



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA LA EMPRESA AUTOMOTORES RIOBAMBA S.A. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, EN EL PERIODO 2016-2017.

AUTORAS:

FRESIA MAGALY VALDIVIEZO VERDEZOTO

BERTHA ALEXANDRA BORJA REDÍN

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por las señoritas Fresia Magaly Valdiviezo Verdezoto y Bertha Alexandra Borja Redín, quienes han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Simón Rodrigo Moreno Álvarez

DIRECTOR

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotras, Fresia Magaly Valdiviezo Verdezoto y Bertha Alexandra Borja Redín, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autoras asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba 8 de enero de 2018.

Fresia Magaly Valdiviezo Verdezoto

C.C. 020180265-9

Bertha Alexandra Borja Redín

C.C. 060278467-0

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro mayor agradecimiento a Dios que es el ser que guía nuestras vidas, a nuestros padres, principal apoyo y un profundo agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas a la Ingeniería de Empresas, a sus docentes por los conocimientos impartidos.

Fresia Magaly Valdiviezo Verdezoto

Bertha Alexandra Borja Redín

DEDICATORIA

A nuestras familias e hijos, apoyo fundamental en nuestra vida estudiantil, cuyo apoyo ha contribuido a culminar con éxito nuestra carrera.

Fresia Magaly Valdiviezo Verdezoto

Bertha Alexandra Borja Redín

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Índice general.....	vi
Índice de gráficos.....	ix
Índice de tablas	x
Índice de anexos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract	xiv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del problema.....	4
1.1.2 Delimitación del problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1 Gestión.....	7
2.2.2 Modelo de gestión	8
2.2.3 Gestión comercial.....	8
2.2.3.1 Primera Fase: Análisis de la situación.....	8
2.2.3.2 Segunda fase: Objetivos y estrategia de marketing.....	10
2.2.3.3 Tercera Fase: Control de la planificación comercial.....	10
2.2.4 ¿Qué es un indicador?.....	11
2.2.5 Importancia de los indicadores.....	11

2.2.6	Indicadores de gestión	11
2.2.7	Automotores Riobamba S.A.....	12
2.2.7.1	Antecedentes históricos	12
2.2.7.3	Ubicación.....	13
2.2.7.4	Filosofía Organizacional.....	14
2.3	DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO	16
2.4	IDEA DEFENDER.....	18
CAPÍTULO III:MARCO METODOLÓGICO.....		19
3.1	MODALIDAD.....	19
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	19
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	19
3.3.1	Métodos	19
3.3.2	Técnicas e instrumentos de investigación	20
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	20
3.4.1	Población	20
3.4.2	Muestra	21
3.5	RESULTADOS	22
3.5.1	Resultados de la Encuesta Aplicada (Anexo 1): Población económicamente activa.....	22
3.5.2	Resultados de la encuesta aplicada (Anexo 2): Clientes de la empresa 2016 ..	36
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		43
4.1	TÍTULO.....	43
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	43
4.2.1	Fase I: Diagnostico	43
4.2.1.1	Variables externas.....	43
4.2.1.2	Factores sociales	46
4.2.1.3	Factores tecnológicos	48
4.2.1.4	Factores ambientales.....	50
4.2.1.5	Análisis del entorno inmediato	52
4.2.1.6	Análisis de mercado.....	53
4.2.1.7	Análisis de áreas de Automotores Riobamba S.A	55
4.2.1.8	FODA	56
4.2.2	Fase II: Propositiva	58
4.2.2.1	Objetivos.....	58

4.2.2.2	Estrategias.....	58
4.2.3	Fase III: Desarrollo.....	63
4.2.3.1	Estrategia 1: Diseñar un manual de funciones para que el personal conozca todas las actividades que debe desarrollar, como se lo puede apreciar en las siguientes tablas:.....	63
4.2.3.2	Estrategia 2: Diseñar un checklist para la adquisición de vehículos que faciliten las compras que considere, factores mecánicos, ambientales y legales que observaremos en las tablas No. 43 y 44.....	66
4.2.3.3	Estrategia 3: Reforzamiento de imagen corporativa.....	68
4.2.3.4	Estrategia 4: Realizar publicidad y promoción de la empresa y sus vehículos	69
4.2.3.5	Estrategia 5: Medir la satisfacción de los clientes y preferencias del consumidor a través de indicadores.....	72
4.2.4	Fase IV: Control.....	78
	CONCLUSIONES.....	79
	RECOMENDACIONES.....	80
	BIBLIOGRAFÍA.....	81
	ANEXOS.....	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Análisis de la situación	9
Gráfico N° 2: Ubicación	14
Gráfico N° 3: Organigrama Estructural	16
Gráfico N° 4: Diseño del modelo de gestión para automotores Riobamba S.A.	17
Gráfico N° 5: Género	22
Gráfico N° 6: Edad en años	23
Gráfico N° 7: Consideración de la marca	24
Gráfico N° 8: Marcas preferidas de vehículos usados	25
Gráfico N° 9: Razones de preferencia de marca	26
Gráfico N° 10: Frecuencia de cambio de vehículo	27
Gráfico N° 11: Preferencia de vehículo	28
Gráfico N° 12: Lugar para adquirir vehículo	29
Gráfico N° 13: Compraría un vehículo usado	30
Gráfico N° 14: Método de pago preferido	31
Gráfico N° 15: Acudiría a patio de vehículos	32
Gráfico N° 16: Servicios demandados a patios de vehículos usados	33
Gráfico N° 17: Ha escuchado de Automotores Riobamba S.A	34
Gráfico N° 18: Medio de comunicación más adecuado	35
Gráfico N° 19: Género	36
Gráfico N° 20: Edad	37
Gráfico N° 21: Grado de satisfacción	38
Gráfico N° 22: Recomendaría la empresa	39
Gráfico N° 23: Posibilidad de probar el vehículo	40
Gráfico N° 24: A través de que medio se informó de la empresa	41
Gráfico N° 25: Variedad de vehículos	42
Gráfico N° 26: Producto interno bruto del Ecuador	44
Gráfico N° 27: Inflación	44
Gráfico N° 28: Desempleo	47
Gráfico N° 29: Parámetros climáticos	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Población.....	20
Tabla N° 2: Género	22
Tabla N° 3: Edad en años	23
Tabla N° 4: Consideración de la marca	24
Tabla N° 5: Marcas preferidas de vehículos usados	25
Tabla N° 6: Razones de preferencia de marca.....	26
Tabla N° 7: Frecuencia de cambio de vehículo	27
Tabla N° 8: Preferencia de vehículo	28
Tabla N° 9: Lugar para adquirir vehículo	29
Tabla N° 10: Compraría un vehículo usado.....	30
Tabla N° 11: Método de pago preferido	31
Tabla N° 12: Acudiría a patio de vehículos	32
Tabla N° 13: Servicios demandados a patios de vehículos usados.....	33
Tabla N° 14: Ha escuchado de Automotores Riobamba S.A.	34
Tabla N° 15: Medio de comunicación más adecuado.....	35
Tabla N° 16: Género	36
Tabla N° 17: Edad.....	37
Tabla N° 18: Grado de satisfacción	38
Tabla N° 19: Recomendaría la empresa	39
Tabla N° 20: Posibilidad de probar el vehículo	40
Tabla N° 21: A través de que medio se informó de la empresa.....	41
Tabla N° 22: Variedad de vehículos	42
Tabla N° 23: Impuestos Automotores Riobamba S.A.....	45
Tabla N° 24: Tasas de Interés Referenciales: Octubre 2017	45
Tabla N° 25: Densidad poblacional	46
Tabla N° 26: Redes viales.....	48
Tabla N° 27: Acceso a telefonía móvil.....	49
Tabla N° 28: Acceso a telefonía fija.....	49
Tabla N° 29: Acceso a internet	50
Tabla N° 30: Compra de vehículos.....	51
Tabla N° 31: Empresas Competidoras.....	52

Tabla N° 32: Análisis interno	55
Tabla N° 33: FODA.....	56
Tabla N° 34: Matriz de perfiles estratégicos internos.....	59
Tabla N° 35: Matriz de perfiles estratégicos externos.....	60
Tabla N° 36: FODA Cruzado	61
Tabla N° 37: Relación: Objetivos - estrategias.....	62
Tabla N° 38: Estrategia 1.....	63
Tabla N° 39: Manual de funciones: Gerencia.....	64
Tabla N° 40: Manual de funciones: Contabilidad	64
Tabla N° 41: Manual de funciones: Ventas	65
Tabla N° 42: Manual de funciones: Mantenimiento.....	66
Tabla N° 43: Estrategia 2.....	66
Tabla N° 44: Checklist para adquisición de un vehículo.....	67
Tabla N° 45: Estrategia 3.....	68
Tabla N° 46: Presupuesto de la estrategia: Reforzamiento de la imagen corporativa....	69
Tabla N° 47: Hojas volantes	70
Tabla N° 48: Dípticos	70
Tabla N° 49: Red social: Facebook	71
Tabla N° 50: Stickers.....	71
Tabla N° 51: Presupuesto de la estrategia: Publicidad y promoción.....	72
Tabla N° 52: Modelo de encuesta de satisfacción	73
Tabla N° 53: Indicador de género.....	74
Tabla N° 54: Indicador de edad	75
Tabla N° 55: Indicador de mayor servicio requerido	76
Tabla N° 56: Indicador de mayor servicio requerido	77
Tabla N° 57: Plan de control de la gestión comercial.....	78

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta población económicamente activa	82
Anexo N° 2: Encuesta clientes de la empresa.....	85
Anexo N° 3: Identificador visual actual	86
Anexo N° 4: Identificador visual propuesto	87
Anexo N° 5: Escala de grises.....	87
Anexo N° 6: Tarjetas de presentación	88
Anexo N° 7: Uniforme: Chaleco	88
Anexo N° 8: Diseño de la hoja volante.....	89
Anexo N° 9: Cara externa del díplico	90
Anexo N° 10: Cara interna del díplico.....	91
Anexo N° 11: Red social: Facebook.....	92
Anexo N° 12: Stickers	92

RESUMEN

El presente trabajo de titulación es un Modelo de Gestión Comercial para la Empresa Automotores Riobamba S.A de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo en el periodo 2016-2017. Su objetivo principal es mejorar la gestión comercial de la empresa, en cuanto a la modalidad de la investigación es mixta, porque su enfoque es cualitativo y cuantitativo. Como instrumento de recolección de datos se utilizó la encuesta a dos tipos de población: La primera los clientes actuales de la compañía y la segunda a una pequeña muestra de la población en general, cuyos resultados aporoto información relevante para la investigación en relación a las marcas preferidas de vehículos como son: Chevrolet y Toyota motivados por su durabilidad, precio y facilidad de comercialización en el mercado automotriz. En cuanto al periodo de cambio de vehículo los clientes potenciales del Cantón lo realizan cada 4 años y su compra lo ejecuta en las ferias y patios de vehículos usados, su método de pago es el efectivo. Se realizó un análisis situacional de las variables internas y externas para conocer el impacto en la empresa, priorizando el Análisis FODA con el que se obtuvo las siguientes conclusiones, que Automotores Riobamba S.A, no cuenta con manual de funciones falta de promoción y publicidad lo que la hace vulnerable frente a otros competidores .Se propone estrategias de marketing, diseño de un manual de funciones, reforzamiento de la imagen corporativa, promoción publicitaria, se elaboró un modelo de encuesta para medir el grado de satisfacción de los clientes permitiendo de esta manera incrementar el posicionamiento comercial, se diseñó un plan de control de la gestión comercial para dar seguimiento a los objetivos y metas planificadas. Se recomienda realizar semestralmente el diagnostico situacional aplicando el modelo enfocado en la gestión comercial interna, ambiente de trabajo y posicionamiento de mercado actualizando y analizando el modelo de gestión comercial, para mantener la satisfacción de clientes e imagen corporativa de la empresa.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <MODELO DE GESTIÓN> <MARKETING> <AUTOMOTORES> <ESTRATEGIAS> <PLANIFICACIÓN> <RIOBAMBA > <CANTÓN >

Ing. Simón Rodrigo Moreno Álvarez
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present certification work is a business management model for the company Automotive Riobamba S.A., in Riobamba city, province of Chimborazo in the period 2016-2017. The main objective is to improve the commercial management of the company; as for the modality of the research is concerned, it is mixed, because its focus is qualitative and quantitative. As data collection instruments, the survey was used to two types of population: the first one to the current clients of the company and the second to a small sample of the population in general, whose results contributed relevant information for the investigation in relation to the preferred brands of vehicles such as: Chevrolet and Toyota, motivated by their durability, price and ease of marketing in the automotive marketing. In terms of vehicle periods of change the potential customers of the canton carry out every four years and purchase is executed in the fairs and yards of used vehicles, the method of payment is in cash. A situational analysis of the internal and external variables was carried out to know the impact on the company, prioritizing the FODA analysis with conclusions were obtained were that Automotive Riobamba SA, does not have a manual of functions, lack of promotion and publicity making vulnerable to other competitors. Marketing strategies, design of a manual of functions, reinforcement of the corporate image, advertising promotion are proposed; a survey model was developed to measure the degree of satisfaction of the clients, allowing increasing the commercial positioning; a commercial management control plan was designed to follow up on the objectives and planned goals. It is recommended to perform the situational diagnosis every six months, applying the model focused on internal commercial management, work environment and market positioning, updating and analyzing the commercial management model, to maintain customer satisfaction and corporate image of the company.

KEYWORDS: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MANAGEMENT MODEL>, <MARKETING>, <AUTOMOTIVES>, <STRATEGIES>, <PLANNING>, <RIOBAMBA, (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es un modelo de gestión comercial para la empresa Automotores Riobamba S.A, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo en el periodo 2016-2017.”, empresa creada por iniciativa del Ingeniero en sistemas Nelson Llangari, quien en base a su experiencia en autos, emprendió su propia firma comercial, con el fin de brindar productos y servicios de calidad, comprometido con el crecimiento y bienestar de sus colaboradores para cubrir la demanda del parque automotor de la ciudad de Riobamba.

La investigación contiene cuatro capítulos, el primero identifica el problema, justifica la realización, delimita el alcance, espacio y tiempo, además de mostrar los objetivos que rigen la investigación.

El capítulo dos trata sobre el marco teórico, en el cual se detalla teoría y conceptos sobre gestión, gestión comercial, fases para la realización de un modelo de gestión comercial, indicadores de gestión, importancia del indicador de gestión, también se expone información sobre la empresa en relación a su direccionamiento estratégicos como misión, visión, objetivos y estructura orgánica.

En el capítulo tres se desarrolla el marco metodológico donde se indica la modalidad de investigación que es mixta, es decir cualitativa y cuantitativa, cuantitativa pues se analizaran variables cuantificables como producto interno bruto, inflación, impuestos, tasas de interés, y cualitativa al analizar gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales, en relación al tipo, es documental, pues se analizó documentos tales como libros, publicaciones del banco central del ecuador, planificaciones y presupuestos existentes, también es de campo dado que se aplicaron encuestas para identificar las preferencias de los clientes potenciales como el grado de satisfacción de los clientes actuales.

El capítulo cuatro define al marco propositivo que es el modelo de gestión comercial, basado en cuatro fases iniciando por la del diagnóstico, donde se examinan las variables externas clasificadas en económicas, sociales, tecnológicas y ambientales, en el análisis

de entorno inmediato, se estudia la competencia, clientes, productos sustitos y el de poder de negociación, además se realizan encuestas a los clientes actuales y posibles, por último se identifican las fortalezas o debilidades de las áreas: administrativas, talento humano, comercial y finanzas; la segunda fase es la propositiva en la que se realizan los objetivos y las estrategias, las cuales tienen como base el diagnostico resumido en el FODA, la tercera fase es el desarrollo de las estrategias detallando el nombre, objetivo, responsable, alcance, periodicidad, política de funcionamiento, por último la fase de control donde se identifican el tiempo de aplicación y los tipos de recursos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Automotores Riobamba S.A. fue creada por iniciativa del Ingeniero en sistemas Nelson Llangari, quien desde la creación de la empresa ha manejado un sistema empírico de gestión comercial, basado exclusivamente en su experiencia de compra y venta de vehículos, por lo que se evidencia la falta de un modelo de gestión comercial que contribuya a mejorar la gestión comercial de la empresa.

El personal no distingue sus responsabilidades y funciones pues la empresa no posee un manual de funciones que sirva de pauta para una mejor organización de las actividades.

Actualmente la empresa se ha visto afectada por la inexistencia de una planificación adecuada de promoción y publicidad, razón por la cual no se ha dado a conocer adecuadamente en el mercado, existe un escaso conocimiento de los clientes y sus preferencias lo que no permite un desempeño eficiente en el área de ventas.

La administración ha expuesto la necesidad de diseñar un logotipo que sea atractivo para los usuarios y que tenga relación con la ciudad de Riobamba manteniendo el vehículo como ítem principal.

Las exigencias del mercado cada vez son más complejas y es necesario que la empresa contemple la utilización de una gestión comercial adecuada que analice su entorno y posea objetivos, estrategias basados en un análisis situacional que permita aprovechar las oportunidades, fortalecer las fortalezas, mitigar las amenazas y debilidades.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo el diseño de un Modelo de Gestión Comercial para la Empresa Automotores Riobamba S.A de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo contribuirá a mejorar la gestión comercial?

1.1.2 Delimitación del problema

El tema está delimitado en tres aspectos principales:

Por el alcance: Diseño de un modelo de gestión comercial para la empresa Automotores Riobamba S.A.

Por la ubicación geográfica: Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo

Delimitación temporal: Período 2016 – 2017

1.2 JUSTIFICACIÓN

El Diseño de un Modelo de Gestión Comercial para la Empresa Automotores Riobamba S.A.” es importante pues la empresa no posee lineamientos comerciales que direccionen sus esfuerzos en esta área, y se hace necesario el diseño de objetivos y estrategias comerciales.

La investigación es relevante dado que mediante el modelo se dirigirán los procesos de comercialización, marketing y atención al cliente, con el propósito de alcanzar los objetivos comerciales, también se debe realizar un análisis situacional, con el fin de identificar la posición de la empresa en el medio que se desarrolla.

La ejecución de este trabajo investigativo servirá tanto de aporte para la empresa y su administrador, como a futuras investigaciones en relación a modelos comerciales y proporcionará pautas para la creación de objetivos, estrategias y plan de control de la gestión comercial.

La propuesta investigativa es factible en su fase de investigación considerando la disponibilidad y voluntad del gerente propietario y del personal de la empresa, al proporcionar la información requerida y colaborar en el desarrollo de la presente tesis.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión Comercial para la Empresa “AUTOMOTORES RIOBAMBA S.A.” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo; que contribuya a mejorar la gestión comercial.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa, mediante un análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para conocer la posición de Automotores Riobamba S.A. frente a variables externas, y competencia.
- Diseñar objetivos y estrategias direccionados a mejorar la gestión basado en el análisis situacional actual.
- Desarrollar un plan de control de la gestión comercial que exponga el tiempo y recurso a utilizar para la aplicación de las estrategias.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Tema: “Modelo de gestión comercial y operativa para compra de cartera en instituciones financieras.”

Autor: Vega Armijos, Andrés Fernando.

El autor menciona como los cambios en el mercado y entorno exigen a las organizaciones a diseñar estrategias con el fin de mejorar su gestión, en la investigación se centran en negociaciones de compra de cartera o factoring. En la realización del modelo se analizó los componentes que afectan a la institución y así discernir cuales son los que afectan directamente en especial a la liquidez y rentabilidad, así como ayuden a eliminar el riesgo.

En la relación del modelo se han seguido fases de análisis, diseño y evaluación de las estrategias, lo que ha permitido tener una amplia visión del ambiente que afecta a la institución y como aprovechar las ventajas y mitigar las desventajas analizadas.

Tema: "Sistema de gestión comercial para concesionarios automotrices"

Autor: Bogdan Gabriel Babici, Doris Cristina Tierra Montero, Ma. del Carmen Achig Calderón.

Los concesionarios automotrices generalmente tratan de que su marca sea reconocida y brindar satisfacción a sus clientes, una de las pautas principales es tener que cumplir con reglamentos y estándares de las marcas internacionales, lo cuales ya les presentan un modelo y es en estos casos donde comienzan a crearse conflictos, pues al ser modelos estándares, los mismos no se adaptan a las necesidades, ni variables locales, y es habitual observar al personal con información de los clientes en sus agendas, la mala utilización de la misma, proformas y cotizaciones abarrotando sus escritorios, de ahí se identifica la necesidad de conocer el entorno nacional, diseñar estrategias apegadas al mismo y un sistema de control para evaluar la eficacia cada una estas.

Tema: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa Equinorte S.A., orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial”

Autor: Ana Margoth Aguirre Carrasco

La empresa “EQUINORTE S.A”, comercializa vehículos Hyundai, además presta servicio tanto de mantenimiento como reparación y se ha detectado la necesidad de la relación de un modelo de gestión pues la empresa maneja una estructura tradicional, que ejerce un control estricto de los procesos, lo que ocasiona ineficiencia en costo y tiempo, además de duplicidad de tareas, por lo en la realización del modelo se ha elaborado un análisis situacional externo (macroentorno – microentorno) e interno, evaluándolo con un FODA, el cual dio paso al direccionamiento estratégico donde se detalló la misión visión, objetivos, el cual permitió dar paso al diseño de la estrategias para el modelo a través del mejoramiento continuo.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Gestión

Según (Garcia, y otros, 2005) la gestión es la diligencia y ejecución de los diferentes procesos de una organización desde la administración de los recursos y su organización, hasta la combinación de actividades con sus interacciones intrínsecas, además de las rendición de cuentas ante los grupos de interés, según (Münch, 2007) “La gestión o administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos.”

Según el autor, la gestión es el desarrollo de las diferentes actividades de la organización sean administrativas, financieras, de marketing, operativas o funcionales, y los modelos proporcionan los lineamientos para el desarrollo de estas, de manera eficiente y promoviendo la productividad.

2.2.2 Modelo de gestión

“Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.” (Pérez, 2008)

2.2.3 Gestión comercial

Según (Nunes, 2014) “La gestión comercial es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, que se encuentra en cualquier organización y que se ajustan a la ejecución de tareas de ámbito de ventas y marketing, incluyendo: El estudio del ambiente externo y de las capacidades de la propia empresa, la organización y control de las actividades comerciales y de marketing, la relación con el cliente incluyendo la definición de la forma de recaudación de fondos, la definición de servicios complementarios y servicios post-venta”

Como se aprecia, si se desea una adecuada gestión comercial, es necesario un estudio general de la organización, o análisis situacional, tanto de las variables externas como internas, además de las relaciones con el cliente.

La gestión comercial posee 3 fases:

2.2.3.1 Primera Fase: Análisis de la situación

Los autores (García, Freijero, & Loureiro, 2005) la primera fase de la gestión comercial es la evaluación de la organización en correspondencia con su “producto-mercado.” En este ciclo se determinan y analizan las oportunidades y amenazas del mercado, a fin de establecer la situación de la organización, esta fase es importante pues es la antesala al desarrollo de los objetivos y diseño de estrategias. Generalmente la fase se compone de un análisis externo e interno.

Como se identifica la primera fase es de evaluación del ambiente, la cual analiza el ambiente externo e interno de la organización y su impacto en la misma, es decir si son fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas. Dentro de la primera fase se realizarían los siguientes análisis:

Gráfico N° 1: Análisis de la situación

Análisis Externo

- Una unidad de negocios debe analizar las fuerzas del macroentorno que sean clave, y los factores del microentorno que afecten de manera significativa. Además, tendrá que establecer un sistema de inteligencia de marketing que siga las tendencias y desarrollos importantes, así como cualquier amenaza u oportunidad relacionadas con ellos

Análisis de los consumidores

- El análisis del mercado tiene por objeto la determinación de los clientes así como sus características esenciales.

Análisis de la competencia y del sector

- El análisis de la competencia considera aspectos como la identificación de los competidores actuales, potenciales y sus objetivos.

Análisis interno

- Es la evaluación de los aspectos de marketing, producción, finanzas, organización, personal, investigación y desarrollo de la empresa, con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas.

Fuente: (Kotler & Keller, Dirección de marketing, 2012); (García, Freijero, & Loureiro, 2005)

Elaborado por: Las autoras

FODA

El análisis FODA o DAFO compendia los criterios más importantes del análisis del entorno en relación a sus aspectos externos y de la capacidad interna de la organización en relación a las diferentes áreas (finanzas, administración, ventas, marketing, presupuestos, etc.), el resultado del análisis es clasificado según el impacto o propiedad como oportunidad, amenaza, fortaleza o debilidad. (Martinez & Milla, 2012)

2.2.3.2 Segunda fase: Objetivos y estrategia de marketing

La segunda fase de la gestión comercial hace referencia al diseño de los objetivos de marketing y a la discriminación de la estrategia que se ajuste de manera adecuada a la situación de la organización, basada en el análisis situacional, tanto los objetivos de marketing como las estrategias tiene que tener una relación directa y además perseguir el cumplimiento de la misión empresarial. (García, Freijero, & Loureiro, 2005)

Objetivos del marketing

Culminado el análisis situacional e identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, se las prioriza y mediante su análisis se fijan los objetivos del marketing, los cuales deben estar en concordancia con la misión organizacional. (García, Freijero, & Loureiro, 2005)

El desarrollo de los objetivos según el autor requiere realizar un análisis situacional que muestre la posición de la empresa frente a los factores externos e internos, y en base a estos, se puede desarrollarlos con marco general en la misión y contribución a la misma.

Estrategia de marketing

Según (García, Freijero, & Loureiro, 2005) las estrategias de marketing están direccionadas a asistir o alcanzar los objetivos de marketing propuestos, habitualmente deben cumplir con la mezcla de marketing, es decir diseñarlas en función del producto, el precio, la distribución y la promoción.

2.2.3.3 Tercera Fase: Control de la planificación comercial

La tercera fase se basa en el análisis situacional, los objetivos y las estrategias diseñadas, y un cronograma de cumplimiento de las mismas, según (García, Freijero, & Loureiro, 2005) se pueden utilizar técnicas y herramientas con el fin de medir y comparar los

resultados y así poder tomar medidas correctivas a las desviaciones que se puedan presentar, con el fin de que las estrategias sean cumplidas en los periodos planeados.

2.2.4 ¿Qué es un indicador?

Es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. (Salgueiro, 2001, pág. 11)

2.2.5 Importancia de los indicadores

Los indicadores son importantes porque:

Sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia, permite medir cambios a través del tiempo, facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones, son instrumentos importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo. (Salgueiro, 2001, pág. 15)

2.2.6 Indicadores de gestión

Es la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento y personal sobre la cual se tomará acciones correctivas o preventivas según el caso. (Cansino Muñoz, 2001, pág. 240)

En el desarrollo de los indicadores se deben identificar necesidades propias al área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Es por esto que los indicadores pueden ser individuales y globales.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales interviene, y tiene que ver con:

Funciones: La función del área es la razón de ser, es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la empresa.

Procesos: Muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, capital, energía) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes.

Estructura: Mas que el organigrama del área, presenta la forma como están alineadas los elementos que la componen para operar.

Desempeño: Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.

Clientes: Las salidas o productos del área, sea un bien o servicio puede ser para un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen expectativas de lo que van a recibir del área. (Cansino Muñoz, 2001, pág. 240)

2.2.7 Automotores Riobamba S.A.

Es una empresa automotriz dedicada a la compra, venta, cambio, comisión, crédito de vehículos usados en diferentes marcas, los mismos que son sometidos a una evaluación tanto en su mantenimiento como en su procedencia con el fin de lograr la satisfacción de los clientes.

2.2.7.1 Antecedentes históricos

Fue constituida en el año 2012, por el Ingeniero en sistemas Nelson Llangarí, quien emprendió su propia firma comercial en base a su experiencia de compra y venta de vehículos.

La empresa inicio sus actividades con un capital de 4.000 dólares que se ha venido incrementando en los últimos años actualmente su capital social es de 150.000 dólares gracias al esfuerzo de quienes forman parte de Automotores Riobamba S.A.

2.2.7.2 Base legal

Sector: Automotriz

Nombre o razón social: Automotores Riobamba S.A

Ruc: 0604090571001

Objeto social: Cambio, comisión, crédito de compra y venta de autos usados.

Obligaciones laborales:

- Remuneración: Pago de sueldos al personal de la empresa.
- Décimos: Pago del décimo tercer sueldo o bono navideño y el décimo cuarto sueldo o bono escolar.
- Contribución al seguro social y fondo de reserva: La empresa paga una contribución como empleador y el fondo de reserva es un beneficio para los empleados que ya han cumplido un año de trabajo
- Pago de utilidades: El pago de utilidades a los trabajadores se lo realiza hasta el 15 de abril de cada año como fecha máxima y representa el 15% de las utilidades de la empresa.
- Compensación de accidentes laborales: De existir un accidente dentro de la empresa, es obligación de la misma indemnizar a los empleados.

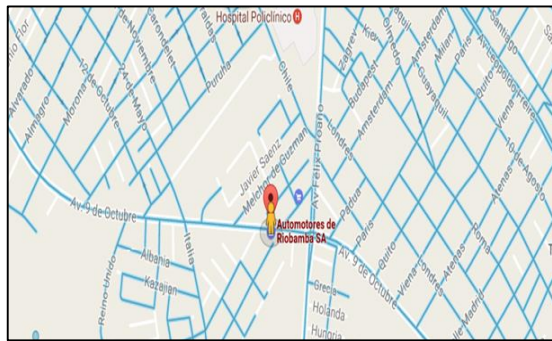
Obligaciones impositivas:

Las obligaciones impositivas de la empresa son: el pago del impuesto a la renta que es el 22% de la utilidad después de la determinación de participación de trabajadores, paga también el 12% al impuesto al valor agregado sobre el valor de comisión ganada, cada año al municipio cancela el impuesto y la patente municipal, ambos permisos de funcionamiento.

2.2.7.3 Ubicación

Automotores Riobamba S. A se encuentra ubicada en el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, en las calles: Av. 9 de octubre y Juan Félix Proaño.

Gráfico N° 2: Ubicación



Fuente: Google maps

Elaborado por: Las autoras

2.2.7.4 Filosofía Organizacional

Misión

“Ser una empresa que provee vehículos usados y nuevos en las marcas más reconocidas del mercado nacional, cubriendo todo tipo de necesidad, con precios accesibles y con la más alta garantía.” (Automotores Riobamba S.A, 2017)

Visión

“En el año 2020 Automotores de Riobamba, será una empresa líder en ventas de vehículos usados y servicios de calidad, brindando confianza y seguridad a nuestros clientes, ayudando al desarrollo económico de la ciudad y generando fuentes de empleo.” (Automotores Riobamba S.A, 2017)

Objetivos

Los objetivos de la empresa (Automotores Riobamba S.A, 2017) son

- Generar satisfacción en los clientes.
- Ofrecer vehículos en diferentes marcas a precios accesibles

Principios

- **El respeto**

Es el examen del valor propio, digno y que debe ser tolerado.

- **Responsabilidad**

Es un signo de madurez, al cumplir una obligación de cualquier tipo que se lo encomiende.

- **Honestidad**

Son acciones individuales y colectivas, éticas que cada ser humano debemos poseer durante nuestra vida diaria.

- **Honradez**

Es un don una característica que lo define como una persona recta con buenos principios.

- **Tolerancia**

Actitud del ser humano en el momento de respetar el pensamiento de los demás aunque sean diferentes a las nuestras.

- **Solidaridad**

Es el apoyo incondicional tanto personal como social.

- **Trabajo en equipo**

Acción individual dirigida, para conseguir objetivos, mediante un grupo de personas responsables.

Valores

- **El respeto**

Es un valor que permite al hombre inspeccionar, aceptar, y valorar caracteres del prójimo y sus derechos.

- **Responsabilidad**

Es un valor porque podemos convivir en sociedad de una manera justa y equitativa, cumpliendo con lo que se ha comprometido.

- **Honestidad**

El valor de la honestidad es perceptible en cada acción que se realiza.

- **Compromiso**

Es una capacidad y un reto importante para sacar adelante aquello que se nos ha encomendado.

- **Perseverancia**

Es un valor fundamental de constancia en la vida para obtener un resultado preciso.

- **Honradez**

Es un valor moral, sincero y honesto de la persona.

- **Tolerancia**

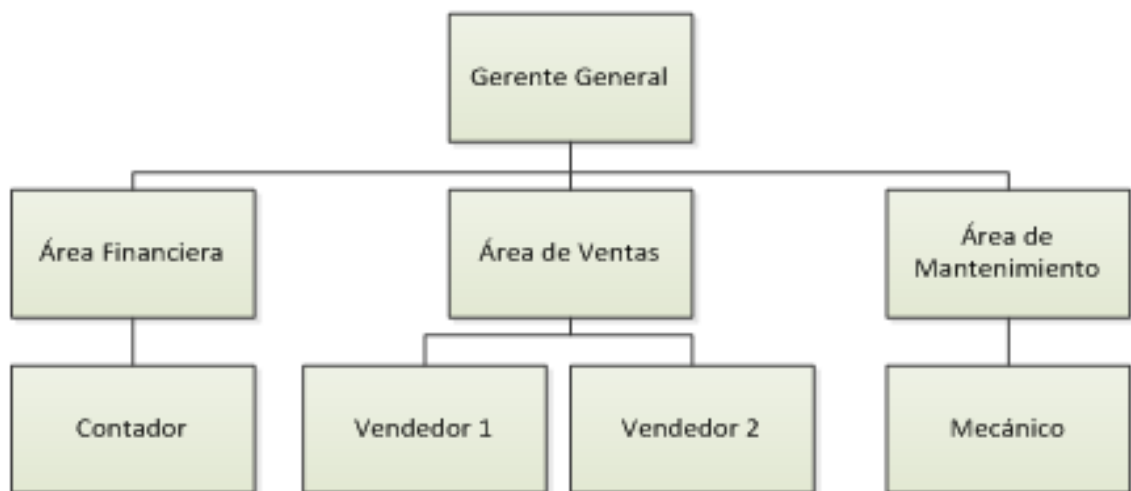
Actitud del individuo que sabe respetar las opiniones de los demás.

- **Solidaridad**

Apoyo incondicional del ser humano.

Estructura organizacional

Gráfico N° 3: Organigrama Estructural



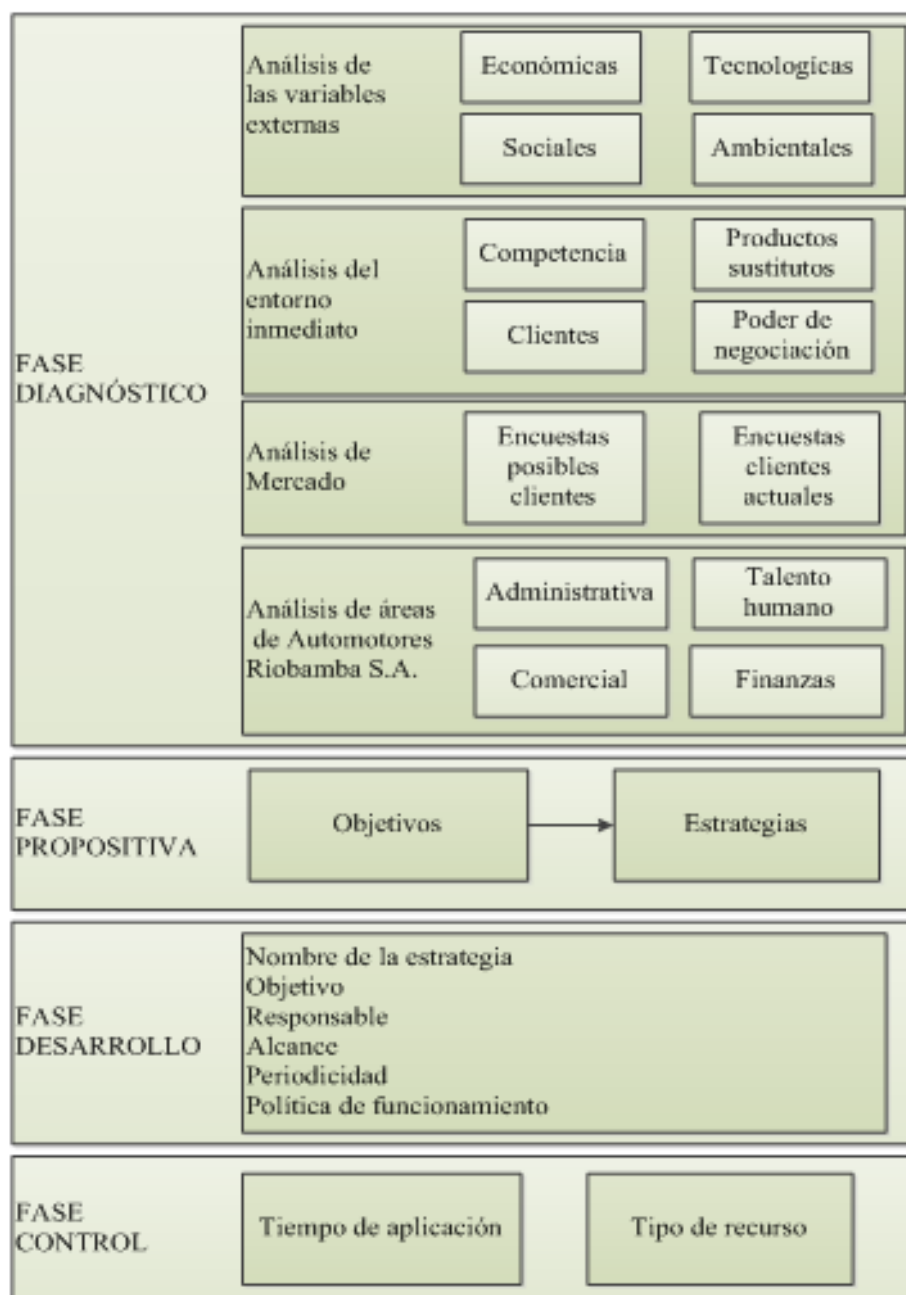
Fuente: (Automotores Riobamba S.A, 2017)

Elaborado por: Las autoras

2.3 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO

Mediante el marco teórico se han identificado pasos y esquemas para un modelo de gestión, para la investigación se ha utilizado y aplicado lineamientos generales y se lo ha aplicado a la empresa de la manera expuesta en el gráfico No. 4.

Gráfico N° 4: Diseño del modelo de gestión para automotores Riobamba S.A.



Elaborado por: Las autoras

El diseño del modelo de gestión para automotores Riobamba S.A posee cuatro fases, iniciando por el diagnóstico, donde se examinan las variables externas clasificadas en económicas, sociales, tecnológicas y ambientales, en el análisis del entorno inmediato, se estudian la competencia, clientes, productos sustitos y el de poder de negociación tanto de los proveedores como de los clientes, de igual manera se realizan encuestas a los clientes actuales y posibles, por último se identifican las fortalezas o debilidades de las áreas: administrativas, talento humano, comercial y finanzas; la segunda fase es la

propositiva en la que se realizan objetivos y estrategias, las cuales tienen como base el diagnóstico resumido en el FODA, la tercera fase es el desarrollo de las estrategias detallando el nombre, objetivo, responsable, alcance, periodicidad y política de funcionamiento, por último tenemos la fase de control donde se identifican el tiempo de aplicación y los tipos de recursos.

2.4 IDEA DEFENDER

Un Modelo de Gestión Comercial para la Empresa “AUTOMOTORES RIOBAMBA S.A” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo mejorará la gestión comercial.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD

La modalidad de la investigación es cuantitativa y cualitativa:

Cuantitativa.- Se analizan variables cuantificables como: producto interno bruto, inflación, impuestos, tasa de interés, además se aplicó encuestas a la población económicamente activa de Riobamba.

Cualitativa.- Analizamos gustos y preferencias de los consumidores en cuanto a marcas, frecuencia de cambio de vehículo, lugar de adquisición, entre otros.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Documental.- Examinamos documentos como libros, para la elaboración de modelos de gestión comercial, publicaciones del Banco Central del Ecuador para observar las variaciones de los principales indicadores económicos, analizamos planificaciones de la empresa y balances.

Campo.- Considerando la aplicación de la encuesta a la población económicamente activa, que son los que podrían adquirir un vehículo, se revisó dentro de la empresa, su tamaño, localización y procesos que se realizan dentro de la misma.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1 Métodos

Método Inductivo (particular a general)

Se analiza una muestra de la población del cantón Riobamba, y se proyectan los resultados al total de la población, realizando una conclusión general en relación a gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales.

Método Deductivo (universal a lo particular)

En este caso se planteó considerar los gustos y preferencias de la población en términos generales y asimilarlas para su aplicación dentro del modelo comercial y las diversas estrategias en términos específicos.

3.3.2 Técnicas e instrumentos de investigación

Observación

Mediante la investigación de campo se obtiene información de los procesos y procedimientos internos de la empresa en concordancia a la venta de vehículos y cómo se maneja la gestión comercial.

Encuestas

Se realizan dos encuestas, una con el fin de determinar la satisfacción de los clientes y la segunda para establecer los gustos y preferencias en cuanto a vehículos.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

En la realización de la investigación se utilizaron dos poblaciones: como se puede observar en la tabla No. 1

Tabla N° 1: Población

Población 1: Clientes de la empresa año 2016. Estudiada con el fin de determinar la satisfacción de los clientes.	144 Clientes.
Población 2: Población económicamente activa de la ciudad de Riobamba. Analizada para establecer los gustos y preferencias en relación a los vehículos.	La población del área urbana de la ciudad según las proyecciones del INEC para el año 2017 será de 177568 habitantes. El mercado objetivo será la población económicamente activa (54,7%), que representa: 97.129.

Elaborado por: Las autoras

3.4.2 Muestra

En el cálculo de la muestra se aplica la siguiente fórmula:

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

Dónde:

n=Tamaño de la muestra.

Z=Nivel de confianza: 1,96

P=probabilidad de que ocurra un suceso: 0.5

Q= probabilidad de que no ocurra un suceso: 0.5

E=error muestral (sesgo) 5%

N=tamaño del universo. Clientes actuales: 144. Clientes potenciales: 97.129.

De acuerdo a la tabla normal, el valor “Z” asociado a un nivel de confianza del 95% es de 1,96.

Muestra 1

$$n = 104,94 \cong 105 \text{ Personas}$$

Muestra 2

$$n = 382,56 \cong 383 \text{ Personas}$$

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Resultados de la Encuesta Aplicada (Anexo 1): Población económicamente activa

Género de los encuestados

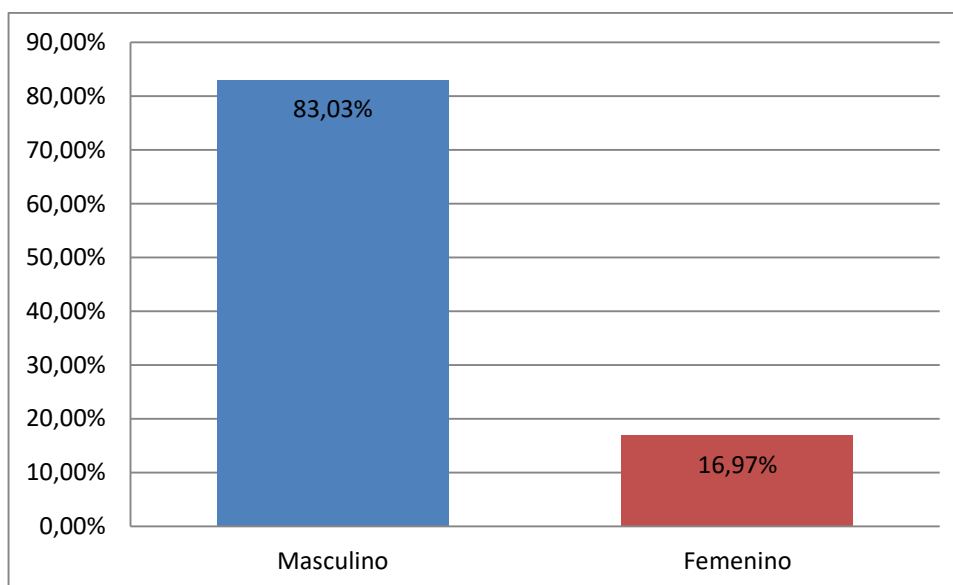
Tabla N° 2: Género

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	318	83,03%
Femenino	65	16,97%
Total	383	100,00%

Fuente: PEA Riobamba; Marzo 2017

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 5: Género



Fuente: Tabla No. 2

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación: De las personas encuestadas el 83,03% son hombres, frente al 16,97% que son mujeres.

Edad de los encuestados

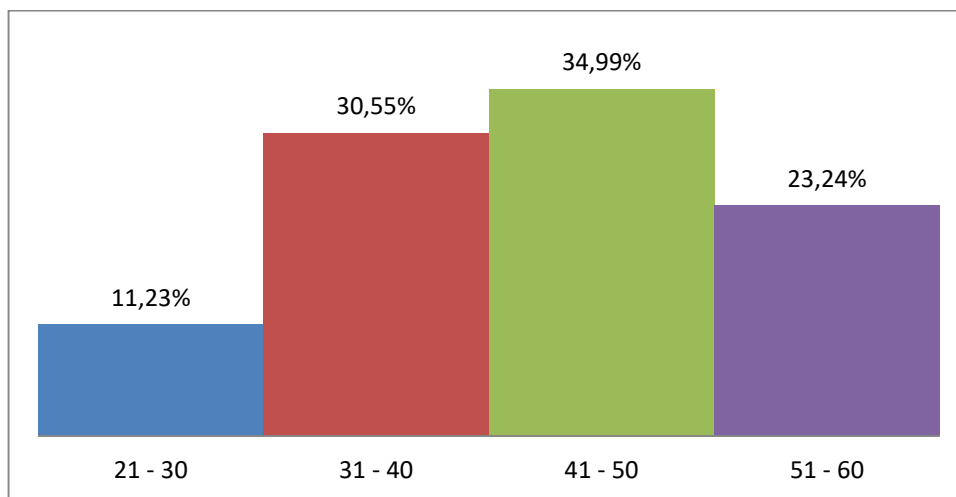
Tabla N° 3: Edad en años

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
21 – 30	43	11,23%
31 – 40	117	30,55%
41 – 50	134	34,99%
51 – 60	89	23,24%
Total	383	100,00%

Fuente: PEA Riobamba; Marzo 2017

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 6: Edad en años



Fuente: Tabla No. 3

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación: El 34,99% de los encuestados se encuentran en el rango de edad de 41 a 50 años, seguido por el 30,55% que está entre 31 y 40 años.

1. ¿Considera usted la marca al momento de adquirir un vehículo?

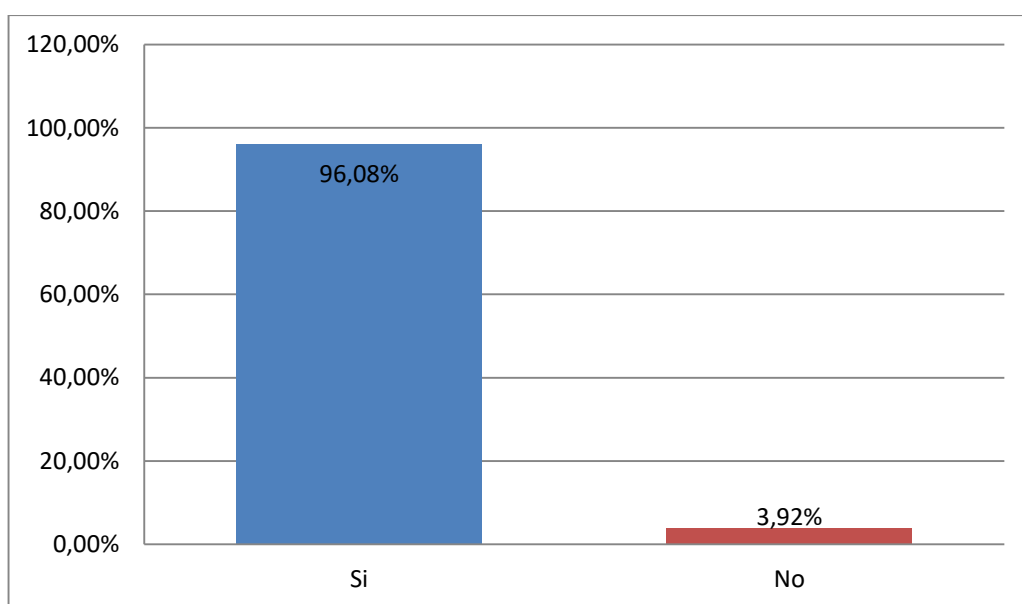
Tabla N° 4: Consideración de la marca

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	368	96,08%
No	15	3,92%
Total	383	100,00%

Fuente: PEA Riobamba; Marzo 2017

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 7: Consideración de la marca



Fuente: Tabla No. 4

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación: El 96,08% de la población económicamente activa si considera la marca al momento de adquirir un vehículo.

2. ¿Qué marca de vehículo prefiere?

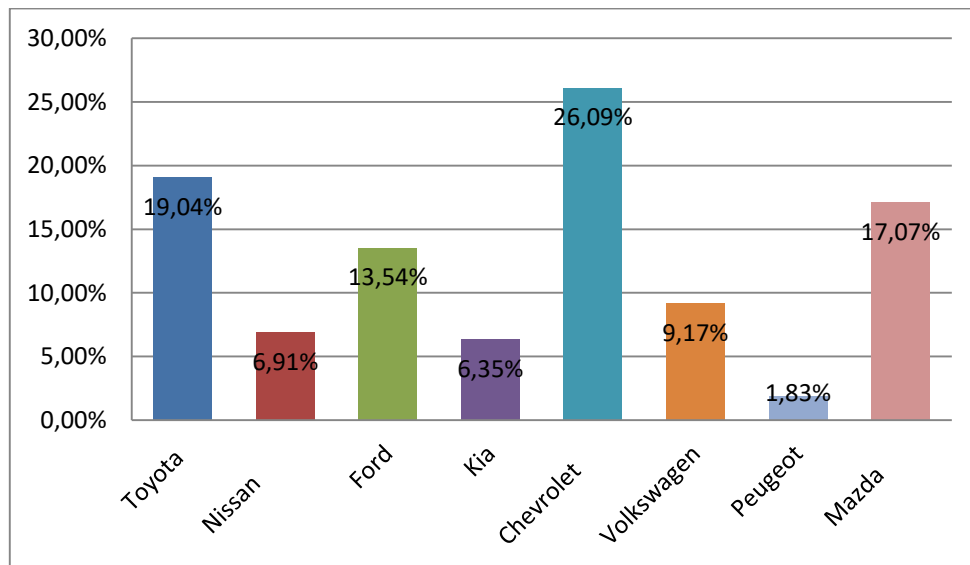
Tabla N° 5: Marcas preferidas de vehículos usados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Toyota	135	19,04%
Nissan	49	6,91%
Ford	96	13,54%
Kia	45	6,35%
Chevrolet	185	26,09%
Volkswagen	65	9,17%
Peugeot	13	1,83%
Mazda	121	17,07%
Total	709	100,00%

Fuente: PEA Riobamba; Marzo 2017

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 8: Marcas preferidas de vehículos usados



Fuente: Tabla No. 5

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación: Chevrolet es la marca preferida por el 26,09% de encuestados, seguido por Toyota con el 19,04%.

3. ¿Por qué compra esa marca de vehículo?

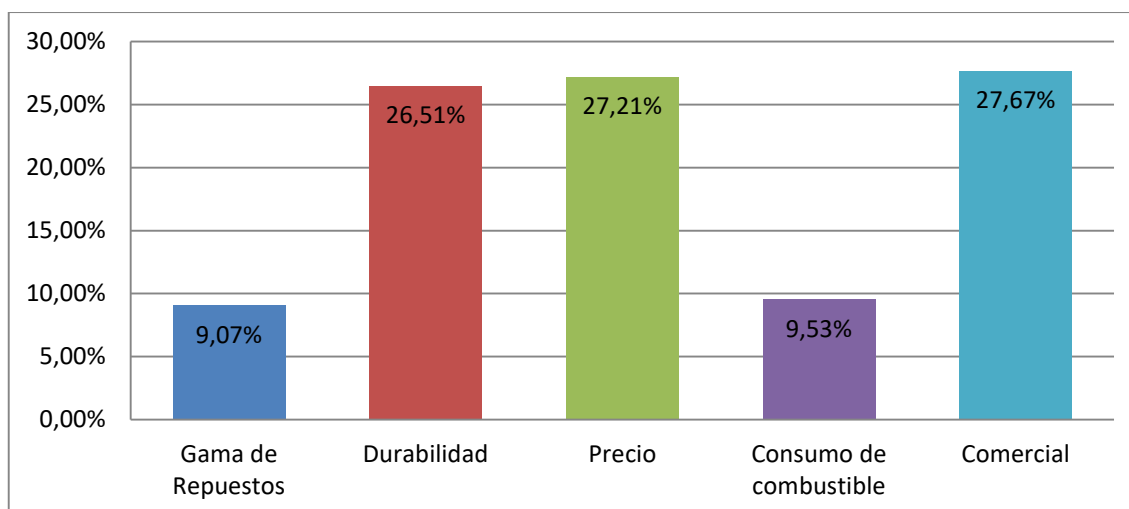
Tabla N° 6: Razones de preferencia de marca

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Gama de Repuestos	39	9,07%
Durabilidad	114	26,51%
Precio	117	27,21%
Consumo de combustible	41	9,53%
Comercial	119	27,67%
Total	430	100,00%

Fuente: PEA Riobamba; Marzo 2017

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 9: Razones de preferencia de marca



Fuente: Tabla No. 6

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación: Un 27,67% de los consumidores prefieren los vehículos comerciales, es decir que sean fáciles de comprar y vender en el mercado, el 27,21% lo eligen por su precio.

4. ¿Con que frecuencia cambia de vehículo?

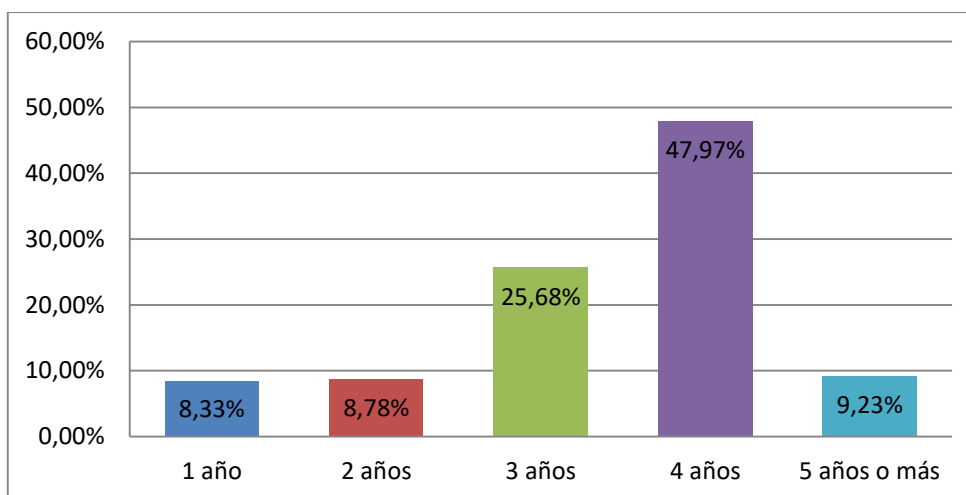
Tabla N° 7: Frecuencia de cambio de vehículo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 año	37	8,33%
2 años	39	8,78%
3 años	114	25,68%
4 años	213	47,97%
5 años o más	41	9,23%
Total	444	100,00%

Fuente: PEA Riobamba; Marzo 2017

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 10: Frecuencia de cambio de vehículo



Fuente: Tabla No. 7

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación: En relación al tiempo que los encuestados cambian de vehículo, el 47,97% lo hace en un periodo de 4 años y el 25,68% en tres años.

5. ¿Qué tipo de vehículo prefiere?

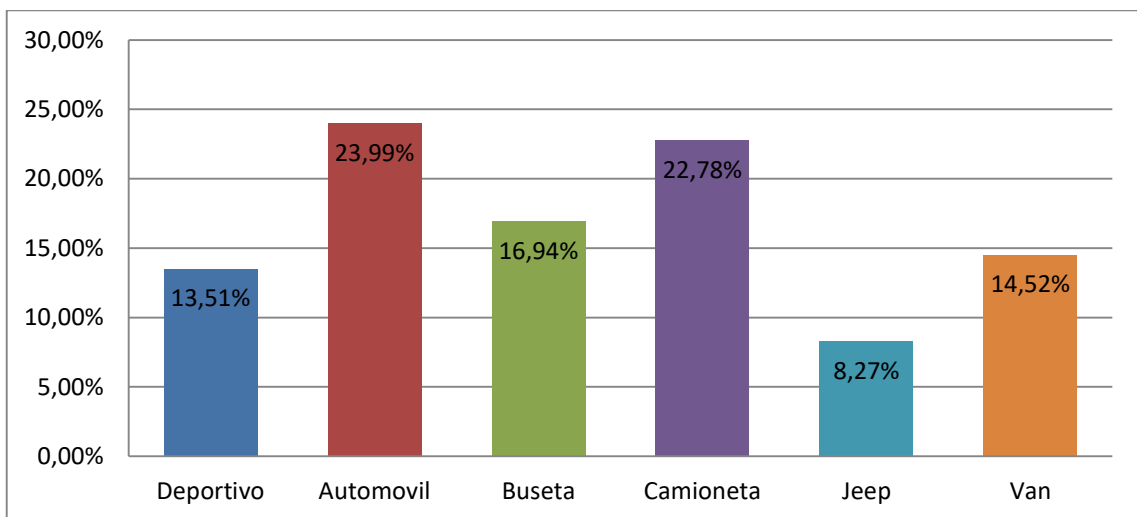
Tabla N° 8: Preferencia de vehículo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deportivo	67	13,51%
Automóvil	119	23,99%
Buseta	84	16,94%
Camioneta	113	22,78%
Jeep	41	8,27%
Van	72	14,52%
Total	496	100,00%

Fuente: PEA Riobamba; Marzo 2017

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 11: Preferencia de vehículo



Fuente: Tabla No. 8

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación: El vehículo de preferencia, al momento de adquirirlo es el automóvil con el 23,99%, seguido por el 22,78% que prefieren camioneta.

6. ¿En qué lugar prefiere adquirir un vehículo?

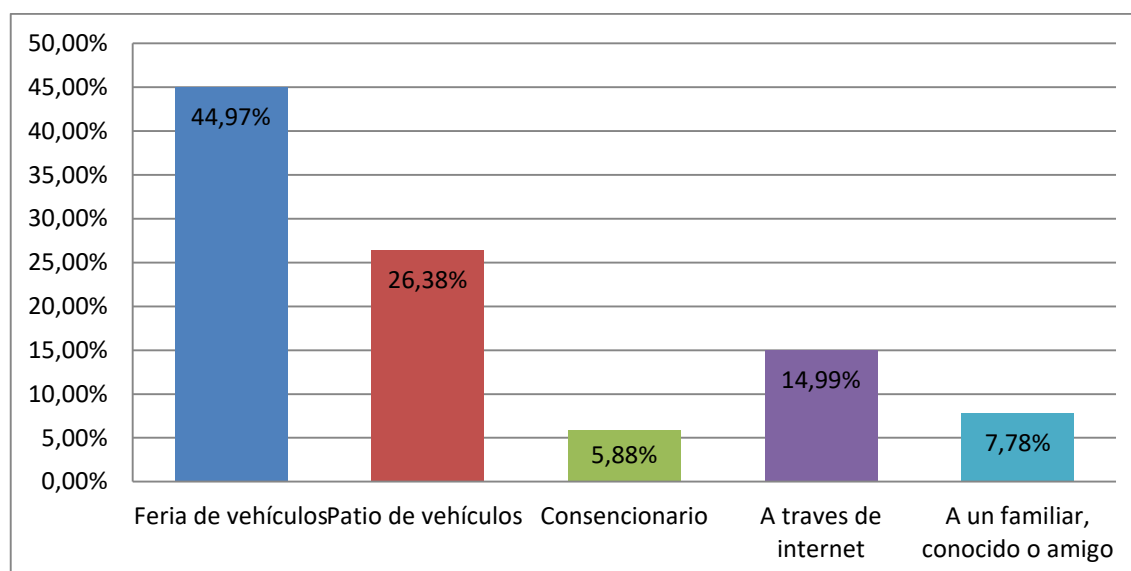
Tabla N° 9: Lugar para adquirir vehículo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Feria de vehículos	237	44,97%
Empresa de vehículos usados	139	26,38%
Concesionario	31	5,88%
A través de internet	79	14,99%
A un familiar, conocido o amigo	41	7,78%
Total	527	100,00%

Fuente: PEA Riobamba; Marzo 2017

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 12: Lugar para adquirir vehículo



Fuente: Tabla No. 9

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación: Un 44,97% opta por adquirir un automóvil en la feria de vehículos, motivados por la gran oferta, la segunda opción son las empresas de vehículos usados con el 26,38% pues presentan facilidad en relación a los horarios.

7. Usted ¿Compraría un vehículo usado?

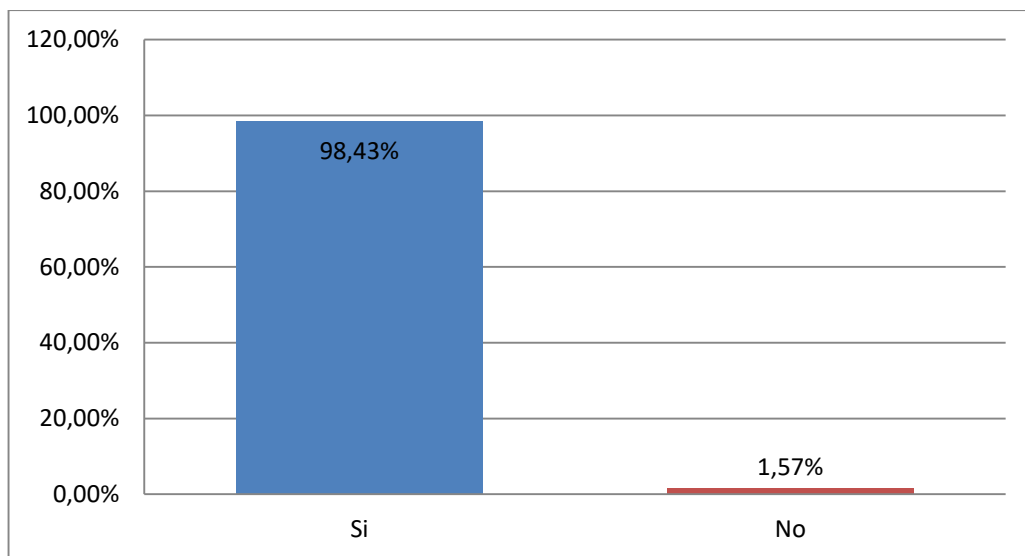
Tabla N° 10: Compraría un vehículo usado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	377	98,43%
No	6	1,57%
Total	383	100,00%

Fuente: PEA Riobamba; Marzo 2017

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 13: Compraría un vehículo usado



Fuente: Tabla No. 10

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación: De los encuestados el 98,43% afirma que compraría un vehículo usado, mientras que el 1,57% no lo haría.

8. ¿Qué método de pago preferiría para adquirir un vehículo?

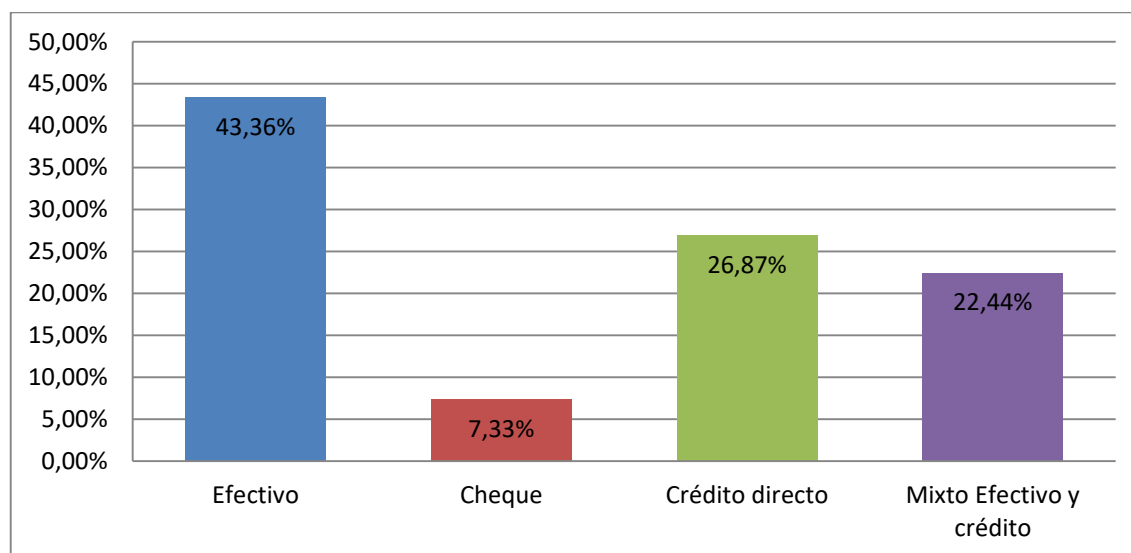
Tabla N° 11: Método de pago preferido

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo	284	43,36%
Cheque	48	7,33%
Crédito directo	176	26,87%
Mixto Efectivo y crédito	147	22,44%
Total	655	100,00%

Fuente: PEA Riobamba; Marzo 2017

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 14: Método de pago preferido



Fuente: Tabla No. 11

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación: El pago en efectivo es el método deseado por el 43,36%, generalmente porque se lo puede negociar de mejor manera, el 26,87% elige adquirir un vehículo a través de un crédito directo, obtenido en la concesionaria, empresa de vehículos usados o institución financiera.

9. ¿En caso de poner en venta su vehículo, acudiría a una empresa dedicada a este ámbito?

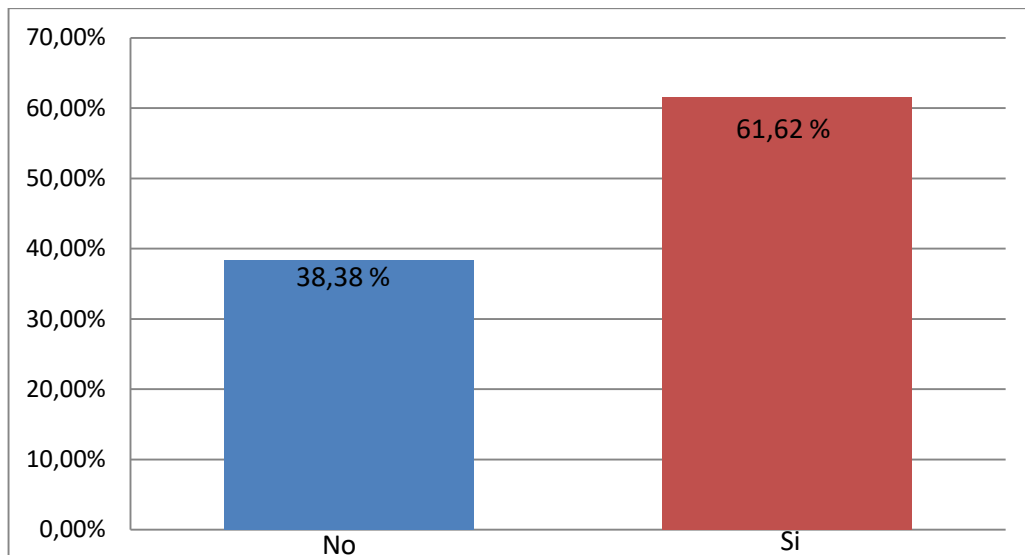
Tabla N° 12: Acudiría a patio de vehículos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	236	61,62%
No	147	38,38%
Total	383	100,00%

Fuente: PEA Riobamba; Marzo 2017

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 15: Acudiría a patio de vehículos



Fuente: Tabla No. 12

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación: El 38,38% no acudiría a una empresa dedicada a la venta de vehículos usados, al considerar una posible mejor oferta en la feria, el 61,62% si lo haría, debido a la facilidad y al ahorro de tiempo.

10. ¿Qué servicios le gustaría que preste una empresa de vehículos usados?

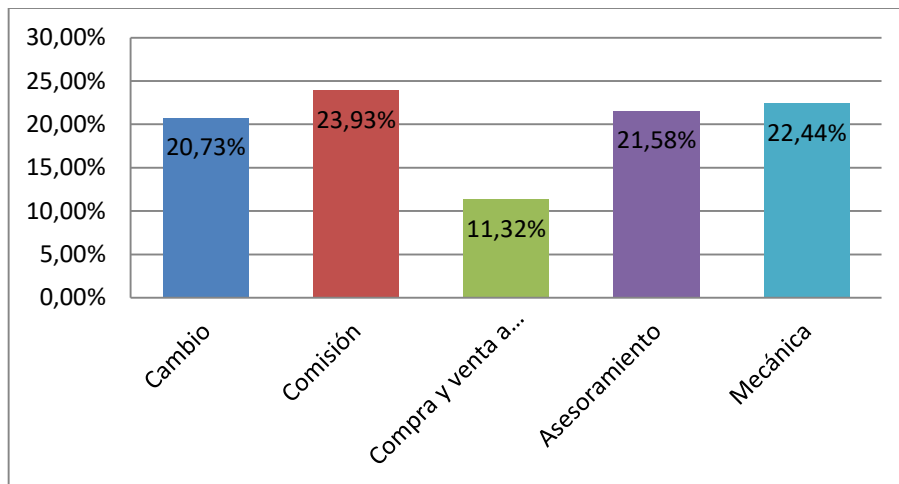
Tabla N° 13: Servicios demandados a empresas de vehículos usados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cambio	97	20,73%
Comisión	112	23,93%
Compra y venta a Crédito	53	11,32%
Asesoramiento	101	21,58%
Mecánica	105	22,44%
Total	468	100,00%

Fuente: PEA Riobamba; Marzo 2017

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 16: Servicios demandados a empresas de vehículos usados



Fuente: Tabla No. 13

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación: En cuanto a los servicios demandados a empresas de vehículos usados, el 23,93% recomiendan que se pueda vender a comisión, mientras que un 22,44% consideran que se ofrezca el servicio de mecánica.

11. ¿Ha escuchado sobre la empresa Automotores Riobamba S.A.?

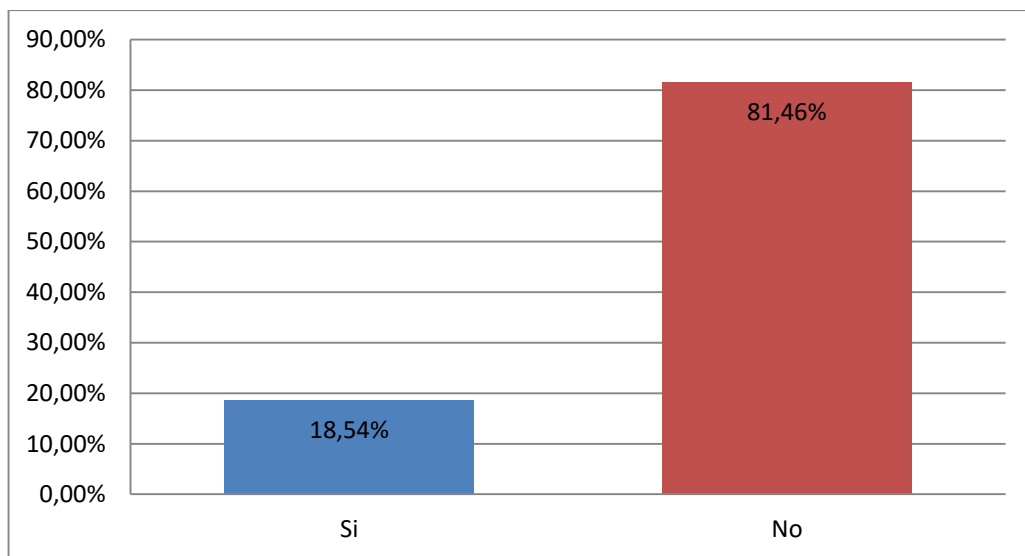
Tabla N° 14: Ha escuchado de Automotores Riobamba S.A.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	71	18,54%
No	312	81,46%
Total	383	100,00%

Fuente: PEA Riobamba; Marzo 2017

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 17: Ha escuchado de Automotores Riobamba S.A



Fuente: Tabla No. 14

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación: El 81,46% de los encuestados no han escuchado sobre la empresa Automotores Riobamba S.A, por lo que es necesario que se realicen estrategias para mejorar el posicionamiento de la empresa en el Cantón Riobamba.

12. ¿Qué medio de comunicación le parece el más adecuado para promocionar una empresa de vehículos usados?

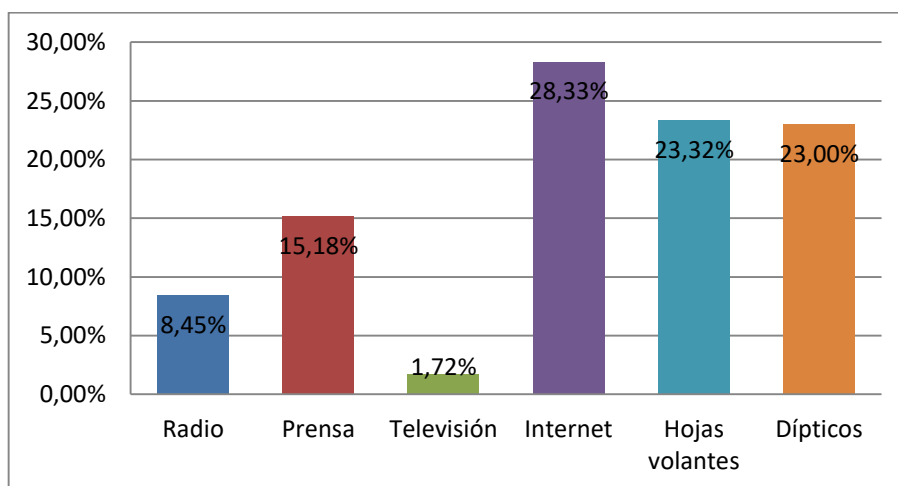
Tabla N° 15: Medio de comunicación más adecuado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Radio	54	8,45%
Prensa	97	15,18%
Televisión	11	1,72%
Internet	181	28,33%
Hojas volantes	149	23,32%
Dípticos	147	23,00%
Total	639	100,00%

Fuente: PEA Riobamba; Marzo 2017

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 18: Medio de comunicación más adecuado



Fuente: Tabla No. 15

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación: El internet es el medio de comunicación preferido por el 28,33% para publicitar una empresa de vehículos usados, seguido de un 23,32% que selecciona promocionar a través de hojas volantes.

3.5.2 Resultados de la encuesta aplicada (Anexo 2): Clientes de la empresa 2016

Género de los encuestados

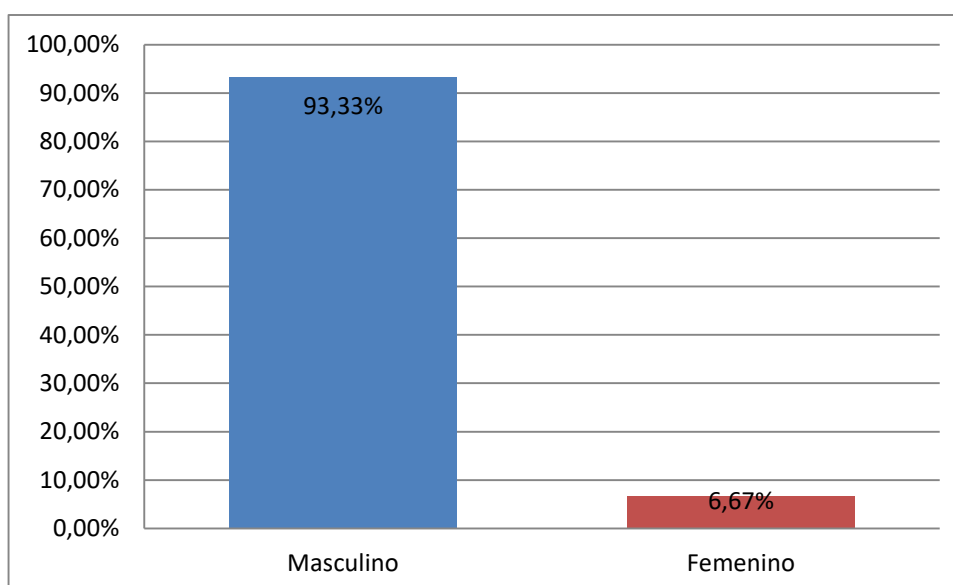
Tabla N° 16: Género

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	98	93,33%
Femenino	7	6,67%
Total	105	100,00%

Fuente: Clientes empresa; Marzo 2017

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 19: Género



Fuente: Tabla No. 16

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación: En relación al género de los clientes encuestados el 93,33% es de género masculino, frente al 6,67% de mujeres, que adquieren vehículos en la empresa Automotores Riobamba S.A.

Edad de los encuestados

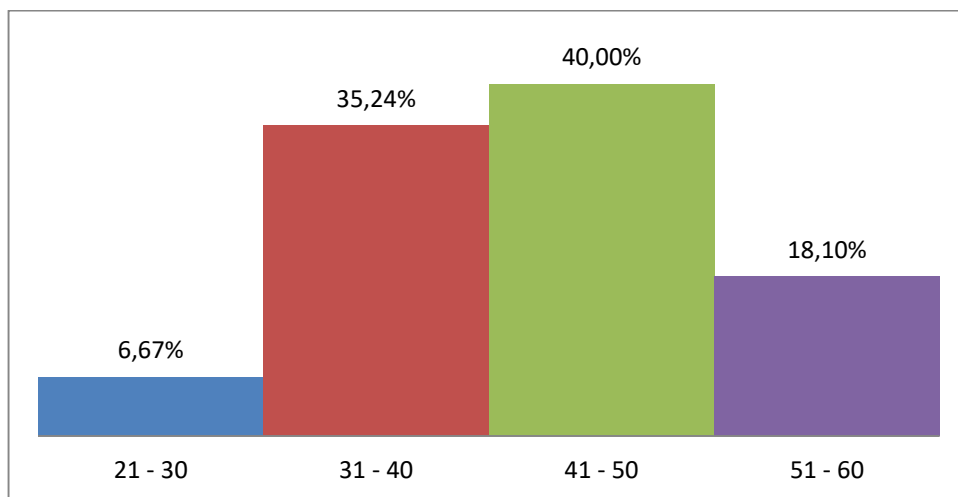
Tabla N° 17: Edad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
21 - 30	7	6,67%
31 - 40	37	35,24%
41 - 50	42	40,00%
51 - 60	19	18,10%
Total	105	100,00%

Fuente: Clientes empresa; Marzo 2017

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 20: Edad



Fuente: Tabla No. 17

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación: El 40% de los clientes a los que se aplicó la encuesta se encuentra en el rango de edad de 41 a 50 años, y un 35,24% en el rango de 31 a 40 años.

1. ¿Cuál es el grado de satisfacción que le produjo la experiencia de compra y entrega de su vehículo?

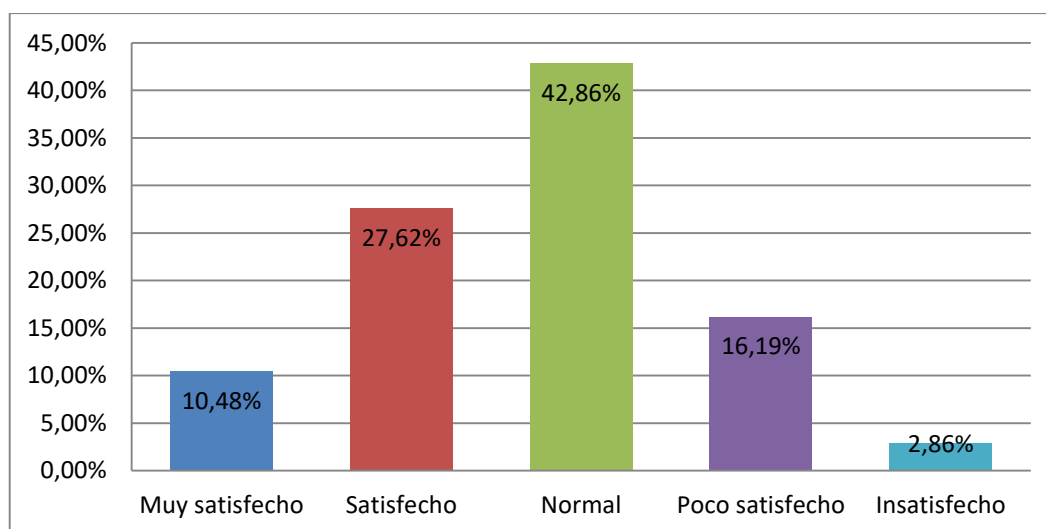
Tabla N° 18: Grado de satisfacción

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	11	10,48%
Satisfecho	29	27,62%
Normal	45	42,86%
Poco satisfecho	17	16,19%
Insatisfecho	3	2,86%
Total	105	100,00%

Fuente: Clientes empresa; Marzo 2017

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 21: Grado de satisfacción



Fuente: Tabla No. 18

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación: Un 42,86% de clientes tiene un grado normal de satisfacción, seguido por el 27,62% que están satisfechos, pero se debe considerar que existe un 20% aproximadamente de clientes que no se encuentran satisfechos en menor o mayor medida.

2. ¿Basándose a la experiencia de compra y entrega que usted ha tenido, recomendaría la empresa?

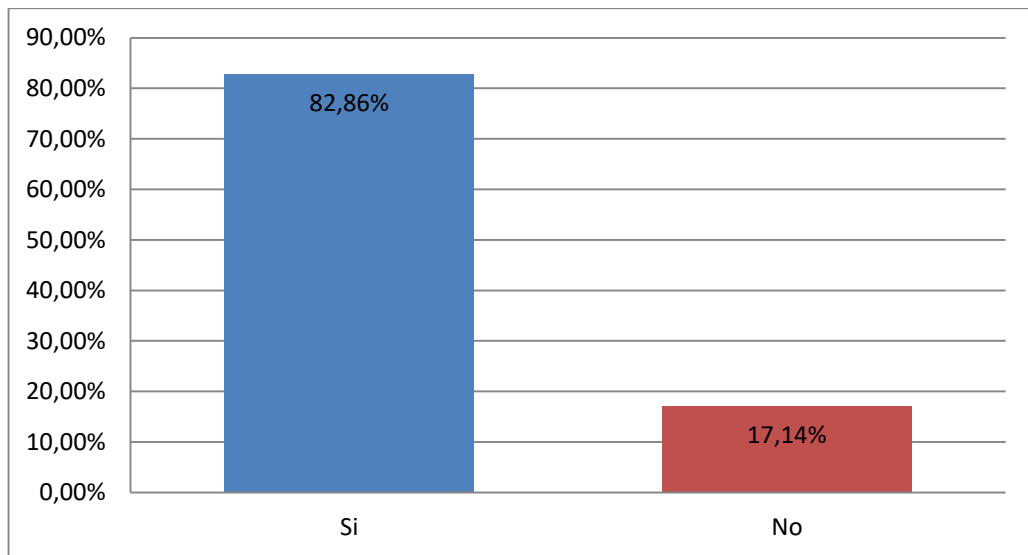
Tabla N° 19: Recomendaría la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	87	82,86%
No	18	17,14%
Total	105	100,00%

Fuente: Clientes empresa; Marzo 2017

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 22: Recomendaría la empresa



Fuente: Tabla No. 19

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación: En cuanto a si recomendarían a la empresa para la compra o venta de un vehículo, un 82,86% si lo haría, frente a un 17,41% que no.

3. ¿Le ofrecieron la posibilidad de probar el modelo de vehículo por el que Ud. se interesó (o uno similar)?

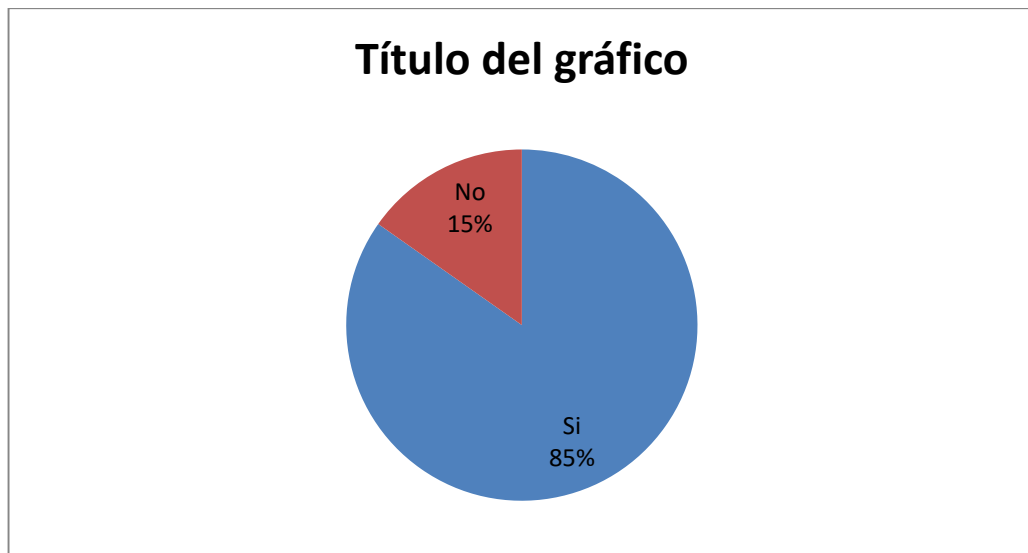
Tabla N° 20: Posibilidad de probar el vehículo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	89	84,76%
No	16	15,24%
Total	105	100,00%

Fuente: Clientes empresa; Marzo 2017

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 23: Posibilidad de probar el vehículo



Fuente: Tabla No. 20

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación: Al 84,76% de los clientes se les facilitó la posibilidad de probar el modelo de vehículo por el cual estuvo interesado o uno similar, convirtiéndose en valor agregado.

4. ¿A través de que medio se informó de la empresa?

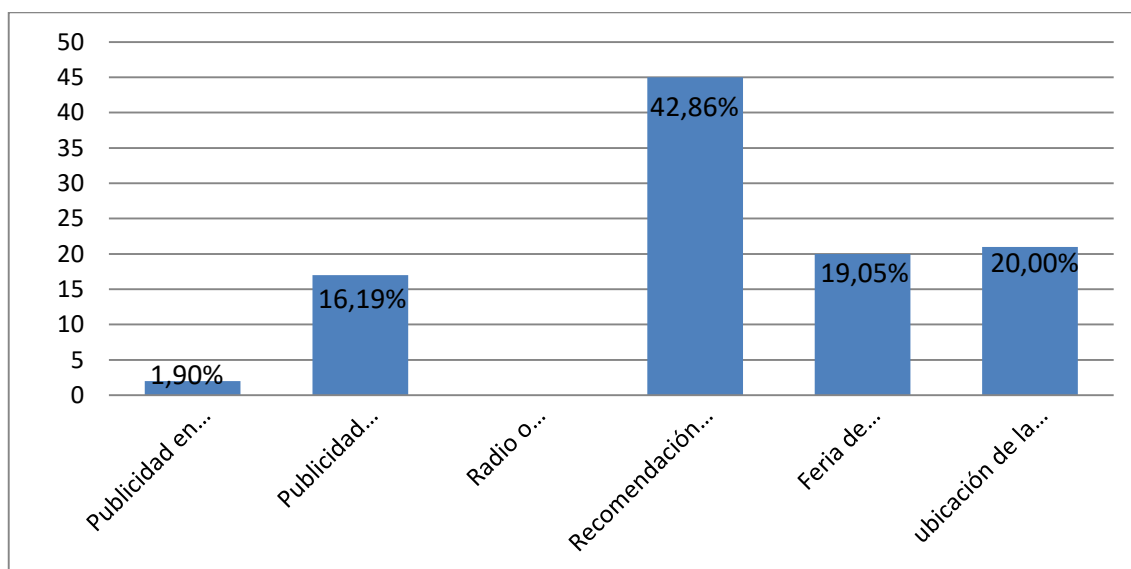
Tabla N° 21: A través de que medio se informó de la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Publicidad en medios impresos	2	1,90%
Publicidad electrónica (Mail, redes sociales, etc.)	17	16,19%
Radio o televisión	0	0,00%
Recomendación de otro cliente	45	42,86%
En la feria de vehículos	20	19,05%
Por la ubicación de la empresa	21	20,00%
Total	105	100,00%

Fuente: Clientes empresa; Marzo 2017

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 24: A través de que medio se informó de la empresa



Fuente: Tabla No. 21

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación: El 42,86% de los encuestados se informaron de Automotores Riobamba S.A, por la recomendación de otros clientes.

5. ¿En relación a la variedad de vehículos, cómo calificaría a la empresa?

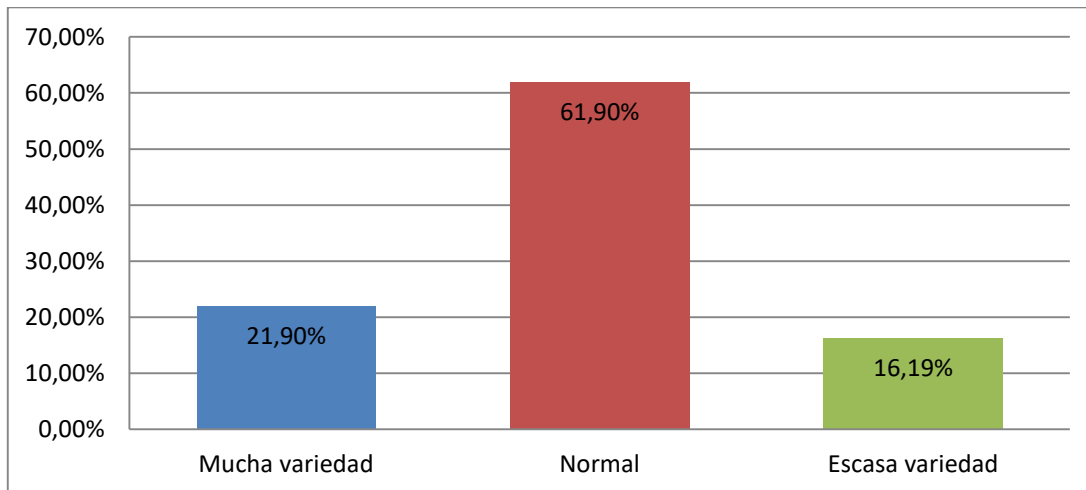
Tabla N° 22: Variedad de vehículos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mucha variedad	23	21,90%
Normal	65	61,90%
Escasa variedad	17	16,19%
Total	105	100,00%

Fuente: Clientes empresa; Marzo 2017

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 25: Variedad de vehículos



Fuente: Tabla No. 22

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación: En cuanto a la variedad de vehículos, el 61,90% de clientes lo han calificado como normal, el 21,90% indicaron que hay mucha variedad.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Diseño de un Modelo de Gestión Comercial para la Empresa Automotores Riobamba S.A., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo en el periodo 2016-2017.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

El modelo de gestión comercial para la empresa posee cuatro fases:

- Diagnóstico
- Propositiva
- Desarrollo
- Control.

4.2.1 Fase I: Diagnostico

En esta fase se analizó las variables.

4.2.1.1 Variables externas

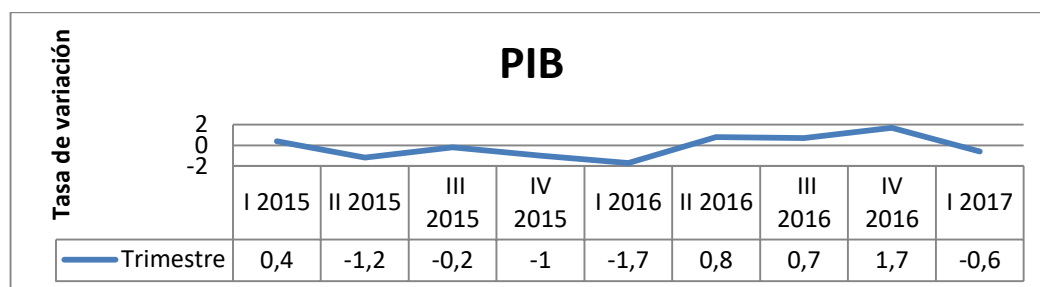
Las variables externas que se analizaron se clasifican en factores: económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

4.2.1.1 Factores Económicos

Producto Interno Bruto

En esta variable se analizó la variación del PIB del Ecuador por trimestres como se puede observar en el grafico No. 26.

Gráfico N° 26: Producto interno bruto del Ecuador



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

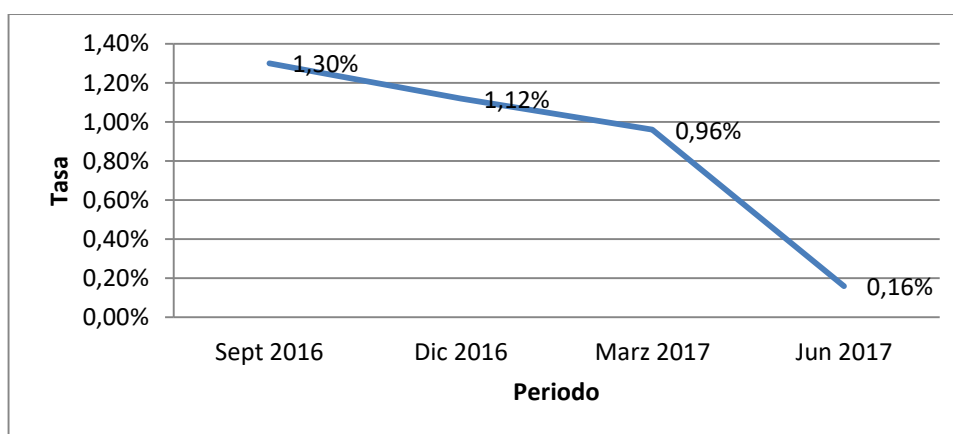
Elaborado por: Las autoras

Luego de la caída del precio de petróleo las finanzas del país no ha crecido, sin embargo, en el tercer trimestre del 2015 notamos un aumento del PIB del 1%, en el primer trimestre del 2016 tenemos el punto más bajo de crecimiento de -1.7 llegando al tercer trimestre del 2016 hubo una variación de 0.5. para el primer trimestre del año 2017 se observa un crecimiento de -1,1 comparando con el trimestre del año anterior. Este indicador permite ver una amenaza para la empresa por la baja tasa de crecimiento del PIB.

Inflación

La variable inflación incide en las empresas, una variación puede tener un impacto en la misma.

Gráfico N° 27: Inflación



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Elaborado por: Las autoras

De acuerdo al gráfico No. 27 se observa que para finales del año 2016 la inflación fue del 1,12% esta variación se refleja por la desaceleración económica, mientras que la inflación para junio del 2017 fue de 0.16% siendo la más baja en relación a trimestres anteriores.

Impuestos

Los valores de las obligaciones tributarias que la empresa ha contribuido en los últimos años se comparan en la tabla No 23.

Tabla N° 23: Impuestos Automotores Riobamba S.A.

Año	Impuesto a la renta pagado	Impuesto al valor agregado pagado
2013	11320	1856
2014	14800	3352
2015	15606	4122
2016	15840	4320

Fuente: (Automotores Riobamba S.A, 2017)

Elaborado por: Las autoras

Para el sector automotriz existen dos impuestos que pueden afectar tanto a los clientes como a la empresa, el impuesto a la renta que corresponde al 22% después de la determinación de participación de trabajadores y el impuesto al valor agregado que a la actual fecha bajo 2 puntos del 14% al 12%, lo que beneficia a la empresa pues permitirá bajar los precios y obtener una mayor rentabilidad.

Tasa de interés

En esta variable se analizó las diferentes tasas de crédito que las entidades financieras otorgan a sus clientes en las diferentes líneas de crédito.

Tabla N° 24: Tasas de Interés Referenciales: Octubre 2017

Segmento	% anual
Comercial Ordinario	8,03
Comercial Prioritario Empresarial	9,86
Consumo Ordinario	16,66
Consumo Prioritario	16,46

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Elaborado por: Las autoras

En la tabla No. 24 se observa las respectivas tasas de interés que se ofrece al cliente para financiar un vehículo, tomando en cuenta que para esta actividad se debe optar por el crédito de consumo ordinario otorgado a las personas naturales.

4.2.1.2 Factores sociales

Dentro de estos factores se analizó las siguientes variables:

- Densidad poblacional
- Desempleo
- Redes Viales

Densidad poblacional

La densidad poblacional según el INEC hace referencia a la cantidad de personas que existen en una determinada área, en este caso se utiliza personas por hectárea, como se muestra en la tabla No 25.

Tabla N° 25: Densidad poblacional

CANTÓN	hab/km2
Riobamba	229,7
Guano	93,2
Cumandá	81,25
Chambo	72,59
Colta	53,76
Chunchi	46,43
Guamote	36,95
Pallatanga	30,46

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

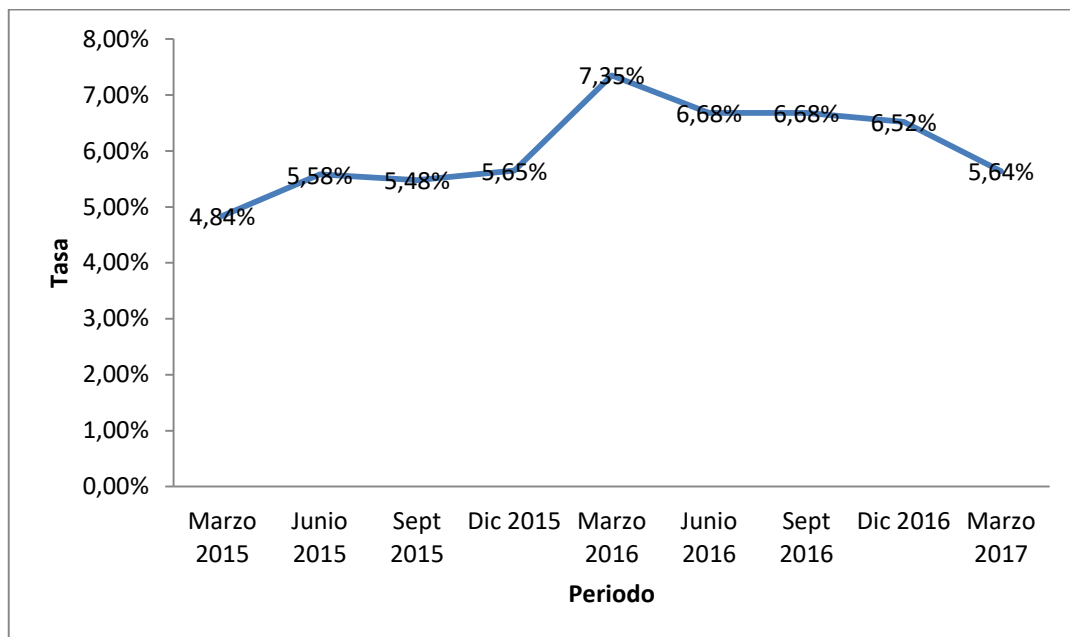
Elaborado por: Las autoras

Riobamba es el principal cantón por número de habitantes por Km², criterio beneficioso al existir más clientes potenciales para la empresa en relación al resto de cantones.

Desempleo

El desempleo es una variable que afecta directamente a los ingresos de los habitantes de la provincia, permitiéndoles o no adquirir bienes y servicios.

Gráfico N° 28: Desempleo



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Elaborado por: Las autoras

La tasa más baja de desempleo se dio en marzo del 2015 con un 4.84%, mientras que entre marzo del 2016 y marzo del 2017 descendió del 7,35% al 5,64% representando una diferencia del 1,71%, que sigue siendo un porcentaje alto de desempleo siendo una amenaza para la empresa por la poca capacidad adquisitiva para comprar vehiculos como se muestra en el grafico No 28.

Redes Viales

Las principales carreteras y redes viales de la provincia conformadas por vías terciarias y caminos vecinales que conectan a Riobamba con otros cantones, se observa en la tabla No. 26

Tabla N° 26: Redes viales

Código	Denominación	Km
E35	Troncal de la sierra	178,00
E46	Colectora Guamote – macas	30,40
E492	Colectora Guaranda – Chimborazo	27,72
E46A	Colectora Riobamba – macas	80,04
E490	Colectora Riobamba - T de baños	41,40
E47	Colectora el triunfo – Riobamba	49,51
E487	Colectora villa la Unión - T del Triunfo	104,20
Total		511.,7

Fuente: (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2015)

Elaborado por: Las autoras

Las redes viales de la provincia de Chimborazo se encuentran en buenas condiciones garantizando mayor movilidad, motivando a los potenciales clientes de la provincia adquirir un vehículo.

4.2.1.3 Factores tecnológicos

En esta categoría se analizó dos variables:

- Telefonía
- Acceso a internet

Telefonía

El estudio de acceso a la telefonía está dirigido a la móvil y fija, en los cinco cantones de la provincia de Chimborazo.

El análisis de acceso a la telefonía móvil se puede observar en la tabla N° 27.

Tabla N° 27: Acceso a telefonía móvil

Cantón	Porcentaje	Promedio
Cumandá	74%	64%
Riobamba	70%	
Chambo	59%	
Pallatanga	58%	
Chunchi	57%	

Fuente: (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2015)

Elaborado por: Las autoras

Según los datos mostrados en la tabla, el índice de mayor acceso a la telefonía móvil con el 74% es el cantón Cumandá, con cobertura de las operadoras móviles: Claro, Movistar y Corporación Nacional de Telecomunicaciones, el índice de menor acceso a la telefonía móvil es el cantón Chunchi con el 57% y la cobertura de las principales operadoras.

El promedio de acceso a la telefonía móvil de la provincia es del 64 %, lo que facilita a la empresa la comunicación permanente con sus clientes y proveedores.

El análisis de acceso a la telefonía fija se puede observar en la tabla N° 28.

Tabla N° 28: Acceso a telefonía fija

Cantón	Fija
Riobamba	40%
Chunchi	37%
Chambo	35%
Guano	29%
Penipe	26%

Fuente: (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2015)

Elaborado por: Las autoras

En la tabla No. 28, Riobamba es el cantón con mayor acceso a la telefonía fija con el 40% y Penipe es el cantón con menor acceso a telefonía fija con el 26%, esta situación no es de mayor relevancia ya que en la actualidad la mayoría de personas utilizan la telefonía móvil.

Acceso a internet

El acceso a internet es clave para la empresa, permite el posicionamiento web que conlleva al aumento de clientes potenciales, actualiza la información de compradores y proveedores, mejorando la comunicación.

Tabla N° 29: Acceso a internet

Cantón	Internet
Riobamba	11%
Chunchi	4%
Chambo	4%
Guano	3%
Penipe	1%

Fuente: (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2015)

Elaborado por: Las autoras

Según la Tabla N °29 en el cantón Riobamba el 11% de la población tiene acceso al internet lo cual es beneficioso para la empresa pues a través de este medio se puede dar a conocer sobre los productos y servicios que ofrece la empresa.

4.2.1.4 Factores ambientales

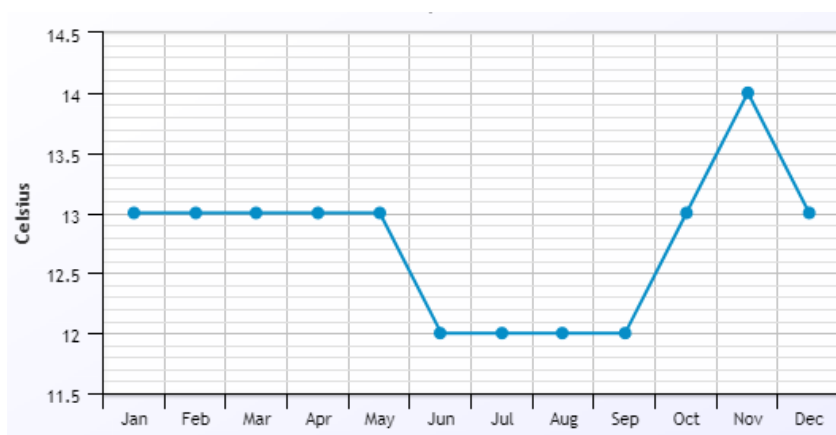
Dentro de los factores ambientales se analizó:

- Clima
- Ceniza Volcánica

Clima

El clima de Riobamba por lo general es frío, cuenta con dos estaciones invierno y verano, la primera húmeda y la segunda seca. En el gráfico No. 29 se puede observar los principales parámetros climáticos de la provincia.

Gráfico N° 29: Parámetros climáticos



Fuente: (Weatherbase, 2017)

Al clima frío se lo considera una amenaza mediana para el parque automotor de la ciudad porque no afecta directamente al auto, mientras que el clima cálido provoca el deterioro acelerado del vehículo, debido al ambiente salino y húmedo.

Por estas consideraciones la empresa realiza la compra de vehículos en cinco ciudades de la Sierra ecuatoriana, como se puede observar en la Tabla No. 30

Tabla N° 30: Compra de vehículos

AÑO	VEHICULOS COMPRADOS	CIUDAD				
		Ibarra	Quito	Ambato	Riobamba	Cuenca
2016	120	6	35	40	25	14
2017	80	4	15	30	22	9

Elaborado por: Las autoras

Según la tabla podemos observar que la empresa adquiere más autos en las ciudades de Ambato y Quito, por la cercanía, en Ibarra el costo del vehículo es más barato, pero por la lejanía se viaja esporádicamente.

Ceniza volcánica

La ceniza volcánica es una gran amenaza para los vehículos, causa problemas de funcionamiento del motor y afecta a los componentes externos del vehículo, según los

técnicos del Observatorio del Volcán Tungurahua desde octubre de 2016 ha descendido su actividad.

4.2.1.5 Análisis del entorno inmediato

Se examina a la competencia, clientes, productos sustitutos y el poder de negociación tanto de clientes como de proveedores.

Competencia

Los competidores de la Empresa son concesionarios, vendedores informales de vehículos, empresas de compra-venta de automotores y propietarios que desean vender sus autos.

De acuerdo a la Tabla No 31 en Riobamba existen once empresas dedicadas a este ámbito con similitud de actividades y el mismo mercado provincial, que si bien tienen características similares en relación a marcas, condiciones físicas, mecánicas y estéticas su precio puede variar, donde la empresa aprovecha la oportunidad y oferta vehículos de las mismas características a precios bajos.

Tabla N° 31: Empresas Competidoras

Automotores Rolando Naranjo	Automotores Lema,
Automotores Rosales	Automotores Logroño
Automotores Brito	Automotores Fernando Naranjo
Automotores Auqui	Automotores Riocar
Automotores Los Álamos	Automotores Rivera,
Automotores Larrea	

Elaborado por: Las autoras

Para la adquisición de un vehículo la empresa examina aspectos: legales, técnicos, económicos y la experiencia requerida dentro del negocio con el fin de no caer en fraudes y estafas.

Productos sustitutos

En relación a la entrada de productos sustitutos para vehículos, se la puede calificar como una amenaza baja, dado que podrían ingresar vehículos como motocicletas que no tienen las mismas prestaciones, es decir una motocicleta puede cumplir el objetivo de movilidad pero no de seguridad, que ofrece un auto.

Clientes

Considerando que existen varias empresas dedicadas a la compra - venta de vehículos, feria de autos en Riobamba y Ambato, mercado electrónico, donde los clientes pueden exigir las condiciones de venta y precios dado que tienen una gran variedad de vehículos para elegir, se le considera una amenaza media al poder de negociación de los clientes.

Proveedores

Los proveedores son las personas que desean vender su vehículo, pueden ir a varias empresas de compra-venta de vehículos de Riobamba, como a la feria de automotores de Ambato, exponerlo a través del mercado electrónico o mediante rótulos, es decir tienen un poder de negociación directamente relacionado a la oferta y demanda del mercado.

4.2.1.6 Análisis de mercado

En este análisis se resumen los hallazgos encontrados en las encuestas aplicadas tanto a los clientes actuales y potenciales.

Hallazgos de la encuesta aplicada a los posibles clientes

Como parte del análisis de mercado se aplicó una encuesta a posibles clientes obteniendo la siguiente información para la compra de vehículos: El 83,03% de los encuestados (tabla No. 2) son hombres, el 96,08% (tabla No. 4) compraría un vehículo usado. La marca preferida es: Chevrolet y Toyota, por su durabilidad, precio y facilidad de comercialización. El 23,99% (tabla No. 8) de encuestados prefieren comprar automóviles y el 22,78 % eligen camioneta.

El 47,97 % (tabla No. 7) renueva su vehículo en un periodo de cuatro años, el 25,68 % lo cambia cada tres años, la adquisición de automotores lo realizan en la feria y empresa de vehículos usados, la forma de pago preferido es el efectivo.

Para la venta de vehículos se obtuvo la siguiente información el 61.62 % acude a una empresa de vehículos y el 38.38 % (tabla No. 12) no concurre.

Los servicios que deben brindar los empresas de vehículos para la venta de los mismos se observa en la (tabla No. 13), al 23,93 % les gustaría que la venta sea por comisión y el 22,44 %, solicitaron el servicio de revisión vehicular.

Sobre el conocimiento de la empresa Automotores Riobamba S.A, el 81,46 % de encuestados (tabla No. 14) no conoce de los servicios que brinda la empresa y tan solo un 18.54 % afirma conocerla.

Por lo antes mencionado es necesario la creación de un modelo de gestión comercial con el fin de mejorar el posicionamiento de la empresa a través de internet, hojas volantes y dípticos, que son los medios que tienen más acogida según la encuesta.

Hallazgos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa

Los principales hallazgos en la encuesta sobre la satisfacción y los servicios que proporciona la Empresa Automotores Riobamba S.A, son: El 93,03 % (tabla No. 16) de los clientes son hombres y el 6,97 % son mujeres, la edad de los clientes está dado por rangos de 41 a 50 años con el 40 % (tabla No. 17), y de 31 a 40 años el 35,24 %, pudiendo observar que los clientes de la empresa son personas de mediana edad, de los cuales el 42,86 % (tabla No. 18) tiene un grado normal de satisfacción y el 20% se encuentran insatisfechos.

El 82,86 % de clientes (tabla No. 19) si recomienda a la empresa, para la compra o venta de vehículos, el 84,76% de clientes (tabla No. 20) manejo el modelo de vehículo por el cual estuvo interesado antes de su adquisición, convirtiéndose en una fortaleza para la empresa, pues genera confianza y respaldo en los clientes.

En relación al medio por el cual se informó de la empresa, el 42.86% (tabla No. 21) se informó a través de otros clientes, seguido por el 20,00% que fue por la ubicación de la empresa y en cuanto a la variedad de vehículos, el 61,90% lo ha calificado como normal, seguidos por el 21,90% que dijeron que existe mucha variedad.

En base a los resultados obtenidos se propone el diseño de indicadores que permitan medir el grado de satisfacción de los clientes para realizar mejoras en los procesos de compra y venta.

4.2.1.7 Análisis de áreas de Automotores Riobamba S.A

En la Tabla No32 se examina las áreas funcionales de la empresa y se establece en términos generales las fortalezas o debilidades de la misma.

Tabla N° 32: Análisis interno

Área	Situación de la empresa
<p>Administrativa – Legal. Esta área de Automotores Riobamba S.A. se encarga del manejo administrativo y el cumplimiento de los aspectos legales en cuanto a los contratos de compra y venta de los vehículos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con todos los requisitos legales de funcionamiento. • Posee misión, visión, y estructura orgánica adecuada al tamaño de la empresa. • No posee manual de funciones para el personal.
<p>Comercial Dentro del área comercial, considerando el tamaño de Automotores Riobamba S.A. se encarga de temas, comerciales como ventas, compras y servicio al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se realiza una promoción adecuada de los productos y servicios existentes. • No utiliza medios electrónicos para ofertar sus servicios. • Bajo posicionamiento en el mercado • Escasa publicidad • Variedad de marcas de vehículos • Modelo de gestión empírico

<p>Talento Humano</p> <p>En esta área se encarga de los temas de sueldos, comisiones y motivación al personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado en su área de trabajo. • Personal con experiencia para su puesto. • Existe un buen ambiente de trabajo
<p>Finanzas</p> <p>En el área de las finanzas se analizan los precios de los vehículos, los costos, la rentabilidad obtenida, la elaboración de balances.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se maneja una adecuada contabilidad • Los registros se los realiza en un período específico de tiempo. • Márgenes adecuados de ganancia.

Elaborado por: Las autoras

Se han analizado las áreas: Administrativa – Legal, Comercial, Talento Humano y Finanzas, identificado algunas criterios, que serán clasificados como fortalezas o debilidades en el análisis FODA.

4.2.1.8 FODA

Tabla N° 33: FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>F1: Cumple con todos los requisitos legales de funcionamiento.</p> <p>F2: Posee misión, visión, y estructura orgánica adecuada.</p> <p>F3: Personal capacitado en su área de trabajo.</p> <p>F4: Personal con experiencia para su puesto.</p> <p>F5: Existe un buen ambiente de trabajo</p> <p>F6: Se maneja un adecuado registro contable.</p> <p>F7: Los registros se los realiza en un período específico de tiempo.</p>	<p>D1: No se realiza una promoción adecuada de los productos y servicios de la empresa.</p> <p>D2: No utiliza medios electrónicos para ofertar sus servicios.</p> <p>D3: Bajo posicionamiento en el mercado.</p> <p>D4: 20% de los clientes están insatisfechos con su experiencia de compra y entrega de vehículo</p> <p>D5: un 16,19% de los clientes actuales piensa que no existe la suficiente variedad de productos.</p>

<p>F8: Márgenes adecuados de utilidad F9: Variedad en marcas de vehículos</p>	<p>D6: No maneja una imagen corporativa adecuada. D7: No posee manual de funciones para el personal. D8: Modelo de gestión empírico</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1: Inflación con tasa estable O2: Impuestos al valor agregado bajo 2 puntos O3: Impuesto a la renta estable para compañías O4: Tasas de interés estables O5: Densidad poblacional alta en Riobamba. O6: Redes viales principales asfaltadas O7: Acceso a telefonía móvil. O8: Acceso a telefonía fija O9: Acceso difícil para competidores que no posean los recursos necesarios y experiencia. O10: Escaso poder de negociación de los proveedores.</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1: Baja tasa de crecimiento del PIB. A2 Tasa de interés bancaria alta para la adquisición de vehículos A3: Desempleo A4: Escaso acceso a internet A5: Clima A6 Ceniza volcánica A7: Productos sustitutos escasos A8: Poder de negociación de los clientes A9: Rivalidad entre los competidores existentes. A10: Un 61,62% de los clientes potenciales no dejaría su vehículo en un patio de vehículos.</p>

Fuente: Análisis situacional
Elaborado por: Las autoras

Mediante el FODA se realizó la clasificación de los factores externos de macroentorno como microentorno y análisis interno, identificando nueve fortalezas, ocho debilidades, diez oportunidades y diez amenazas, que se examinó según el nivel de influencia que posee y así se determinó los factores estratégicos, que sirvió para la creación del modelo de gestión comercial.

4.2.2 Fase II: Propositiva

En esta fase se definió los objetivos, los cuales orientaron las estrategias, que tuvieron relación directa enfocada al cumplimiento de la misión de la empresa Automotores Riobamba S.A.

4.2.2.1 Objetivos

Los objetivos de la empresa están orientados a aumentar su posicionamiento en el mercado Riobambeño de la provincia de Chimborazo, para este fin se consideró la información del diagnóstico situacional.

- Mejorar la gestión comercial interna y ambiente de trabajo.
- Mejorar la imagen corporativa.
- Incrementar el posicionamiento de mercado, mediante la utilización de publicidad y promoción de manera eficaz.
- Aumentar la satisfacción de compra los clientes en la compra-venta del vehículo.

4.2.2.2 Estrategias

Las estrategias de marketing fueron definidas por el cruce de variables del FODA y se consideró pertinente frente a los objetivos, para su construcción fue necesaria la priorización de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, determinando los factores estratégicos como se muestra en la tabla No. 34.

Matriz de perfiles estratégicos internos

Tabla N° 34: Matriz de perfiles estratégicos internos

Factor	DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
	Gran Debilidad	Debilidad	N	Fortaleza	Gran Fortaleza
F1: Cumple con todos los requisitos legales de funcionamiento.				1	
F2: Posee misión, visión, y estructura orgánica adecuada.					1
F3: Personal capacitado en su área de trabajo.					1
F4: Personal con experiencia para su puesto.					1
F5: Existe un buen ambiente de trabajo					1
F6: Se maneja un adecuado registro contable.				1	
F7: Los registros se los realiza en un período específico de tiempo.				1	
F8: Márgenes adecuados de utilidad				1	
F9: Variedad en marcas de vehículos.					1
D1: No se realiza una promoción adecuada de los productos y servicios de la empresa.	1				
D2: No utiliza medios electrónicos para ofertar sus servicios.	1				
D3: Bajo posicionamiento en el mercado.	1				
D4: 20% de los clientes están insatisfechos con su experiencia de compra y entrega de vehículo	1				
D5: un 16,19% de los clientes actuales piensa que no existe la suficiente variedad de productos.		1			
D6: No maneja una imagen corporativa adecuada.	1				
D7: No posee manual de funciones para el personal	1				
D8. Modelo de gestión empírico	1				
TOTAL	7	1	0	4	5
Operación	$7 / 17 \times 100$	$1 / 17 \times 100$	$0 / 17 \times 100$	$4 / 17 \times 100$	$5 / 17 \times 100$
PORCENTAJE	41,17%	5,88%	0%	23,52%	29,41%

Fuente: FODA

Elaborado por: Las autoras

Matriz de perfiles estratégicos externos

Tabla N° 35: Matriz de perfiles estratégicos externos

Factor	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	Gran amenaza	Amenaza	N	Oportunidad	Gran oportunidad
O1: Inflación con tasa estable				1	
O2: Impuestos al valor agregado bajo 2 puntos				1	
O3: Impuesto a la renta estable para compañías			1		
O4: Tasas de interés estables				1	
O5: Densidad poblacional alta en Riobamba.					1
O6: Redes viales principales asfaltadas					1
O7: Acceso a telefonía móvil.					1
O8: Acceso a telefonía fija					1
O9: Acceso difícil para competidores que no posean los recursos necesarios y experiencia.				1	
O10: Escaso poder de negociación de los proveedores.					1
A1: Baja tasa de crecimiento del PIB.		1			
A2 Tasa de interés bancaria alta para la adquisición de vehículos		1			
A3: Desempleo	1				
A4: Escaso acceso a internet		1			
A5: Clima	1				
A6 Ceniza volcánica	1				
A7: Productos sustitutos escasos		1			
A8: Poder de negociación de los clientes		1			
A9: Rivalidad entre los competidores existentes.	1				
A10: Un 61,62% de los clientes potenciales no dejaría su vehículo en la empresa de vehículos.	1				
TOTAL	5	5	1	4	5
Operación	$5 / 20 \times 100$	$5 / 20 \times 100$	$1 / 20 \times 100$	$4 / 20 \times 100$	$5 / 20 \times 100$
PORCENTAJE	25%	25%	5%	20%	25%

Fuente: FODA

Elaborado por: Las autoras

FODA cruzado

Tabla N° 36: FODA Cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • F1: Posee misión, visión, y estructura orgánica adecuada. • F2: Personal capacitado en su área de trabajo. • F3: Personal con experiencia para su puesto. • F4: Existe un buen ambiente de trabajo • F5: Variedad en marcas de vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> • D1: No se realiza una promoción adecuada de los productos y servicios de la empresa. • D2: No utiliza medios electrónicos para ofertar sus servicios. • D3: Bajo posicionamiento en el mercado. • D4: 20% de los clientes están insatisfechos con su experiencia de compra y entrega de vehículo • D5: No maneja una imagen corporativa adecuada. • D6: No posee manual de funciones para el personal. • D7: Modelo de gestión empírico
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • O1: Densidad poblacional alta en Riobamba. • O2: Redes viales principales asfaltadas • O3: Acceso a telefonía móvil. • O4: Acceso a telefonía fija • O5: Escaso poder de negociación de los proveedores. 	Estrategias FO (F2, F3, O1, O3, O4) Medir la satisfacción de los clientes y preferencias del consumidor a través de indicadores.	Estrategias DO (D3, D5, D7, O1) Renovar el logo e imagen corporativa. (D1, D2, D3, D5, D7, O1) Realizar publicidad y promoción de la empresa y sus vehículos.
Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • A1: Desempleo • A2: Clima • A3 Ceniza volcánica • A4: Rivalidad entre los competidores existentes. • A5: Un 61,62% de los clientes potenciales no dejaría su vehículo en un patio de vehículos. 	Estrategias FA (F2, F3, F5, A3, A4) Diseñar un checklist para la adquisición de vehículos que facilite la compra, que considere, factores mecánicos, ambientales y legales.	Estrategias DA (D6, D4, D7, A4, A5) Diseñar un manual de funciones para que el personal conozca todas las actividades que debe desarrollar.

Fuente: Análisis situacional

Elaborado por: Las autoras

A continuación, se muestran las estrategias de marketing definidas por el FODA cruzada, direccionadas por los objetivos de la empresa.

- Diseñar un manual de funciones para que el personal conozca todas las actividades que debe desarrollar.

- Diseñar un checklist para la adquisición de vehículos que faciliten las compras que considere, factores mecánicos, ambientales y legales.
- Renovar el logo e imagen corporativa.
- Realizar publicidad y promoción de la empresa y sus vehículos.
- Medir la satisfacción de los clientes y preferencias del consumidor a través de indicadores.

Relación de las estrategias con los objetivos

La relación de los objetivos con las estrategias se muestra en la tabla N° 37.

Tabla N° 37: Relación: Objetivos - estrategias

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Mejorar la gestión comercial interna y ambiente de trabajo	Diseñar un manual de funciones para que el personal conozca todas las actividades que debe desarrollar. Diseñar un checklist para la adquisición de vehículos que faciliten las compras que considere, factores mecánicos, ambientales y legales.
Mejorar la imagen corporativa	Renovar el logo e imagen corporativa.
Incrementar el posicionamiento de mercado mediante la utilización de publicidad de manera eficaz.	Realizar publicidad y promoción de la empresa y sus vehículos.
Aumentar la satisfacción de compra de nuestros clientes tanto en la compra, venta como entrega del vehículo.	Medir la satisfacción de los clientes y preferencias del consumidor a través de indicadores

Fuente: FODA Cruzada

Elaborado por: Las autoras

4.2.3 Fase III: Desarrollo

En esta fase se desarrollan las estrategias de marketing que se proyectan utilizar en la empresa.

4.2.3.1 Estrategia 1: Diseñar un manual de funciones para que el personal conozca todas las actividades que debe desarrollar, como se lo puede apreciar en las siguientes tablas:

Tabla N° 38: Estrategia 1

Nombre	Manual de funciones para Automotores de Riobamba S.A.
Objetivo	Diseñar un manual de funciones para todo el personal, para mejorar la gestión interna.
Responsable	Gerente general
Alcance	El alcance de esta estrategia está enfocado a todo el personal de la empresa.
Periodicidad	La estrategia solo será cambiada cuando exista un nuevo cargo o cambio de función.
Política de funcionamiento	Todo el personal deberá conocer sus funciones y la línea de autoridad.
Estructura funcional	<pre> graph TD GG[Gerente General] --> AF[Área Financiera] GG --> AV[Área de Ventas] GG --> AM[Área de Mantenimiento] AF --> C[Contador] AV --> V1[Vendedor 1] AV --> V2[Vendedor 2] AM --> M[Mecánico] </pre> <p>Gerente General</p> <ul style="list-style-type: none"> Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la empresa. Gestión en el proceso de compra y venta de autos. <p>Área Financiera</p> <p>Contador</p> <ul style="list-style-type: none"> Clasificar registrar analizar e interpretar la información financiera de la empresa. Manejar e interpretar la contabilidad, con la finalidad de producir informes. <p>Área de Ventas</p> <p>Vendedor 1</p> <ul style="list-style-type: none"> Venta efectiva de los productos o servicios de la empresa. Asesoramiento adecuado del cliente. <p>Vendedor 2</p> <ul style="list-style-type: none"> Venta efectiva de los productos o servicios de la empresa. Asesoramiento adecuado del cliente. <p>Área de Mantenimiento</p> <p>Mecánico</p> <ul style="list-style-type: none"> Recibir las unidades nuevas, verificar que estén en óptimas condiciones y reportar daños. Entregar unidad para llevar a cabo la inspección de salida

Elaborado por: Las autoras

Tabla N° 39: Manual de funciones: Gerencia

Gerencia	
Cargo	Gerente propietario
Dependencia	Área Administrativa
Objetivo	Planear, proponer, dirigir, coordinar, y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención.
Funciones	Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la empresa. Gestión en el proceso de compra y venta de autos.
Perfil	<p>Título Ingeniero Comercial o Administración de empresas</p> <p>Experiencia Dirección administrativa y operativa de por lo menos 5 años en mercados similares.</p> <p>Habilidades Habilidades para la solución de problemas. Facilidad de comunicación tanto escrita como verbal. Don de mando Capacidad de liderazgo y organización.</p>
Línea de autoridad	Gerente propietario

Elaborado por: Las autoras

Tabla N° 40: Manual de funciones: Contabilidad

Contabilidad	
Cargo	Contador
Dependencia	Área financiera
Objetivo	Elaborar los estados financieros de la empresa.
Funciones	Clasificar registrar analizar e interpretar la información financiera de la empresa. Manejar e interpretar la contabilidad, con la finalidad de producir informes para la gerencia que sirvan para la toma de decisiones de la empresa.
Perfil	<p>Educación: Contador Público autorizado</p> <p>Experiencia: 2 años</p> <p>Habilidades: Liderazgo Manejo De grupos Capacidad negociadora Trabajo bajo presión</p>
Línea de autoridad	Gerente propietario

Elaborado por: Las autoras

Tabla N° 41: Manual de funciones: Ventas

Ventas	
Cargo	Vendedores
Dependencia	Área de ventas
Objetivo	Atender y asesorar a las personas que entran a la empresa con la finalidad de vender el producto.
Funciones	<p>Venta efectiva de los productos o servicios de la empresa.</p> <p>Asesoramiento adecuado del cliente.</p> <p>Ofrecer y llevar a cabo las pruebas de manejo.</p> <p>Realizar los trámites de los clientes para otorgamientos de créditos.</p> <p>Prospectar nuevos clientes.</p> <p>Programas citas con los clientes para asesoramiento.</p> <p>Entregar las unidades vendidas.</p>
Perfil	<p>Educación:</p> <p>Título de bachiller</p> <p>Experiencia:</p> <p>1 año en cargos similares</p> <p>Habilidades</p> <p>Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.</p> <p>Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.</p> <p>Facilidad de socializar con la gente ya que esto les permite tener una buena relación con el cliente.</p>
Línea de autoridad	Jefe de Ventas

Elaborado por: Las autoras

Tabla N° 42: Manual de funciones: Mantenimiento

Mantenimiento	
Cargo	Jefe de mantenimiento
Dependencia	Área de Mantenimiento
Objetivo	Verificar que los vehículos estén en perfectas condiciones al momento de llegada, durante su permanencia y salida de la empresa.
Funciones	Recibir las unidades nuevas, verificar que estén en óptimas condiciones y reportar daños. Entregar unidad para llevar a cabo la inspección de salida. Proporcionar las llaves para entrega de unidades nuevas y pruebas de manejo. Suministra gasolina para los DEMOS y unidades vendidas.
Requisitos	Educación: Bachiller en Mecánica Experiencia: Conocimientos básicos en mecánica. Habilidades: Ser observador Trabajo en equipo Comunicación verbal Saber conducir
Línea de autoridad	Jefe de Ventas

Elaborado por: Las autoras

4.2.3.2 Estrategia 2: Diseñar un checklist para la adquisición de vehículos que faciliten las compras que considere, factores mecánicos, ambientales y legales que observaremos en las tablas No. 43 y 44.

Tabla N° 43: Estrategia 2

Nombre Checklist para la adquisición de vehículo
Objetivo Facilitar la adquisición de vehículos tratando de mitigar el riesgo legal, ambiental y mecánico, con el fin de ofrecer vehículos de calidad.
Responsable Gerente general y vendedores
Alcance Está enfocado a todo el personal de la empresa.
Periodicidad Duración un año y será actualizada periódicamente.
Política de funcionamiento
<ul style="list-style-type: none"> • El personal contará con un checklist para la adquisición de un vehículo. • El checklist está diseñado para contestarse de manera objetiva.

Elaborado por: Las autoras

Tabla N° 44: Checklist para adquisición de un vehículo

Inspector del vehículo:	
Fecha:	
Tipo de vehículo:	
Año de fabricación:	
Placa del Vehículo:	
De qué ciudad proviene el vehículo:	
Aspectos	Check
Aspectos legales	
Cuenta con matricula actualizada	
Cartilla de revisión vehicular	
Es el dueño del vehículo	
Prohibición legales para la compra/venta	
Aspectos mecánicos	
Marchas en perfecto estado	
Presenta sonidos extraños	
Gotea aceite debajo del motor	
El motor está seco	
Arranca sin problemas	
Nivel de aceite CORRECTO	
Nivel de freno y embrague adecuados	
La dirección suena al girar	
La suspensión está en buenas condiciones	
kilometraje razonable con el año y estado del vehículo	
freno responde de manera correcta	
Aspectos visuales y funcionales	
El vehículo es repintado	
El vehículo es chocado	
las luces y parabrisas funcionan bien	
El interior no posee manchas	
La batería no tiene regado ningún acido	
Los cinturones de seguridad recorren sin problemas	
luces funcionan (frontales, traseras, de freno, cruce, placa)	
Funciona el tablero de control	
Funciona la bocina	
Tubo de escape sin oxido	
Criterios varios en la prueba de manejo	

Elaborado por: Las autoras

El checklist considera varios criterios en relación a aspectos legales, mecánicos, visuales y funcionales, facilitando la toma de decisiones, eliminando así negligencias al momento de la negociación.

4.2.3.3 Estrategia 3: Reforzamiento de imagen corporativa

Tabla N° 45: Estrategia 3

Nombre Renovando la imagen corporativa
Objetivo Reforzar la imagen corporativa de la empresa en los diferentes componentes.
Responsable Gerente general
Alcance El alcance de esta estrategia está enfocado a todo el personal de la empresa.
Periodicidad La estrategia planteada tendrá como tiempo de duración un año.
Política de funcionamiento Se operará la misma imagen corporativa, para toda publicidad o artículo que requiera la empresa.

Elaborado por: Las autoras

La empresa Automotores Riobamba S.A. maneja la imagen corporativa del Anexo No. 3, y se propone una nueva imagen corporativa que obedezca a los siguientes parámetros:

- Relación a la ciudad de Riobamba.
- Conserve en su logo imágenes relacionadas a vehículos.
- Que sea más atractiva en relación al vehículo del logo, para que sea aceptada en la colocación de stickers en los vehículos de la empresa.

El anexo No. 4, contiene la nueva propuesta, la cual se utilizó para la publicidad y su aplicación en medios impresos como periódicos en escala de gris, como se muestra en el anexo 5, con el fin de no perder legibilidad.

Para renovar el logo fue necesario reforzar la imagen corporativa que identifique a la empresa y facilite el reconocimiento a los clientes. También se diseñó tarjetas de presentación que se observa en el Anexo No. 6.

Las tarjetas de presentación, muestran la información en relación a los servicios ofrecidos (compra, venta, comisión, asesoría), dirección, teléfono y contacto web.

El uniforme corporativo de la empresa se expone en el Anexo No. 7, es un chaleco que identifica al personal de la empresa, de color blanco resaltando el logo y creando mayor impacto en los clientes.

Tabla N° 46: Presupuesto de la estrategia: Reforzamiento de la imagen corporativa

MEDIO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Uniformes	5	\$ 20,00	\$ 100,00
Tarjetas de presentación	2000	\$ 0,03	\$ 60,00
COSTO TOTAL			\$ 160,00

Elaborado por: Las autoras

El Presupuesto para el reforzamiento de la imagen corporativa es de \$ 160 dólares, que costó la realización de los 5 uniformes, y las 2000 tarjetas de presentación para el gerente de la empresa.

4.2.3.4 Estrategia 4: Realizar publicidad y promoción de la empresa y sus vehículos

Según las encuestas los medios de publicidad más aceptados son: hojas volantes, dípticos y sitios web, que facilitan el conocimiento de los productos y servicios brindados por la empresa, así como información general de la empresa y acceso desde diferentes sitios de la provincia.

Hojas volantes

Las hojas volantes expuestas en el Anexo 8, son un medio de publicidad impreso direccionado a transmitir información de los productos y servicios de la empresa tiene los principales colores del logo.

Tabla N° 47: Hojas volantes

Medidas Formato A5 <ul style="list-style-type: none">• Ancho: 148 mm• Largo: 157 mm
Responsable Gerente general
Alcance Provincia de Chimborazo
Periodicidad Mensualmente
Política de funcionamiento <ul style="list-style-type: none">• Entrega personal de las volantes manteniendo la misma identidad corporativa en relación a los colores y logo.

Elaborado por: Las autoras

Dípticos

Los dípticos presentados en el Anexo 9 y 10 proporcionan, información de la empresa como misión, visión y políticas de calidad, además datos sobre los productos y servicios que oferta considerando los siguientes aspectos:

Tabla N° 48: Dípticos

Medidas <ul style="list-style-type: none">• Ancho: 200 mm (cada cara del díptico 100 mm)• Largo: 210 mm
Responsable Gerente general
Alcance Provincia de Chimborazo, ferias de vehículos existentes.
Periodicidad Semestral y fiestas de fundación.
Política de funcionamiento <ul style="list-style-type: none">• Se manejará la misma identidad corporativa en relación a los colores y logo.• La repartición de dípticos se los realizará en las ferias y el empresa de vehículos usados.• Repartición constante de dípticos en las oficinas de la empresa.

Elaborado por: Las autoras

Red social: Facebook

La red social Facebook mostrada en el Anexo 11 es la más utilizada para la publicidad de venta de vehículos, se la utiliza además por el gran alcance que posee y porque no tiene costo.

Tabla N° 49: Red social: Facebook

Responsable Gerente general
Alcance Alcance global, enfocado a la provincia de Chimborazo.
Periodicidad Constantemente.
Política de funcionamiento <ul style="list-style-type: none">• Se manejará la misma identidad corporativa en relación a los colores y logo.• Actualización constante.

Elaborado por: Las autoras

Stickers

El diseño de los stickers se encuentra en el Anexo No. 12 e irán pegados en todos los vehículos de la empresa.

Tabla N° 50: Stickers

Responsable Gerente general
Alcance Todos los vehículos que ingresen.
Periodicidad Constante
Política de funcionamiento <ul style="list-style-type: none">• Todo vehículo que pertenezca a la empresa poseerá el stickers.• El stickers estará en la parte trasera del vehículo.

Elaborado por: Las autoras

Presupuesto de la estrategia: Publicidad

En la aplicación de la publicidad se requerirá el presupuesto detallado a continuación:

Tabla N° 51: Presupuesto de la estrategia: Publicidad y promoción

IMPLEMENTACIÓN	CANTIDAD	VALOR x UNIDAD	VALOR TOTAL
Volantes	5000	\$ 0,15	\$ 750,00
Dípticos	2500	\$ 0,16	\$ 400,00
Stickers	500	\$ 0,05	\$ 25,00
Servicio de internet	12 meses	\$25	\$300,00
Total			\$1475,00

Elaborado por: Las autoras

El Presupuesto para la realización de la publicidad es de 1.475 dólares, que cubrirá la realización de 5000 volantes, 2500 dípticos, 500 stickers y el servicio de internet 300.00 dólares (Facebook).

4.2.3.5 Estrategia 5: Medir la satisfacción de los clientes y preferencias del consumidor a través de indicadores

Con el fin de identificar la satisfacción del cliente se utilizó un instrumento que permitió determinar el grado de satisfacción en relación a los productos o servicios recibidos por la empresa como se muestra en la tabla No 52.

Tabla N° 52: Modelo de encuesta de satisfacción

Encuesta de satisfacción	
Ayúdanos a mejorar nuestros servicios respondiendo las siguientes preguntas:	
¿Cuál es su Género?	¿Cuál es su edad?
<input type="checkbox"/> Masculino
<input type="checkbox"/> Femenino	
¿Qué servicios utilizó de la empresa	
<input type="checkbox"/> Cambio	<input type="checkbox"/> Venta
<input type="checkbox"/> Comisión	<input type="checkbox"/> Asesoramiento
<input type="checkbox"/> Compra	
¿Cuál es el grado de satisfacción que le produjo la experiencia de compra y entrega de su vehículo?	
<input type="checkbox"/> Muy satisfecho	
<input type="checkbox"/> Satisfecho	
<input type="checkbox"/> Normal	
<input type="checkbox"/> Poco satisfecho	
<input type="checkbox"/> Insatisfecho	
¿En qué piensa usted que puede mejorar la empresa?	
.....	

Elaborado por: Las autoras

Indicadores

El indicador que permitió identificar al segmento genero de clientes que más adquieren y venden vehículos, en Automotores Riobamba S.A, se observa en la tabla No 53.

Tabla N° 53: Indicador de género

Indicador	Fórmula y aplicación al mes de Julio 2017	Valor referencial
<p>Indicador de género</p> <p>Identifica al género que más adquiere vehículos en la empresa, el mismo que sirvió para la adquisición de determinados vehículos.</p>	$I.G.M. = \frac{\text{Clientes de género masculino}}{\text{Total de clientes}} \times 100$ $I.G.M. = \frac{17}{25} \times 100 = 68\%$	68%
	$I.G.F. = \frac{\text{Clientes de género femenino}}{\text{Total de clientes}} \times 100$ $I.G.F. = \frac{8}{25} \times 100 = 32\%$	32%
	<p>Referencia:</p> <p>I.G.M.: Índice de género masculino</p> <p>I.G.F.: Índice de género femenino</p>	

Elaborado por: Las autoras

El indicador de la edad se observa en la tabla No. 54

Tabla N° 54: Indicador de edad

Indicador	Fórmula y aplicación al mes de Julio 2017	Valor referencial
Indicador de edad Identifica el intervalo de edad de los clientes que adquirieron vehículos en la empresa.	$I.E. (20 - 30] = \frac{\text{Clientes de entre 20 y 30 años}}{\text{Total de clientes}} \times 100$ $I.E. (20 - 30] = \frac{3}{25} \times 100 = 12\%$	12%
	$I.E. (30 - 40] = \frac{\text{Clientes de entre 30 y 40 años}}{\text{Total de clientes}} \times 100$ $I.E. (30 - 40] = \frac{12}{25} \times 100 = 48\%$	48%
	$I.E. (40 - 50] = \frac{\text{Clientes de entre 40 y 50 años}}{\text{Total de clientes}} \times 100$ $I.E. (40 - 50] = \frac{7}{25} \times 100 = 28\%$	28%
	$I.E. > 50 = \frac{\text{Clientes de mas de 50 años}}{\text{Total de clientes}} \times 100$ $I.E. (> 50] = \frac{3}{25} \times 100 = 12\%$	12%
	Referencia: I.E.: Índice de edad	

Elaborado por: Las autoras

El indicador de mayor servicio requerido se observa en la tabla No. 55

Tabla N° 55: Indicador de mayor servicio requerido

Indicador	Fórmula y aplicación al mes de Julio 2017	Valor referencial
<p>Indicador de mayor servicio requerido</p> <p>Identifica cuáles son los productos y servicios más solicitados por los clientes, lo que ayudará a realizar estrategias para mejorar cada uno de estos.</p>	$ISR: Cambio = \frac{Clientes\ que\ cambiaron\ veh\acute{ic}ulo}{Total\ de\ clientes} \times 100$ $ISR: Cambio = \frac{1}{25} \times 100 = 4\%$	4%
	$ISR: Comisi\acute{o}n = \frac{Clientes\ comisionaron\ veh\acute{ic}ulo}{Total\ de\ clientes} \times 100$ $ISR: Comisi\acute{o}n = \frac{2}{25} \times 100$	8%
	$ISR: Compra = \frac{Clientes\ compraron\ veh\acute{ic}ulo}{Total\ de\ clientes} \times 100$ $ISR: Compra = \frac{5}{25} \times 100$	20%
	$ISR: Venta = \frac{Clientes\ vendieron\ veh\acute{ic}ulo}{Total\ de\ clientes} \times 100$ $ISR: Venta = \frac{17}{25} \times 100$	68%
	<p>Referencia:</p> <p>I.S.R.: Indicador de servicio requerido</p>	

Elaborado por: Las autoras

Tabla N° 56: Indicador de Satisfacción.

Indicador	Fórmula y aplicación al mes de Julio 2017	Valor referencial
<p>Indicador de Satisfacción Este indicador mide el grado de satisfacción, de los servicios que brinda la empresa para aplicar estrategias de mejora en la satisfacción del cliente.</p>	$MS = \frac{\text{Clientes muy satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$ $MS = \frac{2}{25} \times 100$	8%
	$S = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$ $S = \frac{22}{25} \times 100 = 88\%$	88%
	$SN = \frac{\text{Clientes satisfacción normal}}{\text{Total de clientes}} \times 100$ $SN = \frac{1}{25} \times 100 = 4\%$	4%
	$PS = \frac{\text{Clientes poco satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$ $PS = \frac{0}{25} \times 100$	0%
	$I = \frac{\text{Clientes insatisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$ $I = \frac{0}{25} \times 100 = 0\%$	0%
	<p>Referencia: M.S.: Indicador de Satisfacción: Muy satisfecho S.: Indicador de Satisfacción: Satisfecho S.N.: Indicador de Satisfacción: Satisfacción Normal P.S.: Indicador de Satisfacción: Poco satisfecho I.: Indicador de Satisfacción: Insatisfecho n.a. : No aplica(Aun no existen datos al ser una propuesta)</p>	

Elaborado por: Las autoras

4.2.4 Fase IV: Control

La fase de Control del modelo comercial para Automotores Riobamba S.A, esta direccionado a identificar: el objetivo de marketing, la estrategia, el periodo y los recursos presupuestados, para su cumplimiento y seguimiento de su aplicación como se observa en la Tabla No 57.

4.2.4.1 Plan de control de la gestión comercial

Tabla N° 57: Plan de control de la gestión comercial

Objetivo	Estrategia	S 1	S 2	S 3	S 4	HUM.	TÉC.	ECON.
Mejorar la gestión comercial interna y ambiente de trabajo.	Diseñar un manual de funciones para que el personal conozca todas las actividades que debe desarrollar.	X	X			X	X	
	Diseñar un checklist para la adquisición de vehículos que faciliten las compras que considere, factores mecánicos, ambientales y legales.	X				X	X	
Mejorar la imagen corporativa de Automotores Riobamba S.A	Renovar el logo e imagen corporativa.	X				X	X	X
Incrementar el posicionamiento de mercado de Automotores Riobamba S.A mediante la utilización de publicidad de manera eficaz.	Realizar publicidad y promoción de la empresa y sus vehículos.	X	X			X	X	X
Aumentar la satisfacción de compra de nuestros clientes tanto en la compra, venta como entrega del vehículo.	Medir la satisfacción de los clientes y preferencias del consumidor a través de indicadores.	X				X	X	X

Elaborado por: Las autoras

Mediante la matriz de control de la gestión comercial se observa las estrategias y su relación con los objetivos, el tiempo de realización y los recursos humanos, técnicos y económicos.

CONCLUSIONES

- Se realizó un análisis FODA con el que se determinó que la empresa Automotores Riobamba S.A., no cuenta con un manual de funciones, además de la falta de promoción y publicidad para la venta de vehículos, lo que le hace vulnerable a diferentes competidores del sector automotriz.
- Se propuso estrategias de marketing como el diseño del manual de funciones además de reforzamiento de la imagen corporativa, promoción publicitaria y se elaboró un modelo de encuesta para medir el grado de satisfacción de los clientes, los cuales permitan incrementar el posicionamiento comercial.
- Se elaboró un plan de control de gestión comercial en la empresa Automotores Riobamba S.A. para dar seguimiento de objetivos y metas planificadas, para posteriormente realizar correcciones de las falencias detectadas.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar semestralmente el diagnóstico situacional de la concesionaria, para detectar los factores que pueden afectar a la empresa.
- Se recomienda aplicar el modelo, enfocando en la gestión comercial interna, ambiente de trabajo, imagen corporativa de la empresa y posicionamiento de mercado.
- Se recomienda su actualización y análisis del modelo de gestión comercial, de forma periódica basado en el plan de control de la gestión comercial, para mantener la satisfacción de clientes el posicionamiento y la imagen corporativa de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (2017). Índices, Inflación, Tasas de Interés Recuperado de <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/BI/logon/start.do?ivsLogonToken=bceqsappbo01:6400@1063649JnHHGfAOxMxwQpLhEJjD9TY1063647JhZ3UbhKxarNrABbDIZSHSz>
- Cansino Muñoz, J. (2001). *Evaluar al sector Público Español*. Sevilla, España: CÁDIZ.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Asamblea Nacional Constituyente, Montecristi Asamblea Nacional Constituyente.
- García, F., Freijero, A., & Loureiro, D. (2005). *Gestión comercial de la pyme. Herramientas y técnicas*. España: Ideaspropias Editorial.
- García, F., Freijero, A., & Loureiro, D., Mera, E., Pérez, E., Silva, E., & Fernández, S. (2005). *Gestión Comercial de la PYME: Herramientas y Técnicas básicas para gestionar eficazmente su empresa*. España: Ideas Propias.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid : Altair.
- Münch, L. (2007). *Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Prentice Hall.
- Nunes, P. (Octubre de 2014). <http://www.knoow.net>. Recuperado de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestioncomercial.htm>
- Pérez, J. (2008). *Definición de Modelo de Gestión: Argentina* . Recuperado de : <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo. (2015). Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo. Riobamba: Recuperado de Página del Gobierno Autónomo descentralizado de la provincia de Chimborazo.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid, España. Editorial Weatherbase. Indicadores de Gestión. y cuadro de Mando. Madrid , España Editorial Weatherbase Indicadores de Gestión. Recuperado de <http://www.weatherbase.com/weather/weatherall.php3?s=841760&cityname=Rio+Bamba%2C+Chimborazo%2C+Ecuador&units=>

ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta población económicamente activa



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA



Objetivo: Determinar los gustos y preferencias de los clientes potenciales, con el fin de ajustar las estrategias de la empresa.

Género

- Masculino
- Femenino

Edad de los encuestados

- 21 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 – 60

1. ¿Considera usted la marca al momento de adquirir un vehículo?

- Si
- No

2. ¿Qué marca de vehículo prefiere?

- Toyota
- Nissan
- Ford
- Kia
- Chevrolet
- Volkswagen
- Peugeot
- Mazda

3. ¿Por qué compra esa marca de vehículo?

- Gama de Repuestos
- Durabilidad

- Precio
- Consumo de combustible
- Comercial

4. ¿Conque frecuencia cambia de vehículo?

- 1 año
- 2 años
- 3 años
- 4 años
- 5 años o más

5. ¿Qué tipo de vehículo prefiere?

- Deportivo
- Automóvil
- Busetas
- Camioneta
- Jeep
- Van

6. ¿En qué lugar prefiere adquirir un vehículo?

- Feria de vehículos
- Patio de vehículos
- Concesionario
- A través de internet
- A un familiar, conocido o amigo

7. Usted ¿Compraría un vehículo de segunda mano?

- Si
- No

8. ¿Qué método de pago preferiría para adquirir un vehículo?

- Efectivo
- Cheque
- Crédito directo
- Mixto Efectivo y crédito

9. ¿En caso de poner en venta su vehículo, acudiría a una empresa dedicada a este ámbito?

- Si
- No

10. ¿Qué servicios le gustaría que preste un patio de vehículos usados?

- Cambio
- Comisión
- Compra y venta a Crédito
- Asesoramiento
- Mecánica

11. ¿Ha escuchado sobre la empresa Automotores Riobamba S.A.?

- Si
- No

12. ¿Qué medio de comunicación le parece el más adecuado para promocionar una empresa de vehículos usados?

- Radio
- Prensa
- Televisión
- Internet
- Trípticos

Gracias por su colaboración

Anexo N° 2: Encuesta clientes de la empresa



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA



Encuesta

Objetivo: Determinar los gustos y preferencias de los clientes, con el fin de ajustar las estrategias de la empresa.

Género de los encuestados

- Masculino
- Femenino

Edad de los encuestados

- 21 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 - 60

1. ¿Cuál es el grado de satisfacción que le produjo la experiencia de compra y entrega de su vehículo?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Normal
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

2. ¿Basándose a la experiencia de compra y entrega que usted ha tenido, recomendaría la empresa?

- Si
- No

3. **¿Le ofrecieron la posibilidad de probar el modelo de vehículo por el que Ud. se interesó (o uno similar)?**
- Si
 - No
4. **¿A través de que medio se informó de la empresa?**
- Publicidad en medios impresos
 - Publicidad electrónica (Mail, redes sociales, etc.)
 - Radio o televisión
 - Recomendación de otro cliente
 - En la feria de vehículos
 - Por la ubicación de la empresa
5. **¿En relación a la variedad de vehículos, cómo calificaría a la empresa?**
- Mucha variedad
 - Normal
 - Escasa variedad

Gracias por su colaboración

Anexo N° 3: Identificador visual actual



Fuente: Automotores Riobamba S.A.
Elaborado por: Las autoras

Anexo N° 4: Identificador visual propuesto



Elaborado por: Las autoras

Anexo N° 5: Escala de grises



Elaborado por: Las autoras

Anexo N° 6: Tarjetas de presentación



Elaborado por: Las autoras

Anexo N° 7: Uniforme: Chaleco



Elaborado por: Las autoras

Anexo N° 8: Diseño de la hoja volante

AUTOMOTORES RIOBAMBA S.A
Dirección: Avda. 9 de Octubre y Juan Félix Proaño

COMPRA

COMISION

CAMBO

VENTA

ASESORIA

LOS MEJORES AUTOS SEMINUEVOS EN TODAS LAS MARCAS A PRECIOS BAJOS LO ENCUENTRAS AQUI
Teléfono: 099 506331

The flyer features a central image of a red car. Overlaid on the bottom half of the car are five arrows pointing in various directions, each containing a service-related term: 'COMPRA' (left), 'COMISION' (right), 'CAMBO' (down), 'VENTA' (left), and 'ASESORIA' (right). The top of the flyer has a dark blue header with the company name and address. The bottom has a dark blue footer with a slogan and phone number.

Elaborado por: Las autoras

Anexo N° 9: Cara externa del díptico

Contácto:

Dirección:
Avda. 9 de Octubre y Juan Felix Proaño

Teléfono:
099 560 3331

Fb:
Automotores de Riobamba S.A.



Automotores Riobamba S.A.



Elaborado por: Las autoras

**Compra
Venta**



Comisión



Asesoría



Anexo N° 10: Cara interna del díptico

Misión

Ser una empresa que provee vehículos usados y nuevos en las marcas más reconocidas del mercado nacional, cubriendo todo tipo de necesidad, con precios accesibles y con la más alta garantía.

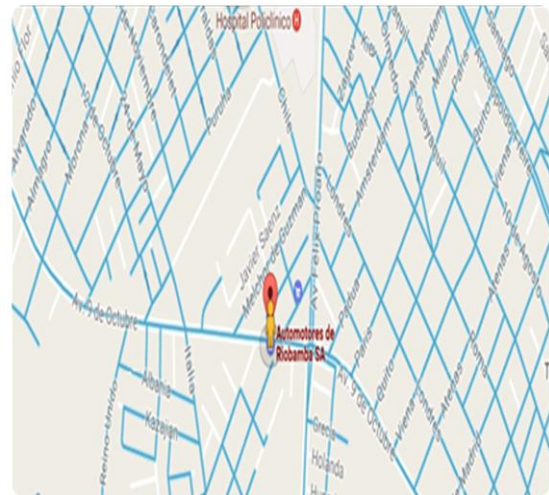
Visión

En el año 2020 Automotores de Riobamba, será una empresa líder en ventas de vehículos usados y servicios de calidad, brindando confianza y seguridad a nuestros clientes, ayudando al desarrollo económico de la ciudad y generando fuentes de empleo



Ubicación:

Avda. 9 de Octubre y Juan Feliz Proaño



¡¡Visitenos!!
Será un placer atenderle

Elaborado por: Las autoras

Anexo N° 11: Red social: Facebook

The screenshot shows the Facebook profile of Automotores de Riobamba S.A. "arsa". The cover photo features a white truck, a black SUV, a red hatchback, and a red SUV parked in front of a snow-capped mountain. The profile picture is a blue car driving on a road with a mountain in the background. The page includes a navigation menu on the left with options like "Inicio", "Publicaciones", "Fotos", "Información", and "Comunidad". A post from November 14, 2015, advertises a silver Luv Dmax pickup truck. The right sidebar shows a list of contacts and a search bar.

Elaborado por: Las autoras

Anexo N° 12: Stickers



Elaborado por: Las autoras