

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

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

PLAN DE MARKETING PARA TECNIRUEDAS S.A., EMPRESA
QUE BRINDA SERVICIOS AUTOMOTRICES EN EL SECTOR
NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

ANDRÉS SEBASTIÁN RUIZ ARGÜELLO

DIRECTOR: MBA JUAN CARLOS LATORRE

COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL Y SUS IMPLICACIONES
ESTRUCTURALES EN SU ENTORNO ECONÓMICO
GESTIÓN Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

QUITO, JUNIO 2019

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Juan Carlos Latorre

INFORMANTES

Irina Verkovitch

Darwin Ramírez

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico a mi madre por haberme dado la vida, por su amor y por ser ejemplo de fortaleza.

Este logro es nuestro, mamá.

A mi familia por su cariño y apoyo que he tenido en mi vida.

Y a mis amigos por haber hecho de esta experiencia, inolvidable.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi madre, por ser un ejemplo de superación y fortaleza innata. Me ha entregado todo su amor y apoyo para realizar mis sueños.

A mi familia por entregarme su confianza y respeto durante mi formación profesional, y en especial por estar presentes en cada momento determinante de mi vida.

A mi director de tesis, Juan Carlos por su guía.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES	1
1.1. La empresa	1
1.2. El sector.....	3
1.3. Misión	5
1.4. Visión.....	6
1.5. Valores corporativos	6
1.6. Cadena de valor.....	7
1.7. Productos y servicios.....	9
1.8. Instalaciones y personal	11
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	16
2.1. Análisis del macroentorno.....	16
2.2. Análisis del microentorno.	24
2.3. Análisis FODA.....	39
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	41
3.1. Investigación Cualitativa.....	41
3.1.1. Entrevista	42
3.1.2. Focus Group.....	48
3.2. Investigación cuantitativa.....	52
3.2.1. Observación	52
3.2.2. Encuestas	56

3.2.2.1.	Segmentación del mercado y cálculo de la muestra.....	56
3.3.	Características de la oferta y la demanda.....	68
3.3.1.	Oferta	68
3.3.2.	Demanda	71
4.	ESTRATEGIAS DE MARKETING	74
4.2.	Posicionamiento	74
4.3.	Estrategias genéricas	75
4.4.	Marketing mix	76
4.4.1.	Producto	76
4.4.2.	Precio	77
4.4.3.	Plaza.....	78
4.4.4.	Promoción.....	79
5.	PRESUPUESTOS Y PROYECCION DE BENEFICIOS	81
5.1.	Inversiones	81
5.2.	Presupuesto de ventas	82
5.3.	Pronóstico de gastos.....	83
5.4.	Estado de resultados y flujos de caja proyectados	83
5.5.	Indicadores	90
5.6.	Análisis costo-beneficio	92
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
6.1.	CONCLUSIONES	94

6.2. RECOMENDACIONES	96
7. BIBLIOGRAFÍA	98
8. ANEXOS	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cadena de valor de TECNIRUEDAS	8
Tabla 2. Principales proveedores de Tecniruedas.....	10
Tabla 3. Principales marcas de neumáticos y servicios ofertados	11
Tabla 4. Organigrama actual de TECNIRUEDAS S.A.	15
Tabla 5. Análisis FODA	40
Tabla 6. Intensidad media diaria de vehículos por Administración Zonal	57
Tabla 7. Fórmula para determinar el tamaño de la muestra.....	57
Tabla 8 Pregunta 1	58
Tabla 9. Pregunta 2	59
Tabla 10. Pregunta 3	59
Tabla 11. Pregunta 4	60
Tabla 12. Pregunta 5	60
Tabla 13. Pregunta 6	61
Tabla 14. Pregunta7	61
Tabla 15. Pregunta 8	62
Tabla 16. Pregunta 9	63
Tabla 17. Pregunta 10	64
Tabla 18. Pregunta 11	64
Tabla 19. Pregunta 12	65
Tabla 20. Pregunta 13	66
Tabla 21. Pregunta 14	67
Tabla 22. Intensidad media diaria de vehículos por Administración Zonal	69
Tabla 23. Porcentaje de representación de vehículos por Administración Zonal.....	70
Tabla 24. Actividades de inversión.....	81
Tabla 25. Presupuesto de ventas	82
Tabla 26. Presupuesto de gastos	83
Tabla 27. Estado de Resultados 2018 sin influencia del presente plan.	84
Tabla 28. Estado de resultados 2019 con influencia del presente plan.....	85
Tabla 29. Estado de resultados 2019 con disminución del costo de ventas en la comercialización de neumáticos.	86

Tabla 30. Flujo de caja sin influencia del presente plan	87
Tabla 31. Flujo de caja con influencia del plan de marketing	88
Tabla 32. Comparación de flujos de caja sin influencia del plan y con influencia.	89
Tabla 33. Cuadro de mando integral.....	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1 Logo actual de Tecniruedas.....	1
Figura 2. Croquis actual de Tecniruedas	2
Figura 3. Participación de ventas por provincia.	4
Figura 4. Layout de TECNIRUEDAS.	12
Figura 5. Taller automotriz Tecniruedas taller.	13
Figura 6. Taller automotriz Tecniruedas fachada frontal	14
Figura 7. Logo Antonio Pino Ycaza	26
Figura 8. Logo Erco Tires.....	27
Figura 9. Logo Moyabaca.....	27
Figura 10. Fachada de taller Carwalk Catalizadores	53
Figura 11. Alineación y balanceo en el taller Carwalk Catalizadores	54
Figura 12. Balanceo de neumáticos en el taller Carwalk Catalizadores	55

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación trata sobre un plan de marketing para Tecniruedas S.A., empresa que brinda servicios mecánicos especializados en reparación de vehículos y planes de mantenimiento preventivo y correctivo, ubicado en el norte de la ciudad de Quito. Tecniruedas cuenta con 2 fuentes de ingresos, la venta de neumáticos a clientes y la prestación de servicios de reparación e instalación de repuestos, con capacidad para atender flotas de vehículos, así como camiones de carga. A pesar de contar con una vasta cartera de productos y servicios, la empresa no ha logrado posicionar el taller en el mercado y en la mente del consumidor.

El propósito de este trabajo es generar un crecimiento económico a través de un plan que contiene estrategias de marketing; para lo cual se analizará la situación actual del mercado a nivel nacional, así como la del sector de automotriz como punto focal de la investigación. A partir del uso de herramientas de investigación tanto cualitativas como cuantitativas que permitió a esta investigación comprender y segmentar al consumidor además de identificar puntos claves de la oferta y la demanda bajo dos investigaciones: una investigación cualitativa con entrevistas a expertos del sector, y un focus group para conocer al consumidor y su comportamiento al momento de escoger un taller o como prefiere ser atendido. La otra investigación es cuantitativa por medio de técnicas como observación desde la perspectiva de un cliente misterioso y encuestas realizadas a consumidores. Finalmente se trata el aspecto financiero de este plan de marketing como la inversión, sus proyecciones y estados financieros respaldando los análisis anteriormente mencionados. Se abarca indicadores y el control de estos. Así pues, con la implementación de este plan se busca fidelizar al cliente actual y mejorar la captación de clientes potenciales para un negocio sustentable.

ABSTRACT

Tecniruedas S.A., it's a company that provides technical services specialized in vehicle repair as well as maintenance plans, located in the northside of Quito. Tecniruedas has 2 sources of income, the sale of tires to customers and the repair services and installation of spare parts, with capacity to serve vehicle fleets, as well as cargo trucks. Despite having a vast portfolio of products and services, the company has not managed to position the workshop in the market and in the mind of the consumer.

The purpose is to generate economic growth through a plan that contains marketing strategies; for which the current situation of the market will be analyzed, as well as the automotive sector. From the use of both qualitative and quantitative research tools that allowed this research to understand and segment the consumer as well as identify key points of supply and demand under two approaches: a qualitative research with interviews to experts in the automotive repair sector, and a focus group to know the consumer under different approaches and their behavior when choosing a workshop or how they prefer to be attended.

The other approach is under quantitative research by means of techniques such as observation from the perspective of a mysterious client and surveys made to consumers of different preferences. All these research tools allowed establishing differentiators for Tecniruedas in relation to the market, delivering added value in the services performed. Finally, the financial aspect of this marketing plan is discussed, such as the investment that must be made, its budgets and financial workpapers. It covers indicators and their control. Therefore, with the implementation of this plan, we seek to retain the current customer and improve the attraction of potential customers for a sustainable business.

INTRODUCCIÓN

La situación del país no facilita la comercialización de neumáticos debido a que en Ecuador existe altos impuestos y políticas de importación demasiado estrictas. Esto aumenta el costo de ventas de los neumáticos e impide obtener beneficio económico que respalde este giro de la compañía. Para esto, la mejor opción es concentrarse en la oferta de los servicios integrales automotrices que permita generar ingresos para el funcionamiento de la compañía, dejando de lado a la venta de neumáticos, entregando fiabilidad a las cuentas por cobrar y que permita contar con un flujo de efectivo constante para comenzar a construir una rentabilidad a corto y mediano plazo, que funcione como pilar y respaldo financiero para la empresa.

La aplicación de este plan de marketing permitirá identificar los actuales problemas comerciales relacionados con el cliente y obtener una retroalimentación, otorgando oportunidades de mejora y soluciones a las diferentes problemáticas que se vienen dando; esto ayudará para aumentar la fidelización de los clientes actuales y a su vez generar una mayor captación de clientes potenciales, así como su retención.

Se procederá con un análisis de la situación actual de Tecniruedas, para luego pasar a un diagnóstico situacional a nivel macroeconómico y microeconómico; esto para dar paso a una investigación de mercado que permita afianzar las estrategias de marketing bajo pilares como las características de la oferta y la demanda para concluir con un análisis de costo – beneficio, así como los presupuestos y proyecciones.

1. ANTECEDENTES

1.1. La empresa

Tecniruedas S.A. es una empresa ecuatoriana, que tiene como objetivo el brindar servicio automotriz de calidad, oportuno, rápido y eficiente; así como, proveer seguridad al conductor. Cuentan con mantenimientos preventivos multimarca y servicio a domicilio para mayor comodidad del cliente.

Figura 1 Logo actual de Tecniruedas

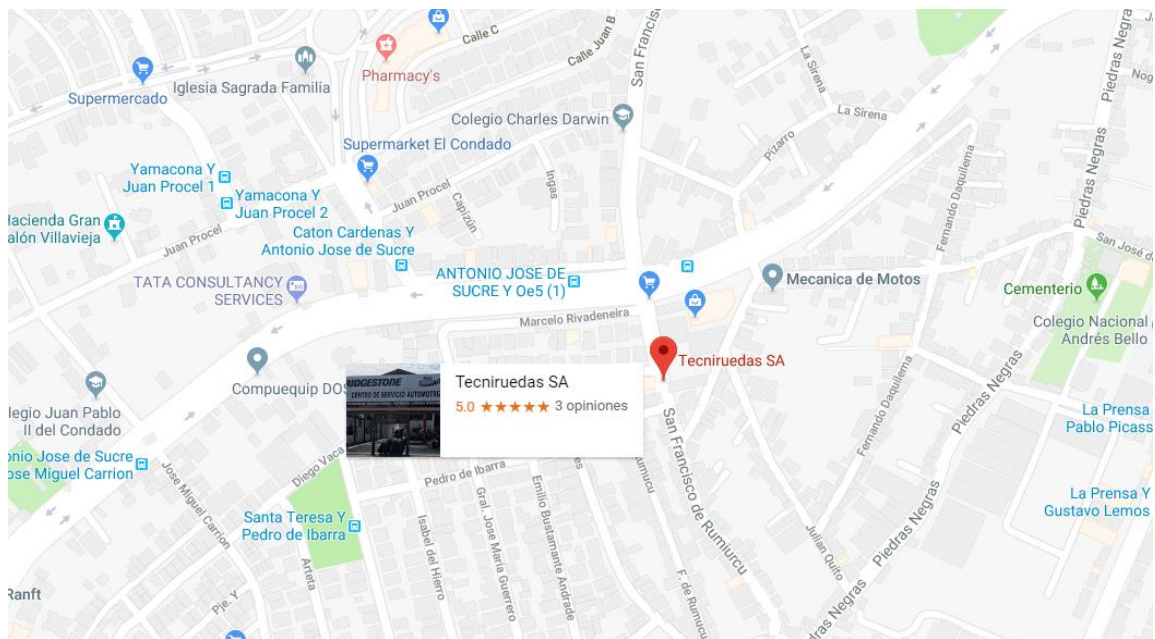


Fuente: Página web Tecniruedas

Fue fundada por 4 hermanos: Ligia Salazar, Germán Salazar, Luis Salazar y Alexandra Salazar en la ciudad de Quito, el 6 de agosto del 2013 en la notaría décima; en unión con la red de centro servicios **EMPROSERVIS CIA. LTDA.**

Tecniruedas está actualmente ubicado en Francisco Rumihurco y Av. Occidental cerca del centro comercial El Condado Shopping.

Figura 2. Croquis actual de Tecniruedas



Elaborado por: Andrés Ruiz Arguello

Ofrecen también *llantas nacionales e importadas*, reencauches y aditivos para todo tipo de vehículos livianos y pesados, así como: camiones ligeros, buses y tractores agrícolas. A su vez brindan productos como baterías, plumas, aceites, aros y repuestos en general. (Digital, 2016).

Actualmente, la empresa se encuentra atravesando ciertos cambios en el ámbito estratégico. Se busca en mayor parte fortalecer este aspecto mediante un minucioso estudio administrativo y comercial para dar el correcto apoyo a las áreas pertinentes. Por lo cual, se considera la aplicación de estrategias de comercialización enfocadas en reconocimiento del mercado y el establecimiento de la imagen corporativa.

Uno de sus clientes principales al momento es “Grupo Atlas”, dedicada al alquiler de maquinaria para montajes, carga y descarga de equipos.

Por otra parte, se encuentran clientes casuales, así como una cartera de clientes fieles, los cuales visitan de nuevo el taller para cualquier mantenimiento.

1.2. El sector

El sector automotriz está conformado por 5 subsectores diferentes:

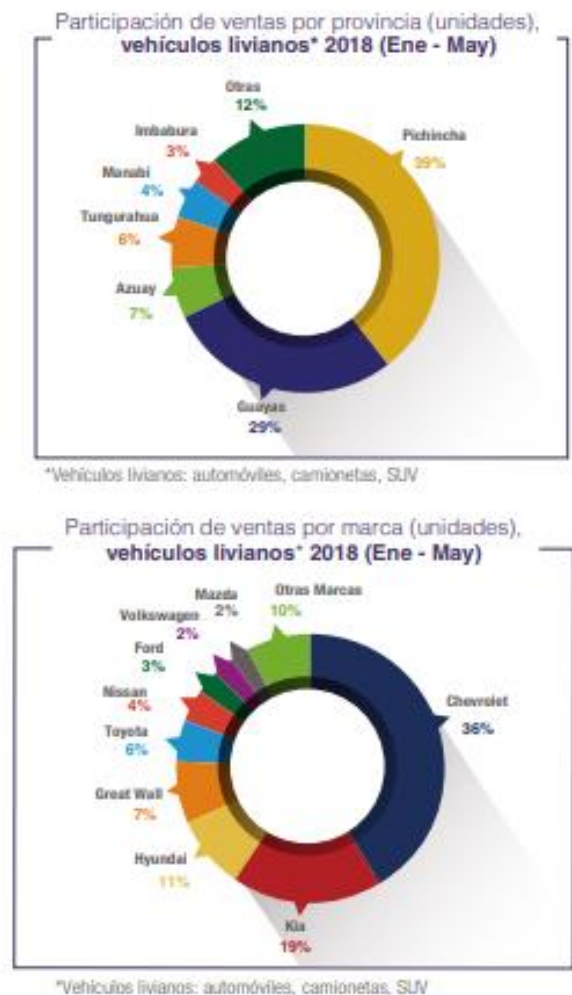
1. Empresas ensambladoras,
2. Firmas autopartistas,
3. Comercializadores e importadoras,
4. Empresas de carrocería, y;
5. Empresas dedicadas a otras actividades. (mantenimiento, reparación, venta de partes, etc.)

El último subsector es en el cual Tecniruedas se desenvuelve. Está compuesto por 3.126 establecimientos de comercio automotor que generan 35.994 puestos de trabajo, lo cual puede tomarse a consideración para medir el impacto que representa dentro del sector, con un 63% de participación, ya que, en total, este sector genera 56.801 empleos. (Ecuador A. d., 2018).

En cuanto al mercado de vehículos livianos y comerciales se han producido 12.097 unidades entre enero – abril 2018 y en cuanto a ventas de automotores se registró 55.690 unidades facturadas. (Ecuador A. d., 2018).

En participación de ventas por provincia tenemos a Pichincha con el 39% de participación seguido por el Guayas con un 29% de representación. En cuanto a marcas tenemos a Chevrolet que son los más representativos con un 36%, seguido de Kia y Hyundai con un 19% y un 11% respectivamente. (Ecuador A. d., 2018).

Figura 3. Participación de ventas por provincia.



Fuente: Asociación de empresas automotrices del Ecuador, 2018

En el caso de número de vehículos del parque automotor tenemos 1'965.538 vehículos livianos; entre ellos 968.900 automóviles, 419.350 SUV y 577.288 camionetas con un porcentaje de representación de 49%, 21% y 30% respectivamente.

Existen 2'267.344 vehículos registrados en el parque automotor de los cuales, 750.716 están registrados en base a la matriculación dentro de la provincia de Pichincha.

Para vehículos de uso comercial tenemos 301.806 automotores; 224.068 camiones con un alto porcentaje de representación de 74%, seguido de 33.093 buses con un 11% de representación y un 15% de participación de vehículos dentro de la categoría de VAN con 45.645 unidades.

Otro dato para considerar es la edad del parque automotor con una edad promedio de 16,2 años. Existen 81.309 vehículos que tienen menos de 1 año de uso; y el porcentaje más representativo de 28.88% que se ubican entre 1 y 5 años de uso, a una cifra exacta de 654.861 vehículos. Sin dejar de lado a 486.146 vehículos que tienen entre 5 y 10 años que representan un 21.44%. (Ecuador A. d., 2018).

1.3. Misión

Ofrecer altos estándares de seguridad a nuestros clientes a través de nuestros productos y servicios de alta calidad. (Digital, 2016).

1.4. Visión

Posicionarnos en un plazo de 2 años como el mayor proveedor de llantas nacional y proveedor de servicios automotrices a nivel corporativo, y a su vez situarnos como el centro de servicios No. 1 en el norte de Quito a través de nuestra marca propia. (Digital, 2016).

1.5. Valores corporativos

Entre los valores que destacan del personal de la compañía, así como su propia filosofía, tenemos:

- Confianza.
- Honestidad
- Compromiso
- Respeto. (Digital, 2016).

1.6. Cadena de valor

“Es una herramienta para identificar varias maneras de crear más valor para el cliente. (...) cada empresa es una síntesis de actividades llevadas a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar al producto.” (Keller, 2012).

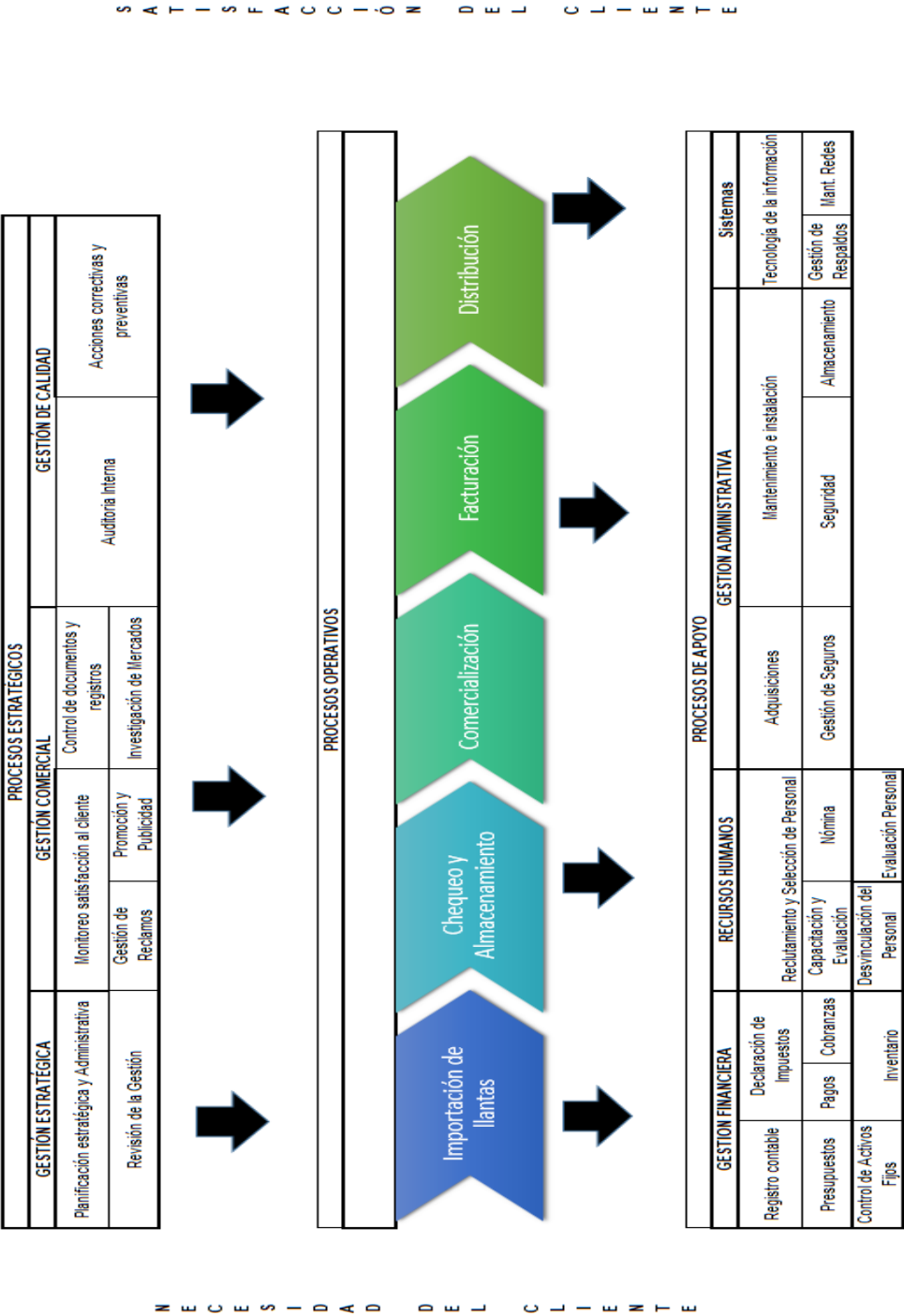
El principal foco de esta cadena es la comercialización de neumáticos, la cual es con la que se trabaja en este momento, dado que el modelo de negocio se enfoca en mayor parte en las llantas. Se desea establecer una nueva cadena de valor enfocada totalmente, o al menos, en su mayor parte, a los servicios técnicos mecánicos para dar sustentabilidad a la vida del negocio a largo plazo, y que con esto se establezca una fiel cartera de clientes. Se puede constatar actividades clave previamente identificadas relacionadas directamente con el proceso de recepción del vehículo, diagnóstico y trabajo a realizar, así como le preentrega y posterior entrega del vehículo cumpliendo una evaluación de 18 puntos.

“La cadena de valor es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico viable” (Porter, 2016).

Se encuentran actividades de apoyo de parte del área de finanzas y contabilidad, así como la gestión de bodega. También se encuentra una persona designada para la gestión y control de cuentas corporativas.

El siguiente gráfico, representa la cadena de valor actual de la empresa:

Tabla 1. Cadena de valor de TECNIRUEDAS



Elaborado por: Andrés Ruiz Arguello.

1.7. Productos y servicios

Tecniruedas ofrece mantenimiento integral de vehículos multimarca ya que se puede intervenir cualquier sistema del vehículo para acciones preventivas, así como las correcciones necesarias. Adicional a esto, también se ofrece el servicio de reparación de motores y sistemas de transmisión. Tecniruedas entrega a sus clientes productos en materia de repuestos de excelente calidad, así como neumáticos de diferentes marcas, ofrecen aros de todo tipo y accesorios en general.

Como servicios agregados se ofrece alineación electrónica, balanceo computarizado, enllantaje automático, lubricación, nitrógeno en neumáticos, servicio integral de frenos, ABC de motor y también se cuenta con un scanner integral que actúa sin importar la marca del vehículo para detectar problemas, y por último se ofrece pulido de carrocería y faros.

Todos estos servicios son respaldados con tecnología de punta como elevadores hidráulicos para un mejor desempeño dentro del área de trabajo y comodidad del personal técnico. El equipo de operación atraviesa un proceso de selección antes de ser contratados para evitar mala práctica dada por la rotación de personal.

Se puede encontrar también una alineadora, una enllantadora y una balanceadora; todo esto dentro de un área de trabajo de 400m².

Tecniruedas cuenta con diferentes proveedores, entre ellos empresas que proveen de neumáticos, como: TiresPlus, Maxximundo, Emproservis Y Cauchosierra.

Por otro lado, un centro de servicios como Tecniruedas debe contar con diferentes proveedores de repuestos y más si se considera que es un taller multimarca; así, tenemos a Tecnova, Asiarepuestos, Mansuera y Autorepuestos Japón.

Tabla 2. Principales proveedores de Tecniruedas

	TIRESPLUS
	CAUCHOSIERRA
	EMPROSERVIS
	MANSUERA
	TECNOVA

Elaborado por: Andrés Ruiz A.

En el aspecto de los productos y servicios ofertados se ha elaborado el siguiente cuadro, para resumir las marcas de neumáticos con las que la empresa cuenta, así como los servicios ofertados:

Tabla 3. Principales marcas de neumáticos y servicios ofertados

Neumáticos
<ul style="list-style-type: none">•BridgestoneFirestoneYokohama•AtlasApolloToyo•HankookContinentalGoodyear
Servicios automotrices
<ul style="list-style-type: none">•Alineación electrónica•Balanceo computarizado•Enllantaje automático•Lubricación•Nitrógeno en neumáticos•Servicio integral en sistemas de freno•ABC de motor•Scanner multimarca•Pulido de carrocería y faros.

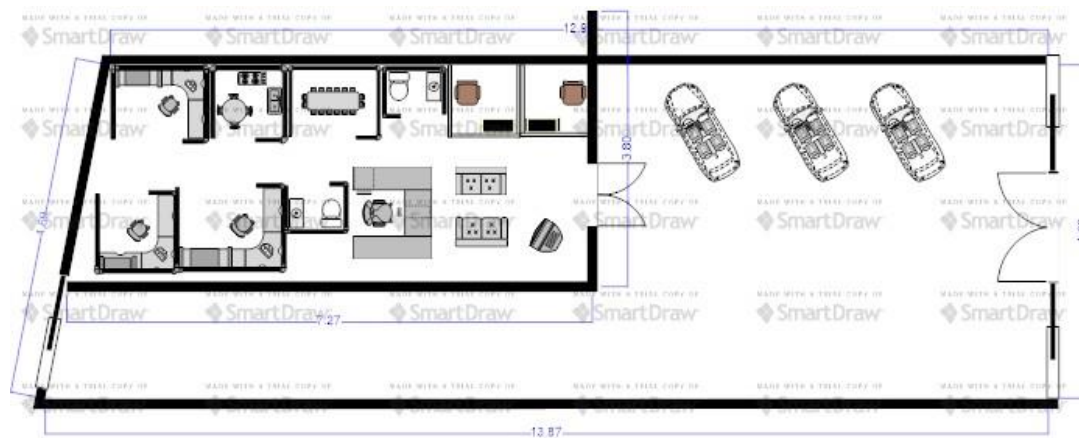
Elaborado por: Andrés Ruiz A.

1.8. Instalaciones y personal

Tecniruedas cuenta con un centro de servicios con maquinaria especializada que permiten la entrega final de los servicios anteriormente mencionados. La empresa cuenta con un área de trabajo de 600m² y 400m² de construcción, posee 2 elevadores, 1 alineadora de neumáticos, 1 maquina enllantadora y 1 máquina para balancear los neumáticos.

A continuación, el layout actual de la compañía:

Figura 4. Layout de TECNIRUEDAS.



Elaborado por: Andrés Ruiz A.

La junta general de accionistas está conformada por 4 hermanos, los cuales se encargan principalmente de la toma de decisiones. Después, está el gerente general, el cual también cumple como administrador del establecimiento. Entre sus principales tareas está el control de las actividades realizadas por cada persona dentro de la oficina, sobre todo en ámbitos administrativos y operativos.

El jefe de almacén es quien lleva los inventarios y a su vez provee de insumos para realizar los servicios en el automotor. Bajo su responsabilidad se cuenta con una persona que se encarga de las ventas en el local directamente, y otra encargada del servicio post venta, así como verificación de calidad del servicio a través de un centro de atención telefónica. Tecniruedas cuenta con una persona designada para administrar las cuentas corporativas, así como los clientes empresariales que existen en cartera. Entre sus principales funciones está el verificar el cumplimiento de las condiciones en las cuales fueron firmados los acuerdos, encontrar e identificar clientes nuevos y analizar clientes potenciales y coordinar el acercamiento pertinente.

En el área dentro del taller, se encuentra un jefe de taller que tiene total autoridad sobre sus respectivos subordinados. El mismo que se encarga de las normas de calidad previa entrega del vehículo, así como también la recepción de este. En mayor parte, está involucrado directamente con el diagnóstico de cada vehículo que llega al taller y la correspondiente autorización de servicios a realizar en cada uno de estos.

Figura 5. Taller automotriz Tecnuruedas taller.



Foto por: Andrés Ruiz Arguello

Figura 6. Taller automotriz Tecniruedas fachada frontal



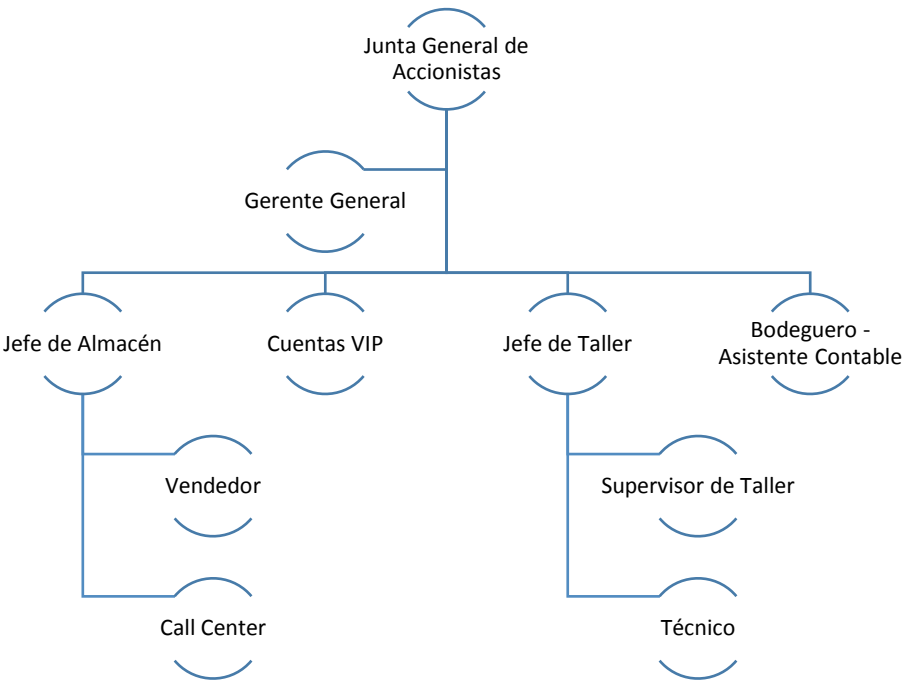
Fuente: página web de Tecniruedas

Existe un filtro de calidad realizado por el supervisor de taller, para verificar si el trabajo realizado sobre cada vehículo cumple con las normas inscritas en manuales de procedimientos, así como el correcto funcionamiento y verificación de los cambios realizados en el automotor. Y a su vez, se cuenta con dos técnicos que están encargados de realizar todos los servicios establecidos dentro del mantenimiento preventivo, así como correctivo.

Por último, Tecniruedas cuenta con una persona que está encargada de la contabilidad del día a día, así como control de la bodega y su abastecimiento.

Mencionadas las funciones del equipo de trabajo, se realizó el siguiente organigrama.

Tabla 4. Organigrama actual de TECNIRUEDAS S.A.



Elaborado por: Andrés Ruiz A.

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. Análisis del macroentorno.

“El análisis PESTEL es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña, Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir directamente. Al estudiar los distintos factores, es importante tener en cuenta que diversos factores pueden afectar de forma diferente y en diferente grado a mujeres, hombres, niños y niñas.” (EndVawNow, 2012).

“Una mega tendencia es un gran cambio social, económico, político, y tecnológico que se forma lentamente y una vez que lo hace, influye en nosotros durante algún tiempo” (Keller, 2012).

En el análisis externo del entorno se usará la herramienta mencionada, PESTEL para entender mejor la situación.

Aspecto político.

Ecuador se enfrentó a un cambio drástico de políticas y regulaciones impulsadas por el actual presidente, Lenin Moreno, el cual fue el más votado con una aceptación del 51.15% frente a la oposición, representada por Guillermo Lasso que permaneció en segundo lugar con 48.85% de votos. (Vanguardia, 2018).

Moreno supo interpretar hacía donde debe ir la situación, sobre todo económicamente. Además, se debe considerar los desastres naturales y el arribo de refugiados de Venezuela que afectan significativamente al empleo y la competencia profesional. Moreno mantiene una postura al diálogo que desemboca en acciones de los principales representantes de empresas que quieren interceder por sus proyectos económicos.

La moción actual es apoyar al emprendedor y a las PYMES, mediante un plan de gobierno denominado “Programa Económico de Estabilización Fiscal y Reactivación Productiva” (Comercio, 2018). que incluye 14 medidas para reactivar la producción y generar empleo, reduciendo el gasto público, con nuevos tipos de contratos y disminuyendo impuestos. Se trata el tema de sostenibilidad de la dolarización por medio del control de exportaciones, así como la salida de divisas. Aunque lo más relevante para el presente trabajo de investigación, sea la reactivación productiva fortaleciendo al sector privado por medio de remisiones tributarias en cuanto a incentivos del impuesto a la renta y en el caso de inversiones que serán exoneradas del impuesto a la salida de divisas después de cinco años que estas se encuentren en el país.

Dentro de las medidas se encuentran algunas beneficiosas para Tecniruedas, como eliminar el cálculo del anticipo al impuesto a la renta a partir del ejercicio fiscal de 2019 y que así impulsará las alianzas público-privadas.

Aspecto Económico

Dentro del aspecto económico se pueden denotar algunos temas, como la herencia que dejó el anterior gobierno en cuanto a deuda, Si se considera los datos económicos, Ecuador acabo marzo de 2018 con una inflación del -0.21% y tasas de desempleo de 5.82% a diciembre 2017. (Ecuador B. C., 2018).

La economía de Ecuador se ha visto afectada en mayor parte por la caída del precio del petróleo, aunque se prevé una recuperación de los precios de este; así como desastres naturales como el terremoto ocurrido en abril de 2016 de 7.8 grados dejando aproximadamente 3.300 millones en daños estructurales.

Por esto y más problemas económicos derivados del anterior gobierno que dejó sin muchas alternativas al actual presidente. Por lo cual, se dispuso un programa de medidas económicas que apoyen al emprendedor y mejorar las oportunidades de conseguir acuerdos comerciales; así como a la matriz productiva del país, buscando inversiones en el extranjero entregando beneficios a los que adquieran estas inversiones dentro de Ecuador

Se ha dado apertura a medidas que apoyen a las exportaciones, gracias a convenios con Estados Unidos y también una exención de pago de impuesto a la renta de microempresas y pequeñas empresas que inicien sus actividades en el 2018.

En la actualidad se trata de disminuir el riesgo país, -dato que a septiembre 2018 es de 734 puntos (Ecuador B. C., 2018). - por medio de atraer inversión externa, y dado que la deuda pública continúa aumentando surgen problemas con el pago relacionados con los acuerdos comerciales alcanzados con China por la venta de petróleo.

Aspecto Social

Dentro del aspecto social, se encuentra la división existente entre los seguidores del expresidente Rafael Correa y al estilo de gobierno que, en cierta parte, la población estaba acostumbrada a seguir. Dado que Lenin Moreno pertenece al mismo partido y eventualmente fue su vicepresidente, existieron roces dentro de las líneas del mismo partido debido a desigualdades de acuerdos para seguir con el plan de gobierno anterior, causando enfrentamientos entre ellos. El actual mandatario por su parte inició con una forma diferente de gobernar, con una postura abierta al diálogo con los diferentes sectores económicos sociales y tomando medidas drásticas en cuanto al gasto público, dando como resultado el disgusto de los empleados del sector público que han tenido que enfrentar recortes de personal y hasta cierre de instituciones.

Adicional a esto, el ámbito social se ve afectado por la llegada de migrantes que se ven obligados a salir de Venezuela por la situación económico-política que atraviesan. Su llegada ha causado una brecha en el empleo, ya que los empresarios prefieren contratar

migrantes porque aceptan salarios sumamente bajos frente al establecido legalmente, contribuyendo así a elevar las tasas de desempleo de ecuatorianos. Por una parte, se puede apreciar a los profesionales venezolanos que viajan para ocupar plazas que requieren experticia técnica o experiencia, resultando en una competencia inminente a profesionales de origen ecuatoriano que deben esmerarse, para estar más o igual de preparados que los migrantes.

Las familias ecuatorianas utilizan el vehículo no como un bien de exclusividad, más si como un bien de necesidad ya que lo utilizan para movilizarse a diferentes puntos dentro de sus respectivas ciudades y a veces lo utilizan para viajar por negocios o por asuntos personales a varios puntos del país, considerando que las distancias y carreteras dan facilidades para este movimiento.

Los conductores o propietarios, por tema de cultura están acostumbrados a realizar mantenimientos correctivos antes que preventivos; muchas veces llevando su vehículo a ser reparado cuando se encuentran frente algún problema mecánico, y rara vez los conocimientos del usuario pueden solucionarlos y suelen recurrir a servicios mecánicos o de grúa para el respectivo transporte a su taller de preferencia. Esto vale la pena mencionar, ya que en el mismo aspecto cultural sería mucho más fácil prevenir cualquier falla mecánica con el vehículo, antes que tener una emergencia y no utilizar el automotor por algún problema mecánico.

En otro polo de la problemática, los conductores profesionales conocen normalmente el desempeño óptimo de sus vehículos y suelen detectar cualquier inconveniente con el

automotor, algunas veces a tiempo, mientras que otras recurren antes de cualquier eventualidad a su mecánico de confianza.

Aspecto Tecnológico.

Las TIC 's permiten la transmisión de la información como nunca se ha experimentado. La publicidad digital por medio de redes sociales, el comercio electrónico y el paso de información a una nube que no requiere espacio físico son algunas de las materias que representan crecimiento tecnológico que facilitan el día a día laboral. La publicidad se ha centralizado en dos compañías, Google y Facebook que son los medios que mantienen las redes sociales con más influencia en los cuales más se publicita.

Existen ciertos datos provenientes del INEC, que indica que en el 2015 el 67% de empresas investigadas invierten en TIC 's, de los cuales el 17% corresponde a empresas de servicios. (INEC, 2015).

Por otro lado, en el periodo 2012-2015, (último censo tecnológico) el smartphone es el dispositivo que más aumenta en tenencia, del 12% en 2012 al 22% en 2015. (INEC, 2015).

En cuanto al uso de medios de comunicación, en el mismo periodo del censo, se puede constatar un incremento en el uso de redes sociales en 12 puntos porcentuales, del 47% en 2012 al 59% en 2015; y así también se puede encontrar que los teléfonos celulares y el correo electrónico son los principales medios que utilizan las empresas para comunicación. (INEC, 2015).

En cuanto al comercio electrónico, este facilita la relación entre consumidor final y el productor, eliminando el intermediario y así con esto, costos y gastos insurgentes en la actividad relacionada directamente con la venta de los productos o la oferta de los servicios. Ahora, sin necesidad de tener un espacio físico para la venta, se facilita la entrega personalizada a distintas partes del país por compañías de mensajería que entregan los productos directamente en manos del cliente sin importar donde estén ubicados.

La facturación electrónica es otra forma de emisión de comprobantes de venta garantizando la autenticidad e integridad del contenido. (SRI, Servicio de Rentas Internas, 2018).

Esta herramienta impulsada por el SRI es el aspecto más importante en el campo tecnológico, ya que entrega muchos beneficios como el ahorro en papelería física, mayor seguridad y mejora los procesos administrativos, así como las obligaciones tributarias.

Esto ha dado a lugar a mejoras en cuanto la documentación electrónica para evitar la evasión tributaria y hasta la emisión de facturas electrónicas que faciliten la declaración de los tributos correspondientes a la actividad desempeñada.

Aspecto del entorno ambiental.

Las nuevas tendencias ambientalistas obligan en cierta parte a las empresas a ser conscientes con el medio ambiente y dejar el desperdicio de papel usando las TIC 's como herramienta para eliminar estos gastos innecesarios, así como el correcto manejo de desechos producto de la labor diaria. En Tecniruedas, es vital la correcta eliminación de desechos resultantes del servicio automotriz, siendo los más críticos, el aceite quemado y los repuestos usados.

Hay temas que destacan en la actualidad con el cambio de gobierno “provida” defendiendo los derechos de la naturaleza sobre las políticas de desarrollo y a cambio de disminuir la explotación de recursos naturales.

Gracias a la consulta popular impulsada por Lenin Moreno, se logró proteger el Parque Nacional Yasuní, reduciendo la zona de explotación de la extracción de petróleo y minerales, así como la tala indiscriminada de árboles.

Aspecto legal

Con la nueva Ley Orgánica para el Fomento Productivo, se tratará de atraer inversiones, generar empleo y la estabilidad de éste, a su vez, un equilibrio fiscal. Esta es la oportunidad perfecta para que emprendedores y pymes comiencen a laborar en un mercado beneficioso con una ley que apoya a la gestión y al empleo. Además, se podrá utilizar el crédito tributario del IVA hasta por cinco años.

A las inversiones hechas dentro del país, se les exonerará del impuesto a la renta dependiendo de la ubicación de esta, de 8 a 12 años. En casos especiales donde la inversión se efectuó en cantones cerca de la frontera en sectores industriales, agroindustriales y agro asociativo la exoneración será de 15 años. (SRI, Servicio de Rentas Internas, 2018).

También existen otros beneficios, claramente estipulados como la eliminación del pago mínimo del anticipo del Impuesto a la renta, la reducción del Impuesto a la Salida de Divisas, y a su vez se mantendrá el crédito tributario pagado en la importación de insumos, materias primas y bienes de capital. (SRI, Servicio de Rentas Internas, 2018).

Se menciona además reformas para el fortalecimiento del sector exportador y turístico, mediante deducción de gastos de promoción, devolución del ISD para exportadores habituales de materias primas y bienes de capital, devolución del IVA en la exportación de servicios y exoneración del Impuesto a la Renta por 20 años para emprendimientos de turismo. (SRI, Servicio de Rentas Internas, 2018).

2.2. Análisis del microentorno.

“Es esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquier que sea el giro de la empresa.” (Riquelme, 2015).

“Las cinco fuerzas de Porter es uno de los modelos más famosos que ha elaborado el economista y que dio a conocer en 1979 y en el 2008 publico un artículo en Harvard Business Review.” (Riquelme, 2015).

Para realizar un correcto análisis del microentorno en el que se desenvuelve la empresa Tecniruedas, se utilizará el modelo de las fuerzas de Michael Porter, en el cual analizamos las fuerzas que influyen al desempeño de una empresa.

Las fuerzas son las siguientes:

- Competencia
- Proveedores
- Clientes
- Productos sustitutos; y
- Nuevos entrantes.

Competencia

Conocer a la competencia y su forma de operar en el sector es sumamente importante, ya que determinara ciertas pautas para las mejores prácticas del futuro de la empresa. En el sector de talleres automotrices la competencia es vasta, desde talleres pequeños que cuentan con clientela fidelizada, hasta talleres autorizados que cuentan con manuales de marca para la correcta reparación y mantenimiento de los automotores.

También destaca la cantidad de inversión realizada, las marcas de vehículos que se trabajan y los servicios que atienden.

En cuanto a competencia directa, tenemos principalmente, a los siguientes ya que representan un gran referente en el mercado a la hora de elegir una mecánica especializada:

- ANTONIO PINO YCAZA
- ERCO TIRES
- MOYABACA

Figura 7. Logo Antonio Pino Ycaza



Fuente: página web de Antonio Pino Ycaza

Antonio Pino Ycaza es probablemente la compañía con más experiencia en el negocio automotriz con 75 años de experiencia con presencia en las dos ciudades más grandes de Ecuador, Guayaquil y Quito. En Quito están ubicados en la Av. Amazonas y El Inca. Otorgan beneficios a sus clientes fidelizándolos y atrapándolos para el siguiente servicio con una excelente atención de sus colaboradores mediante ofertas o descuentos en mano de obra, la misma que en opinión de sus clientes, suele demorar un poco en promedio. Destacan en mayor parte por su atención personalizada, sus competitivos precios y promociones ajustadas a los bolsillos de sus clientes.

Además, cuentan con una cartera de productos como vehículos especializados: montacargas, carretillas, compresores, herramientas e insumos para maquinaria industrial.

Figura 8. Logo Erco Tires



Fuente: página web de Erco Tires

Por otro lado, tenemos a Erco Tires, representante oficial para la marca de neumáticos Continental. Están presente a nivel nacional con más de 40 puntos de venta. Cuentan con una gran variedad de productos y sobresalen por su atención al cliente, considerando que sus precios son un poco elevados, pero entregan garantía y ciertos servicios de cobertura. Adicional a esto, tienen promociones estacionales muy enfocadas en traer la atención de los clientes entregando regalos por cada compra. Por ejemplo, en este momento, se puede observar que por la compra de neumáticos se participa en 2 tours a la copa América próxima a celebrarse en Brasil en este año 2019; y por compras hechas en la página web, se puede escoger entre 3 regalos, entre ellos un pavo. Vale la pena destacar esto, porque causa interés en los clientes potenciales que visitan su página web y cerrando ventas con solo mencionar estas promociones en la página de bienvenida.

Figura 9. Logo Moyabaca



Fuente: página web de Moyabaca

En Moyabaca podemos destacar su portafolio de servicios, que cubre cada aspecto básico del vehículo desde su llegada hasta su entrega. Están ubicados en Cumbayá, Eloy Alfaro, La “Y” y en las Queseras del Medio, cubriendo la ciudad de Quito de polo a polo incluyendo valles. Esta empresa entrega garantía, experiencia y confianza como los pilares en su labor diaria. Cabe mencionar también su programa de seguimiento continuo a cada cliente, logrando fidelizar al mismo y mantenerlo al día con mantenimientos preventivos y agendando con rapidez citas para mantenimiento correctivo.

Como se puede observar, los pilares de estas compañías es la atención al cliente y el portafolio de servicios. Con esto, se puede identificar a los principales competidores del sector y reconocer que es lo que están haciendo bien para conseguir la auténtica preferencia de sus clientes.

A continuación, se presentará los talleres que se encuentran disponibles en la ciudad en base a la clasificación de talleres autorizados, talleres multimarca y talleres de mantenimiento exprés.

En primera instancia tenemos a los **talleres autorizados** que representan a una marca de vehículos y cumplen ciertos grados de estandarización sobre la atención al cliente.

Su infraestructura administrativa y técnica-operativa sale a destacar porque recurrieron a una inversión considerable para adecuar sus espacios de trabajo con lo necesario para una operación eficiente y eficaz. A partir de esto, la información que tienen estos talleres sobre manuales de procedimiento, reparación y mantenimiento vienen directamente del fabricante o diseñador, haciendo cada procedimiento mucho más fácil de solventar; además de esto se debe sumar las herramientas necesarias y al personal que asiste constantemente a capacitaciones impartidas por expertos dentro de la marca automotriz respectiva, generando conocimiento sólido para las reparaciones y mantenimientos sin dejar de estar a la vanguardia de métodos que sean productivos para el taller.

Al trabajar directamente con la marca fabricante del automotor, se da acceso total a los sistemas de información de los talleres, al menos a nivel nacional; donde se tiene acceso a problemáticas que ya fueron solucionadas y la misma solución fue archivada para futura referencia.

Estos talleres cumplen con ciertos parámetros de calidad en la atención al cliente como agendamiento de citas, retiro del vehículo y entrega personalizada al cliente, así como garantía en mano de obra y repuestos.

En seguida, tenemos a **los talleres Multimarca**, categoría en la que pertenece Tecniruedas.

Estos talleres cuentan con una buena infraestructura y espacio físico para atender varios vehículos al mismo tiempo; también tienen una cartera de clientes fieles o clientes corporativos que envían sus vehículos, constituidos por flotas o del personal administrativo, tema que será abordado más adelante.

Trabajan con repuestos genuinos que los consiguen generando tratos con proveedores para mejorar el precio a distribuidor mediante crédito, o a su vez, repuestos genéricos. Este tema influye directamente en el precio final del servicio realizado más no en la mano de obra.

Los técnicos automotrices, pueden ser especializados a ciertas marcas, como tener conocimiento general de mecánica y aunque su tiempo de respuesta a problemas automotrices tiende a ser un poco más extenso, la experiencia en trabajar en varios modelos les da una ventaja sobre otros mecánicos, ya que, al no importar el modelo del vehículo a reparar, suelen encontrar una solución práctica.

Estos centros cuentan con herramientas especializadas, así como electrónicas para diagnosticar problemas directamente relacionados con el automotor o la computadora central de cada vehículo lo cual entrega una ventaja sobre los talleres autorizados, al no regirse a una sola marca o modelo de automóvil.

Para finalizar, tenemos **talleres de mantenimiento y servicio express**, los cuales su giro principal se centra en el mantenimiento de vehículos, la venta de neumáticos y refacciones, revisiones, diagnósticos y cambio de fluidos, filtros y piezas. Cuentan con

una cartera pequeña de clientes los cuales no son fieles porque acostumbran a tener problemas con refacciones que no fueron debidamente atendidas.

Su catálogo de servicios está un poco limitado por la falta de tecnología o espacio físico; dentro de sus servicios ofertantes se encuentran los ABC de motor o de frenos, cambio de amortiguadores o pastillas, y constantemente cuentan con una lavadora de vehículos.

Proveedores

Se debe tener en cuenta proveedores depende del producto o servicio que se necesite, tomando en cuenta el poder de negociación de parte de Tecniruedas que ya de por sí, es bastante fuerte, ya que todos los proveedores básicamente buscan vender sus productos al por mayor para liberar espacio en sus bodegas y poder seguir con el ciclo de abastecimiento con rapidez y contar con efectivo para el giro de sus respectivos negocios de manera pronta.

Es así, como tenemos a los principales proveedores de neumáticos y repuestos:

- **Emproservis Cía. Ltda.**
 - Esta empresa provee a Tecniruedas de neumáticos **Firestone y Bridgestone** mediante la importación a Ecuador y que cuentan con más de 634 distribuidores a nivel nacional. Están ubicados en Santo Domingo en la provincia con el mismo nombre.

- **Maxximundo**

- Es una compañía limitada que fue establecida en el 2008 consolidándose como una empresa que importa y comercializa llantas **MAXXIS** en el Ecuador. Poseen productos y servicios de excelente calidad y actualmente son representantes exclusivos de la marca de vehículos GREAT WALL para el austro del país. (web, 2014). Están ubicados en la Av. Gonzáles Suárez y Gonzalo Zaldumbide en la ciudad de Quito.
- Esta empresa también provee a Tecniruedas de neumáticos Maxxis en especial, entregando sus productos a un costo preferencial.

- **El Genuino repuestos**

- Es una empresa ubicada en la Av. 6 de diciembre y de los Álamos en la ciudad de Quito. Esta compañía provee de repuestos y lubricantes para todos tipo de vehículos a precios muy cómodos e inclusive a un costo preferencial para Tecniruedas.
- La ventaja de este proveedor es que cuenta con varios puntos de distribución, en especial al norte de la ciudad. La más cercana al taller de Tecniruedas es en la Av. De la Prensa y Av. Del Maestro, siendo muy ventajoso para responder emergencias de abastecimiento.

En el caso de repuestos, debe ser un proveedor que nos otorgue condiciones óptimas para la compra de los repuestos y tratos de abastecimiento que cumplan los requerimientos del movimiento diario del negocio. De preferencia estos proveedores deben ser locales y

ubicados cerca de las instalaciones para alguna eventual emergencia de requisición de algún repuesto. Deben existir condiciones de pago beneficiosas para ambas partes y en lo posible servicio a domicilio para no perder tiempo en desplazamiento y transporte de algún repuesto. Cabe mencionar que se debe conseguir proveedores de repuestos que estén ubicados cerca del taller, ya que otorgará tiempos de espera mucho más cortos y soluciones inmediatas en caso de cualquier eventualidad.

De la misma forma deben existir proveedores de lubricantes y filtros que en la medida de lo posible mantengan abastecida la bodega de las instalaciones, otorguen beneficios y facilidades de pago. En caso de que se necesite tercerizar algún servicio como rectificaciones o enderezadas, trabajos de pintura, tapicería o *detailing*; se debe contar con talleres especializados y facilidades de pago, así como costos especiales para talleres automotrices. Lo importante a tomar en cuenta en estos proveedores es el poder de negociación ya que, si otorgan descuentos o beneficios, se enviarán más automóviles otorgando un beneficio a largo plazo mutuo. Actualmente el servicio de mantenimiento de la maquinaria del taller es realizado con técnicos especializados y son servicios muy ocasionales ya que solamente se los realiza 1 o 2 veces al año.

En el caso de compañías de seguros es sumamente importante contar con pólizas, para prevalecer cualquier eventualidad de los vehículos de los clientes, ya que entregará un diferenciador que saldrá a denotar al momento de cualquier problema dentro de las pólizas establecidas. También se deben tomar en cuenta instituciones financieras que provean con mecanismos y facilidades de pago como máquinas de datafast para el pago con tarjetas de crédito.

Clientes

Dentro de los potenciales clientes encontramos:

- Transporte pesado,
- Flotas de vehículos o vehículos de personal administrativo (empresas),
- Conductores profesionales de vehículos comerciales o de transporte, y
- Conductores particulares.

Transporte pesado

Existen alrededor de 73.858 vehículos dentro de la provincia de Pichincha, para lo cual se considera que la mayor parte de estos están dentro del distrito metropolitano de Quito, por ser la capital de la provincia y también del país. (Ecuador A. d., 2018).

Estos usuarios trabajan con su vehículo y dado que ponen al mismo bajo fuertes condiciones de carga y distancias a recorrer, deben contar con un taller mecánico que se encargue del mantenimiento preventivo o correctivo, por el cual se vuelven clientes potenciales. Se debe tomar en cuenta el grado de especialización de los técnicos automotrices para reparar correctamente estos vehículos ya que son motores más complejos.

Este tipo de cliente suele acudir a sus talleres de confianza o que mantienen alguna buena experiencia respecto a servicio, buen precio, rapidez y comodidad.

Flotas de vehículos

Las empresas que cuentan con una flota de vehículos para las labores de transporte, logística y movilización suelen requerir mantenimientos que alarguen la vida útil como activo fijo y evitar que se deprecien lo mínimo por su uso. Sin dejar de lado los vehículos del personal administrativo que serán tomados en cuenta para planes de mantenimiento corporativo.

En este caso, se tomó el dato de van 's, proporcional a la cantidad de vehículos registrados en la provincia de Pichincha; dando aproximadamente 206.253 vehículos que pueden ser considerados como flota de vehículos empresariales, destinados a un uso exclusivamente comercial. (Ecuador A. d., 2018).

Es un cliente claramente potencial ya que, al utilizar sus vehículos, ellos requieren, el retiro de los vehículos de sus respectivas instalaciones para realizar mantenimiento y posteriormente coordinar la entrega de estos para evitar tiempo improductivo, el cual puede ser aprovechado de mejor manera.

En cuanto a flotas de vehículos, estos clientes suelen solicitar talleres autorizados con costos convenientes y con respaldo técnico. Prefieren talleres que ya tengan experiencia en trabajar con otras compañías que mantienen flotas de vehículos.

Conductores profesionales.

En este caso el cliente serán los conductores que tengan vehículos de uso comercial o de transporte, de carga o de pasajeros. Los mismos necesitan ante todo prevalecer la vida útil de su motor y las condiciones necesarias para que se desempeñen de forma correcta.

Estos suelen acudir a talleres informales, de amigos o conocidos para realizar sus mantenimientos; cuando en realidad no son los talleres apropiados para reparar vehículos de este tipo que, a la hora de la verdad, se vuelve crucial una correcta reparación, a tiempo en el caso de ser preventivo y con repuestos de calidad, así como mano de obra calificada en caso de ser correctivo y dar solución pronta a las diferentes problemáticas, siempre otorgando garantía.

Este cliente en especial, solicita siempre costos bajos y rapidez ya que pierden dinero cada vez que su herramienta de trabajo está detenida por algún inconveniente mecánico. Cuentan con talleres elegidos en base a su experiencia o recomendación de sus colegas. Suelen buscar promociones y beneficios a futuro para volver a un taller.

Conductores particulares

Todo conductor que adquiere su vehículo busca cuidar su inversión de la mejor manera, pero usualmente no acuden a los talleres autorizados por los elevados costos de mantenimiento y repuestos. Suelen acudir de igual manera a talleres informales de referidos o conocidos, pero no suelen cumplir con ciertos parámetros para lo cual, los clientes suelen regresar para realizar una queja o pedir que sea reparado otra vez el mismo problema, lo cual acaba con la paciencia del cliente y su valioso tiempo.

Este es un cliente potencial ya que se puede ofrecer planes de mantenimiento preventivo para evitar cualquier problema en un futuro y garantizar la vida útil del motor, a precios convenientes y siempre pensando en la comodidad del cliente. Estos clientes buscan promociones, costos bajos y personalización en cada servicio. Suelen confiar en recomendaciones de sus conocidos o allegados y están en constante búsqueda de algún taller que brinde beneficios por fidelización.

En este campo de conductores profesionales y particulares, se tiene un dato en concreto del número de vehículos livianos a nivel de la provincia de Pichincha: 320.802 vehículos que su mayor parte debe estar concentrada en Quito. (Ecuador A. d., 2018).

Productos Sustitutos

El mantenimiento de los vehículos es crucial para mantener y hasta mejorar la vida útil del automotor y cuidar la inversión realizada. El mismo servicio, no puede ser sustituido, a menos que se trate de mecánicos informales que reparan vehículos en sus talleres improvisados o como es el caso de algunas vulcanizadoras que brindan sus servicios en la vía pública. Ellos al no contar con ningún aval tecnológico y aunque su conocimiento sea el pilar más importante, no representa ninguna garantía del servicio prestado, pero vale la pena mencionarlo, ya que estos mecánicos prestan sus servicios por costos muy bajos.

Amenaza de nuevos entrantes

El aspecto más importante a la hora de considerar el ingreso de nuevos competidores es la tecnología y la experticia de los técnicos al usar esta tecnología, los cuales es esencial contar con personal técnico preparado no solamente en mecánica, sino que también en servicio al cliente. Por otro lado, es muy fácil entrar al mercado, pero resulta complicado conseguir beneficio ya que es bastante la competencia en este sector y sobre todo abunda la confianza establecida por experiencia en talleres ya consolidados. La costosa maquinaria que se necesita para implementar los servicios a ofrecer es la barrera más importante, en otra perspectiva, también el espacio físico es indispensable ya que se debe trabajar en lo posible al mismo tiempo en varios vehículos y que aun exista espacio para transitar por las instalaciones.

2.3. Análisis FODA

“La sigla FODA, es un acróstico de fortaleza (factores positivos con los que se cuenta), oportunidades (aspectos positivos que se pueden aprovechar), debilidades (factores negativos que se deben eliminar o reducir) y amenazas (aspectos negativos externos que pueden obstaculizar el cumplimiento de nuestros objetivos)”. (Águeda, 2002).

Esta herramienta está enfocada en la evaluación general y el análisis de las fortalezas y debilidades del entorno interno de la compañía, así como las oportunidades del sector y las amenazas que están presentes. Se ha escogido esta herramienta dado que entrega un diferencial enorme a las actividades de la empresa y permite identificar aspectos importantes para su operación.

“Una oportunidad de marketing es un área de necesidad e interés del comprador, que una empresa tiene alta probabilidad de satisfacer de manera rentable. Una amenaza del entorno es un desafío que representa una tendencia o desarrollo desfavorable que, sin una acción defensiva del marketing, puede conducir hacia menores ventas o ganancias.” (Keller, 2012).

Tabla 5. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<div> <div></div> </div> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Maquinaria moderna y diagnóstico computarizado. ☐ Servicio integrado y completo a cada vehículo. ☐ Ventaja en conocimiento técnico del jefe de taller. ☐ Variedad de herramientas. ☐ Disponibilidad de espacio físico. ☐ Beneficios adicionales para clientes por cada mantenimiento. ☐ Chequeo de diagnóstico al arribo del cliente. ☐ Respaldo de Bridgestone. 	<div> <div></div> </div> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Falta de personal de atención al cliente. ☐ No existe conocimiento técnico del personal en general. ☐ Personal sin predisposición al servicio. ☐ Nulo servicio postventa. ☐ Ausencia de imagen del taller en el mercado. ☐ Deficiente control de calidad. ☐ Poca promoción y publicidad. ☐ No se mantiene status en redes sociales.
Oportunidades	Amenazas
<div> <div></div> </div> <ul style="list-style-type: none"> ☐ El vehículo es un bien necesario para la población. ☐ Reformas e incentivos para el pago de tributos. ☐ La ubicación del taller es beneficiosa junto a vía muy transitada. ☐ Cercanía de proveedores de repuestos y lubricantes, así como servicios. ☐ Los clientes buscan confianza y beneficios para fidelizarse. ☐ Aprendizaje técnico de nuevos vehículos que ingresan al mercado. ☐ Empresas buscan convenios para mantenimiento de sus flotas de vehículos. ☐ Comercio electrónico sin intermediarios. 	<div> <div></div> </div> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Clientes eligen a donde ir, en base a calificaciones en redes. ☐ Imagen consolidada de la competencia. ☐ Abundancia de talleres de servicios. ☐ Problemas macroeconómicos que impactan al poder adquisitivo. ☐ Clientes prefieren talleres consolidados con experiencia. ☐ Existencia de técnicos extranjeros como nuevos competidores potenciales. ☐ Calificación en redes puede ser contraproducente.

Elaborado por: Andrés Ruiz Arguello

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1. Investigación Cualitativa

Para la investigación cualitativa se ha decidido realizarla por 2 partes. La primera consiste en una entrevista con el Ing. Wilson Morán Flores, con amplio conocimiento y trayectoria profesional en el sector automotriz y gerente de “Servicentro Servicios Automotrices” con 22 años de presencia en el mercado; el mismo que conoce sobre las tendencias actuales y hacía donde va el sector. Y, por otro lado, a Ing. Mauricio Ruiz, con 6 años de experiencia en el sector automotriz, especializado en refacciones y planes de mantenimiento; gerente de M-A Motor. Estas entrevistas se encuentran enfocadas en las fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas, así como el entorno a nivel macroeconómico del país y a nivel interno del sector de reparaciones automotrices. Para después, enfocarse en el cliente y su comportamiento promedio, así como proyecciones a futuro.

La segunda parte es un focus group, en el cual se identificará los intereses, experiencias, expectativas y sugerencias en información relacionada con todo lo que envuelve a un centro de servicios automotriz.

3.1.1. Entrevista

“Este tipo de entrevistas con ejecutivos implica entrevistar a personas de negocios en sus oficinas respecto de productos o servicios.” (McDaniel, 2016).

Esta herramienta ha sido escogida por que brinda información real del sector de una fuente confiable, la misma que se encuentra trabajando al menos 5 años y dado que estos expertos conocen a fondo su negocio, los hallazgos son de suma importancia para este trabajo de investigación.

Se estableció un modelo de entrevista, el cual puede ser revisado en el siguiente anexo:

Anexo D. Formato de entrevista

En la entrevista brindada por el Ing. Morán relata varias experiencias y anécdotas del transcurso de los años en su negocio. En primer lugar, él supo hablar como idea principal que al cliente le gusta asistir a un taller donde le realicen todo tipo de reparaciones. También cuenta que el sector ha experimentado cambios gracias a la economía del país, ya que el gobierno ha sacado del presupuesto del bolsillo ecuatoriano el rubro de reparaciones y mantenimiento de los vehículos. Cuenta que últimamente es más factible comprar un auto nuevo que adquirir un auto usado.

Antes, sus clientes se acercaban a solicitar que se le realice algún mantenimiento para precautelar la vida útil del vehículo; ahora los tiempos han cambiado y detalla cuando clientes se acercan con su vehículo en wincha.

La primera pregunta fue enfocada en las reformas actuales que el presidente Lenin Moreno ha implementado y que afecten al negocio como tal. El ejemplifica contando que dentro de su nómina existían 25 empleados, atendían más de 200 vehículos y facturaban alrededor de \$40.000 todo en cada mes, pero en la actualidad, menciona que atienden 75 vehículos al mes y son 10 empleados, esto es debido al incremento del desempleo y expresó que mientras que el gobierno como tal ordena cumplir con todas las obligaciones tributarias, este no entrega ningún incentivo para seguir con operaciones que den frutos.

A continuación, se preguntó sobre la cultura de la gente y su influencia directa con el negocio. Él menciona que el consumidor necesita un taller eficiente y con precios al alcance del bolsillo. Comparó sus servicios con el de un concesionario y cuenta que ellos se demoran 2 a 3 días mientras que en su centro de servicios se realizan los trabajos en 1 día.

La siguiente pregunta trata sobre identificar las oportunidades en el sector, a lo cual él responde que existe una oportunidad muy grande en el concurso de compras públicas y ser taller autorizado de los vehículos del gobierno, pero indica que es una espada de doble filo ya que muchas veces toman un contrato y lo cumple, pero el pago por los servicios no llega casi nunca, mucha gente ha quebrado por confiar en el este sistema, invirtiendo en sus instalaciones por medio de créditos bancarios. El hace una acotación que vale la pena mencionar sobre los talleres automotrices, el taller debe ser muy estratégico y focalizado en identificar un nicho de mercado y tratar de centralizar la atención hacía el mismo. Se habla sobre la importancia del recurso humano y tecnológico para lo cual, el entrevistado menciona que van a la par ya que el recurso humano no funciona sin tecnología y viceversa.

Después se conversó del proveedor, el cual debe entregar producto de calidad, rapidez en el suministro y el plazo para el pago correspondiente. Menciona que el ciclo de pago al proveedor ha ido ajustándose de pagar a los 30 días, y en la actualidad se paga a 15, 30, 45 y 60 días de pago acordado por ambas partes.

Como siguiente tema de la entrevista se habló sobre la competencia como tal, cuenta que es un sector amigable que hasta comparten experiencias y se tercerizan servicios entre ellos. Menciona además que se diferencian conforme al sector que atienden como solo conductores profesionales o flotas empresariales, pero comentó que hay talleres que ofrecen lo que no pueden cumplir abusando del desconocimiento del cliente sobre las partes mecánicas, pero no lo menciona en ningún ánimo en especial, él sabe que eso no se cumple y supo indicar que no le afecta.

Entre sus fortalezas, menciona que son eficientes y realizan en menos tiempo muchos servicios que cualquier taller se demoraría más de lo normal, y el precio lo hacen destacar porque trata de ser flexible con el bolsillo de sus clientes.

Como oportunidades y proyecciones al futuro, él especificó que está bastante positivo a lo que se viene en especial a los incentivos de las inversiones y a que los clientes retomen la actitud de mantenimiento preventivo para sus vehículos antes que sean correctivos.

Señala que una buena oportunidad para el futuro es el enfoque a los vehículos eléctricos e híbridos ya que están convirtiéndose en tendencia dentro del mercado ecuatoriano. Pero, por otro lado, mantiene malas experiencias con la reparación de vehículos híbridos dado

que es muy costoso el mantenimiento o el remplazo de sus piezas. El consumidor prefiere vender sus vehículos, aunque sea un hecho la pérdida del dinero invertido en la compra de su vehículo contra el valor de reventa.

Apunta que su consumidor promedio es una persona de clase media y media-alta, así como clientes que mantienen una flota de autos. Su cartera de clientes pasa a captar más mercado cuando la experiencia brindada al cliente es excepcional, para lo cual, el cliente comenta sobre su satisfacción con sus allegados.

Entre sus estándares para la selección de un proveedor el señala que trabajan bajo entregar garantía al cliente confiando en los repuestos e insumos de calidad otorgados por sus proveedores de confianza. Indica que si el gobierno empieza a realizar incentivos para empleo y apoyo fiscal los años serán mejores, aunque no son prometedores.

Esta entrevista ayuda mucho a entender la situación actual del país en cuanto al dinero que recibe el trabajador como salario y dueño de un vehículo ecuatoriano. Se entiende que él, prioriza su dinero ganado con mucho esfuerzo en necesidades básicas, pero a la hora de destinar dinero al mantenimiento de su vehículo trata de solucionar las reparaciones que requieren urgencia y se pospone el resto. También alude al tipo de consumidor promedio, que prefiere un servicio rápido y de excelente calidad, con repuestos asegurados. Apunta que lo que le ha hecho triunfar en tiempos prósperos es la garantía y la rapidez con la que realiza varias refacciones al mismo tiempo. Así, los resultados obtenidos permiten conocer sobre las preferencias del consumidor a la hora de realizar reparaciones en su vehículo y como es su comportamiento en cuanto a la prevención y en caso de ser necesario la corrección de problemas mecánicos. Se halla que

es idóneo encontrar proveedores con políticas flexibles de pago, así como generar un acuerdo con los mismos para beneficio mutuo. Algo bastante destacable es lo que menciona el entrevistado en cuanto a satisfacción del cliente, dado que se vuelve determinante para fidelizar al cliente atendido y en base a su experiencia, captar más clientes.

Además, se realizó otra entrevista a Mauricio Ruiz, gerente de servicios en M-A motor, el cual realiza todo lo que se refiere a servicios y también brinda productos por medio de una red de talleres asociados que prestan servicios de acuerdo con la exigencia de los clientes. Tienen una experiencia de 6 años en el sector y realizan desde mantenimientos correctivos hasta planes de mantenimiento preventivo, enderezada, pintura, cambio de repuestos, manejo de flotas. Mauricio no considera que existan reformas relevantes para su giro de negocio. En relación con la cultura de la gente menciona que en cuanto a la reparación preventiva esto varía un poco depende del sector de la ciudad, por ejemplo: en el norte de la ciudad la gente dedica más de su tiempo y recursos al mantenimiento de sus vehículos. Pero en el sur el negocio se vuelve más rentable porque se maneja más efectivo.

En cuanto a la cultura en general la gente, menciona, que no tiene una planificación de mantenimiento preventivo y hacer lo que dice su mecánico de confianza. Esto sería mucho menos costoso si la cultura de la gente cambiaría si agendará los mantenimientos preventivos.

Menciona además que cuando los clientes tienen malas experiencias en los concesionarios ya que, por tanta afluencia de vehículos, estos no son reparados a detenimiento, causando que visiten talleres especializados.

Algo muy importante que menciona es la interacción con los proveedores, ya que cuenta que siempre y cuando el proveedor sea sincero en cuanto a la oferta que mantienen de repuestos, estos pueden alternar entre calidad y precio, para entregar al cliente muchas opciones ajustadas a su presupuesto.

Menciona también que independientemente de la competencia, el asegura la calidad de las reparaciones al contar con talleres especializados en diferentes servicios. Identifica además que mientras sería una buena oportunidad capacitar a los técnicos en mantenimiento para vehículos eléctricos, los manuales de reparación no son accesibles al momento, pero este tema está acercándose bastante rápido a la realidad.

Se puede evidenciar que los expertos conocen su sector y el desenvolvimiento del cliente en cuanto a sus preferencias y exigencias, pero lo que sale a denotar en esta entrevista son las estrategias otorgadas en cuanto a planificación de mantenimientos como un valor agregado ya que facilita al cliente agendar con tiempo sus visitas y evitar pérdida del valor comercial del vehículo por refacciones.

3.1.2. Focus Group

“La meta de la investigación con grupos de enfoque es conocer y comprender qué dice la gente y por qué. La intención es saber qué piensan de un producto, concepto, idea u organización; cómo encaja eso en su vida, y su involucramiento emocional con ello. (...) los grupos de enfoque tienen como idea que una respuesta de una persona será el estímulo para otra, generando así una interacción de respuestas que rendirá más información.” (McDaniel, 2016).

Se ha escogido esta herramienta ya que permite conocer al consumidor promedio en diferentes aspectos y estilos de vida, entregando información valiosa para definir estrategias.

Se realizó un formato de focus group con las preguntas para el grupo y la lista de asistentes, así como el lugar y la hora donde esta técnica fue realizada, y puede ser encontrada en el siguiente anexo:

Anexo C. Formato de Focus Group

El focus group fue realizado en las oficinas de Tecniruedas, el día 22 de diciembre del 2018 a las 13:00 con duración de una hora. Al focus group asistieron 6 personas, 2 mujeres y 4 hombres, los cuales son conductores de sus vehículos particulares y a cambio de su ayuda serán recompensados con descuentos en sus próximas visitas al taller automotriz, mientras que las personas que conforman Tecniruedas tienen la motivación de identificar mejor a su cliente potencial y además presenciar una técnica de investigación como esta.

Los asistentes fueron Iván Jaramillo de 61 años (Tecnólogo en construcciones civiles, independiente), Pablo Lalama de 28 años (Gerente de una productora audiovisual “Monomurmur”) escogido por la faceta de cliente y usuario habitual de un vehículo, Alejandra Jaramillo de 29 años (Ejecutiva de cuentas en taller automotriz “Faicomotriz”) elegida por su experticia en el sector automotriz y por ser parte de la competencia, Alexandra Salazar de 39 años (cliente habitual de Tecniruedas), Anahí Córdova de 25 años (Ejecutiva de cuentas en Ferluan Cía.. Ltda.) escogida como cliente recurrente y usuario de un vehículo para laborar, Germán Salazar de 45 años (Médico traumatólogo/ortopedista y accionista de Tecniruedas), y Gabriela Torres de 25 años (control de calidad en Baker Hughes) escogida por ser cliente de un plan corporativo.

La sesión empieza y se hace una pequeña introducción de cada uno de los integrantes del grupo para después iniciar con preguntas que buscan obtener información sobre los intereses y preferencias de los talleres automotrices, así como los servicios que más frecuentan y las expectativas que mantienen de un taller nuevo.

Las preguntas que se realizaron fueron las siguientes:

1. ¿Tienen vehículo?; y si es que es así, ¿quién se encarga del mantenimiento?
2. ¿Cada cuánto visitan un taller automotriz?
3. ¿Qué detalle es el que sobresale en la atención de su taller preferido?
4. ¿Qué servicios le gustaría que oferte su taller de preferencia?
5. ¿Qué aspectos considera, antes de visitar un nuevo taller?
6. ¿Ha existido algún inconveniente que no fue de su agrado en el taller que concurre?

Los resultados son los siguientes.

En la primera pregunta, la mayoría de los asistentes tienen actualmente un vehículo y un participante en especial detallo que el mantenimiento correspondiente es realizado mediante cita en su concesionario y una persona va a recoger el vehículo en donde el cliente lo prefiera; mientras que, por otro lado, los demás participantes mencionaron a su taller de preferencia.

En la segunda pregunta, los asistentes supieron manifestar que normalmente acuden al taller cada vez que un problema mecánico surge, o proceden a llamar una grúa o a solicitar ayuda algún familiar para remolcar su vehículo en caso de así requerirlo. Al momento de pedir que se defina un periodo de tiempo en el cual visitan a un taller, la mayoría coincidió en 1 vez cada 2 o 3 meses, mientras que un asistente menciona que acude 1 vez al mes para verificar el estado de su vehículo. Además, una persona se refirió a su seguro de asistencia vial el cual le cubre cualquier eventualidad los 365 días del año y en especial cualquier auxilio mecánico.

En la tercera pregunta, hubo mucha controversia ya que no lograban coincidir en 4 aspectos en general: la atención al cliente, el costo, el tiempo de entrega y la garantía. Hubo un gran debate, generado por el moderador, al momento de escoger el costo y la garantía para lo cual, se llegó a un consenso que mientras exista garantía de por medio el impacto del costo se minimiza.

En la cuarta pregunta, sobre los servicios que gustaría a los participantes que sean ofertados por su taller, estos, indicaron que están contentos mientras todos los problemas suscitados en el vehículo, puedan ser solucionados en un solo lugar y que no se pierda tiempo en el traslado de los clientes.

En la quinta pregunta, los participantes mencionan que su atención es atraída por tres aspectos muy importantes: el que existan promociones a simple vista en la fachada del

taller, en la concurrencia de vehículos dentro del taller y a la presentación del personal técnico, así como la limpieza del lugar. Un participante acoto que no entraría a un taller que el suelo del lugar este cubierto por tierra o gravilla ya que, en el caso de requerir un lavado del vehículo, este saldría sucio solamente por cruzar las instalaciones, además acoto que al observar el suelo define su decisión de entrar o no hacerlo.

En la última pregunta, los asistentes concuerdan con un problema en especial: la garantía. Entre varias experiencias, los participantes mencionan que prefieren pagar un poco más, siempre y cuando puedan regresar al taller si no están contentos con las reparaciones y además mencionan que les gustaría mantener algún beneficio especial por regresar al taller, ya que al existir tantos talleres automotrices prefieren obtener beneficios al cual concurren habitualmente.

Los hallazgos son bastante valiosos, ya que se descubrió comportamientos interesantes, como el agendar cita con concesionarios para la reparación o mantenimiento que el vehículo del cliente necesite, además de identificar que hay también inclinación hacía permitir que un técnico retire el vehículo del lugar de preferencia del consumidor. Se menciono además que normalmente los consumidores acuden a sus talleres cuando surge un problema mecánico y sale a relucir que el cliente visita 1 vez cada 2 o 3 meses el taller y hasta 1 vez al mes dependiendo del cliente. Hay ciertos aspectos que se debe tomar en cuenta como la atención al cliente, el costo de los servicios y el tiempo en resolver los problemas mecánicos, pero todos estuvieron de acuerdo en que la garantía es esencial para volver a un taller sin importar el precio que el cliente haya pagado. Así también destaca la forma en la que los clientes deciden entrar a un taller como promociones vistosas, concurrencia y número de vehículos que están en el taller y la presentación de los mecánicos, así como su imagen.

3.2. Investigación cuantitativa

3.2.1. Observación

“Proceso sistemático de registrar patrones de ocurrencias o conductas sin normalmente cuestionar o comunicarse con las personas implicadas. Los compradores misteriosos se usan para reunir datos observacionales sobre una tienda y para recolectar datos sobre interacciones cliente-empleado” (McDaniel, 2016).

En esta técnica de investigación se escogió para identificar aspectos importantes que talleres consolidados utilizan como estrategias para generar impacto en la mente del consumidor, así, se utilizó una guía para calificar al establecimiento bajo el ser un cliente misterioso y puede ser encontrada como el siguiente anexo:

Anexo A. Guía de observación

Para complementar la investigación del presente trabajo se realizó una observación como cliente fantasma a una mecánica con más de 15 años de experiencia llamada “Carwalk Catalizadores” ubicado en la Av. El Inca y los Madroños. Cuando se llegó al lugar, se evidenció que el taller es bastante grande con una capacidad de 6 vehículos para ser arreglados al mismo tiempo. Cuenta con una oficina pequeña y funciona adicionalmente como bodega, aunque la publicidad fuera del local no es lo suficientemente vistosa tampoco es llamativa, las gigantografías que mantienen en la fachada llaman un poco la atención mencionando 2 marcas de neumáticos grandes y consolidadas en el mercado. El dueño del taller, llamado Diego Muñoz, me supo indicar que el giro principal del negocio era la venta de llantas y su respectivo enllantaje. Al paso del tiempo tuvo que acomodarse

al mercado y decidió ofertar más servicios mecánicos de reparación contratando 2 mecánicos adicionales.

Figura 10. Fachada de taller Carwalk Catalizadores



Fuente: Andrés Ruiz Arguello

Cuentan con 3 elevadores de automóviles y 2 mecánicos en el taller además del dueño del lugar que también realiza trabajos técnicos.

Se mantuvo una conversación amable y siempre respetuosa con el dueño del lugar. Alude que el sábado es el más fructuoso ya que se dan la mayor cantidad de vehículos y que permite pagar a los mecánicos. Se converso con el mecánico que realizo una alineación del vehículo y el indica que 10 vehículos suelen visitar sus instalaciones mientras que entre semana los conductores profesionales de taxis visitan el taller con mayor frecuencia, atrayéndolos con promociones en días de la semana y precio especial para los mismos clientes, también cuenta que la alineación y el balanceo son los servicios más realizados.

Figura 11. Alineación y balanceo en el taller Carwalk Catalizadores



Fuente: Andrés Ruiz Arguello

Algo muy importante que mencionó es que la consumidor promedio suele esperar mucho tiempo para realizar su revisión vehicular por lo cual en los meses de septiembre y octubre es lo que más se visita al taller para trabajos específicos para aprobar la circulación del vehículo en el distrito metropolitano.

Figura 12. Balanceo de neumáticos en el taller Carwalk Catalizadores



Fuente: Andrés Ruiz Arguello

Finalmente, como hallazgos podemos destacar los siguientes:

- Los servicios más demandados por los clientes es la alineación, el balanceo, el enllantaje y el lavado de los automotores.
- El día que más frecuentan sus clientes es el sábado ya que por temas laborales no pueden acudir entre los días de la semana y atiende un promedio de 40 vehículos semanales, siendo el sábado el que tiene más concurrencia.
- La energía con la que se recibe al cliente determina que la atención sea muy amena. El dueño del lugar atiende su taller y además es jefe de taller de este, determinando la calidad en la refacción realizada.

3.2.2. Encuestas

“Serie de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para cumplir los objetivos del proyecto de investigación; es un programa formalizado para recolectar información de encuestados. Se estandariza la formulación y secuencia de preguntas.” (McDaniel, 2016).

Esta técnica para recabar información ha sido escogida para conocer más a fondo al consumidor y su comportamiento en cuanto a precio de los servicios, promoción de estos y preferencias en cuanto al servicio obtenido. Esta encuesta se realizó mediante el aplicativo Google Forms, que es una herramienta disponible para realizar la encuesta desde cualquier dispositivo tecnológico. Los pilares de la presente encuesta están basados en el marketing mix.

3.2.2.1. Segmentación del mercado y cálculo de la muestra

La elección de un segmento es muy importante sobre todo para empresas que ofertan servicios talleres automotrices, ya que la competencia es basta. De la misma manera se busca aprovechar las oportunidades que surgen a través del comportamiento del consumidor.

Para esto, la información fue tomada de un estudio realizado por estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito, llamado “Caracterización de la intensidad media diaria y de los perfiles horarios del tráfico vehicular del Distrito Metropolitano de Quito”, ya que no existe información sobre el número de vehículos por sectores de la ciudad y

dado que la población es difícil de estimar en datos concretos y de acceso público. Este estudio entrega datos sobre la densidad de vehículos por administración zonal. Para lo cual, se escogió la cifra de **172.573 vehículos registrados**.

Tabla 6. Intensidad media diaria de vehículos por Administración Zonal

Administración Zonal	Tasa Motorización (vehículos por 100 habitantes)*	Habitantes (2010)**	Vehículos por Administración Zonal	Intensidad media diaria
La Delicia	14	351 963	83 913	2917
Calderón	15	162 915	41 615	1447
Norte - Eugenio Espejo	24	422 242	172 573	6000
Centro - Manuela Saenz	12	217 509	44 449	1545
Sur - Eloy Alfaro	12	429 112	87 690	3049
Quitumbe	11	319 857	59 916	2083
Tumbaco	14	157 358	37 516	1304
Los Chillos	15	166 812	42 611	1481
Total		2 227 768	570 282	

Fuente: artículo tomado de “Caracterización de la intensidad media diaria vehicular de Quito”

Es por lo que, tomando la información mencionada, se determina que la población será:
172.573 vehículos.

Tabla 7. Fórmula para determinar el tamaño de la muestra

Nvl Confianza	95%
Z	1,96
p	50%
q	50%
N (Tamaño de la población)	172573
Error máximo de estimación	5%
n	?

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{Z^2 * p * q + N * e^2}$$

Fuente: Investigación de mercados (McDaniel, 2016)

Con los datos proporcionados y luego de aplicar la fórmula, obtenemos **383** encuestas a ser realizadas.

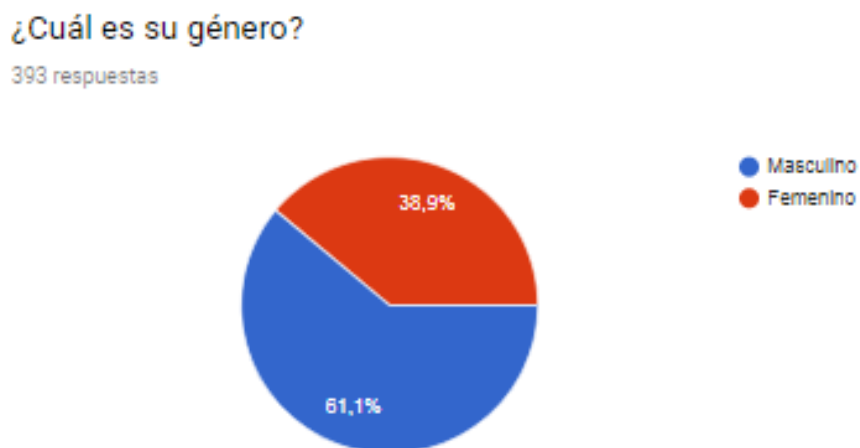
Se puede revisar el modelo de encuesta que se realizó en el siguiente anexo:

Anexo B. Modelo de encuesta

Se encuesta principalmente a personas entre 18 y 65 años de clase social media y media – alta que viven dentro de la ciudad de Quito o en sus valles; esto en orden para verificar si el consumidor tiene preferencias en cuanto a ubicación de su taller.

A continuación, un resumen de las respuestas obtenidas.

Tabla 8 Pregunta 1

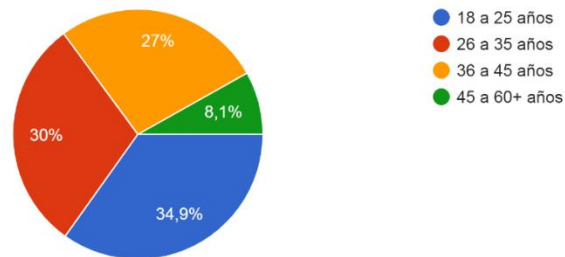


La mayoría de las personas encuestadas son de género masculino representado por el 61,1%% y, por otro lado, las personas de género femenino están conformadas por el 38,9%.

Tabla 9. Pregunta 2

¿Cuál es su edad?

393 respuestas

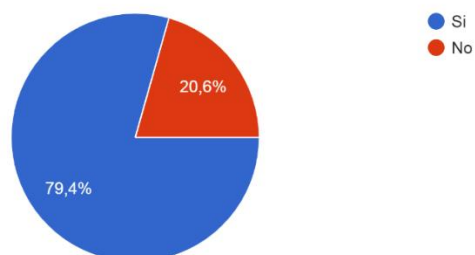


La mayor parte de las personas encuestadas son de 18 a 25 años con un 34,9%, son seguidos por personas de entre 26 a 32 años con 30% y finalmente las personas de 36 a 45 años con el 27%. Estos tres grupos de personas son representados por el 91,9%, por lo cual la conclusión es que tenemos a varios jóvenes y adultos, y será el mercado objetivo que nos enfocaremos.

Tabla 10. Pregunta 3

¿Posee un vehículo?

393 respuestas

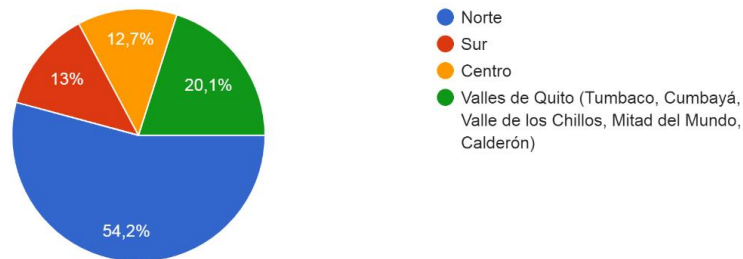


De las personas encuestadas, el 79,4% tienen vehículo y el 20,6% no poseen un vehículo. Por ende, más de la mitad de las personas entrevistadas, suelen recurrir a realizar alguna reparación a su vehículo en algún momento.

Tabla 11. Pregunta 4

¿Cuál es el sector donde vive?

393 respuestas

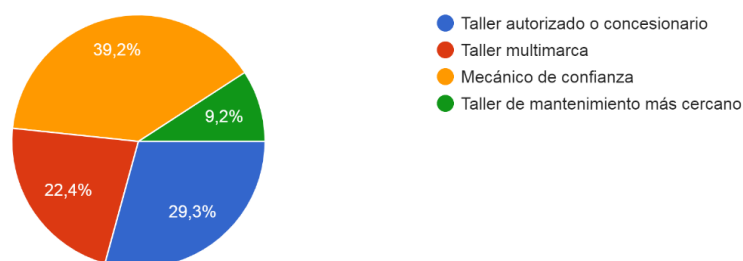


De los encuestados, el 54,2% viven en el Norte de la ciudad. Este dato es muy importante ya que directamente el segmento escogido es el norte de la orbe, para lo cual tendremos resultados bastantes precisos con esta encuesta para ser interpretados. Sin restar importancia, el segundo grupo considerable es las personas que viven en los valles de Quito, representados por un 20,1%.

Tabla 12. Pregunta 5

¿Taller automotriz que frecuenta?

393 respuestas



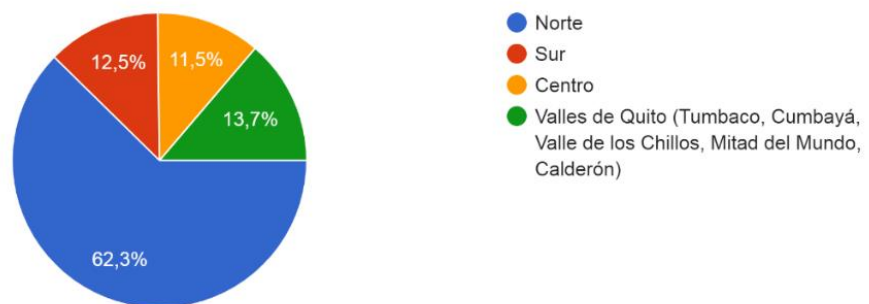
El 39,2% de los encuestados acuden a su mecánico de confianza, denotando que más de la mitad de los encuestados ya mantienen una alternativa para las reparaciones de su vehículo. Mientras que un 29,3% acude a talleres autorizados o en su gran mayoría a

concesionarios. Un 22,4% visita talleres multimarca para solucionar sus problemas con el automotor.

Tabla 13. Pregunta 6

¿Sector de Quito al que pertenece el taller que frecuenta?

393 respuestas

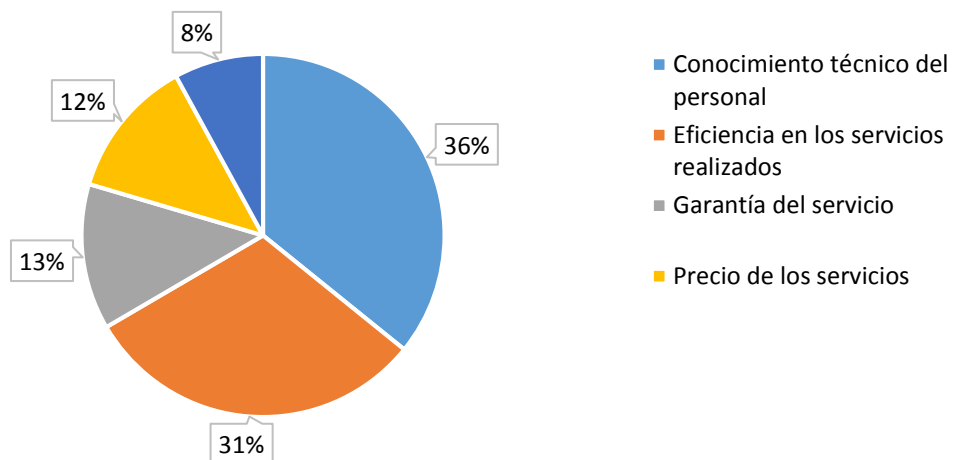


El 62,3% de los entrevistados reveló que visita su taller de preferencia ubicado en el norte de la ciudad, mientras que el 13,7% visita su taller ubicado en los valles de la ciudad. Destacando que gran parte de los entrevistados visita talleres ubicados en el norte.

Tabla 14. Pregunta 7

¿Qué le parece lo más importante al ser atendido?

383 encuestados

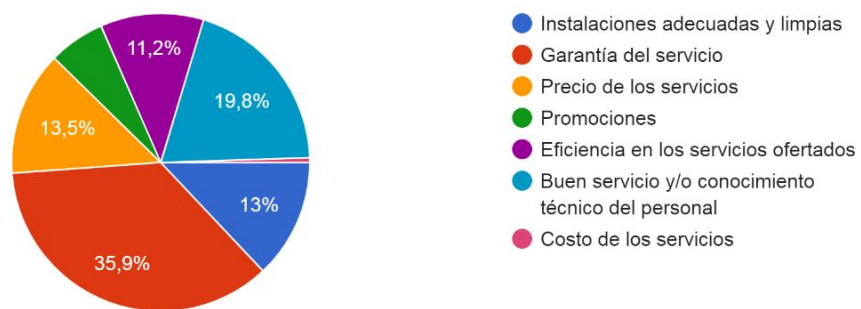


El 36% indico que lo más importante cuando son atendidos es el conocimiento técnico del personal, revelando que los consumidores les interesa en primer lugar, la experticia técnica de los mecánicos. Mientras que el 31% de encuestados considera importante la eficiencia en las reparaciones. El último grupo identificado por un 13% está representado por personas que buscan garantía. Cabe considerar un grupo de 12% de consumidores que están interesados en el precio.

Tabla 15. Pregunta 8

¿Qué es lo que le gusta del taller que frecuenta?

393 respuestas



Un 35,9% de clientes le agrada principalmente la garantía que otorga el taller que frecuentan. Por otro lado, con un 19,8% gusta de buen servicio y el conocimiento técnico del personal. A continuación, un 13,5% gusta de los precios que son ofertados y un 13% de instalaciones adecuadas y limpias.

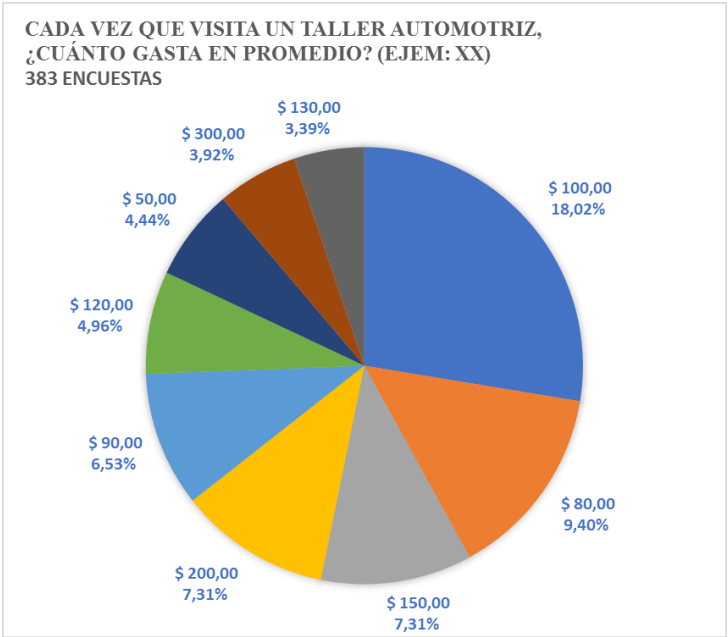
Por último, tenemos un 11,2% que gusta de la eficiencia en los servicios realizados.

Tabla 16. Pregunta 9



En esta pregunta, los encuestados tenían la opción de escoger diferentes variables. Los servicios más realizados son: el diagnóstico general es la primera opción más escogida con un 59,3% encuestados que están de acuerdo, el cambio de lubricantes y líquidos con un 58% esta como segunda opción. Por otro lado, el cambio de repuestos es la tercera opción más escogida con 52,9% de encuestados que concuerdan. Por último, la alineación y balanceo es la cuarta opción elegida, con 48,6% de encuestados en común.

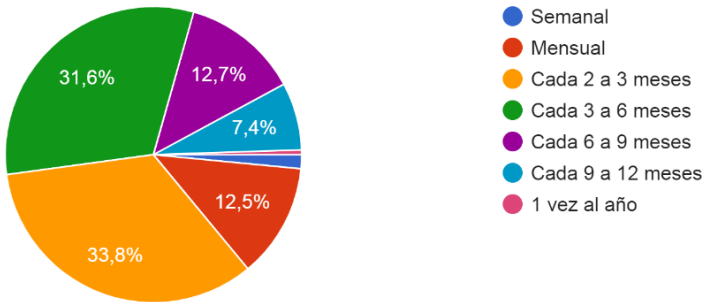
Tabla 17. Pregunta 10



En este caso el consumidor representado por el 18,2% de encuestados, gasta \$100 en cada visita. El segundo grupo está representado por un 9,4% que gasta \$80. El siguiente rubro considerable es el de \$150 por visita representado por un 7,3%, y con el mismo porcentaje, con el rubro de \$200.

Tabla 18. Pregunta 11

¿Cuál es la frecuencia con la que acude a su taller mecánico?
393 respuestas



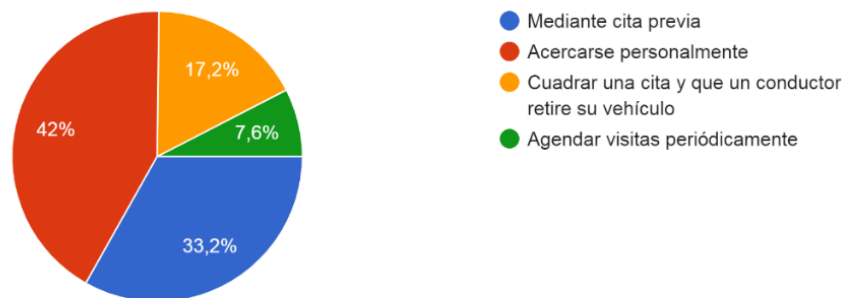
Un 33.8% de encuestados visita su taller cada 2 a 3 meses, mientras que el siguiente grupo que precede está representado por un 31,6% de encuestados que acude cada 3 a 6 meses

para alguna reparación. Y, por último, tenemos a dos grupos que vale la pena mencionar; un 12,7% prefiere visitar su taller mecánico cada 6 a 9 meses y un 12,5% lo hace de manera mensual.

Tabla 19. Pregunta 12

¿Cómo prefiere hacer su visita a su taller?

383 respuestas

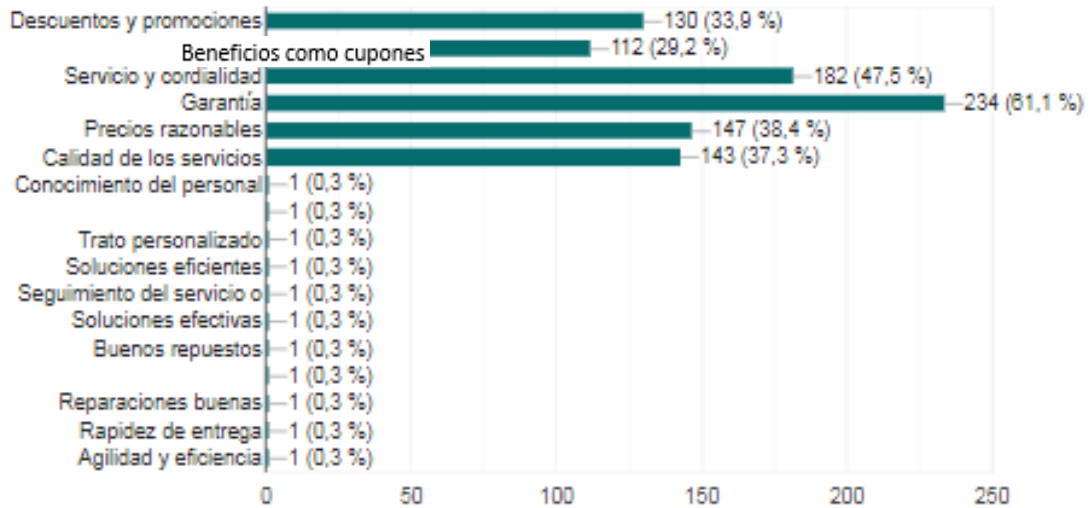


De los encuestados, un 42% prefiere asistir a un taller personalmente, lo cual denota una genuina preocupación por las refacciones a realizar. Mientras que el segundo grupo, representado por un 33.2% prefiere realizar una cita previa para acudir al taller en una hora determinada. Y por último tenemos a un 17,2% representado por los encuestados que suelen cuadrar una cita para que un conductor retire su vehículo y lo lleve a realizar su respectivo mantenimiento.

Tabla 20. Pregunta 13

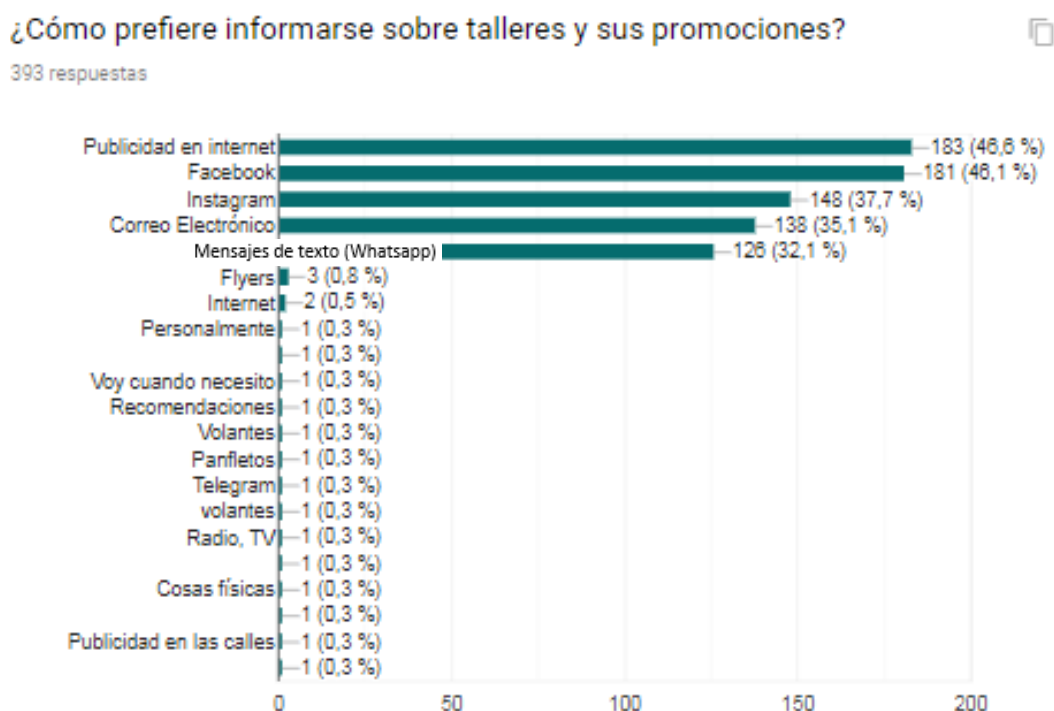
¿Qué hace que usted quiera volver a visitar un taller específico?

383 respuestas



Un 61.1% de encuestados vuelve a un taller determinado por la garantía sobre el servicio realizado. Mientras que un 47,5% regresa por la cordialidad y el servicio al cliente; y por último tenemos un 38,4% de encuestados que vuelve por precios razonables y un 37,3% que vuelve por la calidad de los servicios.

Tabla 21. Pregunta 14



Esta última pregunta, buscaba identificar los medios publicitarios donde gustaría al cliente informarse sobre talleres y sus respectivas promociones. Un 46,6% de los encuestados les gustaría informarse a través de publicidad en internet y un 46,1% le gustaría informarse en la red social Facebook, mientras que la tercera opción más escogida fue Instagram con un 37,7% de encuestados en común.

Como hallazgos principales tenemos que el 62% de los encuestados visitan talleres ubicados en el norte de la ciudad, lo cual es un buen indicador. El 36% de encuestados indica que lo más importante es el conocimiento técnico del personal. El 31% también frecuenta su taller por la eficiencia de los trabajos realizados y un 36% de los mismos encuestados menciono la garantía. Los servicios más realizados son con un 59% el diagnóstico general del vehículo y el cambio de lubricantes. El 18% de encuestados paga \$100 y por otro lado el 33% visita su taller de preferencia cada 2 a 3 meses. El 42% de

encuestados volverían al taller si se les otorga garantía y buen servicio. Y por último, el 46% de encuestados prefiere informarse sobre su taller y promociones.

3.3. Características de la oferta y la demanda

3.3.1. Oferta

Tecniruedas ofrece un servicio integrado de reparación de automotores con tecnología de vanguardia y realizando cada trabajo con calidad. Se entrega una gran cartera de servicios de mantenimiento preventivo y así mismo ofrece mantenimiento correctivo con todos los servicios complementarios. Entre los servicios tenemos la reparación de motores, manutención de los sistemas del vehículo, reemplazo de repuestos, alineación y balanceo electrónico, cambio de fluidos, nitrógeno y enllantaje, pulido de carrocería y faros, así como reparación de cajas de cambio, embragues y transmisión. Además, cuenta con un control de calidad de cada reparación para precautelar la integridad del conductor y su vehículo. También comercializa productos como neumáticos, aceites lubricantes, pastillas de freno y demás. Y se cuenta con capacidad instalada para atender hasta 8 vehículos diarios de los cuales 3 vehículos son los que realmente ingresan al taller.

Ahora, la competencia es vasta en este sector de mercado ya que existen diferentes talleres con diferentes nichos desde popular hasta especializado a ciertas marcas de prestigio. Aunque no todos los talleres mantienen tecnología de punta o personal capacitado, siendo estas dos variables determinantes para el éxito del negocio; suelen contar con una cartera

de clientes ya fidelizados y que gracias al “boca a boca” suelen encontrarse en condiciones favorables para captar clientes potenciales.

La oferta está conformada por 4.419 empresas registradas dentro de la urbe, que brindan servicios de reparación de vehículos; esta cifra entre 482 empresas grandes y 3937 MIPYMES hasta 2015. (Compañías, 2017).

Considerando un estudio realizado por 2 estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito, llamado “Caracterización de la intensidad media diaria del tráfico vehicular”; el mayor número de automotores, que contribuye al flujo de intensidad vehicular se encuentra dentro de la Administración zonal Eugenio Espejo (norte de Quito), siendo 172.573. (Dayana Vega, 2014).

Tabla 22. Intensidad media diaria de vehículos por Administración Zonal

Administración Zonal	Tasa Motorización (vehículos por 100 habitantes)*	Habitantes (2010)**	Vehículos por Administración Zonal	Intensidad media diaria
La Delicia	14	351 963	83 913	2917
Calderón	15	162 915	41 615	1447
Norte - Eugenio Espejo	24	422 242	172 573	6000
Centro - Manuela Saenz	12	217 509	44 449	1545
Sur - Eloy Alfaro	12	429 112	87 690	3049
Quitumbe	11	319 857	59 916	2083
Tumbaco	14	157 358	37 516	1304
Los Chillos	15	166 812	42 611	1481
Total		2 227 768	570 282	

Fuente: artículo tomado de “Caracterización de la intensidad media diaria vehicular de Quito”

Tabla 23. Porcentaje de representación de vehículos por Administración Zonal

Adm. Zonal	Vehículos registrados	%
La delicia	83.913	15%
Calderòn	41.615	7%
Eugenio Espejo	172.573	30%
Manuela Saenz	44.449	8%
Eloy Aflaro	87.690	15%
Quitumbe	59.916	11%
Tumbaco	37.516	7%
Los chillos	42.611	7%
Total	570.283	100%

Fuente: artículo tomado de “Caracterización de la intensidad media diaria vehicular de Quito”

Elaborado por: Andrés Ruiz Arguello

Se debe mencionar que mientras la capacidad instalada permite normalmente a los centros de servicios atender hasta 6 vehículos, las condiciones del mercado no facilitan el ocupar toda la capacidad, por lo tanto, en base a las observaciones y entrevistas realizadas se establece que los vehículos que ingresan a los talleres son bajo el 50% de la capacidad.

Es por esto, que se estimará la oferta de los talleres con la siguiente fórmula:

$$Q=n*p*q$$

Donde:

n = 4419 talleres multiplicado por el 30% de talleres ubicados en el norte de la urbe, dando como resultado 1326.

p = 101 establecido a través de un promedio ponderado basado en las encuestas, y,

q = 3 vehículos diarios por 240 días laborables, dando un resultado de 720.

n=	1326
p=	101
q=	720

Dando como resultado **\$90'404.904** de oferta total anual.

En el norte de la ciudad, existe gran cantidad de competidores directos como los mencionados en el segundo capítulo con similares características en lo que respecta al espacio físico, preparación tecnológica y talento humano. Otro tema que considerar es la inversión que se requiere para iniciar uno de estos talleres ya que suele desembocar en la búsqueda de un terreno lo suficientemente amplio, adecuaciones necesarias como oficinas, la compra e instalación de maquinaria especializada y abastecerse de insumos que se requieren para solventar los problemas mecánicos de los clientes.

Los proveedores pueden ser encontrados en varios puntos de la ciudad, por lo que es idóneo ubicar y entablar una relación comercial adecuada con buenos y flexibles periodos de pago. La ubicación del taller brinda una oportunidad de mercado ya que esta junto a una calle con tráfico constante y aumenta su afluencia en horas pico.

3.3.2. Demanda

Los clientes buscan un servicio de calidad con eficiencia en el servicio y que entregue garantía para que regresar sea factible, si no está satisfecho con las reparaciones realizadas. Generalmente el consumidor, -según revelo la encuesta- no es discriminado por su género ya que puede visitar el taller un hombre o una mujer. Estos servicios suelen ser necesitados por personas de entre 18 a 35 años principalmente, aunque mientras más sea la edad, hay un mayor sentimiento de protección del automotor y alargar su vida útil para no realizar otro desembolso por un nuevo vehículo.

El consumidor es normal que recurra a su mecánico de confianza o a un concesionario para su respectivo mantenimiento, buscando siempre garantía en el servicio y calidad, desde el servicio per se hasta los repuestos utilizados.

El mismo consumidor es una persona que gusta de la eficiencia en los servicios contratados, así como el buen servicio y la capacitación técnica del personal, ya que desea una explicación clara y directa de lo que se va a realizar o lo que su vehículo necesita. Cuando el consumidor visita un taller, la mayor parte del tiempo es por un cambio de aceite o reposición de líquidos necesarios para el funcionamiento óptimo del vehículo o para realizar el cambio de algún repuesto necesario como pastillas de freno por citar un ejemplo; gastando un promedio de \$101 dólares en cada visita.

Un cliente prefiere acercarse personalmente al taller de su preferencia o hacerlo mediante cita previa, esto cada vez que el auto necesita un mantenimiento correctivo y existen clientes que tienen una cultura preventiva y lo hacen en su mayor parte del tiempo cada 2 a 3 meses para cualquier refacción necesaria. Así, no se puede dejar de lado a los clientes corporativos, que mantienen una flota de vehículos los mismos que necesitan mantenimiento y estar listos para realizar sus actividades. Así se evitan pérdidas en el valor de los vehículos, así como tiempo ocioso y tiempo sin ningún movimiento.

La DEMANDA potencial es la máxima demanda posible que se pudiera dar para uno o varios productos en un mercado determinado, el objetivo principal es pronosticar o determinar cuál será la demanda o nivel de ventas del negocio. (López, 2014).

El número de vehículos está conformado por el estudio mencionado antes en el análisis de la oferta, que menciona que existen **172.573** vehículos registrados dentro de la Administración Zonal Eugenio Espejo (Dayana Vega, 2014). Por otro lado, las encuestas arrojaron 2 datos sumamente importantes como la frecuencia con la que los clientes visitan un taller automotriz, cada 2 meses; es decir, **6 veces al año**. Y, **\$101** como el gasto promedio que se realiza en cada visita, según revelan las encuestas realizadas.

Para lo cual la fórmula utilizada será:

$$Q=n*p*q$$

Donde:

n=	172573
p=	101
q=	6

Dando como resultado **\$104'579.239** de demanda potencial mensual de consumidores que residen en la ciudad.

El autor del presente plan de investigación ha decidido captar un **5% de la demanda insatisfecha**, dando como resultado: **\$5'228.962**.

4. ESTRATEGIAS DE MARKETING

4.1. Selección del mercado meta

Considerando que principalmente el presente plan está diseñado para el siguiente segmento de mercado final:

“Personas de 25 a 54 años que posean un vehículo, pertenezcan a un nivel socioeconómico de media y media alta que vivan en el norte de la ciudad de Quito, dentro de la administración zonal Eugenio Espejo”

4.2. Posicionamiento

La investigación de mercados ha permitido determinar diferentes enfoques para ser reconocidos como un taller referente en el norte de la ciudad de Quito, reconocido por la atención al cliente y la garantía otorgada; siendo crucial este aspecto para fidelizar al consumidor y retener a nuevos clientes potenciales, para lo cual y con la información recolectada, se procederá a brindar ciertas estrategias:

- Entregar un servicio de primera con verificación de calidad, con tecnología de punta, personal calificado que podrá ser identificado con uniformes que utilicen la imagen del taller.
- Ofrecer cursos gratuitos a través de redes sociales de mecánica básica para atraer nuevos consumidores, por ejemplo, cambio de neumáticos y reparaciones de emergencia.

- Los repuestos utilizados deben ser certificados y probados con el cliente presente, así como también entregar un folleto con los términos de garantía para que, en caso de no obtener un cliente satisfecho por el trabajo realizado, este pueda acudir por información y solución a las refacciones.
- La encuesta reveló que el 20% de los encuestados residen en los valles de alrededores a Quito, por esto, los clientes que visiten el taller automotriz y que residan en estas zonas, obtendrán descuentos en mano de obra.
- Realizar un curso de neuromarketing y lenguaje corporal a cargo del jefe de taller que sepa identificar las necesidades de los potenciales clientes y sepa ofrecer los servicios que puedan complementar su paquete contratado de servicios.
- Contar con un seguimiento adecuado desde que el cliente ingresa a las instalaciones. Informar de todas las reparaciones que se deben realizar y en el caso de ser un mantenimiento, orientar al cliente de las correcciones de carácter urgente, otorgando confianza y denotando una genuina preocupación por la integridad del automotor.

4.3. Estrategias genéricas

Se incluirá estrategias de diferenciación donde Tecniruedas sea reconocido por su excelente trato al cliente y la garantía que otorga en cada reparación realizada a un precio accesible, pero con gran impacto; ya que el consumidor suele preferir talleres que entreguen un valor agregado en cuanto a servicios ofertados. Dicho esto, las estrategias son las siguientes:

- Realizar un estudio de tiempo sobre la eficiencia en los trabajos más solicitados y estandarizar procedimientos según los vehículos que más visiten las instalaciones.
- Garantizar el servicio en base al talento humano dentro del taller para precautelar el éxito de cada reparación y así mismo otorgar garantía extendida en base a la complejidad de la reparación.
- Servicio a domicilio de mecánica ligera como cambio de neumáticos o revisión de fluidos y además diagnóstico personalizado, así como servicio de grúa.
- Chequeo integral de 18 puntos críticos al recibir el vehículo con el cliente presente, denotando la capacidad técnica del personal e identificando problemáticas, otorgando información precisa al cliente en tiempo real para que decida que reparación está al alcance de su bolsillo.
- Asesoría para revisión vehicular y matriculación, así como planes para agendar mantenimientos cuando se acerquen las fechas de revisión vehicular.
- Otorgar beneficios como descuentos en la próxima visita u oportunidades para ganar servicios en un futuro gracias a sorteos y participación en redes sociales, sobre todo en Facebook y a través de Instagram.

4.4. Marketing mix

4.4.1. Producto

Existen diversos servicios que brinda Tecniruedas como la reparación y manutención del motor, así como los diferentes sistemas para el óptimo funcionamiento del vehículo, cambio de repuestos de cualquier tipo, alineación, balanceo y diagnóstico electrónico,

todo en reposición de fluidos, enllantaje y nitrógeno de neumáticos, pulida de carrocería y faros, y por último la reparación de cajas de cambio, embragues y transmisión.

El enfoque principal para estas estrategias está bajo los pilares de la eficiencia en los servicios realizados, así como la garantía entregada, para esto:

- Mejorar los tiempos de reparación con personal técnico preparado y capacitado constantemente.
- Los servicios que son más cotizados como el diagnóstico general, cambio de lubricantes y de repuestos serán establecidos bajo un tiempo en el cual deben ser realizados y completados a satisfacción.
- La garantía cubrirá desde 2 semanas hasta 1 mes dependiendo de la complejidad de la refacción realizada, para que el cliente pueda acercarse con tranquilidad a solicitar cualquier cambio o solución a su problema. Esto estará incluido en un folleto guía de garantía para referencias futuras.

4.4.2. Precio

Conforme a los hallazgos en las encuestas y las demás técnicas de investigación, el cliente no pone como prioridad al precio mientras reciba lo que contrata. Siempre y cuando el cliente pueda observar el conocimiento técnico, así como eficiencia en los servicios, el consumidor está dispuesto a pagar lo razonable; para esto también se busca fidelizar al consumidor con algunas estrategias como:

- Sistema de fidelización basado en el número de identificación para ciertos beneficios como 10% de descuento en mano de obra a clientes recurrentes, así también por referencias.
- Otorgar facilidades de pago a clientes recurrentes como crédito extendido destinado a servicios de mantenimiento más especializado.
- Realizar encuestas de satisfacción sobre el precio y un servicio de postventa que permita conocer el nivel de satisfacción del cliente.
- Definir 2 días de la semana para que mujeres que conducen su vehículo tengan un descuento de 20% en los servicios realizados.

4.4.3. Plaza

Tecniruedas está ubicado en el norte de la ciudad de Quito, aldaño a la Av. Occidental que mantiene un tráfico alto en horas laborales y muy alto en horas pico. Para esto, las estrategias son las siguientes:

- Activación de marca en zonas aldañas al taller automotriz como el centro comercial Condado Shopping y en los semáforos aldaños sobre la Av. Occidental y la Francisco Rumihurco.
- Incremento de publicidad que identifique la ubicación exacta del taller automotriz.
- Mejorar la estética del taller para que el consumidor potencial que arribe al taller pueda moverse con tranquilidad y comodidad, siempre pensando en su seguridad.
- Puntos de atención y de espera cómodos para hacer de la estadía de los clientes muy amena y romper esquemas con máquina de palomitas y ofrecer alimentos saludables como frutas o frutos secos.

- En la sala de espera adecuar juegos que generen atención a la marca y otorguen beneficios como descuentos y promociones en futuras visitas.

4.4.4. Promoción

Una de las herramientas usadas para la investigación de mercado fue el focus group, técnica que arrojó una primicia importante a la hora de la promoción; el consumidor ingresa a un taller automotriz con promociones vistosas. Por eso, se propone las siguientes estrategias:

- Contratación de servicios de publicidad y diseño de imagen, para publicidad ubicada en la fachada del taller, así como actividad constante en redes sociales para mantenerla actualizada con promociones y beneficios exclusivos para seguidores.
- El internet se ha vuelto una herramienta cotidiana en el diario vivir del consumidor, así que se canalizará la atención y contratación de espacios en publicidad en páginas de internet y opinión relevantes al sector automotriz, así como revistas electrónicas y anuncios en YouTube.
- Campaña de 3 meses con descuentos y entrega de productos publicitarios como imanes, llaveros, popsockets y esferos con la imagen del taller.
- Focalizar los esfuerzos en influyentes en las diferentes redes sociales como Instagram o Facebook para que, a cambio de dinero o trueque de servicios, se haga publicidad de los servicios ofertados por el taller.
- Crear una página de Instagram para subir y compartir contenido en vivo de reparaciones interesantes y relevantes para los consumidores.

- Publicaciones en revistas como Carburando y relevantes del sector automotriz para generar reconocimiento de marca, así como la compra de un banner de publicidad para la pistas de karts aledañas a la ciudad de Quito.
- Incorporar un software CRM para consolidar la cartera de clientes y de ser posible enviar promociones y beneficios exclusivos para los consumidores vía correo electrónico.

5. PRESUPUESTOS Y PROYECCION DE BENEFICIOS

5.1. Inversiones

Para poner en marcha el presente plan de marketing es necesario contar con una inversión de **\$10.190 dólares**. El cual consiste en 2 fases, una campaña de mejoras a nivel interno del taller automotriz y otra campaña enfocada en su totalidad a la publicidad.

Tabla 24. Actividades de inversión

ACTIVIDADES	
CAMPAÑA DE MEJORAS	PRESUPUESTO
ESTUDIO DE TIEMPOS DE REPARACIONES	\$ 1.700,00
ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	\$ 1.200,00
SERVICIO DE POSTVENTA (LLAMADAS TELF)	\$ 600,00
IMPRESIÓN DE ROTULOS INFORMATIVOS	\$ 350,00
MAQUINA DE PALOMITAS	\$ 120,00
MAQUINA DE SNACKS SALUDABLES	\$ 200,00
SERVICIO CREATIVO CON APLICACIÓN DE ACTIVIDADES	\$ 900,00
SOFTWARE CRM	\$ 1.100,00
TOTAL	\$ 6.170,00

CAMPAÑA DE PUBLICIDAD	PRESUPUESTO
ELABORACIÓN DE TARJETA DE BENEFICIOS	\$ 450,00
ACTIVACIÓN DE MARCA	\$ 600,00
PUBLICIDAD Y BANNERS	\$ 500,00
MANTENIMIENTO DE PAGINA WEB Y REDES SOCIALES	\$ 320,00
CONTRATACIÓN DE ANUNCIOS EN PAGINAS DE INTERNET	\$ 200,00
PRODUCTOS PUBLICITARIOS	\$ 450,00
DESEMBOLSO DESTINADO A INFLUENCERS	\$ 1.000,00
PUBLICACIONES Y PUBLICIDAD EN MEDIOS IMPRESOS	\$ 500,00
TOTAL	\$ 4.020,00

COSTO TOTAL DE INVERSIÓN EN PLAN DE MARKETING	\$ 10.190,00
--	---------------------

Elaborado por: Andrés Ruiz Arguello

En este caso, se acordó con los accionistas que la inversión será con desembolsos por igual entre las 4 partes para cubrir esta inversión. Es decir, cada uno debe invertir **\$2547,50**.

5.2. Presupuesto de ventas

Este presupuesto está elaborado para recibir alrededor de 120 vehículos mensuales y, según encuestas, el desembolso promedio es de \$101 por cliente. Se ha podido evidenciar que en los meses de verano hay más afluencia de clientes dado a los viajes que toman los consumidores por vacaciones con su familia, y se ha tomado un considerado un pico alto en los meses de septiembre a noviembre por la revisión vehicular.

Tabla 25. Presupuesto de ventas

MES	CLIENTES	INGRESO PROMEDIO	INGRESO TOTAL
ENERO	125	\$ 101,00	\$ 12.625,00
FEBRERO	120	\$ 101,00	\$ 12.120,00
MARZO	120	\$ 101,00	\$ 12.120,00
ABRIL	120	\$ 101,00	\$ 12.120,00
MAYO	120	\$ 101,00	\$ 12.120,00
JUNIO	150	\$ 101,00	\$ 15.150,00
JULIO	140	\$ 101,00	\$ 14.140,00
AGOSTO	160	\$ 101,00	\$ 16.160,00
SEPTIEMBRE	200	\$ 101,00	\$ 20.200,00
OCTUBRE	180	\$ 101,00	\$ 18.180,00
NOVIEMBRE	190	\$ 101,00	\$ 19.190,00
DICIEMBRE	120	\$ 101,00	\$ 12.120,00
PROMEDIO	145	\$ 101,00	\$ 14.687,08
TOTAL			\$ 176.245,00

Fuente: Tecniruedas

Elaborado por: Andrés Ruiz Arguello

5.3. Pronóstico de gastos

Se obtuvo estas tasas en base a un análisis realizado con el balance del año anterior, es decir por costos históricos. Cabe recalcar que estos porcentajes están considerados bajo los ingresos netamente correspondientes a servicios mecánicos ofertados.

Bajo el supuesto previamente establecido por el autor, se espera la disminución incremental de ventas de neumáticos, debido a la situación del mercado en cuanto a este producto.

Los gastos administrativos han sido evaluados según las cuentas manejadas en estados financieros del periodo anterior y se mantendrán dichos gastos según el porcentaje establecido en la siguiente tabla.

Tabla 26. Presupuesto de gastos

COSTOS OPERATIVOS	72%	SOBRE EL VALOR DE LOS INGRESOS DE SERVICIOS
GASTOS ADMINISTRATIVOS	13%	SOBRE EL VALOR DE LOS INGRESOS DE SERVICIOS
GASTOS DE VENTAS	7%	SOBRE EL VALOR DE LOS INGRESOS DE SERVICIOS

Fuente: Tecniruedas

Elaborado por: Andrés Ruiz Arguello

5.4. Estado de resultados y flujos de caja proyectados

Tecniruedas en el último año atravesó varios cambios significativos a nivel interno afectando el registro de la información contable y la generación de estados financieros que permitan una correcta proyección de márgenes y costos.

En cuanto a los estados de resultados, se decidió influir directamente en los ingresos, más no se han realizado cambios en rubros como el valor de la venta de llantas. Mencionado esto, los estados de resultados que a continuación se presentan están elaborados bajo los siguientes enfoques:

El primer estado de resultados es el que se obtuvo de manos de la contadora, hasta ese momento, y refleja la situación actual como perdida del ejercicio en el 2018.

Tabla 27. Estado de Resultados 2018 sin influencia del presente plan.

DISTRIBUCIÓN	
VENTA DE LLANTAS	218.715,00
(-) COSTO DE VENTAS	193.313,00
UTILIDAD BRUTA	25.402,00
NOMINA	11.142,00
UTILIDAD NETA	14.260,00
TALLER	
VENTA DE SERVICIOS	45.234,00
(-) COSTO DE VENTAS	32.410,00
UTILIDAD BRUTA	12.824,00
NOMINA	8.585,00
UTILIDAD NETA	4.239,00
TOTAL	
VENTA DE LLANTAS	218.715,00
VENTAS SERVICIOS	45.234,00
(-) COSTO DE VENTAS	225.723,00
UTILIDAD BRUTA	18.499,00
GASTOS	
ADMINISTRACION Y VENTAS	23.245,00
TOTAL GASTOS	23.245,00
UTILIDAD BRUTA	- 4.746,00
ING. / GASTOS NO OPERAC.	-
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP	- 4.746,00
PARTICIPACION DE TRABAJADORES	-
IMPUESTO A LA RENTA	-
UTILIDAD NETA	- 4.746,00

Fuente: Tecniruedas

Elaborado por: Andrés Ruiz Arguello

El siguiente estado de resultados está elaborado bajo el supuesto, como ya se ha mencionado, de abandonar la actividad comercial de la venta de neumáticos ya que reeditúa directamente en la utilidad generada en el ejercicio, causando elevados costos de ventas.

Por otro lado, se considera que, con la influencia directa del presente trabajo de investigación, los ingresos operacionales por oferta de servicios de reparación automotriz aumentarán considerablemente, así:

Tabla 28. Estado de resultados 2019 con influencia del presente plan.

DISTRIBUCIÓN	
VENTA DE LLANTAS	218.715,00
(-) COSTO DE VENTAS	193.313,00
UTILIDAD BRUTA	25.402,00
NOMINA	11.142,00
UTILIDAD NETA	14.260,00
TALLER	
VENTA DE SERVICIOS	176.245,00
(-) COSTO DE VENTAS	126.278,92
UTILIDAD BRUTA	49.966,08
NOMINA	8.585,00
UTILIDAD NETA	41.381,08
TOTAL	
VENTA DE LLANTAS	218.715,00
VENTAS SERVICIOS	176.245,00
(-) COSTO DE VENTAS	319.591,92
UTILIDAD BRUTA	55.641,08
GASTOS	
ADMINISTRACION Y VENTAS	51.345,00
TOTAL GASTOS	51.345,00
UTILIDAD BRUTA	4.296,08
ING. / GASTOS NO OPERAC.	-
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP	4.296,08
PARTICIPACION DE TRABAJADORES	644,41
IMPUESTO A LA RENTA	1.074,02
UTILIDAD NETA	2.577,65

Fuente: Tecniruedas

Elaborado por: Andrés Ruiz Arguello

Por último, el siguiente estado de resultados refleja la disminución gradual del 10% mensual en cuanto a los costos de venta en la comercialización de neumáticos, haciendo que la utilidad neta a recibir sea mucho mayor y beneficiosa para los accionistas; así:

Tabla 29. Estado de resultados 2019 con disminución del costo de ventas en la comercialización de neumáticos.

DISTRIBUCIÓN	
VENTA DE LLANTAS	218.715,00
(-) COSTO DE VENTAS	90.027,00
UTILIDAD BRUTA	128.688,00
NOMINA	11.142,00
UTILIDAD NETA	117.546,00
TALLER	
VENTA DE SERVICIOS	176.245,00
(-) COSTO DE VENTAS	126.278,92
UTILIDAD BRUTA	49.966,08
NOMINA	8.585,00
UTILIDAD NETA	41.381,08
TOTAL	
VENTA DE LLANTAS	218.715,00
VENTAS SERVICIOS	176.245,00
(-) COSTO DE VENTAS	216.305,92
UTILIDAD BRUTA	158.927,08
GASTOS	
ADMINISTRACION Y VENTAS	51.345,00
TOTAL GASTOS	51.345,00
UTILIDAD BRUTA	107.582,08
ING. / GASTOS NO OPERAC.	-
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP	107.582,08
PARTICIPACION DE TRABAJADORES	16.137,31
IMPUESTO A LA RENTA	26.895,52
UTILIDAD NETA	64.549,25

Fuente: Tecniruedas

Elaborado por: Andrés Ruiz Arguello

Ahora, en cuanto a los flujos de caja se realizó un flujo histórico. Se determinó los costos de venta y gastos, así como los ingresos tomando en cuenta las 2 actividades comerciales en las cuales Tecniruedas se apoyaba hasta el año anterior. Este flujo de caja está elaborado bajo el supuesto de la venta constante de neumáticos y la oferta de servicios. Se incluyó la depreciación de activos fijos, dado que con o sin proyecto estos deben ser tomados en cuenta. Cabe recalcar que no se espera la adquisición de nuevos activos por parte de la empresa.

Tabla 30. Flujo de caja sin influencia del presente plan

SIN PROYECTO				
BASE	0	1	2	3
Ventas de llantas		218.715	218.715	218.715
Ventas de servicios		45.234	45.234	45.234
Costo de venta Llantas		(193.313)	(193.313)	(193.313)
Costo de venta Servicios		(32.410)	(32.410)	(32.410)
Gastos Nómina Ventas		(11.142)	(11.142)	(11.142)
Gastos Nómina Taller		(8.585)	(8.585)	(8.585)
Gastos Administración y ventas		(23.245)	(34.313)	(34.313)
Depr. Muebles y Enseres		(2.111)	(2.111)	(2.111)
Depr. Maquinaria y Equipo		(5.871)	(5.871)	(5.871)
Depr. Computadoras		(4.358)	(4.358)	(4.358)
Depr. Vehículos		(6.287)	(6.287)	(6.287)
UAI	-	(23.373)	(34.441)	(34.441)
IMPUESTOS		-	-	-
BN	-	(23.373)	(34.441)	(34.441)
Depr. Inmueble	-	2.111	2.111	2.111
Depr. Equipos	-	5.871	5.871	5.871
Depr. Computadoras		4.358	4.358	4.358
Depr. Central telefónica	-	6.287	6.287	6.287
FLUJO TOTAL	-	(4.746)	(15.814)	(15.814)

Fuente: Tecniruedas

Elaborado por: Andrés Ruiz Arguello

El siguiente flujo de caja proyectado, ha sido elaborado según los ingresos que se espera obtener con la implementación del presente plan de marketing. Este flujo, está enfocado solamente en la oferta de servicios de reparación para lo cual los valores no han sido modificados en cuanto a la comercialización de neumáticos. También se puede evidenciar, que después de la inversión realizada en el año 0 de \$10.190; esta inversión es recuperada luego del tercer año, sin considerar fluctuaciones en los ingresos, es decir, manteniendo el mismo presupuesto de ingresos durante el análisis de este flujo.

Tabla 31. Flujo de caja con influencia del plan de marketing

CON PROYECTO DE MKT						
BASE	0	1	2	3	4	5
Ventas de llantas	218.715	218.715	218.715	218.715	218.715	218.715
Ventas de servicios	176.245	176.245	176.245	176.245	176.245	176.245
Costo de venta llantas	(193.313)	(193.313)	(193.313)	(193.313)	(193.313)	(193.313)
Costo de venta Servicios	(126.279)	(126.279)	(126.279)	(126.279)	(126.279)	(126.279)
Gastos Nómina Ventas	(11.142)	(11.142)	(11.142)	(11.142)	(11.142)	(11.142)
Gastos Nómina Taller	(8.585)	(8.585)	(8.585)	(8.585)	(8.585)	(8.585)
Gastos Administración y ventas	(51.345)	(51.345)	(51.345)	(51.345)	(51.345)	(51.345)
Depr. Muebles y Enseres	(2.111)	(2.111)	(2.111)	(2.111)	(2.111)	(2.111)
Depr. Maquinaria y Equipo	(5.871)	(5.871)	(5.871)	(5.871)	(5.871)	(5.871)
Depr. Computadoras	(4.358)	(4.358)	(4.358)	(4.358)	(4.358)	(4.358)
Depr. Vehículos	(6.287)	(6.287)	(6.287)	(6.287)	(6.287)	(6.287)
UAI	(14.331)	(14.331)	(14.331)	(14.331)	(14.331)	(14.331)
IMPUESTOS	-	-	-	-	-	-
BN	-	(14.331)	(14.331)	(14.331)	(14.331)	(14.331)
Depr. Inmueble	-	2.111	2.111	2.111	2.111	2.111
Depr. Equipos	-	5.871	5.871	5.871	5.871	5.871
Depr. Computadoras	-	4.358	4.358	4.358	4.358	4.358
Depr. Central telefónica	-	6.287	6.287	6.287	6.287	6.287
Plan de Marketing	(10.190)	-	-	-	-	-
FLUJO TOTAL	(10.190)	4.296	4.296	4.296	4.296	4.296

Fuente: Tecniruedas

Elaborado por: Andrés Ruiz Arguello

En la siguiente tabla, se puede apreciar la diferencia que existe entre el flujo de caja sin plan de marketing y el flujo de caja con plan de marketing, denotando que, bajo el supuesto que se mantienen los rubros por venta de llantas y su respectivo costo; pero incrementando el valor de venta en servicios y su respectivo costo, aún se puede constatar que la operación en ese determinado escenario reflejará en un beneficio económico y ya no generará pérdida.

Tabla 32. Comparación de flujos de caja sin influencia del plan y con influencia.

	SIN PLAN MKT	CON PLAN MKT
Ventas de llantas	218.715	218.715
Ventas de servicios	45.234	176.245
Costo de venta Llantas	(193.313)	(193.313)
Costo de venta Servicios	(32.410)	(126.279)
Gastos Nómina Ventas	(11.142)	(11.142)
Gastos Nómina Taller	(8.585)	(8.585)
Gastos Administración y venta	(23.245)	(51.345)
Depr. Muebles y Enseres	(2.111)	(2.111)
Depr. Maquinaria y Equipo	(5.871)	(5.871)
Depr. Computadoras	(4.358)	(4.358)
Depr. Vehículos	(6.287)	(6.287)
UAI	(23.373)	(14.331)
IMPUESTOS	-	-
BN	(23.373)	(14.331)
Depr. Inmueble	2.111	2.111
Depr. Equipos	5.871	5.871
Depr. Computadoras	4.358	4.358
Depr. Central telefónica	6.287	6.287
Plan de Marketing		-
FLUJO TOTAL	(4.746)	4.296

Fuente: Tecniruedas

Elaborado por: Andrés Ruiz Arguello

5.5. Indicadores

En cuanto a los indicadores se ha seleccionado una herramienta llamada “Balanced Scorecard o cuadro de mando integral”. Se ha escogido, bajo 4 perspectivas diferentes indicadores para controlar y medir el desempeño del presente plan.

“El concepto de Balanced Scorecard fue desarrollado en el año 1992 por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton con el fin de poder medir la actividad y evolución de una compañía basándose en su visión y estrategia a largo plazo, y no meramente desde una perspectiva financiera.” (Berenguer, 2017).

Tabla 33. Cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Perspectiva	Ejes	KPI	Meta	Estrategia	Responsable
Financiera	Rentabilidad a través de la disminución de gastos e incremento de ingresos	Retorno sobre la inversión	Retorno del 100% de inversión en 3 meses	Levantamiento de cifras mensualmente	Ejecutivo de cuentas VIP
		Aumento de ventas	Incremento de ventas en relación a este plan	Ventas sobre inversión del presente plan	Gerente general
		Cumplimiento del presupuesto	Cumplir al 90% o menor	Análisis presupuestario	Ejecutivo de cuentas VIP
Cliente	Calidad y puntualidad	Número de reclamos de clientes	Menos de 4 reclamos mensuales	Campaña de call center post servicio	Call center
		Tráfico directo pág. Web	Incremento gradual de 15 visitantes nuevos	Monitoreo semanal de nuevos visitantes	Ejecutivo de cuentas VIP
		Tráfico de referencia por otras web	Aumento de tráfico en 20 visitantes	Consulta de datos de redes sociales	Ejecutivo de cuentas VIP
Procesos internos	Reducción del gasto y calidad	Control de calidad	2 controles de calidad por jefe de taller	Constantes controles por el jefe de taller	Jefe de taller
		Tiempo de entrega	Tiempo medio desde pedido a entrega	Control por medio de hojas de trabajo	Jefe de taller
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación	Satisfacción de empleados	Mayor a 40% de satisfacción	Encuestas a empleados	Supervisor de taller
		Número de horas de capacitación	Al menos 50 horas de capacitación al año	Incentivo de capacitaciones constantes	Jefe de taller

Elaborado por: Andrés Ruiz Arguello

5.6. Análisis costo-beneficio

Al implementar este plan de marketing a Tecniruedas y sus operaciones comerciales, se evaluó su rentabilidad a través de un análisis costo – beneficio.

“Es una herramienta financiera que mide la relación entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión con el fin de evaluar su rentabilidad”. (Ramirez, 2012).

Para determinar este análisis se ha identificado todos los costos, así como ingresos que genera la empresa por su actividad, y, por otro lado, los ingresos y costos según la aplicación de este plan.

Esta propuesta ha sido elaborada pensando en discontinuar la comercialización de neumáticos como primicia de los accionistas ya que estos, desean enfocar su atención en la oferta de servicios de reparación de automóviles. Esto afectará a los ingresos generados por la venta de neumáticos, así como el costo de ventas incluyendo su transporte. También, se debe mencionar que en cuanto al personal de nómina que se encargaba de la comercialización de neumáticos, estos no serán despedidos ya que causaría un impacto negativo en los resultados incurriendo en gastos laborales. Para esto, el personal estará enfocado en la oferta de servicios de reparación a nivel corporativo realizando visitas a empresas y ofreciendo nuestra experticia.

La proyección analizada está bajo el supuesto que no habrá fluctuaciones en los ingresos, y, mejor dicho, se mantendrán los ingresos durante los cinco años siguientes, denotando un retorno de la inversión realizada por los accionistas al tercer año. Los gastos administrativos se mantendrán al igual que el manejo de sueldos y salarios. Se ha asignado a este proyecto las depreciaciones históricas que presentaba Tecniruedas, ya que todos los activos fijos seguirán siendo parte del negocio. Los 4 inversionistas no están interesados en perder su capital y mucho menos seguir generando pérdida en cada ejercicio fiscal, así, se ha mantenido una conversación con ellos y luego de entregar la propuesta, estos han accedido a realizar la inversión para este plan de marketing siendo una solución bastante factible, ya que está enfocado en las tendencias actuales del mercado meta que se ha identificado y la forma correcta de llegar al consumidor potencial, así como fidelizar a los que se mantienen en cartera. De cualquier forma, este plan ha sido analizado para tener éxito que, por el contrario - hasta ahora en el aspecto comercial de Tecniruedas - han existido problemas considerables dados a raíz del manejo comercial dentro del espectro de la comercialización de llantas, generando pérdida y causando descontento entre los accionistas. Sin el plan de marketing, se presume que Tecniruedas estará próximo a tener que cerrar sus puertas por no obtener resultados positivos y la falta de un control exhaustivo en el aspecto administrativo, contable y económicamente redituable.

Pero, por otro lado, con la incorporación de este plan se plantea un cambio positivo considerable al mejorar el acercamiento a los clientes potenciales y la oferta de servicios técnicos, sin dejar de lado el análisis positivo que acarrea las estrategias mencionadas para consolidar una posición aventajada dentro del sector de reparaciones automotrices.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- ❖ Existe una ventaja con la gran afluencia de vehículos sobre la calle principal donde están ubicadas las instalaciones; así como la tecnología de vanguardia y la experiencia del jefe de taller que entrega un diferencial enorme. Por otro lado, el mercado está sumamente inundado con varios partícipes que causa una competencia bastante fuerte, y el principal denominador que exigen los clientes es la garantía de los servicios y experticia de los técnicos para las reparaciones. La cultura del propietario promedio de un vehículo, muchas veces lo obliga a realizar mantenimientos correctivos antes que preventivos desembocando en un desembolso considerable de efectivo para el pago de las reparaciones.
- ❖ El actual mandatario está impulsando un proyecto que apoya a los emprendimientos y PYMES con incentivos tributarios que hasta exoneran al pago del impuesto a la renta, lo cual entrega una oportunidad excelente para reducir el pago de impuestos y en caso de ser necesario, reinvertir los ingresos o entregar la utilidad generada en proporción justa a los accionistas. Por otro lado, el sector automotriz se encuentra en un momento crucial ya que el propietario promedio de un vehículo busca precautelar la vida útil y la integridad del automotor para cuidar de su inversión como de su bolsillo; así, suele acudir a talleres buscando garantía en los servicios y refacciones, y también experticia técnica tanto como la calidad entregada.
- Se cuenta con maquinaria moderna y diagnóstico computarizado, servicio integral para cada vehículo; experticia técnica del jefe de taller y espacio físico.

- Ya que el vehículo es un bien indispensable para el diario vivir del consumidor, es una oportunidad el ofrecer planes de mantenimiento
 - Por otro lado, existe una falta de personal con enfoque en atención al cliente, y el mismo personal no tiene predisposición al servicio que genere satisfacción en el consumidor.
 - Se ha identificado que los clientes eligen a donde ir en base a calificación en redes, y existe una vasta competencia directa en el sector de refacciones.
 - ❖ Se cuenta con la capacidad para atender de 8 vehículos diarios pero la capacidad real utilizada es 50%. Para esto, se establece que se atenderá a los clientes al 75% de capacidad, es decir en lugar de atender 4 vehículos, se atenderá a 6 vehículos diarios.
- Por otro lado, en cuanto a la demanda; los clientes buscan calidad y eficiencia en las reparaciones, así como garantía por cualquier inconveniente. El cliente promedio suele ser personas de entre 18 a 35 años en su mayoría, pero hay un factor importante a considerar como los clientes, que, mientras mayor sea su edad, existe un mayor sentimiento de protección del vehículo. El consumidor promedio suele recurrir a su mecánico de confianza o a un concesionario para el mantenimiento y suele desembolsar aproximadamente un promedio de \$101 dólares en cada visita, así también, realiza 6 visitas al año.
- ❖ Se ha identificado diferentes estrategias para generar confianza en la marca, respaldados por conocimiento técnico y control de calidad por parte del jefe de taller. Además, se desea fidelizar a los clientes que pertenecen a la cartera actual, así como beneficios por referencias. Se propone diferentes estrategias dentro del marketing mix, basados en garantía y confianza. Un tema crucial al establecer las estrategias es la implementación de un estudio de tiempos dentro de las reparaciones más solicitadas, permitiendo así, mejorar la eficiencia y tener menos vehículos que regresen inconformes por las reparaciones realizadas.

6.2. RECOMENDACIONES

- ❖ Como principal recomendación, se debe mejorar la estructura de costos y atacar a rubros elevados que causan un incremento considerable a la proporción de costos causando que la utilidad obtenida se vea afectada de gran forma. Se debe considerar renegociar la deuda existente proponiendo mejores condiciones de pago.
- ❖ La implementación de este plan de marketing ayudará a mejorar considerablemente la relación con los clientes, entendiendo el mercado meta al cual todos los esfuerzos del equipo de Tecniruedas deben ser enfocados. Se debe considerar tomar en cuenta las estrategias mencionadas para impulsar la captación de clientes potenciales y fidelizarlos a base de beneficios adicionales.
- ❖ Se deben concentrar los esfuerzos en la oferta de servicios, y abandonar el mercado de neumáticos el cual representa un gran porcentaje de costo de ventas, haciendo que la utilidad disminuya radicalmente sin importar el resultado de la venta de servicios.
- ❖ Capacitar al personal técnico mejorando la atención al cliente y se recomienda un curso de programación neurolingüística al personal técnico para identificar las verdaderas necesidades de los clientes para realizar los servicios necesarios y de esta manera cuidar el bolsillo del cliente y la vida útil del vehículo.
- ❖ Se debe discutir la opción de un rediseño de marca y papelería acorde a las tendencias actuales para atraer más atención en la publicidad y al contacto directo con el consumidor.
- ❖ Implementar controles de calidad más exhaustivos para precautelar el servicio realizado y así evitar reingresos de vehículos e inconformidades por parte del cliente.
- ❖ Rediseño de funciones del personal técnico y administrativo para reducir costos y gastos relevantes al margen de utilidad a obtener, permitiendo ser más eficaces.

- ❖ Se debería realizar una reformulación de la visión, ya que la misma se mantiene en proceso. Se avanzó considerablemente en cuanto a ser proveedor de servicios automotrices a nivel corporativo, ya que actualmente se encuentra trabajando con *Grupo Atlas*, que precisa de mantenimientos constantes y preventivos, así como correctivos de su flota de vehículos livianos a maquinaria pesada.
- ❖ Centrar atención a los procesos de control como la contabilidad del día a día, así como la elaboración de documentos financieros para mejor control y toma de decisiones relevantes al negocio.
- ❖ Considerar la opción de contratar un especialista en marketing digital para creación de contenido, monitoreo de redes y contacto con clientes.
- ❖ Incrementar la oferta de planes de mantenimiento corporativo para afianzar la cartera de clientes por medio de flujo de vehículos constante para ser atendidos en el taller automotriz.
- ❖ Contemplar la posibilidad de capacitar constantemente a los técnicos y al personal que se desenvuelve en taller en cursos de atención al cliente, calidad y trato personalizado.
- ❖ Contratar un community manager para el manejo de las redes sociales y la generación constante de contenido atractivo para los clientes que incluyan promociones y descuentos, así como beneficios.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Águeda, E. (2002). *Introducción al marketing 1era edición*. Barcelona: Ariel SA.
- Berenguer, J. (15 de 06 de 2017). *PrevenBlog*. Obtenido de <http://prevenblog.com/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>
- Comercio, R. E. (02 de Abril de 2018). Cuatro ejes y 14 medidas abarca el plan económico de Lenín Moreno. *El Comercio*, pág. 1.
- Compañías, S. d. (2017). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador*. Obtenido de http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02/Estudio+Sectorial_Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02
- Dayana Vega, R. P. (2014). Caracterización de la intensidad media diaria y de los perfiles horarios del tráfico vehicular del Distrito Metropolitano de Quito. *Avances en ciencias e ingenierías*, 4.
- Digital, K. (01 de Enero de 2016). *Tecniruedas S.A.* Obtenido de <http://tecniruedas.com.ec/content/4-quienes-somos>
- Ecuador, A. d. (13 de Junio de 2018). *Asociación de empresas automotrices del Ecuador*. Obtenido de <http://www.aeade.net/servicios/sobre-el-sector-automotor/>
- Ecuador, B. C. (01 de Abril de 2018). *Indicadores Económicos*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- EndVawNow. (01 de Octubre de 2012). *EndVawNnow*. Obtenido de <http://www.endvawnow.org/es/articles/1182-analisis-pestel.html>
- ESPOL, E. (01 de Mayo de 2017). *ESPOL*. Obtenido de <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/industriaautomotriz.pdf>

- INEC. (01 de 01 de 2015). *Empresas y TIC*. Obtenido de Tecnologías de la información y la comunicación: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2015/2015_TICEMPRESAS_PRESENTACION.pdf
- Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- López, N. (24 de Septiembre de 2014). *Administración y proceso de ventas*. Obtenido de <http://enfoquemerca.blogspot.com/2014/09/formula-para-sacar-el-potencial-de.html>
- McDaniel, C. (2016). *Investigación de Mercados*. Mexico: Cengage Learning.
- Porter, M. (2016). *La cadena de valor*. Barcelona: 50Minutos.
- Ramirez, A. (18 de Abril de 2012). *CreceNegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/el-analisis-costo-beneficio/>
- Riquelme, M. (01 de Junio de 2015). *5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- SRI. (01 de Junio de 2018). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/facturacion-electronica#%C2%BFqu%C3%A9-es>
- SRI. (01 de Enero de 2018). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo>
- Vanguardia, L. (01 de 02 de 2018). Datos básicos y evolución política de Ecuador. *La Vanguardia*, pág. 1.
- web, B. (01 de 01 de 2014). *Maxximundo*. Obtenido de <http://maxximundo.com/nosotros.html>

8. ANEXOS

Anexo A. Guía de observación

<i>Factores</i>	Calificación	Comentario
	1-5	
<i>Instalaciones</i>		
<i>Capacidad</i>		
<i>Publicidad</i>		
<i>Atención y servicio al cliente</i>		
<i>Distribución y layout</i>		

Comportamiento de clientes
Promociones y estrategias

Hallazgos o información extra

Elaborado por: Andrés Ruiz Arguello

ESTUDIO DE MERCADO

¿Cuál es su género? *

Masculino

Femenino

¿Cuál es su edad? *

18 a 25 años

26 a 35 años

36 a 45 años

45 a 60+ años

¿Posee un vehículo? *

En caso de no tener vehículo, considere el más cercano a su uso particular.

Si

No

¿Cuál es el sector donde vive? *

Norte

Sur

Centro

Valles de Quito (Tumbaco, Cumbayá, Valle de los Chillos, Mitad del Mundo, Calderón)

¿Taller automotriz que frecuenta? *

Taller autorizado o concesionario

Taller multimarca

Mecánico de confianza

Taller de mantenimiento más cercano

¿Sector de Quito al que pertenece el taller que frecuenta? *

Norte

Sur

Centro

Valles de Quito (Tumbaco, Cumbayá, Valle de los Chillos, Mitad del Mundo, Calderón)

¿Qué le parece lo más importante al ser atendido? *

Conocimiento técnico del personal

Eficiencia en los servicios realizados

Instalaciones adecuadas y limpieza

Precio de los servicios

Garantía del servicio

Otro:

¿Qué es lo que le gusta del taller que frecuenta? *

Instalaciones adecuadas y limpias

Garantía del servicio

Precio de los servicios

Promociones

Eficiencia en los servicios ofertados

Buen servicio y/o conocimiento técnico del personal

¿Cuáles son los servicios que realiza cuando visita un taller automotriz? *

Cambio de lubricantes y líquidos

Alineación y balanceo

Cambio de repuestos

Diagnóstico general

Servicios especializados

Servicios de reparación ligera

Lavadora de automóviles

Otro:

Cada vez que visita un taller automotriz, ¿Cuánto gasta en promedio? (Ejem:

\$XX) *

¿Cuál es la frecuencia con la que acude a su taller mecánico? *

Semanal

Mensual

Cada 2 a 3 meses

Cada 3 a 6 meses

Cada 6 a 9 meses

Cada 9 a 12 meses

¿Cómo prefiere hacer su visita a su taller? *

Mediante cita previa

Acercarse personalmente

Cuadrar una cita y que un conductor retire su vehículo

Agendar visitas periódicamente

¿Qué hace que usted quiera volver a visitar un taller específico? *

Descuentos y promociones

Beneficios especiales como cupones

Servicio y cordialidad

Garantía

Precios razonables

Calidad de los servicios

Otro:

¿Cómo prefiere informarse sobre talleres y sus promociones? *

Publicidad en internet

Facebook

Instagram

Correo Electrónico

Mensajes de texto (Whatsapp)

Otro:

Elaborado por: Andrés Ruiz Arguello

Anexo C. Formato de Focus Group

1. ¿Tienen vehículo?; y si es que es así, ¿quién se encarga del mantenimiento?
2. ¿Cada cuánto visitan un taller automotriz?
3. ¿Qué detalle es el que sobresale en la atención de su taller preferido?
4. ¿Qué servicios le gustaría que oferte su taller de preferencia?
5. ¿Qué aspectos considera, antes de visitar un nuevo taller?
6. ¿Ha existido algún inconveniente que no fue de su agrado en el taller que concurre?

Lugar: Oficinas de Tecniruedas

Fecha: 22 de diciembre del 2018

Asistentes:

- Iván Jaramillo
- Pablo Lalama
- Alejandra Jaramillo
- Alexandra Salazar
- Anahí Córdova
- Germán Salazar
- Gabriela Torres

Elaborado por: Andrés Ruiz Arguello

Anexo D. Formato de entrevista

1. ¿Qué reformas del nuevo gobierno considera que afectan a su negocio?
2. ¿De qué forma la cultura de la gente influye en el negocio?
3. ¿Qué oportunidades son evidentes en el sector en el que se desenvuelve?
4. ¿Cuál es la importancia del recurso tecnológico y, cree que se debería invertir en esto, ¿a prioritariamente?
5. ¿Qué es lo que requiere de un proveedor y, cuáles son los estándares que estos deben cumplir?
6. Conoce a su competencia y, ¿qué ofertan que usted no?
7. ¿Cuáles son sus fortalezas?
8. ¿Qué le hace falta mejorar?
9. ¿Qué evidencia del mercado que podría convertirse en oportunidad?
10. ¿A qué le teme del sector automotriz?
11. ¿Cómo cree que es su consumidor promedio, leal e insatisfecho?
12. ¿Cómo se ven los años venideros para su negocio?
13. ¿Cuál es el factor determinante para que sus clientes lo escojan?
14. ¿Cuál es la primera palabra que viene a su mente al decir: servicio al cliente?
15. ¿Qué está haciendo al momento para atraer más clientes?

Elaborado por: Andrés Ruiz Arguello