



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE POSTGRADO

PLAN DE MARKETING PARA LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DEL
ÁREA DE TALLERES DE AUTOMOTORES CONTINENTAL GUAYAQUIL

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO
ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN MARKETING

MAESTRANTE

DIANA ESPINOZA ALCIVAR

TUTOR

EC. RONALD CAMPOVERDE, M.S.C.

SAMBORONDÓN, ABRIL 2015.

CONTENIDO

Tabla de Contenido	Error! Bookmark not defined.
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTOS	V
CAPÍTULO I: INTRODUCCION	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción del sector automotriz en Ecuador.....	2
1.2.1 Descripción de la empresa.....	2
1.3 Descripción del Problema	3
1.4 Objetivo.....	3
1.5 Justificación.....	3
1.6 Objetivo General	4
1.7 Objetivos Específicos.....	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 Servicio.....	6
2.2 Fidelización	7
2.3 Comunicación Integral en el Marketing.....	8
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	10
CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO	12
4.1 Análisis PESTAL	12
4.1.1 Político	12
4.1.2 Económico.....	13
4.1.3 Sociocultural.....	14
4.1.4 Tecnológico	14

4.1.5 Ambiental.....	15
4.1.6 Legal.....	16
4.2 Análisis de las Fuerzas de Porter.....	16
4.1.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores Competencia	16
4.1.4 Rivalidad entre los competidores	17
4.1.5 Poder de negociación de los proveedores	18
4.2.4 Poder de negociación de los compradores	18
4.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	18
4.2 Colaboradores.....	19
4.3 Análisis Interno	20
4.4 Producto	23
4.5 Precio.....	24
4.6 Matriz de Posicionamiento.....	25
4.7 Investigación de mercado.....	29
4.8 Objetivo de la encuesta	29
4.9 Cálculo de la muestra	29
CAPITULO V: PROPUESTA	36
5.1 Definición de objetivo de marketing.....	36
5.2 Estrategia de promoción.....	36
5.3 Plan de comunicación.....	37
5.4 Radio	38
5.5 Volantes.....	39
5.6 Redes Sociales.....	41
5.7 Promociones al Consumidor y al Canal	42
5.8 Cronograma de Trabajo de Implementación y Presupuesto de Marketing	42

5.9 Presupuesto y Tabla de Resultados Proyectos	44
5.10 Criterios de evaluación.....	45
5.11 Conclusión.....	45
TRABAJOS CITADOS	Error! Bookmark not defined.
ANEXO.....	51
Anexo 1. Participación y venta de las 10 marcas más comercializadas.....	51
Anexo 2: Organigrama del área Posventa – Talleres Automotores Continental ...	52
Anexo 3: Pago de Impuesto a la Renta de Automotores Continental y sus competidores	53
Anexo 4: Encuesta.....	54
Anexo 5 Listado a generar de mantenimientos preventivos	55

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a mis padres, esposo e hijo que por su amor, tolerancia y enseñanzas entregadas a lo largo de mi existencia, por su gran ejemplo de honestidad, amor y perseverancia.

A mis suegros, que ha sido un pilar importante en mi crecimiento personal, inculcándome siempre la perseverancia y el bien actuar en todas las cosas posibles.

A mis amigos por sus consejos y apoyo cuando los he necesitado durante el desarrollo de mis estudios y han aportado a la culminación de este paso.

DIANA ESPINOZA ALCIVAR

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios, por haberme permitido cumplir con una meta más propuesta.

A mis hermanos, papás y familia por su apoyo incondicional, ya que sin ellos no hubiese logrado alcanzar este nivel educativo.

A mis maestros que con su apoyo, enseñanzas y esfuerzo han aportado a finalizar una etapa más de aprendizaje en mi vida.

A la Universidad de Especialidades Espíritu Santo por su majestuosa tarea de formar profesionales de alto nivel que contribuyen al desarrollo del país y de la sociedad en general.

Y a todos aquellos que son parte de mi vida cotidiana con su apoyo, consejos y ánimo en todo momento. Gracias por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor de la estudiante Diana Espinoza Alcívar, que cursa estudios en el programa de cuarto nivel: Maestría en Marketing, dictado en la Facultad de Postgrado Online de la UEES.

CERTIFICO:

Que he analizado el informe del trabajo científico con el título: PLAN DE MARKETING PARA LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DEL ÁREA DE TALLERES DE AUTOMOTORES CONTINENTAL GUAYAQUIL, presentado por el estudiante de postgrado Diana Espinoza Alcívar, con cédula de ciudadanía No. 0923122519, como requisito previo para optar por el Grado Académico de Magíster en Marketing y considero que dicho trabajo investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes necesarios de carácter académico y científico, por lo que lo apruebo.

Tutor: MSC. RONALD CAMPOVERDE.

Samborondón, Abril del 2015

CAPÍTULO I: INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

El presente trabajo de titulación busca proponer un plan de marketing para la fidelización de clientes del área de Talleres de Automotores Continental de la ciudad de Guayaquil, ubicado en la Avenida Francisco de Orellana, alineado a la revisión de la literatura sobre herramientas de diagnóstico, estrategias y marketing operativo.

El área de talleres se presenta como un área potencial para el aumento de ingresos monetarios hacia la compañía, pero ésta no cuenta con un plan de marketing establecido para fidelización de clientes y promoción de los servicios del taller. En el presente trabajo se realizará el levantamiento de la información actual detallando los responsables, ejecutores del procedimiento y análisis estadísticos para determinar la situación actual del taller y qué objetivo se desea alcanzar (Arbaiza, 2001).

En esta propuesta se plantea realizar un plan de marketing para fidelizar a los clientes del taller, mediante una encuesta se evaluará los servicios que más utilizan los clientes del taller, si la mayoría de asistentes son hombres o mujeres y mediante las herramientas de publicidad dar a conocer las promociones a generarse según los resultados que arroje la encuesta para lograr fidelizar a los consumidores que asisten al taller.

1.2 Descripción del sector automotriz en Ecuador

1.2.1 Descripción de la empresa.

Automotores Continental S. A. fue fundada en la ciudad de Quito el 25 de septiembre de 1972 con su primera agencia ubicada en el sector del Labrador y a partir del 1 de octubre de 1997 se fusionó con la compañía Alemotors de Guayaquil iniciándose con la agencia ubicada en la Avenida Juan Tanca Marengo y un local de venta de repuestos, en Los Ríos y Ayacucho el cual mantiene el nombre de Alemotors, en el año 2002 abre una nueva agencia en la ciudad de Salinas siguiendo los mismos estándares de calidad y servicio que las agencias de Quito y Guayaquil, y en mayo del año 2007 percibe la necesidad y oportunidad de abrir su segundo concesionario en Guayaquil ubicado en la Avenida Francisco de Orellana, creando el mayor centro de reparación de latonería y pintura en esta ciudad en comparación a todos los concesionarios Chevrolet de la zona.

Su actividad principal es la comercialización de vehículos de la marca Chevrolet, posee un amplio stock de repuestos, cuenta además con servicio de taller, enderezada y pintura, en donde el personal técnico es altamente competente al poseer una amplia experiencia, además de una constante capacitación por parte de la Organización General Motors dueños de la marca Chevrolet.

Según diario el Comercio, la participación de mercado de vehículos marca Chevrolet en Ecuador para el año 2013 fue del 44,10% (El Comercio, 2014), dato que se puede corroborar en la estadística entregada por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE, 2013), por lo que el servicio post venta de talleres también ha visto un incremento de su demanda por mantenimientos preventivos y correctivos, de tal manera que es necesario implementar un plan de marketing en esta área para crear mejoras en la atención al cliente, logrando fidelidad y captación de nuevos usuarios.

A pesar de la situación antes descrita, cabe recalcar que los aranceles implementados por el Gobierno, generan una barrera de comercialización libre de los vehículos y repuestos, teniendo las fábricas ensambladoras de vehículos cupos

anuales para importar dicho producto, afectando a Automotores Continental concesionario Chevrolet.

Esta implementación de cupos de venta reduce el porcentaje de venta de vehículos nuevos y por ende el modelo de negocio de la compañía se re direcciona hacia los servicios complementarios.

A raíz de esto, se enfatiza la falta de fidelización de clientes en el taller mecánico, ya que las personas, acostumbradas en su mayoría a generar chequeos esporádicos en sus vehículos, desconocen y no concientizan sobre los beneficios de realizar un mantenimiento periódico en un taller garantizado por la marca, provoca que al momento de comprar el vehículo nuevo asisten a los primeros tres mantenimientos y ya no retornan, teniendo un 8% de pérdida anual (Automotores Continental, 2014).

1.3 Descripción del Problema

La forma de comunicación actual sobre las promociones y los beneficios de realizar el mantenimiento de un vehículo Chevrolet en un taller garantizado por la marca como Automotores Continental, contribuye al bajo nivel de compra y recompra de los servicios ofrecidos.

1.4 Objetivo

Proponer un plan de comunicación hacia el cliente en donde se dé a conocer beneficios y promociones del taller de Automotores Continental.

1.5 Justificación

Automotores Continental al ser líder en el mercado de comercialización de vehículos de la marca Chevrolet ofrece a sus clientes el servicio de talleres mecánicos, pero no mantiene un plan estructurado para dar a conocer al cliente las ventajas de realizar los mantenimientos en un taller mecánico garantizado por la marca Chevrolet y cómo fidelizar al usuario.

Considerando que la marca Chevrolet tiene una alta participación de mercado, 44.10%, en relación a las demás marcas que se comercializan a nivel nacional, esto conlleva una creciente demanda de talleres mecánicos especializados de la marca Chevrolet en la ciudad de Guayaquil, a causa del aumento de automotores

que hasta Noviembre del 2012 se estimó sólo en la ciudad de Guayaquil en 400.000 vehículos de diferentes marcas rodando por la ciudad (Diario El Universo, 2012).

En base a esto, el objetivo general de este Plan de Marketing y los objetivos específicos a detallarse más adelante, dará una pauta de las falencias sistemáticas y organizacionales que a su vez ayudarán a encontrar las estrategias necesarias para la implementación del plan y la durabilidad del mismo a través del tiempo, de tal manera que se genere el éxito y la meta deseada por la empresa., que es el aumento de ventas de servicios de talleres de Automotores Continental.

1.6 Objetivo General

Proponer un plan de marketing para fortalecer la fidelización de clientes del taller de Automotores Continental de Guayaquil.

1.7 Objetivos Específicos

1. Determinar los factores de demanda de servicios de talleres de Automotores Continental Guayaquil.
2. Determinar los motivos de falta de fidelización de los clientes del taller de Automotores Continental.
3. Desarrollar un plan de comunicación enfocado a la fidelización de los clientes del taller.

Con esto se pretende solucionar la problemática existente del taller de Automotores Continental Guayaquil permitiendo a su vez el aumento de clientes, así mismo se espera que clientes antiguos se sientan nuevamente atraídos por la promoción de los servicios y poderlos recuperar.

Así, con la creciente demanda de vehículos nuevos en el país y siendo la marca Chevrolet la más vendida, el concesionario que más expende dichos vehículos, Automotores Continental (AEADE, 2013), se ha visto en la necesidad de implementar un plan de marketing para fidelizar a sus clientes y a su vez dar a conocer al área de talleres bajo el nombre del concesionario, logrando captación de nuevos usuarios y aumento de ingresos.

Por lo cual es necesario analizar e identificar el mercado automotor Chevrolet a nivel nacional y local para considerar las mejores herramientas publicitarias que se adapten con el objetivo general del plan de marketing a desarrollar.

Debido a la situación política que está viviendo el país con las restricciones e impuestos creados a lo concerniente a importaciones, el negocio de los concesionarios automotrices se va a centrar con mayor fuerza en el servicio de talleres mecánicos.

Es por tal motivo que este aumento de ventas de vehículos nuevos genere el aumento de usuarios en los talleres de Automotores Continental Guayaquil, por lo cual se debe tomar medidas para la captación de estos nuevos clientes sin despreocuparse de los clientes ya existentes.

Por lo que se necesita la implementación de un plan de marketing que ayude a fidelizar a los nuevos clientes y a los existentes, ya que con el aumento de la competencia en talleres especializados en la marca Chevrolet, la guerra de precios que los pequeños y medianos talleres generan y el desconocimiento de los clientes sobre las ventajas de realizar sus mantenimientos en un taller garantizado por la marca General Motors, hace más difícil la elección al cliente al momento de seleccionar el lugar donde va a realizar su mantenimiento vehicular.

Para llegar a identificar todos estos factores, necesarios para lograr el objetivo deseado, se realizarán encuestas a los clientes sobre su satisfacción con el servicio otorgado por el taller, para analizar qué puntos son factibles mejorar o dar énfasis para promocionarlo, generando que se convierta en cliente frecuente, fidelizado y que recomiende los servicios de la empresa a conocidos y familiares, beneficiándose el cliente y la empresa.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Servicio

Dentro de las diferentes técnicas y estrategias que utilizan las empresas en sus departamentos de marketing y venta, y que la base de negocio gira en torno al servicio y atención al cliente está la fidelización (Lluís & Cabré, 2005).

Algunos consumidores se inclinan a consumir cierto tipo de producto por la calidad que éste ofrece, o por el servicio que recibió al momento de realizar la compra, adicional la experiencia que el cliente vive con la marca y más aún si el producto es un servicio, es cómo esa compañía lo traslada a otro nivel y lo hace parte de su equipo (Saura, Contrí, González, & Blasco, 2007).

Los clientes altamente comprometidos generan un 23% más que los clientes promedio en términos de rentabilidad, ingresos y crecimiento de la relación (Alcaide, 2010).

Muchos comercios han optado por ésta acción enfocándose en el mejoramiento de su servicio al cliente. Han mejorado la infraestructura y los equipos y maquinarias que utilizan para hacer que el cliente tenga una experiencia grata y si el caso se da, una atención rápida al momento de elegir un producto y pago del mismo con la automatización del servicio (Arbaiza, 2013).

Otro aspecto importante que el cliente considera al momento de adquirir un bien o servicio es la relación valor – precio, es decir la percepción del cliente del valor que paga por lo que consume, podría ser que el bien o servicio adquirido tenga un precio mayor que el de la competencia pero el generar la percepción al cliente que la atención ofrecida, la amabilidad del personal, el asesoramiento otorgado y la calidad del producto hagan que el cliente sienta que está pagando el precio justo (López - Pinto, Mas, & Viscarri, 2008).

Es por todo esto que hoy en día, en el negocio de los servicios para lograr la fidelización de clientes el marketing tradicional de las 8P debe ser acompañado con otros dos enfoques, el marketing relacional y el marketing interno.

2.2 Fidelización

Muchas empresas piensan o intentan la construcción duradera de la relación con sus clientes, de una forma intensa y llena de una gran cantidad de símbolos y significados. Esto logra que los consumidores se identifiquen con la marca y sean promotores y vendedores de la misma (Rives & De Maya, 2007.).

Básicamente la fidelización de clientes consiste en lograr que el consumidor del bien o servicio adquirido se convierta en un cliente frecuente. Esto es que cada ocasión que necesite adquirir lo que el producto A o B ofrece, decida escoger el de su marca preferida (Fernández, 2012).

Hay empresas que logran generar un plan de marketing excelente para lograr la fidelización de clientes pero a medida que observan el incremento de las ganancias comienzan a olvidarse en su objetivo principal del plan que es la fidelización del cliente comienzan a adicionar otras estrategias dirigidas a la captación de cliente, descuidando el primer punto y poniendo en riesgo el plan ejecutado (Pérez, 2002).

Existen varios modelos de fidelización de cliente (Bastos, 2007). Todos estos modelos serán seleccionados de acuerdo al plan y necesidad del negocio. En este caso las técnicas más utilizadas para fidelización de clientes son:

- Interacción directa con el cliente.
- Tarjetas de membresías.
- Comunidades en las redes sociales.
- Buzones de sugerencias.
- Promociones y descuentos.
- Concursos.
- Sorteos.
- Clubs.
- Programas de puntos.

Escoger el mejor modelo de fidelización será el punto de acción que determine el éxito o fracaso del nuevo plan o continuación de uno ya establecido. Esto también va de la mano con el factor económico consecuente y la magnitud del alcance que desea obtener.

La generación, interacción y entrega de un servicio es una tarea netamente humana, cuyo fin depende mayoritariamente en el nivel de interrelación entre dos partes, el personal de la empresa y los clientes.

Es en este punto donde la fidelización de clientes no sólo es centrarse en el trato que le otorga el empleado de mostrador y la entrega del producto, es también generar un cuidadoso marketing interno en donde se logre que el empleado se sienta a gusto por trabajar en dicho lugar, esto es la generación de “la marca empleado” (Blasco, Rodríguez, & Fernández, 2014).

El marketing interno trata en el conjunto de técnicas y métodos de gestión entre personal – empresa que trata de que el empleado de forma voluntaria adopte el enfoque de servicio al cliente (Rubio, 2012).

Anteriormente se dijo que los clientes comprometidos dejaban un 23% más de rentabilidad, pero esto puede mejorar si estos clientes comprometidos son atendidos por personal comprometido (Alcaide, 2010).

2.3 Comunicación Integral en el Marketing

La comunicación integral en el marketing no es nada más que la planeación de comunicaciones de marketing que reconoce el valor agregado de un plan completo. Un plan así evalúa todos los roles estratégicos de una variedad de disciplinas de comunicación y que combina éstas disciplinas para brindar claridad, consistencia y máximo impacto a las comunicaciones a través de la integración uniforme de mensajes (Kotler & Keller, 2006)

Esto es que busca generar una unidad simétrica a través de la planeación, coordinación e integración de los mensajes que la empresa cree y transmitidos por los diferentes departamentos como de publicidad, promoción en ventas, relaciones públicas, ventas personalizada, propaganda, entre otros (García, 2008).

La mayoría de empresas centran su atención en una o dos herramientas de comunicación para apoyar a su estrategia de marketing, y es algo que aún no consiguen concebir las empresas en este tiempo de muchos mini mercados. Por lo que la variedad de mensajes y de audiencias hace necesario que los negocios tomen este giro de generar una integración de marketing (Escobar, 2008).

Para el éxito del negocio, la interacción y mezcla de diferentes conceptos e ideas de los diferentes tipos de marketing, ayudarían a crear distintas herramientas o utilizar las ya existentes de forma innovadora y convencional (Perez & Del Bosque, 2014).

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del presente plan de marketing se ha estudiado el modelo de investigación que más se adapte al tema. Por la naturaleza de los datos que se necesita saber y recolectar se desarrollará una investigación cuantitativa y cualitativa (Coello, 2014).



Figura 1. Clasificación de la investigación, adaptado del libro de Malhotra, 2008.

El alcance del diseño de la investigación a necesitar será el exploratorio descriptivo. Se toma la investigación exploratoria porque esta tiene como objetivo el proporcionar información, conocimiento y comprensión de un problema, y la descriptiva porque su objetivo es dar la descripción de algo, por lo general características o funciones del mercado (Malhotra, 2008).

Las técnicas de investigación a utilizar serán:

Observación directa: Dentro del equipo de trabajo que desarrollará el plan de marketing, habrá un encargado de realizar visitas a los talleres de los diferentes concesionarios de la competencia, donde analizará el comportamiento de los asesores del taller, las promociones que ofrecen, el tiempo estimado de realización del trabajo en un cambio de aceite y las formas de pagos existentes.

Encuestas: Se realizará un muestreo probabilístico, tomando como base de población el número de clientes que asisten al taller que es de 1382 personas y cuyo resultado da 301 encuestas por realizar, la encuesta está dirigida a los clientes del taller cuyas preguntas den la pauta para saber el motivo de ingreso al taller y tener una perspectiva más clara para la toma de decisiones al momento de desarrollar la estrategia más adecuada para el estudio.

Bibliográfica: Se investigará en libros, informes, *papers* y registros de la compañía la información secundaria a necesitar para disipar dudas y obtener datos específicos ya existentes.

Para lograr recopilar la información generando la optimización del tiempo pre establecido se ha reclutado a un equipo de profesionales, quienes conocen del tema, el desarrollo y manejo del taller y el conocimiento sobre atención al cliente.

Esto ayudará a obtener una información clara y precisa, evitando atrasos en el desenvolvimiento del plan de marketing. A su vez la captación de los datos internos de la compañía será manejada con suma cautela para que no exista ningún filtro hacia los competidores e intenten adelantarse al plan a proponer.

CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO

4.1 Análisis PESTAL

Dentro de las situaciones suscitadas en Automotores Continental relacionadas con la atención al cliente, los procesos a seguir y los resultados entregados, se hace determinante la creación de un plan de marketing que ayude a cambiar este panorama para mantener una mejora continua del proceso, pudiendo a través del tiempo detectar las falencias que surjan y corregirlas a tiempo.

Para entender mejor el campo en que se desarrolla los talleres de Automotores Continental Guayaquil se tiene que ver el contexto en que se está desarrollando, la política del país, la tecnología existente, la demografía del país, el aspecto sociocultural, el ambiental y legal.

4.1.1 Político

El Ecuador en sus últimos tiempos ha desarrollado un sistema político democrático, donde el Presidente Rafael Correa ha dictaminado algunos mandatos que conciernen al canal automotriz, entre esto está el impuesto a las importaciones y los cupos limitados de las importaciones de vehículos al país (COMEXI, 2014).

Adicional el nuevo Reglamento Interno Ecuatoriano RTE Inen 034 exige que los nuevos vehículos importados vengan con ciertas adecuaciones.

Algunas de las adecuaciones son como cabeceras para cada asiento, luces tipo LED de día, doble airbag, entre otros, lo cual ha generado una barrera en la venta de vehículos por un aumento entre \$1000 y \$1500 en su precio final de venta (El Comercio, 2014), ya que la mayoría de ellos son importados o en caso de algunos vehículos Chevrolet que son ensamblados aquí, sus piezas son importadas y sale más elevado pagar el impuesto de importación por pieza de vehículo que si se importa el vehículo ya ensamblado.

Estas restricciones arancelarias generaron que las compañías importadoras tomen ciertas restricciones como el aumento de precio de sus productos hasta la no importación de otros (El Comercio, 2014).

Así mismo este arancel por importaciones afecta a los repuestos, ya que estos son traídos desde Colombia, Venezuela o Brasil (repuestos Chevrolet), sin decir de las demás marcas de vehículos existentes en el Ecuador que vienen ya ensamblados desde el exterior, por ejemplo Peugeot.

Este tipo de barreras comerciales ha generado que compañías del exterior no inviertan en el país y otras salgan de aquí ya que con los impedimentos arancelarios hasta la prohibición de importación de ciertos artículos (como los comestibles o textiles), se creen nuevas formas de subsistencia para las compañías que quedan en el comercio ecuatoriano y enfocarse en los productos y servicios que serán el empuje económico de las mismas.

Aquí es donde los concesionarios Chevrolet al verse limitados en sus ventas de vehículos han visto en el servicio de post venta ese sostén económico que los ayudará a salir adelante de la crisis presentada

4.1.2 Económico

La economía del país juega un papel fundamental en el emprendimiento y desarrollo de negocios. Según datos del Banco Central del Ecuador el nivel inflacionario del país en los últimos tres años ha mantenido un crecimiento moderado. En el 2014 el Ecuador cerró con un PIB del 3.8% y se estima que este año aumente a 4.1% (Banco Central del Ecuador, 2015).

Para las empresas nacionales esto da una relativa estabilidad, al contrario las extranjeras el panorama se va complicando por el hecho de las reformas económicas que puedan darse, lo cual está vinculado con las políticas arancelarias que se están implementando en los últimos tiempos, lo cual genera unas barreras económicas para quienes deseen invertir desde el exterior.

4.1.3 Sociocultural

De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), se estima que el Ecuador cuenta con una población de 15'520.972 (INEC, 2010). Esta población incluye una diversidad de razas y culturas que hacen del mercado ecuatoriano un lugar rico para la comercialización de diversos productos.

En el país se aprecian cuatro regiones bien detalladas, tanto por sus límites geográficos como por el comportamiento, gustos y preferencias que los pobladores de cada región muestran al momento de comprar. Adicional a esto, según la región existen subculturas, que ya se evidencia por sectores y tiene influencia de comportamiento según el estrato económico al que pertenece o perteneció (Salazar, 2011).

Toda esta variedad de personas con diferentes razas, culturas y subculturas hacen que existan nichos de mercados de gran rentabilidad, y a su vez oportunidades aún no descubiertas o poco relacionas.

4.1.4 Tecnológico

Adicional al aspecto político, el orden tecnológico juega un papel importante en el desarrollo económico de los negocios, con el avance en la informática, los nuevos descubrimientos en la robótica y el cambio dinámico de los gustos de los consumidores, genera que la tecnología de hoy quede en corto tiempo devaluada por un avance mejorado. Así mismo es el caso en las maquinarias para la fabricación de autos y piezas para estos, a su vez en el diseño de los modelos y seguridades que un vehículo pueda tener, todo debe ser tan preciso y calibrado para que en el momento de la comercialización sea aceptado sin problemas y existan comentarios favorables para la marca que fabrique dicho auto o repuesto.

También la tecnología audiovisual ha sido tan dramática en su cambio que los mercaderistas deben estudiar con precisión qué herramienta publicitaria utilizar y cómo han de hacerlo, qué mensaje será el mejor en lanzar y cómo lo darán a conocer de acuerdo al mercado meta establecido, la cultura en que se desenvuelven y las tendencias que surgen cada cierto tiempo.

Otra de las variantes de la tecnología es el Internet, se sabe que hoy en día el comercializar algo por lo general se lleva a Internet, ya que se han creado un sinnúmero de comunidades virtuales, destacando que el internet corta barreras, distancias y es favorable crear una comunidad de la marca tomando el control, generando una política de manejo en línea, ya que al acortar distancias también acorta el tiempo de que miles de personas se enteren de malos comentarios que pueden echar abajo toda una campaña publicitaria.

4.1.5 Ambiental

Hoy en día el aspecto ambiental en el estudio de nuevos negocios o proyectos ha tomado un giro importante a causa de las políticas ambientales existentes (Gil, Andrés, & Vallejo, 2006). Los estudios ambientales se generan para saber las consecuencias ecológicas que el proyecto o ejecución de un negocio pueda tener sobre el ambiente de la zona en donde se desarrollará dicho proyecto.

Ecuador al poseer una riqueza ecológica única, obliga a las empresas y microempresas a realizar este estudio previo lanzamiento de sus proyectos. Con este tipo de estudio ayuda a reducir la repercusión en el medio ambiente del país y del mundo.

Es por ejemplo la industria automotriz, necesita mantener cada cierto tiempo un estudio sobre el impacto ambiental que está generando en cada zona en la que se desarrolla y a nivel mundial también. Todo esto para tomar las medidas correctivas más adecuadas y prevenir accidentes de carácter ecológico a futuro.

Todo este sistema de regulación ambiental es dirigido por el Gobierno Constitucional del Ecuador, quienes según decreto de la Asamblea Constituyente, defienden la salud del pueblo y el bienestar que éste debe tener en la zona en la que se desenvuelven (Asamblea Constituyente del Ecuador, 2008).

4.1.6 Legal

En el aspecto legal Ecuador tiene algunas regulaciones sobre el ámbito laboral y ambiental. Como se indicó en la parte ambiental la Asamblea Constituyente emitió un artículo para toda persona ya sean estas naturales o jurídicas para que respeten los aspectos legales que se presentan en el país.

Por ejemplo el artículo 376 donde habla sobre la integridad que deben dar las empresas automotrices o de transporte a la población en general (Asamblea Constituyente del Ecuador, 2008). Adicional a esto está el cobro del impuesto verde o también conocido como el impuesto ambiental a la contaminación vehicular, el cual lo cobra el SRI.

También están las regulaciones que emite la Agencia Nacional de Tránsito en su Reglamento a la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad (Agencia Nacional de Tránsito, 2012). Y las regulaciones sobre los derechos del consumidor y del trabajador donde el Ministerio de relaciones Laborales se encarga de velar por las leyes que amparan al trabajador y defienden sus derechos.

4.2 Análisis de las Fuerzas de Porter

El Ecuador es un país con una población de 14'483.499 habitantes (Sistema Nacional de Información, 2010). Lleno de una pluriculturalidad enriquecedora, con etnias ancestrales y costumbres únicas que difícilmente se pueden evidenciar en otras naciones, cada grupo subcultural con sus necesidades y exigencias al momento de elegir un producto o servicio, por lo que al analizar las cinco fuerzas que Porter considera relevante, ayudará tener una mejor perspectiva del entorno (Díaz, 2009).

4.1.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores Competencia

La amenaza de entrada de nuevos competidores es muy baja debido a que en el mercado existen algunos concesionarios de la marca Chevrolet que ya están posicionados en la ciudad de Guayaquil, además que el capital de inversión para ser representante de la marca es alto, considerando que la nueva competencia ya cuenta con taller y personal especializado.

En la actualidad no existe ningún interés de alguna empresa concesionaria de Chevrolet del extranjero que desee ingresar al mercado ecuatoriano debido a la poca confianza que ofrece el gobierno a empresas de inversión extranjeras.

4.1.4 Rivalidad entre los competidores

Para el estudio de la competencia del área de taller de Automotores Continental de la ciudad de Guayaquil, aquí se toma en cuenta los concesionarios de la marca Chevrolet, los cuales son:

Tabla 1

Participación de mercado del taller Automotores Continental.

Competencia	Porcentaje de participación
Automotores Continental	15%
Induauto	13,40%
E. Maulme	7%
Autolasa	6,30%
Vallejo Araujo	6%
Anglo	2%
Otros talleres	50%

Nota: Datos tomados de los archivos estadísticos de Automotores Continental.

Por lo tanto, se puede decir que la competencia es alta ya que al estar bajo las mismas normas de servicio de calidad de General Motors y ser concesionarios de la marca Chevrolet, sus estándares de calificación y target deseado son los mismos.

Sin embargo, Automotores Continental se encuentra liderando el mercado, ya que como se observa en el anexo 3, para el año 2013 por concepto de Impuesto a la Renta se declaró \$1.653.779,11, el valor más alto que lo diferencia significativamente de sus competidores, seguido está por Induauto con un pago de \$701.045,87, en tercer lugar E. Maulme con \$375.939,93, en cuarto lugar Vallejo Araujo con \$332.357,07, en quinto lugar Autolasa con \$276.249,63 y por último en sexto lugar Anglo con \$114.247,07. Claro está que estos valores son por toda la línea de producto que ofrecen los concesionarios, pero es un referente significativo sobre los montos de compra y venta, y la liquidez que refleja

Automotores continental versus a la competencia, ya que los talleres de cada concesionario son recordados en la mente del consumidor por el nombre del comercio en sí y no por línea de producto.

Con este panorama de la posición de Automotores Continental versus a los demás concesionarios, se puede estimar que si se mejora algunas falencias que molestan a los clientes y se da mayor énfasis promocional al servicio de mayor consumo, se puede lograr aumentar la participación de mercado, lo cual se expondrá más adelante.

4.1.5 Poder de negociación de los proveedores

Los talleres de Automotores Continental de Guayaquil son concesionarios de General Motor propietario de la marca Chevrolet a nivel mundial, por tal motivo esta fuerza competitiva es alta ya que General Motors es el principal proveedor no solo de repuestos sino también de los procesos tanto administrativos como de servicio ya que deben asegurar la calidad y satisfacción de los clientes.

4.2.4 Poder de negociación de los compradores

Esta fuerza competitiva es débil, considerando que Automotores Continental comercializa vehículos Chevrolet, los clientes de los concesionarios siempre preferirán llevar sus vehículos a los talleres del concesionario donde los adquirieron por cláusulas de compra y cobertura de la garantía, son muy pocos los clientes que preferirán cambiarse de proveedor de servicios de mantenimiento antes de que su vehículo cumpla el tiempo de garantía.

4.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Como producto sustituto y amenaza de ingreso al mercado en el que se encuentran los talleres de Automotores Continental se considera a los demás talleres mecánicos especializados y multimarcas de la ciudad pero sin la concesión de la marca Chevrolet, que pueden ofrecer servicio mecánico, latonería y de pintura automotriz a un menor precio, sin embargo el cliente corre el riesgo de que el trabajo que realizan no sea garantizado ni respaldado por una marca y se utilicen repuestos genéricos o reparados y claro está sin el servicio personalizado al cliente, limpieza y veracidad que en un concesionario calificado por la marca se

puede brindar. Por lo tanto, se puede decir que esta fuerza competitiva aunque es débil debe considerarse si los estándares de calidad de los sustitutos va en aumento y llamen la atención de los clientes.

4.2 Colaboradores

Automotores Continental maneja un organigrama jerárquico (ver anexo 2) de arriba hacia abajo donde el área de servicio está manejada por el Gerente General Regional, seguido por el Gerente Regional de Taller, el Jefe de Taller, los Coordinadores, los Asesores y los Mecánicos.

Alrededor de ellos funcionan los departamentos de crédito y cobranza, marketing, repuestos y finalmente ventas, los cuales ayudan a que todo este engranaje de servicio al cliente funcione adecuadamente al momento de otorgar al cliente el servicio que necesita.

El mercado objetivo de los talleres de Automotores Continental S.A, es toda persona que tenga un vehículo Chevrolet de clase media en adelante.

De acuerdo a la figura 2, se presenta los porcentajes existentes en el país, de las distintas clases sociales, en representación de la población total, lo cual incide en el número de personas que se encuentran en la posibilidad de comprar un vehículo.

De acuerdo a esto se toma en cuenta los gustos, deseos y preferencias de los consumidores, y lo que transmite el nombre del concesionario. Los talleres de Automotores Continental sólo a nivel de Guayaquil mantienen un flujo de entrada mensual de 1.382 vehículos.

Durante el año 2014 presentó una entrada total de 16.587 vehículos lo cual generó un ingreso de \$4'999.448,33. (Automotores Continental, 2014)

Con esta perspectiva se pretende que al mejorar la atención al cliente y promocionando al taller con mayor fuerza, se pueda obtener la fidelización de los clientes existentes y un aumento en la afluencia de nuevos clientes.

4.3 Análisis Interno

La ciudad de Guayaquil cuenta con una población promedio de 2.350.915 habitantes (INEC, 2010), existe una variedad de clases sociales, y las edades de las personas también son oscilantes como se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 2

Cantidad y porcentaje de la población guayaquileña por edad

Edades	Cantidad	Porcentaje
30 - 34 años	1.067.289	7,37%
35 - 39 años	938.726	6,48%
40 - 44 años	819.002	5,65%
45 - 49 años	750.141	5,18%
50 - 54 años	610.132	4,21%
55 - 59 años	515.893	3,56%
60 - 64 años	400.759	2,77%
65 - 69 años	323.817	2,24%
70 - 74 años	240.091	1,66%
75 - 79 años	165.218	1,14%
80 y más años	211.779	1,46%

Nota: Adaptado del INEC (2010)

Automotores Continental, trata de captar el mercado de personas adultas con ingreso promedio medio, ya que este estrato social está deseosa de comprar un medio de transporte para ir con su familia a vacacionar y mantener un tiempo de calidad con sus seres queridos.

Así mismo, los talleres de la compañía están establecidos para captar a los clientes que compran los vehículos en el concesionario y a su vez captar clientes de otros concesionario Chevrolet, así mismo usuarios de otras ciudades que por algún motivo han tenido que radicarse o trasladarse en la ciudad de Guayaquil y

necesitan hacer uso de este servicio ya sea por mantenimiento, reparación o siniestro.

Automotores Continental es una empresa dirigida a dar lo mejor desde el primer momento que la persona entra a cualquiera de sus concesionarios.

Ahora bien, en lo concerniente a los talleres, su mercado meta son las personas de clase media en adelante, que tenga un vehículo Chevrolet. Por tal motivo las personas que utilicen los servicios del taller de Automotores Continental no sólo piensan en pagar el trabajo del mantenimiento o reparación del vehículo, sino también en recibir una calidad de servicio excelente y que se les pueda disipar cualquier duda o inconveniente que presente.

También el servicio que ellos requieren es de limpieza y pulcritud y siempre desean escuchar la verdad. Por eso los costos de Automotores Continental no son bajos, y la idea de la compañía es dar a sentir al consumidor que lo que está pagando es lo justo y que no tendrá quejas del servicio otorgado.

Por tal motivo la marca General Motors otorga un plan de capacitaciones a cada uno de los concesionarios Chevrolet, que dependiendo de la gerencia de cada comercio decidirá invertir en su personal. Automotores Continental siempre preocupado por su equipo de trabajo los envía mensualmente a cursos que ofrece la fábrica de acuerdo a sus áreas de trabajo, para que el colaborador dé su máximo rendimiento al momento de trabajar y atender las necesidades que un cliente pueda tener.

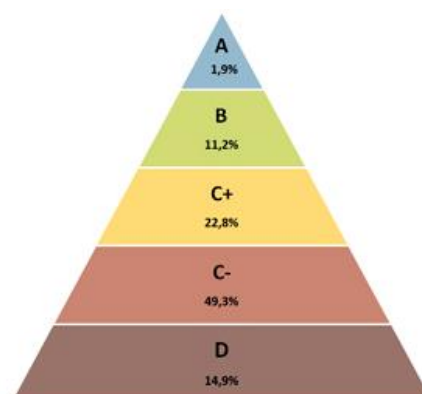


Figura 2. Clases sociales en Guayaquil Adaptado de (INEC, 2010).

Con estos datos se corrobora el rango de edad del mercado meta de Automotores Continental, a partir de la clase C+ con un rango de edad de 30 años en adelante, ya que este grupo de personas se vuelven financieramente activas con posibilidades de adquirir un crédito y tener la solvencia económica para pagar las letras de un carro y el mantenimiento del mismo.

En la figura 3 se muestran datos sobre el parque automotor existente de acuerdo a las marcas de vehículos comercializadas en el país y que se encuentran circulando normalmente, donde Chevrolet sobre sale con el 33% de participación, lo cual suma un vasto mercado para los talleres de Automotores Continental.

Con lo expuesto se tiene claro que no sólo se pretende acoger los vehículos que el

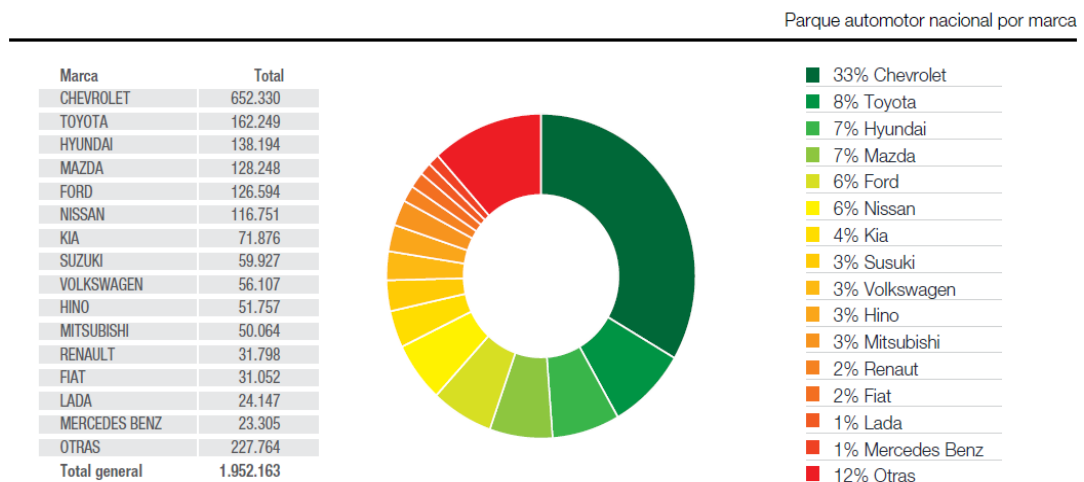


Figura 3. Parque automotor nacional por marca, obtenido de la (AEADE, 2013)

concesionario comercializa, sino los vehículos que la competencia vende, adicional el área de latonería y pintura que ofrece el servicio de enderezada y pintura a vehículos de las otras marcas, aunque no lo publica de forma directa, se espera que se promocióne el servicio con el comentario que los clientes hagan a sus diferentes contactos.

Adicional a todo esto Automotores Continental a nivel general maneja una misión, visión y valores los cuales son:

Misión: Automotores Continental es un concesionario General Motors, comprometido en entregar al cliente productos y servicios de calidad, que se

reflejan en niveles de venta y rentabilidad crecientes (Automotores Continental, 2014).

Visión: Para el 2020 seguir siendo el líder en mercado, potencializando todas las líneas de productos existentes, generando la rentabilidad esperada por los inversionistas. (Automotores Continental, 2014)

Valores: La filosofía empresarial se basa en los siguientes valores:

- Honestidad
- Ética
- Responsabilidad Social

4.4 Producto

En este caso posventa – talleres Automotores Continental ofrece tres tipos de servicios los cuales son mantenimiento, reparación, latonería y pintura, siendo el servicio de mantenimiento el que le da mayor rentabilidad al taller.

Según se observa en el anexo 5 se detallan los planes de mantenimiento preventivo para las diferentes categorías de vehículos los cuales son autos, todo terreno, camionetas y N300.

Esta información se entrega al cliente en el momento de la compra del vehículo junto con el catálogo de garantía del mismo, a su vez el asesor de venta le explica que cada 5.000 kilómetros debe generarle el mantenimiento descrito en la tabla y les realizan un recorrido por las instalaciones del concesionario para que en el momento de su primera visita al taller tenga una experiencia satisfactoria.

Así mismo, se pretende que los mantenimientos subsiguientes o reparaciones que surjan a lo largo de la vida útil del vehículo, el cliente mantenga un nivel de satisfacción alto y que cualquier duda o incomodidad que pueda surgir a lo largo de la relación cliente - proveedor pueda ser solucionada para obtener la fidelidad del mismo (Martos & González, 2009).

Posventa – Talleres de Automotores Continental se muestra al mercado objetivo a través del nombre del concesionario, y a su vez el concesionario se maneja bajo la reconocida marca mundial de Chevrolet.

Por tal motivo, Automotores Continental se presenta como el concesionario Chevrolet número uno del país, ofreciendo venta de vehículos, repuestos y talleres mecánicos, lo cual muestra su ventaja ante la competencia que es tener todo en un solo lugar, y que sin necesidad de movilizarse a otro lugar para conseguir diferentes tipos de servicios que requiera.

Así se pretende mostrar mediante la marca Automotores Continental que los talleres ofrece el mejor servicio de mecánica y colisiones líder en el mercado, y que todo trabajo que realicen ahí será garantizado.

4.5 Precio

Anteriormente se destacó que el mercado meta de Postventa – Talleres de Automotores Continental se enfoca a toda persona que tenga un vehículo Chevrolet y que sea de clase media en adelante, en la Tabla 2 se muestra una tabla promedio de los precios que maneja el área de post venta a lo correspondiente al segundo mantenimiento que corresponde a cambio de aceite, chequeo de frenos, alineación y balanceo, de las diferentes categorías de vehículos.

Tabla 3

Precios referenciales de Mantenimientos

Tipo de vehículo	Precio
Autos	\$ 36,00
Camionetas	\$ 54,00
N300	\$ 40,00
Todo terreno	\$ 54,00

Nota: Información adaptada a partir del sitio web de Automotores Continental (2014)

El porcentaje de ganancia que Automotores Continental aumenta a los costos totales es del 70% en todos los servicios ofrecidos, y es lo establecido por la fábrica General Motors, de aquí es donde cada concesionario puede jugar con su margen de utilidad y de acuerdo a esto generar la competencia para la captación de clientes que desean un costo bajo pero con la garantía que sólo la marca Chevrolet puede dar, es en este caso que Postventa – Talleres consigue flotas para reparación y a su vez a las aseguradoras por el descuento en repuestos y mano de

obra en cualquier tipo de reparación con excepción de la mano de obra externa si el caso lo amerita, el porcentaje de ganancia se reduce hasta en un 40%.

4.6 Matriz de Posicionamiento

El departamento de Taller cuenta con las áreas de mecánica liviana, mecánica pesada, latonería y pintura, siendo así uno de los centros mecánicos más completo a nivel de Guayaquil.

Automotores Continental está posicionado como “el concesionario Chevrolet número 1 del país” y a su vez, por la infraestructura que brinda, teniendo todo en un solo lugar se lo considera “el mega concesionario de la Orellana Norte” o “La casa Chevrolet”.

La mayoría de slogan y publicidades que emite Automotores Continental, da a relucir las frases antes descritas, dando a entender que todos los servicios que el concesionario ofrece son de primera, que el cliente no tendrá malos momentos, y que ir a un concesionario Automotores Continental será una experiencia fascinante (Mago, 2007).

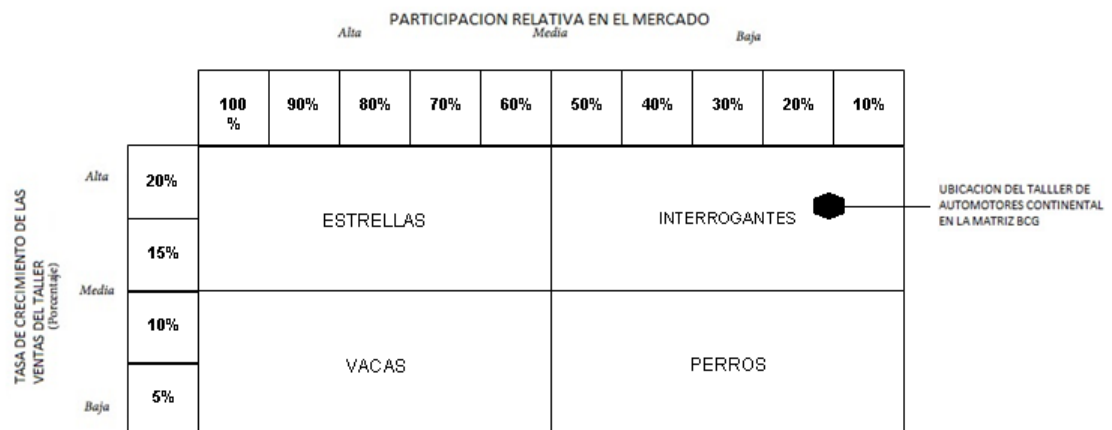


Figura 4. Matriz de posicionamiento *Boston Consulting Group*, tomado del Departamento de Marketing de Automotores Continental

En la ilustración cuatro, observamos la matriz de posicionamiento B.C.G, la cual se realizó en base a las ventas generadas en el taller, cuyos datos han sido obtenidos de la contribución marginal y de reportes entregados por la gerencia de servicio de Automotores Continental, y la participación de mercado que tiene el

taller a nivel de la ciudad, el cual es el 6% en relación a todos los talleres de la ciudad.

El taller se encuentra en el cuadrante de incógnitas, lo cual da la pauta para establecer la estrategia de crecimiento, aumentando la inversión en marketing y desarrollar el negocio para convertirlo en estrella y mantenerlo ahí el mayor tiempo posible.

Por tal motivo, el posicionamiento que el taller tiene ante sus clientes debe siempre ser el centro mecánico Chevrolet número uno de la ciudad de Guayaquil, mediante el mejoramiento continuo de la atención al cliente y la innovación del mismo mediante promociones y anuncios publicitarios (Mulligan, 2012).

Anteriormente se mencionó que la marca Chevrolet es la más vendida en el país, abarca el 44.10% de venta total a nivel nacional y el 33% del parque automotor nacional se conforma de vehículos de esta marca (AEADE, 2013).

Automotores Continental se encuentra como el concesionario Chevrolet número uno en ventas de vehículos abarcando el 15% del mercado total de la marca representada y en Guayaquil el 6% (Automotores Continental, 2014), esto se refleja en todas sus líneas de servicios que ofrece el concesionario.

Adicional se muestra una tabla donde se describe las fortalezas y debilidades de la competencia y el FODA del Taller, para ampliar más la visión de donde estamos y a dónde queremos ir en base los objetivos antes propuestos.

Hay que considerar que los temas a tratar en relación a los puntos débiles y fuertes de la competencia es en base a observación generada en los concesionarios en una visita a sus talleres para un cambio de aceite donde verificaba básicamente los puntos principales que trata también la encuesta generada, donde se estudia el área de atención al cliente, preferencias del cliente, comunicación con el cliente y atención del asesor, esta información de observación se la obtuvo de los estudios que realizó la compañía a principios de este año.

Tabla 4.*Análisis FODA del área Postventa – Talleres Automotores Continental*

<u>Debilidades</u>	<u>Fortalezas</u>
Poca publicidad del taller. Estricta política financiera, falta de apertura de la misma. Falta de un programa de fidelización de clientes. Alta rotatividad de personal.	Ofrece varios servicios en un solo lugar. Concesionario Chevrolet garantizado. Tener la infraestructura más grande de la ciudad. Otorga crédito directo a clientes de flotas. Concesionario con mayor nivel de ventas de vehículos nuevos. Personal técnico capacitado mensualmente
<u>Amenazas</u>	<u>Oportunidades</u>
Mejoramiento técnico en los talleres de la competencia. Baja de precios en la competencia. Alza de los impuestos para el sector automotriz y en lo concerniente a importaciones.	Posibilidad de ofrecer el servicio rápido de mecánica. Crecimiento en los contratos de trabajo por flotas. Mejoramiento del servicio al cliente y plan de publicidad para su captación. Crecimiento en ventas de vehículos nuevos Chevrolet.

Nota: Adaptado de archivos (Automotores Continental, 2014)

Tabla 5
Puntos débiles y fuertes de la competencia

Empresa	Puntos débiles	Puntos Fuertes
Anglo	Tienen la menor participación de mercado No ofrecen muchos descuentos Demoran a la entrega del vehículo arreglado Malos comentarios de sus colaboradores	Flexibilidad al momento de otorgar créditos Trabajan mucho con tarjetas de crédito Mantienen descuentos en pagos con tarjetas
Autolasa	Demora en la entrega del trabajo terminado Otorgamiento de crédito con dificultad Mal trato al cliente	Otorgan descuentos al cliente Dan el servicio auto por auto
Induato	Entrega fuera de los plazos establecidos Retorno de vehículos por mal arreglo Graban trabajos realizados en pre facturas distintas El centro de siniestros queda lejos	Aumento en la fuerza de ventas Ofrece crédito directo Ofrece descuento
Vallejo Araujo	Talleres con espacio limitado Demora en la entrega de trabajos Falta organización	Descuentos elevados Facilidades de pago sin mayor restricción
E. Maulme	Perdida de veracidad Despacho limitado Talleres con espacio limitado Demora en la entrega de trabajos	Descuentos elevados

Nota: Información obtenida a partir de archivos (Automotores Continental, 2014)

La mayoría de los concesionarios Chevrolet mantienen un mismo esquema, por lo que pueden diferenciarse es en los precios ofreciendo descuentos y reduciendo su

margen de utilidad y tener más volumen de venta o en su defecto invertir en un sistema de servicio al cliente que le sirva para captar más clientes.

En este caso se ha desarrollado este plan de marketing en miras al servicio al cliente y promoción del taller, invertir en este aspecto que es fundamental hoy en día, para que la empresa sobreviva a través de los tiempos a pesar de la barrera arancelaria que se está presentando.

4.7 Investigación de mercado

Para conocer las insatisfacciones de los clientes del taller de Automotores Continental y tener una guía sobre las promociones que se han de desarrollar, se creó una encuesta de preguntas cerradas con opciones múltiples.

La encuesta va dirigida a los clientes que han utilizado uno de los servicios del taller de Automotores Continental.

Se tomó como población base al promedio mensual de clientes existentes que utilizan los servicios del taller por diversos motivos cuyo número asciende a 1.382.

4.8 Objetivo de la encuesta

Detectar los motivos para el no retorno del cliente al taller.

4.9 Cálculo de la muestra

Se ha seguido un muestreo probabilístico con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%. Con los datos aplicados a la fórmula, el resultado fue 301.

Teniendo el número de muestreo se procedió a generar las preguntas que debían estar acorde al objetivo de la encuesta y con esto saber qué puntos son los más factibles para generar una promoción que satisfaga esa incomodidad mencionada por parte del cliente.

Esta va encabezada por *script* como una presentación ante el encuestado el cual deberá ser leído por el encuestador (ver anexo 4), adicional la encuesta se la dividió en tres temas fundamentales los cuales son:

- Datos del cliente.
- Frecuencia y causa de ingreso.

- Satisfacción del cliente.

La encuesta fue aplicada durante una semana laboral, que corresponde de lunes a sábado durante el horario de 2pm a 6pm que es el tiempo donde se evidencia la mayor afluencia de clientes, y el sábado de 9am a 12 pm.

A continuación se detalla la ilustración de la tabulación de cada pregunta generada:

1. Género

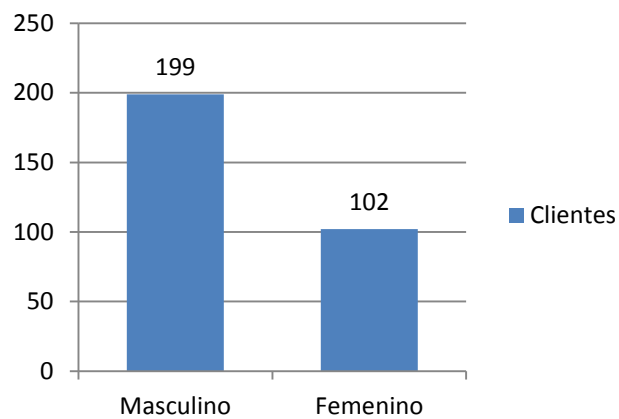


Gráfico 1 Adaptado de información obtenida de encuestas.

Según los resultados de la pregunta 1 se observa que el 34% de los clientes del taller son mujeres, mientras que en su gran mayoría con el 66% de afluencia son hombres.

2. ¿A qué grupo de edad pertenece?

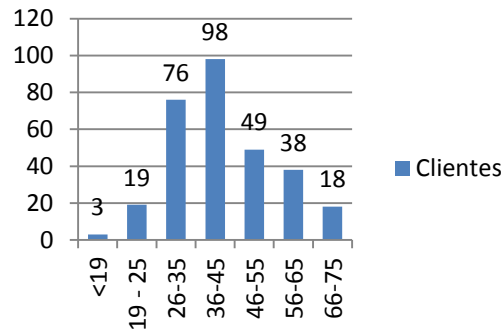


Gráfico 2: Adaptado de información obtenida de encuestas.

Se observa que el 33% de encuestados son de 36 – 45 años siendo este grupo la mayoría, está seguido por los de 26 – 35 años con el 25%, los de 46 – 55 con el 16%, y el resto de edades que conforman un grupo minoritario.

3. Situación laboral

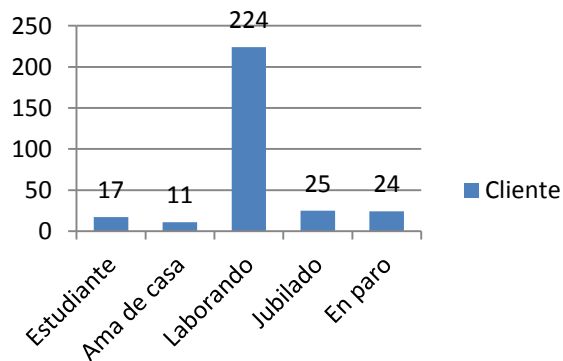


Gráfico 3: Adaptado de información obtenida de encuestas.

El 74% de clientes encuestados se encuentran laborando, seguido por el 8% de personas jubiladas y en paro, luego el 6% son estudiantes y finalmente con el 4% son amas de casa.

4. ¿Es usted cliente frecuente de Automotores Continental?

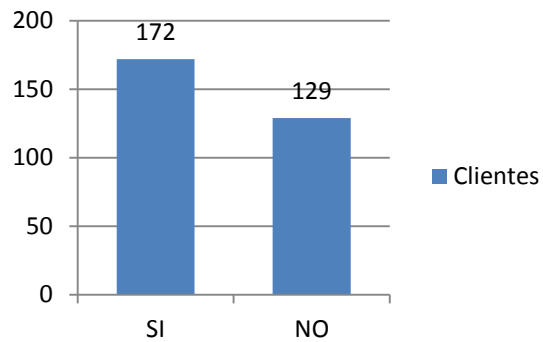


Gráfico 4: Adaptado de información obtenida de encuestas.

En esta pregunta evidenciamos que del total de la muestra el 57% de clientes son frecuentes y el restante de 43% son irregulares.

5. ¿Adquirió su vehículo en Automotores Continental?

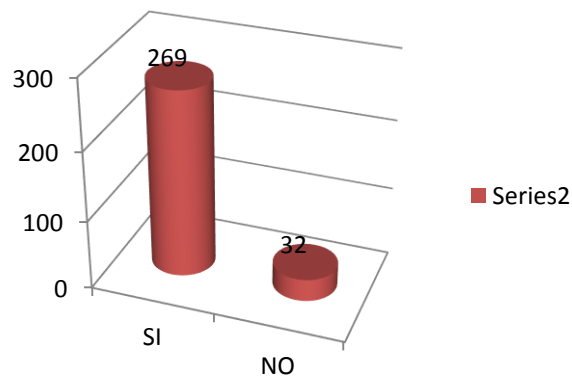


Gráfico 5: Adaptado de información obtenida de encuestas.

Se evidencia que la mayor parte del mercado del taller son los clientes que han adquirido su vehículo en el concesionario.

6. ¿Con qué frecuencia visita los talleres de Automotores Continental?

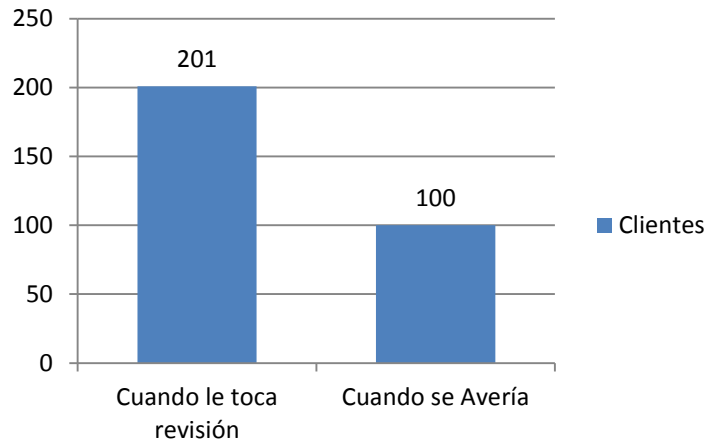


Gráfico 6: Adaptado de información obtenida de encuestas.

Se observa que la mayoría de clientes encuestados asisten al taller por cumplir con su plan de mantenimiento, mientras que el resto asisten cuando el vehículo presenta una avería.

7. ¿Cuál es el motivo de ingreso de su vehículo al taller?

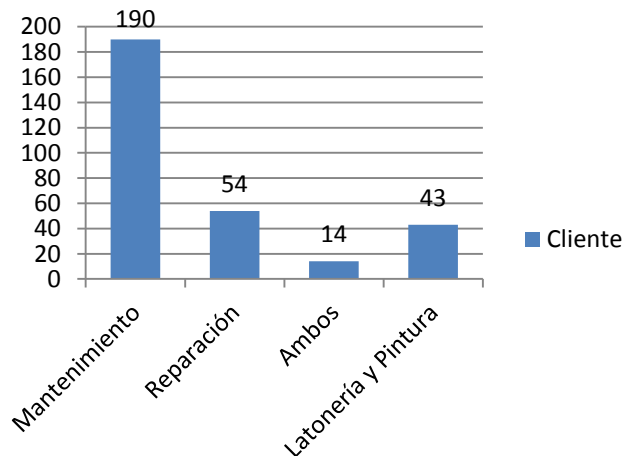


Gráfico 7: Adaptado de información obtenida de encuestas.

En este punto se evidencia que el 63% de los encuestados asisten por realizar mantenimiento a su vehículo, seguido del 18% por reparación y quedando al final latonería y pintura y la opción de ambos que significa reparación y mantenimiento.

8. ¿Por qué eligió los talleres de Automotores Continental?

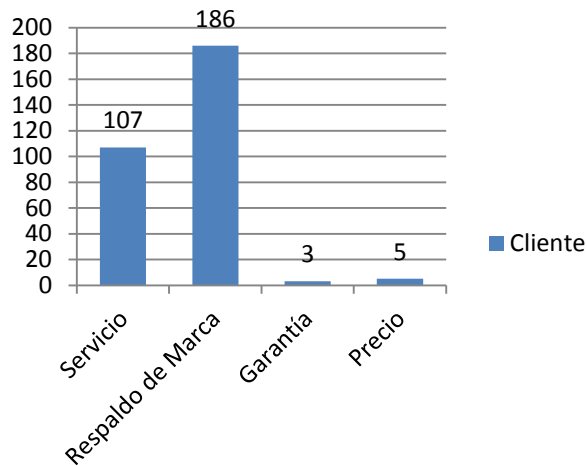


Gráfico 8: Adaptado de información obtenida de encuestas.

Se observa que la mayoría de clientes asiste al concesionario por el respaldo de la marca Chevrolet, seguido por el servicio que se ofrece en el taller y en mínima afluencia por precio y garantía.

9. En general ¿cómo definiría el grado de satisfacción del servicio?

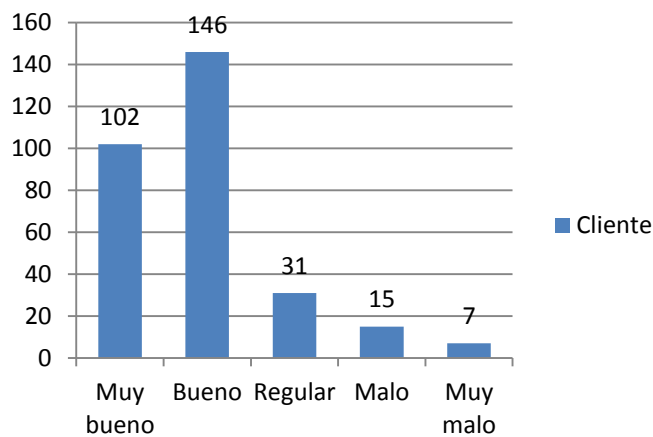


Gráfico 9: Adaptado de información obtenida de encuestas.

Se evidencia un alto rango de satisfacción del cliente respecto al servicio que ofrece el taller, seguido de un grupo minoritario que se han sentido insatisfechos.

Concluyendo, según información expuesta, se evidencia que el mercado de vehículos Chevrolet seguirá en crecimiento pese a las regulaciones gubernamentales existente y por tal motivo la oportunidad para los talleres

garantizados de la marca y los no garantizados se ve en crecimiento, por lo que el concientizar a las personas sobre las ventajas de realizar sus mantenimientos periódicos en un taller Chevrolet será el nuevo reto que se presenta.

CAPITULO V: PROPUESTA

Posicionar en la mente del consumidor que al realizar el mantenimiento periódico en un taller autorizado Chevrolet ayudará a prevenir daños al vehículo garantizando su vida útil, a diferencia de no hacerlo, significando un mayor gasto, y a su vez exponer todos los servicios que Automotores Continental ofrece, por medio de promociones que interesen al mercado objetivo y logre fidelizar al cliente continuo.

5.1 Definición de objetivo de marketing

Aumentar en la mente del consumidor la notoriedad del taller de Automotores Continental como la mejor opción para hacer el mantenimiento de su vehículo Chevrolet.

De acuerdo a los datos antes mencionados se utilizará la estrategia de promoción, la cual ayudará a dar el alcance necesario al objetivo principal de la propuesta.

5.2 Estrategia de promoción.

Como se mencionó en el tema anterior la estrategia a seguir en el plan descrito es la promoción, ya que se desea entrar a la mente del consumidor tanto fidelizado como al potencial cliente (Buil, Martínez, & Montaner, 2007).

Se estima utilizar las herramientas de publicidad tradicionales como volantes, radio, descuento en los consumos, recuerdos para los clientes frecuentes y los clientes cuyos montos en facturación sobrepase una cantidad estimada de pago la cual se describirá más adelante (Cuadros & Domínguez, 2014).

Con el volanteo se estimada repartir a las afueras de los centros comerciales, se entregará también a los asesores de ventas de vehículos nuevos para que informen a los clientes que estén comprando un vehículo o hasta a los que simplemente han cotizado.

Adicional se pretende otorgar suvenir a los clientes que realicen algún consumo en el taller, tales suvenir son plumas, aromatizantes de carro, fundas para poner la basura del carro y llaveros.

Con respecto a los clientes cuyos montos de facturación sea elevado y hasta a los clientes frecuentes se les regalará gorras y camisetas con el logo y dirección del taller.

Con todo esto y adicionando las cuñas publicitarias más la publicidad moderna en internet por medio de la página web del concesionario y las redes sociales, se pretende alcanzar el objetivo principal que es la fidelización del cliente.

5.3 Plan de comunicación

El plan de comunicación que se propone para Automotores Continental para fidelizar a los clientes tiene como objetivo dar a conocer los servicios del taller y las promociones planificadas. Este plan está dirigido a clientes antiguos y actuales que han comprado su vehículo en Automotores Continental. Las herramientas de comunicación que se proponen en este plan son: radios, redes sociales y volantes. La inversión estimada para la implementación de este plan de comunicación es de \$78,700, ver Tabla 7. Los resultados del plan de marketing serán evaluados a los seis meses de implementación y al final del año, los criterios a considerar son la afluencia de clientes y la cantidad de seguidores en redes sociales.

Se desea obtener con la implementación del plan un 10% en crecimiento de afluencias de clientes generando un ingreso estimado anual de clientes de 18.246, esto es 1.659 personas más que el año pasado.

5.4 Radio

Una de las herramientas de publicidad con gran alcance difusivo es la radio. El cual se lo ha escogido por lo antes expuesto y a su vez por los costos que son más económicos que realizar un comercial televisivo, adicional que se pretende llegar a clase media quienes mientras manejan prenden la radio de su vehículo para escuchar música o enterarse de las últimas noticias que se acontece en el país.

Para poder dar a conocer los servicios que ofrece el taller se procederá a emitir cuñas publicitarias sobre las promociones a generarse en las radios con buen rating a nivel de Guayaquil y de acuerdo a datos proporcionados por el departamento de marketing son las emisoras que escuchan los consumidores meta, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 6

Frecuencia de emisión de las promociones y ubicación del taller por radio

MEDIO	FRECUENCIA	PROGRAMA	HORARIO	DERECHOS	ANUAL												TOTAL CUÑAS
					E	F	M	A	MY	J	JL	A	S	O	N	D	
CANELA	90.5 FM				25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	275	
AMÉRICA	93.3 FM	HORARIO ROTATIVO	06:00 - 20:00	MENCIONES EN VIVO Y/O PREPAGADAS (especialmente en los fines de semana)	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	275	
LA OTRA	94.9 FM				25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	275	
FUEGO	106.5 FM				25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	275	
CENTRO	101.3 FM				25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	275	
					125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1.375	

Nota: Información obtenida en sitios web de las radios.

Se estima lanzar una cuña publicitaria por promoción y dos informativas sobre los beneficios de realizar los mantenimientos en un concesionario garantizado por la marca y mantener la frecuencia de los mismos, las cuales son:

Promoción 1

Se escucha pitos de carros desesperados y una voz masculina dice “recuerda estos fines de semana de Abril el cambio de aceite de tu Aveo será por \$22, agenda tu cita para separar tu cupo al 1800 141414 en Automotores Continental de la Francisco de Orellana junto al Rio Centro Norte”

Promoción 2

Se escucha un hombre que se sube a un bus pidiendo permiso para pasar y luego se escucha otra persona que va a bajar del bus y va empujando al hombre y este le contesta diciendo que tenga cuidado, luego el hombre llega al lugar donde tiene que bajar y le insiste al chofer varias ocasiones de que se detenga y al final le reclama que le ha dejado muy lejos, al bajarse el hombre habla diciendo “¿cómo me gustaría tener un carro propio? Es ahí donde una voz en off habla diciendo “amigo anda a Automotores Continental y obtén tu vehículo nuevo con los mejores planes de financiamiento y aprovecha la promoción de obtener tu mantenimiento de tu vehículo en los primeros 40.000km gratis”.

Cuña publicitaria 1

Se escucha la voz de un papá que apura a su familia para ir de viaje y que suban al carro, en eso a lo que todos están dentro intenta encender el vehículo pero éste no lo hace, se escucha este sonido por 3 veces y la esposa le dice “¿lo llevaste a hacer el mantenimiento?” Y el papá responde “no”, y la esposa comienza a reclamar y se apaga la voz gradualmente, luego sale una voz que dice “que esto no te ocurra a ti, lleva tu vehículo Chevrolet a Automotores Continental y deja que un experto cuide de él, con la garantía Chevrolet. Atendemos de lunes a sábado”

5.5 Volantes

Parte de la estrategia de difusión sobre las promociones y ventajas de realizar los mantenimientos y reparaciones de su vehículo Chevrolet en un taller autorizado y certificado de garantía por la marca, es el volanteo.

Por medio de esta herramienta se pretende llegar a concientizar al consumidor de los beneficios tanto económicos como físicos que conlleva al realizar los mantenimientos periódicamente de sus vehículos y en un concesionario garantizado.

Se realizará volanteo a las afuera de cada concesionario, Mall del Sol y Río Centro Norte de las promociones a realizarse y del servicio de agendamiento de citas al 1800 141414, así se logrará dar a conocer el nombre del área de Postventa – Talleres Automotores Continental y todos los servicios que éste ofrece como el de latonería y pintura y taller mecánico. Por ejemplo se muestra en el siguiente diseño una volante que ofrece las tres líneas de producto del taller y adicional promociona el cambio de aceite a un precio estratégico.



Figura 5: Publicidad que promociona el cambio de aceite a menor precio en el mes de abril para los vehículos de la línea de los Aveo. Información adaptada de archivos de Automotores Continental.



Figura 6: Volante que concientiza al consumidor a realizar sus mantenimientos preventivos en Automotores Continental. Información obtenida en sitio web de Automotores Continental.

5.6 Redes Sociales

Automotores Continental ya cuenta con una página en internet la cual es www.automotorescontinental.com, al ingresar a la página el cliente puede encontrar las últimas novedades, promociones y actividades sobre todas las líneas de producto que comercializa el concesionario.

Adicional maneja una página en Facebook y Twitter las cuales son administradas por el departamento de marketing y ahí donde se publicarán todas las promociones y eventos a realizarse en el área de taller de acuerdo al cronograma que se presenta más adelante.

En las páginas se pondrán los artes de las volantes que se repartirán en los centros comerciales y con anticipación se harán pre lanzamientos por este medio aduciendo que “nuevas cosas van a venir y el invitado principal serás tú”.

Se espera evidenciar el aumento de clientes al taller por medio de los comentarios y el número de visitantes. Éste medio es utilizado más de tipo informativo al cliente y comunicativo para la empresa en relación a las inquietudes que expresen los consumidores a través de estas páginas.

5.7 Promociones al Consumidor y al Canal

Se realizará promociones en conjunto con el área de ventas de vehículos nuevos, para que los vehículos que sean facturados en un mes en específico obtengan la promoción de obtener hasta los 40.000 kilómetros el mantenimiento gratis, otra forma de promocionar los servicios de postventa – talleres será otorgando cambios de aceite a menor costo, lo cual se estima rebajar hasta el 65% del porcentaje de utilidad, y serán realizados 4 sábados de un mes en específico.

Se entregará material POP a los clientes que ingresen su vehículo al taller, y por medio del sistema de facturación que mantiene la empresa aquel cliente que tiene más de 4 mantenimientos seguidos se ganará gorras o camisetas.

5.8 Cronograma de Trabajo de Implementación y Presupuesto de Marketing

A continuación se detalla al personal operativo que actuará directamente en el desarrollo del plan de marketing, indicando el cargo que ocupa, de acuerdo a la tabla 6, y en la tabla 7 se detalla el tiempo y la ejecución de cada acción que llevará a cabo la culminación de este plan de marketing y el presupuesto predeterminado para dicha acción.

Tabla 7

Lista de personal que desarrolla el plan de marketing

NOMBRE	CARGO
Ma. Isabel Bayas	Coordinadora de Marketing y Redes Sociales.
Lorena Carrasco	Coordinadora de toma de Datos
Adela Paredes	Analista de Datos
David Tufiño	Jefe de Servicio Ag. Orellana
Pablo Racines	Gerente Regional de Servicio

Nota: Información obtenida a partir de entrevistas a personal administrativo de Automotores Continental.

Tabla 8*Cronograma y Presupuesto del Plan de Marketing*

TAREA	ESTADO	PROPIETARIO	ASIGNADO A	ANTICIPADO			REAL		COSTO	
				FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN		FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	ESTIMADO	REAL
Análisis de Clientes Nuevos y Existentes	Completado	Patricio Pinto	Ma. Isabel Bayas	01/01/2014	29/08/2014	03/02/2014	29/05/2014	\$ 2.500	\$ 2.500	
Realización de encuestas	Completado	Patricio Pinto	Lorena Carrasco	04/08/2014	09/08/2014	04/08/2014	09/08/2014	\$ 2.000	\$ 2.000	
Fabricación Material Publicitario	Completado	Patricio Pinto	Lorena Carrasco	01/09/2014	15/09/2014	05/09/2014	15/10/2014	\$ 6.200	\$ 6.200	
Capacitación Interna Asesores de Servicio	En progreso	Patricio Pinto	Pablo Racines	03/10/2014	30/12/2015	03/10/2014	30/12/2015	\$ 20.000	\$ 20.000	
Distribución de Material Publicitario por Zonas	No Iniciado	Patricio Pinto	Lorena Carrasco	03/02/2015	10/12/2015	03/12/2015	10/12/2015	\$ 2.000	\$ 2.000	
Administrador Página en Facebook	En progreso	Patricio Pinto	Ma. Isabel Bayas	01/11/2014	30/12/2015	01/11/2015	30/12/2015	\$ 1.500	\$ 1.500	
Cuñas radiales de la promoción Tu cambio de aceite se baja de precio	No iniciado	Patricio Pinto	Ma. Isabel Bayas	15/03/2015	24/04/2015	15/03/2015	24/04/2015	\$ 18.000	\$ 18.000	
Cuñas radiales de la promoción Tus 40.000 Km gratis	No iniciado	Patricio Pinto	Ma. Isabel Bayas	26/08/2015	30/09/2015	26/08/2015	30/09/2014	\$ 18.000	\$ 18.000	
Producto Promocional - Tu cambio de aceite se bajó de precio	No iniciado	Patricio Pinto	Ma. Isabel Bayas	01/04/2015	30/04/2015	01/04/2015	30/04/2015	\$ 2.500	\$ 2.500	
Producto Promocional – Tus 40.000 Km gratis	No iniciado	Patricio Pinto	Ma. Isabel Bayas	01/09/2015	30/09/2015	01/09/2015	30/09/2015	\$ 6.000	\$ 6.000	
Informes de Cumplimiento de Plan MKT a Gerencia General	No iniciado	Patricio Pinto	Pablo Racines	30/04/2015	10/05/2015	15/12/2015	30/12/2015	\$ -	\$ -	
Informe de Retroalimentación Clientes GYQ	No iniciado	Patricio Pinto	David Tufiño	15/04/2015	25/04/2015	02/12/2015	15/12/2015	\$ -	\$ -	
Informe mensual de Ejecución Material P.O.P	No iniciado	Patricio Pinto	Ma. Isabel Bayas	15/04/2015	30/12/2015	15/04/2015	30/12/2015	\$ -	\$ -	
Medición semestral de Gastos Asignados al Plan de MKT	En progreso	Patricio Pinto	Ma. Isabel Bayas	15/04/2014	30/12/2015	15/04/2014	30/12/2015	\$ -	\$ -	

Nota: Información obtenida en investigación de campo.

Como se observa en la tabla 6 y tabla 7, se han dispuestos algunas funciones y actividades por realizar hasta diciembre del 2015, cada persona coordinará sus actividades delegadas en el tiempo estimado.

Los valores de gastos que se presentan asciende a los \$78,700, cuyo desglose se observa en la Tabla 9, se intentará durante la puesta en marcha del plan de marketing no pasarse del presupuesto asignado para cada actividad, ciertas actividades no se costearon ya que corresponden a las actividades normales del trabajo que debe generar el encargado.

5.9 Presupuesto y Tabla de Resultados Proyectados

Para tener un claro panorama si es que el servicio que se está ofreciendo genera ganancias suficientes para cubrir todos los gastos generados en la puesta en marcha del plan de marketing y cualquier tipo de imprevisto que pudiese suceder antes o después del plan, se procedió a calcular la contribución marginal tomando en cuenta lo generado en ganancias y costos de los tres primeros meses del año 2014, a continuación la tabla de cálculo de los costos fijo, costos variables y la contribución marginal a resultar.

Tabla 9

Cálculo de la Contribución Marginal Agencia Orellana

	Enero	Febrero	Marzo	
Ingreso Total				\$ 851.108,72
Latonería	\$ 188.265,55	\$ 172.599,68	\$ 142.624,25	
Mantenimiento	\$ 71.359,04	\$ 81.492,85	\$ 90.589,95	
Reparaciones	\$ 33.469,51	\$ 34.377,42	\$ 36.330,48	
Costo Variable				\$ 372.972,95
Latonería	\$ 81.237,76	\$ 73.791,49	\$ 61.975,25	
Mantenimiento	\$ 29.131,71	\$ 35.011,13	\$ 40.239,82	
Reparaciones	\$ 16.976,01	\$ 17.583,74	\$ 17.026,04	
Costo Fijo				\$ 77.820,39
Latonería	\$ 50.548,12	\$ 47.028,29	\$ 37.861,73	
Mantenimiento	\$ 20.819,62	\$ 22.033,86	\$ 23.173,14	
Reparaciones	\$ 6.452,64	\$ 6.480,45	\$ 8.405,30	
Utilidad				\$ 400.315,38
Contribución marginal				\$ 478.135,77

Nota: Adaptado de información obtenida de archivos de Automotores Continental.

Adicional a la contribución marginal se muestra más adelante una tabla donde se detalla el porcentaje de ganancia que se desea para este año en comparación con las ventas totales del año 2014 y la rentabilidad esperada menos el gasto de marketing.

Tabla 10

Proyección 2015

Descripción	Valores	Porcentajes
Total Ventas		
2014	\$ 4.999.448,33	
Meta ventas 2015	\$ 5.499.393,16	10%
Margen neto	\$ 1.649.817,95	30%
Gasto en marketing	\$ 78.700,00	1%
Utilidad	\$ 1.571.117,95	29%

Nota: Gerencia de Servicio de Automotores Continental.

5.10 Criterios de evaluación

A la mitad de la implementación de la campaña se realizará un análisis sobre la afluencia de clientes al taller para saber si ha aumentado o si existe alguna falencia que pueda ser corregida para lograr el éxito del plan propuesto.

En lo correspondiente a las redes sociales se podrá evaluar el aumento de seguidores y el tipo de comentario que dejen en las páginas sociales evidenciará la satisfacción o insatisfacción con las promociones y eventos programados.

Al final del proyecto se logrará evaluar si el plan de marketing cumplió su objetivo principal y se podrá analizar nuevas alternativas de promoción y publicidad para captación y fidelización de clientes.

5.11 Conclusión

Se logra concluir con el siguiente trabajo que la mayoría de clientes asisten por mantenimiento de vehículo, quienes en su mayoría son las personas que compraron el vehículo en el concesionario. La forma de comunicación actual no es suficiente para lograr llegar al consumidor final, por lo que el nombre de Automotores Continental como taller garantizado de la marca Chevrolet no obtiene la afluencia de clientes que debería tener permanentemente.

El plan propuesto pretende ayudar a estratificar de una forma organizada y con un presupuesto factible para la compañía, un plan de comunicación eficaz que en conjunto con el área de ventas de vehículos generen nuevas promociones y logre visualizar un trabajo en equipo.

Adicional a lo expuesto, se estima que al implementar el plan desarrollado el número de clientes aumente a un 10%, ya que al dar a conocer los servicios que el taller ofrece, el cual se encuentra respaldado por la marca Chevrolet, más personas conozcan del taller y sean atraídas por las promociones y eventos a realizarse, por lo que los clientes no tan frecuente se conviertan en frecuentes y estos a su vez recomienden el servicio del taller a personas cercanas a ellos y así asistan al taller para utilizar el servicio que necesiten siendo estos los nuevos clientes por fidelizar.

Por todo lo indicado se recomienda poner en marcha el plan de marketing mencionado para lograr la fidelización del cliente permanentemente. Y a la culminación del mismo generar un nuevo plan de comunicación en base a los resultados obtenidos del plan actual a ejecutarse.

BIBLIOGRAFÍA

- AEADE. (2013). Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, Anuario 2012.
- Agencia Nacional de Tránsito. (2012). Reglamento a la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad. Quito: Gobierno del Ecuador.
- Alcaide, J. C. (2010). Fidelización de Clientes. España: ESIC EDITORIAL.
- Arbaiza, F. (12 de 01 de 2001). Paper: El Marketing y la Postmodernidad: Nuevos desafíos ante un nuevo contexto. (R. d.-U. Piura, Ed.) Revista de comunicación, 10, 129-146.
- Arbaiza, F. (2013). Paper: Orígenes de la customización masiva: Las interacciones individuales consumidormarca dentro de mercados masivos en el marketing. (R. d.-U. Piura., Ed.) Revista de Comunicación., 12., 182-196.
- Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Obtenido de Salud, artículo 358: http://www.derecho-ambiental.org/Derecho/Legislacion/Constitucion_Asamblea_Ecuador_5.html
- Automotores Continental. (04 de Abril de 2014). Sistema Integrado Automotores Continental SIAC. Guayaquil, Guayas, Costa.
- Banco Central del Ecuador. (11 de 01 de 2015). Estadística. Recuperado el 2015, de www.bce.fin.ec
- Bastos, A. (2007). Fidelización del cliente (Primera ed.). España: IDEASPROPIAS.
- Blasco, M., Rodríguez, A., & Fernández, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. (Universia, Ed.) Universia Business Review., 34-53.
- Buil, I., Martínez, E., & Montaner, T. (2007). Paper: El comportamiento del consumidor ante la promoción de ventas y la marca de distribuidor. (Universia., Ed.) Universia Business Review., 22-35.

- Coello, W. (2014). Patente n°
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/2061>. Ecuador.
- COMEXI. (24 de 09 de 2014). Embajada del Ecuador en Canadá. Obtenido de
<http://www.embassyecuador.ca/index.php?id=consular&nro=34>
- Cuadros, A., & Domínguez, V. (Enero-Marzo. de 2014). Customer segmentation model based on value generation for marketing strategies formulation. (U. ICESI, Ed.) Estudios Gerenciales., 30., 25-30.
- Diario El Universo. (19 de Noviembre de 2012). Sección El Otro Guayaquil. Obtenido de <http://especiales.eluniverso.com/otroguayaquil/transito/>
- Díaz, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? (F. d. Habana, Ed.) Economía y Desarrollo., 144, 101-114.
- EKOS. (SEPTIEMBRE de 2013). RANKING. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios>
- El Comercio. (7 de Febrero de 2014). El Sector mostró sus cifras del 2013. págs. <http://www.elcomercio.com/deportes/sector-mostro-cifras-del-2013.html>.
- El Comercio. (25 de 01 de 2014). La seguridad en el auto tiene su precio. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/seguridad-auto-precio.html>
- Escobar, N. (01 de 01 de 2008). Paper: LAS COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING (CIM) COMO PILAR DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING VERDE Y SUS IMPLICACIONES EN LA GESTIÓN AMBIENTAL. (U. M. Granada, Ed.) Revista Facultad de Ciencias Economicas: Investigacion y Reflexion, 20, 69-79.
- Fernández, J. (04 de 2012). Paper: El itinerario de la fidelización: condiciones previas (I). (W. K. Espana., Ed.) MK - Marketing más Ventas., 26, 30-36.
- García, M. (2008). Las claves de la Publicidad (Sexta ed.). Madrid, España: ESIC.
- General Motors. (2012). Informe de Ventas. Guayaquil.

- Gil, R., Andrés, E., & Vallejo, J. (2006). Paper: La estrategia de "ecologismo de empresas" en el sector de bienes de consumo final. (Universia, Ed.) *Universia Business Review.*, 58-73.
- INEC. (2010). Población y Demografía. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing (Duodécima ed.). México: Pearson Education, Inc.
- Lluís, R., & Cabré, C. (05 de 07 de 2005). Ocasional paper. Las claves del marketing relacional bien hecho(05/16). (U. d. Navara, Recopilador) Barcelona, Barcelona, España: EBCENTER.
- López - Pinto, B., Mas, M., & Viscarri, J. (2008). Los Pilares del Marketing. Barcelona: Ediciones UPC.
- Mago, R. (Enero - Marzo. de 2007). Paper: El Posicionamiento de una Marca. (I. d. Administracion, Ed.) *Debates IESA.*, 12, 9-10.
- Malhotra, N. (2008). Investigación de mercado (Quinta ed.). Mexico D.F., Mexico: Pearson Educación.
- Martos, M., & González, O. (2009). ¿Qué busca el comprador de marcas de distribuidor? Caracterización del comprador de marca de distribuidor por beneficios buscados. (Universia., Ed.) *Universia Business Review.*, 76-95.
- Mulligan, L. (2012). Paper: El poder de la marca como elemento diferenciador. (W. K. Espana, Ed.) *Revista de Comunicación (1888198X).*, 52-55.
- Perez, A., & Del Bosque, I. (2014). Paper: Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. (C. d. UPV/EHU, Ed.) *Cuadernos de Gestión*, 14, 97-126.
- Pérez, E. (2002). Comunicación fuera de los medios: "below the line". Madrid, España: ESIC.

- Rives, L., & De Maya, S. (2007.). La identificación del consumidor con la empresa: más allá del marketing de relaciones. (Universia., Ed.) *Universia Business Review.*, 62-75.
- Rubio, P. (2012). Marketing interno: el poder de la coherencia. (W. K. Espana, Ed.) *Revista de Comunicación.*, 42-45.
- Salazár, C. (2011). La neurociencia del consumidor como horizonte de investigación, conceptos y aplicaciones. Un enfoque paradigmático. (U. d. Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Ed.) *Universidad & Empresa.*, 21, 143-166.
- Saura, I., Contrí, G., González, M., & Blasco, M. (07 de 2007). Paper: Segmentando clientes a partir del valor del servicio. Una aproximación en el contexto de la relación entre empresas. (A. C. (ACEDE), Ed.) *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (CEDE)*, 31, 31-66.
- Servicios de Rentas Internas SRI. (04 de 04 de 2014). Información sobre impuestos. Obtenido de www.sri.gob.ec
- Sistema Nacional de Información, S. (2010). Indicadores básicos de población, Censo de población y vivineda 2010. Obtenido de <http://app.sni.gob.ec/web/sni>

ANEXO

Anexo 1. Participación y venta de las 10 marcas más comercializadas

MARCA	TOTAL 2009	PARTICIPACION 2009	TOTAL 2010	PARTICIPACION 2010	TOTAL 2011	PARTICIPACION 2011	TOTAL 2012	PARTICIPACION 2012
CHEVROLET	40.185	43,32%	53.429	40,42%	59.189	42,31%	54.947	45,24%
HYUNDAI	11.814	12,74%	17.241	13,04%	14.879	10,64%	12.296	10,12%
KIA	5.432	5,86%	10.908	8,25%	11.965	8,55%	10.144	8,35%
NISSAN	4.930	5,31%	9.407	7,12%	10.080	7,21%	7.051	5,81%
TOYOTA	6.372	6,87%	8.722	6,60%	6.730	4,81%	6.840	5,63%
MAZDA	7.692	8,29%	8.589	6,50%	8.012	5,73%	5.120	4,22%
FORD	2.245	4,42%	4.080	3,09%	4.385	3,13%	4.254	3,50%
HINO	3.279	3,53%	3.831	2,90%	4.133	2,95%	3.625	2,98%
VOLKSWAGEN	1.739	1,87%	2.603	1,97%	3.590	2,57%	2.969	2,44%
RENAULT	1.802	1,94%	5.005	3,79%	5.441	3,89%	2.685	2,21%

Figura 7: Participación de mercado y ventas de marcas de vehículos en Ecuador. Adaptado de (AEADE, 2013).

Anexo 2: Organigrama del área Posventa – Talleres Automotores Continental

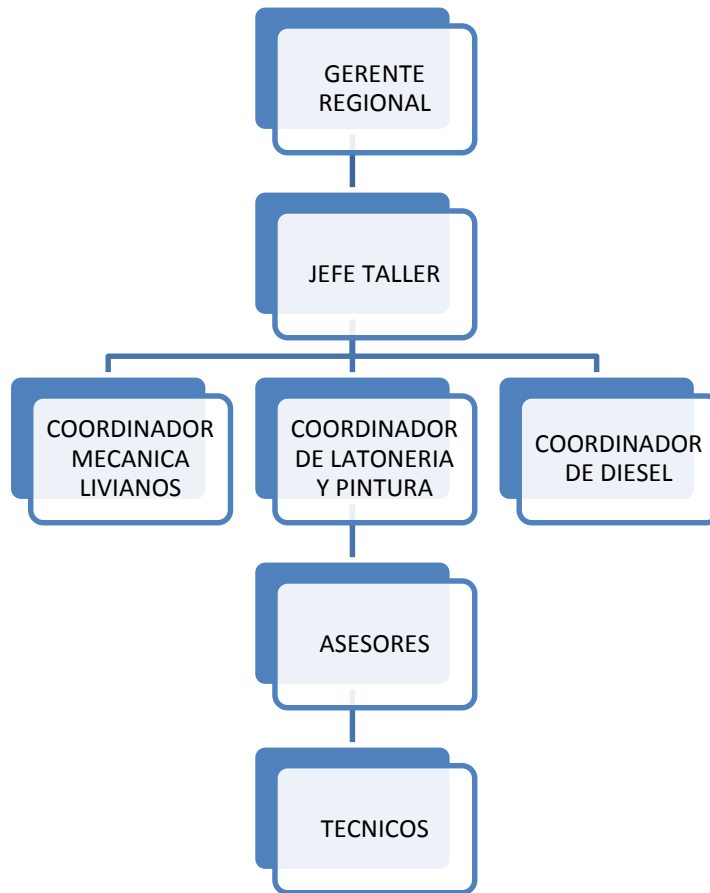


Figura 8: Adaptado de información obtenida de entrevistas con Recursos Humanos de Automotores Continental.

Anexo 3: Pago de Impuesto a la Renta de Automotores Continental y sus competidores

Tabla 11

Impuesto a Renta de Automotores Continental y sus competidores

RUC	Razón Social	Impuesto a la Renta causado		
		2013	2012	2011
990201595001	ANGLO AUTOMOTRIZ SOCIEDAD ANONIMA ANAUTO AUTOMOTORES LATINOAMERICANOS S.A.	\$ 562.628,79	\$ 675.345,70	
990810311001	AUTOLASA	\$ 276.249,63	\$ 307.421,09	\$ 248.707,91
990005923001	E. MAULME C.A.	\$ 375.939,93	\$ 354.189,48	\$ 354.544,54
990023859001	VALLEJO ARAUJO S.A.	\$ 332.357,07	\$ 148.110,54	\$ 426.148,74
990014094001	INDUAUTO S.A.	\$ 701.045,87	\$ 446.937,37	\$ 665.718,59
1790009289001	AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	\$1.653.779,11	\$1.719.658,95	\$1.589.887,64

Nota: Adaptado de página web “Impuestos a la Renta” (Servicios de Rentas Internas SRI, 2014)

Anexo 5 Listado a generar de mantenimientos preventivos

DESCRIPCIÓN	Km x1000																				
	1	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
ALINEAR RUEDAS			•		•		•		•		•		•		•		•		•		•
BALANCEAR Y ROTAR RUEDAS			•		•		•		•		•		•		•		•		•		•
CAMBIAR FILTRO COMBUSTIBLE				•		•		•		•		•		•		•		•		•	
CAMBIAR LIQUIDO FRENOS					•				•				•				•				•
CAMBIAR ACEITE CAJA MANUAL													•								
CAMBIAR ACEITE Y FILTRO MOTOR	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
CAMBIAR BANDA DE ACCESORIOS															•						
CAMBIAR BANDA DISTRIBUCION Y TEMPLADOR															•						
CAMBIAR BUJIAS DE ENCENDIDO				•			•			•			•			•				•	
CAMBIAR FILTRO AIRE			•		•		•		•		•		•		•		•		•		•
CAMBIAR LIQUIDO DIRECCIÓN HIDRÁULICA								•							•						•
CAMBIAR REFRIGERANTE															•						
CAMBIAR TERMOSTATO															•						
CAMBIO FILTRO VENTILACIÓN																					
LIMPIAR CUERPO ACELERACIÓN IAC / MAF (usar limpiador)						•						•								•	
LIMPIAR INYECTORES CON ULTRASONIDO (inc. R/I)																					
LIMPIAR Y LUBRICAR MECANISMOS PUERTAS Y VENTANAS			•		•		•		•		•		•		•		•		•		•
LIMPIAR, REVISAR Y REGULAR FRENOS			•		•		•		•		•		•		•		•		•		•
LIMPIEZA SISTEMA DE INYECCIÓN (usar limpiador)						•					•					•					•
REAJUSTAR SUSPENSIÓN	•		•		•		•		•		•		•		•		•		•		•
REVISAR A/A POR CARGA Y POSIBLES FUGAS																					

Figura 9: Adaptado de sitio web de Automotores Continental (2014).