocio, identificar las causas que afectan el estancamiento de las ventas de la empresa Macar?

### **1.1.4 Sistematización del problema.**

- ¿Qué se requiere para poder hacer un eficiente y eficaz estudio de perfil del cliente?
- ¿Cuáles son las causas del estancamiento en las ventas de la empresa Macar?
- ¿Qué efectos produce, en la empresa, proponer estrategias administrativas y comerciales para incrementar las ventas?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General de la investigación.**

Identificar las causas que afectan el estancamiento de las ventas de la empresa Macar, del sector de accesorios automotriz en Guayaquil.

### **1.2.2 Objetivos Específicos de Investigación.**

- Analizar el mercado, identificando los distintos factores que influyen en los clientes al comprar accesorios para sus autos.
- Diagnosticar causas del estancamiento en las ventas de la empresa Macar.
- Proponer estrategias administrativas y comerciales para incrementar las ventas.

### **1.2.3 Análisis de los objetivos.**

#### ***Identificar las causas que afectan el estancamiento de las ventas de la empresa Macar, del sector de accesorios automotriz en Guayaquil.***

Las estrategias se emplean con el fin de desarrollar actividades administrativas y comerciales, que apoyen el incremento de las utilidades de la empresa. Debido al fuerte crecimiento del mercado automotor, Macar se enfrenta a cambios constantes que se convierten en desafíos y oportunidades para el desarrollo económico de ésta.

El conjunto de estrategias a implementarse, ayudará a anticipar estas acciones imprevistas y adaptarse al entorno. El diseño de estrategias permitirá ordenar los objetivos propuestos por la empresa, anticipar resultados y clasificar información que será útil para el desempeño eficiente y eficaz de la organización. Todo se verá reflejado en la obtención del crecimiento sostenido en las ventas.

#### **1. *Analizar el mercado, identificando los distintos factores que influyen en los clientes al comprar accesorios para sus autos.***

En el mercado actual, referente a la comercialización de accesorios para vehículos, existe un alto índice de competidores que van disminuyendo la participación de la empresa Macar. Al no tener conocimiento del perfil de los grupos consumidores, no se usan los recursos con eficiencia y se complica el diseño de estrategias para captar más clientes. Por tal motivo, la empresa Macar no ha tenido un aumento notable en las ventas en los últimos años, perjudicando su objetivo de importar productos de los países claves que ofertan esta clase de productos.

Para alcanzar este objetivo específico es necesario y fundamental realizar una recopilación, análisis y registro de datos relacionados al problema que tiene la empresa. La investigación de mercado se llevará a cabo por medio de la herramienta denominada encuesta. Pieza clave para conocer las necesidades, preferencias y gustos de los clientes.

Además se ampliará la investigación por medio de otras fuentes, tales como datos obtenidos por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, que es una empresa dedicada a recolectar y analizar datos referentes al mercado automotor del país. Además, investigar las leyes gubernamentales que tengan efectos directos en este campo comercial.

## **2. *Diagnosticar causas del estancamiento en las ventas de la empresa Macar.***

Al realizar un diagnóstico de la situación real de la empresa, se evidencia el problema que ha causado que no logre su meta específica. En este caso, la empresa Macar, a través de los años no ha podido tener un visible incremento en sus ventas. Al estudiar a fondo las actividades que ha realizado la empresa, tanto en el campo administrativo como comercial, se obtendrá los motivos del por qué la empresa ha mantenido casi un mismo margen en el nivel de ventas.

Para lograr este objetivo específico es necesario efectuar un análisis interno y externo de la empresa que ayudará a centrar la atención en las áreas fuertes de la empresa, donde haya más oportunidades para efectivizar los resultados propuestos.

## **3. *Proponer estrategias administrativas y comerciales para incrementar las ventas.***

Los medios para lograr los objetivos son las estrategias. Definido el problema a resolver, que en este caso es motivar a un incremento sostenible en las ventas, el siguiente paso es planificar el cómo se efectuarán los propósitos, con qué recursos y por medio de qué procesos.

La empresa Macar se regirá de distintas estrategias administrativas y comerciales junto a una planeación que consistirá en desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos, recursos de la empresa y oportunidades que este mercado ofrece.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La empresa Macar se encuentra en esta rama desde el 2004. Ha sabido extender su negocio ampliando su matriz. Cuando recién inició, hace 9 años, la región donde inauguró su local, era y es actualmente una zona muy comerciable de ventas de repuestos para automóviles. Habían pocos locales de competencia, pero poco a poco en toda la avenida se han abiertos decenas de locales grandes y pequeños que comercializan accesorios de lujo, asimilándose a la calle de los Ríos, sector al sur de Guayaquil donde se encuentra la mayor concentración de esta clase de negocios.



### **1.3.1 Teórico**

Esta investigación busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de administración, finanzas y mercadeo, encontrar nuevas e innovadoras estrategias que permita incrementar los ingresos de la empresa Macar y que ese incremento sea sostenible. Además para poder en un futuro llegar a invertir en infraestructuras y en tecnología, y así como la importación de estos productos desde los países claves que los ofertan, minimizando los costos. A la vez también la presencia de más competencia ha llevado a la Empresa Macar a estar remodelando su local cada cierto tiempo.

Con esta investigación también se quiere poder aplicar herramientas y estrategias que ayuden a obtener un posicionamiento mejor en el mercado. Macar tiene que explotar más este nicho de mercado que aún no ha sido explorado en su totalidad. Esto se debe al desconocimiento del perfil de los grupos de consumidores, lo cual genera una ineficiencia en el uso de los recursos, y evita poder realizar estrategias que capten más clientes y pueda seguir conservando a los que tiene.

No sabe la empresa si es que existe la suficiente aceptación de los accesorios por parte de los grupos de clientes, y se desconoce si el perfil del consumidor ha reducido su participación en el mercado y si es por esto que no ha permitido aumentar el nivel de ventas a un nivel mayor.

### **1.3.2 Metodológico**

Para lograr los objetivos propuestos, se acude al empleo de técnicas de investigación como el instrumento para conocer las características, necesidades, preferencias y gustos de los clientes, el cual se lo va a realizar por medio de modelos de encuestas efectuadas a cierta cantidad de consumidores. Se anexará datos históricos de la empresa; tales como su presupuesto de gastos y flujo de caja.

Se acudirá a fuentes bibliográficas tales como la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), donde se obtendrán datos estadísticos que servirán para hacer un análisis profundo del tema desde un punto macroeconómico, ya que la situación del país en el sector automovilístico afecta directamente a esta clase de negocio. Esta información obtenida para la investigación no excederá los 5 años.

### **1.3.3 Práctico**

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permitirá encontrar soluciones concretas a problemas relacionados con el nivel de ventas y su relación directa con los clientes, que a la vez inciden en los resultados de la empresa. Llegando a conocer a los consumidores ayudará a alcanzar los objetivos establecidos.

## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### 2.1 MARCO TEÓRICO

##### 2.1.1 Administración de la pequeña empresa.

Al inicio de todo negocio, el compromiso de las personas que conforman la organización es esencial. Todo gerente y empleado debe mostrar una cultura ética. Es decir que los empleados se encuentren comprometidos con un comportamiento honorable. La base radica mucho en la existencia del liderazgo para construir esa confianza, que lleve a crear una política de ética. Eso se lleva más a cabo en empresas grandes, pero al referirnos a una pequeña empresa se debe formular un código de ética enfocada en cinco principios que son:

- **Propósito:** Aquí se encontrará la misión y visión del negocio, que a la vez reflejará los valores fundamentales que guiarán en el comportamiento del negocio.
- **Orgullo:** La importancia de hacer que los empleados se sientan orgullosos de pertenecer en la empresa, ya que aportarán lo mejor de ellos mostrando un comportamiento ético.
- **Paciencia:** Al presionar a los empleados a cumplir metas a corto plazo ocasionará que ellos acudan a métodos no éticos, viendo eso como única salida inmediata.
- **Persistencia:** El compromiso del Gerente o dueño del negocio es fundamental. Si sufre caídas no es motivo para detenerse.
- **Perspectiva:** Contar con una visión motivará al dueño del negocio a realizar planes para alcanzar resultados que ayuden a esa meta. La confianza se incrementará porque sigue una ruta donde está el o los objetivos establecidos.

El código de ética ayudará a modelar y mejorar el comportamiento del negocio en varias formas. Por otra parte hay que reconocer que mucho de los propietarios de pequeñas empresas trabajan de 60 a 80 horas semanales. Esto lleva que el desempeño laboral sea ineficiente. Los gerentes no se reúnen con representantes de ventas, porque se encuentran sumergidos en el trabajo.

Pierden información del mercado sobre nuevos productos y procesos, que pudieron haber adquirido al reunirse con ellos. Incluso tomarse vacaciones parece imposible para los propietarios de negocios pequeños, ya que deben cerrar durante su ausencia.

En todo esto se puede ver agravado la salud del gerente, sus relaciones familiares y la efectividad en el liderazgo de la empresa. La clave está en que el gerente se organice y realice actividades para buscar solución al problema de la presión del tiempo. Como por ejemplo la delegación de funciones sin la necesidad de una supervisión masiva. Todo esto llevado de la mano de una eficiente capacitación a los empleados calificados. Otra de las actividades que ayudan mucho es el uso de la tecnología, como lo son los celulares, el Internet y otras herramientas similares.

El administrador o gerente se verá beneficiado con su tiempo. También la eliminación de prácticas que hacen perder el tiempo. Es necesario un plan escrito diario de las actividades de trabajo, a menudo llamado lista de pendientes. El éxito está en la organización de ideas, información y actividades.

### **2.1.2 Los administradores de la organización que aprenden.**

Las habilidades y la ejecución de acciones sólidas por parte de la administración ayudarán al negocio o empresa hacer frente a una crisis y a permanecer en buen estado, productiva y motivada. Un alto desempeño requiere un uso eficiente y eficaz de los recursos organizacionales a través de las cuatro funciones de la administración: planeación, organización, dirección y control. Para llevar estas funciones a cabo se necesita por parte de los administradores que empleen tres habilidades, que son las conceptuales, humanas y técnicas.

- **Conceptuales:** Son importantes para la parte superior de la jerarquía, es decir los gerentes.
- **Humanas:** Esencial para todos los que conforman la organización. Desde la parte superior hasta la más baja.
- **Técnicas:** Lo llevan a cabo los administradores de primera línea.

En el tiempo todo cambia, los métodos que antes se usaban en el sector administrativo ya no son los mismos que los actuales. Cambio, en vez de estabilidad, es la nueva naturaleza de las cosas y hacer más con menos.

Para tener éxito, el negocio requiere administradores talentosos. Ellos valoran a los empleados por su habilidad para pensar, formar relaciones y compartir conocimientos, lo cual es totalmente distinto a como se iba llevando la administración décadas atrás. En la actualidad ahora los administradores se han ido adaptando a nuevos niveles de enfoque.

Rediseñan la empresa hacia una organización que aprende, la cual compromete en forma total a todos los empleados en la identificación y en la solución de problemas. La organización que en serio está aprendiendo es la que su estructura está basada en equipos, por empleados más capacitados y por disponer de una gran gama de información.

### **2.1.3 Análisis del Mercado.**

La empresa debe organizar el flujo de información. El sistema más básico de datos usado por los directores es el de información interna, tales como pedidos, ventas, precios, inventario, deudas, etc. Otro sistema muy importante es el de inteligencia marketing que aporta datos sobre acontecimientos en el entorno de la organización.

Estos datos se obtiene por medio de la lectura de libros, periódicos o revistas; hablando con clientes, suministradores, distribuidores y personal dentro de la propia empresa. De ahí se puede tomar decisiones para mejorar la calidad y cantidad de su inteligencia marketing.

Hay veces que la empresa pueda necesitar de un informe puntual de mercado, un test de preferencia de algún producto o una estimación de la demanda para x región. Por tal motivo lo más conveniente y lo que más comúnmente hacen es que si no cuentan con el tiempo o capacidad necesaria para obtener esa información, acudan a contratar una compañía dedicada a estas cosas. En las corporaciones más grandes, cuentan con sus propios departamentos de investigación.

Para realizar un efectivo proceso de investigación de marketing es necesario primero definir del problema y los objetivos de la investigación que por lo cual, posteriormente se desarrollará un plan de investigación, el cual contará con fuentes de datos, métodos e instrumentos de investigación.

El último se refiere a analizar el comportamiento de los consumidores analizando datos de las cajas de los supermercados, los registros de compras por catálogo y las bases de datos de consumidores. El tercero que es la recogida de información. El cuarto paso es el análisis de la información. Se sacarán conclusiones por medio de la tabulación de los datos. El último de los pasos es la presentación de los datos. Debe ser simplificado. Es decir que se presentará lo más importante, sea por medio de cuadros o gráficos.

En el mundo comercial de hoy, los negocios que poseen más información disfrutan de una ventaja competitiva porque pueden elegir sus mercados de una mejor forma, las ofertas son mejores desarrolladas por lo que cuentan con un mejor plan de marketing. Hay que tomar en cuenta que el comportamiento del consumidor cambia constantemente.

### **2.1.4 Posicionamiento en el mercado y diferenciación del producto.**

Si una empresa desea posicionarse en un mercado específico es necesario que cuente con algunas bases para hacerlos. Por ejemplo, en lo que respecta a la característica del producto. Es decir que un producto se asocia con un atributo. Otra base de posicionamiento es el precio y la calidad del producto. Cuando un producto tiene precio bajo el cliente puede determinar que es de baja calidad y si tiene el precio alto el cliente determina que es buena calidad.

La estrategia se apegaría a los precios bajos, pero ofreciendo calidad y mejores diseños que los otros. Es la estrategia que más resultados ha dado y que la mayoría ha optado. Otra base del posicionamiento es el enfoque que se dé al producto. Se refiere a resaltar usos como medio efectivo para posicionar un producto con los compradores. Por ejemplo, hace años Ajax Cloro se sirvió de la publicidad para sugerir más de cien formas de uso de su producto.

El enfoque del consumidor del producto es otra base. Se dirige a un tipo o personalidad de usuario. Este es el caso de Cyzone, una compañía que se dedica a la venta de cosméticos y perfumes por medio de catálogos, que se encuentra dirigida a un mercado juvenil.

Otras empresas también se posicionan en base a sus competidores. Como vemos el caso de Mercedes Benz con Audi. Y finalmente tenemos el posicionamiento en base a la emoción. Se refiere a lo que el producto logra hacer sentir al consumidor. Un gran caso es la publicidad que hace Nike con la campaña "Just Do It", no especifica que debe hacer el consumidor pero da el sentimiento de lucha y coraje.

Una mezcla de bases de posicionamiento también es usada comúnmente por las empresas para llegar a un mercado meta. Hay veces que las empresas se reposicionan para mejorar o para corregir algún error en el posicionamiento. Esto se ve mucho en los fabricantes de alimentos, ya que debido a nuevos estudios científicos se revelan mayores beneficios para la salud.

### **2.1.5 Estrategias de Productos.**

Existen grandes variedades de productos que se clasifican según sus características; sean por sus atributos simbólicos y de experiencia, imagen, estilo o prestigio. Debido a la compleja constitución de muchos productos, la mejor forma de manejar la estrategia de productos es pensar en éstos como las características mencionadas anteriormente.

Todo esto porque el producto en si no es lo que tiene valor sino es el beneficio que crea para el cliente lo que realmente crea el valor real. Por ejemplo cuando un consumidor compra accesorios de lujo de alta calidad, no está adquiriendo un accesorio sino el lujo, estatus y el atractivo social.

Cualquier empresa tiene como objetivos que su negocio genere flujo de efectivo, mantener una participación en el mercado; incluso si esto requiere robar o tomar parte del mercado y de esa forma aumentar su tamaño de participación en el mismo. Todas esas metas están basadas en el desempeño que se le dé al producto, especialmente en su etapa de madurez. Los miembros de la empresa deberán diseñar estrategias con respecto al producto para alcanzar dichos objetivos.

- Uno de ellos es siempre desarrollar una nueva imagen del producto, mejorándola continuamente.
- Encontrar y atraer a nuevos consumidores del producto.
- Darle más funciones al producto, multiplicando su utilidad. Esto se logra por medio de establecer estrategias para descubrir nuevas aplicaciones y usos para el producto.
- Introducir nueva tecnología al producto. Aunque este punto entra igual en la renovación constante en el desarrollo de la imagen del mismo.

Un producto debe tener calidad suficiente como base para satisfacer las necesidades de los clientes. Gran parte de eso, lleva a la empresa a contar con éxito en sus transacciones comerciales. Establecer estrategias de productos que estén integradas con el precio, la distribución y promoción es la clave.

### **2.1.6 Toma de decisiones del consumidor.**

No es posible de establecer una relación con alguien si no se lo conoce, es por eso que es necesario tratar de entender al consumidor captando todos sus detalles. Los gustos y preferencias de los clientes siempre están cambiando. Para usar una estrategia apropiada en el segmento de mercado seleccionado, los gerentes deben tener conocimiento de la forma en cómo se comportan los clientes. Así se uno sabrá cómo es que ellos toman decisiones de compran.

Todo eso es un proceso de cinco pasos que lleva al consumidor al momento de elegir un producto u otro. Claro está que eso no supone que las decisiones de los clientes se efectuarán en ese orden a lo largo del proceso; incluso el consumidor puede dar por finalizado en proceso en cualquier momento sin que ni siquiera realice la compra.

Es por eso que existen algunos tipos de decisiones de compra del consumidor, pero ahora lo que se sabe de los cinco pasos para la toma de decisiones del cliente son: el reconocimiento de la necesidad; esto se produce cuando el cliente se expone a un estímulo interno o externo. Es decir que se enfrenta a un desequilibrio entre estados reales y deseados.

El segundo se refiere a la búsqueda de información acerca de productos por parte del cliente, que puede ser adquirida por diferentes medios como la publicidad o recomendaciones por parte de otras personas.

El siguiente paso es la evaluación de alternativas seguido por la compra, y finalmente el comportamiento del cliente posterior a la compra. Este proceso es influido por muchos factores culturales, sociales, individuales y psicológicos.

En los factores culturales se encuentran los valores y sistema de clases sociales que influyen en el comportamiento de compra. En los factores sociales intervienen los grupos de referencia, los líderes de opinión y familia, en cambio en los factores individuales existen variables como el sexo, edad, familia, personalidad y estilo de vida.

Y por último los factores psicológicos que determinan cómo perciben e interactúan los consumidores e influyen en las decisiones de sus compras. En éste incluyen percepción, motivación, aprendizaje, creencias y actitudes. Al conocer el comportamiento del consumidor al tomar decisiones, facilita a identificar mercados meta y a diseñar mezclas de marketing efectivas.

### **2.1.7 Plan Financiero para las pequeñas empresas.**

Cualquiera desea contar con un negocio rentable. A los propietarios les interesa sobre todo la tasa de rendimiento sobre su inversión. Cuatro características influyen en una empresa en las posibilidades que cuenta para obtener financiamiento. Su potencial económico es una de esas.

Si cuenta con buenas utilidades, entonces habrá mayor probabilidad de adquirir financiamiento. Otra característica es el tamaño y madurez de la empresa, ya que afecta directamente sobre los tipos de financiamiento que existen. Los bancos aprobarán créditos a empresas con más tiempo en el mercado que a las más pequeñas y peor aún a las recientes.

La tercera variable es la naturaleza de sus activos. El banco para aceptar un crédito se fija en los activos tangibles e intangibles con que cuenta la empresa. Esto se refleja en el balance general. Los que aportan más garantía son los activos tangibles por lo que las empresas con que más cuentan con ellos son las que más posibilidades tienen de conseguir financiamiento.

La última característica son las preferencias personales de los propietarios respecto al equilibrio que debe existir entre deuda y capital, esto requiere cierto equilibrio, ya que si la empresa trabaja con financiamiento con deuda solamente, existe mayor riesgo. Pero muchos dueños de empresas eligen financiarse con deuda en lugar de hacerlo con capital. Comprenden que la deuda aumenta el riesgo, pero también les permite conservar la propiedad de la empresa.

Existen algunas fuentes de financiamiento. Una de ellas es cuando el dueño del negocio usa sus propios ahorros, pero si no le es suficiente entonces pedirá prestado ahorros de otras personas; sean familiares, amigos u otros inversionistas individuales. Incluso puede acudir a tarjetas de crédito.

Algunas fuentes de financiamiento, como los bancos, proveedores, entidades que prestan dinero tomando activos como garantías y hasta el propio gobierno, están limitadas para ofrecer financiamiento mediante deuda. “Según un estudio realizado en el 2003, de las 500 empresas de propiedad privada de crecimiento más rápido en Estados Unidos, por los resultados se muestra que el 70% del financiamiento inicial provino de los ahorros personales, otro 10% fue aportado por amigos y familiares y, por último, otro 8% se obtuvo de préstamos bancarios.” ◦ **Libro: Administración de pequeñas empresas, Autores: Justin C. Longenecker, Carlos W. Moore, Editorial: Cengage Learning, Año: 2007, página 265**

Las fuentes de financiamiento mencionadas están dirigidas a las pequeñas empresas, pero existen otras fuentes que van dirigidas a corporaciones. Una de ellas es que las empresas grandes invierten en empresas más pequeñas, especialmente en aquellas que están desarrollando investigaciones sobre algo que les interesa, en lugar de hacer de hacerlos ellas mismas.

Otra fuente de financiamiento para las grandes empresas es la venta de acciones sea por medio de una colocación privada o por venta pública. El dueño de negocio le convendrá saber algo de finanzas. Si quiere mejorar su trabajo es necesario entender los estados financieros, la situación financiera y las decisiones gerenciales y financieras de la empresa. Se debe prestar mucha atención a la administración financiera.

Si un dueño no cuenta con planes financieros, podría encontrar que se ha quedado sin liquidez. El proceso de planeación financiera inicia con hacer proyecciones fundadas en la demanda de productos ofertados por la empresa.



### 2.1.8 Análisis de la Competencia.

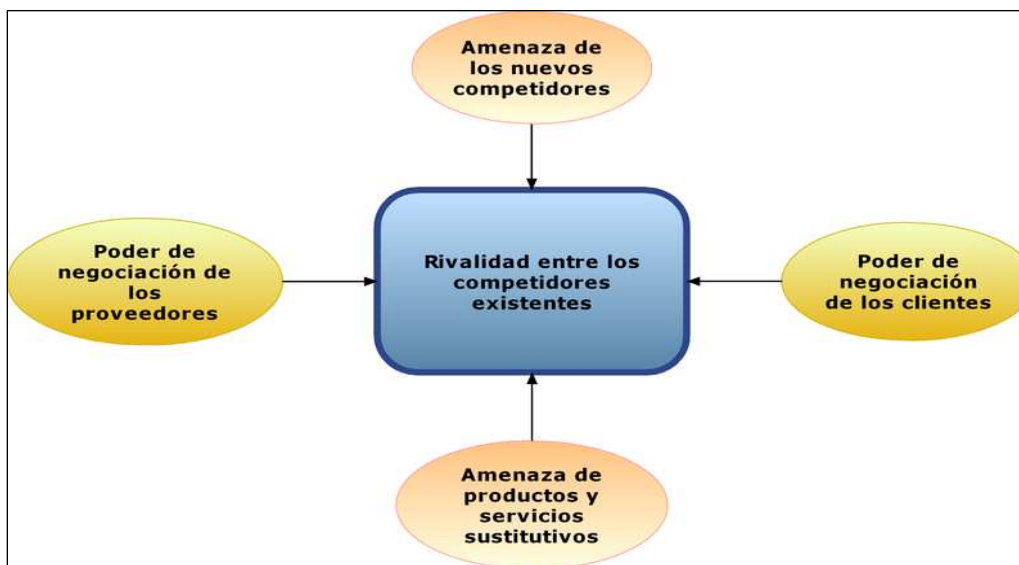
Hay siempre que tener en cuenta a la competencia, cuando se tiene un negocio. Ser realista es una característica básica. No dejarse engañar que la competencia no afectará a las ventas. Lo hace directamente y es por eso que es vital hacer un estudio cuidadoso de los competidores que existen en el mercado, haciendo un perfil de sus características claves; sean estas fortalezas o debilidades. No basta con que venda productos similares a la compañía, sino además de productos o servicios relacionados, evaluando la probabilidad de que algunas de esas empresas se introduzcan al mercado meta del negocio.

Una eficiente solución es ofrecer un producto que sea lo suficiente distinto a los productos que ofertan, o que esté en una categoría de costos y precios, que permita evitar la competencia directa. Analizar a la competencia con un plan de marketing formal es una gran alternativa para que la empresa obtenga más oportunidades. Existen 4 enfoques de áreas de estrategias de marketing, las cuales son:

- **Decisiones de producto** que transformarán la idea del producto o servicio básico en un grado alto de satisfacción.  
La selección de nombre atrayente para el producto o servicio, el estilo del empaque. Variables que están directamente vinculados con la satisfacción del cliente.
- **Actividades de distribución** relacionadas con la entrega del producto a los clientes. El uso de intermediarios como canales de distribución. Ubicaciones fijas o puntos de venta móviles. Puede ser la exportación.
- **Actividades de asignación de precios** que fijen un valor aceptable de intercambio sobre el producto. El precio debe cubrir los costos de distribución hasta el cliente.
- **Actividades de promoción** que transmitan la información necesaria a los mercados meta. Crear estrategias que motiven al cliente a adquirir el producto. Una de esas son las ventas personales o uso de publicidad.

Los negocios que tienen una estrategia de enfoque desean mantener un mercado protegido y atraer a la competencia. Cualquier gerente debe estar preparado para hacer frente a ellos. Las fuerzas principales que determinan el nivel de la competencia son la amenaza que generan los nuevos competidores, la amenaza de los productos o servicios sustitutos, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, el poder de negociación de los proveedores y de los compradores.

## 2.1.9 Las cinco fuerzas competitivas que afectan a los negocios.



Fuente gráfico: Porter M. Ser Competitivos

Gráfico N°4. Fuerzas Competitivas.

Estas fuerzas ayudan a deducir cómo está situada la empresa frente a los competidores.

- **Amenaza de los nuevos competidores:** Existen barreras de entradas como los requerimientos de capital y las economías de escala que pueden mantener alejados a los nuevos competidores.
- **Poder de negociación de los clientes:** Ahora los clientes se encuentran mejor informados debido a que usan algunas herramientas, como el Internet, para consultar datos.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Estos disponen de un poder definido por su concentración y disponibilidad. El Internet, con el paso del tiempo, ha ayudado a incrementar el poder de negociación de los proveedores.
- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Cuando una empresa no cuenta con muchos competidores, esto permite que pueda fijar precios que le generan alta rentabilidad, pero en cambio si en el mercado existen muchos productos iguales o similares, esto le generará una baja rentabilidad.
- **Rivalidad entre los competidores existentes:** Se encuentra influenciada por las otras cuatro fuerzas. Es decir que es el resultado de las cuatro anteriores. Entre menos competidores exista, mayor rentabilidad para el negocio y viceversa.

### 2.1.10 Estrategia de precios.

Al establecer precios para sus productos, es un factor clave en la producción de ingresos que afectan directamente a la empresa. En el marketing, es la variable más fácil de cambiar; pero aún así, al momento de tomar decisiones al desarrollar un plan de marketing, es bien complejo.

Es común notar que la mayoría de negocios optan por subir los precios para de esa forma recibir más utilidad. Pero en sí, la fijación de precio debe realizarse tomando en consideración los costos, la demanda del producto, el valor para el cliente y los precios de los competidores. Los clientes, en cambio, particularmente consideran que los precios son más bajos que la realidad del mercado. Además tienen un alto grado de sensibilidad con respecto al precio.

Una de las estrategias que más se usan, es la de recurrir a la reducción de precios. Ayudará a que el negocio aumente sus ventas generando más flujo de efectivo pero sólo a corto plazo. El inventario también rota más rápido. Pero no todo es color de rosa, ya que esta estrategia puede ser riesgosa porque un incremento en el volumen de ventas debe superar cualquier reducción de precios a fin de mantener la misma utilidad. Las principales estrategias de precios son:

- **Descremado de precios:** Fijar un precio más alto que la competencia.
- **Precios de penetración:** Fijar un precio más bajo que el del mercado para generar más flujo de efectivo, mayor rotación de inventario y capturar más participación en el mercado con rapidez.
- **Precios de prestigio:** Fijar los precios más altos de todos los productos competidores. Esto muestra exclusividad y calidad superior.
- **Precios basados en el valor:** Ofrecer productos de alta calidad y servicios al cliente eficientes, fijando precios razonablemente bajos.
- **Estrategias que no son de precios:** aplicar métodos con base en factores ajenos al precio.

### 2.1.11 Tácticas para la fijación de precios.

Existen varios modos para que los gerentes de una empresa o negocio ajusten los precios de acuerdo a los cambios que se puedan presentar; tales como: la competencia, reglamentos gubernamentales, la demanda del consumidor y las metas promocionales y de posicionamiento.

Las estrategias para ajustar o afinar los precios en los mercados del cliente son:

- **Descuentos promocionales:** Brindar ofertas.
- **Precios de referencia:** Comparar el precio de venta real con el precio en que se encuentra normalmente en el mercado.
- **Precios sin redondear:** Fijar los precios en números impares.
- **Combos:** Reunir dos o más productos complementarios y ofrecerlos en un solo precio.

Ahora las estrategias para ajustar los precios en los mercados de los gerentes:

- **Descuentos comerciales:** Reducir los precios para ciertos intermediarios en la cadena de abastecimiento con base en las funciones que realiza el intermediario.
- **Descuentos y concesiones:** Si el cliente paga en efectivo o compra bastante se le ofrecen reducciones en los precios, o también se lo hace por temporada o concesiones comerciales por participar en programas publicitarios o de apoyo a las ventas.
- **Precios geográficos:** Fijación de precios deduciendo los costos del transporte o la distancia entre el vendedor y el comprador.
- **Precios de transferencia:** Fijación de precios que pasa cuando una unidad en una empresa vende productos a otra unidad.
- **Trueque y relación mercantil mutua:** En vez de usar dinero para pagar lo usan mediante pagos parciales o totales con bienes, servicios o acuerdos de compra.
- **Discriminación de precios:** Se fija diferentes precios a distintos clientes.

### 2.1.12 El papel de las ventas personales en los negocios pequeños.

En la mayoría de los negocios pequeños, las ventas se realizan personalmente. Usan este mecanismo como una fuerza de ventas o hay casos en los que contratan a agencias de ventas. Si se quiere acaparar a todo el entorno nacional prefieren las agencias de ventas, porque los costos son más bajos que si lo hicieran ellos mismos.

Incluso usan el telemarketing. Al usar este método con los catálogos u otros medios impresos, los negocios pueden competir con corporaciones más grandes. Los incentivos de promoción de ventas de una empresa pequeña son las mismas de las empresas más grandes.

Claro está, que las empresas grandes usan mejores mecanismos de promoción como concursos de ventas o exhibiciones en el punto de compra. Por sus costos altos, los negocios pequeños utilizan la promoción por medio de premios y ventas especiales.

En las ventas de persona a persona, un vendedor establece una comunicación con el cliente directamente, de ese modo identifica las necesidades y las adecua al producto. Con el tiempo, las empresas pequeñas van creciendo y si tienen que contratar más personal, esto les hace aumentar sus costos por lo que se les hace más conveniente el telemarketing.

Las promociones de ventas realizadas en corto plazo sirven para estimular las compras de consumo. De esa forma ayuda a que el comprador incremente la probabilidad de que pruebe los productos; el producto se hace más conocido y el cliente puede preferir comprar más en cantidad.

Los cupones son medios de promoción. Al exhibir el producto en vitrinas, produce atención a los clientes. Mejor aún si se ofrecen muestras gratis. Unas compañías hacen promociones por medio de incentivos de compras ofreciendo premios o concursos. Una herramienta para promocionar los productos, es la publicidad. Como al cliente no le cuesta nada ver una publicidad, ya que es gratis, ellos perciben como objetiva y creíble la información dada del producto de esa publicidad.

### **2.1.13 Pronóstico de Ventas.**

Los propietarios de negocios pequeños no pueden hacer estimaciones de los ingresos por ventas sino cuentan con información adquirida por una investigación realizada al mercado. Si no se lo efectúa, no se podrá estimar la cantidad estimada para comprar, y tampoco se sabrán cuántos empleados contratar.

Al contar con un pronóstico de ventas, incluso es un gran beneficio para el gerente si desea obtener financiamiento. El proceso para realizar un pronóstico de ventas es múltiple. Es decir que se puede recurrir a diferentes cálculos para realizarlo. El proceso puede ser de desglose o de acumulación, directo o indirecto, dependiendo de la variable de predicción.

A lo que se refiere en el proceso de desglose se inicia a partir de una variable que tiene un alcance muy amplio y desciende hasta el pronóstico de ventas. Este proceso también se lo conoce como método de la cadena-razón. La variable puede ser una cifra de población para el mercado meta, por lo cual se usa porcentajes para ir generando el pronóstico de ventas.

En el caso del pronóstico directo, es la manera más simple de hacer pronósticos para las ventas. Las mismas ventas es la variable estimada. A veces no es suficiente esta variable, entonces es útil emplear otras variables.

#### **2.1.14 Motivación en las microempresas.**

Para la motivación se requiere de fuerzas internas o externas de una persona que dan lugar al entusiasmo y a la persistencia para perseguir ciertos objetivos. Esta variable afecta directamente al desarrollo del negocio en cuanto a productividad y eficiencia. El administrador tiene que saber canalizar la motivación hacia el logro de las metas organizacionales.

El estudio en este ámbito es primordial porque ayuda a entender qué es lo que impulsa a las personas para iniciar, seleccionar o persistir en una acción. Existen tres sistemas de importancia de la motivación humana que son:

- ***Los logros como motivación***

La motivación fue la primera en ser investigada. A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que podría haber sido mejor denominado el motivo eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor.

- ***El poder como motivación***

Representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica.

- ***La pertenencia como motivación***

Se sabe menos de esta motivación. Se deriva de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación. El personal con información se ve impulsado a actuar responsablemente.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

- **Canales de distribución:** Conductos que la empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible.

- **CRM (Customer Relationship Management):** Estrategia de negocios para seleccionar y gerenciar las relaciones con los mejores clientes.

- **Cultura:** Serie de valores, normas, actitudes que conforman el comportamiento humano y los artefactos o productos de ese comportamiento cuando se transmiten de una generación a la siguiente.
- **Clase Social:** Grupo de personas de una sociedad considerados casi iguales en posición, que regularmente socializan entre ellas, tanto formal como informalmente, y comparten normas de comportamiento.
- **Colocación privada:** Venta de acciones de una empresa a individuos seleccionados.
- **Deseo:** Reconocimiento de una necesidad no satisfecha y un producto que la satisfaga.
- **Diferenciación:** Tipo de estrategia competitiva con la cual la empresa trata de distinguir sus productos o servicios de los de la competencia.
- **Estímulo:** Cualquier unidad de información que afecta uno o más de los cinco sentidos: vista olfato, gusto, tacto y oído.
- **Mercado:** Conjunto de compradores actuales y potenciales de un producto determinado.
- **Mercado Meta:** Se relaciona con las necesidades que tienen las empresas de seleccionar de un segmento de mercado, la población o grupo de consumidores a los cuales se quiere llegar.
- **Mentoring:** Forma de capacitación práctica en la que un gerente general u otro empleado con experiencia asesoran a un empleado protegido respecto a su trabajo y su carrera.
- **Motivación:** Fuerza impulsora que hace que una persona actúe para satisfacer necesidades específicas.
- **Posicionamiento:** Manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia
- **Producto:** Es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.
- **Percepción:** Proceso mediante el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan estímulos en una imagen significativa y coherente.
- **Pronóstico:** Fase de un plan de proyección a largo plazo que pronostica la demanda futura.

- **Reposicionamiento:** Cambio de percepción de los clientes respecto a una marca en relación con marcas competidoras.
- **Segmentación:** Manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva.
- **Telemarketing:** Uso de solicitudes telefónicas para llevar a cabo el proceso de ventas personales.
- **Valor:** Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.
- **Ventaja comparativa:** Un negocio tiene una ventaja comparativa frente a otro en la venta de un bien si puede venderlo con el coste más bajo posible. Esto significa que tiene que invertir menos trabajo y recursos para producirlo.
- **Ventaja competitiva:** Cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.
- **Venta pública (OPI):** Emisión de acciones que se venderán en mercados financieros públicos.
- **Ventas creativas:** Brindar a los consumidores información acerca de los beneficios de un producto.



## 2.2.1 Conceptualización de Variables

<b>Variables de las Hipótesis</b>	<b>Conceptualización</b>
- <b>Administración</b>	Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas.
<b>Posicionamiento</b>	Manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.
- <b>Estrategias de Comercialización</b>	Consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.
- <b>Estudio de Mercado</b>	Consiste en una iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica.
- <b>Ventas</b>	Es otra forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo, es vender lo que hacen en lugar de hacer lo que el mercado desea
- <b>Productos</b>	Es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.
- <b>Infraestructura</b>	Conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de una actividad, especialmente económica, o para que un lugar pueda ser habitado
- <b>Competencia</b>	Empresa o conjunto de ellas que compite con otra por fabricar o vender el mismo producto y en condiciones similares de mercado

**Tabla 1** Conceptualización Variables  
Realizado por la autora

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es de tipo descriptiva, correlacional y explicativa porque hace uso de las características de la población como objeto de estudio, empleando la relación entre dos variables para su hipótesis y por último explica las razones del por qué de los fenómenos.

El diseño de la investigación es cuantitativo porque efectúa un análisis de causas y efectos por medio de la recolección de datos estadísticos para establecer patrones de comportamientos y teorías.

#### **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

##### **3.2.1 Características de la población**

El tema de investigación está enfocado a los clientes que se dirijan al local comercial Macar. Hombres y mujeres mayores de 18 años que tengan vehículos y demanden productos destinados para sus autos, en la ciudad de Guayaquil. Estas personas son clientes formales e informales que comercializan los productos de esta rama.

##### **3.2.2 Delimitación de la población**

Los productos ofertados por la comercializadora de accesorios Macar están dirigido a toda la población de la ciudad de Guayaquil. Se estimó que asisten al mes un promedio de 215 clientes al negocio; el cual se define como el tamaño de la población.

##### **3.2.3 Tipo de Muestra**

La muestra es seleccionada de modo que cada una de ellas tenga representación de la población del tema de investigación, que en este caso son los clientes. El tipo de muestra que se usó es la no probabilística, ya que se seleccionó a clientes que acudían al negocio, no por probabilidad sino por motivo relacionado a que cumplen con las características que se desea alcanzar de acuerdo a los objetivos planteados.

### 3.2.4 Tamaño de la muestra

Formula:

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

**n:** Tamaño de la muestra

**N:** Tamaño de la población

**E:** Error admisible que lo determina el investigador en cada estudio.

Universo (N): 215 clientes al mes.

Error: 5%

Tamaño de la muestra (n): 140.06

### 3.2.5 Proceso de selección

Se usa el tipo de muestra no probabilística, por lo tanto se empleó una encuesta para 140 clientes y personas que solo preguntaron por productos; los cuales fueron seleccionados por sujetos voluntarios que permitieron que se les encueste.

## 3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS.

### 3.3.1 Métodos teóricos y empíricos

El desarrollo del tema de investigación se basó por medio de tres métodos teóricos; cuales son el método inductivo, deductivo y de síntesis. También se aplicó un método empírico fundamental que es mediante la observación.

Se empleó el método inductivo, debido a la experiencia que se tiene en el campo de comercialización de accesorios de vehículos, en el cual se aplicó datos obtenidos por los años en la práctica del negocio ya que de ese modo se llegará a conclusiones que puedan ser insertadas en el tema investigativo.

El otro método teórico que se usó es el deductivo, por el cual se ha obtenido información de algunas fuentes, clasificados en diferentes temas donde se enfocó en las variables que se han deducido para desarrollar el tema investigado. Estos sirvieron con el propósito de señalar verdades particulares que pudieron ser adaptadas para el cumplimiento de los objetivos del diseño de estrategias.

El tercer método en que se basó el desarrollo de la investigación es el sintético. En este método se analizó toda la problemática, la cual es el saber en qué grado influirá en la mejora del negocio de comercialización de accesorios para automotores.

### **3.3.2 Técnicas e Instrumentos.**

Se aplicaron encuestas, muestreo y estudio documental como técnicas e instrumentos.

Se seleccionó la encuesta porque se diferencia en que la información obtenida ya está de antemano preparada y estructurada; en ese sentido, presenta notables limitaciones al restringir la posibilidad de obtener información, a validar o refutar hipótesis previamente establecidas en el cuestionario.

El cuestionario de la encuesta para la obtención de datos está compuesto por siete preguntas. Con estas preguntas empleadas se pretendió distinguir los datos de los clientes, así como la aceptación para la compra de los accesorios de la empresa. Identificar los factores que influyen en los clientes al momento de comprar. La preferencia en las líneas de productos. Volumen y frecuencia de compra y además factores para adquirir los productos en la competencia y preferencia en la forma de pago.

### **3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN.**

La información obtenida mediante la técnica de encuesta fue tabulada por medio del uso de Excel. Este proceso de tabulación consistió principalmente en el recuento de los datos contenidos en las encuestas.

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a 140 personas, que compraron o solamente se dirigían a cotizar algún que otro producto, fueron tabulados para de esa forma analizar la información. A continuación se demuestra en graficas el porcentaje de las respuestas de dicha encuesta. La presentación de los resultados está en porcentajes, graficados en forma circular.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE

A continuación se muestran las variables del instrumento en el orden de aparición en la encuesta, además de la interpretación de los resultados obtenidos.

Al realizar las 140 encuestas, se preguntó el género de la persona para determinar una referencia al momento de tabular los resultados; los cuales fueron:

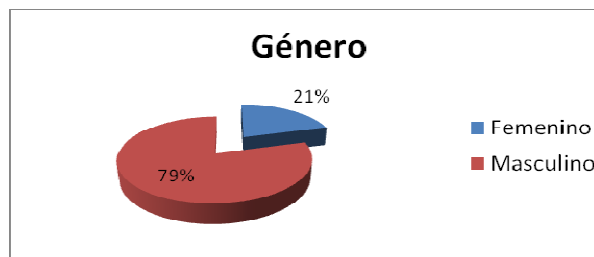


Gráfico N°5 Género  
Realizado por la autora

El 79% de los encuestados son del género masculino, y el 21% corresponde al género femenino.

#### 1) ¿Por qué compra accesorios para su vehículo?

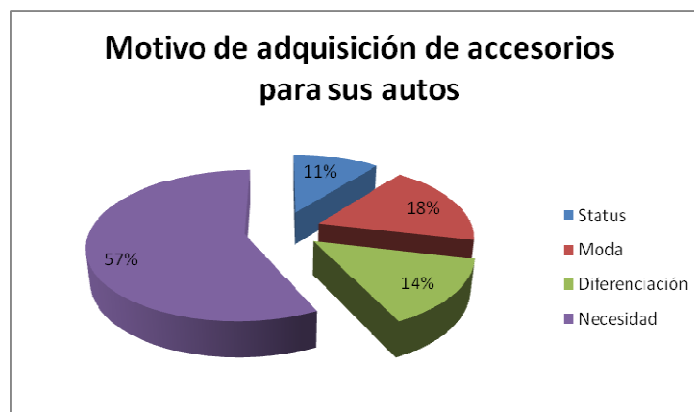


Gráfico N°6 Motivo de compra  
Realizado por la autora

Se aprecia que un poco más de la mitad (58%) de las personas encuestadas compran accesorios por necesidad. Le siguen un 18% que realizan la compra por diferenciación, ya que desean que sus autos no se vean similares a los otros. Un 13% de los encuestados realizan sus compras por moda, y el restante lo hace por Status.

## 2) Usted compra accesorios en Macar por:

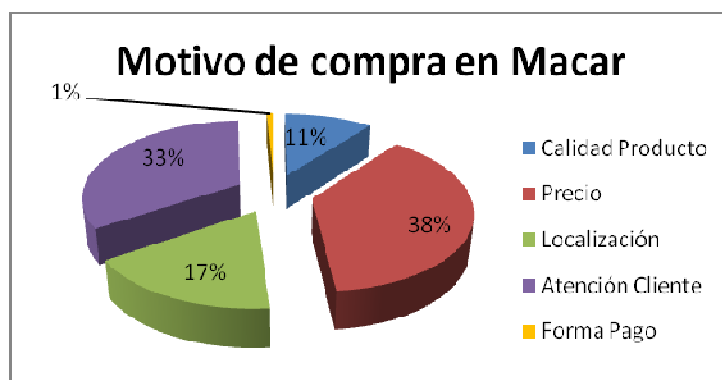


Gráfico N°7 Motivo de compra en Macar  
Realizado por la autora

Se puede constatar que la mayor parte de las personas encuestadas (43%) compran en Macar por los precios de los accesorios. Un 28% compran porque sienten que la atención recibida por parte de los vendedores fue la causa de su compra. La localización dio a lugar a un 17%. En cuanto a la calidad del producto un 11% y solamente un 1% prefirió por forma de pago.

## 3) ¿Cuál es su preferencia al realizar el pago?

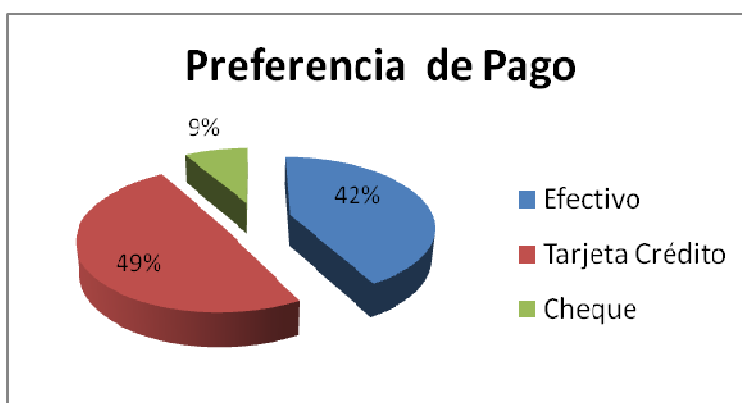


Gráfico N°8 Preferencia de Pago  
Realizado por la autora

Cerca de la mitad de los encuestados (49%) prefiere realizar su forma de pago mediante tarjeta de crédito. Posteriormente un 42% lo realizan en efectivo y solamente un 9% paga mediante cheque.

4) De la siguiente lista, indique con una X ¿Cuáles son los productos de su preferencia?

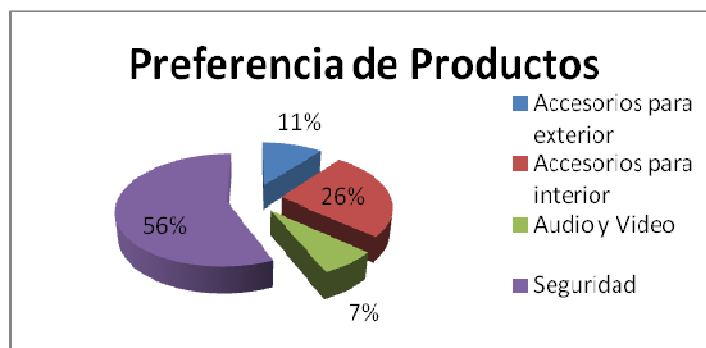


Gráfico N°9 Preferencia de Productos  
Realizado por la autora

Se puede apreciar que un poco más de la mitad de los encuestados (56%) adquieren accesorios para asegurar sus vehículos. Un 26% de las personas que realizaron la encuesta, prefieren adquirir accesorios para el interior de sus vehículos. Un 11% prefieren comprar accesorios destinados para el exterior del vehículo y finalmente un 7% prefieren comprar audio y sonido.

5) De la siguiente lista de locales comerciales, señale el lugar dónde usted ha adquirido accesorios.

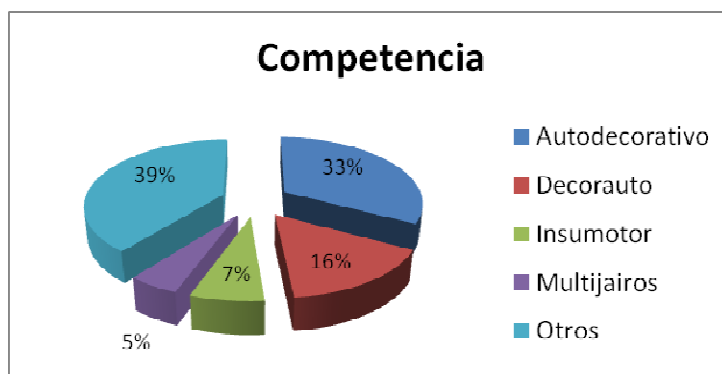


Gráfico N°10 Competencia  
Realizado por la autora

La elección OTROS es la que más porcentaje tiene (39%) de los lugares donde se han adquirido accesorios por parte de los clientes. Al preguntar en qué lugar es dónde adquieren accesorios, la mayoría contestó, en ese punto, que en la parte de Ayacucho, sector centro sur de la ciudad. Luego está con un 33% el local Autodecorativo, 16% Decorauto, 7% Insumotor y un 5% han comprado en Multijairos.

## 6) ¿Por qué ha comprado en estos almacenes?

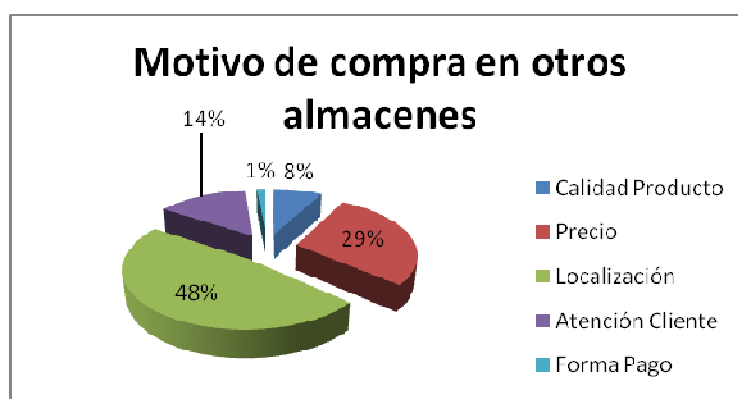


Gráfico N°11 Motivo compra en otros locales  
Realizado por la autora

La gráfica muestra que casi la mitad de los encuestados (48%) han comprado en otros locales comerciales por motivo de la localización. Justamente, ese dato concuerda con la opción de OTROS de la pregunta anterior, que es en la zona de Ayacucho, en el centro de la ciudad donde gran parte de los encuestados compran accesorios.

Un 29% realizan su compra por motivo del precio, un 14% ha comprado por la atención personalizada que han recibido en aquellos lugares, un 8% por la calidad del producto y solamente un 1% debido a la forma de pago.

## 7) ¿Estaría usted dispuesto a adquirir los productos del local comercial Macar?



Gráfico N°12 Aceptación para comprar  
Realizado por la autora

Casi la totalidad de los encuestados (99%) están dispuestos a comprar productos del local comercial y solamente un 1% no compraría. Uno de los motivos, como en las preguntas anteriores se pudo destacar, los clientes estarían dispuestos a comprar en Macar por el precio de sus productos y la atención personalizada que reciben por parte de los vendedores.



## 4.2 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Al momento de realizar la encuesta, no solo se lo hizo a clientes del local sino también a personas que acudieron al local y preguntaron sobre productos. Según el promedio de personas que acuden al local, se aplicó la fórmula del tamaño de muestra, que fue de 140 personas, las cuales fueron encuestadas.

Según los datos obtenidos, se constató que personas del género masculino son los que más se dirigen al local, a diferencia del género femenino. La principal causa por el que adquieren accesorios para sus vehículos, es por necesidad. Algo más de la mitad de personas encuestadas lo confirmaron así; y más que todo, concuerdan que compran accesorios por la necesidad de seguridad. Todo esto debido a altos índices de delincuencia en el robo de autos que afecta al país.

En lo que respecta a la opción de compra de accesorio por diferenciación, es la segunda opción más elegida. Las personas colocan accesorios a sus autos con el fin de tener un valor agregado a sus autos. Esto concuerda con el segundo motivo que más se seleccionó en la compra de accesorios, que fue el de accesorios para el interior del auto, consiguiente con los accesorios para el exterior.

La mayoría de personas encuestadas adquieren productos de Macar por dos motivos que son: el precio y la atención personalizada que reciben al momento de comprar. Según el estudio realizado, Macar se posicionará en la mente del consumidor en base a atributos específicos de los productos, los cuales son: Los precios competitivos y la atención al cliente.

La localización también es un punto importante a la hora de decidirse por la compra. Un ejemplo claro es en la competencia, donde casi un 40% de las personas encuestadas seleccionó a OTROS como los locales donde han adquirido accesorios. Esto se debe, en gran parte, a que la zona donde más se comercializan accesorios en la ciudad de Guayaquil, es en la zona del centro, en la parte de Ayacucho y los Ríos.

Según los resultados, se considera a Autodecorativo el local más competitivo que enfrenta Macar. Multijario's obtuvo un bajo porcentaje debido a que es el local comercial que se sitúa más lejos de la zona del norte, donde se concentran los principales locales de accesorios.

La forma de pago más preferida por los clientes son las tarjetas de crédito y el efectivo, casi a la par. Lo que llamó la atención fue, que esta opción fue la menos elegida como motivo de compras, es decir que no influye mucho a la hora de elegir dónde comprar.

## 4.3 ANÁLISIS MACROECONÓMICO

### 4.3.1 Análisis de ventas de autos nuevos en el País.

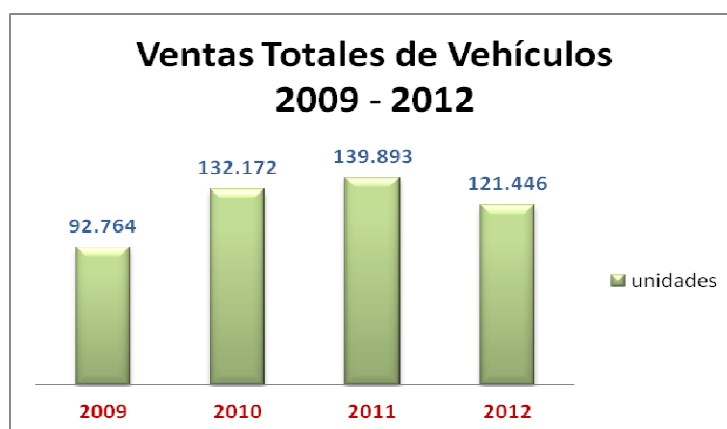


Gráfico N°13 Venta Totales de Vehículos  
Realizado por autora  
Fuente: AEADE

Como se aprecia en el gráfico las ventas de vehículos han ido incrementándose con el paso de los años; tendencia a la alza desde el año 2001. Pero desde que se impusieron medidas restrictivas a partir del 2010, las cuales fueron mencionadas anteriormente, se refleja un incremento leve. Más aún, se puede evidenciar que en el año 2012 las ventas se contrajeron cerca de un 16% en relación con las ventas del año 2011.

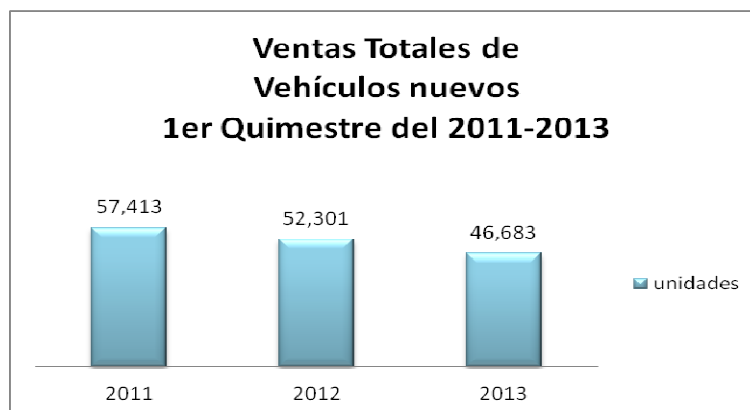


Gráfico N°14 Ventas Totales Vehículos Nuevos 2011-2013  
Realizado por autora  
Fuente: AEADE

Recolectando datos de las ventas totales de vehículos en el primer quimestre de los últimos tres años, se muestra que las unidades vendidas han ido disminuyendo año tras año. Desde enero a mayo del 2013, las ventas de vehículos nuevos ascienden a 46.683 unidades, en comparación con el mismo periodo del año 2012. En el sector automotor se refleja una reducción del 10,74% y con relación al del año 2011, una disminución del 18,69%.

#### 4.3.2 Participación en el mercado automotor.



Gráfico N°15 Participación por Provincia 2012  
Realizado por autora. Fuente: AEADE

Según datos recolectados por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), la región sierra, específicamente la provincia del Pichincha, es donde más compran vehículos con una participación en el mercado del 40,11% en el año 2012. Guayas, obtiene el segundo lugar como la provincia que más participa en este sector comercial con un 26,86%. El 33% restante se distribuye en las provincias restantes del país.

#### Participación en el mercado de Marcas de Autos Nuevos Año 2012

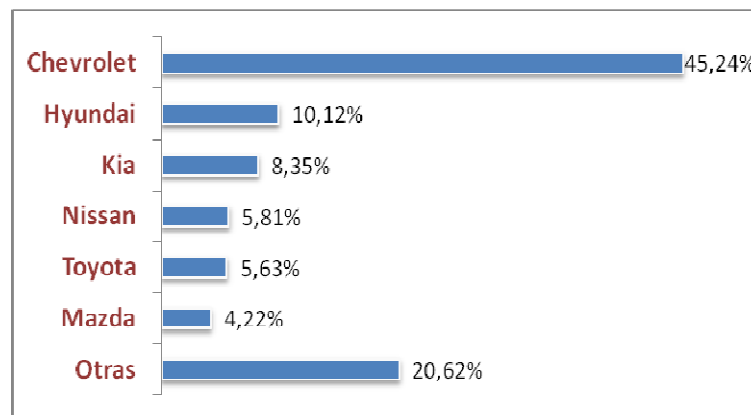


Gráfico N°16 Participación Mercado Marcas  
Realizado por autora. Fuente: AEADE

La marca de autos nuevos que más se comercializó en el Ecuador en el 2012 fue la Chevrolet, abarcando casi un 50% de las ventas totales. La segunda marca que más prefieren las personas al momento de adquirir un auto nuevo, es Hyundai, de origen coreano, con un 10,12%. Por tal motivo, se puede notar un aumento de distintos modelos de autos, de esas marcas, transitar en la ciudad de Guayaquil. La tercera marca con más participación en el mercado es la empresa coreana Kia, con un 8,35% del mercado, la Nissan aproximadamente con un 6%. La marca japonesa Toyota con un 5,63%, Mazda con un 4,22% y el resto de marcas abarcan un total de 20,62%.

### 4.3.3 Efectos en el mercado de Accesorios para vehículos.

En la última década, el mercado automotor ha incrementado sus ventas, llegando a lograr resultados más de los esperados. Debido a este auge en el sector de importaciones de éste y otros rubros, ha ocasionado que la balanza comercial, que mantiene el Ecuador con otros países, se refleje un saldo negativo. Por lo cual el gobierno actual empleó medidas que han afectado directamente a este comercio.

Las medidas restrictivas, que se han fijado en los últimos años y las cuales han afectado directamente a este sector, han sido:

- En diciembre del 2010 se decretó un incremento arancelario, de 5% más (35% - 40%), para los vehículos de hasta 1900 cc.
- En el 2010 se efectúa un régimen de licencias con el propósito de controlar las importaciones de los automotores.
- En septiembre del 2011, existe un aumento en los impuestos, que van desde el 10% al 18% en automóviles y del 5 al 9% en camionetas.
- En noviembre del 2011, se aumenta el impuesto a la Salida de Divisas, del 2 al 5%, aumentando el costo de los vehículos.
- Se reemplaza las licencias por una restricción cuantitativa, que consiste en la asignación de cuotas o cupos de importación, asignados mediante una restricción ambiental denominado "impuesto verde".
- En enero del 2013, se hace vigente la Ley de Redistribución para el Ingreso del Gasto Social, que financia parte del aumento del Bono de Desarrollo Social con recursos de la Banca ecuatoriana.
- En junio del presente año, se ejecuta la Ley de Regulación de Créditos de viviendas y vehículos o conocida también como Ley Hipotecaria, que consiste en que si alguien no puede pagar un préstamo por la compra de su primera vivienda o vehículo, estos bienes serán la única garantía de pago y la deuda quedará saldada con la devolución del bien.

Debido a las medidas efectuadas por el Gobierno Nacional, las concesionarias han visto una disminución en sus ventas, ya que los precios de los automóviles han tenido que incrementarse. A su vez, esto ha afectado al mercado de los accesorios para los autos nuevos. Al momento de comprar un auto de paquete, los clientes saben bien que adicionar accesorios elevará el precio final del auto. Entonces, la mayoría de clientes toman la decisión de no incluir el nuevo accesorio, ya que el incremento de precio no justificaría la adquisición del accesorio.

Comúnmente, en las concesionarias, el valor de los accesorios es alto debido a que ofrecen productos originales, los cuales por ende son más costosos. Y a pesar de que también ofertan accesorios genéricos, sus precios también son altos, a diferencia de otros ofertados en centros comerciales dedicados a esta rama, en la cual sus precios son notablemente más bajos.

A causa de la Ley de Regulación de Créditos de viviendas y vehículos o conocida también como Ley Hipotecaria, ejecutada en junio de este año, se han visto visibles cambios en la banca ecuatoriana. Ahora al momento de adquirir un préstamo para la compra de un auto nuevo, el valor de la entrada se incrementó de un 25% a un 30% con un máximo del 35%. Los plazos de pagos, impuestos por los bancos, se han reducido, porque no desean asumir la depreciación del vehículo, la cual es al momento de la compra, el IVA y un 10% por cada año de rodaje.

En el país no existe mucha producción de accesorios y la calidad no es tan alta. El denominador común de este mercado es la importación de estos productos. El país que más provee al Ecuador es la China, ya que ofrece gran variedad de productos con precios bastante económicos, pero en lo que respecta a la calidad no es tan buena como la de otros países, tales como; Estados Unidos, Corea del Sur, Alemania, entre otros.

El Gobierno ha decretado la libre importación de vehículos híbridos con el fin de promover el cuidado al medio ambiente. Como están libres de impuestos, a diferencia de los otros autos, este mercado está empezando a crecer, lo cual es una oportunidad para el negocio, debido a que se refiere a vehículos de lujo y los propietarios tienen mayor poder adquisitivo, por lo cual son los que más invierten en sus autos. Y una de las ramas de esta empresa es ofrecer accesorios de lujos.

En el último par de años, el mercado de compra y venta de autos usados está en auge. Ya que ahora resulta más económico adquirir un auto usado. A la vez, los patios que ofrecen autos usados, están otorgando créditos directos, los cuales tienen un alto interés a diferencia de la banca, pero no tantas trabas, lo cual permite que el cliente adquiera el auto con facilidad en el menor tiempo posible.

#### **4.3.4 Autos usados.**

El sector de comercialización de autos usados ha estado en auge estos últimos años por motivo a que las personas prefieren adquirirlos, en vez de comprar autos nuevos. Todo esto, debido al aumento de precios de autos nuevos por parte de las concesionarias. Las cuales han tenido que elevar los precios por motivo a las medidas restrictivas e impuestos que ha agregado el actual gobierno.

Al realizar un estudio y análisis de algunas fuentes, se llegó a determinar que las diez marcas más adquiridas de autos usados son:

1. Chevrolet Grand Vitara



2. Chevrolet Luv Dmax



3. Chevrolet Aveo



4. Chevrolet Corsa Evolution



5. Hyundai Tucson



6. Chevrolet Grand Vitara SZ



7. Ford Explorer



8. Mazda BT-50



9. Chevrolet Vitara



10. Chevrolet Optra



## CAPÍTULO V

### DISEÑO DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES PARA EVALUAR SU IMPLEMENTACIÓN EN LA EMPRESA MACAR

#### 5.1 DATOS INFORMATIVOS

**Propuesta:** Diseño de estrategias administrativas y comerciales para evaluar su implementación en la Empresa Macar.

**Provincia:** Guayas

**Ciudad:** Guayaquil

**Dirección:** Av. Agustín Freire, Cdla. Alborada 1era. Etapa, Manzana N Solar 25.

**Teléfonos:** 042-626680 / 2-275523

**Responsable:** Gerente propietario Sr. Germán Mar Weng.

**Tiempo Estimado:** Octubre 2013 – Septiembre/ 2014

**Costos:** \$ 8.565

#### 5.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de titulación se basa en diseñar un conjunto de estrategias administrativas y comerciales con el fin de evaluarlas para implementar en la empresa Macar, la cual está enfocada en el sector automotriz, con la finalidad de ayudar a incrementar las ventas, posicionarse en el mercado y utilizar todas las herramientas investigadas para optimizar su desempeño en el campo administrativo y comercial.

Es de gran utilidad para la empresa el diseñar este plan estratégico, ya que permite emplear conocimientos adquiridos durante el proceso de investigación, y mejor aún contar con diversas ideas para motivar las ventas. De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permitirá encontrar soluciones concretas a problemas relacionados con el nivel de ventas y su relación directa con los clientes, que a la vez inciden en los resultados de la empresa.

### 5.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Rediseñar estrategias administrativas para incrementar el nivel de ventas.
- Realizar un plan de negocio para la captación de más clientes.
- Formar un programa de promoción y publicidad para obtener un posicionamiento en el mercado local.

### 5.4 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

La presente propuesta se establece dentro de aspectos importantes que se definen los límites sobre los cuales actuará el diseño de estrategias administrativas y comerciales de la empresa Macar.

**Aspecto Tecnológico:** Las acciones que van a ejecutarse en el diseño de estrategias administrativas y comerciales para la empresa Macar, son realizables gracias a que cuenta con muy buena tecnología, ya que hoy en día se pueden utilizar métodos innovadores para acelerar el proceso de alcance de los objetivos.

**Aspecto Económico:** El mercado meta está definido, tanto para la propuesta como para la empresa. Posee capacidad económica para alcanzar los fines de la propuesta.

La propuesta de diseñar estrategias administrativas y comerciales para evaluar su implementación en la empresa Macar es factible. Si se logra ejecutar cada una de las estrategias, permitirá alcanzar los objetivos propuestos.

### 5.5 FUNDAMENTACIÓN

#### 5.5.1 Plan de fidelidad del cliente

Uno de los objetivos de cualquier negocio, es convertir a los compradores de sus productos en clientes. Es de vital importancia para la empresa fortalecer el capital de relaciones con los clientes. Esto se puede lograr mediante un plan de fidelidad que incluya herramientas que nos permitan lograr lealtad por parte de ellos, como por ejemplo realizar promociones y ofertas, etc. Adquirir clientes es algo que puede ser fácil, pero es mucho más difícil saber mantenerlos. Se sabe muy bien que un cliente insatisfecho, no podría regresar jamás a la empresa y peor aún cuando ese cliente se los dice a más personas y se empieza a propagar el mal servicio que recibió al momento de comprar.



Al conseguir la lealtad de los clientes, se facilita el incremento en las ventas y se reduce el coste de promoción. Incluso, el propio cliente tendrá menor sensibilidad al precio y actuarán como prescriptores. Recordando siempre que es más costoso adquirir un nuevo cliente. Este principio permite deducir que es mejor invertir en hacer fieles a los clientes, que elevar costos captando nuevos clientes.

### 5.5.2 Segmentación de Mercado.

En el proceso de segmentación de mercado se desea llegar a identificar y seleccionar uno o más mercados meta. Estos mercados se los clasifica en grupos o segmentos, en el cual compartan necesidades, deseos o características similares. De ese modo se llega a identificar un grupo de individuos, negocios o instituciones hacia los que se dirigen los objetivos de la empresa. Es decir que se segmentan con el objeto de conocer realmente al mercado del negocio, que en este caso serían los consumidores. Esto es un elemento muy importante para el éxito de la empresa.

Una segmentación efectiva y la definición de un mercado meta preparan el escenario para el desarrollo de la oferta del producto y el diseño de una mezcla de marketing que hagan llegar el producto a los clientes meta. La información que se captará al investigar al mercado puede resultar eficiente para conformar el perfil del cliente. La segmentación de mercado debe contar con las siguientes características:

- **Consumidores similares:** Los consumidores del segmento se deben parecer lo mejor posible de acuerdo a sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus extensiones de segmentación.
- **Diferentes entre sí:** Los consumidores de la mayoría de segmentos deben ser heterogéneos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing.
- **Sustancial:** El segmento debe ser grande y suficientemente productivo a fin de que valga la pena para la empresa.
- **Accesible:** El segmento debe ser accesible en términos de la comunicación, como la publicidad, correo, teléfono, etc.
- **Dimensión Geográfica:** Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing. De ese modo se puede tomar decisiones de acuerdo a la plaza y la promoción.

Es necesario dar a notar que si un segmento del mercado cumple con las características de viabilidad para implementarlo, no significa que la empresa se deba dirigir a él.

Debe analizar también si es que cuenta con los recursos necesarios para efectuarla, si va de acuerdo con la misión de la empresa, si existe una competencia abrumadora en el segmento, un cambio tecnológico inminente o dificultades legales al dirigirse a un segmento en particular.

Al tener una segmentación del mercado en el cual uno se va a especializar, la empresa puede crear una oferta de producto o servicio más eficaz y asignar precios apropiados para dicho mercado, además que la selección de canales de distribución y comunicación se facilitará en grandes términos. Cuando la empresa ya segmenta a un mercado concreto; ésta se encuentra con menos competidores y genera nuevas oportunidades de crecimiento obteniendo una ventaja competitiva viable.

### **5.5.3 Claves para el Posicionamiento.**

Cuando la empresa ya ha seleccionado el segmento al cual se enfocará, tiene que decidir qué posición quiere tener en aquel segmento. Al elegir como uno de sus objetivos el posicionarse dentro de su mercado, mejorará la imagen de su producto en la mente de sus clientes meta.

En primer lugar, se deberá analizar varias estrategias de posicionamiento que busquen con mejor efectividad el fortalecer la posición actual del negocio o trate de reposicionar a la competencia. Al referirse a fortalecer la posición actual de negocio, destaca que es importante vigilar a los clientes meta de manera permanente y ver si su agrado por el producto da satisfacción a sus deseos.

Si la empresa lo pasa por alto es probable que obtenga alguna pérdida de clientes y por lo tanto influya en una caída en sus ventas. Al haber competencia, quiere decir que hay más empresas que están buscando obtener una forma para diferenciarse. Elegirán distintas formas para lograrlos.

Para que la empresa se destaque de ellos, necesita de ventajas competitivas. La diferenciación y el liderazgo en costos son fuentes generadoras de una ventaja competitiva, las cuales deben ser sostenibles en el tiempo, sino, aquella ventaja competitiva pasará a ser simplemente una ventaja comparativa.

La empresa deberá emplear precios competitivos, productos de calidad, variedad en sus líneas de productos, un sistema de servicio personalizado en atención e instalación, entre otras formas. Esto permitirá que los consumidores opten por elegir a la empresa como una de sus mejores opciones para comprar. Los consumidores a menudo prefieren los productos o servicios que les proporcione más valor. Por eso al posicionamiento de una marca se lo considera una propuesta de valor.

Cuando la empresa ya ha escogido una posición tiene que enfocarse en lograr su objetivo de fijarse en la mente de su mercado meta. Deberá emplear distintas combinaciones de estrategias de marketing que apoyen a su estrategia de posicionamiento. Todo está en las acciones que haga para efectuarlos, porque es muy fácil planteárselo, pero no es lo mismo llevarlo a la práctica.

#### **5.5.4 Administración de las relaciones con los clientes.**

Crear y mantener relaciones duraderas con los clientes requiere que los negocios vean más allá de las operaciones que ocurren en la actualidad y den importancia al potencial de un cliente a la larga.

El primer punto que se debe tener en cuenta para el desarrollo de relaciones con los clientes a largo plazo es entender los procesos que los consumidores y las empresas utilizan para tomar las decisiones de compra.

Se debe mantener una relación con cada uno de los clientes en vez de realizar acciones generales. Un negocio genera más utilidad cuando su empresa va enfocada en base a sus clientes. Se debe encontrar beneficio para ambas partes; la empresa y los clientes.

No sólo basta con escuchar al cliente y ofrecerle los mejores productos o servicios. Va más allá que eso, está en integrar toda la cadena de abastecimiento de una empresa a fin de crear valor para el cliente en cada uno de los pasos, ya sea a través de mayores beneficios o de costos más bajos. Los empleados del negocio deben ser tomados en cuenta si se quiere cubrir las necesidades de los clientes.

Esto sucede más en los casos de las empresas de servicios, donde los empleados representan la imagen de la empresa. Las relaciones con los proveedores son también fundamentales. Se debe estar en buenos términos con los organismos gubernamentales, tales como estar al día en los permisos municipales.

Adquirir clientes puede ser fácil pero todo radica en saber mantenerlos. Y con el tiempo uno se da cuenta que es más barato conservarlo que adquirirlo. Las estrategias deben estar dirigidas a la conservación de consumidores. Los negocios que han tenido un mayor éxito en este campo, han sido los que han desarrollado relaciones con sus clientes en base a valores que han generado confianza, compromiso, cooperación e interdependencia.

Todo esto aplicado por medio de la estrategia CRM. Esta estrategia necesita una filosofía alineada hacia el cliente y una cultura que soporte el marketing, las ventas y servicios en una forma eficaz.

Esto es denominado como capital de relaciones para la empresa, ya que es un recurso o activo importante que la empresa tiene a su favor. Se lo puede considerar como una ventaja competitiva ya que representa una fortaleza poderosa.

### **5.5.5 Capacitación y desarrollo al empleado no gerencial.**

Las habilidades y los conocimientos que posean los empleados son realmente importantes para una empresa, ya que así van a poder desempeñar sus tareas como es debido. La inversión en capacitación y desarrollo es crucial para asegurar oportunidades y fortalezas en el negocio. Se prepara a los empleados para que adquieran un mejor desempeño laboral.

La gente que trabaja en las compañías marca la diferencia. El recurso humano es su única herramienta diferenciadora con la que marcan la diferencia. Los gerentes operativos, en conjunto con el área de Recursos Humanos deben dedicar tiempo y esfuerzo a la capacitación y entrenamiento de la organización para lograr los recursos humanos estratégicos para marcar la diferencia.

- La estrategia de recursos humanos intenta agregar valor a la empresa y define la visión, la misión y las prioridades de la función de recursos humanos.
- La organización de recursos humanos diagnostica y mejora la función de su área para aportar servicios a la empresa. Crear un proceso que asegure que las estrategias de recursos humanos se concreten.

Antes de capacitar al personal, se requiere realizar una evaluación previa porque de esa forma, se tomarán en cuentas los puntos en que ellos carecen de conocimiento o habilidad. Luego, Se establece el objetivo de la capacitación, acompañado de un diseño de programa. La aplicación del programa de capacitación tendrá que ser, finalmente, evaluado.

El primer tipo de capacitación que reciben los empleados nuevos se lo conoce como orientación del empleado. Se prepara a un empleado nuevo, para que pueda desempeñar debidamente su trabajo. Las actividades que se realizan incluyen darles información acerca de las tareas asignadas, las reglas del trabajo, el equipo y lo que se espera de su desempeño. También información de su sueldo, las políticas de la empresa, las prestaciones y el uso de estacionamiento.

El programa de capacitación para los empleados debe ser continúa. Se refuerza la capacidad que tiene el empleado para desarrollar actividades. Para esto, se necesita la guía de un supervisor, que incluso puede ser otro empleado que lleve más años de trabajo.

Un modo de capacitación que suelen usar las compañías es el mentoring. Se recurre a un mentor. Esto crea que la retroalimentación sea barata e instantánea para la empresa. Por eso es muy popular en muchas organizaciones.

La capacitación también puede ser realizada fuera del trabajo. Con frecuencia tiene lugar en un salón donde se muestran ejemplos de otras empresas, o por medio de videos conferenciales, seminarios, etc. Existen, incluso, simuladores para la capacitación. Por ejemplo, las compañías de aviones usan simuladores de capacitación para capacitar a los pilotos; lo mismo pasa con los simuladores que usan las empresas para capacitar a sus empleados.

Organizaciones grandes siguen una tendencia que está creciendo rápidamente en el mercado laboral. La enseñanza programada, la cual consiste en dar cursos y programas de capacitación y desarrollo por medio de computadoras.

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal. Ello es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño. Si no se sabe qué competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias. Primero es evaluar la competencia de cada persona y luego decidir qué entrenamiento es necesario.

### **5.5.6 Publicidad y promoción de venta.**

Aplicar publicidad, relaciones públicas, prensa y promoción de ventas, la compañía está empleando una estrategia de promoción detallista. Lo realiza con la finalidad de colocar al negocio en la mente de los consumidores. Acuden a la realización de anuncios fascinantes, efectúan actos especiales en sitios concurridos, e incluso realizan promociones enfocadas a sus clientes. Es una mezcla de marketing de publicidad, mercancía, buena voluntad y presentación.

Todas las promociones que se realizan por los medios de comunicación se deben planear con el mayor cuidado posible. Los anuncios de los detallistas se realizan en gran parte en un nivel local. Los anuncios locales de los detallistas son comunicaciones más específicas acerca de sus tiendas, como la ubicación, mercancía, horarios, precios y ventas especiales.

En cambio, la publicidad nacional de los detallistas generalmente se enfoca en la imagen. Comúnmente, los expertos o gerentes de marketing pagarían a los detallistas por presentar sus productos en piezas de correo de la tienda, o un mercadólogo desarrollaría una campaña de televisión del producto y sencillamente mencionar el nombre de varios detallistas al final.

En la actualidad, muchos detallistas pasan por alto la publicidad en los medios de comunicación masiva a favor del correo directo o de programas de comprador frecuente. Otros, en cambio, acuden al correo directo y a programas de catálogo con la esperanza de que sean un medio eficiente en costo para incrementar la lealtad a la marca y los gastos de los clientes centrales.

## **5.6 MICROENTORNO DE LA EMPRESA**

Se refiere a las variables en que la empresa puede influir directamente. Estos factores afectarán a las actividades estratégicas a realizar, para el crecimiento de la empresa.

### **5.6.1 Portafolio de Productos.**

- Alarmas.
- Forros de asiento.
- Asegurada Completa (remaches y marcos de espejos).
- Seguros eléctricos.
- Parrillas.
- Luces, focos, fusibles, neón, flashes.
- Forro de volante.
- Volantes deportivos.
- Productos de Limpieza.
- Línea de Stickers.
- Ambientadores.
- Resonadores.
- Laminas de Seguridad.
- Películas anti solares.
- Bolas de palanca.
- Audio y Video.
- Diversidad de Accesorios, Lujos & Tuning.

### **5.6.2 Precio**

La mayor parte de los productos ofertados, permiten obtener a la empresa Macar, un buen porcentaje de ganancias, alcanzando un promedio del 40% de utilidad sobre el producto.

### **5.6.3 Plaza**

Cuenta con una infraestructura propia de 160 mts<sup>2</sup>, en plena zona norte comercial de Guayaquil. Al momento de instalar solo caben 2 autos dentro del local, por lo cual se usa la vereda frontal para realizar las respectivas instalaciones. Macar cuenta con los permisos municipales correspondientes para hacer uso del suelo.

El local se encuentra remodelado. Está en óptimas condiciones, ya que se contrató los servicios de un diseñador de interiores para llevar a cabo la remodelación. Se envió hacer varias vitrinas para exhibir la mercadería. Cabe recalcar, que Macar es el local en la zona, que más vitrinas tiene, por lo que su entorno es muy agradable.

El canal de distribución de Macar es directo porque comúnmente el cliente se acerca a adquirir el producto. A continuación se detalla el proceso de venta en el local.

- 1) El cliente realiza la compra cancelando el producto mediante efectivo, tarjeta de crédito o cheque.
- 2) Se emite una orden de trabajo que es entregada al instalador.
- 3) El instalador verifica lo que va a necesitar. Procede a instalar.
- 4) Se hace la entrega del auto al cliente, por lo cual se le demuestra el funcionamiento del producto, para verificar que todo se encuentre en perfecto estado y el cliente haga buen uso del bien adquirido.

### **5.6.4 Promoción**

Macar ha promocionado su local por medio de stickers con el nombre del local, que se han pegado en los autos de los clientes, previa autorización de ellos. También se ha optado por entregar tarjetas de presentación, tanto a los clientes como a personas que se acercan a preguntar por los productos. Y por último, entrega a sus clientes llaveros del logotipo del local. No ha realizado publicidad en ningún medio masivo.

### **5.6.5 Clientes**

Los clientes de Macar son los consumidores particulares. La venta se hace al público en general. La empresa destina sus productos a las personas o empresas que tengan automóviles.

### **5.6.6 Proveedores**

Macar cuenta con una gran variedad de proveedores, pero los principales son:

- Autorradiador S.A
- Cla Internacional S.A
- Accedelsa
- Fergoauto

### **5.6.7 Competencia**

- Autodecorativo
- Decorauto
- Insumotor
- Multijairos
- Varios locales que se encuentran en la zona.

### **5.6.8 Tecnología**

Gracias a los avances tecnológicos que se viven en la actualidad, en el mercado de accesorios para automóviles, se pueden encontrar diversos productos con múltiples características.

La empresa Macar cuenta con productos originales y genéricos de diversas marcas reconocidas mundialmente, provenientes de países; tales como: China, Estados Unidos, Alemania, etc.

Estos productos se los obtiene gracias a los proveedores que cuentan con certificados de exclusividad y calidad. Además, Macar cuenta con las herramientas básicas necesarias para cualquier tipo de instalación.

## **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

El presente trabajo de titulación se basa en diseñar un conjunto de estrategias tanto administrativas como comerciales con la finalidad de evaluarlas para implementarlas en la empresa Macar, la cual se dedica a la venta de accesorios para automóviles.

Con la ayuda de este diseño, se espera que la empresa tenga un crecimiento sostenido en sus ventas, gracias al incremento en la cartera de clientes y posicionamiento en el mercado. Esto ayudará a incrementar las ventas y utilizar todas las herramientas investigadas para optimizar su desempeño en el campo administrativo y comercial.

Por medio de un diseño estrategias administrativas y comerciales, se busca captar la atención de más clientes, incentivando de esa forma un incremento sustancial en las ventas y posicionarse en el mercado. Según los estudios realizados de diversas fuentes, se formuló las siguientes actividades para lograr los objetivos de la propuesta:



Objetivo	Actividades	Variable
Rediseñar estrategias administrativas para incrementar el nivel de ventas.	* Realizar un plan estratégico y establecer una cultura organizacional. Compuesto por: Misión, Visión, Valores y F.O.D.A	Administración
	* Armar una estructura organizacional interna del negocio.	Administración
	* Capacitar al personal sobre nuevas tecnologías requeridas para las instalaciones.	Ventas
Crear un plan de negocio para la creación de más clientes.	* Establecer un mercado meta gracias a la segmentación del mercado.	Estudio de Mercado
	* Realizar un plan de fidelidad del cliente.	Ventas
	* Renovar la imagen del negocio.	Posicionamiento
	* Identificar las 5 fuerzas competitivas que afectan al negocio y determinan el nivel de competencia.	Competencia
	* Realizar convenios con distintas instituciones.	Ventas
Formar un programa de promoción y publicidad para obtener un posicionamiento en el mercado local.	* Promocionar por medio del Internet a través de redes sociales.	Posicionamiento
	* Obsequiar a los clientes materiales de promoción, por medio de un plan acumulativo de cupones.	Posicionamiento
	* Enviar a confeccionar uniformes para el personal.	Ventas
	* Identificar las ventajas comparativas respecto a la competencia..	Competencia

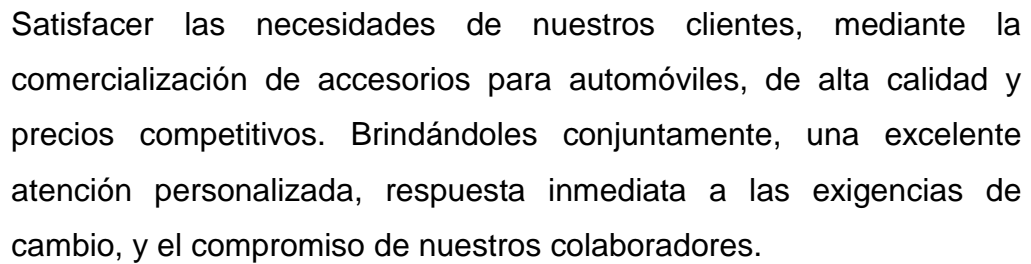
**Tabla 2 Descripción de la propuesta**  
Realizado por la autora

## 5.8 ACTIVIDADES

### 5.8.1 Planeamiento Estratégico

Es importante que una empresa posea planificación estratégica y cultura organizacional para saber dónde se encuentra y a dónde desea llegar con los objetivos propuestos a corto y largo plazo. Esto ayudará al personal de Macar, poder evaluar e identificarse con la empresa.

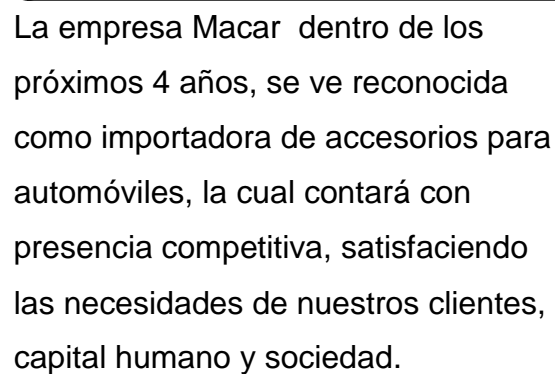
#### Misión

A graphic of a rolled-up scroll with a circular tab on the right side containing the number '1'. The scroll is open, revealing the mission statement text.

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, mediante la comercialización de accesorios para automóviles, de alta calidad y precios competitivos. Brindándoles conjuntamente, una excelente atención personalizada, respuesta inmediata a las exigencias de cambio, y el compromiso de nuestros colaboradores.

Gráfico N°17 Misión  
Realizado por la autora

#### Visión

A graphic of a rolled-up scroll with a circular tab on the left side containing the number '2'. The scroll is open, revealing the vision statement text.

La empresa Macar dentro de los próximos 4 años, se ve reconocida como importadora de accesorios para automóviles, la cual contará con presencia competitiva, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, capital humano y sociedad.

Gráfico N°18 Visión  
Realizado por la autora

## **Valores Corporativos**

A continuación se mencionan los valores corporativos de la empresa Macar junto a las normas de conducta organizacional.

- **Honestidad**

*Creencia en la comunicación honesta.*

- **Compromiso**

*El cliente es primero.*

- **Trabajo en equipo**

*Promover un entorno que aliente a todos los colaboradores.*

- **Creatividad**

*Creencia en la innovación.*

- **Solución Inmediata**

*Respuesta inmediata a las exigencias de cambio.*

- **Excelencia**

*Excelencia a través del mejoramiento continuo.*

- **Motivación**

*Incentivar al personal constantemente.*

- **Superación**

- *Mejoramiento continuo.*

## FODA

A través de un análisis se definió las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Macar.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Calificado categoría A por los proveedores principales.</li> <li>* Productos exclusivos con atención personalizada.</li> <li>* Local Propio con excelente ubicación.</li> <li>* Instalación Gratuita</li> <li>* Garantía y post venta.</li> <li>* Precios competitivos.</li> <li>* Trabajo en equipo.</li> <li>* Amplio Bodegaje.</li> <li>* Instaladores creativos con experiencia.</li> <li>* Variedad de productos, incluso bajo pedido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Auge de comercialización de autos usados.</li> <li>* Oportunidad de expandirse por ser propio.</li> <li>* Incremento de clientes en la zona.</li> <li>* Apertura en Feriados.</li> <li>* Altos niveles de inseguridad en el país.</li> <li>* Crédito por parte de los Proveedores.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de Promoción del local.</li> <li>* Leve aumento en ventas en los últimos años.</li> <li>* Escasez de personal con conocimiento técnico.</li> <li>* Falta de capital para empezar a importar desde China y Japón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Vendedores/Instaladores ambulantes afuera del local que revenden los productos.</li> <li>* Prohibición por la comisión de tránsito de las instalaciones de películas antisolares a los vehículos.</li> <li>* En época de invierno, las frecuentes lluvias deterioran la llegada de los clientes al local.</li> <li>* Incremento de impuestos.</li> <li>* Alto nivel de competencia.</li> </ul>

**Tabla 3 FODA**  
Realizado por la autora

## 5.8.2 Estructura de Organización Interna

Identificar y desarrollar un manual de funciones que detalle las actividades que realizan cada uno del personal y evaluar el desempeño cada cierto tiempo. Teniendo como política el mejoramiento constante en todos los procesos y funciones a seguir.

La esencia de dividir las funciones a cada persona que compone la organización, es que cada uno se especialice en su campo y dé lo mejor de sus conocimientos y habilidades para un eficiente y eficaz desempeño laboral.

### Organigrama

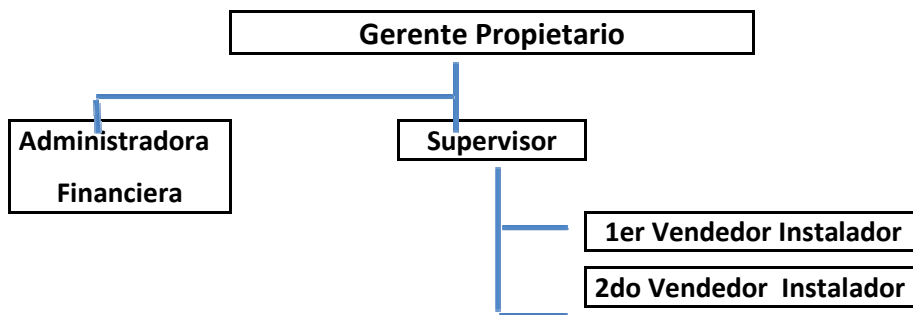


Gráfico N°19 Organigrama  
Realizado por la autora

### Funciones

#### **GERENTE PROPIETARIO**

- Atender a los clientes teniendo una excelente comunicación con ellos con el fin de mantener una buena relación con ellos.
- Establecer objetivos de corto y largo plazo.
- Delegar funciones a todos los subordinados.
- Organizar y motivar al personal.
- Realizar compras a los proveedores.
- Establecer los precios de la mercadería.
- Establece reuniones con todo el personal para realizar evaluaciones e informarse de los acontecimientos en la gestión.
- Abastecer de herramientas para las instalaciones.
- Entregar al cliente el producto que requirió instalación, con previa demostración de su funcionamiento.

## **ADMINISTRADORA FINANCIERA**

- Realizar presupuestos mensuales para establecer el cupo mensual de compras a los proveedores.
- Pago a los proveedores.
- Distribución de los fondos para una óptima utilización de los recursos financieros.
- Tener al día las obligaciones tributarias y municipales.
- Pago a los trabajadores.
- Responsable de la captación de los pagos realizados en efectivo y con tarjetas de créditos.
- Organizar y archivar todos los documentos relacionados con la actividad comercial.
- Chequear estados de cuentas de las instituciones financieras, con que trabaja la empresa.

## **SUPERVISOR**

- Recibir y revisar la mercadería de acuerdo a la factura emitida por el proveedor.
- Informar inmediatamente al Gerente propietario de cualquier faltante o daño en la mercadería recién llegada.
- Atender a los clientes en sus respectivas necesidades y sugerir sobre los nuevos productos que se están ofertando.
- Organizar la mercadería en la bodega.
- Supervisar las funciones de los instaladores.
- Administrar las herramientas para las instalaciones. Entrega a los instaladores las herramientas necesarias para cada instalación.
- Pago de servicios básicos.
- Responsable de poner en conocimiento los cambios de precios a la mercadería.
- Supervisar las normas de higiene y seguridad, elaboradas por el Gerente propietario.
- Supervisión y control de los productos a los instaladores.

## **INSTALADORES**

- Instalar accesorios. Para esto es necesario que cuente con los conocimientos esenciales para el respectivo funcionamiento de los aparatos a instalar.
- Reparar líneas eléctricas interiores de los automóviles.
- Estar actualizado en las normas generales de seguridad y prevención al momento de realizar la respectiva instalación.
- Cuidar de las herramientas de instalación.
- Mantener limpio el local.
- Atender a los clientes.

### 5.8.3 Capacitación al personal

Es fundamental mantener capacitado y actualizado al personal con respecto a las nuevas tecnologías que se requieran para las instalaciones. Los instaladores contarán con más experiencia y conocimiento, y se podrá solucionar los problemas con mayor rapidez de lo habitual. La administradora financiera será la encargada de inscribirlos en cursos de capacitación, y también receptorá y organizará las invitaciones, por parte de los proveedores, de charlas acerca de la rama de accesorios de autos. El costo será de \$ 500 semestrales.

Gracias a que la empresa Macar está registrada en la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador puede recibir un 40% de subsidio en el valor de los cursos de capacitación ofrecidos por parte de esta entidad. Además la empresa puede asistir a Reuniones participativas periódicas entre otras empresas afiliadas dedicadas a una actividad similar, que permiten intercambiar indicadores y puntos de vista de las políticas técnicas y comerciales particulares de cada empresa, a efectos de mejorar las relaciones entre todos los socios, favoreciendo el libre comercio del sector.

### 5.8.4 Mercado Meta

El mercado meta de Macar son los consumidores particulares. Venta al público en general. La Empresa Macar destina sus productos a las personas o empresas que dispongan de uno o más automóviles. La población del Ecuador económicamente activa son las personas desde los 18 años de edad, ya que pueden obtener la licencia de conducir, y por ende adquirir un vehículo.

Según los estudios realizados con respecto al comportamiento del cliente se segmentó la cartera de clientes, de la siguiente forma:

**Segmentación geográfica:** Dispone sus productos principalmente a los habitantes de la ciudad de Guayaquil.

**Segmentación demográfica:** Ofertan sus productos a las personas que tengan 18 años de edad en adelante. Como se mencionó anteriormente, a partir de esa edad son consideradas económicamente activas y pueden obtener licencia de conducir.

**Segmentación Psicográficas:** Macar se enfocará en las personas de clase media y media alta.

**Segmentación Conductual:** Los clientes del local Macar prestan mucha atención al precio y atención prestada. Por tal motivo, su comportamiento se dirigirá a ofrecer productos de calidad con precios competitivos y a la atención personalizada.

### 5.8.5 Plan de fidelidad del cliente

El objetivo fundamental de la fidelización del cliente es que éstos vuelvan a adquirir nuestros productos. Conservar a los clientes actuales y encontrar otros nuevos. La base está en satisfacer la necesidad del cliente a través de una experiencia positiva.

#### a) Aplicación de Sistema Operativo

En el mercado actual existen programas de computación que se encargan de sistematizar la información de los clientes, lo cual permite generar esos datos como una potente herramienta para saber qué tipo de productos usualmente compran los clientes, creando perfiles de ellos.

La empresa Macar deberá adquirir un sistema operativo, que se validará de la información que obtenga de ello para realizar actividades que atraigan a los clientes, evitar riesgos, incrementar ventas y contar con más beneficios para la mejora del negocio. El costo será de \$ 1.500.

#### b) Administración vía email

Se necesitaría crear una base de datos. Se enviaría correos electrónicos a todos y cada uno de los clientes ofreciéndoles ofertas, nuevos productos. Además se enviarían mensajes vía celular o realizar llamadas telefónicas para contactarlos y hacerles saber de las ofertas, promociones, etc.

#### c) Buzón de Quejas y Sugerencias

Habilitar este mecanismo de contacto en algún lugar visible del local, como por ejemplo en la sala de estar, que es dónde el cliente espera mientras se le realiza la instalación del respectivo producto.

El costo es de \$ 80. Según lo investigado, los clientes compran mayormente en Macar por el precio y la atención personalizada que reciben. Por tales causas es fundamental aumentar la confianza hacia el cliente, ofrecerles valores agregados al momento de comprar, mediante el cual puedan percibir la calidad del servicio.

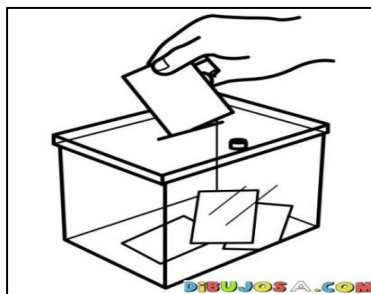


Gráfico N°20 Buzón Sugerencias  
Fuente: dibujosa.com



#### d) Ofertas y descuentos

- A los clientes, quienes sus compras superen los 70 dólares, se les obsequiará un ambientador de gel o spray, marca Tropifresh. Se adquirirán 100 unidades de cada clase de ambientador. El costo total será de \$ 415 cuatrimestrales. Los costos de este producto son de:

Producto	Costo
Gel	\$ 1,95
Spray	\$ 2,20

**Tabla 4 Costo Ambientadores**  
Realizado por la autora



Gráfico N°21 Ambientadores Tropifresh  
Fuente: Tropifresh S.A

- Se contactará a las entidades financieras, que emiten tarjetas de crédito para firmar contrato para poder realizar transacciones en modalidad de diferido sin intereses. Claro está, que la comisión que cobran las emisoras por tal modalidad es mucho más, alcanzando un 15% de comisión por diferido sin intereses.

Monto de compra desde	Diferido sin intereses
\$ 90 - \$ 120	3 meses
\$ 121 - \$250	6 meses
\$ 251 - en adelante	9 a 12 meses

**Tabla 5 Diferido sin intereses**  
Realizado por la autora

- Contactar a las grandes cadenas de supermercados y farmacias que se encuentran por la zona; tales como: Supermaxi y Fybeca, con el fin de poder realizar una política de descuento si presentan los clientes sus tarjetas de beneficios y descuentos. En pago en efectivos el descuento sería de un 10% y con tarjeta de crédito un 5%.



Gráfico N°22 Tarjetas de descuento  
Fuente: Revisa Vistazo

### 5.8.6 Renovación de la Imagen del negocio.

Renovar la imagen del logo del local Macar, con el objetivo de refrescar su imagen y contar con un Slogan, el cual es: “Va contigo”, el cual se seleccionó de entre algunas opciones que nacieron de una lluvia de ideas entre el Gerente propietario y la investigadora de este proyecto. El costo del vinil del letrero del negocio es de \$550.

El Slogan “Va contigo” posee dos enfoques. Se refiere a dar entender al cliente que cuando realiza una compra en el local, sea que lleve una radio, un volante deportivo, u otro producto, a cada lugar que se transporte con su auto llevará consigo nuestro compromiso de garantizarle un buen producto. Y a la vez, este slogan “Va contigo” también significa que expresamos al cliente que nuestros productos va de acuerdo a sus gustos y necesidades.

#### Imagen de la Marca anterior



Gráfico N°23 Imagen anterior de Macar  
Fuente: Propietario de Macar.

#### Nueva Imagen de la Marca



Gráfico N°24 Nueva Imagen de Macar  
Realizado por la autora.

### 5.8.7 Análisis del Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

#### ➤ Amenaza de los nuevos competidores

El local comercial Macar se encuentra en plena zona competitiva, de la parte norte de Guayaquil, donde están ubicados la mayoría de locales que se dedican en el negocio de la rama de vehículos; tales como: talleres, locales de accesorios, venta de parabrisas, lubricadoras y venta de repuestos automotrices.

Por tal motivo, la apertura de locales en la zona, dedicados a la venta de accesorios para automóviles, es muy común. El mercado es atractivo porque no cuenta con muchas y grandes barreras de entradas.

➤ **Rivalidad entre los competidores existentes**

Es evidente que el local Macar tiene algunos competidores. El motivo más fuerte es debido a que se encuentra ubicado en una parte de la ciudad donde más se comercializan estas clases de productos. Existe una competencia interna fuerte entre los locales de la zona.

El local mejor posicionado es Autodecorativo, ya que cuenta con una gran infraestructura. No es un líder de gran fuerza, debido a que no cuenta con una alta variedad de productos, como los que cuenta Macar. La mayoría de locales, tienen el mismo perfil bajo en cuanto a las promociones y publicidades.

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

Macar cuenta con un alto poder de negociación con la mayoría de sus proveedores. Todo esto es gracias a que Macar ha contado durante todos estos años con una línea de crédito progresiva y positiva. En el momento de los pagos siempre ha sido cumplido y siempre ha cancelado sus facturas en el plazo determinado. Uno de los proveedores más importante de la empresa, Autoradiador, ha calificado a Macar como cliente de categoría A, lo cual ha beneficiado al local con los cupos de compras y los plazos de pagos.

➤ **Poder de negociación de los clientes**

Gracias a la cantidad de años como experiencia en este campo, la empresa Macar cuenta con clientes fieles que se dirigen al local, e incluso recomiendan a otras personas acerca de los productos. Además de fijarse en los precios, los clientes buscan una atención personalizada, garantía e imagen.

➤ **Amenaza de productos sustitutos**

En la actualidad, en este mercado existe más que productos sustitutos, los servicios sustitutos. Las lubricadoras, ahora ofrecen estas clases de productos. Incluso, grandes cadenas de supermercados en el país están atrayendo a los clientes ofertando estos productos a costos más bajos, ya que ellos importan en grandes cantidades.

### 5.8.8 Ventaja Comparativa

Análisis de las ventajas que se tiene sobre los competidores, en comparación del diseño de estrategias efectuadas.

Estrategias administrativas y comerciales para aplicar:	Auto decorativo	Decorauto	Insumotor	Multi Jairos	Ventaja Comparativa
Implementar una Cultura Organizacional. Planificación estratégica.	Sí	No	No	Sí	-
Estructura Organizacional Interna del Negocio.	No	No	No	Sí	-
Publicidad por Internet	No	No	No	Sí	-
Capacitación respecto a las nuevas tecnologías que se requieran para las instalaciones.	No	No	No	No	✓
Llaveros y Tarjetas presentación.	Sí	Sí	Sí	Sí	-
Uso de Buzón de Quejas y Sugerencias.	No	No	No	No	✓
Obsequiar materiales de promoción: termos, camisetas, forros cubre llantas, tazas de porcelana y gorras.	No	No	No	No	✓
Uso de Sistema Operativo	Sí	No	No	Sí	-
Administración vía email	No	No	No	No	✓
Obsequio de Ambientadores	No	No	No	No	✓
Firmar contrato con las emisoras de tarjetas de crédito para poder realizar transacciones en modalidad de diferido sin intereses.	No	No	No	No	✓
Tarjetas de descuentos.	No	No	No	No	✓
Empleo de Uniformes	Sí	No	No	No	-
Renovación de la imagen de la marca del local y contar con un Slogan.	Sí	No	No	Sí	-
Convenio con distintas empresas para beneficio de ambas partes	No	No	No	No	✓

**Tabla 6 Ventaja comparativa**

Realizado por la autora

### **5.8.9 Convenios**

- Se buscará realizar convenios con los talleres cercanos para la instalación de retumbadores, puntas de tubo de escape u otros productos que requieran instalación exclusiva.
- Se buscará establecer convenios con las diferentes aseguradoras de automóviles para ofrecerles accesorios a precios competitivos, y grandes descuentos cuando el monto de la compra sea alta.
- Se entablará conversaciones con los vendedores que laboran en las concesionarias de automóviles que se encuentren dentro de la zona donde se ubica el local Macar. Se lo realizará con el objetivo de que ellos ofrezcan accesorios, de Macar, a sus clientes. Cabe recalcar que ellos ofrecerán productos que no se vendan en la concesionaria, para no ir contra las políticas de su empresa. Se les entregarán tarjetas de presentación, las cuales entregarán a sus respectivos clientes. El vendedor de la concesionaría recibiría una comisión si su cliente realiza una compra en Macar.

### **5.8.10 Publicidad por Internet**

Se creará un perfil de página del negocio abierta en la red social llamada Facebook. No tiene costo. Se agregarán fotos de los productos con sus respectivas descripciones, se publicarán además promociones que existan en los meses correspondientes. Y se creará una cuenta en Twitter, otra red social muy conocida.

No sólo se ofertará, sino también se agregarán datos interesantes acerca de los vehículos; tales como: recomendaciones sobre la limpieza exterior e interior del auto, consejos para mantener bien resguardado el auto con el fin de prevenir robos, etc. A la vez, se podrá realizar consultas a los clientes por medio de chats.

De esta actividad se encargará la administradora del local. Lo único que se necesita es tiempo y dedicación, ya que la opción de crear una página por este medio es totalmente gratis.

Se contratarán los servicios de un Ingeniero en Sistemas para implementar una página web, dónde se indicarán datos sobre la empresa; tales como: Misión, visión, valores, información sobre productos por medio de un catálogo virtual, etc.

La responsable de contratar al especialista es la administradora del local. Por este medio también damos a conocer la empresa, y de esa forma se obtiene posición en el mercado. Según se ha investigado, el costo para llevar a cabo este punto es desde 600 dólares.

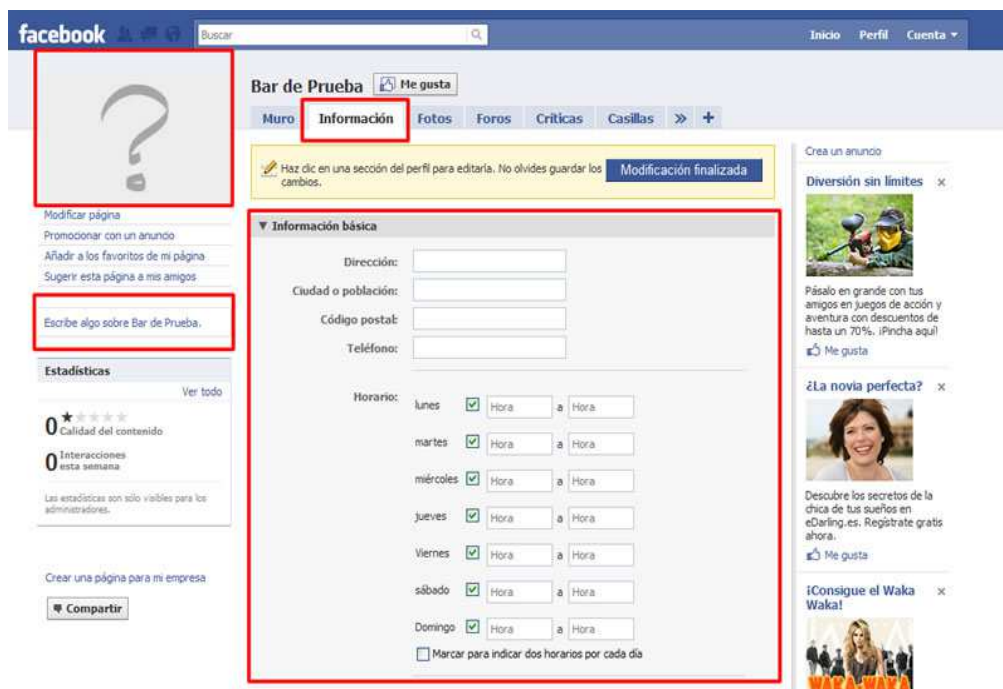


Gráfico N°25 Página comercial en Facebook.  
Fuente: Red Social Facebook.

### 5.8.11 Materiales de Promoción

Promocionar al local Macar, por medio de productos que se obsequiarán a los clientes. Anteriormente, el local se lo promocionaba únicamente a través de llaveros y tarjetas de presentación. Se amplió la gama de productos con la finalidad del que cliente haga uso de ellos y posicione la marca en su mente. Se regalarán como premios. Se basará por medio de cupones por monto de compra. El cliente que haya realizado una compra de \$ 10 recibirá un cupón; los cuales después de acumular, podrá canjearlos y reclamar su premio.



Gráfico N°26 Materiales de Promoción  
Realizado por la autora

La tabla que reflejará los regalos de promoción estará exhibida en diferentes partes del establecimiento, para que el cliente tenga conocimiento de la promoción. Claro está, que también el personal le hará saber al cliente sobre la promoción. Estos premios consisten en termos, camisetas, forros cubre llantas, tazas de porcelana y gorras. La inversión será de \$ 1.055 cada 4 meses.

**Canje de Cupones**

Descripción	Cantidad	Cupones	\$ 10 = 1 Cupón Costo Unitario Dólares
Camiseta	50	10	5
Taza Porcelana	100	7	0,8
Gorra	75	8	4
Termo	50	9	4,5
Forro Cubrellanta	50	8	4

**Tabla 7 Canje de Cupones**  
Realizado por la autora

### 5.8.12 Confección de Uniformes

Se enviarán a confeccionar uniformes, de color rojo y azul, para el supervisor y los dos instaladores. Esto servirá como una herramienta para expresar seriedad y confianza hacia el cliente. A la vez, reflejará la marca del negocio y contribuirá a que el personal cuente con una imagen profesional. Se sentirán cómodos usando el uniforme y se sentirán parte de la empresa, motivándolos a trabajar. El presupuesto destinado será de \$ 325 y se les entregaran dos veces al año.

La Administradora se encargará de realizar las respectivas cotizaciones y el diseño del uniforme lo realizará el gerente propietario. Se enviarán a confeccionar un total de 6 uniformes. Dos para cada uno del personal, que en este caso solo usarán el supervisor y los instaladores.



**Gráfico N°27 Uniformes del Personal**  
Realizado por la autora

## 5.9 RECURSOS

### 5.9.1 Asignación del Presupuesto

El presupuesto para la propuesta del trabajo de titulación es de \$ 8.565. Ese es el monto que la empresa Macar necesitaría para implementar este diseño de estrategias comerciales y administrativas, con motivo de aumentar sus ventas y posicionarse en el mercado de accesorios para vehículos, fortaleciendo la fidelidad de los clientes actuales y atraer más clientes.

Actividades	Costo Unitario	Tiempo	Responsable	Costo Total
Software	\$ 1.500,00	1 vez	Administradora	\$ 1.500,00
Ambientadores	\$ 415,00	C/4 meses	Administradora	\$ 1.245,00
Letrero/Vinil	\$ 550,00	1 vez	Gerente	\$ 550,00
Capacitación	\$ 500,00	semestral	Administradora	\$ 1.000,00
Página Web	\$ 600,00	1 vez	Administradora	\$ 600,00
Materiales Promoción	\$ 1.055,00	C/4 meses	Administradora	\$ 3.165,00
Uniformes	\$ 325,00	1 vez	Gerente	\$ 325,00
Materiales Oficina	\$ 100,00	1 vez	Administradora	\$ 100,00
Buzón	\$ 80,00	1 vez	Gerente	\$ 80,00
<b>Total</b>				<b>\$ 8.565,00</b>

**Tabla 8 Presupuesto para implementar el diseño de estrategias**  
Realizado por la autora.

### 5.9.2 Cronograma de Implementación del Presupuesto

Estrategias	Oct-2013	Nov-2013	Dic-2013	Ene-2014	Feb-2014	Mar-2014	Abr-2014	May-2014	Jun-2014	Jul-2014	Ago-2014	Sep-2014
P. Estratégico												
Aplicación Software												
Capacitación Personal												
Administración -email												
Uniformes al personal												
Materiales Promoción												
Diferido sin intereses												
Buzón de Sugerencias												
Oferta Ambientadores												
Tarjetas de descuentos												
Renovación Imagen												
Publicidad por internet												
Convenios												

**Tabla 9 Cronograma del Presupuesto.**  
Realizado por la autora.



## 5.10 ANÁLISIS FINANCIERO

Para poder implementar la propuesta del diseño de estrategias administrativas y comerciales para la empresa Macar, se ha considerado un presupuesto de \$8.565,00 anual, que comprende desde Octubre del 2013 a Septiembre del 2014.

### **INVERSIÓN TOTAL**

Detalle	Valor Total
Inversión Fija	\$ 2.130,00
Inversión Diferida	\$ 0,00
Capital Trabajo	\$ 6.435,00
<b>Total</b>	<b>\$ 8.565,00</b>

**Tabla 10** Inversión Total  
Elaborado por la autora

El presupuesto se encuentra dividido por una inversión fija de \$2.130,00 y un capital de trabajo de \$6.435,00. Los activos fijos que formarán parte de la empresa para el desarrollo de esta propuesta, serán de \$2.130,00, dando como depreciación total mensual \$46,50. Los detalles de dichos rubros y depreciaciones consideradas se pueden observar en la siguiente tabla:

### **ACTIVOS FIJOS**

ACTIVOS FIJOS	Monto	Años	Depreciación	Depreciación
			Anual	Mensual
Equipos de Computación	\$ 1.500,00	3	\$ 495,00	\$ 41,25
Muebles y Enseres	\$ 630,00	10	\$ 63,00	\$ 5,25
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 2.130,00</b>		<b>\$ 558,00</b>	<b>\$ 46,50</b>

**Tabla 11** Activos Fijos de la propuesta  
Elaboración: La autora

La inversión en capital de trabajo consiste en los recursos necesarios con los que debe contar la empresa Macar para la implementación de la propuesta desde su inicio, hasta que genere ingresos que superen los costos. La estructura de capital de trabajo que tendrá la empresa será la siguiente:

## CAPITAL DE TRABAJO

Concepto	Valor Mensual
<b>Costos Directos</b>	
Compras	\$ 1.245,00
Mano de Obra Directa	\$ 1.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 2.245,00</b>
<b>Costos Indirectos</b>	
Mano Obra Indirecta	\$ 325,00
Materiales Indirectos	\$ 600,00
Gastos Administrativos	\$ 100,00
Gasto de Publicidad	\$ 3.165,00
<b>Total</b>	<b>\$ 4.190,00</b>
<b>Total Capital Trabajo</b>	<b>\$ 6.435,00</b>

**Tabla 12** Capital Trabajo  
Elaboración: La autora

El valor actual de activos fijos, con que cuenta la empresa, se detallará en la siguiente tabla, sin considerar la inversión fija de la propuesta. El valor total de los activos fijos con que contaría la empresa es de \$51,100, y el valor actual total de los activos es de \$90.315,98 el cual será reflejado, más adelante, en el balance de situación inicial de la propuesta.

Se consideró aplicar una depreciación lineal a los activos fijos, ya que su desgaste no está asociado directamente al costo de venta de los productos.

ACTIVOS FIJOS	Monto	Años	Depreciación	Depreciación
			Anual	Mensual
Equipos de Computación	\$ 1.000,00	3	\$ 330,00	\$ 27,50
Muebles y Enseres	\$ 10.270,00	10	\$ 1.027,00	\$ 85,58
Edificio	\$ 35.000,00	20	\$1.750,00	\$ 145,83
Otros Activos Fijos	\$ 2.700,00	10	\$ 270,00	\$ 22,50
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 48.970,00</b>		<b>\$ 3.377,00</b>	<b>\$ 281,42</b>

**Tabla 13** Valor Actual Activos Fijos  
Elaboración: La autora

Una vez expuesto un previo análisis de la propuesta, se puede concluir que los nuevos activos que formarán parte de la empresa Macar serán necesarios financiarlos, lo cual será por medio de capital propio del Gerente propietario. No se requerirá préstamo de ninguna entidad financiera.

El estado de situación inicial es una presentación de los activos, pasivos y patrimonio en un momento dado. Lo cual permite determinar la situación financiera. La empresa ya posee sus balances de acuerdo a toda la actividad económica que ha mantenido a lo largo del tiempo. A continuación se muestra el Estado de Situación Inicial de la propuesta.

### ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL MACAR

<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
<b>Activo Circulante</b>		<b>Pasivo Circulante</b>	
Efectivo	\$ 6.435,00	Préstamo a corto plazo	\$ 0,00
Inventario	<u>\$ 32.780,98</u>	<b>Total Pasivo circulante</b>	<u>\$ 0,00</u>
<b>Total Activos circulantes</b>	<b>\$ 39.215,98</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>Activo Fijo</b>			
Equipos de Computación	\$ 2.500,00		
Muebles y Enseres	\$ 10.900,00		
Edificio	\$ 35.000,00		
Otros Activos Fijos	<u>\$ 2.700,00</u>		
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 51.100,00</b>	<b>Patrimonio Neto</b>	
		Patrimonio	\$ 8.565,00
		Capital	<u>\$ 81.750,98</u>
<b>Total de Activos</b>	<b><u>\$ 90.315,98</u></b>	<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b><u>\$ 90.315,98</u></b>

**Tabla 14** Estado Situación Inicial  
Elaboración: La autora

Esta propuesta de diseño de estrategias administrativas y comerciales para evaluar su implementación en la empresa Macar, estará conformada por una administradora, un supervisor y dos instaladores. En cuanto a sus sueldos y salarios, reflejados en la Tabla N° 18, éstos estarán indexados a la inflación, considerando para el efecto una tasa de incremento salarial del 4.6%.

En las tablas N° 16 y 17 se muestra los costos y gastos totales desde los años 2013 al 2015. Los costos de Mercadería y los que se generan por los servicios básicos, se realizó un incremento del 10% para cada año posterior de la proyección.

En cuanto a los gastos de promoción y publicidad, se lo hizo mediante un incremento del 5% cada año, y por último los gastos ocasionados por los útiles de oficina e impuesto predial, con un incremento del 8% para cada año proyectado. En las tablas N° 19 y 20 se reflejan los costos y gastos mensuales, generados en el periodo que dura la propuesta; que es de un año, que abarca desde Octubre 2013 a Septiembre del 2014.

Para realizar una proyección de ventas mensuales, se lo hizo mediante el precio y cantidad promedio que surgen de los productos que más rotan, según el inventario, en el mercado de la venta de accesorios. Estos productos son: las alarmas, los forros de asientos, las radios, asegurada completa, y películas anti solares. En la tabla N° 21 se indica las cantidades promedio que se venden por mes, con sus respectivos precios de venta de los productos detallados.

En lo que respecta a las ventas proyectadas para los dos años posteriores, se incrementó en un 5% las cantidades vendidas en un año y en un 5,5% el precio de venta al público. La proyección de ventas anuales de los tres años se muestra en la tabla N° 23.

El punto de equilibrio necesario para el sostenimiento de la empresa, en el lapso de duración de la propuesta, teniendo en el primer año a un precio ponderado de venta al público de \$48,83 y un costo variable unitario de \$29,32, dando como resultado una contribución marginal por unidad de \$19,51.

Ahora, si se divide el total de costos fijos para la contribución marginal por unidad se obtendrá las unidades de equilibrio que se necesitan vender para recuperar los costos fijos y variables. En este caso, la cantidad es de 1,009 unidades. Todo esto se encuentra en la tabla N° 22.

En la tabla N° 24 se muestra el Estado de Resultados proyectado mensualmente, del primer año y el proyectado a dos años más se refleja en la tabla N° 25. Se refleja la utilidad neta antes de impuestos de manera positiva y creciente año a año. Después de calcular los impuestos, obtenemos las utilidades netas después de impuestos, percibiendo un aumento de las utilidades año tras año.

En las tablas N° 26 y 27 se muestra el flujo de efectivo operativo de la empresa Macar, donde se reflejan los ingresos por ventas, los costos de ventas y gastos mensuales del primer año y de los dos años posteriores contemplados en el presupuesto. Este flujo de efectivo muestra como las ventas cubren los costos de venta, operativos y financieros.

En la tabla N° 28 se indica la rentabilidad de la propuesta. El plan de inversión refleja que la propuesta es rentable y viable para implementarla ya que la Tasa Interna de Retorno arroja un porcentaje del 32% superior a la tasa de mercado del 11,20%. Para el cálculo del TIR y el VAN, se tomó del flujo de efectivo operativo anual. El valor presente neto obtenido es de \$34.852,55 y dado el valor de la inversión inicial se refleja que el proyecto es aceptable. En cuanto al periodo de recuperación de la inversión, es de 9 meses.

El Balance General proyectado de los tres años posteriores, partiendo del balance de situación inicial de la propuesta, se presenta en la tabla N° 29. Se indican los activos corrientes, que se incrementan anualmente; debido a que las ventas también se han ido incrementado. Los activos fijos se mantienen constantes, ya que no existe nueva adquisición de activos. El valor de esos activos va disminuyendo con el paso de los años, por causa de sus depreciaciones.

En cuanto a los pasivos de corto plazo, éstos tienden a incrementarse anualmente, lo que es lógico ya que debido al aumento de las ventas, la empresa se endeuda más con los proveedores. Mientras que la deuda a largo plazo va disminuyendo a medida que se devengan los pagos correspondientes a tales deudas.

Los índices financieros de la empresa, se aprecian en la tabla N° 30. Se encuentran clasificados en cuatro áreas de análisis: Liquidez, Actividad, Endeudamiento y Rentabilidad. Este análisis de estos campos, permitirá medir el grado de riesgo que asume la empresa y que sus resultados concuerden con los anteriores sobre la rentabilidad de la propuesta, y si éstas son aceptables en el tiempo.

La liquidez de la empresa, muestra una tendencia positiva y sostenida en el tiempo, para el primer año se cuenta con una razón de liquidez de 1,34; es decir, que por cada dólar que se debe a corto plazo, se cuenta con más de una vez de capacidad para cancelarla. En los años restantes, se puede observar que se repite en forma aproximada. La razón de prueba ácida es similar a la razón circulante, a diferencia que se excluyen los inventarios. En tal caso, con el pasar del tiempo, según los resultados, sigue siendo conveniente. Se constata que la empresa cuenta con niveles de liquidez y solvencia adecuados.

En lo que respecta a la rotación de inventarios para el primer año, es de 4,04; que significa que la rotación es considerable comparada con la competencia. Los días que se necesitan para vender los accesorios para automóviles es de 90 días aproximadamente, lo cual resulta adecuado como indicador aceptable en esta actividad comercial.

En cuanto a la rotación de activos, se puede observar que se tiene una tendencia creciente y sostenida en el tiempo. Para el primer año, el índice es de 1,71, siendo este indicador mayor a uno, lo cual significa que los activos totales se está utilizando de manera eficiente en el objetivo de generación de ventas. Es decir, que por cada dólar de activos totales invertidos, se genera casi dos dólares de ventas.

En el índice de endeudamiento de la empresa, se puede apreciar que la razón de deuda en los tres años proyectados, viene experimentando una disminución considerable. En el primer año, el índice de endeudamiento se sitúa en un 0,76, llegando al tercer año con un índice de 0,64. El apalancamiento es menor y aceptable, por cuanto la empresa no considera necesario adquirir más activos fijos en el transcurso de los años proyectados.

En los índices de rentabilidad de la empresa, se constata que el margen de utilidad bruta tiende a incrementarse, permitiendo alcanzar un margen de rentabilidad aceptable. Igualmente, pasa con el margen de utilidad neta, ya que se evidencia un incremento continuo anual. Finalizando con el índice de rendimiento sobre activos, se puede observar un crecimiento a lo largo de los 3 años; esto refleja que el rendimiento es muy bueno, ya que la efectividad en cuanto a la administración de estos activos generó buenas utilidades.

### COSTOS

	2013	2014	2015
<b>Costos Fijos</b>			
Mano de Obra Indirecta: Sueldos Y Salarios	\$ 7.273,92	\$ 7.608,52	\$ 7.958,51
Mano de Obra Directa: Sueldos Y Salarios	\$ 11.147,17	\$ 11.659,94	\$ 12.196,29
Agua, Luz y Telecomunicaciones	\$ 1.270,00	\$ 1.397,00	\$ 1.536,70
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$ 19.691,09</b>	<b>\$ 20.665,46</b>	<b>\$ 21.691,51</b>
<b>Costos Variables</b>			
Mercadería	\$ 117.033,60	\$ 128.736,96	\$ 141.610,66
<b>Total Costos Variables</b>	<b>\$ 117.033,60</b>	<b>\$ 128.736,96</b>	<b>\$ 141.610,66</b>
<b>Total Costos</b>	<b>\$ 136.724,69</b>	<b>\$ 149.402,42</b>	<b>\$ 163.302,16</b>

**Tabla 15** Costos Anuales

Elaboración: La autora

### GASTOS

	2013	2014	2015
Administradora	\$ 7.660,36	\$ 8.012,74	\$ 8.381,32
Suministros de Oficina	\$ 1.017,82	\$ 1.017,82	\$ 1.017,82
Promoción y Publicidad	\$ 2.463,54	\$ 2.586,72	\$ 2.716,05
Útiles de Oficina	\$ 200,00	\$ 216,00	\$ 233,28
Depreciación de activos fijos	\$ 4.766,50	\$ 5.185,00	\$ 5.185,00
Impuesto Predial	\$ 102,00	\$ 110,16	\$ 118,97
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 16.210,22</b>	<b>\$ 17.128,43</b>	<b>\$ 17.652,45</b>

**Tabla 16** Gastos Anuales

Elaboración: La autora

## SUELDOS Y SALARIOS

CONCEPTO	SUELDO MENSUAL	12,15% PATRONAL	8,33% FONDO RESERVA	DECIMO 3er Sueldo	DECIMO 4to sueldo	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES	SUELDO UNIFICADO MENSUAL	TOTAL ANUAL	4,60%		
									Año 1	Año 2	Año 3
Administradora	\$ 475,00	\$ 57,71	\$ 39,57	\$ 39,58	\$ 26,50	\$ 163,36	\$ 638,36	\$ 7.660,36	\$ 7.660,36	\$ 8.012,74	\$ 8.381,32
Supervisor	\$ 450,00	\$ 54,68	\$ 37,49	\$ 37,50	\$ 26,50	\$ 156,16	\$ 606,16	\$ 7.273,92	\$ 7.273,92	\$ 7.608,52	\$ 7.958,51
Instalador # 1	\$ 340,00	\$ 41,31	\$ 28,32	\$ 28,33	\$ 26,50	\$ 124,47	\$ 464,47	\$ 5.573,58	\$ 5.573,58	\$ 5.829,97	\$ 6.098,15
Instalador # 2	\$ 340,00	\$ 41,31	\$ 28,32	\$ 28,33	\$ 26,50	\$ 124,47	\$ 464,47	\$ 5.573,58	\$ 5.573,58	\$ 5.829,97	\$ 6.098,15
<b>TOTALES.....</b>									<b>\$ 26.081,45</b>	<b>\$ 27.281,19</b>	<b>\$ 28.536,13</b>
Elaboración: La autora											

**Tabla 17** Sueldos y Salarios



<b>COSTOS</b>	<b>2013</b>			<b>2014</b>								
	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>
<b>Costos Fijos</b>												
Sueldos y Salarios (MOI)	\$ 606,16	\$ 606,16	\$ 606,16	\$ 606,16	\$ 606,16	\$ 606,16	\$ 606,16	\$ 606,16	\$ 606,16	\$ 606,16	\$ 606,16	\$ 606,16
Sueldos y Salarios (MOD)	\$ 928,93	\$ 928,93	\$ 928,93	\$ 928,93	\$ 928,93	\$ 928,93	\$ 928,93	\$ 928,93	\$ 928,93	\$ 928,93	\$ 928,93	\$ 928,93
Agua, Luz y Telefonía	\$ 105,83	\$ 105,83	\$ 105,83	\$ 105,83	\$ 105,83	\$ 105,83	\$ 105,83	\$ 105,83	\$ 105,83	\$ 105,83	\$ 105,83	\$ 105,83
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$ 1.640,92</b>	<b>\$ 1.640,92</b>	<b>\$ 1.640,92</b>	<b>\$ 1.640,92</b>	<b>\$ 1.640,92</b>	<b>\$ 1.640,92</b>	<b>\$ 1.640,92</b>	<b>\$ 1.640,92</b>	<b>\$ 1.640,92</b>	<b>\$ 1.640,92</b>	<b>\$ 1.640,92</b>	<b>\$ 1.640,92</b>
<b>Costos Variables</b>												
Mercadería	\$ 9.037,73	\$ 9.876,34	\$ 10.700,00	\$ 11.578,34	\$ 9.998,95	\$ 11.450,78	\$ 11.980,76	\$ 11.344,85	\$ 10.348,97	\$ 9.576,21	\$ 9.005,76	\$ 10.989,84
<b>Total Costos Variables</b>	<b>\$ 9.037,73</b>	<b>\$ 9.876,34</b>	<b>\$ 10.700,00</b>	<b>\$ 11.578,34</b>	<b>\$ 9.998,95</b>	<b>\$ 11.450,78</b>	<b>\$ 11.980,76</b>	<b>\$ 11.344,85</b>	<b>\$ 10.348,97</b>	<b>\$ 9.576,21</b>	<b>\$ 9.005,76</b>	<b>\$ 10.989,84</b>
<b>Total Costos</b>	<b>\$ 10.678,65</b>	<b>\$ 11.517,26</b>	<b>\$ 12.340,92</b>	<b>\$ 13.219,26</b>	<b>\$ 11.639,87</b>	<b>\$ 13.091,70</b>	<b>\$ 13.621,68</b>	<b>\$ 12.985,77</b>	<b>\$ 11.989,89</b>	<b>\$ 11.217,13</b>	<b>\$ 10.646,68</b>	<b>\$ 12.630,76</b>

**Tabla 18** Costos Mensuales

Elaboración: La autora

<b>GASTOS</b>	<b>2013</b>			<b>2014</b>								
	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>
Administradora	\$ 638,36	\$ 638,36	\$ 638,36	\$ 638,36	\$ 638,36	\$ 638,36	\$ 638,36	\$ 638,36	\$ 638,36	\$ 638,36	\$ 638,36	\$ 638,36
Suministros de Oficina	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00
Promoción y Publicidad	\$ 394,58	\$ 394,58	\$ 394,58	\$ 394,58	\$ 394,58	\$ 394,58	\$ 394,58	\$ 394,58	\$ 394,58	\$ 394,58	\$ 394,58	\$ 394,58
Sistema Computación	\$ 1.500,00											
Útiles de Oficina	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67
Capacitación al personal	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33
Depreciación activos fijos	\$ 432,08	\$ 432,08	\$ 432,08	\$ 432,08	\$ 432,08	\$ 432,08	\$ 432,08	\$ 432,08	\$ 432,08	\$ 432,08	\$ 432,08	\$ 432,08
Impuesto Predial	\$ 8,50	\$ 8,50	\$ 8,50	\$ 8,50	\$ 8,50	\$ 8,50	\$ 8,50	\$ 8,50	\$ 8,50	\$ 8,50	\$ 8,50	\$ 8,50
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 3.128,53</b>	<b>\$ 1.628,53</b>	<b>\$ 1.628,53</b>	<b>\$ 1.628,53</b>	<b>\$ 1.628,53</b>	<b>\$ 1.628,53</b>	<b>\$ 1.628,53</b>	<b>\$ 1.628,53</b>	<b>\$ 1.628,53</b>	<b>\$ 1.628,53</b>	<b>\$ 1.628,53</b>	<b>\$ 1.628,53</b>

**Tabla 20 Gastos**

**Mensuales**

Elaboración: La autora

<b>Total Costos y Gastos</b>	<b>\$ 13.807,18</b>	<b>\$ 13.145,79</b>	<b>\$ 13.969,45</b>	<b>\$ 14.847,79</b>	<b>\$ 13.268,40</b>	<b>\$ 14.720,23</b>	<b>\$ 15.250,21</b>	<b>\$ 14.614,30</b>	<b>\$ 13.618,42</b>	<b>\$ 12.845,66</b>	<b>\$ 12.275,21</b>	<b>\$ 14.259,29</b>
------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

## VENTAS MENSUALES PROYECTADAS

VENTAS DE ACCESORIOS PARA AUTOMÓVILES											
RUBRO	P.V	Cantid ad	Octubre./13	RUBRO	P.V	Cantid ad	Nov./13	RUBRO	P.V	Cantid ad	Dic./2013
Alarmas	\$ 70,00	55	\$ 3.850,00	Alarmas	\$ 70,00	70	\$ 4.900,00	Alarmas	\$ 70,00	60	\$ 4.200,00
Forros Asientos	\$ 55,00	88	\$ 4.840,00	Forros Asientos	\$ 55,00	89	\$ 4.895,00	Forros Asientos	\$ 55,00	100	\$ 5.500,00
Radios	\$ 150,00	8	\$ 1.200,00	Radios	\$ 150,00	5	\$ 750,00	Radios	\$ 150,00	10	\$ 1.500,00
Seguro	\$ 35,00	90	\$ 3.150,00	Seguro	\$ 35,00	95	\$ 3.325,00	Seguro	\$ 35,00	90	\$ 3.150,00
Película antisolar	\$ 25,00	79	\$ 1.975,00	Película antisolar	\$ 25,00	76	\$ 1.900,00	Película antisolar	\$ 25,00	77	\$ 1.925,00
<b>Total ventas</b>			<b>\$ 15.015,00</b>	<b>Total ventas</b>			<b>\$ 15.770,00</b>	<b>Total ventas</b>			<b>\$ 16.275,00</b>

RUBRO	P.V	Cantid ad	Enero. 2014	RUBRO	P.V	Cantid ad	Feb. 2014	RUBRO	P.V	Cantid ad	Marzo. 2014
Alarmas	\$ 70,00	80	\$ 5.600,00	Alarmas	\$ 70,00	67	\$ 4.690,00	Alarmas	\$ 70,00	79	\$ 5.530,00
Forros Asientos	\$ 55,00	112	\$ 6.160,00	Forros Asientos	\$ 55,00	95	\$ 5.225,00	Forros Asientos	\$ 55,00	109	\$ 5.995,00
Radios	\$ 150,00	10	\$ 1.500,00	Radios	\$ 150,00	10	\$ 1.500,00	Radios	\$ 150,00	9	\$ 1.350,00
Seguro	\$ 35,00	90	\$ 3.150,00	Seguro	\$ 35,00	87	\$ 3.045,00	Seguro	\$ 35,00	87	\$ 3.045,00
Película antisolar	\$ 25,00	85	\$ 2.125,00	Película antisolar	\$ 25,00	80	\$ 2.000,00	Película antisolar	\$ 25,00	80	\$ 2.000,00
<b>Total ventas</b>			<b>\$ 18.535,00</b>	<b>Total ventas</b>			<b>\$ 16.460,00</b>	<b>Total ventas</b>			<b>\$ 17.920,00</b>

**Tabla 21 Ventas Mensuales Proyectadas**  
Elaborado por la autora

## VENTAS MENSUALES PROYECTADAS

RUBRO	P.V	Cantid ad	Abril 2014.	RUBRO	P.V	Cantid ad	Mayo. 2014	RUBRO	P.V	Cantid ad	Junio. 2014
Alarmas	\$ 70,00	81	\$ 5.670,00	Alarmas	\$ 70,00	71	\$ 4.970,00	Alarmas	\$ 70,00	79	\$ 5.530,00
Forros Asientos	\$ 55,00	97	\$ 5.335,00	Forros Asientos	\$ 55,00	92	\$ 5.060,00	Forros Asientos	\$ 55,00	116	\$ 6.380,00
Radios	\$ 150,00	13	\$ 1.950,00	Radios	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00	Radios	\$ 150,00	11	\$ 1.650,00
Seguro	\$ 35,00	84	\$ 2.940,00	Seguro	\$ 35,00	115	\$ 4.025,00	Seguro	\$ 35,00	75	\$ 2.625,00
Película antisolar	\$ 25,00	80	\$ 2.000,00	Película antisolar	\$ 25,00	92	\$ 2.300,00	Película antisolar	\$ 25,00	84	\$ 2.100,00
<b>Total ventas</b>			<b>\$ 17.895,00</b>	<b>Total ventas</b>			<b>\$ 18.155,00</b>	<b>Total ventas</b>			<b>\$ 18.285,00</b>

RUBRO	P.V	Cantid ad	Julio. 2014	RUBRO	P.V	Cantid ad	Agosto. 2014	RUBRO	P.V	Cantid ad	Sept. 2014
Alarmas	\$ 70,00	91	\$ 6.370,00	Alarmas	\$ 70,00	77	\$ 5.390,00	Alarmas	\$ 70,00	85	\$ 5.950,00
Forros Asientos	\$ 55,00	101	\$ 5.555,00	Forros Asientos	\$ 55,00	98	\$ 5.390,00	Forros Asientos	\$ 55,00	113	\$ 6.215,00
Radios	\$ 150,00	8	\$ 1.200,00	Radios	\$ 150,00	10	\$ 1.500,00	Radios	\$ 150,00	16	\$ 2.400,00
Seguro	\$ 35,00	78	\$ 2.730,00	Seguro	\$ 35,00	95	\$ 3.325,00	Seguro	\$ 35,00	65	\$ 2.275,00
Película antisolar	\$ 25,00	101	\$ 2.525,00	Película antisolar	\$ 25,00	110	\$ 2.750,00	Película antisolar	\$ 25,00	72	\$ 1.800,00
<b>Total ventas</b>			<b>\$ 18.380,00</b>	<b>Total ventas</b>			<b>\$ 18.355,00</b>	<b>Total ventas</b>			<b>\$ 18.640,00</b>

Tabla N. 21 Ventas Mensuales  
Proyectadas. Elaborado por la autora

**PUNTO DE EQUILIBRIO**

AÑO 1	PUNTO DE EQUILIBRIO								
Producto	Vtas por Unidad	Total Ingresos por Vtas	Total Costos variables	Total Costos Fijos	PPV	CVU	C.M	Unds. Anuales	En dólares
Alarmas	895								
Forros Asientos	1210								
Radios	122								
Seguros	1051								
Película Antisolar	1016								
<b>Total Unidades</b>	<b>4.294</b>	<b>\$209.685,00</b>	<b>\$125.888,53</b>	<b>\$19.691,09</b>	<b>\$48,83</b>	<b>\$ 29,32</b>	<b>\$19,51</b>	<b>\$ 1.009,03</b>	<b>\$49.273</b>

Fuente y elaboración: La autora

**Tabla 22** Punto de Equilibrio

## PROYECCIÓN ANUAL DE VENTAS

		5%	5,5%	
	Concepto	Cantidad Anual	P.V.P	Total Vta. Año 2
<b>Segundo Año</b>	Alarmas	940	\$ 73,50	\$ 69.071,63
	Forros Asientos	1.271	\$ 57,75	\$ 73.371,38
	Radios	128	\$ 157,50	\$ 20.175,75
	Seguro	1.103	\$ 36,75	\$ 40.555,46
	Película antisolar	1.067	\$ 26,25	\$ 28.003,50
<b>Total 2do año.....</b>				<b>\$ 231.177,71</b>
		5%	5,5%	
	Concepto	Cantidad mensual	P.V.P	Total Vta. Año 3
<b>Tercer año</b>	Alarmas	987	\$ 77,18	\$ 76.151,47
	Forros Asientos	1.334	\$ 60,64	\$ 80.891,94
	Radios	135	\$ 165,38	\$ 22.243,76
	Seguro	1.159	\$ 38,59	\$ 44.712,40
	Película antisolar	1.120	\$ 27,56	\$ 30.873,86
<b>Total 3er año.....</b>				<b>\$ 254.873,43</b>

**Tabla 23** Proyección Anual Ventas  
Elaborado por la autora

ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL DEL PRIMER AÑO												
	2013			2014								
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
<b>VENTAS PROYECTADAS</b>	\$ 15.015,00	\$ 15.770,00	\$ 16.275,00	\$ 18.535,00	\$ 16.460,00	\$ 17.920,00	\$ 17.895,00	\$ 18.155,00	\$ 18.285,00	\$ 18.380,00	\$ 18.355,00	\$ 18.640,00
Alarmas	\$ 3.850,00	\$ 4.900,00	\$ 4.200,00	\$ 5.600,00	\$ 4.690,00	\$ 5.530,00	\$ 5.670,00	\$ 4.970,00	\$ 5.530,00	\$ 6.370,00	\$ 5.390,00	\$ 5.950,00
Forros Asientos	\$ 4.840,00	\$ 4.895,00	\$ 5.500,00	\$ 6.160,00	\$ 5.225,00	\$ 5.995,00	\$ 5.335,00	\$ 5.060,00	\$ 6.380,00	\$ 5.555,00	\$ 5.390,00	\$ 6.215,00
Radios	\$ 1.200,00	\$ 750,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.350,00	\$ 1.950,00	\$ 1.800,00	\$ 1.650,00	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00	\$ 2.400,00
Seguro	\$ 3.150,00	\$ 3.325,00	\$ 3.150,00	\$ 3.150,00	\$ 3.045,00	\$ 3.045,00	\$ 2.940,00	\$ 4.025,00	\$ 2.625,00	\$ 2.730,00	\$ 3.325,00	\$ 2.275,00
Película antisolar	\$ 1.975,00	\$ 1.900,00	\$ 1.925,00	\$ 2.125,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.300,00	\$ 2.100,00	\$ 2.525,00	\$ 2.750,00	\$ 1.800,00
<b>(-) COSTOS</b>	\$ 10.678,65	\$ 11.517,26	\$ 12.340,92	\$ 13.219,26	\$ 11.639,87	\$ 13.091,70	\$ 13.621,68	\$ 12.985,77	\$ 11.989,89	\$ 11.217,13	\$ 10.646,68	\$ 12.630,76
Sueldos Y Salarios (MOI)	\$ 606,16	\$ 606,16	\$ 606,16	\$ 606,16	\$ 606,16	\$ 606,16	\$ 606,16	\$ 606,16	\$ 606,16	\$ 606,16	\$ 606,16	\$ 606,16
Sueldos Y Salarios (MOD)	\$ 928,93	\$ 928,93	\$ 928,93	\$ 928,93	\$ 928,93	\$ 928,93	\$ 928,93	\$ 928,93	\$ 928,93	\$ 928,93	\$ 928,93	\$ 928,93
Agua, Luz y Telecomunicaciones	\$ 105,83	\$ 105,83	\$ 105,83	\$ 105,83	\$ 105,83	\$ 105,83	\$ 105,83	\$ 105,83	\$ 105,83	\$ 105,83	\$ 105,83	\$ 105,83
Compras	\$ 9.037,73	\$ 9.876,34	\$ 10.700,00	\$ 11.578,34	\$ 9.998,95	\$ 11.450,78	\$ 11.980,76	\$ 11.344,85	\$ 10.348,97	\$ 9.576,21	\$ 9.005,76	\$ 10.989,84
<b>(-) GASTOS</b>	\$ 3.128,53	\$ 1.628,53	\$ 1.628,53	\$ 1.628,53	\$ 1.628,53	\$ 1.628,53	\$ 1.628,53	\$ 1.628,53	\$ 1.628,53	\$ 1.628,53	\$ 1.628,53	\$ 1.628,53
Administradora	\$ 638,36	\$ 638,36	\$ 638,36	\$ 638,36	\$ 638,36	\$ 638,36	\$ 638,36	\$ 638,36	\$ 638,36	\$ 638,36	\$ 638,36	\$ 638,36
Suministros de Oficina	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00
Promoción y Publicidad	\$ 394,58	\$ 394,58	\$ 394,58	\$ 394,58	\$ 394,58	\$ 394,58	\$ 394,58	\$ 394,58	\$ 394,58	\$ 394,58	\$ 394,58	\$ 394,58
Sistema Computación	\$ 1.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Útiles de Oficina	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67
Capacitación al personal	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33
Depreciación activos fijos	\$ 327,92	\$ 327,92	\$ 327,92	\$ 327,92	\$ 327,92	\$ 327,92	\$ 327,92	\$ 327,92	\$ 327,92	\$ 327,92	\$ 327,92	\$ 327,92
Impuesto Predial	\$ 8,50	\$ 8,50	\$ 8,50	\$ 8,50	\$ 8,50	\$ 8,50	\$ 8,50	\$ 8,50	\$ 8,50	\$ 8,50	\$ 8,50	\$ 8,50
<b>UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE REPARTO</b>	\$ 1.311,99	\$ 2.728,38	\$ 2.409,72	\$ 3.791,38	\$ 3.295,77	\$ 3.303,94	\$ 2.748,96	\$ 3.644,87	\$ 4.770,75	\$ 5.638,51	\$ 6.183,96	\$ 4.484,88
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ 196,80	\$ 409,26	\$ 361,46	\$ 568,71	\$ 494,36	\$ 495,59	\$ 412,34	\$ 546,73	\$ 715,61	\$ 845,78	\$ 927,59	\$ 672,73
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE INTERESES</b>	\$ 1.115,19	\$ 2.319,12	\$ 2.048,26	\$ 3.222,67	\$ 2.801,40	\$ 2.808,35	\$ 2.336,61	\$ 3.098,14	\$ 4.055,13	\$ 4.792,73	\$ 5.256,36	\$ 3.812,14
(-) 22% IMPUESTOS	\$ 245,34	\$ 510,21	\$ 450,62	\$ 708,99	\$ 616,31	\$ 617,84	\$ 514,05	\$ 681,59	\$ 892,13	\$ 1.054,40	\$ 1.156,40	\$ 838,67
<b>Utilidad Neta después de Impuestos</b>	\$ 869,85	\$ 1.808,91	\$ 1.597,64	\$ 2.513,68	\$ 2.185,09	\$ 2.190,51	\$ 1.822,56	\$ 2.416,55	\$ 3.163,00	\$ 3.738,33	\$ 4.099,96	\$ 2.973,47

Tabla 24 Estado de Resultados Año #1.

<b>Estados de Resultados Proyectados</b>			
	<b>1er Año</b>	<b>2do Año</b>	<b>3er Año</b>
<b>VENTAS PROYECTADAS</b>	<b>\$ 209.685,00</b>	<b>\$ 231.177,71</b>	<b>\$ 254.873,43</b>
Alarmas	\$ 62.650,00	\$ 69.071,63	\$ 76.151,47
Forros Asientos	\$ 66.550,00	\$ 73.371,38	\$ 80.891,94
Radios	\$ 18.300,00	\$ 20.175,75	\$ 22.243,76
Seguro	\$ 36.785,00	\$ 40.555,46	\$ 44.712,40
Película antisolar	\$ 25.400,00	\$ 28.003,50	\$ 30.873,86
<b>(-) COSTOS</b>	<b>\$ 145.579,62</b>	<b>\$ 156.599,67</b>	<b>\$ 168.472,52</b>
Mano de Obra Indirecta: Sueldos Y Salarios	\$ 7.273,92	\$ 7.608,52	\$ 7.958,51
Mano de Obra Directa: Sueldos Y Salarios	\$ 11.147,17	\$ 11.659,94	\$ 12.196,29
Agua, Luz y Telecomunicaciones	\$ 1.270,00	\$ 1.371,60	\$ 1.481,33
Compras	\$ 125.888,53	\$ 135.959,61	\$ 146.836,38
<b>(-) GASTOS</b>	<b>\$ 19.792,32</b>	<b>\$ 19.180,45</b>	<b>\$ 20.127,66</b>
Administradora	\$ 7.660,36	\$ 8.012,74	\$ 8.381,32
Suministros de Oficina	\$ 660,00	\$ 712,80	\$ 769,82
Promoción y Publicidad	\$ 4.735,00	\$ 5.113,80	\$ 5.522,90
Sistema Computación	\$ 1.500,00		\$ -
Útiles de Oficina	\$ 200,00	\$ 216,00	\$ 233,28
Capacitación al personal	\$ 999,96	\$ 1.079,96	\$ 1.166,35
Depreciación de activos fijos	\$ 3.935,00	\$ 3.935,00	\$ 3.935,00
Impuesto Predial	\$ 102,00	\$ 110,16	\$ 118,97
<b>UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE REPARTO</b>	<b>\$ 44.313,06</b>	<b>\$ 55.397,59</b>	<b>\$ 66.273,25</b>
<b>(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES</b>	<b>\$ 6.646,96</b>	<b>\$ 8.309,64</b>	<b>\$ 9.940,99</b>
Utilidad Neta antes de Intereses	\$ 37.666,10	\$ 47.087,95	\$ 56.332,27
<b>(-) 22% IMPUESTOS</b>	<b>\$ 8.286,54</b>	<b>\$ 10.359,35</b>	<b>\$ 12.393,10</b>
<b>Utilidad Neta después de Impuestos</b>	<b>\$ 29.379,56</b>	<b>\$ 36.728,60</b>	<b>\$ 43.939,17</b>

**Tabla 25** Estado de Resultados Proyectados  
Elaboración: La autora



FLUJO EFECTIVO OPERATIVO														
	AÑO 0	2013			2014									TOTAL AÑO 1
		Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	
Saldo Inicial		536,25	536,25	536,25	536,25	536,25	536,25	536,25	536,25	536,25	536,25	536,25	536,25	6.435,00
(+) Entradas de Efectivo		15.015,00	15.770,00	16.275,00	18.535,00	16.460,00	17.920,00	17.895,00	18.155,00	18.285,00	18.380,00	18.355,00	18.640,00	209.685,00
<b>Efectivo Disponible</b>		<b>15.551,25</b>	<b>16.306,25</b>	<b>16.811,25</b>	<b>19.071,25</b>	<b>16.996,25</b>	<b>18.456,25</b>	<b>18.431,25</b>	<b>18.691,25</b>	<b>18.821,25</b>	<b>18.916,25</b>	<b>18.891,25</b>	<b>19.176,25</b>	<b>216.120,00</b>
<b>(-) Desembolso de Efectivo</b>		<b>13.514,61</b>	<b>13.118,08</b>	<b>13.882,15</b>	<b>15.018,86</b>	<b>13.346,79</b>	<b>14.800,15</b>	<b>15.226,35</b>	<b>14.757,97</b>	<b>13.972,63</b>	<b>13.362,14</b>	<b>12.893,69</b>	<b>14.560,05</b>	<b>168.453,48</b>
Pago Proveedores		9.037,73	9.876,34	10.700,00	11.578,34	9.998,95	11.450,78	11.980,76	11.344,85	10.348,97	9.576,21	9.005,76	10.989,84	125.888,53
Pago Sueldos		2.173,45	2.173,45	2.173,45	2.173,45	2.173,45	2.173,45	2.173,45	2.173,45	2.173,45	2.173,45	2.173,45	2.173,45	26.081,45
Pago Otros Gastos		2.058,08	558,08	558,08	558,08	558,08	558,08	558,08	558,08	558,08	558,08	558,08	558,08	8.196,96
Pago Participación Trabajadores		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago Impuesto a la Renta		245,34	510,21	450,62	708,99	616,31	617,84	514,05	681,59	892,13	1.054,40	1.156,40	838,67	8.286,54
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>\$ (90.315,98)</b>	<b>\$ 2.036,64</b>	<b>\$ 3.188,17</b>	<b>\$ 2.929,10</b>	<b>\$ 4.052,39</b>	<b>\$ 3.649,46</b>	<b>\$ 3.656,10</b>	<b>\$ 3.204,90</b>	<b>\$ 3.933,28</b>	<b>\$ 4.848,62</b>	<b>\$ 5.554,11</b>	<b>\$ 5.997,56</b>	<b>\$ 4.616,20</b>	<b>\$ 47.666,52</b>

**Tabla 26** Flujo Efectivo Año 1  
Elaboración: La autora

<b>FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO</b>				
	<b>AÑO 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Saldo Inicial		\$ 6.435,00	\$ 6.435,00	\$ 6.435,00
(+) Entradas de Efectivo		\$ 209.685,00	\$ 231.177,71	\$ 254.873,43
<b>Efectivo Disponible</b>		<b>\$ 216.120,00</b>	<b>\$ 237.612,71</b>	<b>\$ 261.308,43</b>
<b>(-) Desembolso de Efectivo</b>		<b>\$ 168.453,48</b>	<b>\$ 187.479,83</b>	<b>\$ 203.886,58</b>
Pago Proveedores		\$ 125.888,53	\$ 135.959,61	\$ 146.836,38
Pago Sueldos		\$ 26.081,45	\$ 27.281,19	\$ 28.536,13
Pago Otros Gastos		\$ 8.196,96	\$ 7.232,72	\$ 7.811,33
Pago Participación Trabajadores		\$ -	\$ 6.646,96	\$ 8.309,64
Pago Impuesto a la Renta		\$ 8.286,54	\$ 10.359,35	\$ 12.393,10
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>\$ (90.315,98)</b>	<b>\$ 47.666,52</b>	<b>\$ 50.132,88</b>	<b>\$ 57.421,85</b>

**Tabla 27** Flujos Efectivo Operativo Anuales  
Elaboración: La autora

<b>VAN</b>	\$ 34.852,55
<b>TIR</b>	32%
<b>Período de recuperación (pay back)</b>	9 meses
<b>TASA MERCADO</b>	11,2%

**Tabla 28** Rentabilidad  
Elaboración: La autora

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO (2013 / 2015 )</b>				
<b>AL 31 DE DICIEMBRE</b>				
<b>(EN DÓLARES)</b>				
	<b>Inicial</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>ACTIVOS</b>				
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>				
Efectivo	\$ 6.435,00	\$ 39.456,76	\$ 41.429,60	\$ 43.501,08
Inventario	\$ 32.780,98	\$ 36.059,08	\$ 37.862,03	\$ 39.755,13
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 39.215,98</b>	<b>\$ 75.515,84</b>	<b>\$ 79.291,63</b>	<b>\$ 83.256,21</b>
<b>ACTIVOS FIJOS BRUTOS</b>				
Equipos de Computación	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Muebles y Enseres	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00
Edificio	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
Otros Activos Fijos	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00
Depreciación Acumulada		\$ (3.935,00)	\$ (7.870,00)	\$ (11.805,00)
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS</b>	<b>\$ 51.100,00</b>	<b>\$ 47.165,00</b>	<b>\$ 43.230,00</b>	<b>\$ 39.295,00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 90.315,98</b>	<b>\$ 122.680,84</b>	<b>\$ 122.521,63</b>	<b>\$ 122.551,21</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVOS DE CORTO PLAZO</b>				
Cuentas por pagar		\$ 49.562,50	\$ 52.069,03	\$ 54.539,16
Participación a Trabajadores		\$ 6.646,96	\$ 8.309,64	\$ 9.940,99
<b>TOTAL PASIVOS DE CORTO PLAZO</b>		<b>\$ 56.209,46</b>	<b>\$ 60.378,67</b>	<b>\$ 64.480,15</b>
<b>PASIVOS DE LARGO PLAZO</b>				
Cuentas por pagar		\$ 37.091,82	\$ 25.414,36	\$ 14.131,90
<b>TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO</b>		<b>\$ 37.091,82</b>	<b>\$ 25.414,36</b>	<b>\$ 14.131,90</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 93.301,28</b>	<b>\$ 85.793,03</b>	<b>\$ 78.612,05</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Patrimonio	\$ 8.565,00			
Capital	\$ 81.750,98			
Utilidad Neta del Ejercicio		\$ 29.379,56	\$ 36.728,60	\$ 43.939,17
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 90.315,98</b>	<b>\$ 29.379,56</b>	<b>\$ 36.728,60</b>	<b>\$ 43.939,17</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 90.315,98</b>	<b>\$ 122.680,84</b>	<b>\$ 122.521,63</b>	<b>\$ 122.551,21</b>

Fuente y elaboración: La autora

**Tabla 29** Balance General Proyectado

## ÍNDICES FINANCIEROS

RAZONES FINANCIERAS	Año 1	Año 2	Año 3
<b>LIQUIDEZ</b>			
CIRCULANTE	1,34	1,31	1,29
PRUEBA ACIDA	0,70	0,69	0,67
<b>ACTIVIDAD</b>			
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	4,04	4,14	4,24
ROTACIÓN DE ACTIVOS	1,71	1,89	2,08
<b>ENDEUDAMIENTO</b>			
DEUDA	0,76	0,70	0,64
<b>RENTABILIDAD</b>			
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	31%	32%	34%
MARGEN DE UTILIDAD NETA (UNDI)	14%	16%	17%
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS (ROA)	0,24	0,30	0,36
Fuente y elaboración: La autora			

**Tabla 30** Índices Financieros

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de titulación se basa en realizar un diseño de estrategias administrativas y comerciales para evaluar su implementación en la empresa Macar. El cual fue efectuado con el propósito de aumentar el nivel de ventas a un tiempo sostenido, ampliando su cartera de clientes y posicionándose en el mercado. Las conclusiones son las siguientes:

- Gracias a la investigación de mercado se logró identificar las características, necesidades, preferencias y gustos de los clientes de la empresa Macar, elaborando así un plan de negocio dirigido a su mercado meta. Se identificó que se ofrece una buena atención personalizada y que sus precios son competitivos, por lo que se ha logrado permanecer y obtener ganancias desde su apertura.
- A través de un análisis de la situación actual de la empresa, se llegó a la conclusión de que se encontraba en un mercado rentable pero debido al aumento de la competencia en los últimos años, se ha visto afectado el incremento de sus ventas. Y por falta de conocimiento de un mecanismo efectivo para la creación de estrategias, no se ha podido elevar sus ventas, en un grado significativo, a través de los años. Además se conoció las medidas restrictivas del Gobierno que han afectado directamente a las ventas de la empresa.
- La empresa carece de publicidad por lo que afecta directamente a su nivel de ventas. Se elaboró un plan de Marketing & Publicidad y un Plan estratégico de corto-mediano plazo (1-3 años). Es esencial dar a conocer los productos existentes y nuevos. De esa forma se logrará una mayor cobertura y exposición de los productos, por lo cual generará una mayor rentabilidad a la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Aplicar las estrategias administrativas y comerciales planteadas en este trabajo de titulación, con una actitud positiva.
- Dar a conocer a todos los integrantes de la empresa acerca del plan estratégico y la cultura organizacional. Mantenerlos capacitados acerca de las nuevas tecnologías, para que de esta manera se puedan mejorar la atención brindada al cliente y solucionar rápidamente los problemas que se presenten.
- Implementar planes de Marketing & Publicidad y un Plan estratégico en forma gradual con recursos del negocio, en donde se busquen nuevas formas de dar a conocer el producto a los clientes actuales y posteriores. Recordando efectuar, cada cierto tiempo, remodelaciones dentro del local para atraer la atención de los clientes.
- Seguir comercializando productos de calidad, a precios competitivos y sobretodo siempre renovar los planes de fidelidad hacia el cliente. Sin olvidar realizar un servicio post venta personalizado para sus clientes, con el objetivo de mantenerlos y captar más clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Longenecker, William Petty, Justin, Longenecker, Carlos Moore; 2010; *Libro "Administración para pequeñas empresas"* 14a. Edición; Cengage Learning Editores.
- L., Daft Richard, Marcic Dorothy; 2008; *Libro "Introducción Sobre la Administración"*; Editorial: Thompson.
- P. Robbins Stephen; 2008; *Libro "Administración"*; 8 Edición; Editorial Pearson.
- O. C. Ferrell, Michael D. Hartline; 2008; *Libro "Estrategia de marketing"*; Cengage Learning Editores.
- Autor: Publicaciones Vértice; 2008; *Libro "Análisis de Mercado"*; Editorial Vértice.
- W. Lamb Charles; 2007; *Libro "Marketing"*; 8° Edición; Editorial Thompson.
- W. Lamb Charles, Hair Joe y McDaniel Carl; 2007; *Libro "Fundamentos del Marketing"*; Cengage Learning Editores.
- Lawrence J. Gitman; 2008; *Libro "El Futuro de los Negocios"*; Cengage Learning Editores.
- Griffin; 2008; *Libro "Negocios"*; 7 Edición; Editorial Pearson.
- Render Barry; 2008; *Libro "Principios de administración de operaciones"*, Editorial: Pearson.
- Muller Max; 2009; *Libro: "Fundamentos de Administración de Inventarios"*; Editorial Normal.
- Stutely Richard; 2009; *Libro "Plan de Negocios: La estrategia inteligente"*; Editorial Pearson Education.
- [http://www.patiodeautos.com/noticias/estadisticas/los-autos-usados-mas-buscados-en-el-2012\\_2280.html](http://www.patiodeautos.com/noticias/estadisticas/los-autos-usados-mas-buscados-en-el-2012_2280.html)
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador; 2012; Anuario Dos mil doce.

## ANEXOS

### Ficha Inteligente

Variables	Disciplina	Tema	Fuente
Administración	Gerencia	<p><b>*Administración en el crecimiento de la pequeña empresa.</b></p> <p><b>*Los administradores de la organización que aprenden.</b></p>	<p><b>*Libro "Administración para pequeñas empresas" 14a. Edición;</b> Autores: Justin C. Longenecker, William Petty, Justin Longenecker, Carlos Moore; Cengage Learning Editores; Año:2010</p> <p><b>*Libro "Introd. Sobre la Administración";</b> Autores: Richard L., Daft, Dorothy Marcic; Editorial: Thompson; Año:2006</p> <p><b>*Libro "Administración"; 8 Edición; Editorial Pearson; Autores: Stephen P. Robbins; Año 2006.</b></p>
Estudio de Mercado	Marketing	<p><b>*Segmentación de Mercados, Marketing Meta</b></p> <p><b>*Análisis del Mercado</b></p>	<p><b>*Libro "Estrategia de marketing", Autores: O. C. Ferrell, Michael D. Hartline; Cengage Learning Editores, Año: 2006.</b></p> <p><b>*Libro "Análisis de Mercado"; Autor: Publicaciones Vértice; Editorial Vértice. Año: 2008.</b></p>
Posicionamiento	Marketing	<p><b>*Claves para el Posicionamiento.</b></p> <p><b>*Implementación d estrategias para posicionarse en un mercado y diferenciación de producto</b></p>	<p><b>*Libro "Estrategía de marketing", Autores: O. C. Ferrell, Michael D. Hartline; Cengage Learning Editores, Año: 2006.</b></p> <p><b>*Libro "Marketing"; 8º Edición; Editorial Thompson; Autor: C. W. Lamb; Año: 2007.</b></p>



Ubicación	Ubicación	*Plan estratégico para la Ubicación	*Libro "Administración para pequeñas empresas" 14a. Edición; Autores: Justin C. Longenecker, William Petty, Justin Longenecker, Carlos Moore; Cengage Learning Editores; Año:2010
		*La Ubicación Correcta	*Libro "Marketing"; 8ª Edición; Editorial Thompson; Autor: C. W. Lamb; Año: 2007.
Estrategias de Comercialización	Marketing	*Administración de las relaciones con los clientes.	*Libro "Estrategía de marketing", Autores: O. C. Ferrell, Michael D. Hartline; Cengage Learning Editores, Año: 06
Estrategias de Comercialización		*Toma de decisiones del consumidor	*Libro "Fundamentos del Marketing"; Autores: Charles Lamb, Joe Hair y Carl McDaniel, Cengage Learning Editores, 2006.
Financiamiento	Finanzas	* El Plan Financiero  *¿Qué opciones de financiamiento tienen los pequeños propietarios y Qué riesgos afrontan?	*Libro "Administración para pequeñas empresas" 14a. Edición; Autores: Justin C. Longenecker, William Petty, Justin Longenecker, Carlos Moore; Cengage Learning Editores; Año:2010  *Libro "El Futuro de los Negocios"; Autor: Lawrence J. Gitman; Cengage Learning Editores; Año 2007.
Competencia	Marketing	*Análisis de la Competencia  *Las Cinco Fuerzas de la Competencia que afectan a los negocios.	*Libro "Administración para pequeñas empresas" 14a. Edición; Autores: Justin C. Longenecker, William Petty, Justin Longenecker, Carlos Moore; Cengage Learning Editores; Año:2007  *Libro "Introd. Sobre la Administración"; Autores: Richard L., Daft, Dorothy Marcic; Editorial: Thompson; Año:2006
Personal	Recursos Humanos	*Capacitación y desarrollo al empleado no gerencial	*Libro "Administración para pequeñas empresas" 14a. Edición. Autores: Justin C. Longenecker, William Petty, Justin Longenecker, Carlos Moore; Cengage Learning Editores; Año: 2010

		*Motivación en las microempresas.	*Libro "Introd. Sobre la Administración"; Autores: Richard L., Daft, Dorothy Marcic; Editorial: Thompson; Año:2006
Precios	Marketing	*Estrategias de Precios.  *Tácticas para la fijación de precios.	*Libro "Estrategia de marketing", Autores: O. C. Ferrell, Michael D. Hartline; Cengage Learning Editores, Año: 2006.  *Libro "Estrategia de marketing", Autores: O. C. Ferrell, Michael D. Hartline; Cengage Learning Editores, Año: 2006.
Ventas	Ventas	*Pronóstico de Ventas	*Libro "Administración para pequeñas empresas" 14a. Edición; Autores: Justin C. Longenecker, William Petty, Justin Longenecker, Carlos Moore; Cengage Learning Editores; Año:2010
Ventas	Ventas	*El papel de las ventas personales en los negocios pequeños.	*Libro "Negocios"; Autor: Griffin; 7 Edición; Editorial Pearson;  Año 2006.
Inventarios	Finanzas	*Administración de Inventarios y de Operaciones.	*Libro "Principios de administración de operaciones" Autor: Barry Render, Editorial: Pearson, Año: 2006  *Libro: "Fundamentos de Administración de Inventarios" Autor: Max Muller, Editorial Normal. Año: 2006.
Producto	Marketing	*Estrategias de Productos.	*Libro "Estrategia de marketing", Autores: O. C. Ferrell, Michael D. Hartline; Cengage Learning Editores, Año: 2006.  *Libro "Fundamentos del Marketing"; Autores: Charles Lamb, Joe Hair y Carl McDaniel, Cengage Learning Editores, 2006.

<p>Publicidad y Promoción</p>	<p>Marketing</p>	<p><b>*Publicidad, relaciones públicas y promociones de venta</b></p>	<p><b>*Libro "Fundamentos del Marketing"; Autores: Charles Lamb, Joe Hair y Carl McDaniel, Cengage Learning Editores, 2006.</b></p> <p><b>*Libro "Administración para pequeñas empresas" 14a. Edición; Autores: Justin C. Longenecker, William Petty, Justin Longenecker, Carlos Moore; Cengage Learning Editores; Año:2010</b></p>
<p>Administración</p>	<p>Gestión</p>	<p><b>*Descripción de la Administración para Pequeñas empresas</b></p>	<p><b>*Libro "Administración para pequeñas empresas" 14a. Edición; Autores: Justin C. Longenecker, William Petty, Justin Longenecker, Carlos Moore; Cengage Learning Editores; Año:2010</b></p> <p><b>*Libro "Plan de Negocios: La estrategia inteligente"; Autor: R. Stutely; Editorial Pearson Education; Año 2006.</b></p>

## MODELO DE ENCUESTA

**Objetivo:** Identificar las características, necesidades, preferencias y gustos de los clientes de la empresa Macar, además las razones para la compra de accesorios, volumen y frecuencia de compra.

Edad:

Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

**Instrucción: Marque con una X sobre la respuesta escogida.**

Femenino       Masculino

**1.- ¿Por qué compra accesorios para vehículos?**

Status       Moda       Diferenciación       Necesidad

Otros  \_\_\_\_\_

**2.- ¿Usted compra los accesorios del local comercial Macar por:**

Calidad del producto       Precio       Localización

Atención al cliente       Forma de Pago       Otros \_\_\_\_\_

**3.- ¿Cuál es su preferencia al realizar el pago?**

Efectivo       Tarjeta de Crédito       Cheque

**4- De la siguiente lista, indique con una X cuáles son los productos de su preferencia.**

Accesorios para el exterior del Vehículo       Accesorios para el interior

Ambientales       Audio y Video

**5- De la siguiente lista de empresas, señale el lugar dónde usted ha adquirido accesorios.**

Autodecorativo       Decorauto       Insumotor       Multijairo

Otros \_\_\_\_\_

**6.- ¿Por qué ha comprado en estos almacenes?**

Calidad en los productos  Precios  Localización  Atención al cliente

Forma de Pago  Otro  \_\_\_\_\_

**7.- ¿Estaría usted dispuesto a adquirir los productos del local comercial Macar?**

Sí  No

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**