

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA TOYOTA
DEL ECUADOR S.A. EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
VEHÍCULOS. CASO: MODELOS HILUX**

SANTIAGO JAVIER BARBERÁN BENAVIDES

DIRECTOR: ING. LEONARDO ÁVILA PROAÑO, MGTR.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE
MARKETING**

QUITO, MARZO 2018

DIRECTOR:

Ing. Leonardo Ávila Proaño, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Fernando Rosas, Mgtr.

Ing. Nelson Reinoso, Mgtr.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis padres mis primeros maestros quienes me enseñaron lo necesario para no perder de vista mis objetivos y alcanzarlos de la manera correcta y fueron los pilares que me mantuvieron siempre en el camino guiándome y alentándome para no rendirme cuando más lo necesitaba, contribuyendo con su amor incondicional en mi formación como persona y profesional.

Santiago

AGRADECIMIENTO

Ante todo, agradezco a Dios por permitirme llegar a este momento siempre cuidándome y dándome fuerzas para no rendirme.

A mis padres que me inculcaron el amor a Dios y me dieron el impulso necesario para subir cada peldaño, el coraje para afrontar la vida por más difícil que parezca el horizonte siempre con las palabras correctas en el momento necesario.

A mi universidad, a los docentes quienes lograron transmitir de la mejor manera sus conocimientos conmigo y en especial al Mgtr. Leonardo Ávila por apoyarme y guiarme en la elaboración de este trabajo de titulación.

Santiago

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL	2
1.1 Análisis del macroentorno	2
1.1.1 Factores Económicos	2
1.1.2 Factores Políticos.....	4
1.1.3 Factores Culturales	6
1.1.4 Factores Sociales	6
1.1.5 Factores Demográficos	7
1.2 Análisis del micro entorno.....	8
1.2.1 Análisis de las Fuerzas de Porter	8
1.2.1.1 Riesgo de ingreso de nuevos competidores	9
1.2.1.2 Competencia	10
1.2.1.3 Presión proveniente de los productos sustitutos	12
1.2.1.4 Poder de Negociación de los Compradores	12
1.2.1.5 Poder de negociación de los proveedores.....	13
2 LA EMPRESA	15
2.1 Reseña de la empresa.....	15
2.2 Orientación actual de modelo de negocios	17
2.2.1 Plan estratégico de la empresa.....	17
2.3 Misión.....	17
2.4 Visión.....	18
2.5 Filosofía.....	18
2.6 Análisis estratégico.....	20
2.7 Propuesta de Valor.....	20
3 MODELO INVESTIGATIVO Y PROPUESTA METODOLÓGICA DE SEGMENTACIÓN, COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO	25
3.1 Metodología investigativa	25
3.1.1 Objetivos de la investigación.....	25

3.1.2	Diseño de la investigación y fuentes de datos	26
3.1.3	Determinación de la muestra B2C.....	27
3.1.4	Diseño De Instrumentos De Investigación (B2c).....	28
3.1.5	Análisis de datos.....	32
3.2	Segmentación.....	51
3.2.1	Macro Segmentación	52
3.2.2	Micro Segmentación.....	53
4	POSICIONAMIENTO	55
4.1	Posicionamiento del producto	55
4.1.1	Identificar fortalezas del producto	56
4.1.2	Imagen que se busca proyectar mediante Marca	57
4.1.2.1	Logo y Slogan.....	57
4.1.2.2	Marca	57
5	OBJETIVOS DE MARKETING	58
5.1	Propuesta estratégica	59
5.1.1	Estrategias en fase de madurez	60
5.1.2	5.1.2. Estrategias básicas	61
5.1.2.1	Estrategias de diferenciación	61
5.2	Marketing mix	63
5.2.1	Formulación de estrategia de producto.....	63
5.2.2	Precio	66
5.2.3	Plaza o distribución	70
5.2.4	Promoción.....	72
5.2.5	Personas	79
5.2.6	Procesos	79
5.2.7	Prueba física	80
6	ANÁLISIS FINANCIERO.....	81
6.1	Inversión requerida	81
6.2	Ventas proyectadas	82
6.3	Estados financieros proyectados.....	82
6.3.1	Estado de resultados integral	82

6.3.2	Balance situación	83
6.3.3	Flujo de efectivo	83
6.3.4	Indicadores de rentabilidad.....	84
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
7.1	Conclusiones.....	86
7.2	Recomendaciones	87
	REFERENCIAS.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores Macroeconómicos	4
Tabla 2: Comparación de impuestos vehiculares de la región.....	5
Tabla 3: Proyección de la población por años en edades simples	7
Tabla 4: Plan de acción de Toyota del Ecuador S.A.	23
Tabla 5: Indicadores de Perspectivas	24
Tabla 6: ¿Posee usted un vehículo Toyota y qué modelo es?.....	32
Tabla 7: ¿Cuál es su sexo?.....	33
Tabla 8: ¿Qué edad tiene?.....	34
Tabla 9: ¿Cuál es su estado Civil?	35
Tabla 10: ¿Cuál es su ocupación?.....	36
Tabla 11: ¿Cuántos hijos tiene?	37
Tabla 12: ¿Cuál es su nivel de educación?	38
Tabla 13: ¿Cuánto es su ingreso mensual?	39
Tabla 14: ¿Cuál es su hobby?	40
Tabla 15: ¿Quién conduce el auto en su familia?	41
Tabla 16: ¿Reemplazó su anterior vehículo por un Toyota o es su primer vehículo?	42
Tabla 17: ¿Qué otros vehículos consideró antes de decidirse por el Toyota?	43
Tabla 18: ¿Qué atributos consideró antes de comprar un vehículo Toyota?	44
Tabla 19: ¿Qué atributos identificó al utilizar el vehículo?	45
Tabla 20: ¿Cuál es el principal uso que le da a su Toyota?	46
Tabla 21: ¿Realiza los mantenimientos en un concesionario Toyota?	47
Tabla 22: ¿Recomendaría comprar un Toyota?	48
Tabla 23: De los siguientes medios ¿Cuál es el que más utiliza?.....	49
Tabla 24: De los siguientes medios ¿Cómo le gustaría apreciar y conocer los atributos de la camioneta Hilux?	50
Tabla 25: Proyección de población total.....	53
Tabla 26: Presupuesto de Comunicación.....	77
Tabla 27: Presupuesto de Marketing	81
Tabla 28: Ventas Proyectadas al 7% anual	82
Tabla 29: Estado de Resultados	83

Tabla 30: Estado de Situación	83
Tabla 31: Flujo de Caja.....	84
Tabla 32: Indicadores de Rentabilidad 1	84
Tabla 33: Indicadores de rentabilidad 2.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3: Generación de puestos de trabajo.....	6
Figura 4: Parque automotor	8
Figura 5: Las cinco Fuerzas de Porter	9
Figura 6: Participación de ventas por marcas	11
Figura 30: Participación de mercado Toyota.....	11
Figura 7: Propuesta de Valor	22
Figura 8: Objetivos de la investigación	26
Figura 9: ¿Posee usted un vehículo Toyota y qué modelo es?	32
Figura 10: ¿Cuál es su sexo?.....	33
Figura 11: ¿Qué edad tiene?	34
Figura 12: ¿Cuál es su estado Civil?.....	35
Figura 13: ¿Cuál es su ocupación?	36
Figura 14: ¿Cuántos hijos tienen?.....	37
Figura 15: ¿Cuál es su nivel de educación?	38
Figura 16: ¿Cuánto es su ingreso mensual?.....	39
Figura 17: ¿Cuál es su hobby?	40
Figura 18: ¿Quién conduce el auto en su familia?.....	41
Figura 19: ¿Reemplazó su anterior vehículo por un Toyota o es su primer vehículo?...	42
Figura 20: ¿Qué otros vehículos consideró antes de decidirse por el Toyota?.....	43
Figura 21: ¿Qué atributos consideró antes de comprar un vehículo Toyota?.....	44
Figura 22: ¿Qué atributos identificó al utilizar el vehículo?	45
Figura 23: ¿Cuál es el principal uso que le da a su Toyota?.....	46
Figura 24: ¿Realiza los mantenimientos en un concesionario Toyota?.....	47
Figura 25: ¿Recomendaría comprar un Toyota?.....	48
Figura 26: De los siguientes medios ¿Cuál es el que más utiliza?	49
Figura 27: De los siguientes medios ¿Cómo le gustaría apreciar y conocer los atributos de la camioneta Hilux?	50
Figura 28: Parque automotor Ecuador.....	53
Figura 29: Posicionamiento NEW HILUX 2.7 CD 4X2 TM2700 centímetros cúbicos con precio de \$35990.00.....	56

Figura 31: Ventas de Hilux 2015	76
Figura 32: Distribución de medios.....	76

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de diseño de estrategias de marketing para Toyota del Ecuador S.A., empresa comercializadora de vehículos, en el producto Hilux tiene como objetivo determinar las mejores estrategias para aplicar en el mercado ecuatoriano con el fin de incrementar las ventas de las camionetas Toyota Hilux. Proporcionando así un resguardo a la empresa contra los constantes cambios que han afectado al sector automotriz, la afectación principal para Toyota fue la imposición de cupos de importación lo que causó la disminución gradual del número de vehículos que se podía nacionalizar y a su vez una importante baja en las ventas de todos sus vehículos a nivel nacional.

Con estos antecedentes la empresa Toyota del Ecuador S.A. necesitaba mejorar sus estrategias de manera que se pueda mitigar el golpe que estos cambios en el sector puedan ocasionar en los resultados anuales de la empresa, la investigación para el diseño de estas estrategias se realizó con datos históricos obtenidos directamente de la empresa y con pronósticos del área de presupuestos, esto para obtener datos que no sean alejados a la realidad.

INTRODUCCIÓN

La situación actual de los importadores de vehículos ha sido limitada en cuanto a la cantidad de unidades y de valor FOB (Free on board) de sus importaciones, que se refiere al valor de venta de los productos en su lugar de origen más el costo de los fletes, seguros y otros gastos necesarios para hacer llegar la mercancía hasta la aduana. Dicha limitación se ha dado a través de la imposición de cupos de importación colocada en uno de los constantes cambios de las políticas del gobierno. Esto ha causado un cambio en la balanza comercial generando un valor negativo, ya que las importaciones son mayores que las exportaciones, además estos cambios han venido acompañados de un bajo precio del barril del petróleo.

Las marcas que ensamblan vehículos localmente tienen mayor ventaja ya que el cupo de importación de CKD (Completely Knock Down) que son todas las piezas necesarias para armar un aparato funcional en este caso un vehículo, es mayor al cupo de importación de CBU (Completely Built Up) que son las unidades completamente ensambladas, por lo tanto, las ensambladoras locales pueden vender más unidades lo que les permite obtener el 50% de empoderamiento sobre el mercado.

Tomando en cuenta este cambio en la tendencia del mercado, las empresas importadoras de CBU están obligadas a ser más competitivas, para lograr la permanencia de sus productos se han enfocado en planificar e implementar estrategias de marketing mucho más agresivas y a la vez flexibles ante cualquier posible cambio en las políticas gubernamentales. Se están implementando estrategias a través de varios tipos de campañas o promociones, que estén en constante renovación y que les permita tener mayor participación de mercado atrayendo al consumidor constantemente.

Por estas razones se propone realizar el diseño de estrategias de Marketing en la empresa TOYOTA DEL ECUADOR S.A. de la marca Toyota en los modelos Hilux, con el objetivo de lograr un mayor porcentaje de mercado contra la competencia con empresas de ensamblaje nacional y extranjero.

1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL

1.1 Análisis del macroentorno

1.1.1 Factores Económicos

Los factores económicos son vitales para el desarrollo de las empresas del sector automotriz, ya que pueden afectar en gran medida a las actividades y consecuentemente a los beneficios que puede ganar una empresa, es de suma importancia conocer las ventajas y desventajas que tienen los consumidores, determinando el mercado para el diseño de estrategias.

Identificar los factores que afectan al poder de compra y los patrones de gasto de los mercados es clave en el mundo del marketing, estos están íntimamente relacionados con el nivel de ingresos de las personas.

Según Kotler y Armstrong (2012, pág. 77) existen economías de subsistencia que consumen casi toda su producción agrícola e industrial, así como economías industriales que son mercados prósperos para muchos tipos de bienes y servicios.

Cambios en los gastos de los consumidores, este factor es decisivo en el comportamiento de compra de los consumidores, puesto que un cambio drástico puede resultar en una contracción del gasto y por ende del consumo de ciertos productos. Por ejemplo, en caso de existir una recesión económica, los consumidores deberán restringir la compra de bienes y servicios e incrementará la búsqueda del valor en los mismos.

Distribución del ingreso, los niveles de ingreso de la población, así como su distribución (clase alta, media o baja) son factores importantes en la identificación del mercado meta y por consiguiente definen el producto y la estrategia de marketing a utilizar.

Etapas del ciclo del negocio, Stanton et al. (2007, pág. 33) indica que es importante conocer la etapa en la que se encuentra el negocio, existen tres etapas:

- a) Prosperidad: periodo de crecimiento económico, oportunidad de entrar con nuevos productos o a nuevos mercados.
- b) Recesión: reducción de consumo para los consumidores y por ende para los ingresos de ciertos negocios.
- c) Recuperación: Periodo en que la economía pasa de la recesión a la prosperidad, el desafío de los mercadólogos es identificar la rapidez con la que se llegará a la prosperidad.

En el presente estudio se considerará el factor del nivel de ingresos con el fin de identificar qué comportamiento de compra tienen los consumidores dependiendo de sus ingresos y su distribución.

Así también la industria Automotriz es parte importante de la economía debido a los ingresos generados por actividades económicas como la agricultura, comercio, industrias, construcción, entre otros esenciales para un crecimiento del sector productivo, también aporta a la movilidad de las personas que realizan actividades diarias, lo cual ayuda al desarrollo de la sociedad.

Como parte de la investigación se tomarán datos de la AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador) con los cuales se podrá conocer el crecimiento económico del país.

Tabla 1: Indicadores Macroeconómicos

		Indicadores macroeconómicos	
PIB		ene - dic 2015	ene - dic 2016
PIB real (millones USD del 2007)		70.354	69.321
PIB nominal (millones USD)		100.177	97.802
Variación del PIB real		0,2%	-1,5%
Inflación		feb 2016	feb 2017
Anual		2,60%	0,96%
Mensual		0,14%	0,20%
Acumulada		0,45%	0,29%
Comercio exterior			
Exportaciones (millones USD FOB)		ene - feb 2016	ene - feb 2017
Totales		2.342	3.140
Petroleras		543	1.135
No petroleras		1.800	2.005
Importaciones (millones USD FOB)		ene - feb 2016	ene - feb 2017
Totales		2.483	2.718
Petroleras		367	512
No petroleras		2.116	2.207
Balanza comercial (millones USD FOB)		ene - feb 2016	ene - feb 2017
Totales		-140	422
Petroleras		176	624
No petroleras		-316	-202
Petróleo		ene - feb 2016	ene - feb 2017
WTI (Precio Promedio)		\$ 30,90	\$ 52,95
Divisas		feb 2016	feb 2017
USD/EURO		0,91	0,95
USD/COP		3.306	2.882
USD/PEN		3,52	3,25
USD/BRL		3,99	3,10
Mercado laboral		dic 2015	dic 2016
Población en Edad de Trabajar		11.399.276	11.696.131
Población Económicamente Activa		7.498.528	7.874.021
Población con Empleo		7.140.636	7.463.579
Empleo Adecuado		3.487.110	3.243.293
Subempleo		1.050.646	1.564.825
Empleo no Remunerado		574.061	660.893
Otro Empleo no Pleno		1.981.205	1.978.071
Empleo no Clasificado		47.614	16.497
Desempleo		357.892	410.441
Población Económicamente Inactiva		3.900.748	3.822.110

Fuente:(Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2017)

1.1.2 Factores Políticos





En el país las empresas deben regirse por las leyes y decretos que son redactados por la Asamblea Nacional, la que representa la Función Legislativa.

Una parte de la investigación busca analizar todos los temas políticos en el país, ya que como empresa comercializadora se deben acoger a la legislación establecida que son estandarizaciones de cumplimiento para productos o servicios.

La Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2017) comenta que las empresas Ecuatorianas se han visto regidas por políticas y regulaciones gubernamentales durante los últimos años, como el cupo de importaciones de vehículos livianos, la imposición de salvaguardias a la importación de vehículos pesados y autopartes en las cuales solo quedaron excluidos vehículos con cilindraje menor a los 1000 centímetros cúbicos, cupos de importación a autopartes, reclasificación arancelaria de neumáticos, la homologación y reglamentación técnica de seguridad vehicular y límite de emisiones con normas internacionales y firma de un acuerdo comercial con la Unión Europea, según datos obtenidos del anuario 2016 que emite la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, todas estas regulaciones han encarecido tanto el precio como el mantenimiento de un vehículo.

Tabla 2: Comparación de impuestos vehiculares de la región

En porcentajes, al 2015

	PAÍS	ARANCEL	ICE	ISD	IVA	TOTAL
	ECUADOR	35% - 40%	5% - 35%	5%	12%	57% - 92%
	COLOMBIA	0% - 35%	0%	0%	16%-35%	16% - 70%
	CHILE	0% - 6%	0%	0%	19%	19% - 25%
	PERU	0% - 6%	0%	0%	18%	18% - 24%

Fuente: (AEADE, Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2016).

Como se puede observar en la figura de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2016) los impuestos del año 2015 en el país aumentaron el costo de un vehículo entre un 57% a un 92% consolidándose como los costos más altos de la región y ocasionando una disminución en la importación de vehículos.

1.1.3 Factores Culturales

Fischer y Espejo (2011, pág. 51) define a la cultura como “la representación de una serie de factores como son: conocimientos, creencias, valores, arte, moral, leyes, costumbres y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad”.

El comportamiento de compra se ve directamente influenciado por la sociedad en la que se desarrollan los consumidores siendo así la cultura y valores los principales pilares para la decisión de compra.

1.1.4 Factores Sociales

Según el informe Incidencia Económica del Sector Transporte (2017), el monto de gasto en sueldos desde 2009 al 2014 creció un 22%. En 2015, en cambio, decreció en 5%. El salario promedio del sector, en 2009, era de USD 489,86. En 2014 subió a USD 591,45; mientras que en 2015 se ubicó en USD 591,22.

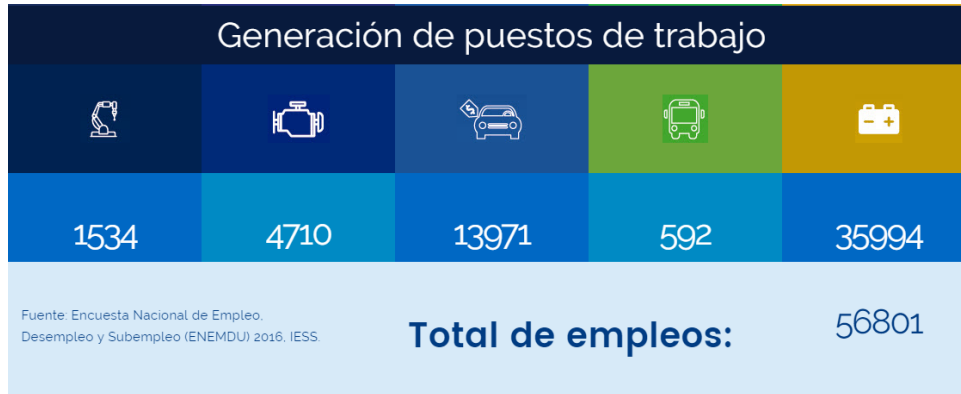


Figura 1: Generación de puestos de trabajo

Fuente: (AEADE, Sector Automotriz en cifras, 2017).

Desde un punto de vista social la industria automotriz brinda puestos de empleo a un total de 55267 personas en diversas áreas, como pueden ser: comercializadoras, importadoras, concesionarias y otras relacionadas al sector.

1.1.5 Factores Demográficos

Los resultados del censo realizado en el año 2010 mostraron que el Ecuador tiene una población de 14'483.499 habitantes. Según datos obtenidos de la página del INEC el porcentaje proyectado de crecimiento poblacional para el año 2017 es de 1.50% en comparación al número de habitantes proyectados para el año 2016, lo que expresado en números son 16'776.977 habitantes de los cuales, los mayores de 18 años, que es la edad en la cual una persona puede obtener su licencia de conducir y convertirse en propietario de un vehículo, es de 10'805.105 habitantes aproximadamente, lo que representa un 64% de la población nacional.

Tabla 3: Proyección de la población por años en edades simples

ECUADOR: PROYECCIÓN DE POBLACIÓN POR AÑOS EN EDADES SIMPLES											
PERÍODO 2011 - 2020											
AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
PORCENTAJE	1,69%	1,67%	1,64%	1,60%	1,57%	1,54%	1,50%	1,47%	1,44%	1,41%	
TOTAL HABITANTES	15.266.431	15.520.973	15.774.749	16.027.466	16.278.844	16.528.730	16.776.977	17.023.408	17.267.986	17.510.643	

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2016).

Las principales provincias donde se concentró la venta de Hilux son: Pichincha, Guayas, Tungurahua y Azuay.

De las cuales se calculó un crecimiento aproximado de 1.87% para Pichincha con 3'059.971 habitantes, 1.46% para Guayas con 4'207.610 habitantes, 1.18% para Tungurahua con 570.933 habitantes y 1.72% para Azuay con 838.859 habitantes, claro recordando que existe una estimación que el 64% de estos habitantes sería mayor de edad y por consiguiente posible propietario de un vehículo.

En otro punto de vista analizamos el parque automotor con datos proporcionados por la AEADE, donde claramente se muestra que en el país existen 577.288 camionetas según la matriculación del año 2015.

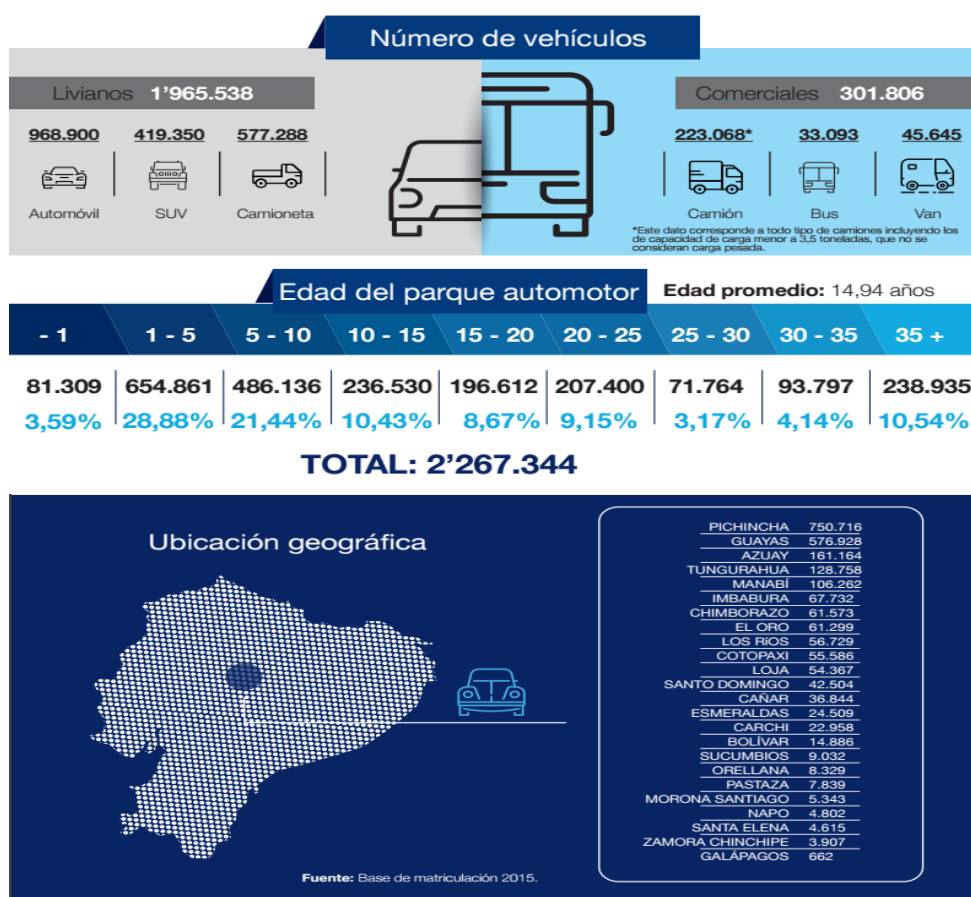


Figura 2: Parque automotor

Fuente: (AEADE, Sector Automotriz en cifras, 2017).

1.2 Análisis del micro entorno

1.2.1 Análisis de las Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos "competidores" de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del mercado. En un sentido más amplio, podríamos designar la competencia como rivalidad amplia o extensa (Porter M. E., 2002).

Lo expresado por Michael Porter se refiere que para elaborar una estrategia competitiva se debe relacionar el medio ambiente con la empresa y así se podrá obtener un posicionamiento y un beneficio para la misma.

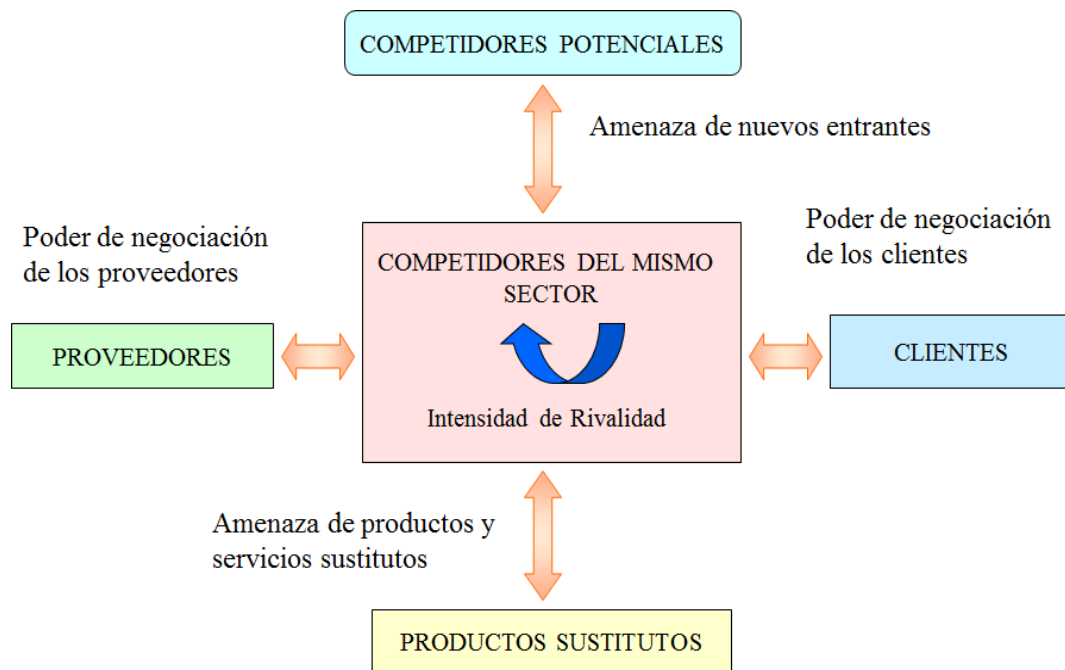


Figura 3: Las cinco Fuerzas de Porter

Fuente:(Plan Administrativo Estratégico, 2013).

1.2.1.1 Riesgo de ingreso de nuevos competidores

La amenaza de ingreso de nuevos competidores a un sector está relacionada y depende de las barreras de ingreso que estén presentes, existen siete factores que actúan como barreras: las economías de escala, la diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, desventaja en costos y las políticas gubernamentales (Porter M. , 1994). Las cuales están presentes en el sector automotriz.

Michael Porter (2002) menciona en su libro Estrategia Competitiva que los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Lo que puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas.

Las barreras de ingreso más importantes son la diferenciación de producto y las políticas gubernamentales, ya que Toyota cuenta con una identificación de marca importante en el país, históricamente Hilux ha sido la camioneta líder en el segmento, la gente popularmente dice “Toyota es Toyota” haciendo referencia a la calidad de los vehículos

provocando la lealtad de los consumidores, lo cual construye una barrera muy fuerte ya que la nueva marca deberá realizar una relevante inversión para ganar la lealtad de los consumidores.

Las políticas gubernamentales del país son una barrera para tomar en cuenta, ya que se han aprobado regulaciones que limitan importaciones de vehículos, como son la imposición de cupos y los impuestos para protección del medio ambiente con el fin de proteger la industria nacional.

1.2.1.2 Competencia

Michael Porter (2002) menciona que la rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad para mejorar su posición.

La competencia en el segmento de camionetas es muy agresiva con respecto a los descuentos y promociones, el segmento es muy sensible a los cambios de precios, cualquier movimiento se refleja inmediatamente en las ventas, ya que las compañías son mutuamente dependientes, las tácticas de una compañía influyen profundamente en la otra lo que provoca acciones para contrarrestarlas, aunque esto puede mejorar la posición de la empresa que lo inicia, si los ataques se intensifican todas las empresas pueden tener consecuencias y su situación puede empeorar (Porter M. E., 2002).

Toyota ofrece promociones como matrícula gratis, accesorios gratis o bonos de descuento, además tiene una política a nivel nacional de precios fijos, por lo tanto, es complicado competir en cuanto a precios con las demás compañías que tienen ensambladoras a nivel nacional. Esto les da ventaja en cuanto a costo y precio al consumidor, se podría entender que ellos manejan el mercado gracias a su gran participación.

A pesar de esto, es bien conocido que Toyota ofrece mejor calidad como marca y este es el factor en el que se debería enfocar la empresa para mantener felices a sus consumidores.

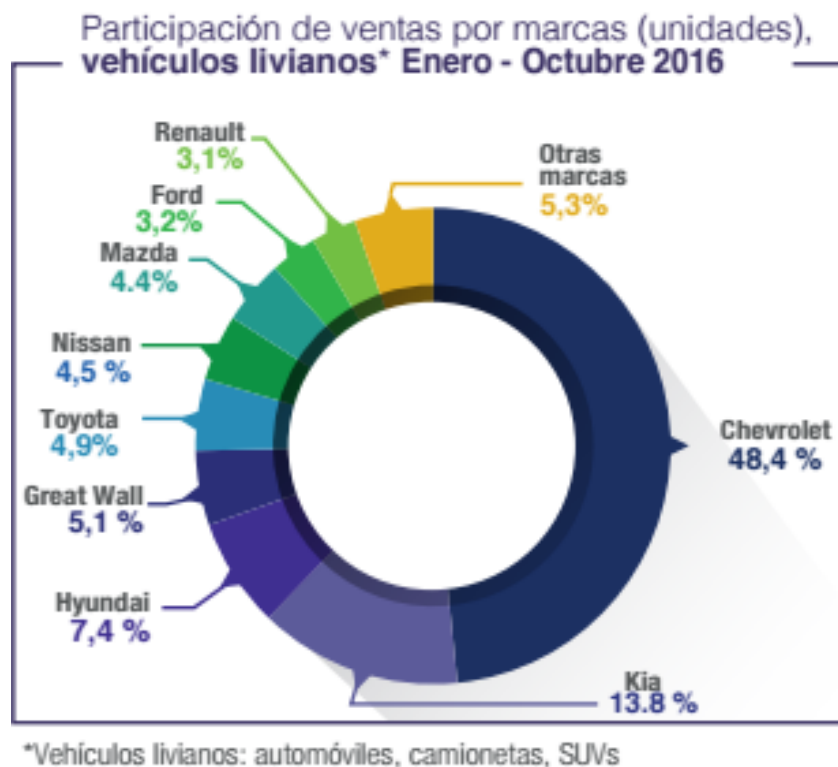


Figura 4: Participación de ventas por marcas

Fuente: (AEADE, Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2016).

A continuación se describe la participación de mercado histórica desde el 2007 hasta el mes de febrero del 2016. Se incluye la participación de mercado de los principales competidores:

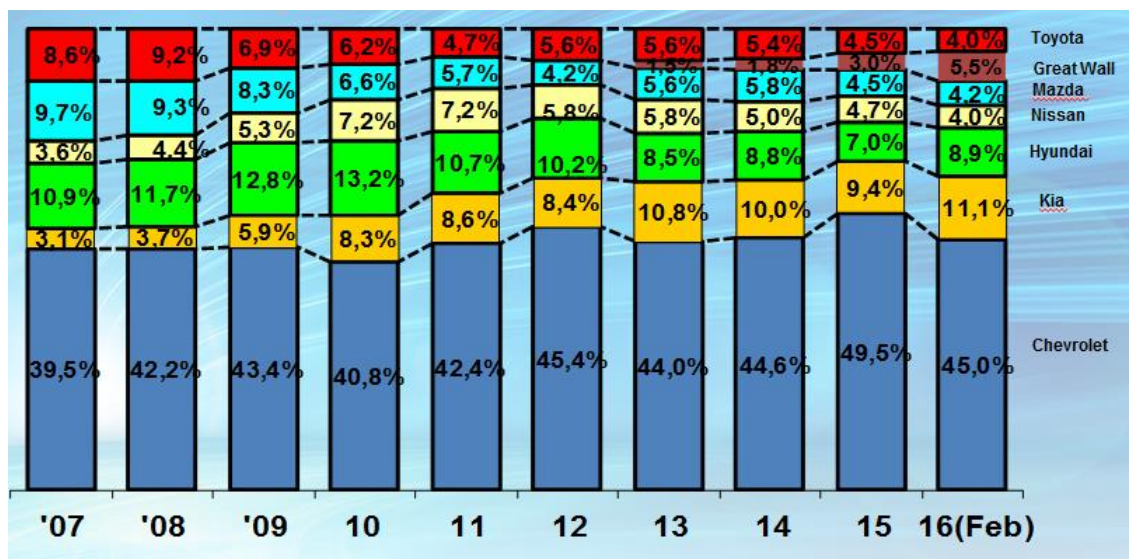


Figura 5: Participación de mercado Toyota.

Fuente: (Toyota del Ecuador S.A., 2016).

Desde el inicio de sus actividades, la empresa ha perdido poco a poco la participación de mercado debido a los incesantes cambios en las políticas que han encarecido el precio de los vehículos Toyota, lo que hace muy difícil la competencia en precios con los vehículos de marcas locales ensambladoras.

1.2.1.3 Presión proveniente de los productos sustitutos

Michael Porter (2002) comenta que todas las compañías de la industria compiten con los productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.

Los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función del producto ofertado, en este caso el vehículo Toyota Hilux tiene productos sustitutos tanto dentro de la misma empresa, como externamente. La camioneta Hilux se caracteriza por ser adecuada para el uso familiar y por ser duradera en el trabajo, dentro de los productos sustitutos entrarían los SUV (sport utility vehicle) y camiones de carga pequeña.

Internamente modelos como Fortuner, Innova y Rav 4 son los productos sustitutos para la camioneta Hilux, ya que son idóneos para el uso familiar. Existen externamente marcas como Chevrolet con el modelo Vitara SZ, Captiva y Grand Vitara. En la marca Kia está el camión K 3000 y modelos como Sportage. Volkswagen cuenta con modelos como Touareg y Tiguan. Mazda cuenta con el modelo cx-5. Nissan con el modelo Qashqai y Xtrail y por último Renault con el modelo Duster.

Toyota del Ecuador debe buscar diferenciarse con la camioneta Hilux ya que cuenta con grandes atributos de calidad para crear una necesidad a los posibles clientes, con el fin de minimizar la competencia con los productos sustitutos.

1.2.1.4 Poder de Negociación de los Compradores

Michael Porter (2002) menciona que los compradores compiten con la industria cuando obligan a reducir los precios y cuando negocian una mejor calidad o más servicios y

también cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global.

En el caso de Toyota del Ecuador es complejo realizar negociaciones, debido a que su directorio está conformado principalmente por sus clientes (Casabaca, Importadora Tomebamba, Corporación Nexum Nexumcorp), a los cuales se destina aproximadamente el 99% de las ventas anuales, esto causa que las negociaciones se efectúen de forma interna en cada junta de directorio, por esta razón el grupo de compradores posee el poder de negociar al tener conocimiento sobre el precio de los proveedores y gran relevancia al momento de tomar decisiones en la empresa.

1.2.1.5 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen (Porter M. E., 2002).

Michael Porter (2002) indica que una de las condiciones que cumplen los grupos de proveedores poderosos es que la industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores. Cuando los proveedores venden a varias industrias y una de ellas no representa una proporción importante de las ventas, estarán mucho más propensos a ejercer el poder. Si la industria es un cliente importante, la prosperidad de los proveedores estará estrechamente vinculada a ella y querrá protegerla con precios razonables y asistiéndola en sus actividades.

Esta condición representa muy bien a la situación actual de Toyota del Ecuador S.A. ya que sus ventas a nivel nacional no representan una proporción importante para las ventas del proveedor mundial, lo que dificulta mucho las negociaciones e impide tener mayores beneficios en los productos que se le compra y al ser el único proveedor a nivel mundial las opciones se reducen aún más a pesar de que el directorio de Toyota del Ecuador está formado por un representante del proveedor.

A pesar de esta situación se deberá intensificar e idear mejores estrategias de negociación para conseguir los mayores beneficios posibles por parte del proveedor.

2 LA EMPRESA

2.1 Reseña de la empresa

La historia de Toyota se originó a finales del siglo XIX cuando Sakichi Toyoda construyó el primer telar motorizado de Japón, sin embargo, como consecuencia del receso económico a finales del siglo XIX Sakichi Toyoda tuvo grandes pérdidas al punto que tuvo que entregar tanto sus maquinarias como sus acciones de la empresa.

Como inventor nato en constante búsqueda de mejoras, logró levantar otra empresa junto con su hijo Kiichiro Toyoda: Toyoda Automatic Loom Works Ltd., con la cual puso en el mercado el primer telar completamente automatizado que superó estándares de producción internacionales. Curiosamente, esta empresa de telares fue la precursora de una de las empresas automovilísticas más exitosas a nivel mundial, Toyota Motor Corporation, fundado por Kiichiro Toyoda.

Sakichi fue un hombre sumamente curioso e innovador. Viajó por Estados Unidos y Europa para aprender y conocer más sobre el mundo textil y sus inventos. Fue durante estos viajes que quedó impresionado por los automóviles y decidió llevar este invento a Japón, pasando la pasión a su hijo Kiichiro, quien dedicó su vida entera a la manufacturación de automóviles.

Luego de arduo trabajo y de una investigación exhaustiva en motores a gasolina, Kiichiro Toyoda formó en 1933 un departamento para la producción automovilística dentro de la compañía de máquinas textiles, logrando finalmente producir, en 1935, el primer prototipo de automóvil de la empresa Toyota, el modelo A1, igualmente completaron el primer camión, el modelo G1.

La primera exportación del camión G1 la lograron un año más tarde, en 1936, año que introdujeron el modelo de sedán AA y AB. En 1937, se funda Toyota Motor Company.

Siguieron con varios modelos de automóviles compactos y camiones, hasta que su primera exportación de automóvil, el Toyopet Crown, la hicieron en 1957, año en el cual formaron la empresa de ventas Toyota Motor Sales, USA., Inc. En 1958 comenzaron las operaciones de Toyota do Brasil S.A., y en 1962 incursionaron en Tailandia.

El modelo de automóvil más vendido en el mundo, el Toyota Corolla, entró al mercado en 1966, siendo un éxito rotundo. Fue la tercera generación del Corolla, producida entre los años de 1974 a 1977, que convirtió a este automóvil en el nombre de vehículo más vendido en planeta, con más de 30 millones de unidades hasta la actualidad.

Cada modelo de Toyota tiene sus características especiales que lo hacen resaltar en el mundo automovilístico, desde los potentes Land Cruiser hasta las resistentes camionetas Hilux, todos nombres conocidos y respetados en el mundo automovilístico. (Toyota del Ecuador S.A., 2007, págs. 1-2)

Philip Kotler (2012) menciona que en la actualidad Toyota es reconocida como el mayor fabricante de vehículos en el ámbito mundial. En el primer trimestre del año 2007 Toyota vendió 2.35 millones de autos y camiones, unos 109,000 más que la General Motors, la cual fue el líder hasta el año anterior. Otra razón importante para el éxito de Toyota es su manufactura. La empresa es la maestra del lean manufacturing y la mejora continua. Sus plantas pueden producir hasta ocho modelos diferentes al mismo tiempo, lo que genera enormes aumentos en productividad y capacidad de respuesta. Además innova sin cesar. Una típica línea de ensamblaje de Toyota realiza miles de cambios operativos en el curso de un año. Los empleados de la empresa perciben que tienen un triple propósito: fabricar automóviles, fabricar automóviles de la mejor manera y enseñar a todos como fabricar automóviles de la mejor manera.

El ingreso de Toyota en Ecuador se remonta a 1959, cuando Casabaca S.A., fundada el 13 de junio de 1959, por la iniciativa de Juan Francisco Baca Proaño y sus hijos Gonzalo y Fausto Baca Moscoso, decide hacer contacto con una empresa totalmente desconocida en el país: Toyota Motor Sales. La calidad de los vehículos convence a los empresarios a conseguir la representación para el Ecuador. Por otro lado, en 1964, cinco empresarios cuencanos liderados por Guillermo Vázquez Astudillo fundan la Importadora Tomebamba, S.A., la cual se caracterizó por la distribución y comercialización de marcas consideradas líderes a nivel mundial, no solo de vehículos sino también de otros productos.

Estas dos empresas, Casabaca S.A. e Importadora Tomebamba, se convirtieron en los representantes oficiales de Toyota en el Ecuador, abriendo cada una por su lado o en mutuo acuerdo, concesionarios y talleres autorizados en las principales ciudades del país. Gracias a la calidad de los vehículos Toyota y a su durabilidad, lograron abrirse campo en el mercado nacional con fama de ser duraderos, resistentes y aptos para los caminos ecuatorianos los cuales, por lo menos en provincias y fuera de las carreteras principales, han sido considerados bastante malos.

Más allá de importar vehículos de primera calidad, resistentes, seguros y confiables, Toyota Ecuador con sus representantes han seguido e implementado la Filosofía Toyota o Toyota Way. Lo que destacó a la familia Toyoda fue su filosofía de trabajo, conocida como Kaizen, o mejoramiento continuo, la cual conllevó a que introdujeran cambios importantes, no solo en la tecnología presente en sus vehículos, sino también en la tecnología de sus líneas de producción y en el trato al cliente (Toyota del Ecuador S.A., 2007, pág. 3).

Toyota del Ecuador S.A. nace el 2 de marzo de 2007 conformado por tres accionistas en partes iguales Toyota Tsusho Corporation, Imprintsa S.A. y Corporación Casabaca Holding S.A. convirtiéndose así en el distribuidor autorizado por Toyota para la

comercialización al por mayor y menor de vehículos, repuestos, accesorios y lubricantes de la marca Toyota en el país.

2.2 Orientación actual de modelo de negocios

2.2.1 Plan estratégico de la empresa

Philip Kotler y Gary Armstrong (2003) definen a la planeación estratégica como el proceso de crear y mantener una congruencia entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing.

La planeación estratégica prepara el escenario para el resto de la planeación en la empresa, e implica definir una misión clara para la compañía, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales.

Hablando desde una perspectiva financiera podemos determinar tres pilares para conseguir esta propuesta: la eficiencia en costos, la utilidad acorde a los accionistas y la participación acorde al segmento. Para esto se necesita poner un énfasis en el cliente y mercado ofreciendo experiencia en productos y servicio, integridad en la marca, disponibilidad de productos y soluciones de movilidad.

Para poder despuntar en estos aspectos en el mercado, la empresa necesita talento humano comprometido y capacitado que realicen operaciones eficientes bajo estándares de Toyota Motor Corporation, para que de esa manera se pueda llevar un portafolio de productos adecuado y se mantenga una relación con concesionarios y aliados estratégicos.

Para que el talento humano con el que cuenta la empresa pueda tener estas características y cumplir estos pilares se necesita una identificación de procesos, desde una perspectiva interna y de desarrollo organizacional.

2.3 Misión

Toyota del Ecuador es una empresa comercializadora al por mayor y menor de vehículos, repuestos, accesorios y lubricantes de la marca Toyota. Mejorando así la calidad de vida

de las personas, generando experiencias apasionantes y brindando confianza a clientes, colaboradores, aliados estratégicos y comunidad. Toyota contribuye con la movilidad responsable y segura del Ecuador.

2.4 Visión

Ser la compañía más respetada en el Ecuador por:

- Ser pionera en la movilidad del futuro con la introducción de nuevas tecnologías automotrices responsables con el ambiente.
- Su amplia cultura laboral, enfocada al aprendizaje y desarrollo de su gente.
- Fomentar la excelencia empresarial.
- Su adaptabilidad a los cambios.

Lo que permitirá obtener una sonrisa de los clientes que acompañarán de por vida.

2.5 Filosofía

La filosofía de la empresa se la conoce como Toyota Way. Los dos pilares principales del Toyota Way son el respeto por las personas, y el mejoramiento continuo.

La tradición del Kaizen es, en el fondo, algo bastante sencillo, implica la posibilidad de que los empleados sugieran mejoramientos y cambios en la producción para lograr mejorar la calidad de forma continua. “Good Thinking, Good Products”, fue el eslogan que se utilizó a raíz de la implementación del TCISS Toyota Creative Ideas and Suggestion System, el sistema de Toyota para incentivar ideas creativas y sugerencias. Uno de los Directores de Gerencia, Eiji Toyoda, fue quien vio la urgente de necesidad de modernizar la producción luego de la depresión económica y de la Segunda Guerra Mundial. Eiji Toyoda regresó con esta idea luego de su vida a la planta de producción de la fábrica Ford, en julio de 1950. Toyoda no solo decidió copiar sino mejorar este sistema, el cual fue implementado en mayo de 1951 con resultados espectaculares (Toyota del Ecuador S.A., Filosofía Toyota, 2007, pág. 1).

El respeto a las opiniones y sugerencias tanto de los empleados de cualquier nivel ya sea de planta o de gerencia ha sido parte de la filosofía de la empresa. Toyota del Ecuador S.A. nos muestra que se crearon equipos de trabajo enfocados en el mejoramiento continuo, basado en las sugerencias recopiladas sobre cómo mejorar, tanto en producción como en administración y ventas. Esto creó lo que se conoce como la “Cultura Toyota”, aplicada indistintamente alrededor del mundo y representada por los “Cinco Principios Principales de Toyota”:

1. Se siempre leal a tus deberes, de este modo contribuyendo a la Compañía y al bienestar general.
2. Se siempre estudioso y creativo, esforzándote a estar adelantado a los tiempos.
3. Se siempre práctico y evita frivolidades.
4. Intenta siempre crear una atmósfera hogareña en el trabajo que sea cálida y amistosa.
5. Se siempre respetuoso de Dios, y recuerda estar siempre agradecido (Toyota del Ecuador S.A., Filosofía Toyota, 2007, pág. 2).

En su manual de inducción Toyota del Ecuador S.A. (2007) menciona que fue Soichiro Toyoda quien, en 1982, luego de una reestructuración de Toyota, anunció que el período postguerra había acabado para Toyota Motor Corporation y que comenzaría una nueva era para la empresa. La filosofía de la nueva compañía incluiría la idea de que mientras más incierto fuese el futuro, más necesario era el coraje. Esto se reflejó en lo que se conoció como las tres C: Creativity, Challenge, Courage (Creatividad, Desafío, Coraje).

Este “Mejoramiento Continuo” y el “Respeto hacia las Personas” conllevaron a que surgiera una gran cantidad de recomendaciones para tener un mejor ambiente de trabajo, algunas de las cuales se citan aquí:

- Confiar es la clave.
- Pregunta “Por qué” cinco veces sobre cualquier asunto.
- Hemos cosechado grandes recompensas por nuestros esfuerzos.
- Construir calidad en los procesos.

- Defienda usted mismo su castillo.
- Buenas ideas, buenos productos.
- Mantén la calidad a través del trabajo en equipo.
- Elimina completamente muda, mura, muri.
- A menos de que establezcamos un patrón único para el control y la organización, no habrá ayuda financiera que sea suficiente.
- Si un problema no es resuelto y no se informa al supervisor, no se podrá aplicar Kaizen y reducción de costos.
- Diseñar un carro implica la cooperación que entrelaza culturas y la mentalidad de gente diferente y variada.
- Primero está el cliente, luego los concesionarios, luego el productor.
- Si cada persona hace el más sincero esfuerzo en su posición asignada, la compañía entera podrá lograr grandes metas.
- Abre la ventana, que allá afuera hay un mundo amplio. (Toyota del Ecuador S.A., 2007, pág. 4).

2.6 Análisis estratégico

Es necesario establecer una propuesta de lo que busca la empresa tomando en cuenta sus ventajas y desventajas dentro de sus actividades diarias, para obtener una mejor visión de la situación actual de TOYOTA DEL ECUADOR S.A.

2.7 Propuesta de Valor

Philip Kotler (2003) define el FODA como una sigla conformada por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Teniendo en cuenta que las fortalezas son capacidades y recursos de la empresa, y sus debilidades son habilidades ausentes o ciertos factores que afectan la posición de la empresa en comparación con la competencia, se determina que estas variables son de naturaleza interna. Mientras que las oportunidades son factores que se encuentran en el

entorno de la empresa que pueden ser aprovechados y las amenazas son aquellas que se refieren a situaciones desfavorables que afectan directamente al negocio, por lo que estas variables son consideradas externas.

Robert Kaplan y David Norton (2004) señalan que el mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor y en función de ello define 4 perspectivas que se enmarcan en la creación del mapa.

- La Perspectiva Financiera: Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales.
- La Perspectiva del Cliente/Mercado: Define la proposición de valor para los clientes objetivo. La proposición de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor.
- La Perspectiva del Proceso Interno: Identifica aquellos procesos que se espera tengan mayor impacto sobre la estrategia.
- La Perspectiva de aprendizaje organizacional: Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

La empresa Toyota del Ecuador S.A. tiene conocimiento de que sus amenazas más fuertes provienen del gobierno, debido a las normas y políticas que incurren en un mayor costo para un vehículo importado, lo que a su vez incrementa el precio de venta. Toyota también está en un proceso de determinación de fortalezas y debilidades, así como en la identificación de oportunidades donde se pueda explotar de mejor manera el potencial de la empresa.

Toyota del Ecuador presentó la siguiente propuesta de valor para la identificación de las demás variables:

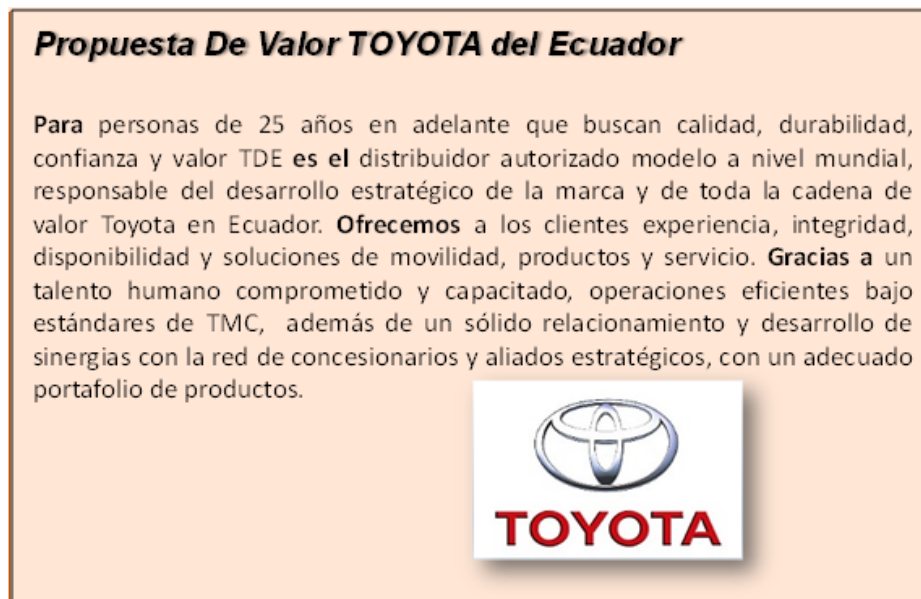


Figura 6: Propuesta de Valor

Fuente: (Toyota del Ecuador S.A., 2016).

Esta propuesta de valor lleva a un mapa estratégico donde se observa los procesos que ayudarán a cumplirla, identificando objetivos tanto generales como específicos con sus respectivos indicadores para la correcta medición y control.

La dirección de Toyota del Ecuador definió procesos que se enmarcan en las perspectivas de procesos internos y aprendizaje organizacional, dichos procesos permitieron que se identifique 11 planes de acción o proyectos específicos que ayuden a construir la Propuesta de valor de Toyota del Ecuador S.A.

Tabla 4: Plan de acción de Toyota del Ecuador S.A.

TOYOTA DEL ECUADOR S.A.	
NÚMERO	PLAN DE ACCIÓN
1	Obtención y sostenibilidad de las operaciones en servicio, comercial y repuestos.
2	Mejorar el proceso de planificación de la demanda.
3	Fortalecer el plan de relacionamiento con el gobierno.
4	Mejorar el proceso de control de indicadores generados en la empresa.
5	Alinear los aliados estratégicos con los proyectos claves de la empresa.
6	Analizar y diseñar un sistema de gestión de compras.
7	Construir el proceso para alcanzar el SALES AWARD EVALUATION.
8	Implementar un programa de gestión de información y comunicación.
9	Fortalecer el talento humano comprometido.
10	Análisis y acortamiento de la brecha del perfil versus el colaborador.
11	Construir el proceso de identificación y evaluación de nuevas oportunidades de negocio.

Fuente: (Toyota del Ecuador S.A., 2016).

La directiva de Toyota del Ecuador S.A. definió indicadores para lograr los puntos establecidos en las perspectivas antes mencionadas en el plan de acción.

Tabla 5: Indicadores de Perspectivas

OFRECEMOS:	EXPERIENCIA EN PRODUCTOS Y SERVICIO	Incrementar el puntaje en el premio a la excelencia de servicio al cliente.
		Incrementar el puntaje en el premio de ventas.
		% de garantías aplicadas sobre proveedores nacionales.
		Incremento porcentual de clientes nuevos.
		Incrementar en x la satisfacción del cliente.
		Tasa de deserción del cliente.
		Tasa de repetición de la compra.
		Incrementar el número de canales de comunicación con el cliente.
	INTEGRIDAD DE MARCA	Brand tracking.
	DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIO	Incrementar la tasa de servicio.
		Medir la desviación frente al OAP.
		Tener capacidad instalada en un X%.
	SOLUCIONES DE MOVILIDAD	# De proyectos identificados vs. # De proyectos explotados.
GRACIAS A:	TALENTO HUMANO COMPROMETIDO	Reducción tasa de rotación de personal.
		% de satisfacción de clima laboral.
		% de cumplimiento de objetivos.
	TALENTO HUMANO CAPACITADO	Evaluación anual Toyota Way.
		% de cumplimiento del plan anual de capacitación.
		# De horas de capacitación por empleado.
		Reducción % de brecha entre el perfil y la persona.
	OPERACIONES EFICIENTES BAJO ESTÁNDARES DE TMC Y MEJORES PRÁCTICAS	# De proveedores locales certificados.
		# De certificaciones obtenidas de TMC.
		% de mejoras implementadas.
		Rotación de inventario.
		% cumplimiento de RWD.
		Ciclo de Caja.
		% de cumplimiento de Lead Time planificado.
		% de gasto sobre venta.
	RELACIONAMIENTO Y DESARROLLO DE SINERGIAS CON CONCESIONARIOS Y ALIADOS ESTRATÉGICOS	Índice de satisfacción de los concesionarios.
		Cumplir el 100% de los tiempos de entrega de reportes.
		Reducir la desviación de la información enviada vs. La real.
		# De contactos realizados con actores claves del estado.
		% de cumplimiento de indicadores del dealer award.
	ADECUADO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	Índice de satisfacción de TDE vs el servicio prestado por los aliados estratégicos.
		% de participación por segmento.
		% de participación y rentabilidad por producto.
		# De productos en función de proveedores.
	UTILIDAD ACORDE A DE LOS ACCIONISTAS	Tasa de fidelidad.
		% BN.
		% ROE.
EFICIENCIA EN COSTOS	Valor Empresa.	
	% gastos operativos/Ingresos.	
	% ventas/NOF.	
PARTICIPACIÓN DE MERCADO ACORDE AL SEGMENTO	% Market Share.	
	Intención de Compra.	

Fuente: (Toyota del Ecuador S.A., 2016).

3 MODELO INVESTIGATIVO Y PROPUESTA METODOLÓGICA DE SEGMENTACIÓN, COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO

Para poder realizar una formulación de estrategias de marketing se deberá obtener la información necesaria junto con un análisis estratégico.

3.1 Metodología investigativa

Stanton et al. (2007, pág. 177) definen a la investigación de mercados como “el desarrollo, interpretación y comunicación de la información orientada a las decisiones, la cual se empleará en todas las fases del proceso estratégico de marketing.”

Según lo indican Kotler et al. (2012, pág. 103), el proceso de investigación de la mercadotecnia consta de cuatro pasos:

- a) Definición del problema y de los objetivos de investigación.
- b) Desarrollo del plan de investigación para reunir información.
- c) Aplicación del plan de investigación, reunir y analizar datos.
- d) Interpretación e informe de los hallazgos.

3.1.1 Objetivos de la investigación

El problema es identificado por las personas claves de la empresa o área y debe ser correctamente reconocido para proceder con la fijación de los objetivos, de los cuales se partirá para obtener la información necesaria.

General: Toyota del Ecuador necesita establecer un perfilamiento de los clientes históricos para determinar preferencias y factores de compra. Así se podrá enfocar en grupos homogéneos.

Específicos:

- Actualizar la base de datos de clientes para establecer una estrategia adecuada.
- Determinar gustos y preferencias de los propietarios de los vehículos o sus respectivos conductores, para establecer una comunicación más directa con el cliente.
- Analizar el cumplimiento de los estándares de Toyota con sus clientes.
- Establecer influencia y perspectiva del mercado en la decisión de compra de vehículos Hilux.
- Acordar un segmento de mercado específico a través de preguntas demográficas.



Figura 7: Objetivos de la investigación

3.1.2 Diseño de la investigación y fuentes de datos

El plan de investigación establece las fuentes de datos existentes y define los métodos de investigación específicos, así como las técnicas de contacto, los planes de muestreo y los instrumentos que se utilizarán para obtener los datos.

En esta fase los objetivos se traducen en la información específica que se necesita recolectar para poder probar la hipótesis, que en este caso serían las estrategias de marketing que deberán ser diseñadas. En el proceso de investigación de mercados se pueden emplear dos tipos de datos como fuentes de información: primarios y secundarios.

Datos primarios, son aquellos que han sido recopilados específicamente para el proyecto particular.

Datos secundarios, son los que ya existen en algún lugar y que fueron recopilados con otro propósito, pueden ser obtenidos de publicaciones realizadas por el Gobierno, otras organizaciones de empresas o gremios.

Según Kotler y Armstrong (2012, pág. 107) para recolectar los datos primarios se cuenta con varios métodos, entre los cuales se encuentran: investigación observacional, investigación por encuesta y la investigación experimental, además de estas, menciona a la investigación de mercados en línea.

Para el proceso de recolección de información utilizaremos una investigación descriptiva con encuestas a clientes finales, de esta forma identificaremos distintos comportamientos, tendencias y situaciones reales que el cliente vive cotidianamente, reconociendo las características que pueden influenciar en la acción de compra.

La investigación concluyente o cuantitativa permitirá poseer datos precisos y generales del comportamiento de compra del consumidor en el producto investigado, esta se realizará a través de una encuesta a una muestra representativa de la población.

3.1.3 Determinación de la muestra B2C

El muestreo no probabilístico es aquel que no utiliza las herramientas probabilísticas y se basa en los criterios del investigador, por lo que también se conoce como una muestra dirigida. Se relaciona con la selección de elementos o individuos típicos o representativos para realizar el estudio (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2014).

Se determinó que para esta investigación se utilizara un muestreo no probabilístico ya que no toda la población tiene oportunidad de ser seleccionado para el estudio.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Fuente: PSYMA

Según datos obtenidos del histórico de ventas anuales de vehículos en Toyota del Ecuador S.A. se han vendido 18019 unidades a nivel nacional, dato que usaremos como población para encontrar nuestra muestra con un Nivel de confianza de 95%, con una precisión de 5%.

$n = \frac{18019 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.05^2 (18019 - 1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95} = 377$

Con todos los objetivos identificados se presenta a continuación una plantilla de cómo sería la encuesta para realizarse a una muestra de 377 personas con un nivel de confianza del 95%.

3.1.4 Diseño De Instrumentos De Investigación (B2c)

El diseño de la encuesta se lo realizó en atención a las necesidades de información de los objetivos específicos de la presente investigación. Las preguntas incluidas en el cuestionario son de tipo cerradas de selección múltiple.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

1. ¿POSEE USTED UN VEHÍCULO TOYOTA Y QUÉ MODELO ES?

MODELO		NO POSEE	
--------	--	----------	--

Si la respuesta es Hilux por favor continúe la encuesta caso contrario la encuesta termina aquí.

2. ¿CUÁL ES SU SEXO?

Masculino Femenino

3. ¿QUÉ EDAD TIENE?

18-30 31-40 41-50 51-60 MAS DE 60

4. ¿CUÁL ES SU ESTADO CIVIL?

Soltero Casado Divorciado Viudo Unión libre

5. ¿CUÁL ES SU OCUPACIÓN? _____

6. ¿CUÁNTOS HIJOS TIENE?

0 1 2 3 Más de 4

7. ¿CUÁL ES SU NIVEL DE EDUCACIÓN?

Primaria Secundaria Superior Postgrado / Masterado

8. ¿CUÁLES SON SUS INGRESOS MENSUALES?

De \$0 a \$1500		\$1501 - \$3000		\$3001 - \$5000		\$5001 o más	
-----------------	--	-----------------	--	-----------------	--	--------------	--

9. ¿CUÁL ES SU HOBBIE? _____

10. ¿QUIÉN CONDUCE SU VEHÍCULO?

PROPIETARIO		ESPOSO/A		HIJO/A	
-------------	--	----------	--	--------	--

11. ¿REEMPLAZÓ SU ANTERIOR VEHÍCULO POR UN TOYOTA O ES SU PRIMER VEHÍCULO?

REEMPLAZÓ		PRIMER VEHÍCULO	
MARCA			

12. ¿QUÉ OTROS VEHÍCULOS CONSIDERÓ ANTES DE DECIDIRSE POR EL TOYOTA?

13. ¿QUÉ ATRIBUTOS CONSIDERÓ ANTES DE COMPRAR UN VEHÍCULO TOYOTA?

14. ¿QUÉ ATRIBUTOS IDENTIFICÓ AL UTILIZAR EL VEHÍCULO?

15. ¿CUÁL ES EL PRINCIPAL USO QUE LE DA A SU TOYOTA?

16. ¿REALIZA LOS MANTENIMIENTOS EN UN CONCESIONARIO TOYOTA?

SI	
----	--

NO		MOTIVO	
----	--	--------	--

17. ¿RECOMENDARÍA COMPRAR UN TOYOTA?

SI		NO	
----	--	----	--

18. ¿DE LOS SIGUIENTES MEDIOS CUÁL ES EL QUE MÁS UTILIZA?

INTERNET		PRENSA		TELEVISIÓN		RADIO	
----------	--	--------	--	------------	--	-------	--

19. ¿DE LOS SIGUIENTES MEDIOS CÓMO LE GUSTARÍA APRECIAR Y CONOCER LOS ATRIBUTOS DE LA CAMIONETA HILUX?

SHOWS EXPLICATIVOS		VIDEOS COMERCIALES	
--------------------	--	--------------------	--

CORREOS INFORMATIVOS		PANFLETOS FÍSICOS O REVISTAS	
----------------------	--	------------------------------	--

20. ¿QUÉ MIEMBRO DE LA FAMILIA DECIDIÓ LA COMPRA DEL VEHÍCULO?

PAPÁ		MAMÁ	
HIJOS		ABUELOS	

3.1.5 Análisis de datos

Después de realizar la recolección de datos en concesionarias, talleres y locales autorizados Toyota en las principales ciudades del país se obtuvieron los siguientes datos.

Pregunta 1: ¿Posee usted un vehículo Toyota y qué modelo es?

Tabla 6: ¿Posee usted un vehículo Toyota y qué modelo es?

	PORCENTAJE	# PERSONAS
CAMIONETA	46%	174
OTROS	52%	195
NO POSEEN	2%	8
TOTAL	100%	377

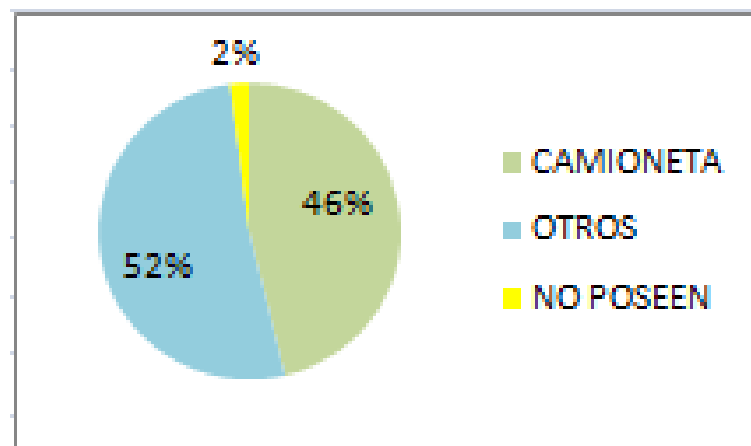


Figura 8: ¿Posee usted un vehículo Toyota y qué modelo es?

El 46% de las personas que poseen un vehículo Hilux equivale a 174 personas que serán las personas que nos den los resultados de las siguientes preguntas para realizar el análisis respectivo.

Pregunta 2: ¿Cuál es su sexo?

Tabla 7: ¿Cuál es su sexo?

SEXO	PORCENTAJE	# PERSONAS
MASCULINO	81%	140
FEMENINO	19%	34
TOTAL	100%	174

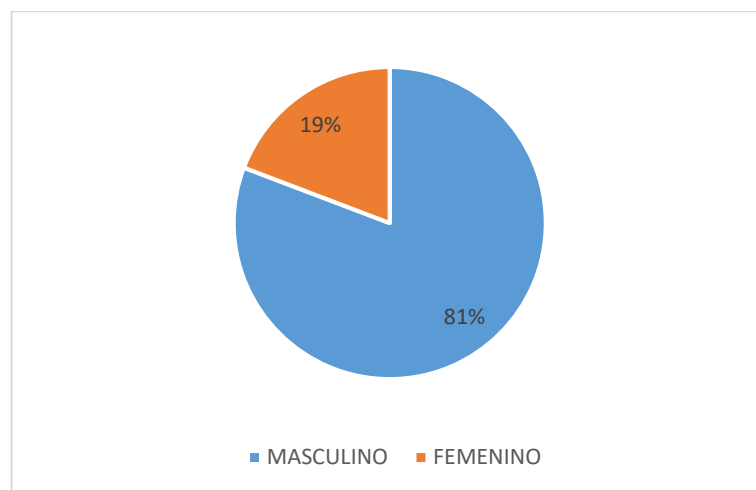


Figura 9: ¿Cuál es su sexo?

El 81% de las personas que poseen una Hilux son de sexo masculino mientras que el 19% son mujeres.

Pregunta 3: ¿Qué edad tiene?

Tabla 8: ¿Qué edad tiene?

EDAD	PORCENTAJE	# PERSONAS
18-30	11%	19
31-40	26%	46
41-50	25%	43
51-60	24%	42
MAS DE 60	14%	24
TOTAL	100%	174

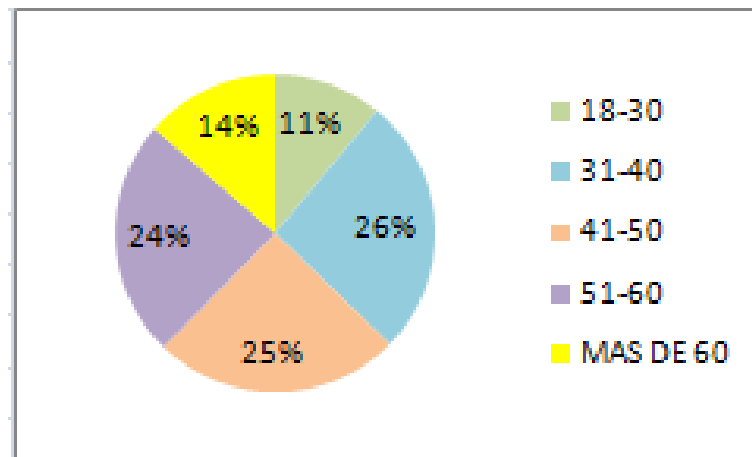


Figura 10: ¿Qué edad tiene?

Las ventas de Hilux se encuentran distribuidas de manera casi equitativa en tres rangos, pero con mayor concentración en personas entre 31 y 40 años con un 26%, seguido de un 25% de personas entre 41 y 50 años y un 24% entre 51 y 60 años.

Pregunta 4: ¿Cuál es su estado Civil?

Tabla 9: ¿Cuál es su estado Civil?

ESTADO CIVIL	PORCENTAJE	# PERSONAS
SOLTERO	12%	20
CASADO	76%	133
DIVORCIADO	11%	19
UNIÓN LIBRE	1%	2
TOTAL	100%	174

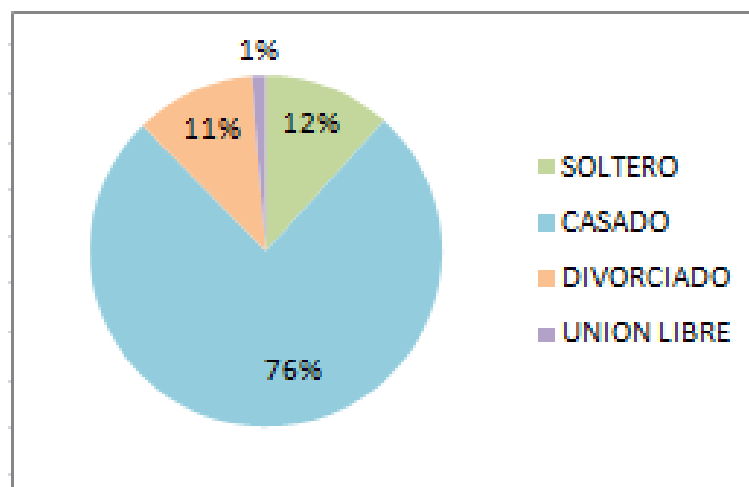


Figura 11: ¿Cuál es su estado Civil?

La mayor parte de las personas que adquirieron una Hilux son casadas con un 76%, con lo que pudimos asumir que el vehículo es usado en gran parte por las familias.

Pregunta 5: ¿Cuál es su ocupación?

Tabla 10: ¿Cuál es su ocupación?

OCUPACIÓN	PORCENTAJE	# PERSONAS
COMERCIANTE / EMPRESARIO	40%	69
CHOFER	9%	16
EMPLEADO PRIVADO	32%	56
JUBILADO	12%	21
MÉDICO	7%	12
TOTAL	100%	174

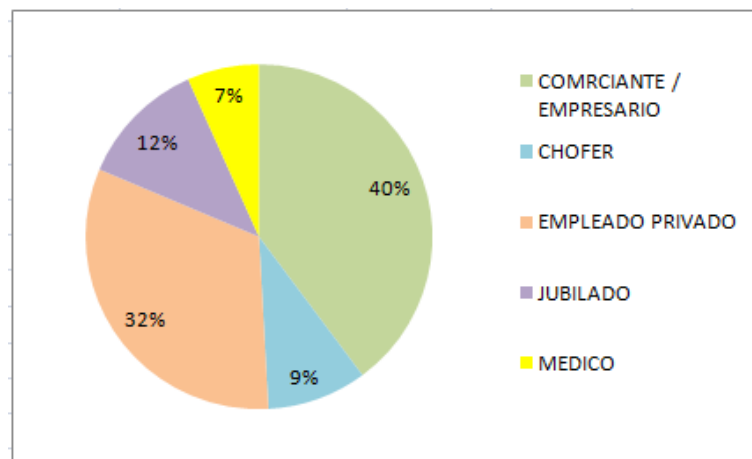


Figura 12: ¿Cuál es su ocupación?

La mayor parte son Comerciantes con un 40% y un 32% trabajan como empleados privados.

Pregunta 6: ¿Cuántos hijos tiene?

Tabla 11: ¿Cuántos hijos tiene?

NÚMERO DE HIJOS	PORCENTAJE	# PERSONAS
NINGÚN HIJO	14%	25
1	10%	18
2	25%	43
3	34%	60
4 o MAS	16%	28
TOTAL	100%	174

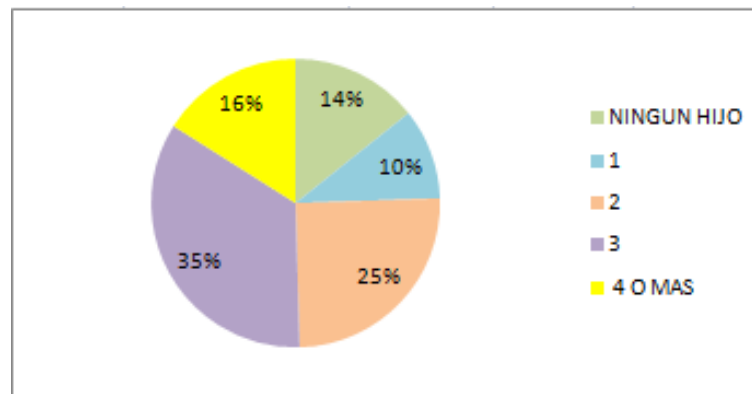


Figura 13: ¿Cuántos hijos tienen?

Se observó que un 34% de las personas encuestadas independientemente de su estado civil tienen 3 hijos, seguido por un 25% de personas que tienen 2 hijos.

Pregunta 7: ¿Cuál es su nivel de educación?

Tabla 12: ¿Cuál es su nivel de educación?

EDUCACIÓN	PORCENTAJE	# PERSONAS
PRIMARIA	18%	31
SECUNDARIA	39%	67
SUPERIOR	38%	66
POST GRADO / MASTERADO	6%	10
TOTAL	100%	174

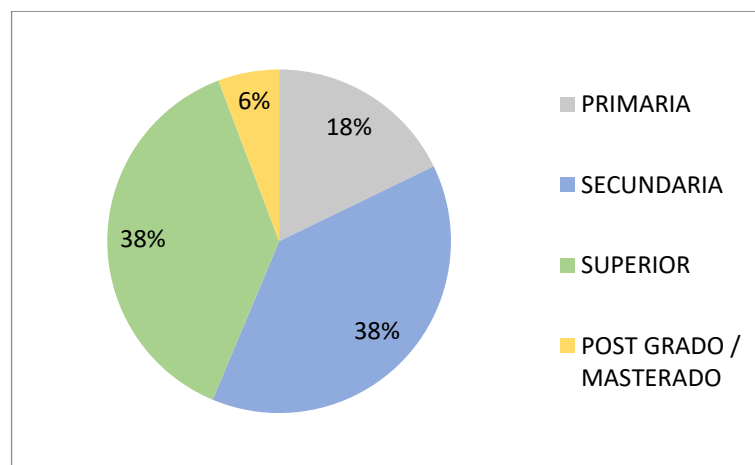


Figura 14: ¿Cuál es su nivel de educación?

El 39% de las personas encuestadas tienen estudios secundarios mientras que el 38% estudios de tercer nivel o universitarios y un 18% estudios primarios.

Pregunta 8: ¿Cuánto es su ingreso mensual?

Tabla 13: ¿Cuánto es su ingreso mensual?

INGRESOS MENSUALES	PORCENTAJE	# PERSONAS
De \$0 a \$2000	0%	1
\$2001 - \$4000	90%	157
\$4001 - \$6000	9%	16
\$6001 o más	0%	-
TOTAL	100%	174

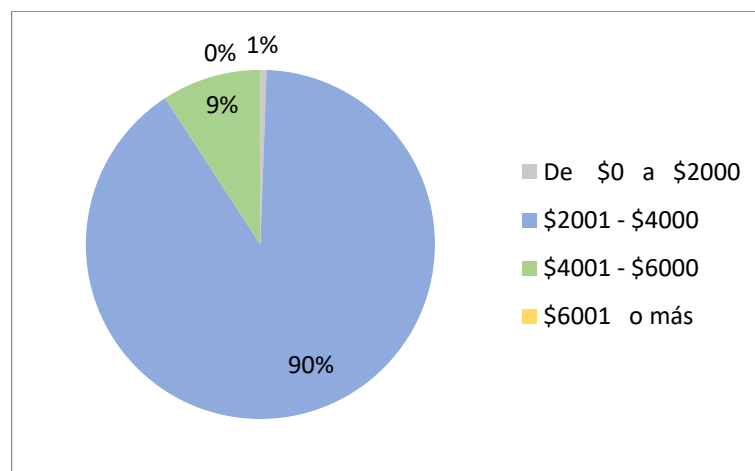


Figura 15: ¿Cuánto es su ingreso mensual?

El 91% de las personas que tienen un vehículo Hilux tienen un ingreso mensual de entre \$2001 y \$4000.

Pregunta 9: ¿Cuál es su hobby?

Tabla 14: ¿Cuál es su hobby?

CUÁL ES SU PASATIEMPO (HOBBIE)	PORCENTAJE	# PERSONAS
CAMINAR	7%	12
DEPORTES	10%	18
PASEOS FAMILIARES	70%	122
GIMNASIO	6%	10
VIAJAR	7%	12
TOTAL	100%	174

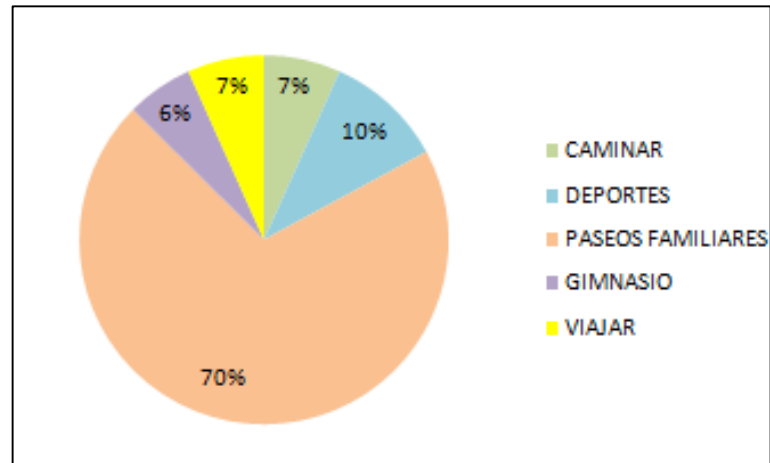


Figura 16: ¿Cuál es su hobby?

Los paseos familiares como pasatiempo o hobbies es lo que prefirió el 70% de las personas encuestadas, estos paseos que pueden ser realizados en el vehículo Hilux.

Pregunta 10: ¿Quién conduce el auto en su familia?

Tabla 15: ¿Quién conduce el auto en su familia?

QUIÉN CONDUCE EL VEHÍCULO	PORCENTAJE	# PERSONAS
PROPIETARIO	76%	133
ESOSO	12%	21
HIJO	9%	15
CHOFER	3%	5
TOTAL	1,00	174

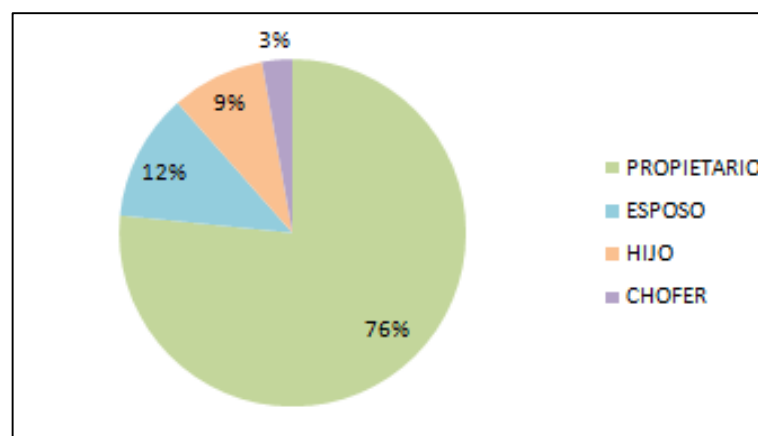


Figura 17: ¿Quién conduce el auto en su familia?

La información recolectada pudo dar a conocer que el 76% de las personas propietarias de la Hilux manejan su vehículo mientras que el 12% de las personas que manejan la Hilux son su pareja.

Pregunta 11: ¿Reemplazó su anterior vehículo por un Toyota o es su primer vehículo?

Tabla 16: ¿Reemplazó su anterior vehículo por un Toyota o es su primer vehículo?

REEMPLAZÓ	115	66%
PRIMER VEHICULO	59	34%
TOTAL	174	100%

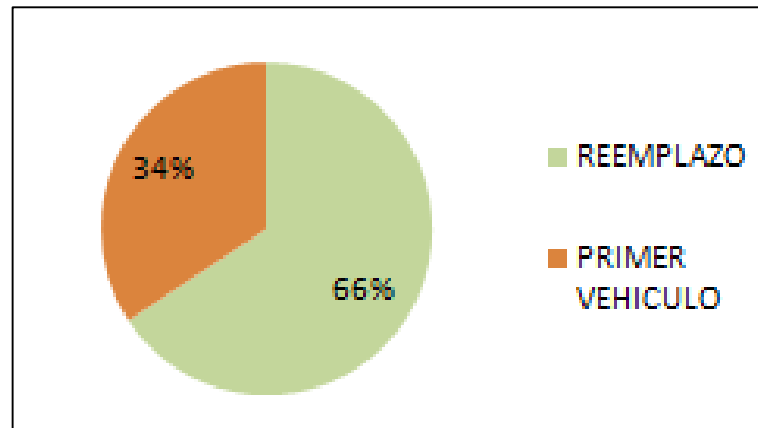


Figura 18: ¿Reemplazó su anterior vehículo por un Toyota o es su primer vehículo?

Como resultado de este cuestionario pudimos conocer que un 34% de personas que se encuestó habían escogido una Hilux como su primer vehículo mientras que un 66%, que equivale a 115 personas, reemplazaron su anterior vehículo de diferentes marcas.

Pregunta 12: ¿Qué otros vehículos consideró antes de decidirse por el Toyota?

Tabla 17: ¿Qué otros vehículos consideró antes de decidirse por el Toyota?

QUÉ OTROS VEHÍCULOS CONSIDERÓ ANTES DE DECIDIRSE POR EL TOYOTA	PORCENTAJE	# PERSONAS
TOYOTA	70%	121
CHEVROLET	4%	6
FORD	3%	6
NISSAN	6%	11
MAZDA	17%	30
TOTAL	100%	174

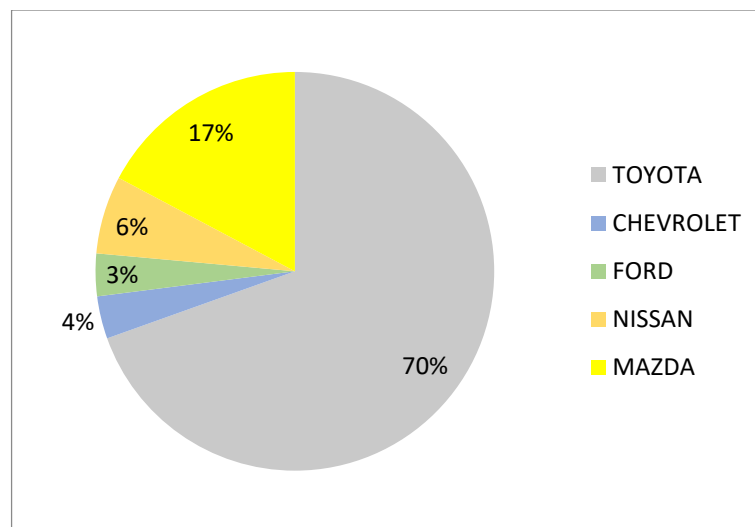


Figura 19: ¿Qué otros vehículos consideró antes de decidirse por el Toyota?

Se pudo acceder a información relevante acerca de la decisión de compra de los clientes, el 70% de las personas consideró otros modelos de la marca Toyota antes de la compra y 17% consulto vehículos de la marca Mazda.

Pregunta 13: ¿Qué atributos consideró antes de comprar un vehículo Toyota?

Tabla 18: ¿Qué atributos consideró antes de comprar un vehículo Toyota?

FACTORES RELEVANTES EN LA COMPRA DE UN TOYOTA	PORCENTAJE	# PERSONAS
CALIDAD	7%	12
MARCA	60%	105
CONSUMO	7%	12
SEGURIDAD	17%	30
DISEÑO	9%	15
TOTAL	100%	174

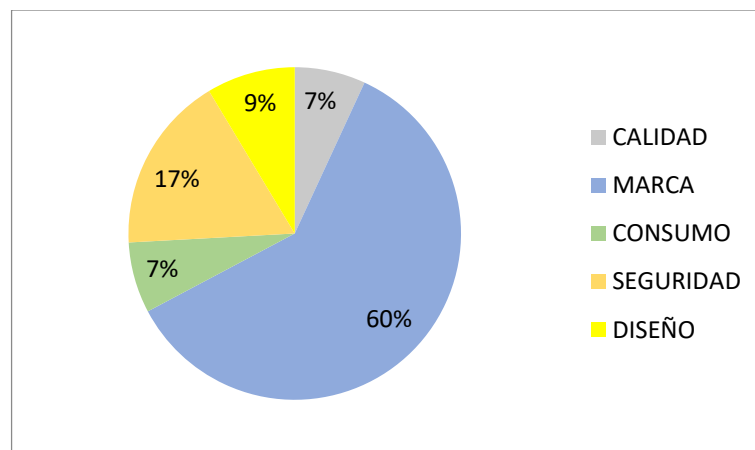


Figura 20: ¿Qué atributos consideró antes de comprar un vehículo Toyota?

Como fortalezas pudimos conocer que los principales factores que incidieron en la compra del vehículo Hilux fueron en 60% el prestigio que Toyota posee como marca seguido de la seguridad que este vehículo ofrece con un 17%.

Pregunta 14: ¿Qué atributos identificó al utilizar el vehículo?

Tabla 19: ¿Qué atributos identificó al utilizar el vehículo?

QUÉ ATRIBUTOS IDENTIFICÓ AL UTILIZAR EL VEHÍCULO	PORCENTAJE	# PERSONAS
CALIDAD	8%	13
COMODIDAD	55%	95
SEGURIDAD	21%	37
CONSUMO	8%	14
DISEÑO	8%	15
TOTAL	100%	174

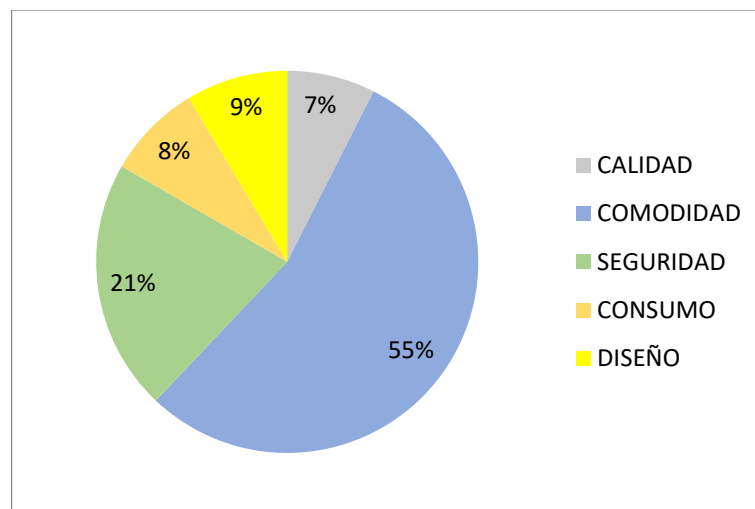


Figura 21: ¿Qué atributos identificó al utilizar el vehículo?

Los principales atributos que se identificaron fueron la comodidad con un 55% y la seguridad con un 21%.

Pregunta 15: ¿Cuál es el principal uso que le da a su Toyota?

Tabla 20: ¿Cuál es el principal uso que le da a su Toyota?

CUÁL ES EL PRINCIPAL USO QUE LE DA A SU TOYOTA	PORCENTAJE	# PERSONAS
TRABAJO	33%	58
FAMILIA	20%	34
MOVILIZACIÓN DIARIA	26%	45
VIAJES	10%	18
PASEOS FAMILIARES	11%	19
TOTAL	100%	174

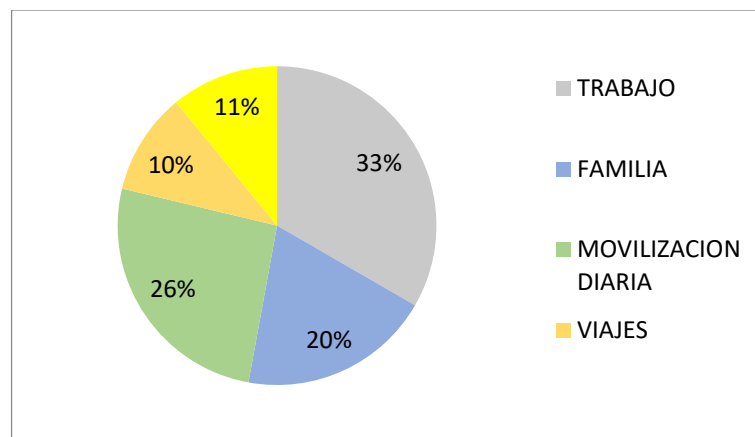


Figura 22: ¿Cuál es el principal uso que le da a su Toyota?

El principal uso que le dan a su vehículo Hilux es para trabajo en un 33% de personas, el 26% para la movilización diaria y un 20% para el uso de la familia en general.

Pregunta 16: ¿Realiza los mantenimientos en un concesionario Toyota?

Tabla 21: ¿Realiza los mantenimientos en un concesionario Toyota?

REALIZA LOS MANTENIMIENTOS EN UN CONCESIONARIO TOYOTA	PORCENTAJE	# PERSONAS
SI	73%	127
NO	27%	47
TOTAL	100%	174

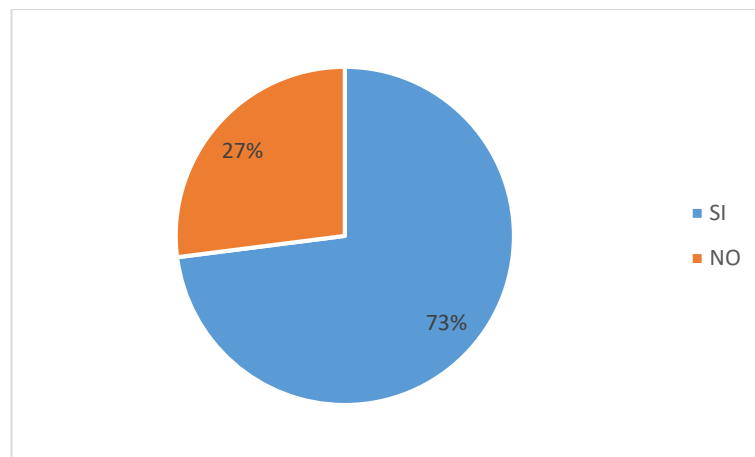


Figura 23: ¿Realiza los mantenimientos en un concesionario Toyota?

Se pudo constatar que un 73% de las personas encuestadas realizadas los mantenimientos en una consecionaria autorizada Toyota, mientras que un 27% lo realiza en mecánicas particulares y el principal motivo de esta situación radica en el costo que tienen los repuestos y mano de obra.

Pregunta 17: ¿Recomendaría comprar un Toyota?

Tabla 22: ¿Recomendaría comprar un Toyota?

RECOMENDARÍA COMPRAR UN TOYOTA	PORCENTAJE	# PERSONAS
SI	95%	166
NO	5%	8
TOTAL	100%	174

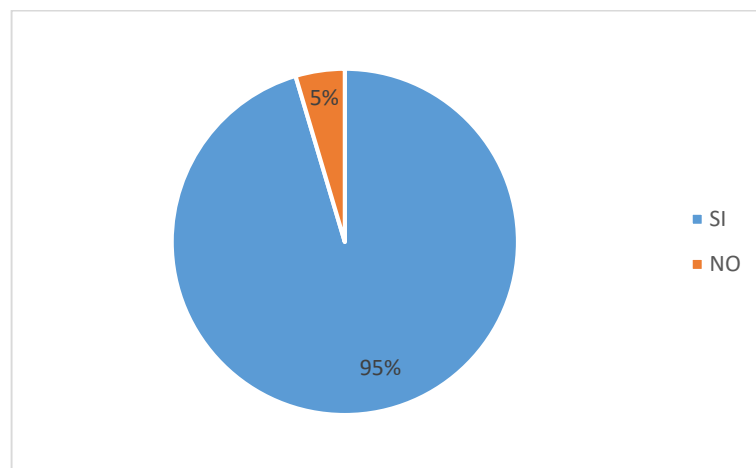


Figura 24: ¿Recomendaría comprar un Toyota?

Como punto positivo para la marca Toyota, el resultado de un 95% de personas recomendaría comprar un Toyota, por todos los atributos que este vehículo ofrece y por el valor que mantiene en el tiempo.

Pregunta 18: De los siguientes medios ¿Cuál es el que más utiliza?

Tabla 23: De los siguientes medios ¿Cuál es el que más utiliza?

QUÉ MEDIO ES EL QUE MÁS UTILIZA	PORCENTAJE	# PERSONAS
INTERNET	34%	60
TELEVISIÓN	28%	49
RADIO	24%	42
PRENSA	13%	23
TOTAL	100%	174

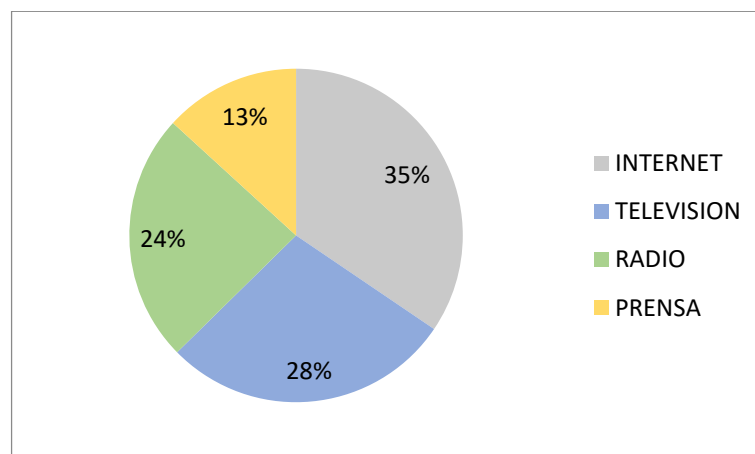


Figura 25: De los siguientes medios ¿Cuál es el que más utiliza?

El principal medio utilizado por los clientes es el internet incluidas redes sociales con 35%, seguido por la televisión pagada y publicada por partidos de fútbol en un 28%, después la radio con un 24% y con un 13% la prensa escrita.

Pregunta 19: De los siguientes medios ¿Cómo le gustaría apreciar y conocer los atributos de la camioneta Hilux?

Tabla 24: De los siguientes medios ¿Cómo le gustaría apreciar y conocer los atributos de la camioneta Hilux?

QUÉ MÉTODO PREFIERE PARA APRECIAR LA CAMIONETA HILUX DE MEJOR MANERA	PORCENTAJE	# PERSONAS
SHOWS EXPLICATIVOS	84%	146
VIDEOS COMERCIALES	8%	14
CORREOS INFORMATIVOS	5%	8
PANFLETOS FÍSICOS O REVISTAS	4%	6
TOTAL	100%	174

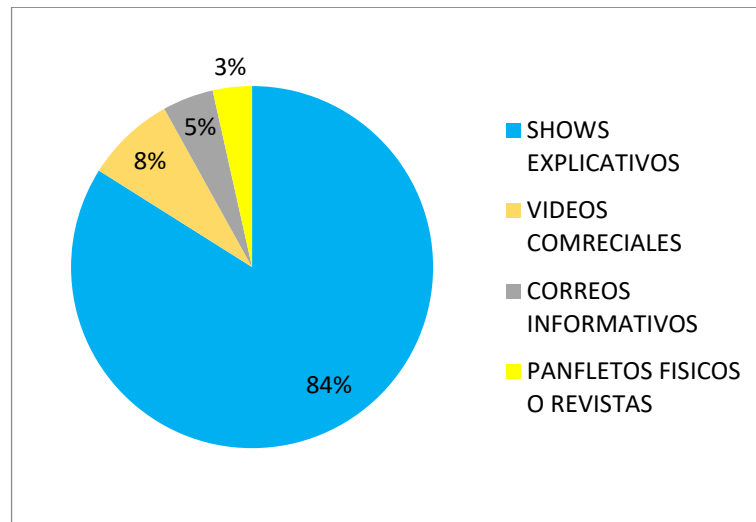


Figura 26: De los siguientes medios ¿Cómo le gustaría apreciar y conocer los atributos de la camioneta Hilux?

Con esta pregunta pudimos conocer que de las personas encuestadas un 84% preferiría conocer los atributos, características y desempeño de la Hilux en shows demostrativos.

Pregunta 20: ¿Qué miembro de la familia decidió la compra del vehículo?

Tabla 24: ¿Qué miembro de la familia decidió la compra del vehículo?

QUÉ MIEMBRO DE LA FAMILIA DECIDIÓ LA COMPRA DEL VEHÍCULO	PORCENTAJE	# PERSONAS
PAPÁ	62%	108
MAMÁ	26%	45
HIJOS	12%	21
ABUELOS	0%	-
TOTAL	100%	174

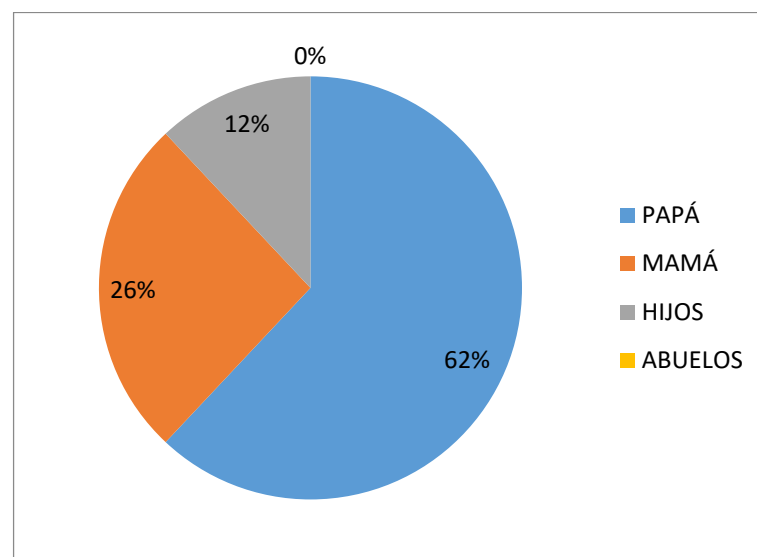


Figura 28: ¿Qué miembro de la familia decidió la compra del vehículo?

Esta pregunta nos muestra que en las familias que compraron una camioneta Hilux la persona que tuvo la decisión final para adquirir el producto fue el padre de familia con un 62%, lo que nos da una mayor referencia para poder enfocar estrategias de marketing.

3.2 Segmentación

Ricardo Fernández (2009) define la segmentación de mercado como la división de un universo heterogéneo en grupos con al menos una característica homogénea.

Para encontrar las características comunes que permitan determinar los posibles segmentos, fue necesario definir los factores en función de los cuales se podrá agrupar a

los clientes. Dichos factores o criterios se denominan variables de segmentación, y pueden ser de diferentes tipos.

Según Jacques Lambin (2010) de las primeras decisiones estratégicas que debe tomar empresa es definir su mercado referencia y elegir su segmento objetivo, esto implica la división del mercado total en grupos de clientes homogéneos, en términos de necesidades y motivaciones de compra, los cuales constituyen diferentes oportunidades de mercado.

Esto quiere decir que se debe establecer cuál será nuestro mercado objetivo, es decir un perfilamiento de cliente, un grupo de personas con características similares a las cuales se dirigirá en mayor parte las estrategias, todo esto ayudado por las encuestas que fueron aplicadas al mercado de consumo (B2C), es decir directamente al consumidor que anteriormente fue o es propietario de una Hilux y nos puede proporcionar características del perfil del consumidor.

Mediante la encuesta realizada pudimos determinar que el 81% de propietarios de una camioneta Hilux son hombres, el 76% está casada, el 26% de estas personas tienen entre 51 y 60 años, el 34% tienen 3 hijos, el 39% tiene una educación de nivel secundario, el 91% tienen ingresos familiares entre \$2 001.00 y % 4 000.00 y el 40% son empresarios o comerciantes y el miembro de la familia que decidió realizar la compra fue el padre de familia en un 62%.

3.2.1 Macro Segmentación

En la mayoría de los mercados es prácticamente imposible satisfacer a todas las personas con un solo producto o servicio. Los diferentes consumidores tienen intereses y deseos variados. En la mayoría de casos los consumidores no buscan un producto estándar o producto medio, lo que buscan son soluciones adaptadas a su problema o necesidad específica.

Según los datos obtenidos del Inec la proyección de habitantes el 2015 fue de 16'278.844 habitantes de los cuales 10'346.742 tendrán 18 o más años.

Tabla 25: Proyección de población total

POBLACIÓN TOTAL					
REGIONES Y	AÑOS CALENDARIO				
PROVINCIAS	2.015	2.016	CRECIMIENTO ANUAL 2016	2.017	CRECIMIENTO ANUAL 2017
TOTAL PAIS	16.278.844	16.528.730	1,54%	16.776.977	1,50%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2016).

De los cuales según datos obtenidos en la matriculación del año 2015 existen 577.288 camionetas en circulación por lo que se podría asumir que el 5.57% de la población mayor de edad posee una camioneta, esto asumiendo que es un vehículo por persona.

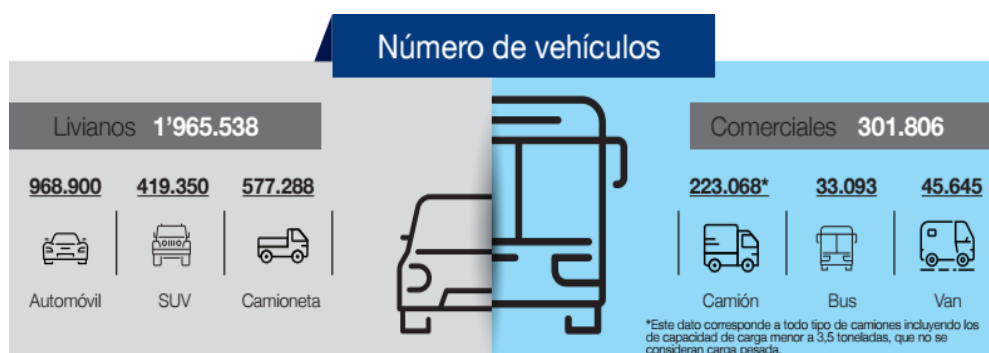


Figura 27: Parque automotor Ecuador.

Fuente: (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2017).

3.2.2 Micro Segmentación

Según Jacques Lambin (2010) el objetivo del proceso de micro segmentación es analizar la diversidad de las necesidades en el interior de los productos – mercados identificados en la etapa del análisis de la macro segmentación. Por hipótesis, los consumidores o los clientes industriales que forman parte del mercado buscan en los productos la misma de base.

En los mercados de bienes de consumo, la división del producto - mercado en segmentos homogéneos respecto a las expectativas y preferencias puede hacerse de varias maneras: por las ventajas buscadas en el producto, por los consumidores potenciales, por las características socio demográficas de los consumidores, por los estilos de vida descritos

en términos de actividades, intereses y opiniones; por las características del comportamiento de compra (Lambin, Marketing Estratégico, 2010).

La segmentación por ventajas buscadas: la pregunta de atributos en la encuesta realizada nos ayuda a determinar que el 60% de las personas ven la marca para comprar un vehículo el 17% se fija en la seguridad el 9% en el diseño y el 14% restante ven la calidad y el consumo.

Los consumidores potenciales: el 81% de las personas que compran una Hilux son hombres mientras que el 19% son mujeres, la edad de las personas que compraron una camioneta Hilux son del 26% entre 31 y 40 años, el 25% entre 51 y 60 años; además que el 90% de las personas tienen un ingreso mensual de entre \$2001 y \$4000.

4 POSICIONAMIENTO

4.1 Posicionamiento del producto

Philip Kotler y Gary Armstrong (2003) mencionan que la posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto en base a sus atributos importantes: el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia. El posicionamiento implica establecer los beneficios distintivos y la diferenciación de la marca en la mente de los consumidores.

Para lograr realizar un posicionamiento en el mercado pudimos utilizar una herramienta de grupos estratégicos que como menciona Michael Porter (2006) es de gran importancia clasificar empresas que se encuentran en la industria incurrida, con productos iguales o similares.

Dentro del sector automotriz y del segmento de camionetas en el país, es importante reconocer que existen empresas ensambladoras y empresas importadoras, por lo cual existen diferencias marcadas en el precio de los vehículos de cada marca, ya que como vimos anteriormente los impuestos pagados encarecen de manera exagerada el costo de los vehículos importados.

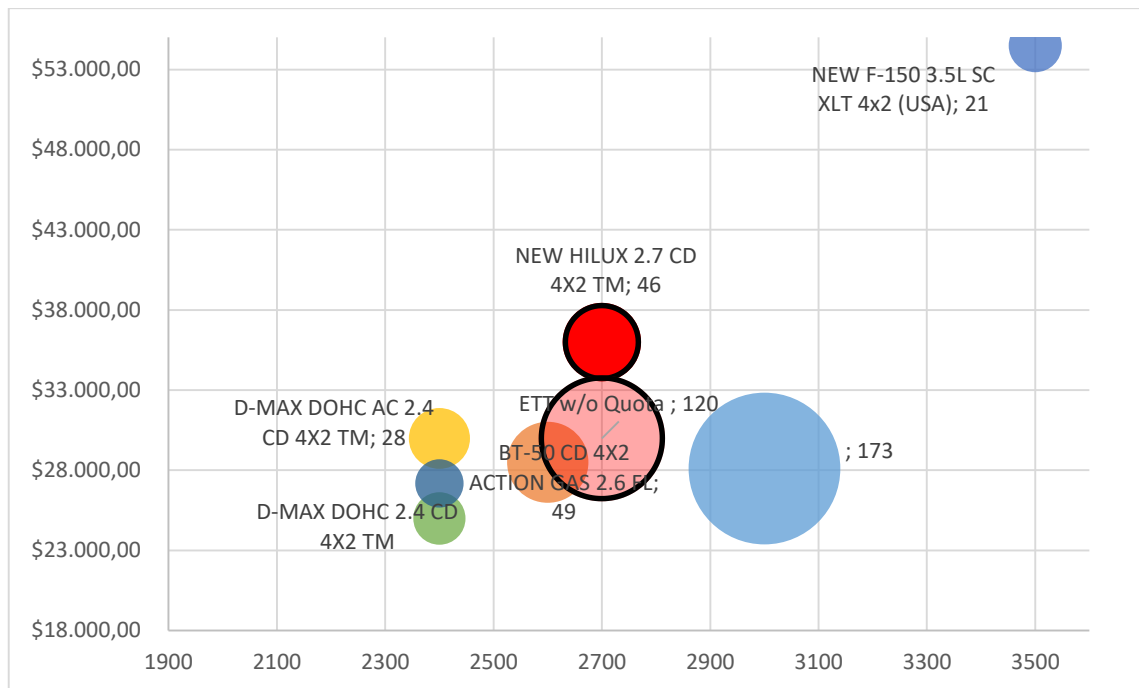


Figura 28: Posicionamiento NEW HILUX 2.7 CD 4X2 TM 2700 centímetros cúbicos con precio de \$35990.00.

Fuente: (Toyota del Ecuador S.A., 2016).

La camioneta Hilux, al ser un vehículo importado, tiene un valor mayor que el de sus competidores, esto se debe a todos los impuestos que influyen en la importación.

4.1.1 Identificar fortalezas del producto

- Se considera que la fortaleza fundamental con la que cuenta la camioneta Hilux de Toyota es la calidad que ofrece a sus clientes, ya que es capaz de adaptarse y ser resistente a casi cualquier tipo de clima, por esta razón se ha ganado el sobre nombre de indestructible, todo esto sumado a la comodidad de un SUV, para brindar al consumidor una experiencia satisfactoria en el viaje.
- En la investigación se pudo confirmar que los clientes que ya han manejado una camioneta Hilux coinciden en que cuenta con atributos únicos en el mercado. También se pudo conocer que una parte de las personas que no la han manejado no conocían las características de esta camioneta, por lo que por medio de comentarios emitidos en las encuestas. Se considera de gran ayuda realizar demostraciones de las características de la camioneta a los potenciales consumidores.

4.1.2 Imagen que se busca proyectar mediante Marca

Según la información recolectada en las encuestas Toyota del Ecuador S.A. buscará proyectar una imagen de:

- Calidad.
- Seguridad.
- Comodidad.
- Buena atención al cliente.

4.1.2.1 Logo y Slogan

Toyota del Ecuador S.A. como empresa ha desarrollado un logo y un slogan para el producto Hilux que llegue con fuerza a los clientes, que se adhiera a la mente de los consumidores y muestre los atributos del producto, o al menos que haga que los posibles usuarios la visualicen en su mente como el auto de sus sueños.

El slogan es “SOLO HILUX SUPERA A HILUX”, históricamente Hilux ha sido la camioneta líder en el segmento, la camioneta actual es la octava generación de la camioneta más vendida del mundo, se hace referencia a que Solo una Hilux puede superarse a sí misma. El resto de camionetas no están al mismo nivel que Hilux entonces no tiene competencia.

4.1.2.2 Marca

La marca es un nombre, un término o un símbolo que ayuda a identificar los productos que ofrece una empresa en el mercado. El símbolo de Toyota es muy claro y reconocido a nivel mundial, la gente popularmente dice “Toyota es Toyota” haciendo referencia a la calidad de los vehículos.

5 OBJETIVOS DE MARKETING

Los objetivos de marketing pueden expresarse de tres maneras diferentes: en términos de ventas o cifra de ventas, en términos de beneficio y por referencia a los compradores (Lambin, 1995).

Realizando un análisis de los puntos en los que la dirección de la empresa quiere enfocarse, podemos ver el horizonte que se quiere alcanzar de manera general para el progreso de la empresa, pero de estos podemos diferenciar los objetivos de marketing que como se mencionó anteriormente pueden expresarse en cifras de venta, beneficio o por referencia, también mediante la investigación se pudo determinar un antecedente de la situación que está viviendo la empresa actualmente por ejemplo a mediados del mes de octubre se amplió el cupo de importación, obteniendo así unidades adicionales para nacionalizar y por ende subir el nivel de ventas de los últimos meses del año 2016 además en el año 2017 se comenzó a eliminar la restricción de cupos.

Actualmente se ha sobrellevado un problema de stock de camioneta Hilux y otros modelos y se ha detectado que el principal problema es el tráfico y cierre. El tráfico se refiere a las agencias con capacidad instalada, pero que no cuentan con clientes suficientes, lo que genera cierta desmotivación en los vendedores y el cierre se basa en asesores con peros, es decir con mala actitud o que no son capaces de transmitir la información al cliente, poseen una mala comunicación.

En base a las estrategias generales a las que la empresa quiere llegar se propone los siguientes objetivos de Marketing:

- Incrementar las ventas en un 5% a 7% durante cada año con la implementación de estrategias de marketing.
- Incrementar el porcentaje de nuevos clientes en un 2% anual.
- Incrementar en 3% la satisfacción del cliente.

- Bajar la tasa de deserción considerablemente hasta el año 2020.
- Incrementar la tasa de repetición de compra en un 3% y aumentar la tasa de fidelidad hasta el año 2020.
- Lograr un incremento del 2% de participación por segmento en el mercado, generando intención de compra en posibles clientes.
- Lograr incrementar el número de productos que Toyota puede ofrecer al mercado, en función de negociaciones con los proveedores, mostrando márgenes de utilidad rentables.

5.1 Propuesta estratégica

Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007).

Los objetivos de marketing planteados anteriormente son de carácter general para todos los productos que vende Toyota del Ecuador S.A., las estrategias a plantearse estarán basadas en los objetivos de Marketing, pero enfocados al producto Hilux.

Mediante un análisis histórico de las campañas y sus objetivos cumplidos, los resultados orientan a que Toyota del Ecuador S.A. debe trabajar en contenido, medios y presupuesto, la mejor campaña promocional para salir de stock que se ha ejecutado históricamente han sido festivales o noches de venta dentro de los dealers con 730 unidades noviembre de 2014, esta cifra es en general (Toyota del Ecuador S.A., 2016).

5.1.1 Estrategias en fase de madurez

El producto Hilux, a pesar de encontrarse en esta etapa de madurez, podría incrementar sus ventas si se enfocara en los tres mecanismos establecidos por Philip Kotler (2012):

1. Modificación del mercado

La empresa podría tratar de expandir el mercado para su marca madura, trabajando con los dos factores que tienen que ver con el volumen de ventas: $\text{Volumen} = \text{número de usuarios de la marca} \times \text{tasa de uso por usuario}$, pero esto también podría ser igualado por los competidores (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012).

2. Modificación del producto

Philip Kotler y Kevin Keller (2012) comentan que los gerentes también tratan de estimular las ventas al modificar la calidad de los productos, las características o el estilo del mismo. La mejora de la calidad incrementa el desempeño funcional del producto, mediante el lanzamiento de una versión “nueva y mejorada”. La mejora de las características agrega tamaño, peso, materiales, complementos y accesorios que aumenten la resistencia, la versatilidad, la seguridad o la conveniencia del producto. La mejora del estilo aumenta el atractivo estético del producto. Cualquiera de estas mejoras puede atraer la atención del consumidor.

La camioneta Hilux llega al 2017 con una modificación del producto ofreciendo a sus clientes nueva tecnología mejor desempeño, mejor diseño, mejores accesorios, mayor seguridad, mejor resistencia con un estilo totalmente renovado lo que quiere decir que Toyota del Ecuador aplica esta estrategia en la etapa de madurez del producto.

3. Modificación del programa de marketing

Philip Kotler (2012) comenta que, por último, los gerentes de marca también deben tratar de estimular las ventas por medio de la modificación de otros elementos, en particular el precio, la distribución y la comunicación. Por otro lado, es preciso que

evalúen la probabilidad de éxito de cualquier cambio por lo que se refiere a sus efectos sobre los clientes nuevos y los existentes.

5.1.2 5.1.2. Estrategias básicas

Estrategias básicas es lo que describe Michael Porter (2006) como las acciones defensivas u ofensivas de una empresa para crear una posición correcta dentro de una industria. Se establecen tres estrategias genéricas que se pueden utilizar individualmente o en conjunto, para generar a largo plazo una posición relevante a la de los competidores.

Estas tres estrategias son las siguientes:

- La estrategia de liderazgo en costos.
- Las estrategias de diferenciación.
- Las estrategias de enfoque.

5.1.2.1 Estrategias de diferenciación

Michael Porter (2006) menciona tres estrategias genéricas para lograr un mejor desempeño ante los contrincantes de la industria: liderazgo global en costos, diferenciación, enfoque o concentración.

La estrategia de diferenciación nos dice que es crear algo que en la industria entera se perciba como única y que conviene precisar, que la estrategia de diferenciación no solo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico (Porter M. E., 2002).

La diferenciación de productos o servicios puede realizarse en función de una serie de elementos tangibles e intangibles, bien sea en forma independiente o incluso concurrente, y que pueden ser recibidos de manera distinta por los clientes para los cuales la oferta está dirigida. La diferenciación en función de características físicas o tangibles se consigue habitualmente mediante innovación, desarrollo e investigación, que permiten modificar los atributos y por ende los beneficios funcionales o de uso de los bienes. La diferenciación en función de intangibles se realiza mediante la comunicación, creación

de marca e incluso de la distribución de los productos, buscando generar una percepción o imagen específica propia de la oferta comercial.

Dickson y Ginter (1987) señalan que la diferenciación es también una estrategia de Marketing y una condición característica de un mercado. Los autores definen como diferenciación de producto a “el desarrollo de una oferta que permite percibir a un producto como diferente de otros productos de la competencia, en al menos un elemento entre el conjunto de características físicas y no físicas”.

Philip Kotler (2006) señala que en la actualidad los mercadólogos deben tener en cuenta que hasta el mínimo detalle es susceptible de diferenciación a vista de los clientes. La forma más común de diferenciación es la que se basa en las características de los productos o servicios (diferenciación por medio del producto o servicio).

Realizando un análisis de los conceptos mencionados se pudo realizar una estrategia de diferenciación del producto, pero también se pudo lograr una diferenciación a través de la imagen que se proyecta, del personal con el que cuentan y el medio de distribución que utilizan.

Toyota del Ecuador S.A. planteará una estrategia de diferenciación basada en la calidad y potencia de las camionetas con demostraciones a clientes, y una capacitación constante al personal que prepara los autos para la venta, para que el producto salga exactamente con las especificaciones del cliente. También se brindará capacitación al personal de ventas para reforzar conocimiento y lograr una actitud proactiva mostrando atributos únicos de venta en el cliente como ofrecer un Power test Drive en la camioneta Hilux preparada para generar confianza dentro del equipo aplicando la filosofía propia del mejoramiento continuo, esto siempre ofreciendo incentivos extras, como bonos de cumplimiento a vendedores, sorteando viajes a convenciones o viajes a la competencia de Rally Dakar con el equipo Toyota para clientes. Logrando incrementar el porcentaje de satisfacción del cliente así como la tasa de fidelidad de la marca, índices de satisfacción de concesionarios y logrando reducir la tasa de deserción de clientes.

5.2 Marketing mix

Las estrategias y tácticas utilizadas para obtener una posición favorable en relación con la competencia se denomina mezcla de marketing o marketing mix (Piercy, 2007).

Para Talaya (2008), es la mezcla de las diferentes herramientas, recursos y funciones interrelacionadas de lo que dispone una empresa para alcanzar los objetivos comerciales planteados. El modelo más usado hasta hoy es de las 4p's de marketing que son:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

5.2.1 Formulación de estrategia de producto

Según Philip Kotler (1981) producto es todo lo que puede ofrecerse en un mercado para atraer la atención del público y lograr su adquisición o consumo; comprende objetos físicos, servicios, personalidades, lugares, organizaciones e ideas. Menciona que un sistema de productos es un grupo de artículos diversos pero relacionados entre sí y que funcionan de manera compatible. Y una mezcla de productos es el conjunto de todos los productos que ofrece un vendedor determinado.

Dentro de una clase de productos, aquellos que están estrechamente relacionados ya sea porque desempeñan una función similar, se venden a los mismos grupos de consumidores, se comercializan a través de los mismos puntos de venta o canales, o caen dentro de rangos de precios determinados. Una línea de productos podría consistir de diferentes marcas, una única familia de marcas, o una marca individual cuya línea se ha extendido (Kotler & Keller, 2012).

Esta línea de productos de cinco artículos que ofrece la marca Toyota para Ecuador deberá estar bien planificada para lograr una mezcla de producto exitosa y así satisfacer diferentes requerimientos del cliente, ya sea para que sirva como herramienta de trabajo

o como uso familiar y en cualquier lugar del país la entrega del producto deberá ser inmediata.

El branding de ingredientes representa un caso especial de cobranding. Esta estrategia crea brand equity para materiales, componentes o partes que necesariamente se encuentran dentro de otros productos con marca (Kotler & Keller, 2012).

Toyota del Ecuador S.A. establecerá la línea de producto Hilux como la camioneta líder que supera todos los retos, que cuenta con diseño exterior fuerte y emotivo de líneas sólidas, que le dan una nueva definición de rudeza y le otorgan un estilo moderno y atractivo; como el de un SUV, el techo utiliza una construcción en forma de pagoda, lo cual brinda un mejor desempeño aerodinámico, brazos de limpiaparabrisas ubicados debajo del capo.

Promover la nueva apariencia lujosa en la que se reduce significativamente el nivel de ruido que se genera en altas velocidades, el diseño de balde se fusiona con la cabina para un estilo más estético y funcional, dimensiones más amplias con carrocería más ancha y mayor espacio de carga multipropósito, cuenta con mayor espacio para piernas en comparación con la generación anterior otorgando mayor confort.

Difundir las características innovadoras del nuevo modelo de camionetas Hilux que son: retrovisores abatibles equipados con luces direccionales intermitentes que facilitan la conducción, manijas, mascarilla y retrovisores cromados para una apariencia más elegante y también cuenta con una cabina optimizada, desempañador del parabrisas posterior, carrocería estándar GOA para la absorción de impactos y deformación inteligente que resguarda la integridad de los ocupantes del vehículo en una eventual colisión y adecuaciones externas para reducir la fuerza de impacto en peatones, hojas de acero galvanizado con alto nivel anticorrosivo y sellador para mayor durabilidad de la carrocería y suspensión reforzada que elimina vibraciones internas.

El jefe de la línea de productos deberá revisar cómo se encuentra posicionada la Hilux con relación a la línea de producto de la competencia.

El área Comercial deberá realizar una negociación constante con proveedores de Japón, para que el producto que nos entregue siempre cumpla con los reglamentos y normativas del país y que este cuente con el mayor número de acabados siempre y cuando no afecte el costo.

Philip Kotler y Kevin Keller (2012) mencionan que los especialistas en marketing deben modificar su lógica para fijar precios cuando el producto forma parte de una mezcla de productos. En la fijación de precios de mezcla de productos la empresa busca un conjunto de precios que maximice la ganancia en la mezcla total. Fijar el precio en estas circunstancias resulta difícil, porque los diversos productos tienen demanda y las interrelaciones de costos están sujetas a diferentes grados de competencia. Podemos distinguir seis situaciones que requieren fijación de precios de mezcla de productos: fijación de precios de línea de productos; fijación de precios de características opcionales; fijación de precios de productos cautivos; fijación de precios de dos partes; fijación de precios de subproductos, y fijación de precios para agrupación de productos.

Fijación de precios de características opcionales:

“Muchas empresas ofrecen productos, características y servicios opcionales junto con su producto principal” (Kotler & Keller, 2012).

Se planteará como estrategia de la empresa que todo vehículo Hilux que se venda, vendrá con un pase válido para asistir a una escuela de 4x4, así el cliente podrá conocer todo el potencial de su vehículo y comprobar su calidad y proporcionar a cada vehículo Hilux vendido, una invitación gratis por un año a todas las travesías de pura tracción que se realicen, donde podrá poner en práctica los conocimientos de la escuela de 4x4.

Se realizará sorteos de participación por cada escuela de 4x4 que se organice durante el año, dicho sorteo será para cualquier persona que visite los locales autorizados Toyota, y de ser el caso que la persona no cuente con un vehículo Toyota la marca le proveerá uno para que pueda asistir.

Todos los vendedores tienen la responsabilidad legal de satisfacer las expectativas normales o razonables de los compradores. Las garantías son declaraciones formales

respecto del rendimiento que el fabricante espera que tenga su producto. Los productos bajo garantía pueden ser devueltos al fabricante o a un centro de reparaciones asignado para su arreglo, reemplazo, o devolución y reembolso. Ya sean explícitas o implícitas, en casi todos los países las garantías son respaldadas por la ley (Kotler & Keller, 2012).

Se deberá comunicar al cliente de mejor manera que el vehículo Hilux actualmente cuenta con una garantía de fábrica de 5 años o 100 mil kilómetros que cubren toda la vida útil del vehículo hablando en términos contables, además de todas las especificaciones de seguridad que se cumplen como la carrocería estándar GOA para la absorción de impactos y deformación inteligente los cuales de cierta forma también son una garantía.

5.2.2 Precio

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los demás solo generan costos. Por otro lado, es quizás el elemento más fácil de ajustar en el programa de marketing; las características del producto, los canales, e incluso las comunicaciones llevan más tiempo. Así mismo, el precio comunica al mercado el posicionamiento de valor del producto o marca buscado por la empresa. El precio de un producto bien diseñado y comercializado puede fijarse en un nivel más alto, lo que le permite cosechar grandes ganancias (Kotler & Keller, 2012).

Según Philip Kotler y Kevin Keller (2012) las empresas fijan sus precios de diversas maneras. En las compañías pequeñas es por lo general el jefe quien se encarga de hacerlo. En las grandes lo hacen los gerentes de división y de líneas de producto. Incluso en estos casos, la alta dirección es la responsable de establecer las metas y las políticas generales de fijación de precio, y casi siempre las propuestas de las gerencias de menor jerarquía deben pasar por su aprobación.

Para realizar una fijación de precio Toyota del Ecuador S.A. realizará un proceso de investigación de lo que cuesta importar el vehículo y una planificación según el incremento del costo producto que se informa desde Japón para establecer un precio beneficioso para todas las partes. Esta reunión se llevará a cabo dos veces al año con los representantes de los dealers, claro que si existe alguna modificación del producto o

cambio total de imagen se puede realizar una reunión cuando lo amerite. En la reunión se llegará a un acuerdo el cual es llevado como propuesta a la reunión de directorio en donde se decide si se aprueba o no.

Maximización de las ganancias actuales:

Muchas empresas tratan de fijar un precio que maximice las ganancias actuales. Para ello calculan la demanda y los costos asociados con precios alternativos y eligen aquel que produzca la mayor ganancia actual, el máximo flujo de efectivo o la mejor tasa de rentabilidad sobre la inversión. Esta estrategia supone que la empresa conoce sus funciones de costos y demanda, pero lo cierto es que éstas son difíciles de calcular. Si hace énfasis en el rendimiento actual, la empresa podría sacrificar el rendimiento en el largo plazo al ignorar los efectos de otras variables de marketing, las reacciones de los competidores y las restricciones legales al precio (Kotler & Keller, 2012).

Maximización de la participación de mercado:

Algunas organizaciones desean maximizar su participación de mercado. En ese caso, parten de la idea de que un mayor volumen de ventas los llevará a bajar sus costos unitarios y obtener ganancias más altas en el largo plazo (Kotler & Keller, 2012).

Toyota del Ecuador S.A. tiene como meta la maximización de las ganancias actuales y maximización de la participación de mercado como se indican en los objetivos de la empresa.

Liderazgo de producto-calidad:

Como mencionan Philip Kotler y Kevin Keller (2012) una empresa podría tener como meta ser el líder en producto de calidad en el mercado y como es el caso de Toyota del Ecuador S.A. que está determinado a posicionar a la camioneta Hilux como la líder del mercado en cuanto a calidad.

Se realizará un constante seguimiento de la información proporcionada por Toyota Tsusho Corporation de incremento de precios y se comunicará a todo el departamento de Marketing para buscar planes de contingencia para los posibles cambios.

En la fijación de precios para alcanzar una tasa de rentabilidad, la empresa determina el precio que produciría la tasa de rentabilidad sobre la inversión (RSI o ROI, Return on Investment) meta de la empresa (Kotler & Keller, 2012).

La estrategia de precio en el segmento de camionetas se basará en la situación que esté viviendo la empresa, ya que en estos últimos años se han limitado notablemente las unidades de importación, por lo que la estrategia fue incrementar el precio para que no afecte drásticamente al margen de ganancia, en los siguientes años que se elimine la restricción de cupos se podrá aumentar el volumen de importación y se buscará bajar el precio, para ganar en función de cantidad de unidades vendidas y no por utilidad unitaria.

La estrategia que se propone a la empresa en este momento para la situación de Hilux, que se ha quedado en stock, es buscar una negociación con el proveedor de Japón para que se disminuya el precio, claro que esto se conseguiría solo en el caso de que se aumente el volumen de ventas a una meta exigida, en estos casos se puede usar una fijación de precios promocionales.

Financiamiento de bajo interés. En lugar de rebajar su precio, la empresa puede ofrecer a los clientes financiamiento (Financiación) con una baja tasa de interés. Los fabricantes de automóviles han utilizado el financiamiento sin intereses para intentar atraer más clientes (Kotler & Keller, 2012).

Muchas de las personas que realizaron la cotización desisten de la compra por la dificultad que tienen para conseguir el financiamiento bancario, por lo que Toyota del Ecuador S.A. deberá plantear una estrategia de crédito pre aprobado o aprobación inmediata para nuestros potenciales consumidores.

Philip Kotler y Kevin Keller (2012) mencionan que un pago adicional diseñado para impulsar la participación de los revendedores en programas especiales. Las bonificaciones de intercambio se conceden por entregar un artículo viejo al comprar uno

nuevo. Las bonificaciones promocionales recompensan a los distribuidores por participar en programas de apoyo en materia de publicidad y ventas.

También la empresa deberá aplicar una motivación al cliente que quiera dar su antiguo auto como parte de pago, por ejemplo, se incluirá un bono de \$2000 dólares de avalúo en autos usados.

Según Philip Kotler y Kevin Keller (2012) muchos consumidores utilizan el precio como indicador de la calidad. La fijación de precios por imagen es especialmente eficaz cuando se trata de productos que aluden al ego, como perfumes, automóviles caros y ropa de diseñador.

En el caso de los automóviles, las percepciones de precio y calidad interactúan. La percepción indica que los que tienen precios elevados son de alta calidad; de igual manera, se cree que los autos de mayor calidad deberían tener un precio más alto del que en realidad tienen. Cuando hay datos disponibles respecto de la calidad real del producto, el precio se convierte en un indicador menos significativo. Cuando esta información no está disponible, el precio actúa como señal de la calidad.

La camioneta Hilux se ha destacado durante años por ser un producto de calidad diseñado para adaptarse a cualquier tipo de camino en la que se la conduzca, lo que ha causado en la gente una asociación de la marca con calidad.

Muchos vendedores creen que los precios deben estar ligeramente por debajo de un número entero. Cuando ven que un artículo tiene un precio de 299 dólares, los clientes consideran que está en el rango de 200 dólares en lugar de estarlo en el de 300 dólares; en otras palabras, tienden a procesar los precios de “izquierda a derecha” en vez de redondearlos. Este tipo de codificación de precios es importante si existe un límite de precios imaginario al redondear en el rango superior (Kotler & Keller, 2012).

Los concesionarios deberán plantear el precio en los diferentes medios utilizando descuentos psicológicos como por ejemplo en lugar de poner un precio de \$50 000.00 se pondrá \$49 990.00 para que las personas asocien el precio a un rango inferior.

5.2.3 Plaza o distribución

Según Philip Kotler (2012) la creación de valor exitosa requiere de una entrega de valor exitosa. Cada vez es más frecuente que los especialistas en marketing holístico visualicen sus negocios bajo una perspectiva de una red de generación de valor. En lugar de concentrarse únicamente en sus proveedores, distribuidores y clientes inmediatos, estudian la totalidad de la cadena de suministro, que vincula las materias primas, los componentes y los productos manufacturados, y evidencia como llegan estos hasta los consumidores finales. Hacia arriba en la cadena, las empresas analizan a los proveedores de sus proveedores, y hacia abajo a los clientes de sus distribuidores. Así mismo, examinan los segmentos de consumidores y toman en consideración una amplia gama de nuevos y diferentes medios de venta, distribución, y servicios relacionados con sus ofertas.

Los canales de marketing son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o adquisición. Luego de su producción, los bienes y servicios siguen distintas trayectorias que culminan en la compra y uso por parte del consumidor final (Kotler & Keller, 2012).

Actualmente Toyota del Ecuador S.A. cuenta con un edificio con patio de autos en la Avenida Galo Plaza Lasso N69-309 y Sebastián Moreno al norte de la ciudad de Quito, pero utiliza los canales de distribución que son sus socios estratégicos, quienes cuentan con concesionarios en todo el país como son Casabaca, Importadora Tomebamba, Corporación Nexum, Nexum Corp. los cuales se llevan la mayor participación de las ventas. Ellos se encargan de distribuir a sus concesionarias por todo el país de manera estratégica, también realizan ventas a Automotores Carlos Larrea, Comercial Hidrobo y otros pero son un porcentaje muy pequeño, a estos participantes podemos denominarlos miembros del canal.

Según Philip Kotler y Kevin Keller (2012) la distribución exclusiva consiste en limitar de forma importante el número de intermediarios. Es apropiada cuando el fabricante desea conservar control sobre el nivel de servicio y los resultados ofrecidos por los revendedores, y a menudo incluye un acuerdo de colaboración exclusiva. Al conceder

derechos exclusivos de distribución, el fabricante espera obtener esfuerzos de venta más intensos y una venta mejor informada. La distribución exclusiva requiere una asociación más estrecha entre el vendedor y el revendedor, y se utiliza en la distribución de automóviles nuevos.

Las empresas deben considerar a sus intermediarios como si fueran usuarios finales, determinando sus necesidades y deseos, y adaptando su oferta de canal de forma que les proporcione un valor superior (Kotler & Keller, 2012).

Toyota del Ecuador S.A. deberá plantear como estrategias que los diferentes miembros del canal de distribución, que al mismo tiempo son sus socios estratégicos al formar parte de su directorio, cumplan con las siguientes funciones: la hábil implementación de programas de capacitación, de investigación de mercados y otros programas de desarrollo de habilidades puede contribuir a motivar y mejorar el rendimiento de los intermediarios (Kotler & Keller, 2012).

Toyota del Ecuador S.A. deberá capacitar constantemente a sus intermediarios mediante un programa para que puedan desarrollarse con nuevas habilidades como recopilar información sobre clientes actuales y potenciales clientes y puedan contribuir de mejor manera al canal de marketing.

El fabricante posee conocimientos especiales que el intermediario valora. Sin embargo, una vez que los intermediarios adquieren dichos conocimientos, el poder experto se debilita. El fabricante debe seguir desarrollando conocimientos nuevos para que los intermediarios quieran seguir cooperando (Kotler & Keller, 2012).

Toyota del Ecuador S.A. como intermediario y parte del canal, también deberá poner un énfasis en las constantes actualizaciones que el fabricante realice con el producto y así poder transmitirlo a los distribuidores, siempre con nueva información.

Philip Kotler y Kevin Keller (2012) mencionan que en la estrategia de atracción el fabricante utiliza publicidad, promoción y otras formas de comunicación para convencer a los consumidores de solicitar el producto a los intermediarios, de manera que éstos se vean inducidos a realizar pedidos. La estrategia de atracción es particularmente apropiada

cuando la lealtad hacia la marca es fuerte y existe un alto nivel de involucramiento en la categoría, cuando los clientes son capaces de percibir con toda claridad las diferencias entre marcas y cuando los consumidores eligen antes de desplazarse al punto de venta.

Las concesionarias tendrán que desarrollar y distribuir comunicaciones persuasivas para estimular las compras, como negociar y llegar a acuerdos sobre precios y otras condiciones, para que la transferencia de propiedad pueda llevarse a cabo, esto al momento de realizar descuentos por temporadas o por el precio del vehículo que dejaran como parte de pago, estas comunicaciones se toparan en el punto de promoción ya que serán desarrolladas juntamente con Toyota del Ecuador S.A.

5.2.4 Promoción

Según Philip Kotler (2012) el marketing moderno requiere más que solo desarrollar un buen producto, fijarle un buen precio y hacerlo accesible. Las empresas también deben comunicarse con los grupos de interés potencial y el público en general. Para la mayoría de los especialistas en marketing, por lo tanto, la cuestión no es si comunicar, sino que decir, como y cuando decirlo, a quien y con cuanta frecuencia. Los consumidores pueden enfrentarse a cientos de canales de televisión de cable y satélite, y millones de páginas de internet. Ellos están tomando un rol más activo al decidir el tipo de comunicación quieren recibir, así como la manera de comunicar a otras personas sobre los productos y servicios que utilizan. Para llegar e influir efectivamente a los mercados meta, los expertos en marketing holístico están utilizando creativamente múltiples formas de comunicación.

Las comunicaciones de marketing son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores, de manera directa o indirecta, sobre los productos y marcas que venden. De cierta manera, las comunicaciones de marketing representan la voz de la empresa y sus marcas; son los medios por los cuales la empresa puede establecer un diálogo y construir relaciones con sus consumidores. Al fortalecer la lealtad de los clientes, las comunicaciones de marketing pueden contribuir al capital de clientes (Kotler & Keller, 2012).

La promoción se refiere a las actividades que se realizan mediante la comunicación de mensajes y que tienen por objetivo de activar una intención de compra dando a conocer

sus productos y cualidades únicas. Bien ejecutadas, las comunicaciones de marketing pueden traer enormes recompensas.

5.2.4.1. Desarrollo de comunicaciones eficaces.

- **Identificación del público meta.**

El proceso debe comenzar considerando claramente al público meta: compradores potenciales de los productos, usuarios actuales, tomadores de decisiones o influyentes, así como individuos, grupos, públicos específicos o el público en general. El público meta constituye una influencia crítica sobre las decisiones del comunicador con respecto a qué decir, cómo, cuándo, dónde y a quién (Kotler & Keller, 2012).

- **Determinación de los objetivos**

Según Philip Kotler y Kevin Keller (2012) uno de los objetivos es la intención de compra de marca que se refiere a animar a los consumidores para que decidan comprar la marca o tomar una acción relativa a la compra. Las ofertas promocionales como las que obsequian cupones o ponen algunos productos a mitad de precio animan a los consumidores a hacer un compromiso mental de compra. Muchos consumidores, sin embargo, no tienen una necesidad expresa de categoría y podrían no estar en el mercado cuando se les expone a un anuncio, así que tienen poca probabilidad de formularse intenciones de comprar.

- **Diseño de las comunicaciones**

Formular las comunicaciones para lograr la respuesta deseada requiere resolver tres problemas: qué decir (estrategia de mensaje), cómo decirlo (estrategia creativa) y quién debe decirlo (fuente del mensaje) (Kotler & Keller, 2012).

Estrategia de mensaje:

Para determinar la estrategia de mensaje, la dirección busca algún atractivo, tema o idea que se asocie con el posicionamiento de la marca y ayude a establecer puntos de paridad o puntos de diferencia: algunos podrían estar relacionados directamente con el rendimiento del producto o servicio (la calidad, economía o el valor de la marca) mientras que otros podrían relacionarse con consideraciones más extrínsecas (la marca como contemporánea, popular o tradicional) (Kotler & Keller, 2012).

Toyota del Ecuador S.A. direccionara su estrategia de mensaje a la calidad de la camioneta Hilux y su prestigio como vehículo duradero y de buen rendimiento.

Estrategia creativa:

La eficacia de las comunicaciones depende de cómo se expresa un mensaje, así como de su contenido. Que la comunicación sea ineficaz puede deberse a que se utilizó el mensaje equivocado o a que el mensaje correcto fue mal expresado (Kotler & Keller, 2012).

Se planteará establecer propuestas para aplicarse cada año en los meses con mayor stock de camionetas. Estas propuestas deberán ser evaluadas en un comité y aprobadas por el directorio, para este año se planteará poner algunas opciones de campaña como son: el festival Toyota, Dulce navidad Toyota o Toyotathon. La justificación de este tipo de propuesta es porque según antecedentes históricos las campañas con más resultados han sido de este tipo, en el que se invita a las instalaciones de Toyota a toda la clientela para pasar un momento divertido, invitar a jugar, a ganar premios y a comer, en resumen transmitir felicidad. Estas instalaciones deben estar adecuadas con una correcta organización y mostrando el producto, también tener globos de la marca y estar ambientado con Jingle y música actual para cada agencia, también se debe ofrecer snacks básicos para todos los clientes (opciones a elegir).

- Canguil
- Algodón de azúcar
- Manzana Acaramelada

Se realizará un long play personalizado por concesionaria (Casabaca, Corporación Nexum Nexumcorp, Importadora Tomebamba) con su respectivo enfoque.

5.2.4.2. Fuente del mensaje,

Los mensajes entregados por fuentes atractivas o populares pueden lograr mayor atención y recordación, por lo que los anunciantes a menudo utilizan celebridades como portavoces (Kotler & Keller, 2012).

Toyota del Ecuador S.A. ha venido realizando cuñas publicitarias en radio, televisión y en la prensa que de cierta manera viene a ser tradicional, por así llamarlo, ya que siempre se la ha usado y se ha alcanzado objetivos, sería primordial que la empresa lo mantenga o de cierta manera pueda aumentar la exposición del producto.

Se harán pautas en Google enfocado en palabras clave como concesionario de autos, modelos de autos Toyota, marcas de autos de competencia, concesionarios más modelos de autos.

Se realizará una pauta en Facebook enfocado en hacer push de contenidos de modelos, base en insertos, también una pauta con segmentación de cada dealer y preferencias de clientes.

Mailing focalizado por modelo con BDD de cada dealer, todos estos mailings con tema festival enfocándose en el modelo Hilux

- **Elección de los canales**

Canales de comunicación no personal (masivos): Los canales no personales son comunicaciones dirigidas a más de una persona que incluyen publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias, y relaciones públicas. Mucho del crecimiento reciente ha tenido lugar a través de eventos y experiencias (Kotler & Keller, Dirección de marketing, 2012)

Toyota del Ecuador S.A. utilizará en mayor cantidad canales de comunicación no personal ya que pueden llegar a mucha más gente que una personal. La distribución de medios se realiza de acuerdo con la participación de Ventas de Hilux, de referencia del año 2015:

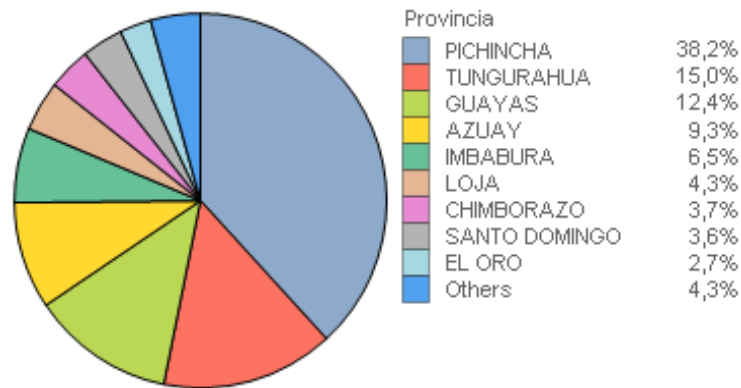


Figura 29: Ventas de Hilux 2015

Fuente: (Toyota del Ecuador S.A., 2016).



Figura 30: Distribución de medios

- **Establecimiento del presupuesto**

El método del porcentaje de ventas: algunas empresas fijan los gastos de comunicaciones como un porcentaje específico sobre las ventas actuales o pronosticadas, o como un porcentaje del precio de venta. Las empresas automotrices generalmente presupuestan un porcentaje fijo con base en el precio planificado del auto (Kotler & Keller, Dirección de marketing, 2012).

La estrategia de Toyota del Ecuador S.A. será poner énfasis en los siguientes puntos para lograr el incremento en unidades de venta en un 7% establecido anteriormente en los objetivos.

Tabla 26: Presupuesto de Comunicación

Presupuesto de Marketing			
Digital	Google Adwords	\$ 2.000	
	Google Display	\$ 2.000	
	Google Remarketing	\$ 2.000	
	Facebook Posts	\$ 2.000	
	Administración De Pauta	\$ 1.200	
	Email Marketing	\$ 885	
	Patíotuerca	\$ 1.500	
Material para Agencias	Insertos	\$ 2.000	
	Banners Capots De Autos	\$ 3.500	
	Lonas	\$ 3.500	
	Vinilos Adhesivos Para Vitrinas	\$ 2.995	
BTL	Photobooth	\$ 798	
	Palets	\$ 528	
	Caramelos	\$ 2.500	
	Estación De Caramelos Brandeadas	\$ 2.205	
	Globos	\$ 1.500	
	Envío De Caramelos Y Globos Semanal	\$ 900	
	CD Música Para Agencias	\$ 170	
	Entrega General	\$ 2.500	
Fee y Diseño	Fee Campaña	\$ 4.500	
	Diseño Base	\$ 3.500	
Revistas	Acelerando	\$ 3.000	
	Auto In	\$ 3.000	
	Patíotuerca	\$ 3.000	
	Transportes	\$ 3.000	
	Dolce Vita	\$ 3.000	
	Vistazo	\$ 3.000	
Medios	Radio	\$ 50.000	
	Insertos	\$ 50.000	
Varios	Concesionarios: *Matricula Gratis *Bono al Usado en parte de pago *Bono al Vendedor *Accesorios Básicos *Activaciones POP (música, show, etc.) *Capacitación Concesionarios y escuelas 4x4	\$ 20.000	
	TOTAL ANUAL		
			\$ 180.681

- **Decisión de la mezcla de medios**

Philip Kotler y Kevin Keller (2012) mencionan que las empresas deben asignar el presupuesto de comunicaciones de marketing para los ocho modos principales de comunicación: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y publicity, eventos y experiencias, marketing interactivo, marketing de boca en boca y fuerza de ventas. Dentro de una misma industria, las empresas pueden diferir considerablemente en sus elecciones de medios y canales.

- **Medición de resultados**

Philip Kotler y Kevin Keller (2012) comentan que los directores de comunicación intentan traducir las entradas en resultados tales como alcance y frecuencia (el porcentaje del mercado meta expuesto a la comunicación y el número de exposiciones), puntuaciones de recordación y reconocimiento; cambios de persuasión y cálculos de costo por millar. En última instancia, son las medidas de cambio de comportamiento las que reflejan el resultado real.

Después de implementar el plan de comunicaciones, el director de comunicación deberá medir su impacto. Se le preguntará a los miembros del público meta si reconocen o recuerdan el mensaje, cuántas veces lo vieron, qué puntos recuerdan, cómo se sienten sobre el mensaje y cuáles son las actitudes anteriores y actuales hacia el producto y la empresa.

- **Gestionar las comunicaciones integradas de marketing**

Las empresas deben adoptar una “vista de 360 grados” hacia los consumidores para entender completamente todas las maneras en que la comunicación puede afectar el comportamiento de los consumidores en su vida diaria (Kotler & Keller, 2012).

Philip Kotler y Kevin Keller (2012) nos dicen que la gestión y coordinación del proceso completo de comunicaciones requiere comunicación integral de marketing (IMC): una planificación de comunicaciones de marketing que reconozca el valor añadido de un plan completo de evaluación de los roles estratégicos de varias

disciplinas de comunicación y que combine estas disciplinas para proveer claridad, consistencia y máximo impacto a través de la integración perfecta de mensajes discretos.

5.2.5 Personas

Como antes fue determinado unos de los problemas en las concesionarias era el tráfico y el cierre, por lo que Toyota del Ecuador S.A. planteara una estrategia de plan de incentivos personalizado por agencia porque es la forma de que cada uno de los vendedores conozca su norte ya que la suma de objetivos individuales da como resultados objetivos empresariales, esta estrategia viene a ser una bonificación extra de \$400 por cada 4 vehículos Hilux vendidas esto aparte de las comisiones normalmente percibidas.

También la empresa seguirá realizando estrategias de actualización de información de modelos a los asesores de las concesionarias, estos se llaman academias de ventas, en las cuales se muestra de una manera más interesante y atractiva los atributos de los vehículos que venden los asesores.

5.2.6 Procesos

Se ha dado a conocer los problemas de cierre y tráfico en las concesionarias, por lo que podemos enfocarnos de cierta manera en el proceso de ventas.

La estrategias es promocionar la cultura de mejoramiento continuo en el proceso de ventas propuesto por los mismos asesores, basados en comentarios de los clientes para saber en lo que hay que mejorar, uno de estos puntos es el manejo de los vehículos usados que pueden darse como parte de pago, tratarlo como si fuera un vehículo de la empresa y nuevo para que así el cliente se sienta en confianza y sepa que nos preocupa cada aspecto que pueda influir para que ellos puedan acceder a un vehículo Toyota, también realizar test drives para que sea demostrado todo el potencial del vehículo y tener un portafolio adecuado para que tengan una propuesta de entrega inmediata.

5.2.7 Prueba física

Este punto se refiere más a un marketing de servicios en el cual los clientes se fijan mucho en las instalaciones, en la limpieza, la iluminación del lugar donde van a realizar la compra, por eso se busca transmitir confianza y transparencia. Los concesionario y talleres Toyota han perdido clientes en el tema de mantenimiento y en venta de autos por el hecho del costo de servicio por eso se plantea según la campaña lanzada al mercado proceder a una adaptación de las instalaciones con el tema elegido y así ubicar de una manera correcta y estratégica los autos, mantener un orden adecuado para lograr que el cliente se sienta a gusto y compre no solo un servicio sino también comodidad y calidad.

6 ANÁLISIS FINANCIERO

En este punto se realizará una evaluación financiera del proyecto de implementación de estrategias, que buscan mejorar la participación de Hilux en el segmento mediante el incremento de ventas, logrando así el cumplimiento de objetivos de marketing alineados con el plan estratégico de la empresa, todo esto se lograra a través de una campaña publicitaria determinada, ya que, por antecedentes es la que mejores resultados ha obtenido proporcionando un promedio de 7% de incremento en ventas.

Este análisis se realizará en base a una línea de negocio en específico, que es el producto Hilux, de modo que los datos serán en proporción a la participación del producto en el negocio de este último año que según datos proporcionado por la Gerencia Financiera de Toyota del Ecuador S.A. fue de un determinado porcentaje el cual por razones de confidencialidad no se puede publicar.

6.1 Inversión requerida

La inversión requerida ira en función de las estrategias que fueron planteadas anteriormente y que se pueden clasificar en estos aspectos:

Tabla 27: Presupuesto de Marketing

<u>Presupuesto de Marketing</u>	
Digital	\$ 11.585
Material para Agencias	\$ 11.995
BTL	\$ 11.101
Fee y Diseño	\$ 8.000
Revistas	\$ 18.000
Medios	\$ 100.000
Varios	\$ 20.000
<u>TOTAL ANUAL</u>	<u>\$ 180.681</u>

6.2 Ventas proyectadas

Sobre el presupuesto de ventas proporcionado por Toyota del Ecuador S.A. se realizó una proyección de ventas con un incremento de 7% que es la variación positiva que se alcanzaría con una correcta aplicación de las estrategias.

Tabla 28: Ventas Proyectadas al 7% anual

Ventas Proyectadas					
Año	0	1	2	3	4
Unidades Vendidas	303	325	347	372	398

Tomando cifras presupuestadas de ventas se determinó que para el año cero las unidades vendidas podrán ser 303 unidades, cifra de la cual partiremos para el aumento del 7% esperado por año totalizando que para el primer año se venderán 325 unidades, para el segundo año se venderán 347 unidades, para el tercer año las unidades vendidas serán 372 y para el cuarto año serán 398 unidades.

6.3 Estados financieros proyectados

El objetivo de los estados financieros con propósito de información general de una pequeña o mediana entidad es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una gama amplia de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información (Fundacion IFRS, 2009).

6.3.1 Estado de resultados integral

En este estado se observa la utilidad neta de la empresa hasta el año 4, para lograr este objetivo se consideró un incremento anual de las ventas del 7% obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 29: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
Año	-	1	2	3	4
Unidades Vendidas	303	325	347	372	398
VENTAS	8.393.485,15	9.205.554,84	10.096.192,27	11.072.998,87	12.144.311,51
COSTO DE VENTAS	7.575.820,45	8.308.781,08	9.112.655,65	9.994.305,09	10.961.254,10
UTILIDAD BRUTA	817.664,70	896.773,76	983.536,62	1.078.693,78	1.183.057,41
GASTOS DE OPERACION	401.492,36	440.336,74	482.939,32	529.663,70	580.908,66
UTILIDAD OPERACIONAL	416.172,34	456.437,01	500.597,30	549.030,08	602.148,74
DEPRECIACION	359.923,13	376.691,72	347.949,36	316.489,76	293.803,31
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	56.249,21	79.745,29	152.647,93	232.540,33	308.345,43
PARTICIPACION	8.437,38	11.961,79	22.897,19	34.881,05	46.251,81
IR	11.952,96	16.945,87	32.437,69	49.414,82	65.523,40
UTILIDAD NETA	35.858,87	50.837,62	97.313,06	148.244,46	196.570,21

6.3.2 Balance situación

El balance de situación financiera nos permite visualizar la situación real en la que se encuentra la empresa tomando en cuenta sus activos, pasivos y patrimonios.

Tabla 30: Estado de Situación

ESTADO DE RESULTADOS					
Año	-	1	2	3	4
ACTIVOS					
Efectivo y Equivalentes	3.357.394,06	3.682.221,94	4.038.476,91	4.429.199,55	4.857.724,60
Inventarios	839.348,52	920.555,48	1.009.619,23	1.107.299,89	1.214.431,15
Otros Activos Corrientes	8.865.118,47	8.819.488,62	8.937.476,95	9.066.654,01	9.166.201,10
Total Activos Corrientes	13.061.861,05	13.422.266,04	13.985.573,08	14.603.153,44	15.238.356,86
Property, plant and equipment, net	3.454.806,56	3.615.763,77	3.339.873,51	3.037.901,09	2.820.139,94
Total Activos No Corrientes	3.454.806,56	3.615.763,77	3.339.873,51	3.037.901,09	2.820.139,94
TOTAL ACTIVOS	16.516.667,61	17.038.029,81	17.325.446,59	17.641.054,53	18.058.496,80
PASIVOS					
Prestamos Corto Plazo	1.284.888,32	1.385.315,15	1.433.099,04	1.485.590,14	1.558.793,96
Total Pasivos Corrientes	1.284.888,32	1.385.315,15	1.433.099,04	1.485.590,14	1.558.793,96
Prestamos L/P	5.193.920,42	5.599.877,04	5.793.034,50	6.005.219,93	6.301.132,63
Total Pasivos No Corrientes	5.193.920,42	5.599.877,04	5.793.034,50	6.005.219,93	6.301.132,63
TOTAL PASIVO	6.478.808,74	6.985.192,19	7.226.133,54	7.490.810,07	7.859.926,59
PATRIMONIO					
Share capital	10.002.000,00	10.002.000,00	10.002.000,00	10.002.000,00	10.002.000,00
Net Income	35.858,87	50.837,62	97.313,06	148.244,46	196.570,21
TOTAL PATRIMONIO	10.037.858,87	10.052.837,62	10.099.313,06	10.150.244,46	10.198.570,21
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	16.516.667,61	17.038.029,81	17.325.446,60	17.641.054,53	18.058.496,80

6.3.3 Flujo de efectivo

En el cálculo de flujo de efectivo cabe recalcar que la inversión del presupuesto de \$180 681.00 esta multiplicado por cuatro que son los años que se proyectaran.

Tabla 31: Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA					
Año	-	1	2	3	4
Utilidad Neta	35.858,87	50.837,62	97.313,06	148.244,46	196.570,21
Depreciación	- 359.923,13	- 376.691,72	-347.949,36	-316.489,76	-293.803,31
Actividades de Operación					
Efectivo y Equivalentes		324.827,88	356.254,97	390.722,64	428.525,06
Inventarios		81.206,97	89.063,74	97.680,66	107.131,26
Others		161.610,88	177.246,73	194.395,35	213.203,10
UTILIDAD NETA		14.978,76	46.475,43	50.931,40	48.325,75
Total Actividades Operación		582.624,48	669.040,88	733.730,05	797.185,17
Actividades de Inversión					
PPE		160.957,21	-275.890,26	-301.972,42	-217.761,14
Total actividades de Inversión		160.957,21	-275.890,26	-301.972,42	-217.761,14
Actividades de Financiamiento					
Prestamos L/P		506.383,45	240.941,35	264.676,53	369.116,52
Total actividades de Financiamiento		506.383,45	240.941,35	264.676,53	369.116,52
Inversión Proyecto	- 722.722,08				
Flujo de Caja Neto	- 722.722,08	1.249.965,13	634.091,97	696.434,16	948.540,55

6.3.4 Indicadores de rentabilidad

El Valor Actual Neto es un indicador financiero, que nos ayuda a reconocer la rentabilidad de un proyecto en cifras después de haber recuperado la inversión.

En el cálculo de V.A.N. el resultado fue positivo \$ 1742144.22 lo que nos quiere decir que el proyecto tendrá una ganancia de un millón después de haber recuperado la inversión.

Tabla 32: Indicadores de Rentabilidad 1

FLUJO DE CAJA					
Año	-	1	2	3	4
Flujo de Caja Neto	- 722.722,08	1.249.965,13	634.091,97	696.434,16	948.540,55
VALOR PRESENTE	2.464.866,30				
VAN	1.742.144,22				
TIR	137%				
Tasa pasiva del BCE	5,800%				
Inflación	1,310%				
Riesgo País	7,060%				
Beneficio	3%				
Tasa de descuento	17,2%				

En el caso de la Tasa Interna de Retorno “TIR”, es el indicador que evalúa al proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los

beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados monetariamente.

Como resultado de la implementación de las estrategias obtuvimos un TIR DE 137% porcentaje que es mayor al porcentaje esperado de 17.2%.

Tabla 33: Indicadores de rentabilidad 2

VAN	1.742.144,22
TIR	137%
Tasa pasiva del BCE	5,800%
Inlfacion	1,310%
Riesgo Pais	7,060%
Beneficio	3%
<i>Tasa de descuento</i>	<i>17,2%</i>

RENTABILIDAD PATRIMONIO	Utilidad Neta/Patrimonio	0,36%
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	Utilidad Neta/Activo total	0,22%
MULTIPLICADOR DEL CAPITAL	Activo Total / Patrimonio	1,65
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	Utilidad Neta/Ventas	0,43%
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	Ventas /Activos totales	0,51
(ROI) RENDIMIENTO SOBRE INVERSIÓN	Utilidad Neta x Rot Activos	0,22%
RENTABILIDAD PATRIMONIO	ROI x Multiplicador Capital	0,36%

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

En el Ecuador, debido a la situación, el sector automotriz ha sufrido graves impactos durante estos últimos años, lo que ha provocado que las ventas bajen considerablemente, incluso llegando a un nivel crítico, teniendo que prescindir de capital de trabajo, se espera que la eliminación de restricción de cupos permita que el sector automotriz mejore sus ventas.

En un análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, competencia directa e indirecta, los proveedores tienen un nivel alto de poder de negociación en base a las materias primas, además las barreras de ingreso a este mercado son muy bajas, lo que permite que el poder de negociación de los proveedores aumente.

En un análisis de mercado se pudo determinar que las empresas rivales no pueden competir con el prestigio de la marca que es Toyota, así como con la buena calificación que ha obtenido la camioneta Hilux por su desempeño y atributos de las personas que las han manejado, si bien existieron algunas críticas se basaron principalmente en la desinformación que tiene los clientes acerca del producto por lo que se pudo determinar ciertas falencias al momento de comunicar atributos de producto a potenciales clientes.

Gracias a la investigación de mercado se pudo conocer las personas que intervinieron en la adquisición de su camioneta identificándose así los roles de compra que cumplen, dando como resultado que la mayor parte de las personas que compraron la camioneta Hilux son hombres que tienen su propia empresa o son comerciantes ocupando el rol de iniciadores de la compra, que fueron referidos hacia este vehículo por personas dentro de su círculo de trabajo quienes entrarían en el rol de influyentes, estas personas de sexo masculino mayores de 30 años que tienen su propia empresa o son comerciantes son las personas que toman la decisión de la compra, quienes la efectúan y quienes la utilizan, ocupando así los tres últimos roles: resolutivo, comprador y usuario.

La investigación realizada reveló que las mayores ventas de camionetas se realizaban los últimos meses del año después de realizar las campañas de cierre de año por lo que señalan que las características de las campañas de cierre deben ser aplicadas en campañas constantes durante todo el año.

La evaluación financiera nos pudo dar a conocer que el proyecto sería rentable ya que a través de la inversión realizada la empresa podrá incrementar las ventas de la camioneta Hilux en un 7% como se pudo observar en el flujo de caja dando como resultado un rendimiento sobre la inversión del 0.22%.

7.2 Recomendaciones

En caso que la situación actual del sector automotriz no se vea beneficiado por las diferentes regulaciones entre ellas la eliminación de cupos, la compañía debería incursionar en nuevas estrategias como por ejemplo ampliar la campaña de Hilux tanto a nuevo clientes como a clientes ya existentes siempre tomando en cuenta poner un mayor énfasis en clientes existentes y dispuestos a renovar su vehículos ya que es más accesible renovar el modelo de su camioneta que acceder a un financiamiento para un nuevo vehículo.

Al existir un único proveedor internacional para la empresa se sugiere al área Comercial realizar un mejoramiento en el plan de negociación donde se puedan establecer beneficios mutuos tanto para la compañía como para el proveedor generando una balanza entre los poderes de negociación.

Es muy importante que tanto en las campañas como en el momento de la venta que el área comercial ponga mayor énfasis en transmitir de una forma más clara y amigable la información acerca de la camioneta Hilux, para esto se puede usar varias técnicas de difusión de información que no permitan distorsionar el mensaje que la empresa quiere transmitir a sus clientes, a su vez es importante informar a los clientes la diferente forma de acceder a este vehículo.

Reconociendo los individuos de los roles de compra en la camioneta Hilux podemos destinar mayor parte de recursos en campañas donde se pueda mostrar todos los atributos

que tiene el producto y lo beneficioso que podría ser en el trabajo ya sea dentro de haciendas o de comerciantes, este tipo de campañas se deberá realizar a personas que ya tengan camioneta o proporcionando vehículos propios de la empresa e invitando a circuitos controlados para que puedan experimentar lo que es manejar una Hilux y conocer todos los atributos y beneficios que pueden obtener en sus actividades diarias.

Se sugiere realizar campañas de características similares a las de mayor éxito durante todo el año no solo la temporada de cierre, se debe tomar en consideración que al hacer una promoción para la camioneta Hilux no gana solo este producto ya que también gana la marca Toyota ya que se generaliza los atributos transmitidos a través de la campaña lo que podría aumentar la confiabilidad que existe al momento de comprar cualquier otro vehículo de la marca Toyota.

Para mantener un incremento anual de las ventas en los siguientes años se sugiere a la empresa realizar campañas de Marketing. De acuerdo con la encuesta realizada se pudo determinar que la principal fuente de la comunicación hoy en día es el internet por eso es importante planificar una campaña digital enfocada a potenciales clientes, además se sugiere mantener un control a través de encuestas digitales, esto a su vez nos permitirá conocer si la campaña ha permitido incrementar las ventas.

REFERENCIAS

1. Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.
2. AEADE. (Noviembre de 2016). *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*. Obtenido de <http://aeade.net/wp-content/uploads/2016/11/ANUARIO-2015.pdf>
3. AEADE. (Enero de 2017). *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*. Recuperado el Enero de 2017, de http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2017/01/Sector-en-cifras-4_enero-2017-1.pdf
4. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (Abril de 2017). *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*. Obtenido de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador: http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2017/04/Sector-en-cifras_7-abril-2017-2.pdf
5. Banco Central del Ecuador. (s.f.).
6. Casado Díaz, & Sellers Rubio. (2010). *Introducción al Marketing*.
7. Chiavenato. (2003). *Introducción a la Administración*.
8. Chiavenato, I. (2001). *Proceso Administrativo*.
9. Diario El Universo. (s.f.). Evolución trimestral del producto interno bruto (PIB) a precios constantes.
10. Fernandez Valiñas, R. (2009). *Segmentación de Mercados*. Mexico D.F.: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
11. Ferrell, & Hartline. (2012). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage Learning.
12. Fundación IFRS. (9 de julio de 2009). *Estado de resultados integral (PDF)*. Obtenido de http://www.ifrs.org/Documents/5_EstadodelResultadoIntegralyEstadodeResultados.pdf
13. Hair, Bush, & Ortinau . (2009). *Investigación de Mercados*. Mc Graw hill.
14. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2016). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

15. J. Nalebuff. (2015). *Hecho generador y tarifas*. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://www.sri.gob.ec/de/hecho-generador-y-tarifas>
16. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos*. Gestion 2000.
17. Kotler , P., & Keller, K. L. (2012). *Diereccion de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
18. Kotler, P. (1981). *Direccion de Mercadotecnia*. Mexico: Diana.
19. Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotécnia*. España: Pearson.
20. Kotler, P. (2003). *Nuevas Técnicas para hallar ideas innovadoras*. Madrid.
21. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educacion.
22. Kotler, P., & Keller. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
23. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
24. Lambin, J. J. (1995). *Marketing Estratégico* . Madrid.
25. Lambin, J. J. (2010). *Marketing Estratégico*. ESIC.
26. Munuera Alemán, & Rodríguez Escudero. (2007). *Estrategias de Marketing*. Madrid: ESIC.
27. Piercy, C. y. (2007). *Marketing Estratégico*.
28. Plan Administrativo Estratégico. (septiembre de 2013). *Las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de <http://planadmestrategico.blogspot.com/2013/09/las-5-fuerzas-de-porter.html>
29. Porter, M. (1994). *Estrategia Competitiva*.
30. Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva*. México : Continental.
31. Porter, M. E. (2002). *Estrategia Competitiva. Tecnicas para el Analisis de los Sectores Industriales*. Mexico D.F.: Compañía Editorial Continental.
32. Pro-Ecuador. (17 de septiembre de 2016). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/>

33. Robbins, & Coulter. (2005). *Planeación Estratégica*.
34. Schermerhorn, J. R. (2010). *Administración*.
35. Según Camizasa Guerrero y de Dios. (1999).
36. Servicio de Rentas Internas - SRI. (2015). En J. Nalebuff. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://www.sri.gob.ec/de/hecho-generador-y-tarifas>
37. Servicio Nacional de Aprendizaje. (2014). *Plan de Muestreo*. Obtenido de https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/822205_1_VI_RTUAL/Objetos_de_Aprendizaje/Descargables/ADA%205/ADA_5.4.pdf : https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/822205_1_VI_RTUAL/Objetos_de_Aprendizaje/Descargables/ADA%205/ADA_5.4.pdf
38. Soriano, C. (1990). *Marketing Mix: Conceptos, estrategias y aplicaciones*. Madrid : Díaz de Santos.
39. T. d. (2015). *Casabaca*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2016, de Catalogo Hilux: <http://www.casabaca.com/hilux2016/assets/catalogo-new-hilux.pdf>
40. Talaya. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: ESIC.
41. Todo Marketing. (2017). *Todo Marketing*. Obtenido de Todo Marketing: <http://www.todomktblog.com/2013/11/lineas-producto.html>
42. Toyota del Ecuador S.A. (Marzo de 2007). *Filosofía Toyota*. Obtenido de Filosofía Toyota: <http://intranet.tde.com.ec/>
43. Toyota del Ecuador S.A. (2007). *Manual de inducción*. Quito.
44. Toyota del Ecuador S.A. (2016).