UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA VENTA DE ACCESORIOS NISSAN EN AUTOMOTORES Y ANEXOS

Realizado por:

CLARA TATIANA SALINAS FLORES

Como requisito para la obtención del título de

MASTER EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

QUITO, OCTUBRE DEL 2010

DECLARACION JURAMENTADA

Yo, Clara Tatiana Salinas Flores, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y Normatividad institucional vigente.

……

Clara Tatiana Salinas Flores

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de Carrera, titulado

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA VENTA DE ACCESORIOS NISSAN EN AUTOMOTORES Y ANEXOS

Realizado por la Alumna

Clara Tatiana Salinas Flores

Como requisito para la obtención del título de

MASTER EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

Ha sido dirigido por el profesor

Raúl Stiegwardt

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

……

Director

Los profesores informantes

Después de revisar el trabajo escrito presentado,

lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

……..	……..
Eco. Rodrigo Sáenz	Ing. Edison Estrella

Quito, Septiembre del 2010

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por ser el alimento espiritual que me guía cada día.

A mis Padres a quienes amo y por quienes en cada página de esta obra esta plasmada su presencia y su sentir.

A mi Esposo por ser mi Compañero, mi aliento y fortaleza; con quien comparto la felicidad, el orgullo, las derrotas, el triunfo y la alegría de vivir.

A mi Hija por ser la persona a quien amo con pasión; por ser luz, fortaleza y pilar para alcanzar mis sueños y anhelos.

A todas las personas que con sus palabras de aliento me motivaron para culminar hoy mi carrera.

Tatiana

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Internacional SEK, por contribuir a formar una juventud superior y capaz de comprometerse más allá de sus limitaciones para realizar sus sueños y anhelos.

Al personal Docente por conducirnos por el camino autentico y genuino, compromiso para obtener una carrera y llevar a futuro una vida magistral y trascendente.

Tatiana

INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA ---------- i

DECLARACION JURAMENTADA ---------- ii

DECLARATORIA ---------- iii

DEDICATORIA ---------- iv

AGRADECIMIENTO ---------- v

INDICE DE CONTENIDOS ---------- vi

INDICE DE TABLAS ---------- xi

INDICE DE GRÁFICOS ---------- xii

INTRODUCCIÓN ---------- 1

1. INFORMACION PRELIMINAR DE LA EMPRESA --------- 4

1.1. PERFIL EMPRESARIAL ---------- 4

1.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO ---------- 8

1.2.1. Venta de Vehículos Nuevos ---------- 8

1.2.2. Venta de Repuestos ---------- 10

1.2.2.1. Repuestos ---------- 10

1.2.2.2. Venta de Aditivos ---------- 11

1.2.2.3. Venta de Accesorios Nissan ---------- 12

1.2.3. Servicio Posventa ---------- 13

1.3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO ---------- 16

1.3.1. Mision de la Empresa ---------- 16

1.3.2 Vision de la Empresa ---------- 17

1.3.3 Estructura Organizacional ---- **17**

1.3.3.1. Presidente Ejecutivo ---- **17**

1.3.3.2. Vicepresidente ---- **18**

1.3.3.3 Director Nacional Postventa ---- **18**

1.3.3.4 Gerente Nacional de Repuestos ---- **19**

1.3.3.5 Coordinador Nacional de Accesorios ---- **20**

1.3.3.6 Asistente Operativo de Accesorios ---- **21**

1.3.3.7 Asesor Comercial de Accesorios ---- **21**

1.4. PERFILES DEL PUESTO ---- 23

1.4.1 Coordinador Nacional de Accesorios ---- **23**

1.4.2 Asistente Operativo de Accesorios ---- **23**

1.4.3 Asesor Comercial de Accesorios ---- **24**

2. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL ---- 25

2.1. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE ---- 25

2.1.1. Proveedores ---- **25**

2.1.2. Competencia ---- **27**

2.1.4. Intermediarios ---- **28**

2.1.5. Productos Sustitutos ---- **30**

2.1.6. Perfil oportunidades y amenazas del medio Microambiente ---- **31**

2.2. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE ---- 31

2.2.1. Factores Económicos ---- **32**

2.2.1.1. Disponibilidad de crédito ---- **32**

2.2.1.2. Nivel de tasas de interés ---- **33**

2.2.1.3. Nivel de inflación ---- **34**

2.2.1.4. Importaciones ---- **36**

2.2.1.5. Exportaciones ---- **37**

2.2.1. Factores Políticos – Legales. ---- **37**

2.2.2. Factores Demográficos ---- **38**

2.2.3. Factores Tecnológicos ---- **39**

2.2.4. Factores Socio Culturales ---- **40**

2.2.5. Perfil oportunidades y amenazas del medio Macroambiente ---- **41**

2.3. ANÁLISIS INTERNO ---- 41

2.3.1. Capacidad Directiva ---- **42**

2.3.1.1. Administración Estratégica ---- **42**

2.3.1.2. Credibilidad de la institución ---- **43**

2.3.1.3. Integración institucional ---- **43**

2.3.2. Capacidad de Recursos humanos ---- **43**

2.3.2.1. Capacitación ---- **43**

2.3.2.2. Uso de habilidades y destrezas del Talento Humano ---- **43**

2.3.2.3. Evaluación de productividad ---- **44**

2.3.2.4. Incentivos ---- **44**

2.3.3. Capacidad competitiva ---- **44**

2.3.3.1. Producto ---- **44**

2.3.3.2. Precio ---- **46**

2.3.3.3. Comunicación ---- **46**

2.3.4. Capacidad Financiera ---- **47**

2.3.5. Capacidad Productiva ---- **47**

2.3.6. Perfil de Capacidades Internas ---- **49**

2.4. ANÁLISIS FODA ---- 49

3. OBJETIVOS ---- 52

3.1. OBJETIVOS GENERALES ---- 52

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS ---- **¡Error! Marcador no definido.**

4. ANALISIS DEL MERCADO ---- 53

4.1. DEFINICIONES ---------- 53
4.2. SEGMENTACION DE MERCADO ---------- 54
4.4. ANALISIS DE LA OFERTA ---------- 57
5. INVESTIGACION DE MERCADOS ----------93
5.1. OBJETIVO GENERAL ---------- 60
5.2.. OBJETIVOS ESPECIFICOS ---------- 60
6. ESTRATEGIAS DE MARKETING ----------74
6.1. Elementos de la Estrategia de Mercadotecnia ---------- 74
6.1.1. Estrategias de creciemiento de mercado ----------74
6.2. Formacion y perfiles de segmento ---------- 75
6.2.1. Formacion de segmentos ----------75
6.2.2. Selección de segmentos meta ----------75
6.2.3. Selección de los segmentos meta a atender -- ¡Error! Marcador no definido.
6.3. Posicionamiento ---------- 77
6.3.1 Estrategia de posicionamiento ---------- ¡Error! Marcador no definido.
6.3.1.1 Posicionamiento por precio y calida----------79
6.3.1.2. Posicionamiento por atributo ----------79
6.4. Selección de Estrategias de Posicionamiento---------- 80
6.5. Estrategias de Marketing Mix ---------- 80
6.5.1. Estrategias de Producto ----------81
6.5.2. Estrategias de Precio ----------83
6.5.3. Estrategias de Promoción ----------85
6.5.4. Estrategias de Distribución (Plaza) ----------89
6.5. Sociabilizacion del plan de Marketing ---------- 91

7. ANALISIS FINANCIERO ----------93

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ----------96

8.1 Conclusiones ---------- 96

8.2 Recomendaciones ---------- 97

9. BIBLIOGRAFÍA----------99

10. ANEXOS---------- 100

INDICE DE TABLAS

TABLAS	PAGINA
Tabla N° 1 Perfil de oportunidades y amenazas del medio Macroambiente	32
Tabla N° 2 Tasas de Interés referenciales del Banco Central	34
Tabla N° 3 Inflación	37
Tabla N° 4 Perfil de oportunidades y amenazas del medio Macroambiente	42
Tabla N° 5 Perfil de capacidades Internas	50
Tabla N° 6 Matriz FODA	52
Tabla N° 7 Ventas de Vehículos Nissan 2009	56
Tabla N° 8 Ingresos mínimos requeridos por instituciones Financieras	56
Tabla N° 9 Segmentos de Mercado Nissan	76
Tabla N° 10 Precios de productos Nissan	85

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	PAGINA
Gráfico N° 1 Organigrama del Área de Repuestos	23
Gráfico N° 2 Tasas referenciales del Banco Central	35
Gráfico N° 3 Inflación	36

INTRODUCCIÓN

Automotores y Anexos es una empresa nacional que desarrolla sus actividades comerciales dentro del mercado automotriz. A través de los años ha ido incorporando nuevas líneas de negocio con el afán de satisfacer las necesidades complementarias de sus clientes, es decir Automotores y Anexos no solo se encarga de la venta de vehículos sino de productos complementarios que ayuden a mejorar los servicios brindados por el vehículo. Por esta razón se crea la línea de negocio conocida como accesorios, la misma que incluiría la comercialización de partes y piezas complementarias a los vehículos permitiendo de esta manera brindar beneficios adicionales a los clientes.

Esta línea de negocios comenzó en la ciudad de Quito como base matriz. Desde aquí se controlan y se dirigen todas las operaciones nacionales de Accesorios así como también de las demás líneas de negocio. Las operaciones y demás procedimientos se basaron en una planificación sencilla (no de tipo estratégico) en donde se analizaron algunas variables de mercado y de manejo interno de la empresa pero no existió nunca una planificación estratégica de mercado que permitiera definir de manera real todas aquellas variables que debían ser analizadas que hubieran facilitado la toma de decisiones en cuanto al negocio.

Durante estos últimos años el negocio ha crecido superando incluso los presupuestos de ventas establecidos pero no existe una planificación estratégica definida que permita mejorar resultados. (mayor rentabilidad, reducción de costos, reducción de tiempos, reducción de re procesos, etc.)

Es por esta razón que nos vemos en la necesidad de crear un plan estratégico de marketing que nos permita manejar de mejor manera el negocio a nivel nacional. Por esta razón a través del manejo correcto de información y herramientas se tratara de definir y de conocer el mercado a ser atendido concentrándose en las necesidades de los clientes, coordinando además todas las actividades que afectarán a dichos clientes y produciendo utilidades al satisfacerlos, es así que considerando estas premisas se

trabajara en la propuesta para la implementación de un Plan Estratégico de Marketing para la venta de accesorios Nissan en Automotores y Anexos.

Por lo tanto el plan estratégico de mercadotecnia (marketing), es la formulación escrita de las estrategias de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerlas en práctica.

Tomando en cuenta los antecedentes antes descritos resulta muy apropiado tener una idea general acerca del contenido del Plan Estratégico de Marketing para la venta de accesorios nissan en Automotores y Anexos, el cual se sintetiza en los siguientes puntos:

Se realizará la Información preliminar de la empresa, la cual describe el perfil empresarial y el giro general del negocio.

Luego se establece el análisis de la situación actual que contiene el análisis del ambiente externo el cual analiza el microambiente y el macroambiente; en el análisis interno se describe las Capacidades Directiva, Recursos Humanos, Competitiva, Financiera y Productiva; donde en cada ambiente se definen los perfiles de oportunidades y amenazas para el Ambiente Externo y Fortalezas y debilidades para el Ambiente Interno herramientas que sirven para diseñar la matriz FODA de la empresa.

El análisis definición del mercado objetivo, describe las definiciones, identifica el mercado objetivo, segmento de mercado, variables de segmentación, evaluación de variables de segmentación y la formación y perfiles de segmentos.

Además se definen los objetivos de ventas, mediante el diseño de los objetivos generales y objetivos específicos.

Debemos además describir las estrategias de marketing: Estrategias de Mezcla de Mercadotecnia, Estrategias de Producto, Estrategias de Precio, Estrategias de Promoción y Estrategias de Distribución (Plaza).

Luego se desarrolló Marketing Mix, identificando las variables de la mezcla de mercadotecnia y las estrategias de mercadeo a través del cual se defines las estrategias de producto, Estrategias de Precio, Estrategias de Promoción, Estrategias de Distribución (Plaza)

Por último se describen las conclusiones y recomendaciones, toda la investigación documental se sustenta en la bibliografía constante y descrita al final de este trabajo.

1. INFORMACION PRELIMINAR DE LA EMPRESA

1.1. PERFIL EMPRESARIAL

Automotores y Anexos está presente en Ecuador desde hace 45 años y ha sido representante exclusivo de la marca Nissan en el Ecuador, marca respaldada a nivel mundial por los principales fabricantes de dichos vehículos como Japón y México; las mismas que a través de estrategias comerciales, logísticas, de mercadeo, programas de seguridad, programas de cuidado ambiental y adelantos tecnológicos satisfacen las exigencias de sus clientes.

Desde el comienzo de sus operaciones trata de liderar la comercialización automotriz en el Ecuador con sus productos y servicios de la más alta calidad y valor, poniéndolos en el mercado al mejor precio.

Nació con la representación de la marca japonesa Nissan, cuyo derecho era exclusivo para Quito, ya que en ese entonces existían las representantes para Guayaquil y Cuenca. En 1967, Ayasa compró la empresa comercializadora que operaba en el Puerto Principal y se crea la red Quito-Guayaquil.

En 1975, se abrió una sucursal en Ambato y otra en Manta. En la década de los ochentas, con la prohibición de la importación de automóviles el negocio sobrevivió gracias al servicio postventa en general. Con el respaldo de repuestos y servicios Ayasa siguió creciendo, hasta que en 1994 adquirió Intercambio Automotriz S. A., la representante de Nissan en Cuenca.

AYASA creció al igual que Nissan en el Ecuador. En sus inicios fue reconocida gracias a los modelos Datsun, nombre comercial de la fábrica. El crecimiento sostenido se logró gracias a la entrega de repuestos, servicios y respaldo total hacia los clientes. Todas las actividades comerciales se desarrollaban de la mejor

manera hasta el cierre de las importaciones, los ingresos por las ventas cayeron vertiginosamente y el negocio cambió. La empresa siempre mantuvo la respectiva provisión de repuestos y estuvo alerta con el servicio postventa en general.

En al misma época arrancó el proyecto del CKD de la camioneta Datsun 1200, ensamblada por Aymesa. Las leyes no permitían una competencia abierta, por eso la decisión de un producto local, no era muy rentable pero se mantenía la presencia en el mercado automotriz.

Al abrirse nuevamente las importaciones, básicamente, Ayasa tuvo que relanzar una marca. Para ese entonces Nissan decidió desaparecer del mercado el nombre comercial Datsun. La etapa de transición nunca se vivió en el Ecuador. En Estados Unidos el cambió duró cerca de tres años, los anuncios advertían "Datsun by Nissan". En Ecuador se lo hizo mediante un solo anuncio luego de la apertura de las importaciones "Datsun ahora es Nissan". La transición en Ecuador tuvo que realizarse en una semana, siendo un gran impacto para el público, ya que las camionetas y automóviles eran muy demandadas, lo cual causo un poco de rechazo inicialmente a la marca, pese a que el distribuidor era el mismo, la gente creía que era una nueva marca.

Desde 1964 hasta inicio de los 90's la empresa se debió a una sola línea de productos y con un manejo bastante familiar, pero las exigencias del mercado requirieron la profesionalización e ingreso de gente nueva, con nuevas percepciones.

La nueva generación de la administración, siempre vio con preocupación el manejo de una sola marca. La inquietud fue constante, una dependencia de ese nivel y el riesgo de un nuevo cierre de la importaciones o factores externos como la crisis afrontada por Nissan a mediados de década de los 90's, en la que la empresa nipona estuvo mal y afectó directamente a las ventas de Ayasa

Por esta razón Automotores y Anexos debía diversificarse. Así empezó, desde hace cinco años el trabajo con Pirelli, en asociación con Italcaucho, empresa especializada en neumáticos. Inicialmente como subdistribuidores, pero el buen manejo en la distribución al por mayor y su buen éxito les sirvió para que desde noviembre del 2002 por decisión de Italia, se los nombrara como representantes exclusivos para la Costa y en el 2004 les dieran la distribución en todo el país.

Por otro lado, el negocio de las llantas no es tan bueno como el automotriz. Con una estructura de manejar hasta 7 mil unidades al año se presentó la crisis económica en Ecuador, a raíz de la guerra con el Perú, en 1995. y si se suma la mala racha de la marca sin poder renovar los modelos y los costos muy altos, Ayasa volvió a la encrucijada de basar sus transacciones en una sola marca, restringiendo sus ventas a mil vehículos por año. Hasta que en 1999 Renault compró el 35% de Nissan. La incertidumbre fue más grande, la duda de que al día siguiente se podía amanecer con un nuevo dueño en Nissan, la gerencia estaba demasiado inquieta. Mientras el país vivió la mayor caída económica.

Una sólida red de distribución fue la gran fortaleza. Lo más importante para una empresa es como llegar al cliente y no podía dejar a un lado a las empresas con el mejor sistema. Automotores y Anexos en sus inicios se desarrolló en un mercado de vehículos norteamericanos y construyó la transición hacia los modelos japoneses. La resolución de la alianza Renault-Nissan era que donde estaba bien la representación de Nissan y mal la de Renault, la primera se hacia cargo de la segunda, o viceversa. Pero en caso de que las dos estén bien cada una se manejaba independiente; ahí llegó la propuesta de hacerse cargo de la marca francesa.

El punto de quiebre de la economía durante el proceso de dolarización se convirtió la fecha de lanzamiento. La forma era clara, tenía que mantenerse el nombre de AYASA, se tenía un nombre que brindaba respaldo y credibilidad y no crear una empresa asociada al grupo. Todo apuntaba a noviembre del 2000.

Así que decidieron comenzar con una campaña informativa de nuevas inversiones dentro de la compañía como en entrenamiento, locales nuevos y stock de repuestos. Además de informar los acontecimientos mundiales sobre la nueva alianza.

Automotores y Anexos afronto muchos retos con Renault, fue un proceso de aprendizaje total de la marca, debieron adaptar una empresa que estaba acostumbrada a trabajar con japoneses a una mentalidad muy diferente de la francesa, distinto tipo de productos y nuevas estrategias, luego del rotundo éxito la marca se estabilizó, supero una curva ardua de aprendizaje y exigió que AYASA crezca en su estructura, tanto comercial como de servicio y repuestos, la tecnología no pudo ser descuidada para el mejor manejo de empresa. Al momento cuentan con un sistema informático con conexión en red permitiendo el movimiento de la compañía desde cualquier computadora a nivel nacional e internacional.

La tecnología y calidad de los vehículos que comercializa y el respaldo total al cliente hacen que sea reconocida como una de las empresas más importantes del sector automotriz en el Ecuador.

Nissan Motor Company se extiende a todos los principales mercados automotrices globales y comercializa una extensa gama de automóviles, camionetas y vehículos deportivos utilitarios.

La empresa emplea a más de 180,000 personas en todo el mundo, quienes trabajan bajo los principios de mejora continua. Esas habilidades, perfeccionadas con los años por empleados que comúnmente analizan todo lo que hacen y se preguntan cómo poder mejorarlo, hacen que realmente se marque una diferencia para la marca. Esto ayuda no sólo a fabricar productos de calidad que agraden a

los consumidores, sino que también garantiza un crecimiento rentable a largo plazo para Nissan.

Básicamente Nissan a nivel mundial se encarga de proveer productos y servicios automotrices únicos e innovadores que ofrecen valores medibles y superiores, a todos sus clientes, promoviendo sus productos, las ventas y servicios. El Símbolo de Marca Nissan es el elemento central de información de la marca de sus clientes.

1.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO

Automotores y Anexos mantiene una estructura comercial dividida básicamente en tres áreas. Esta división le permite manejar de una manera más especifica cada una de sus líneas comerciales con la especialización que se requiere al mismo tiempo que la dependencia de cada una de estas, les permite formar una línea de producción completa en donde el cliente podrá satisfacer todas sus necesidades dentro de un mismo punto de venta. Estas líneas comerciales son:

- Venta de vehículos nuevos.
- Ventas de repuestos: (repuestos, aditivos y accesorios)
- Servicio Postventa.

1.2.1. Venta de Vehículos Nuevos

Automotores y Anexos mantiene una extensa red de comercialización a lo largo del Ecuador a través de la cual trata de mantener el mayor mercado cautivo posible. Estos puntos de venta se encuentran en la ciudad de Quito, Guayaquil, Manta, Cuenca y Ambato los mismos que se encargan de la venta directa de vehículos Nissan. En el ultimo año esta red vio la necesidad de extenderse y

llegar a otros puntos geográficos en donde la presencia de la marca era casi nula, por lo que se decidió comenzar con el manejo de subdistribuidores que se encargarían de la comercialización de vehículos Nissan bajo todos los parámetros comerciales y de calidad exigidos por la marca a nivel mundial. Esta red de subdistribuidores esta conformada por Equinorte en Ibarra, Lojacar en Loja, Oroauto en Machala, Vallemotors en los chillos y en Cumbaya y Audesur en el sur de Quito.

Cada punto de venta cuenta con un show room de ventas apropiado para los clientes, en donde se encuentran exhibidos los principales modelos de vehículos disponibles en el mercado.

Dichos clientes podrán acceder a cualquier tipo de información a través de los asesores comerciales quienes manejan todo tipo de información como: características de los vehículos, precios, disponibilidad, tipos de créditos, etc. Es importante mencionar que estos asesores comerciales pasan por un estricto proceso de capacitación y pruebas de tal forma que el cliente pueda satisfacer sus necesidades básicas de información de la mejor manera posible.

Automotores y Anexos maneja una extensa variedad de productos. Todos sus vehículos son importados directamente desde Japón o México con el debido respaldo de las fábricas. Dentro de esta línea de productos se maneja diversos modelos de vehículos dirigidos a diferentes segmentos de mercado. Dentro de estos modelos tenemos:

- Sentra 1.6.
- Almera
- Tiida
- Sentra 2.0
- Camioneta Pick up
- Camioneta Frontier

- Camioneta Navara
- Xtrail
- Murano
- Qashqai
- Pathfinder
- Patrol.

1.2.2. Venta de Repuestos

Las oficinas centrales del departamento de Repuestos se encuentran ubicadas en Quito en la Av. De los Granados E-11 y 6 de Diciembre. En estas instalaciones se realiza la comercialización directa de repuestos Nissan y Renault al público (por mostrador) y el aprovisionamiento al Servicio Técnico, a más de la administración central de pedidos de repuestos a las fábricas, la administración de garantías y el manejo administrativo de las líneas de Accesorios, Lubricantes Aditivos Cyclo y neumáticos de alta calidad PIRELLI. El personal que se encuentra en estas oficinas brinda el soporte necesario para la gestión del departamento de Repuestos en cada una de nuestras sucursales a nivel nacional.

1.2.2.1. Repuestos

Automotores y Anexos cuenta con un Almacén Central De Repuestos (ACDR), el cual comprende un área de 1800 m2 aproximadamente, de los cuales 1000 m2 (60%) corresponden al área de NISSAN y 800 m2 (40%) corresponden al área de RENAULT.

El ACDR almacena más de 25,000 referencias de repuestos originales y garantizados para los modelos provenientes de Japón, México y España. Aquí se centralizan todas las importaciones nacionales de repuestos Nissan, sin embargo el resto de sucursales cuentan con sus bodegas propias, las cuales son alimentadas desde el ACDR continuamente.

El respaldo y compromiso con los clientes se basa en la gestión diaria realizada, a través de una serie de operaciones que se desarrollan en el almacén central, como la recepción de repuestos solicitados a las fabricas y despacho de los mismos a toda la red de concesionarios autorizados en el país. La frecuencia de pedidos depende de los destinos y de los tipos de repuestos.

Automotores y Anexos mantiene la venta de repuestos originales ya que comprende que el uso de repuestos originales NISSAN es sumamente importante para la vida y garantía de los vehículos, disminuye el desgaste del motor, optimiza el funcionamiento del mismo generando mayor potencia y fiabilidad en la conducción.

Además, los repuestos originales son fabricados con la misma tecnología de los vehículos, hechos para durar con la mejor calidad y para ser ensamblados perfectamente en cada uno de los diferentes modelos. Automotores y Anexos consientes de la durabilidad de sus vehículos, conserva en inventario repuestos de modelos hasta diez años de antigüedad.

1.2.2.2. Venta de Aditivos

Automotores y Anexos en busca de soluciones completas para nuestros clientes a través de investigaciones técnicas encontró una línea de aditivos que le permite mantener el mejor funcionamiento de los vehículos en general. Esta línea de aditivos es conocida a nivel mundial como Cyclo y maneja una amplia gama de productos destinada a cumplir con diferentes tipos de trabajo, sea de reparación o de prevención de daños internos que se podrían dar en los vehículos.

El objetivo principal perseguido por esta línea de negocio es proporcionarle la mayor calidad, el mejor envase y el mejor precio. Cyclo desde hace ya 46 años es sinónimo de calidad en 75 países del mundo a parte de ser el tercer productor de estados unidos en aerosoles.

Esta línea de productos, al igual que el resto de repuestos maneja su bodega en el Almacén central de repuestos, desde donde son repartidos a nivel nacional al resto de las sucursales de Ayasa o a los diferentes clientes mayoristas que así lo requieran.

El manejo comercial, logístico y abastecimiento son manejados en la oficina central de Quito por una persona especializada que es la que se encarga del manejo de la línea comercial a nivel nacional.

Dentro de la gama de productos que Cyclo maneja tenemos:

- Tratamientos para combustible, radiador y aceite
- Tapafugas para Aceites
- Limpiadores en Aerosol
- Multiusos
- Lubricantes
- Productos de Limpieza
- Productos para abrillantar y pulir pintura
- Pegamentos para Espejos
- Silicona para Motores
- Pegamento para metales y plástico

1.2.2.3. Venta de Accesorios Nissan

La venta de accesorios es otra línea de negocios que se maneja a nivel nacional y que forma parte del departamento de repuestos, a través de la cual se trata de brindar al cliente productos adicionales que son complementarios al vehículo nuevo recién adquirido.

La línea de negocio de accesorios es manejada por una persona quien se encarga de la coordinación y administración a nivel nacional. Se encarga de promocionar los accesorios los mismos que son comercializados por los

asesores comerciales de vehículos pues ellos son el primer contacto que mantiene una relación comercial con el cliente, además de los asesores de servicio quienes son los que continúan con dicha relación directa con el cliente a través del servicio técnico que ofrece.

Los accesorios como tal también manejan diferentes productos los mismos que se encuentran divididos en los siguientes grupos:

- Aires acondicionados
- Audio
- Sistema Eléctrico
- Aros y llantas.
- Embellecimiento
- Otros

Cada uno de estos grupos contiene un sin número de productos que brindan diferentes tipos de utilidades a los clientes.

1.2.3. Servicio Posventa

Las oficinas centrales de Servicio se encuentran ubicadas en la Av. De los Granados E-11 y Av. 6 de diciembre. En estas instalaciones se realiza el mantenimiento y reparación de los vehículos de los clientes atendiendo el cuarenta por ciento de los vehículos de toda la red de Servicio a nivel Nacional.

Este es uno de los Centros de Post-venta más grandes de Latino América. Adicionalmente cuentan con 7 centros de Servicio Técnico alrededor del país, manejando algunas líneas de servicios:

Sistema de Gestión de Calidad

Como parte de las actividades de Servicio, Ayasa maneja el diseño, la implantación y mejora de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad para todo el país, lo cual les garantiza brindar un Servicio mejor a sus clientes además de una estandarización que contempla desde la imagen interna y externa de todas las instalaciones de los concesionarios y sus empleados hasta la aplicación de operaciones detalladas en las reparaciones y mantenimiento de los vehículos Nissan.

Mediante el Enfoque de Procesos pueden determinar las capacidades diarias y determinar cuánto recurso humano y material debe participar en las diferentes áreas de los Servicios Técnicos, lo que les permite brindar de manera que eficiente el mejor servicio posible y obtener al mismo tiempo la rentabilidad para la empresa.

Capacitación

Uno de sus principales objetivos es tener personal técnico altamente capacitado para realizar reparaciones y mantenimientos efectivos a vehículos Nissan, tanto en Mecánica Express como en Mecánica Pesada, para lo cual el área de Servicio imparte constantemente cursos de capacitación al personal con estrictas mediciones de desempeño las cuales son tomadas en cuenta en la formación y mejoramiento continuo de grupos de trabajo. La capacitación se imparte desde curso de mecánica básica, pasando por carrocería, electricidad y mecánica pesada hasta cursos a los Asesores de Servicio para que se pueda cumplir con los requisitos de atención de acuerdo a estándares establecidos por fábrica.

Servicio Técnico

Los talleres cuentan con una serie de servicios muy completos destinados para los diferentes modelos de vehículos:

Mantenimiento Preventivo

Los técnicos de Automotores y Anexos se encuentran preparados para realizar el chequeo periódico general de los vehículos de manera que se pueda asegurar un funcionamiento adecuado de dichos vehículos.

Estas visitas son necesarias para evitar cualquier daño futuro en el motor y en las diferentes partes del mismo. Se recomienda que este sea puntual como se estipula en los manuales de cada vehículo.

Servicio Express

Concepto de servicio básico y de forma rápida destinada a aquellos clientes que poseen limitación de tiempo debido al cumplimiento de otras actividades diarias. Creada para cualquier inconveniente que se presente en el vehículo que incurra en un arreglo rápido.

Alineación y Balanceo

Como un servicio complementario y valor agregado para los clientes, los talleres de Automotores y Anexos cuenta con estos servicios computarizados haciendo que el trabajo del técnico sea exacto y preciso.

Reparación de motores

Los técnicos poseen el conocimiento necesario en todos los vehículos de la marca. Esto se debe al apoyo incondicional de Fábrica a nivel mundial lo que les permite realizar trabajos de reparación en los motores, pieza fundamental para el funcionamiento de los vehículos.

Electricidad

Este mantenimiento permite a los técnicos reparar cualquier tipo de problema eléctrico que se podría dar en el funcionamiento del vehículo.

Aire acondicionado y tapicería

Cualquier tipo de inconveniente con el sistema de Aire Acondicionado y ruidos que se ocasione en los interiores podrán ser solucionados con la persona y herramienta especializada.

Lubricación

Existe el personal especializado que se hará cargo del automóvil, lubricándolo completamente y evitando así cualquier problema posterior.

Control de Calidad

El 100% de los vehículos que son ingresados para algún tipo de operación son detenidamente probados y controlados, si la operación realizada amerita la prueba de ruta esta se realiza con rutas especialmente elegidas para comprobar el correcto funcionamiento del vehículo asegurándose así la perfecta realización de cualquier tipo de trabajo realizado dentro de los talleres.

1.3 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

A través de este análisis administrativo trataremos de conocer un poco más sobre la orientación que la empresa tiene en general para el cumplimiento de sus objetivos además de la estructura administrativa que deberá manejar para que el área de accesorios funcione de la manera mas adecuada.

1.3.1.- MISION DE LA EMPRESA.-

Proveer productos y servicios automotrices únicos e innovadores que ofrecen variables medibles y superiores, a todos nuestros clientes, accionistas, empleados, distribuidores, proveedores, así como las comunidades en donde trabajamos y tenemos operaciones.

1.3.2 VISION.-

Llegar a ser los mejores proveedores de servicios automotrices en el país construyendo así una comunidad de clientes apasionados por nuestras marcas.

1.3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.-

Como se ha mencionado anteriormente el departamento de accesorios se encuentra dentro del departamento de Repuestos el mismo que se encuentra a cargo del Director Post Venta. A continuación analizaremos el organigrama que se debería establecer para el normal funcionamiento del negocio.

1.3.3.1 Presidente Ejecutivo:

Es la cabeza principal de la empresa el mismo que se encargara de la rendición de cuentas ante la junta de accionistas. Se encargara de la dirección general de la empresa. Dentro de las funciones principales del mismo están:

- Presidir todas las reuniones de la compañía con la junta de accionistas
- Encargarse de la planificación Estratégica de la Compañía.

- Rendición de cuentas frente a la junta de Accionistas.
- Toma de decisiones importantes dentro de la compañía.
- Representación legal de la Empresa.
- Control de las áreas comerciales y de postventa de la empresa.
- Presentar informes, propuestas e ideas al Comité de Empresa.
- Formalizar con su firma cuantos documentos emanen del Comité de Empresa.
- Promover la convocatoria de las reuniones extraordinarias.

- Dar el visto bueno a las actas de las sesiones del Comité de Empresa.

- Participar en las discusiones del Comité en la misma calidad que el resto de los miembros, procurando ecuanimidad en sus intervenciones.

- Ejercer su derecho al voto. En caso de empate se realizará una nueva votación.

- Designar al/la Vicepresidente/a, que habrá de sustituirle en caso de ausencia, enfermedad, vacante o delegación.

- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos tomados en las reuniones del Comité de Empresa.

- Cualquier otra función que, en relación a su cargo, le atribuya el Pleno del Comité.

1.3.3.2 Funciones del Vicepresidente:

- Reemplazar al Presidente en caso de alguna enfermedad o por ausencia temporal.

- Control interno del cumplimiento de Procesos internos.

- Control interno del cumplimiento de presupuestos presentados por las áreas a su cargo.

- Participación en la planificación estratégica de la compañía.

- Demás funciones requeridas por la Presidencia Ejecutiva.

1.3.3.3.- Director Nacional de Post – Venta.-

Tiene a su cargo tanto el área de repuestos como la de servicios a nivel nacional. Con la colaboración de sus jefes de área procura mantener el negocio en los niveles óptimos de rentabilidad exigidos. Dentro de sus funciones se encuentran:

- Participación directa en la planificación del área de Postventa (talleres y repuestos).

- Control interno de procesos.

- Toma de decisiones del área postventa.

- Aprobación de de presupuestos por Área.

- Manejo de las relaciones con fábrica. (área postventa)

- Manejo de las diversas líneas de negocio dentro del área.

- Manejo de los activos de la compañía.

- Demás funciones requeridas por la presidencia o vicepresidencia ejecutiva.

1.3.3.4 Funciones del Gerente Nacional de Repuestos:

El Gerente Nacional de repuestos se encarga del manejo a nivel nacional del negocio. Dentro de las principales funciones tiene:

- Elaboración de presupuestos de Repuestos a nivel nacional.

- Participación en la planificación estratégica de la compañía.

- Control de políticas para el normal cumplimiento de presupuestos de ventas.

- Administración de inventarios a nivel nacional.

- Control del cumplimiento de procesos internos establecidos por la compañía,

- Control del personal a su cargo (coordinadores nacionales).

- Preparación de diversos informes solicitados por el Director Nacional Postventa.

- Negociación con proveedores de servicios y productos relacionados con el negocio.

- Manejo de relaciones interdepartamentales (comercial vehículos y taller)

- Control de importación de Repuestos.

1.3.3.5.- Funciones del Coordinador Nacional de Accesorios.-

El Coordinador Nacional de Accesorios será el encargado de administrar la línea de negocio a nivel nacional. Dentro de las funciones se encuentran:

- Realizar la Planificación estratégica para el funcionamiento de su negocio.

- Elaborar de presupuesto anual de ventas.

- Desarrollar y probar accesorios a ser comercializados.

- Manejar la relación con proveedores de accesorios.

- Manejar de inventario de accesorios.

- Realizar pedidos de importación de accesorios para la distribución de los mismos en la red.

- Distribución de accesorios en toda la red.

- Elaboración de material de apoyo para la venta de accesorios (catálogos, folletos, trípticos y demás).

- Elaboración de listas de precios.

- Planificación de campañas de accesorios para la red (ediciones especiales, descuentos por fechas especiales, etc.).

- Análisis de Precios en el mercado local.

- Manejo de las relaciones inter departamentales (comercial y servicio).

- Manear las relaciones con los sub distribuidores.

- Velar por la correcta presentación de los productos en los diferentes puntos de venta.

- Elaborar políticas y procesos de comercialización de accesorios.

- Elaborar políticas de garantía de productos.

- Manejo directo de estándares de calidad establecidos por fábrica.

- Disponibilidad para auditorias internas.

1.3.3.6.- Asistente Operativo de Accesorios.-

El asistente operativo se encargara de dar soporte al coordinador nacional de Accesorios. Dentro de sus funciones están:

- Control físico de inventarios.

- Facturaciones de accesorios.

- Ingresos de facturas de proveedores.

- Despachos físicos de accesorios a la red.

- Relación con proveedores de accesorios.

- Ingresos de vehículos a talleres para instalación de accesorios.

- Brindar soporte directo a los asesores comerciales de accesorios a nivel nacional.

1.3.3.7.- Asesor comercial de accesorios.-

El Asesor comercial de accesorios será la persona de manejar los diversos show rooms que estarán a su cargo. Dentro de sus funciones estarán:

- Mantener limpias y llamativas las vitrinas y exhibidores que se encuentran dentro del show room a su cargo.

- Atención directa al cliente para asesoramiento sobre el funcionamiento y precios de los accesorios.

- Venta directa de accesorios.

- Asesoramiento directo a los asesores comerciales de vehículos para la venta de accesorios.

- Manejo de inventarios por show room.

- Facturación de accesorios de los puntos de venta.

- Coordinación de instalación de accesorios con el asistente operativo del área.

- Entrega de vehículos con accesorios a cliente final.

- Cumplimiento de presupuestos establecidos por el Coordinador Nacional de accesorios.

- Cumplimiento de procesos establecidos por el Coordinador Nacional de accesorios.

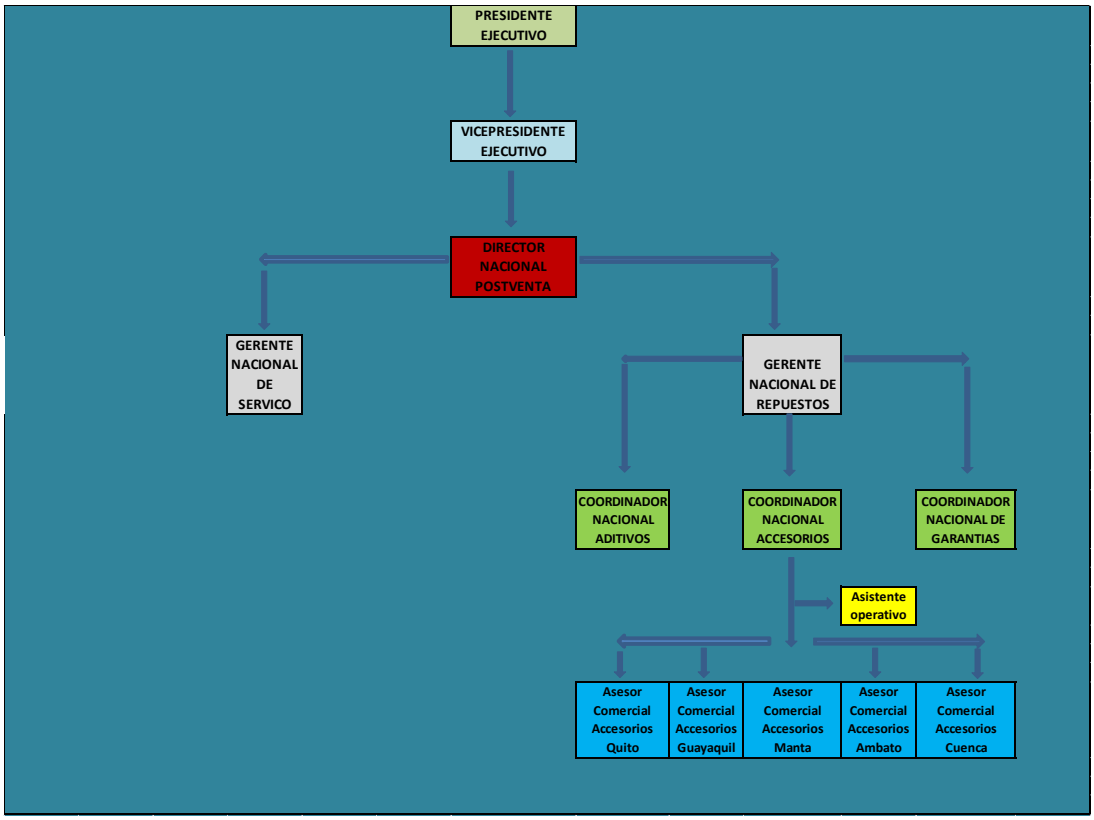


GRAFICO N° 1	ORGANIGRAMA DEL AREA DE ACCESORIOS
Fuente:	Directa
Elaborado por:	Tatiana Salinas

1.4 PERFILES DEL PUESTO.-

A través del análisis de los perfiles de puesto se tratara de definir las características necesarias con las que deberán contar las personas que deberán que estarán destinadas a ocupar dichos puestos.

1.4.1.- Coordinador Nacional de Accesorios.-

- Persona entre 30 y 40 años.

- Con estudios superiores terminados en Administración de Empresas, Ingeniería en Marketing o Ingeniería Comercial.

- Manejo de programas y sistemas informáticos.

- Manejo de Planificación Estratégica.

- Responsable y capaz de trabajar bajo presión.

- Experiencia mínima de dos años en cargos similares.

- Manejo de inventarios.

- Capacidad de liderazgo y manejo de personas a su cargo.

- Disponibilidad para viajar.

- Ingles necesario para el manejo de proveedores internacionales.

- Disponibilidad para trabajar en base a presupuestos.

1.4.2.- Asistente Operativo de Accesorios.-

- Persona entre 20 y 30 años.

- Profesional o estudiante de Ingeniería en Marketing o comercial.

- Disponibilidad para trabajo bajo presión.

- Conocimiento de paquetes y sistemas tecnológico.

- Manejo de inventarios.

- Predisposición para tratar con personas de áreas relacionadas.

- Persona no conflictiva.

- Persona con total responsabilidad que pueda seguir procesos establecidos por el coordinador nacional.

1.4.3. Asesor comercial de Accesorios.-

- Persona comprendida entre 20 y 30 años.

- Profesional o estudiante de Ingeniería en Marketing, Comercial o Administración

de Empresas.

- Experiencia en atención al cliente.

- Capacidad de trabajo bajo presión.

- Disposición para el trabajo en base a cumplimiento de presupuestos.

- Responsable, no conflictivo, capaz de solucionar problemas que se presentaran en la marcha.

- Persona con capacidad de maneo de imagen corporativa.

- Persona que pueda cumplir con los estándares establecidos por fábrica.

- Persona capaz de seguir procesos establecidos.

2. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

Para realizar un estudio de la situación actual debemos considerar un análisis del ambiente de la mercadotecnia, en el cual existen dos niveles de fuerzas externas. De un lado tenemos los factores macro y de otro los factores micro.

2.1. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

Los factores del microambiente son aquellos que afectan a una sola empresa en particular, y a pesar de que generalmente no son controlables se puede influir en ellos, entre éstos tenemos los siguientes: proveedores, competidores, públicos Intermediarios y productos sustitutos.

2.1.1. Proveedores

"Los proveedores son compañías e individuos que proporciona recursos necesarios para que la compañía produzca sus bienes y servicios" [1]

Estos son firmas y personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios. Los desarrollos en el ambiente del proveedor pueden tener un impacto sustancial sobre las operaciones de mercadotecnia de la compañía.

Automotores y Anexos cuenta con los mejores proveedores del mercado, los mismos que han sido sometidos a análisis de precios, stocks, forma de pagos, tiempos de entrega, etc. Además se exige que los proveedores cuenten con el personal calificado para poder tener soporte de instalaciones de los accesorios vendidos a nuestros clientes, además de un conocimiento óptimo de los productos que nos están ofreciendo.

Dentro de las características básicas exigidas a nuestros proveedores tenemos las siguientes:

[1] KOTLER Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Pág. 122

- Precios competitivos.
- Rápido tiempo de respuesta para la entrega del accesorio.
- Cumplimiento de las políticas de negociación definidas anteriormente.
- Inventario permanente de reposición.
- Estructura logística del proveedor que asegure la entrega de los accesorios.
- Conocimiento técnico de los productos.
- Rápido tiempo de instalación de los accesorios que no son instalados en nuestros concesionarios.
- Políticas crediticias.
- Apoyo comercial para ventas internas y externas de accesorios.

Tenemos algunos proveedores con los que se ha venido trabajando durante este último tiempo, los mismos que tratan de cumplir con las exigencias antes mencionadas, entre estos tenemos los siguientes:

- Puntogama: proveedor de equipos de audio, video y sistemas de seguridad para vehículos (alarmas, bloqueos centrales, vidrios eléctricos).
- TopCar: proveedores de equipos de embellecimiento externo y de equipo 4x4 de los vehículos (defensas frontales, posteriores, barras de tiro, parrillas, roll bar, estribos, etc.)
- Tire Tuning: proveedor de aros y llantas en general.
- Protemax: proveedor de laminas de seguridad para todo tipo de vehiculo.
- Giotto: proveedor de tapicería en cuero en general.
- Tepol: proveedor de moquetas y alfombras interiores.
- Barragán y Asociados: proveedores de tapicería de Tela.
- Eternofrio: proveedor de aires acondicionados.
- Hunter: proveedor de equipos y servicio de rastreo satelital

Todos estos proveedores cumplen con los estándares exigidos por fábrica y algunos de ellos brindan los servicios a nivel nacional.

Por lo antes analizado se puede concluir que los proveedores se convierten en una oportunidad para la Empresa Automotores y Anexos.

2.1.2. Competencia

La competencia está formada por una o más empresas que se dedican a la misma actividad económica y comercial. En el área de accesorios como tal, Automotores y Anexos compiten directamente con los comerciantes de accesorios en general, es decir los autolujos que se encuentran a nivel nacional y que comercializan el mismo tipo de productos.

En el estudio de mercado realizado observamos que el 60% de los clientes de vehículos encuestados prefiere realizar la compra de cualquier tipo de accesorio en los auto lujos antes que en el mismo concesionario. La principal razón para la toma de esta decisión es que los clientes perciben que los costos de los servicios adicionales ofrecidos en los mismos concesionarios son muy elevados (accesorios, seguros, talleres, etc.).

Los competidores más grandes que Automotores y Anexos tienen son:

- Planet Audio: empresa ubicada en la ciudad de Quito, que comercializa productos de audio y video de la misma marca y características que los equipos de Automotores y Anexos a precios más bajos que Ayasa.
- Mundy Home (Pioneer): empresa ubicada a nivel nacional la misma que vende equipos de audio y video de marca Pioneer (marca reconocida a nivel mundial) pero con características similares a los equipos de Ayasa, a precios similares.
- Masterax: empresa quiteña comercializadora de accesorios de embellecimiento exterior (defensas, estribos, recubrimientos, etc.) con una cartera amplia de clientes dueños de vehículos de diferentes marcas. Es una de las empresas pioneras en la elaboración, comercialización e

importación de este tipo de artículos. Con bastantes años en el mercado ye es conocida a nivel nacional.

Todos estas empresas han estado ya algún tiempo en el mercado y tienen conocimiento de los tipos de productos, precios y de la distribución de los mismos pero en cuanto a planes de mercadeo se refiere, no se encuentra ninguno que les permita alcanzar los objetivos planteados.

Este factor se convierte en una amenaza de alto impacto para la empresa por cuanto sus competidores directos permanecen ya varios años en el mercado y tienen un conocimiento del funcionamiento de los productos.

2.1.3. Intermediarios

"Son compañías que sirven como canales de distribución y que ayudan a la empresa a encontrar clientes o venderles; son los mayoristas y minoristas que compran y revenden mercancías". [2]

Los intermediarios son las personas o empresas que nos ayudaran a poner el producto en manos del consumidor final.

Dentro de Automotores y Anexos los intermediarios a usar serán los mismos puntos de venta que tienen para la venta de vehículos nuevos, repuestos y servicios en los talleres a nivel nacional.

Contamos con nueve puntos propios los mismo que se encuentran situados en diferentes puntos del Ecuador, todos bajo el mismo nombre de Automotores y Anexos.

QUITO:

Nissan Matriz: situada en la Av. Orellana 1799 y 10 de Agosto. Lugar donde se encuentran ubicadas las oficinas centrales desde donde se maneja la mayoría

[2] KOTLER Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Pág. 122

de las operaciones. Además cuenta con un show room de ventas de vehículos el mismo que nos sirve como canal directo para la comercialización de accesorios.

Nissan Granados: ubicada en la Granado OE11 y av. 6 de diciembre. Base central para el manejo de la venta de repuestos a nivel nacional y de las operaciones comerciales y administrativas del área de servicio. Está compuesta por la bodega central de repuestos, taller de mecánica pesada bimarca (Nissan Renault), además de un show room Nissan.

Nissan Azucenas: localizada en azucenas y de los naranjos. Taller de enderezada y pintura que cuenta con la estructura necesaria bi marca para la atención de clientes Nissan y Renault.

Nissan Naranjos: taller exprés usado para mantenimientos rápidos para los vehículos (Nissan y Renault). Brinda sus servicios en la Naranjos junto al taller de Azucenas.

GUAYAQUIL:

Matriz: Juan Tanca Marengo km 2 1/2. Base central de las operaciones comerciales, de repuestos y de servicios de la ciudad de Guayaquil. Además de las oficinas centrales cuenta con un show room de ventas Nissan y Renault, un taller bi marca y la bodega de repuestos destinada al consumo local y de los sub distribuidores cercanos.

Nissan Tungurahua: principalmente destinada a la venta de vehículos a través de su patio de exhibición de autos Nissan Renault. Se encuentra situada en la calle Tungurahua 501 y av. 9 de octubre.

CUENCA:

Cuenta con dos puntos en la Av. España 270. El uno está destinado a la venta de vehículos Nissan con un patio de ventas y la bodega de repuestos Nissan. El otro destinado a la venta de Vehículos Renault además del taller bi marca que se encarga de brindar servicio a los clientes que lo necesiten y la bodega de repuestos Renault.

MANTA:

Ubicada en la av. 4 de Noviembre. Posee un solo show room el mismo que lo comparte para la venta de vehículos Nissan y Renault. Además de la bodega de repuestos y el taller de servicio para ambas marcas.

AMBATO:

Indoamerica s/n y pasaje las minas. Compuesta por dos patios independientes de venta de autos que están ubicados el uno al lado del otro. Bodega de repuestos Nissan y Renault y taller de servicio bi marca.

Es importante mencionar que todos estos puntos deben seguir todas y cada una de las indicaciones enviadas desde la matriz Quito pues esta es la oficina central que mantiene relación directa con las fábricas las mismas que nos exigen cumplir con estándares de funcionamiento mundiales.

Cada punto de venta cuenta con la infraestructura propia, la misma que asegurará la venta, instalación y garantía de los accesorios. No se puede tener más intermediarios inicialmente debido a las políticas de garantía manejadas por fábrica, ya que las mismas establecen que la instalación de un accesorio debe ser necesariamente en cualquier taller de Automotores y Anexos, caso contrario el vehículo nuevo perderá garantía inmediatamente. De lo analizado en este factor, los intermediarios constituyen una oportunidad de medio impacto para la Automotores y Anexos.

2.1.4. Productos Sustitutos

Debido a que los accesorios brindan servicios adicionales únicos para los vehículos no tenemos productos sustitutos que nos puedan quitar mercado.

Este factor constituye una oportunidad de alto impacto para la empresa por cuanto no existen productos sustitutos.

2.1.5. Perfil oportunidades y amenazas del medio Microambiente

FACTORES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Amenazas			
Empresas establecidas en el mercado	X		
Conocimiento de los tipos de productos, precios y de distribución.	X		
Oportunidades			
Proveedores cumplen estándares exigidos por la fábrica	X		
Inexistencia de líneas de negocios similares		x	
Puntos propios de venta		x	
Inexistencia de productos sustitutos	X		

Tabla N° 1	Perfil de oportunidades y amenazas del medio Macroambiente
Fuente:	Directa
Elaborado por:	Tatiana Salinas

2.2. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

El Macroambiente implica el análisis de los factores que están en el entorno, los mismos que no pueden ser controlados por la empresa, pero sí es asequible disminuir su impacto si la organización los evalúa y realiza un seguimiento de los mismos a fin de desarrollar una estrategia que permita enfrentarlos.

Dentro de este análisis, se evaluarán los siguientes factores: económicos, políticos y legales, demográfico, tecnológicos; sociales y culturales que en la actualidad afectan al desarrollo del país.

2.2.1. Factores Económicos

Están relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios tanto a nivel nacional como internacional; que tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias.

En este momento el Ecuador vive una inestabilidad económica que desencadena una serie de problemas de todo orden para la población, las empresas, y demás organizaciones; bajo este contexto no se puede pensar que el sector automotriz estaría al margen de tal influencia y que su desarrollo está garantizado, es importante, por tanto analizar el impacto que tienen las diferentes variables en el sector automotriz.

2.2.1.1. Disponibilidad de crédito

Se refiere a la existencia o no de fuentes de financiamiento para la ejecución de proyectos. En el país se cuenta con varias alternativas originadas en instituciones como: Bancos Privados, Banco Nacional de Fomento, y mercado de capitales, entre otros; sin embargo, debido a la situación económica actual, dichos organismos han establecido diversos tipos de crédito para la adquisición de vehículos, los mismos que aplican un sin número de restricciones y con altas tasas de interés.

Además por lo general las instituciones financieras extienden los créditos a sus clientes sobre los vehículos directamente pero no cubren los accesorios que el cliente requiera instalar en sus vehículos nuevos lo que nos ocasiona una barrera para la venta de accesorios.

2.2.1.2. Nivel de tasas de interés

Las tasas de interés expresan los términos en que el dinero o bienes de hoy pueden intercambiarse por dinero o bienes en una fecha futura.

A menudo los cambios de la economía están acompañados por variaciones en las tasas de interés. Estas tasas tienen una repercusión directa en el precio de los productos. Así pues afectan al momento de la compra y al hecho mismo de que realicen o no.

Los cambios en las tasas de interés también repercuten en las compras en efectivo, crecen durante períodos inflacionarios, un fenómeno común en nuestra economía.

A septiembre de 2010, las tasas de interés referenciales del Banco Central son las siguientes:

Tasas de Interés referenciales del Banco Central

MES	TASA PASIVA	TASA ACTIVA
Enero	8,42	16,28
Febrero	6,55	16,25
Marzo	6,02	16,34
Abril	7,73	15,97
Mayo	5,77	15,40
Junio	5,72	15,46
Julio	6,59	15,67
Agosto	5,69	16,50
Septiembre	6,15	16,53

Tabla N° 2	Tasas de Interés referenciales del Banco Central
Fuente:	Boletín Banco Central del Ecuador
Elaborado por:	Tatiana Salinas

Tasas de Interés referenciales del Banco Central

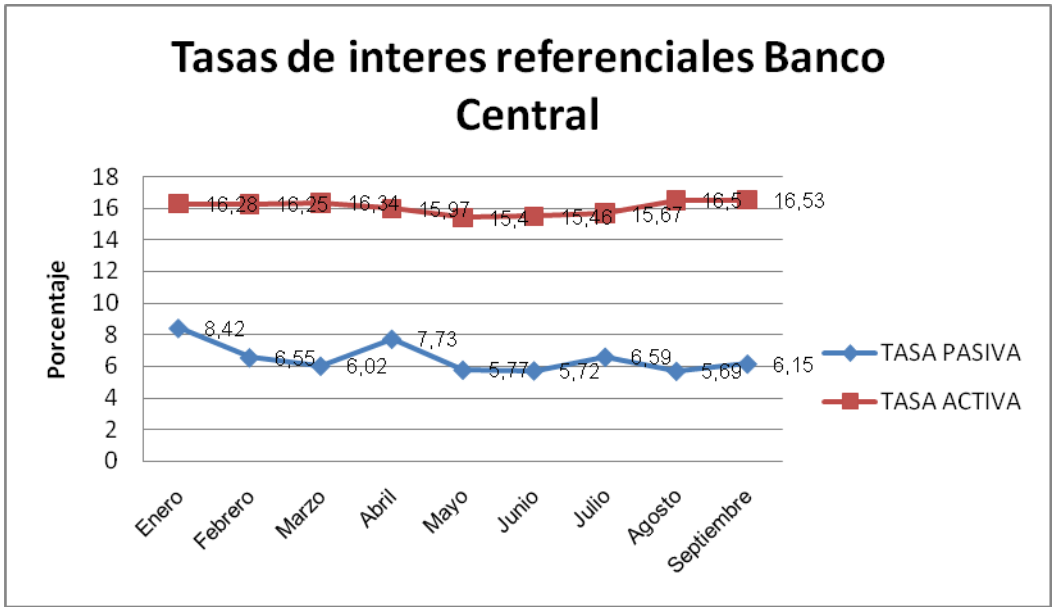


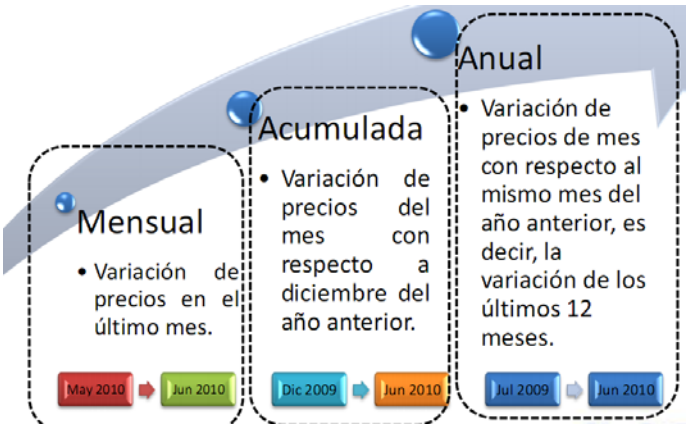
Gráfico N° 2	Tasas de Interés referenciales del Banco Central
Fuente:	Boletín Banco Central del Ecuador
Elaborado por:	Tatiana Salinas

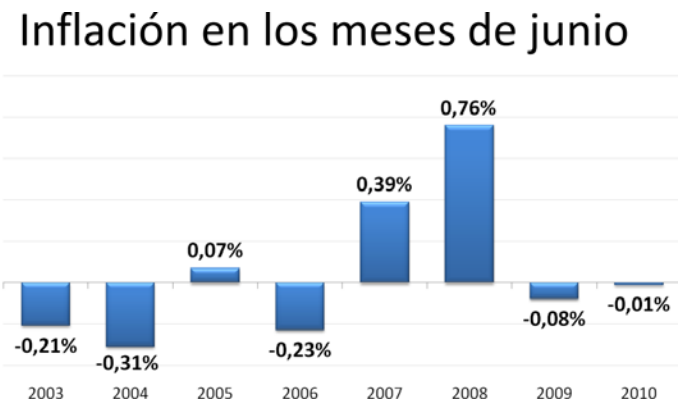
El impacto de las tasas de interés se refleja en forma directa en los precios de los productos que ofrecen los proveedores, debido a que cuando éstas tienden al alza, los proveedores las transfieren al consumidor final.

Además se debe tomar en cuenta que las tasas pasivas referenciales, constituyen el parámetro de referencia del costo de oportunidad establecido como aquello que se renuncia cuando se elige una opción o se toma una decisión. (Ejemplo, el costo de oportunidad de mantener dinero en efectivo es la tasa de interés que se deja de percibir). Por lo tanto, las tasas de interés son una amenaza de alto impacto para la venta accesorios para los vehículos Nissan.

2.2.1.3. Nivel de inflación

Se define la inflación como el aumento permanente en el nivel general de precios. Existen tres tipos de inflación:





Actualmente el país ha experimentado una inflación sostenida, en donde los precios han variado en productos básicos de consumo humano como pollo, zanahoria amarilla, choclos, ajo, pimiento, pan leche y en productos manufacturados como prendas de vestir de hombre y de mujer. Si esta inflación

se mantiene básicamente no existiría ningún cambio en cuanto al comportamiento del consumidor Nissan que compra los autos nuevos. No así en la compra de accesorios en donde un mínimo incremento en el presupuesto familiar marca definitivamente la realización o no de la compra de los accesorios especialmente en el segmento de los vehículos compactos.

Inflación mensual, acumulada y anual 2010.-

MES	ÍNDICE	ACUMULADA	ANUAL	MENSUAL
Junio-09	123,10	2,86%	4,54%	-0,08%
Diciembre-09	124,12	4,31%	4,31%	0,58%
Mayo-10	127,18	1,88%	3,24%	0,02%
Junio-10	**127,17**	**1,87%**	**3,30%**	**-0,01%**

Tabla N° 3	Inflación 2010
Fuente:	Boletín Banco Central
Elaborado por:	Tatiana Salinas

En consecuencia la inflación para la empresa Automotores y Anexos, es una amenaza de medio impacto.

2.2.1.4. Importaciones

Las importaciones son: bienes o servicios que se producen en un país e ingresan a otro. Comprende comercio de mercancías y de servicios.

Las importaciones para una organización constituyen una amenaza competitiva, pero también obliga a una organización a mejorar su producto a fin de que pueda competir con el mercado, esto es una oportunidad para la misma.

2.2.1.5. Exportaciones

Las exportaciones son "bienes o servicios que se producen en un país y se venden en otro. En consecuencia comprende el comercio de mercancías y de servicios."[3]

La tendencia de las exportaciones de repuestos y accesorios durante este año ha sido nula por lo tanto se visualiza un mercado con una oportunidad de acceso, de manera especial para los accesorios para vehículos Nissan.

Esta variable presenta una oportunidad de alto impacto por cuanto la capacidad de producción de la empresa Automotores y Anexos, con la línea de productos actuales es lo suficientemente considerable como para incursionar en un mercado internacional, por lo tanto ésta se constituye en una oportunidad de medio impacto.

2.2.2 .- Factores Políticos – Legales.

El factor político se compone por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad. La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y, salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad.

El gobierno desarrolla una política pública para guiar el comercio y establece un conjunto de leyes y regulaciones que limitan los negocios en beneficio de la sociedad, para asegurarse que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos. Así, los gerentes de mercadotecnia tratan

[3] SAMUELSON Paul, Economía, Pág. 899

permanentemente de ajustarse a la legislación del país, tarea que resulta un poco difícil debido a las diferentes interpretaciones que hacen los tribunales, la vaguedad de las leyes y, sobre todo, al gran número de estas situaciones contribuyen a la inestabilidad política, en consecuencia esta variable es una amenaza de alto impacto.

2.2.3.- Factores Demográficos

La demografía es el estudio estadístico de la población humana y su distribución. El análisis de esta variable es fundamental para la mercadotecnia porque son personas quienes conforman el mercado. Dentro de los actores demográficos tenemos los siguientes: Tamaño de la población, edad de la población, niveles de formación, niveles de ingresos, orígenes étnicos, afiliaciones religiosas, tamaño de la familia. De estos analizaremos los siguientes:

Edad de la población: en el mercado de compra venta de autos la edad de los consumidores del mercado objetivo es importante puesto que este será uno de los factores determinantes para la decisión de compra en cuanto al modelo de vehículo se refiere, además de la compra de accesorios para dicho vehículo. Por ejemplo dentro de nuestro mercado objetivo existen clientes jóvenes, sin familia que preferirán gastar sus ingresos en la compra de accesorios para su vehículo convirtiéndose en un mercado potencial para nuestros clientes.

Niveles de ingreso: los niveles de ingreso de nuestros clientes afectaran directamente para la compra de accesorios puesto que existen clientes que dependiendo de su nivel de ingresos tienen la disponibilidad de comprar solamente el vehículo, así como existen clientes que debido a su nivel de ingreso pueden adquirir el vehículo y además accesorios que le permitirán mejorar la apariencia o las bondades de su vehículo.

Estructura familiar: mientras mas extensa sea una familia tendremos mayor posibilidad para vender accesorios puesto que al existir mas miembros en la misma existirán mayores necesidades. Por ejemplo el padre puede sentir que el vehículo no tiene el espacio suficiente para cargar maletas, la madre que el vehículo no le presta la seguridad necesaria en contra de la delincuencia, los

hijos que el equipamiento de audio no es lo suficientemente avanzado, etc. por lo que se presentara mas oportunidades de venta de los accesorios.

2.2.4.- Factores Tecnológicos

Uno de los factores más sobresalientes que actualmente determinan el destino de las empresas Ecuatorianas es la tecnología.

El entorno de las organizaciones presenta cada día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Por ejemplo la creación de un sistema informático completo que permita minimizar tiempos en las labores diarias, que permita un control de la línea de negocio, que facilite los procesos de administración de los accesorios y los procesos de venta harán que el negocio sea más rentable.

Por otro lado los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente la clase y diversidad de productos disponibles en el mercado de accesorios. A mayor tecnología se podrá elaborar accesorios de mejor calidad, en menor tiempo y que produzcan mayor rentabilidad. Hoy por hoy todos los proveedores de accesorios de embellecimiento locales (defensas, roll bares, estribos, etc.) fabrican sus productos de una manera casi artesanal pues no cuentan con una maquinaria que les permita realizar una producción en serie como los productos importados. Al ser estos productos fabricados de esta forma presentan fallas en el producto bajando así la calidad del mismo. Si tuvieran maquinarias que mejoren sus procesos de producción el número de clientes se incrementaría.

Podemos analizar el crecimiento o desarrollo tecnológico desde dos puntos de vista: el de sus efectos y el de los factores de producción. Desde el punto de vista de sus efectos, podemos distinguir dos tipos de crecimiento o desarrollo tecnológico: el que resulta de la creación de nuevos productos y el que se manifiesta en una mayor calidad de los productos. Mientras que desde el punto de vista de los factores de la producción, el crecimiento o desarrollo de la tecnología se manifiesta en tres formas principales: en la creación de una nueva

planta física o de un nuevo proceso; en la mejoría de la capacidad y de la productividad del trabajo humano, que incluye un mejor adiestramiento del obrero, el técnico o el profesional, y una más eficiente preparación de los cuadros directivos. Y en el nivel más alto de educación general de la población, que proporciona el marco para la acción eficiente de los factores que directamente interviene en la producción.

2.2.5.- Factores Socio Culturales

Si decimos que el entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad tendremos que analizar las siguientes variables: estilo de vida del consumidor, nivel de educación, estilo de vida, clase social, hábitos, creencias, moda, hábitos de consumo etc.

Todas estas variables inciden en la decisión de compra del potencial cliente para la venta de accesorios. Los accesorios no son productos de primera necesidad por lo que la moda, las creencias y los hábitos marcaran la decisión de compra. Por ejemplo si esta de moda hacer 4x4 existirán clientes que al comprar su vehículo quieran adquirir accesorios que le permitan realizar esta actividad.

Otro claro ejemplo es que como día con día nos sensibilizamos más acerca de nuestro entorno ecológico y tratamos de cuidar nuestro hábitat, modificamos los patrones de consumo por lo q trataremos de comprar vehículos que no atenten contra el medio ambiente o accesorios que permitan mejorar el uso de nuestro combustible.

Este factor constituye una oportunidad de alto impacto para la empresa, debido a que incidiría directamente en la compra de los accesorios.

FACTORES	IMPACTO		
	ALTO	**MEDIO**	**BAJO**
Amenazas			
Elevadas tasas de interés	x		
Altos niveles de inflación		x	
Importaciones elevadas		x	
Inestabilidad política	x		
Oportunidades			
Capacidad de producción suficiente	x		
Crecimiento de la población		x	
Facilidad de acceso a cambios tecnológicos	x		
Calidad en los hábitos de consumo	x		

Tabla N° 4	Perfil de oportunidades y amenazas del medio Macroambiente
Fuente:	Directa
Elaborado por:	Tatiana Salinas

2.3. ANÁLISIS INTERNO

Es la evaluación del desempeño de la empresa comparado con el de su competencia, por lo tanto, es importante que este análisis se complemente con el estudio del entorno y de la competencia.

"En un mundo donde las preferencias de los consumidores son volátiles, la identidad de los clientes es cambiante y las tecnologías para satisfacer los requisitos de los clientes están siempre evolucionando, una orientación enfocada hacia el exterior no proporciona un fundamento seguro para formular una estrategia a largo plazo. Cuando el ambiente externo está en un estado de flujo constante, los recursos y las capacidades propias de la empresa pueden ser una

base mucho más estable para definir su identidad. De ahí que la definición de un negocio en términos de su capacidad puede ofrecer una base más duradera para la estrategia que una definición que se basa en las necesidades que el negocio pretende satisfacer[4]. Para el análisis interno se han identificado las siguientes capacidades: directiva, recursos humanos, competitivos, financieros y productivos.

2.3.1. Capacidad Directiva

Las funciones a evaluar se refieren a la planificación y organización que presenta la empresa, que implica aspectos como: la administración estratégica, la estructura de la organización, el estilo gerencial, la responsabilidad para con la sociedad, la credibilidad de la institución y la integración institucional.

2.3.1.1. Administración Estratégica

La Empresa Automotores y Anexos no cuenta con una planificación estratégica para el desarrollo de sus actividades, las acciones que emprende, no responden a una planificación y las decisiones son tomadas al margen de información originada en la organización.

De igual forma, no cuenta con una filosofía empresarial definida, en consecuencia no trabaja con un rumbo ni una visión de largo plazo, no existe un elemento motivador con el que se comprometan dirigentes y colaboradores, no tiene marcados los lineamientos para desarrollar sus actividades, ni el marco bajo el cual se tomen las decisiones requeridas.

Por la inexistencia de una administración estratégica, la Empresa Automotores y Anexos tiene una debilidad de alto impacto.

[4] GRANT Robert, The resourse based theory of competitive advvantage: implications for strategy formulation, Págs. 116 y 117

2.3.1.2. Credibilidad de la institución

Automotores y Anexos tiene una fortaleza de alto impacto a su favor gracias a la buena imagen que proyecta en la comunidad por el servicio brindado a lo largo de todos estos años.

2.3.1.3. Integración institucional

De igual manera la comunidad percibe que la Empresa Automotores y Anexos busca integrarse a las actividades tendientes a apoyar al desarrollo del país, convirtiéndola en una fortaleza de medio impacto.

2.3.2. Capacidad de Recursos humanos

Las funciones a evaluar en esta capacidad son: la capacitación, el uso de habilidades y destrezas del personal, evaluación de la productividad e incentivos.

2.3.2.1. Capacitación

Los cursos de capacitación en los que participa el personal de la Empresa Automotores y Anexos cuyos efectos se ven en el fortalecimiento de los conocimientos técnicos del Talento Humano que labora en la empresa.

La capacitación es una fortaleza de medio que tiene la empresa, por su constante deseo de actualizar conocimientos y técnicas para la producción y atención al cliente.

2.3.2.2. Uso de habilidades y destrezas del Talento Humano

Debido a que no existen políticas de selección y reclutamiento de personal especializadas, algunos de los colaboradores no responden a los requerimientos mínimos necesarios para ocupar los puestos de la empresa. Su asignación no es de competencia de la misma.

Por lo tanto, cuenta con un número reducido de personal no calificado para el desarrollo de las funciones encomendadas, lo que se constituye en una debilidad de alto impacto para la misma.

2.3.2.3. Evaluación de productividad

La Empresa Automotores y Anexos cuenta con estándares establecidos que permiten el seguimiento y control del desempeño de las funciones encomendadas a sus colaboradores, por tanto no si se puede medir la productividad por ellos alcanzada.

Todas estas herramientas de evaluación son brindadas por los estándares exigidos por fábrica a nivel mundial.

Estas herramientas de medición constituyen una fortaleza de alto impacto para la misma porque se cuenta con la información necesaria para el desarrollo de un programa de incentivos.

2.3.2.4. Incentivos

La Empresa Automotores y Anexos carece de un programa de incentivos para el grupo de colaboradores, por lo que no son sujetos de recibir incentivos por niveles de producción, esta variable es una debilidad de medio impacto por cuanto refleja un sistema de motivación del personal.

2.3.3. Capacidad competitiva

En esta área se evalúa aspectos como: el producto, el precio, la comunicación, distribución y posicionamiento, la capacidad competitiva de la empresa automotres y Anexos es nula por cuanto es la única empresa que comercializa accesorios Nissan, en vista de que son los únicos distribuidores autorizados a nivel nacional.

2.3.3.1. Producto

La cartera de productos en cuando a accesorios se refiere es muy amplia. Existen accesorios definidos por modelo de vehículos y agrupados dependiendo

de la utilidad o de la relación que tengan con los vehículos. Dentro de estos grupos tenemos los siguientes:

Aires Acondicionados: se comercializa aires acondicionados para los vehículos que no los traen de fábrica. (Sentra y Frontier). Estos aires son vendidos por proveedores locales los mismo que se encargan de la garantía local:

Embellecimiento: dentro de este grupo se encuentran los accesorios que permiten mejorar la imagen interior y exterior del vehículo tales como alerones, terminales de escape, asientos de cuero, forros de tela, loderas, boceles, defensas delanteras, defensas posteriores, roll bares, recubrimiento del vehiculo, moquetas, barras de techo, parrillas etc.

Sistema Eléctrico: compuesto por aquellos accesorios que dependen directamente del sistema eléctrico del vehículo y que permiten mejorarlo. Alarma, bloqueos centrales, eleva vidrios, módulos de eleva vidrios, cajuela eléctrica, luces de Zenón, halógenos, sensores de retro, etc.

Aros: dentro de este grupo están los aros y llantas de diferentes medidas para los diferentes vehículos, tuercas y candados de seguridad.

Audio: accesorios que nos permitirán mejorar la calidad del equipamiento de audio. Radios, parrots (manos libres) auxiliares, conectores de ipod, parlantes, bajos, amplificadores, equipos de dvd, de televisión, cámaras de retro.

Seguridad: laminas de seguridad de diferentes grosores y colores que ayudan a mejorar la seguridad que el vehículo presta a los pasajeros.

Todos estos productos se encuentran divididos por modelos y con su código respectivo que permite identificarlos rápidamente.

La Empresa Automotores y Anexos no dispone de políticas ni estrategias con relación al producto, sin embargo, de acuerdo a un sondeo realizado a los consumidores respondieron que los productos son de buena calidad. Por lo tanto

se concluye que el producto es una fortaleza de medio impacto ya que satisface las necesidades de los clientes

2.3.3.2. Precio

De manera similar al producto el precio es una variable que puede convertirse en una debilidad o una fortaleza para una empresa. Si éste es competitivo se constituye en una fortaleza pero si es más alto que el de la competencia, sin un valor agregado que lo justifique, definitivamente es una debilidad.

No existe una política de fijación de precios en la empresa; en consecuencia los precios se determina en base a un porcentaje inferior a la variable del mercado es decir el precio se fija en función de la oferta y demanda del mercado.

Por lo tanto al no existir una política de fijación de precios para todos los productos y al hecho de que ésta dependa del criterio de una persona, se convierte en una debilidad de alto impacto para la Empresa Automotores y Anexos; por cuanto no existe política de precios.

2.3.3.3. Comunicación

La comunicación es una herramienta para dar a conocer sus productos a los clientes y posicionarse en el mercado. Todo esfuerzo que se realice para incrementar el volumen de ventas se puede ver afectado cuando el consumidor final no conoce la existencia de sus productos; además este mecanismo contribuye a su posicionamiento.

La Empresa Automotores y Anexos utiliza dos medios de comunicación para promocionar sus productos como son los medios televisivos y la prensa escrita, de donde se puede concluir que a percepción del cliente no existe una difusión de los productos, por tanto los mecanismos que actualmente utiliza no son suficientes ni los más adecuados, razón por la cual, la comunicación se convierte en una debilidad de alto impacto.

2.3.4.- Capacidad Financiera

La capacidad financiera de la Empresa automotores y anexos se encuentra fortalecida en vista de que el Rendimiento Sobre los Activos tiene un rendimiento del 14,64%, esto confluye que la utilidad sobre los activos es eficaz.

El rendimiento sobre el Capital Contable es del 58,57% esto nos demuestra que el capital contable en correlación con los activos totales se encuentra debidamente financiado en consecuencia la empresa tiene una gran capacidad de pagar sus deudas de corto plazo.

La utilidad operativa de la empresa es de 3,33%, situación que contribuye a garantizar los costos que se generen por gastos financieros, es así que por cada dólar de ventas representa una utilidad del 3,33% de utilidad.

Estas variables nos demuestran que la empresa tiene un margen de utilidad neta del 0,33% por cada dólar de ventas realizado por las ventas de accesorios para vehículos Nissan, por lo tanto es una fortaleza de alto impacto.

2.3.5. Capacidad Productiva

La capacidad productiva se fundamenta en la filosofía de la excelencia y se concentra en la satisfacción total de los clientes poniendo a disposición sus centros de Post-venta de Servicios Técnico, Repuestos Originales y Boutique a todos los clientes.

La empresa cuenta con un equipo calificado de profesionales y más de 340 colaboradores directos que son parte de la red de POST-VENTA. El personal recibe capacitación permanente y soporte diario directo de las fabricas Nissan.

Los centros de post-venta a nivel nacional están equipados con la mejor tecnología para mantener a punto los vehículos NISSAN y así brindar el respaldo y la confianza necesarios a nuestros clientes.

La administración de garantías y el manejo administrativo de las líneas de Accesorios, la de Lubricantes y Aditivos Cyclo y neumáticos de alta calidad PIRELLI. El personal que se encuentra en estas oficinas brinda el soporte necesario para la gestión del departamento de Repuestos en cada una de nuestras sucursales a nivel nacional.

Cuenta con un Almacén Central De Repuestos (ACDR), el cual comprende un área de 1800 m2 aproximadamente, de los cuales 1000 m2 (60%) corresponden al área de NISSAN y 800 m2 (40%) corresponden al área de RENAULT. El ACDR almacena más de 25,000 referencias de repuestos originales y garantizados para los modelos provenientes de Japón, México y España. Aquí se centralizan todas las importaciones nacionales de repuestos Nissan, sin embargo nuestras sucursales cuentan con sus bodegas propias, las cuales son alimentadas desde el ACDR continuamente.

Una vez que se implantó cada uno de estos procedimientos TALLERES NISSAN S.A. se sometió a varias Auditorias tanto internas como externas por parte del Instituto Tecnológico de Monterrey como apoyo a NISSAN y luego por parte de NISSAN MEXICANA obteniendo con gran eficiencia excelentes calificaciones y de esta forma ser el primer país en Sudamérica en lograr esta Certificación de Calidad en Servicio.

De acuerdo a las premisas antes mencionadas, el sistema de producción es una fortaleza de alto impacto para la Empresa.

Una vez analizadas cada una de las capacidades de la empresa se procede a desarrollar el Perfil de Capacidad Interna de la Compañía (PCI), el mismo que se analiza en la siguiente tabla; herramienta muy efectiva para evaluar sus fortalezas y debilidades con relación a las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

2.3.6. Perfil de Capacidades Internas

FACTORES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Debilidades			
No existe Administración Estratégica	x		
Falta de personal calificado	x		
Carencia de un programa de incentivos	x		
No existen políticas de fijación de precios	x		
Comunicación inadecuada de los productos		x	
Fortalezas			
Credibilidad institucional	x		
Integración Institucional.		x	
Capacitación al talento humano		x	
Buena percepción de los productos		x	
Distribución personalizada del producto	X		
Posicionamiento de la empresa y sus productos en la mente de los clientes	X		

Tabla N° 5	Perfil de Capacidades Internas
Fuente:	Directa
Elaborado por:	Tatiana Salinas

2.4. ANÁLISIS FODA

"FODA esta compuesta por: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es una herramienta que ayuda a determinar si la organización está en capacidad para desempeñarse en su medio."[5]

[5] SERNA Humberto, Planificación y Gestión Estratégica, Pág. 5 -7

Es un método complementario al del Perfil de Capacidades Internas (PCI), el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM).

El análisis FODA está diseñado para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias de los factores del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

El **FODA** se representa a través de una matriz de doble entrada, denominada Matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.
En síntesis:

- Las **Fortalezas** deben utilizarse , las **Oportunidades** deben aprovecharse, las **Debilidades** deben eliminarse y Las **Amenazas** deben sortearse

A continuación se describe la matriz FODA de la empresa:

MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS (+)	**OPORTUNIDADES (+)**
▪ Credibilidad institucional ▪ Integración Institucional. ▪ Capacitación al talento humano ▪ Buena percepción de los productos. ▪ Amplia gama de productos ▪ Distribución personalizada del producto. ▪ Posicionamiento de la empresa y sus productos en la mente de sus clientes. ▪ Crédito de vehículo nuevo ampliable a accesorios.	▪ Puntos propios de venta ▪ Clausulas de garantía sobre los vehículos nuevos. ▪ Disponibilidad de crédito ▪ Capacidad de producción suficiente ▪ Crecimiento del mercado objetivo de accesorios. ▪ Facilidad de acceso a cambios tecnológicos .
DEBILIDADES (-)	**AMENAZAS (-)**
▪ No existe Administración Estratégica ▪ Carencia de un programa de incentivos ▪ No existen políticas de fijación de precios ▪ Comunicación inadecuada de los productos	▪ Subida o creación de nuevos aranceles de importación. ▪ Revaluación de monedas (aumento de precios en origen) ▪ Elevadas tasas de interés ▪ Altos niveles de inflación ▪ Restricciones Gubernamentales.

Tabla N° 6	Matriz FODA
Fuente:	Directa
Elaborado por:	Tatiana Salinas

3.- OBJETIVOS

3.1.- OBJETIVOS GENERALES

a. Implementar un plan Estratégico de Marketing para que la venta de accesorios originales para vehículos Nissan, aumente en un 30 % (dólares) durante los próximos tres años a través de la cobertura de satisfacción de nuestros clientes.
b. Lograr q en el plazo de tres años el 30% de los clientes reales de vehículos Nissan adquieran los accesorios dentro de nuestros puntos de venta.

3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a. Incrementar en un 20% la venta de accesorios sistema eléctrico para el año 2011 en relación al 2010. (140.443 año 2010)

b. Incrementar en un 20% la venta de accesorios de embellecimiento para el año 2011 en relación al 2010. (30225 año 2010)

c. Incrementar en un 20% la venta de accesorios de seguridad para el año 2011 en relación al 2010. (27159 año 2010)

d. Amentar el índice de accesorios instalados por vehículo en un 20% para el año 2011 en relación al año 2010. Internamente se maneja un índice de medición de venta de accesorios que consiste en dividir la venta nacional global de accesorios para el total de unidades (vehículos vendidos en el mes) (120 dólares)

4.-ANÁLISIS DEL MERCADO.-

4.1.- DEFINICIONES

"El mercado objetivo está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo"[6]

Mercado para Accesorios Nissan: El mercado para la venta de accesorios Nissan corresponde a todos los clientes reales de vehículos Nissan. Son todos aquellos individuos que una vez adquirido su vehículo sienten la necesidad de equiparlo con los diferentes tipos de accesorios que la empresa les ofrece. (Accesorios que brindan seguridad adicional, accesorios que permiten embellecer su vehículo, accesorios que permite mejorar sus equipos de audio, video y comunicación, accesorios especiales que permiten optimizar sus vehículos para competencias especiales, etc.)

Para determinar el mercado objetivo real se debe seguir los siguientes pasos:

- Segmentación de mercado
- Selección del mercado objetivo
- Posicionamiento de producto

4.2.-SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Cuando hablamos de segmentación debemos determinar los segmentos de clientes de acuerdo a varias variables que nos permitan agrupar de mejor manera a los compradores reales de vehículos Nissan en base a ciertas características y luego desarrollar programas de mercadeo para cada uno de los segmentos resultantes con el propósito de lograr objetivos de la compañía. No todos los clientes de vehículos Nissan piensan o sienten igual. Todos los clientes tendrán diferentes necesidades adicionales a sus vehículos.

Por ejemplo el Sentra es un vehículo que tiene un interior muy sencillo habrá clientes que sientan la necesidad de comprar alarma, bloqueo central y vidrios eléctricos para el mismo. Pero si el mismo vehículo es utilizado por ejemplo para trabajo (Unidad de Taxi) es probable que el cliente solo requiera ponerle alarma

[6] KOTLER Philip, Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, de, Prentice Hall, Pág. 11.

mas no apertura remota de seguros pues esto generara malestar a su cliente cuando este quiera abrir la puerta para bajarse sin poder abrirla. Es por esta razón que necesitamos segmentar los mercados para poder ofrecer a los clientes de accesorios una mezcla adecuada de mercadotecnia.

4.3.-VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

Para llevar a cabo el proceso de segmentación del mercado de accesorios las variables que comúnmente se utilizan y que permitirán identificar de mejor manera cada uno de los segmentos serán las siguientes:

Variables geográficas: Estas "dividen a los mercados en unidades geográficas como países, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios"[7]; Automotores y Anexos opera en varias áreas geográficas atendiendo a los mercados locales en las ciudades de Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca y Manta. Cuentan con estructuras propias que permiten cubrir todas las necesidades de un cliente Nissan. Es por eso que para poder definir los segmentos de mercados que atenderemos con la venta de accesorios se realizara primeramente una segmentación geográfica en base a la venta de vehículos nuevos durante el 2009 (datos reales), a nivel nacional.

VENTAS 2009						
VENTA DE VEHICULOS POR SUCURSALES						
MODELO	QUITO	GUAYAQUIL	MANTA	AMBATO	CUENCA	TOTAL
SENTRA	1134	236	32	246	137	1785
ALMERA	368	149	22	41	15	595
TIIDA	308	142	19	32	20	521
FRONTIER	479	151	13	26	11	680
NAVARA	20	5	1	2	2	30
XTRAIL	553	176	21	53	49	852
URVAN	49	10	0	14	7	80
QASHQAI	3					3
PATROL	4	5	2		1	12
PATHFINDER	3	1	1			5
TOTAL	**2921**	**875**	**111**	**414**	**242**	**4563**
%	**64**	**19**	**2**	**9**	**5**	**100**

Tabla N° 7	Ventas de vehículos Nissan 2009
Fuente:	Ventas Automotores y Anexos
Elaborado por:	Tatiana Salinas

[7] KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia, Pág. 270

Analizando el cuadro anterior nos damos cuenta claramente que el mayor número de vehículos nuevos se concentra en la ciudad de Quito con un 64%, seguido por la ciudad de Guayaquil con un 19% y con un 16% concentrado en las ciudades de Manta, Cuenca y Ambato.

Variables demográficas: "Se refiere a la división de mercados en grupos de acuerdo a la edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad; éstas son las más utilizadas para distinguir grupos de clientes."

Dentro de las variables demográficas la segmentación se realizará en base a los ingresos mínimos que deberán tener los clientes Nissan para la aceptación de crédito, para lo cual se dividió en los siguientes rangos en dólares

VEHICULO	INGRESO MINIMO
SENTRA	1122,00
ALMERA	1455,00
TIIDA	1875,00
FRONTIER	1980,00
NAVARA	1980,00
XTRAIL	2419,00
QASHQAI	2982,00
PATROL	5304,00
PATHFINDER	5304,00

Tabla N° 8	Ingresos mínimos de clientes Nissan
Fuente:	Instituciones Financieras
Elaborado por:	Tatiana Salinas

Variables conductuales: Dentro de estas variables los compradores están divididos en grupos basados en sus conocimientos, actitudes, uso o respuesta hacia un producto.

1.- Automóviles Compactos: (Sentra, Almera y Tiida):

Clientes que movilizan en vías estables dentro de la ciudad y en sus alrededores, que buscan bajo consumo de combustible, mayor movilidad. Clientes con

limitación económica que buscan un menor consumo de combustible y un menor costo en mantenimientos y en repuestos.
Personas comprendidas entre 20 y 30 años, la mayoría hombres solteros o con familias pequeñas que buscan durabilidad y gran desempeño del vehículo. También debemos incluir al grupo de compradores que utilizan el vehículo como medio de trabajo (sentra) los mismos que exigen las mismas caracterices mencionadas anteriormente.
Estos clientes por lo general adquieren accesorios básicos para sus autos o accesorios que obligadamente tienen que adquirir en el concesionario debido a las políticas de garantía principalmente debido a que dichos clientes tienen la idea de que los precios (talleres, repuestos, servicios, accesorios, aditivos, etc) que se manejan dentro del concesionario son elevados.

La mayoría de estos clientes poseen o consiguen el dinero a través de financiamiento por lo que el dinero para accesorios extras es más difícil de conseguir. Son clientes que tienen un ingreso medio y que manejan familias pequeñas. Pero por el otro lado tenemos que considerar que estos mismos vehículos vienen con el equipamiento básico por lo que la venta de accesorios si se lleva a cabo principalmente cuando el cliente se da cuenta que los accesorios disponibles y necesarios están relacionados directamente con el sistema eléctrico el mismo que al ser manipulado por personas inexpertas podría sufrir daños severos.

2.- Vehículos 4x4: (Camionetas, Xtrail, Qashqai)
El cliente de este segmento necesita movilizarse en caminos difíciles, usar sus vehículo para transportar objetos grandes o pesados o para deportes extremos (4x4), Buscan una mayor seguridad y comodidad puesto que manejan distancias largas de transporte.

Por lo general son clientes de 30 años en adelante quienes ya tienen una familia y tienen mayores ingresos económicos. Al ser clientes con mayores ingresos económicos se convierten en clientes potenciales para la venta de accesorios debido que tienen una capacidad de pago mayor. Por otro lado son clientes que adquieren sus vehículos para razones específicas. Por ejemplo cuando un cliente

adquiere una camioneta es con un fin especifico (transportar carga) por lo que la compra de accesorios para esos fines se vuelve necesaria. Por ejemplo necesitan adquirir un cobertor de cajón que evite que este se raye cuando la carga sea manipulada dentro del cajón.

Dentro de este grupo tenemos además los clientes que utilizan sus vehículos para realizar 4 x 4 como deporte extremo por lo que nuevamente la compra de accesorios (llantas especiales, aros defensas delanteras, winchas, cadenas). En general son clientes que adquieren su vehiculo pero tienen dinero extra para pagar cualquier tipo de accesorios que les ayude a satisfacer necesidades extras.

3.- Vehículos de Lujo: (Patrol, Pathfinder)

Segmento dirigido a hombres y mujeres de 40 años en adelante quienes buscan un alto grado de Seguridad, tecnología de punta, y durabilidad de sus vehículos puesto que serán utilizados para todo tipo de caminos. Exigen una calidad constante por la que están dispuestos a pagar pues tienen un mayor ingreso.

Clientes con familias tradicionales quienes necesitan un espacio interior mayor y un número indefinido de beneficios extras(pantallas de Dvd, bluetooth, radios con ipods, airbags en los cuatro asientos, vidrios laminados, vehículos blindados, ete. Estos clientes tienen mayor capacidad de pago que el segmento anterior pero la venta de accesorios es reducida puesto que estos vehículos traen un equipamiento casi completo. Son clientes que buscan accesorios adicionales que les ayuden a cubrir necesidades específicas. Buscan accesorios de mayor calidad por los que están dispuestos a pagar.

4.4.- ANALISIS DE LA OFERTA.-

La oferta de Accesorios en Quito está compuesta por más de 322 empresas que se dedican a la venta de repuestos y accesorios adicionales para vehículos, según registros de la Cámara de Comercio Todas estas empresas se encuentran ubicadas a lo largo de la ciudad de quito principalmente por la Av. De la Prensa, Av. Amazonas, Av. América, Calle rio Coca, Av. Maldonado, etc. Y brindan diferente

tipo de productos que se venden como accesorios automotrices, de calidad baja, media y alta dependiendo de la necesidad de cliente.
De estos 322 un 8% son importadores directos los mismos que se encargan de traer productos de distinta calidad para distribución a todo tipo de clientes grandes y pequeños, brindando soluciones y alternativas innovadoras con tecnología para los mercados de audio, seguridad, iluminación automotriz, embellecimiento, sistemas eléctricos, blindaje, etc.

Por lo general la mayoría de estos importadores traen sus accesorios de lugares como China, Panamá, Colombia, Usa, Canadá, Inglaterra. Esos importadores son los que se encargan de distribuir su mercadería a nivel nacional atendiendo clientes grandes (redes de concesionarios), medianos (concesionarios y auto lujos), pequeños (auto lujos).

Estos importadores manejaran proveedores que agreguen valor a la cadena de comercialización, que se compartan una ambición constante de mejora y trasladarla a través de mejora de producto, servicio y costos. Manejaran costos y políticas de pago que les permitan ofrecer mejores tipos de productos y políticas de negociación a sus clientes.
Además en la actualidad estos importadores se encargan de traer y piezas de accesorios los mismos que son ensamblados aquí en Quito para de esa forma comenzar a bajar costos y reducir tiempos de entrega.

Dentro de estos grandes importadores tenemos algunos como:

Puntogama: importador de accesorios de sistema eléctrico (alarmas, bloqueos, vidrios eléctricos, sensores de retro) audio y video.

Globaltronic: importador de accesorios de sistema eléctrico (alarmas, bloqueos, vidrios eléctricos, sensores de retro) audio y video.

Mundy Home: importador de accesorios de audio y video.

MP3: importador de accesorios de audio y video.

Protemax: importador directo de laminas de seguridad.

Masterax: importador y fabricante de sistemas de embellecimiento (roll bar, defensas, estribos, etc.

Tecnoescape: mayorista de cubiertas de balde.

Automotores y Anexos trata de trabajar directamente con estos importadores para de esta forma evitar la reventa. La competencia de Automotores y Anexos son los auto lujos grandes o medianos que al contar con este mismo tipo de producto atienden al mercado objetivo de Nissan.
Existen auto lujos más pequeños que brindan todo tipo de accesorios pero no son de igual calidad de los entregados por Automotores y Anexos.

5.- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

5.1- OBJETIVO GENERAL.-

Esta investigación de mercados está dirigida a clientes reales de vehículos Nissan, y busca identificar comportamientos de compra de sus consumidores, así como los gustos y preferencias sobre la línea de accesorios para sus vehículos. Se la realizo en la ciudad de Quito y se aplico a 75 personas comprendidas entre la edad de 22 a 57 años.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.-

- Determinar los productos que el cliente prefiere adquirir. (embellecimiento, audios, aros, seguridad, otros)

- Conocer las características específicas que el cliente busca en los productos, que oferta la empresa.

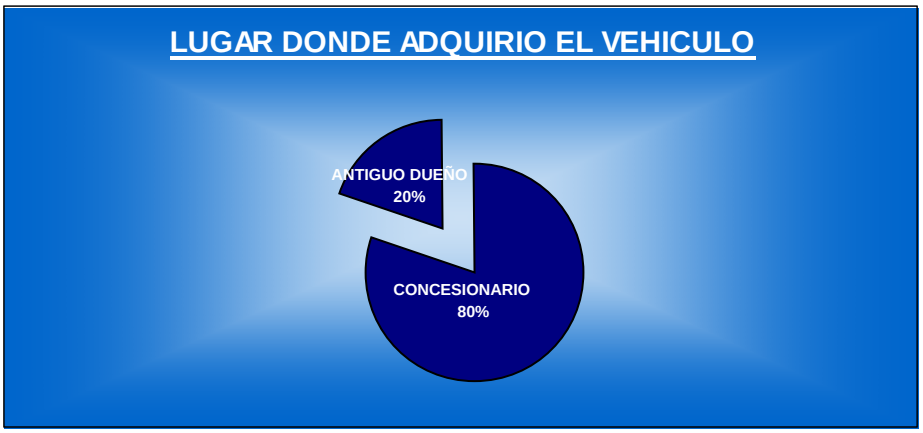
- Planificar y programar la comercialización de los productos de acuerdo con los gustos y preferencias de los potenciales clientes.

Para la investigación de mercados realizada a nuestro segmento meta se utilizó un cuestionario de preguntas, el cual se detalla en el anexo "A". A continuación se describe el análisis e interpretación de la encuesta realizada a los potenciales clientes.

Pregunta N° 1

2. Donde fue adquirido el vehículo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Concesionario Nissan	60	80,00%
Patio de Vehículos	0	0,00%
Antiguo Dueño	15	20,00%
Otro. Especifique	0	0.00%
TOTAL	75	100,00%



Análisis:

En el gráfico de la pregunta N° 1 se determina que el 80% de los encuestados respondieron que sus vehículos adquirieron en los concesionarios Nissan, y el 20% restante manifestó que su vehículo fue adquirido a terceras personas (antiguo dueño).

Pregunta N° 2

2. Califique en orden de importancia del 1 al 5 (siendo 1 el más importante) que Servicios Adicionales necesita como cliente al comprar un vehículo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Talleres	20	27,00%
Repuestos	36	48,00%
Accesorios	8	11,00%
Garantías	6	8,00%
Aditivos	5	7,00%
TOTAL	75	100,00%

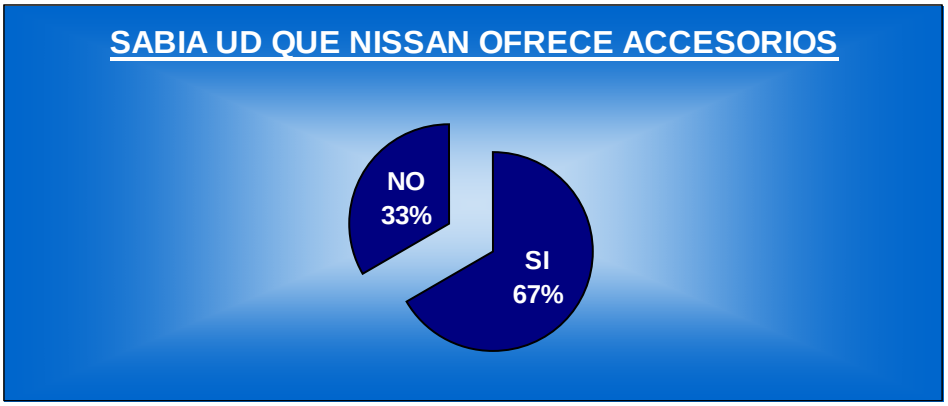
Análisis

En cuanto al orden de importancia los Servicios Adicionales que necesita como cliente al comprar un vehículo, se obtuvieron las siguientes respuestas: el 27,00% respondió que necesita talleres, el 47,00% respondió que requiere repuestos, el 11|,00% requiere accesorios, el 7% dijo que requería aditivos y el 8,00% restante dijo que requiere garantías, datos que se pueden apreciar en el grafico correspondiente a la pregunta 2.

Pregunta N° 3

3.- Sabia Ud. que Nissan ofrece accesorios para todos sus modelos?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	48	67,00%
No	24	33,00%
TOTAL	75	100,00%



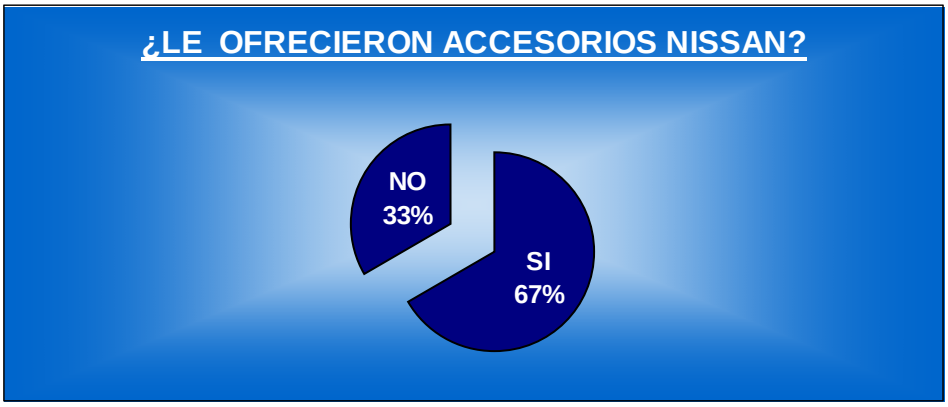
Análisis

En el gráfico se puede observar que el 67,00% de personas encuestadas sabían que Nissan ofrece accesorios para todos sus modelos y el 33,00% restante no lo sabían.

Pregunta N° 4

4.- Si usted adquirió su vehículo en un concesionario Nissan, el asesor de ventas le ofreció accesorios para su vehículo el momento de la venta?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	48	67,00%
No	24	33,00%
TOTAL	75	100,00%



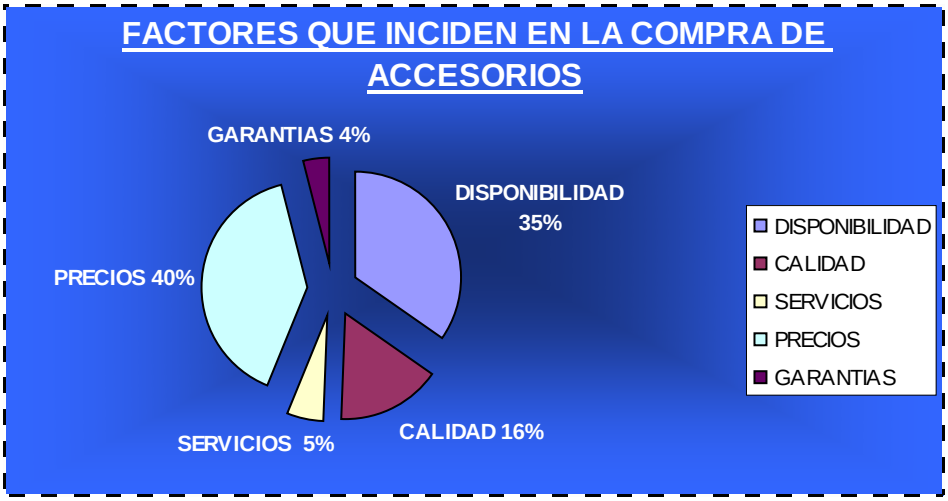
Análisis

Al preguntar que si el asesor de ventas le ofreció accesorios para el vehículo el momento de la venta, el 67,00% de personas encuestadas respondió que sí lo había hecho y el 33,00% dijo que no lo habían hecho, datos que se ven reflejados en el grafico expuesto anteriormente.

Pregunta N° 5

5.- Califique en orden de importancia del 1 al 5 (siendo 1 el más importante) cuales serian los factores que inciden directamente en la decisión de compra de accesorios para su vehículo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Disponibilidad	26	35,00%
Calidad	12	16,00%
Servicio	4	5,00%
Precio	30	40,00%
Garantía	3	4,00%
TOTAL	75	100,00%



Análisis

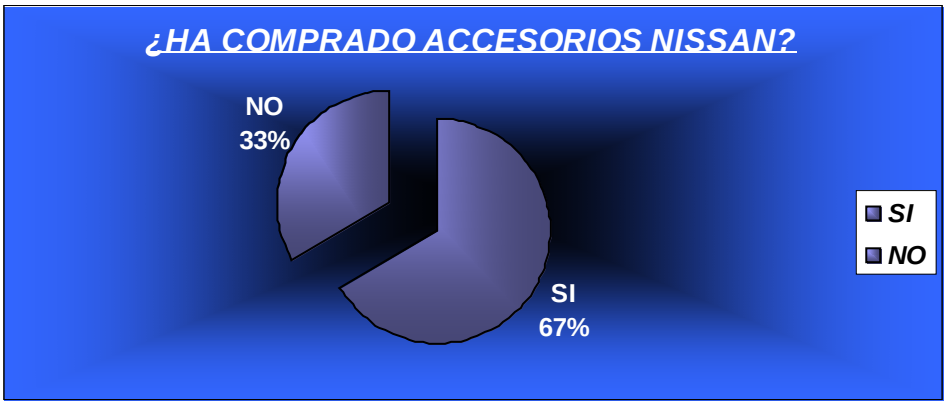
En relación a cuales serian los factores que inciden directamente en la decisión de compra de accesorios para el vehículo, se obtuvieron las siguientes respuestas: El 35,00% de encuestados respondió que la disponibilidad de éstos influye para adquirir un vehículo, el 16,00% considera que la calidad de los repuestos influye en su decisión de compra, el 5,00% considera que influyen los servicios, el

40,00% considera que el precio es un factor importante para adquirir un vehículo y el 4,00% restante considera que las garantías influyen en la decisión de compra del vehículo.

Pregunta N° 6

6.- Ha comprado alguna vez accesorios para su vehículo en un concesionario Nissan?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	50	67,00%
No	25	33,00%
TOTAL	75	100,00%



Análisis:

Como se observa en el gráfico, el 67,00% de personas encuestadas sí han comprado alguna vez accesorios para el vehículo en un concesionario Nissan y el 33,00% no.

Pregunta N° 7

7.- Si su respuesta es negativa. Mencione porque no?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO SABIA	12	48,00%
NO NECESITABA	8	32,00%
NO ME GUSTAN	5	20,00%
TOTAL	75	100,00%

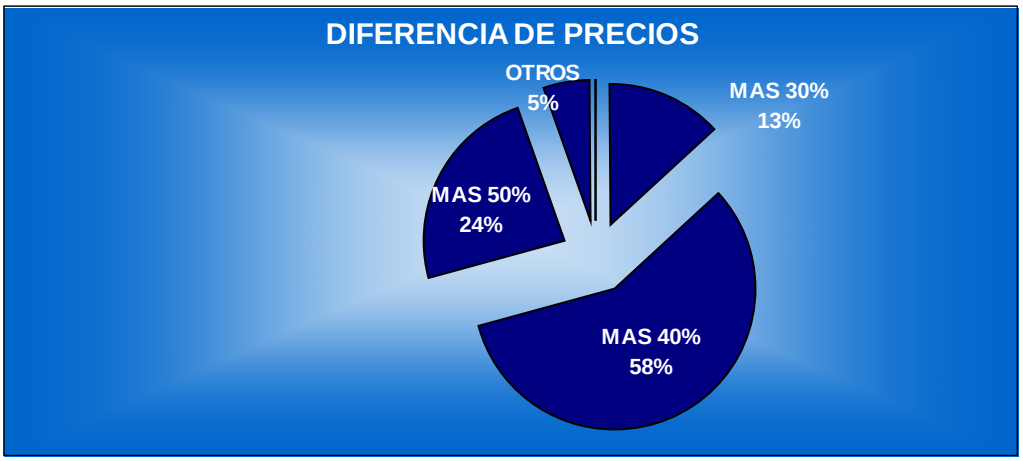
Análisis

En el gráfico se puede observar que el 48,00% respondió que no sabía, el 32,00% respondió que no necesitaba y el 20,00% dijo que no le gustan.

Pregunta N° 8

8.- ¿Cual es la diferencia percibida por usted de precio entre accesorios ofrecidos dentro del concesionario o fuera del mismo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10%	0	0,00%
20%	0	0,00%
30%	10	13,00%
40%	43	57,00%
50%	18	24,00%
Otros	4	5,00%
TOTAL	75	100,00%



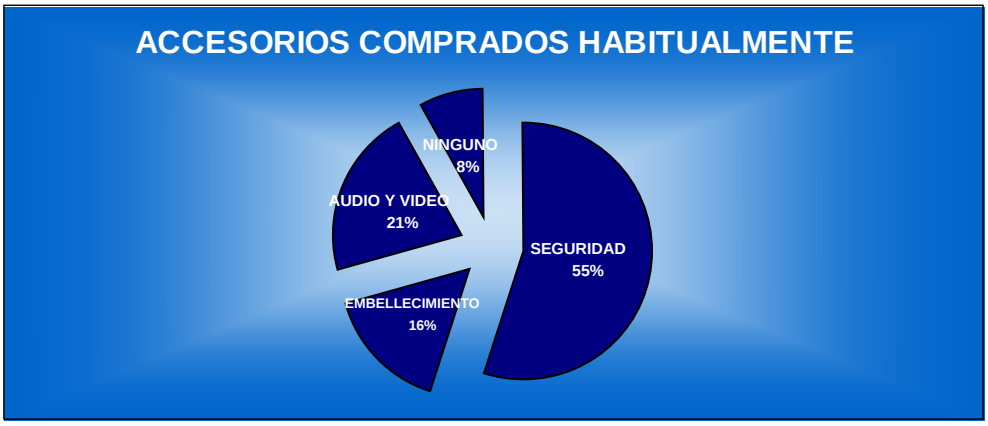
Análisis

De acuerdo a los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada solicitando la apreciación del encuestado en cuanto se refiere a la diferencia percibida de precio entre accesorios ofrecidos dentro del concesionario o fuera del mismo se obtuvieron las siguientes respuestas: el 13,00% considera que la diferencia de precio entre el concesionario y fuera del mismo es más del 30,00%, el 24,00% considera que la diferencia está en más del 50,00%, el 58,00% considera que esta diferencia se encuentra en más del 40,00% y el 5,00% consideran otros porcentajes.

Pregunta N° 9

9.- Que tipo de accesorios compra habitualmente?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SEGURIDAD	41	55,00%
EMBELLECIMIENTO	12	16,00%
AUDIO Y VIDEO	16	21,00%
NINGUNO	6	8,00%
TOTAL	75	100,00%



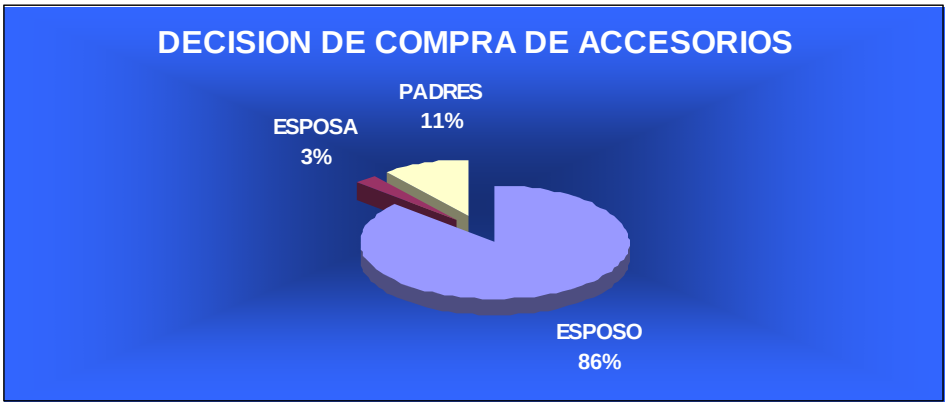
Análisis

En cuanto al tipo de accesorios compra habitualmente el encuestado, el 55,00% dijo que requiere seguridad, el 16,00% dijo que embellecimiento, el 21,00% dijo que audio y video y el 8,00% dijo que ninguno.

Pregunta N° 10

10.- Quien decide sobre la compra de accesorios

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Esposo	65	86,00%
Esposa	2	3,00%
Padres	8	11,00%
TOTAL	75	100,00%



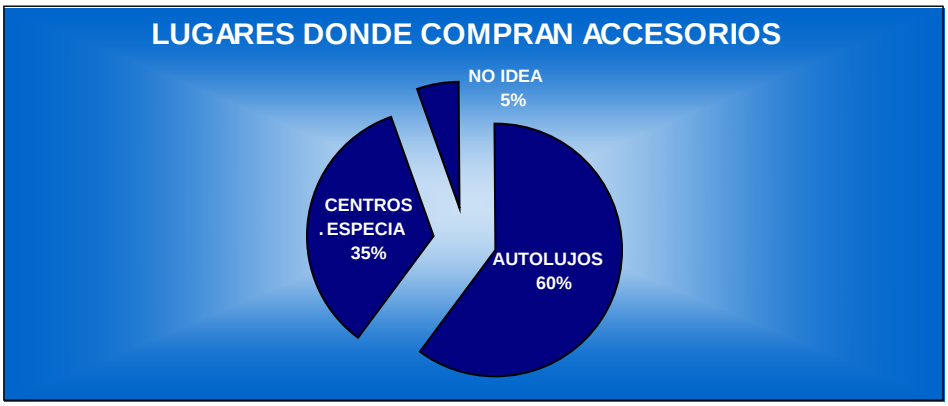
Análisis:

En cuanto a quién decide sobre la compra de accesorios, el 86,00% respondió que el esposo, en el 3,00% de encuestados lo hace la esposa y en el 11,00% lo hacen los padres.

Pregunta N° 11

11.- Qué lugares conoce donde podría comprar accesorios para su vehículo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AUTOLUJOS	45	60,00%
CENTROS ESPECIA.	26	35,00%
NO IDEA	4	5,00%
TOTAL	75	100,00%



Análisis:

En el grafico se observa que el 60,00% de personas encuestada compra accesorios para el vehículo en auto lujos, el 35,00% los compra en centros especializados y el 5,00% no tiene idea.

Pregunta N° 12

12.- Qué accesorios sugiere que siempre haya disponibles en Nissan para su vehículo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SEGURIDAD	44	58,00%
AUDIO Y VIDEO	14	19,00%
EMBELLECIMIENTO	12	16,00%
NO IDEA	5	7,00%
TOTAL	75	100,00%

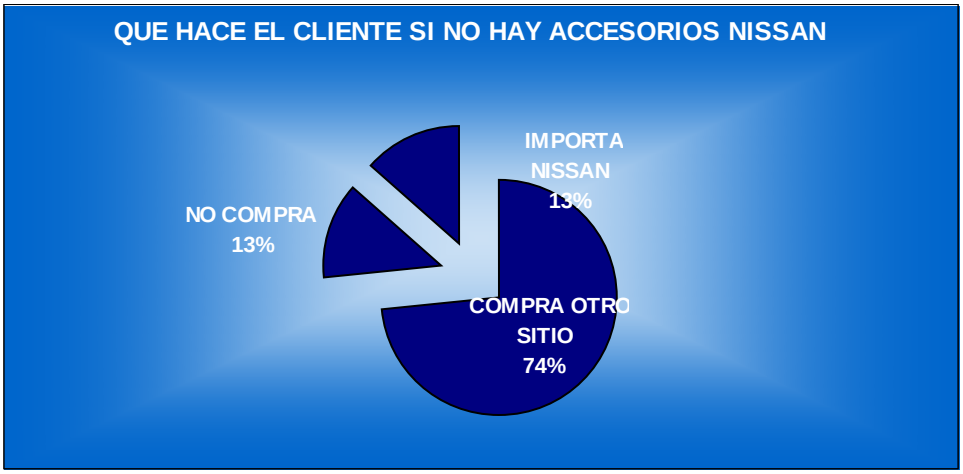
Análisis

En cuanto a qué accesorios sugiere que siempre hayan disponibles en Nissan para el vehículo, el 58,00% considera que accesorios para seguridad del vehículo, el 19,00% considera que audio y video, el 16,00% considera que accesorios para el embellecimiento del vehículo y el 7,00% restante no tiene idea.

Pregunta N° 13

13.- Si el accesorio es imprescindible para usted y no está disponible en Nissan usted:

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPRA OTRO SITIO	55	74,00%
NO COMPRA	10	13,00%
IMPORTA NISSAN	10	13,00%
TOTAL	75	100,00%



Análisis

Si el accesorio es imprescindible para y no está disponible en Nissan el 74,00% de encuestados dijeron que lo adquieren en otro sitio, el 13,00% siguiente no los compra y el 13,00% restante dice que espera a que Nissan los importe.

Conclusiones.-

El 80% de potenciales clientes encuestados manifiestan que su vehículo fue adquirido en concesionarios, por lo tanto existe una gran posibilidad para ofertar los accesorios Nissan de seguridad, embellecimiento, audio y video por su calidad y precios accesibles que ofrece Automotores y Anexos.

El 11% de los clientes que adquieren un vehículo Nissan manifiesta que como servicio adicional necesitan adquirir accesorios para embellecer a su vehículo.

Cuando el cliente adquiere un vehículo en el concesionario Nissan, el asesor de ventas debe ofrecer accesorios de embellecimiento, seguridad, audio y video en vista de que el 33% de los clientes encuestados manifiesta que no le ofrecieron accesorios, en consecuencia existe un 33% del mercado sin explorar.

Los factores que inciden en la compra de accesorios Nissan son: El 35% de los clientes encuestados manifiestan que es la disponibilidad, 40% precio el 16% la calidad de los accesorios, 5% el servicio y el 4% la garantía que ofrece la empresa.

El 33% del mercado sin explorar, el 48% manifiesta que no sabía que la empresa vende accesorios, en consecuencia es necesario establecer estrategias de publicidad por parte de la empresa a fin de que el asesor de ventas oferte servicios adicionales, específicamente la venta de accesorios para los clientes que compran su vehículo Nissan en el concesionario.

Con referencia a la percepción de los precios de los accesorios ofrecidos entre el concesionario y la competencia el 40% de los encuestados manifiestan que existe una diferencia de precios entre el concesionario y la competencia de 57,33% y el 50% manifiestan que existe una diferencia de precio de 24%.

Los accesorios que más compran los clientes son los de seguridad 55%, embellecimiento 16%, audio y video 21%, el comportamiento indiferente es del 8%.

La decisión para la compra de accesorios la toma el esposo este resultado se sustenta en la encuesta aplicada la cual nos da un resultado del 87%.

De los potenciales clientes encuestados el 60% manifiestan que los lugares para adquirir accesorios son los auto lujos.

Los accesorios de mayor requerimiento según la percepción de los potenciales clientes encuestados son los accesorios de seguridad 59%, audio y video 18%, embellecimiento 16%, existe un 7% del mercado indiferente en consecuencia este sector se identifica como el mercado objetivo que Automotores y anexos debe llegar.

6.- ESTRATEGIAS DE MARKETING

6.1.-Elementos de la Estrategia de Mercadotecnia

Para afrontar las innumerables complejidades que encierran los diferentes tipos de mercado, es necesario planificar e implementar estrategias de mercadotecnia con la finalidad de lograr los objetivos que la unidad de negocios Accesorios Nissan se ha propuesto alcanzar en su mercado meta.

6.1.1.- Estrategias de crecimiento de mercado

Existe ya un mercado de Accesorios Nissan pero necesitamos hacer que dicho mercado crezca. Para cumplir este objetivo existen algunas estrategias pero Automotores y Anexos escogerá seguir la estrategia de penetración de mercados, la misma que es una estrategia más agresiva y que se enfoca en los accesorios ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia por temporadas y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva). Es más sencillo partir de productos ya desarrollados actualmente.

Este tipo de estrategia nos permitirá producir mayores ingresos porque primero se persuade a los clientes actuales de vehículos para que compren accesorios Nissan, segundo se atraerá a aquellos clientes que prefieren poner sus accesorios en los auto lujos y tercero se persuadirá a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

De esta forma se permitirá conocer a los clientes los diferentes accesorios ofrecidos para cada modelo de vehículo a través del uso de la venta personal. Además se realizaran campañas y promociones que satisfagan de mejor manera las necesidades del cliente.

Una vez que esta estrategia permita atraer un número mayor de clientes se manejara también la estrategia de desarrollo de producto puesto que tanto los

vehículos como los accesorios se van innovando y van agregando nuevas características que permiten mejorar las expectativas de los clientes.

6.2- FORMACIÓN Y PERFILES DE SEGMENTOS

6.2.1.- Formación de Segmentos

La formación de segmentos se ha realizado en base a las ventas de vehículos Nissan reales existentes en cada una de las ciudades, en base a los beneficios buscados que nuestros clientes persiguen y en base a los requerimientos mínimos requeridos por las instituciones financieras

VEHICULOS	MODELOS	$ MIN. REQ	UNI. VEN 09	PRO U 2010
AUTOMOVILES COMPACTOS	SENTRA	1122	1785	2588
	ALMERA	1455	595	863
	TIIDA	1875	521	755
VEHICULOS 4X4	FRONTIER	1980	680	986
	NAVARA	1980	30	44
	XTRAIL	2419	852	1235
	QASHQAI	2982	3	4
	URVAN	2900	80	116
VEHICULOS DE LUJO	PATROL	5304	12	17
	PATHFINDER	5304	5	7

Tabla N° 9	Segmentos identificados mercado Nissan
Fuente:	AYASA
Elaborado por:	Tatiana Salinas

6.2.2.- Selección de los segmentos meta

La segmentación de mercadotecnia revela las oportunidades de segmento de mercado a las que se enfrenta la empresa, ahora ésta debe decidir cuantos segmentos atender y como identificar a los segmentos potenciales.

Para elegir los segmentos potenciales se aplica tres estrategias de cobertura y éstas son:

Diferenciadas.- Esta estrategia consiste en dirigirse a varios segmentos de mercado, diseñando ofertas diferentes para cada uno de ellos. Al ofrecer variaciones en el producto y mercadotecnia, se espera obtener mayores ventas y una posición más fuerte dentro de cada uno de los segmentos.

Indiferenciada.- Esta estrategia consiste en tratar de llegar a todo el mercado con una sola oferta, es decir desarrollar una sola mezcla de mercadeo para todo el público. Se centra en lo que es común a las necesidades de los consumidores y no en lo que es diferente, se basa en una distribución y una publicidad masiva.

Concentrada.- Esta estrategia consiste en llegar a los segmentos que atiende con una sola oferta, esta estrategia es atractiva para las compañías con recursos limitados. A través de esta estrategia, la empresa crea una posición fuerte, debido a que se concentra más en las necesidades de los segmentos y la reputación especial que alcanza.

Para tomar la decisión de elegir una estrategia de mercado, la empresa debe considerar los siguientes factores:

- Recursos de la compañía,
- Homogeneidad del producto,
- Etapa del producto en el ciclo de vida,
- Homogeneidad del mercado, y
- Estrategias competitivas de mercadotecnia.

Tomando en cuenta estos factores, la Empresa Automotores y Anexos cuenta con recursos necesarios, los productos en lo referente a repuestos y accesorios son heterogéneos porque existen características definidas que los diferencien y con respecto al mercado las actitudes de comportamiento de compra de accesorios es heterogénea, la etapa en la que se encuentran los repuestos y accesorios en el mercado es de crecimiento y las estrategias competitivas se concentran en la

imagen que refleja la Empresa Automotores y Anexos con sus repuestos y accesorios de buena calidad y precios competitivos con la competencia.

Con todo lo expuesto en la premisa anterior se concluye que la estrategia de cobertura diferenciada es la más conveniente para la organización por cuanto permite dirigirse a varios segmentos de mercado diseñando ofertas diferentes.

6.2.3.- Selección de los segmentos meta a atender

Segmentos a Atender

De acuerdo a los objetivos planteados por la empresa y los recursos de que dispone la misma, esta debe decidir el número de segmentos a los cuales va a atender.

Para el cumplimiento de los objetivos de ventas y considerando la capacidad de planta de la empresa, ésta debe atender tres segmentos:

- Segmento de vehículos compactos
- Segmento de vehículos 4x4
- Segmento de los vehículos de lujo

Cada uno de estos segmentos está dividido en grupos de acuerdo a los modelos de vehículos que conforman dichos grupos y en base a los ingresos mínimos requeridos. Cada grupo tiene diferentes características por lo que se deberá atenderlos de diferente manera.

6.3.-Posicionamiento

El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

Si hablamos de la marca Nissan como tal, llegaremos a la conclusión de que es una marca bien posicionada en la mente del consumidor a nivel mundial. Por lo general el cliente asegurándonos así la venta de vehículos.

En lo referente a los Accesorios Nissan la historia es diferente puesto que los clientes reales de vehículos nuevos (33%) manifiestan que no conocen sobre los accesorios Nissan, desconociendo además los beneficios adicionales que dichos accesorios podrían brindar a sus vehículos nuevos, es decir que si estos clientes estarían dispuestos a colocar accesorios en sus vehículos lo harían pero fuera de nuestros concesionarios.

Por otro lado los clientes que si conocen sobre la venta de accesorios tienen conocimiento de que dichos accesorios son mucho más costosos que en los auto lujos. El problema es que no conocen las razones principales por la que los precios de los accesorios son más costosos en los concesionarios.

Adicionalmente los clientes que querrían comprar accesorios dentro del concesionario aseguran que estos accesorios deberían tener un precio accesible, disponibilidad inmediata y deberían asegurar una calidad aceptable.

Conociendo todos estos antecedentes debemos enlazar todas estas interrogantes que tienen nuestros clientes para poder posicionarnos de una manera adecuada en la mente de los clientes potenciales de accesorios.

Con las premisas antes descritas buscaremos estrategias de posicionamiento que nos puedan ayudar a colocar nuestros accesorios Nissan en la mente de los clientes:

6.3.1 Estrategias de posicionamiento...-

Las estrategias de posicionamiento comienzan en un producto. Es decir, en un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso en una persona. Para este caso los accesorios Nissan. Pero el posicionamiento en sí, se refiere a lo que

se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos. Para esto se cuenta con un sin número de estrategias las mismas que serán analizadas para llegar al posicionamiento adecuado:

6.3.1.1.- Posicionamiento por precio y calidad

Este tipo de posicionamiento se fundamente en base al precio y la calidad del producto o servicio. El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable. Para los accesorios Nissan se podría aplicar esta estrategia.

Por Calidad: se comunicará a nuestros clientes que todos los accesorios Nissan (originales y homologados localmente) son de excelente calidad, que han pasado por las pruebas mecánicas necesarias y que complementan los servicios brindados por los vehículos en vez de entorpecer el correcto funcionamiento de dichos vehículos.

Por Precio: explicaremos a nuestros clientes el por qué de los precios de accesorios más elevados. Existen muchas razones pero la que debemos explicar a nuestro cliente es que el está pagando más dinero pero está obteniendo una garantía sobre sus accesorios extendida. Es decir todo accesorio instalado en el concesionario tendrá la misma garantía que su vehículo (3 años o 100.000 km.), además de conservar la garantía integra del vehículo.

6.3.1.2.-Posicionamiento por atributo

Posicionar por atributo es posicionar en función de un atributo del producto o servicio. El atributo seleccionado debe ser valorado por los clientes. Esta estrategia también podría ser utilizada por Automotores y Anexos explicando los atributos de los accesorios Nissan:

- Accesorios de excelente calidad.

- Sometidos a pruebas mecánicas necesarias.
- Instalados en los mismos talleres Nissan (instalación garantizada)
- Brindan total seguridad al vehículo.
- Mantienen la garantía del vehículo.

Es muy probable que las empresas traten de posicionarse con más de una característica o atributo, pero las estrategias que incluyen muchos atributos, son difíciles de implementar y el consumidor tiende a confundirse y a no recordarlas, es por ello que nos posicionaremos fuertemente sobre un solo punto y reforzarlo en la mente del consumidor.

Es por esta razón que dentro de estos atributos antes mencionados, el que más llamará la atención de nuestros clientes será la instalación garantizada de los accesorios lo que les ayudaría a mantener integra la garantía brindada en sus vehículos.

6.4.- Selección de Estrategias de posicionamiento.-

Tomando en cuenta la información antes mencionada concluiremos que las estrategias de posicionamiento a utilizar para la venta de accesorios Nissan son: posicionamiento por atributo y por precio/calidad.

Se trabajara en campañas de información y publicitarias (a través de folletos, trípticos, carteles) en donde se tratara de llegar a los clientes Nissan con el siguiente mensaje:

"Al comprar accesorios Nissan, Usted está comprando accesorios de calidad que mantendrán la vida útil de su vehículo y le permitirán conservar la garantía del mismo"

6.5- Estrategias de Mezcla de Mercadotecnia (Marketing Mix)

El término mezcla de mercadotecnia se refiere a una mezcla distintiva de estrategias de producto, distribución (plaza), promoción y precios diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo.

6.5.1. Estrategias de Producto

El producto incluye no sólo la venta de accesorios Nissan como tal, sino también su empaque, garantía, servicio posterior a la venta, marca, imagen de la compañía, valor y muchos otros factores.

Nuestra estrategia de producto estará dividida para dos tipos de accesorios: los accesorios originales provenientes de fábrica y los accesorios desarrollados localmente

- Accesorios originales Nissan

Las principales fábricas de vehículos Nissan ofrecen dentro de su gama de productos repuestos y accesorios originales para los diferentes modelos de vehículos.
Estos accesorios originales son importados directamente desde Japón o México dependiendo del tipo de accesorio requerido.

Todos estos accesorios siguen un proceso de importación normal igual al de un repuesto original. Es decir comienzan con un pedido inicial en fábrica un despacho, un embarque y un traslado hasta nuestro país.

Dentro de estos accesorios originales realizaremos una división de diferentes tipos de accesorios:

- Accesorios Nissan originales que mantienen un precio razonable y que permiten la importación al mercado ecuatoriano para su comercialización.
- Accesorios Nissan originales que presentan costos muy elevados los mismos que no podrían ser comercializados en nuestro mercado.
- Accesorios Nissan originales costosos pero que por ser originales su servicio no puede ser reemplazado por ningún tipo de producto local (cobertores de maletero)

- Accesorios locales aprobados Nissan:

Ayasa contara también con una línea de accesorios de desarrollo local que nos permita cubrir las necesidades de los clientes. Para poder incluir estos accesorios en el listado de productos a comercializar se deberá cumplir con los siguientes requerimientos:

- Definir el tipo de producto que se quiere desarrollar. Establecer características en base a los modelos originales y tomando en cuenta que cumplan la función para la cual fueron desarrollados.
- Establecer contacto con al menos tres proveedores que puedan ofrecernos el producto requerido.
- Pedir que se elaboren muestras para poder probar los productos y ver si se ajustan a las necesidades requeridas.
- Realizar las negociaciones necesarias para poder obtener precios que se encuentren dentro de mercado.
- Una vez obtenido el proveedor pedir la documentación necesaria para ingresarlo como proveedor.
- Llegar acuerdos por escrito para mantener total y exclusiva distribución sobre ese tipo de producto.
- Realizar los pedidos de acuerdo a la cantidad requerida.
- Ingresar y codificar los productos para que se encuentren listos para su venta.
- Mantener empaques que vayan de acuerdo con los estándares pedidos por fábrica.

Cabe mencionar que todos estos accesorios son manejados con stocks adecuados que permiten asegurar la disponibilidad de los mismos en nuestros concesionarios pero al mismo tiempo stocks que no representan gastos de mantenimiento. Esta política es manejada por toda la línea de repuestos a nivel nacional pues es importante conocer que el negocio de repuestos (accesorios incluido) y el negocio de servicios son los que inyectan el circulante a la compañía puesto que para la venta de un repuesto y de un servicio el pago es exigido de inmediato. Se mantiene líneas de crédito pero son mínimas y los montos son pequeños haciendo que la cartera de repuestos y servicio sean bajas.

6.5.2. Estrategias de Precio

El precio es lo que un comprador da a cambio para obtener un producto. Suele ser el más flexible de los cuatro elementos de la mezcla de mercadotecnia (el elemento que se cambia con mayor rapidez).

Para aplicar una estrategia de precios Ayasa tendrá que seguir los pasos fundamentales detallados a continuación:

- Primero revisar los objetivos puestos para el año en curso en cuanto a la rentabilidad esperada.

- Segundo para la fijación del precio de un producto debemos tomar en consideración los siguientes enfoques: Enfoque basado en los costos, precio por encima del costo, análisis de punto de equilibrio, precio determinado por las utilidades meta, enfoque basado en el comprador, precio determinado por el valor percibido, enfoque basado en la competencia, precio del momento, precio por licitación cerrada.

  La estrategia de precios se definirá en el enfoque basado en la competencia, en vista de que en la Empresa Automotores y Anexos está influida por dos categorías de factores, la situación competitiva del sector, caracterizada por un número de empresas que compiten y por otro lado, el valor percibido del producto por los compradores.

  En consecuencia los precios de venta al público tendrán un incremento promedio del 54.93% del costo de fabricación, tal como se detalla en la siguiente matriz de precios.

PRECIOS DE PRODUCTOS

SENTRA B13						
CODIGO	**ACCESORIO**	**COSTO**	**% INCREMENTO**	**PVP**	**INSTALACION**	**PVP+ INSTA**
A/C						
NIMEXACB13	Aire Acondicionado	600,00	25,00%	750		750
EMBELLECIMIENTO						
NIMEXG02C1	Alerón Trasero sin stop	43,65	60,37%	70	120	190
NIMEXG02C2	Alerón trasero con stop	84,66	47,65%	125	120	245
NIMEXG05N2	Kit Center Box (CONSOLA) Negra	27,07	84,71%	50	20	70
NIMEXG09P0	Nose Mask B13	42,76	63,70%	70		70
NIMEXG05X1	Terminal Escape	31,13	60,62%	50	5	55
NIMEXFORCUB13	Forros de Cuero	400,00	25,00%	500		500
NIMEXFORROB13	Forros de Tela	60,00	50,00%	90	25	115
F3830-65Y00	Loderas Delanteras y traseras	81,42	53,52%	125	40	165
76840-Y05R0	Boceles para puertas	19,64	103,67%	40	10	50
NIMEX-G05X3	Barra en Techo	95,00	52,63%	145	10	155
KE738-99922	Canastilla	95,53	51,78%	145	10	155
NIMEX-U05X2	Correas para canastilla	28,49	40,40%	40		
KE734-99946	Rack de Bicicleta	100,00	50,00%	150	10	160
TOTAL			**54.93%**			

Tabla N° 10	Precios de los productos
Fuente:	Directa
Elaborado por:	Tatiana Salinas

- Además se deberá realizar un estudio de precios comparativo que le permita asegurar que sus precios estén dentro de mercado.
- Una vez determinados los precios finales de mercado deberá preparar una lista de precios, la misma que deberá incluir la línea completa de accesorios, el número de parte del accesorio, el precio de venta al cliente, el precio de la instalación, y la foto del producto para permitir de esta manera que el vendedor tenga la información completa.

- Esta lista de precios será oficial para todos los concesionarios sin ningún tipo de modificación. (salvo excepción aprobada por la coordinadora de accesorios nacional). La misma llevará el numero de parte del accesorio, la foto, el precio del accesorio, y el precio de la instalación del mismo
- Se adjunta ejemplo de cómo deberán ser presentadas las listas de precios

Special Price List For Nissan Genuine Accessories

With effect from Jan 07 to Mar 07

Sl No	Model	Part No	Item	Picture	Special Parts Net Price RO
1	A33 Maxima	B005184T01	Exhaust Pipe Finisher		
2	A33 Maxima	B7200B0025	In Cabin Microfilter		
3	A33 Maxima	K60302Y850	Rear Spoiler With LED High-Mount Stop Lamp, Primer		
4	A33 Maxima	H02H42Y000	Pillar Garnish Chrome Plated		
5	A33 Maxima	G68E03Y6G7	Side Sill Protector white		
6	A33 Maxima	B6551 2Y000	Rear Combination Lamp Finisher Chrome Plated		
7	A33 Maxima	K63502Y000	Door Mirror Cover, Chrome Plated		
8	A33 Maxima	96S416Y400	A/T Finisher Woodn		
9	A33 Maxima	H33073Y800	Roll Up Blind, Rear Door Windows		
10	A33 Maxima	F38E03Y102	Mud Guard Beige		
11	A33 Maxima	G68E03Y662	Side Sill ProtectorBeige		

6.5.3. Estrategias de Promoción

La promoción incluye ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. El papel de la promoción en la mezcla de mercadotecnia consiste en fomentar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta mediante la información, educación, persuasión y recuerdo de los beneficios de una compañía o producto.

Dentro De las estrategias de promoción para la venta de accesorios Nissan se utilizara las siguientes herramientas:

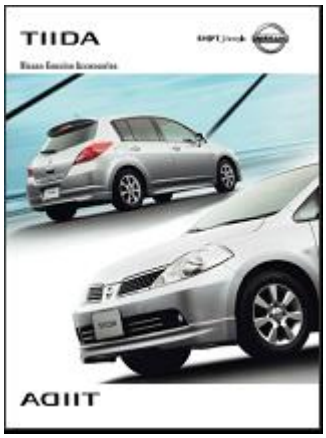
- Folletos.-

Los folletos son fundamentales para el cliente en el momento de tomar una

decisión de compra. Éstos deben acaparar la atención del cliente presentándoles información clara y precisa.

Para poner al cliente al tanto de los accesorios, hay que presentarlos en una manera agresiva. Para ayudar a los clientes a decidir si deben comprar, y que comparen con la competencia, es fundamental presentarles la información sobre precios.

Además, un folleto puede resultar una manera efectiva de representar a Nissan. Todos estos folletos se deberán realizar conjuntamente con las personas de Marketing quienes son las personas encargadas del manejo de las exigencias y normas puestas por fábrica.



- Trípticos.-

El tríptico permite brindar información más variada y completa al cliente final. Este deberá seguir los lineamientos impuestos por la fábrica para lo cual también se requiere del trabajo conjunto de accesorios y marketing.

Los folletos y trípticos más recientes deben colocarse en la sala de ventas para vehículos nuevos y en la sala de espera de los clientes de servicio.
Además, hay que hacer un esfuerzo para dirigir la atención del cliente hacia los exhibidores donde éstos se encuentran.

Se deberá colocar los folletos más recientes en la sala de ventas, en las sala de

venta de repuestos y en la sala de espera de los clientes de servicio. Para evitar que éstos se agoten, se deberá revisar varias veces al día los exhibidores y se los limpiara periódicamente para mantener una apariencia ordenada.

Los clientes que estén considerando la compra de un vehículo nuevo podrán enterarse de los accesorios cuando revisen las especificaciones del vehículo en la sala de ventas.

Al momento de la venta de un vehículo, los folletos de accesorios deben entregarse con los folletos de vehículos nuevos para promover la venta de accesorios con los clientes que hayan comprado el vehículo nuevo.

En cualquier momento que el cliente quiera un folleto de un vehículo nuevo, el representante de ventas debe entregarle también los folletos de accesorios para ese vehículo. Es mucho más efectivo para el cliente recibir explicación o la recomendación sobre los accesorios directamente del vendedor de vehículos nuevos.

- **Posters.-**

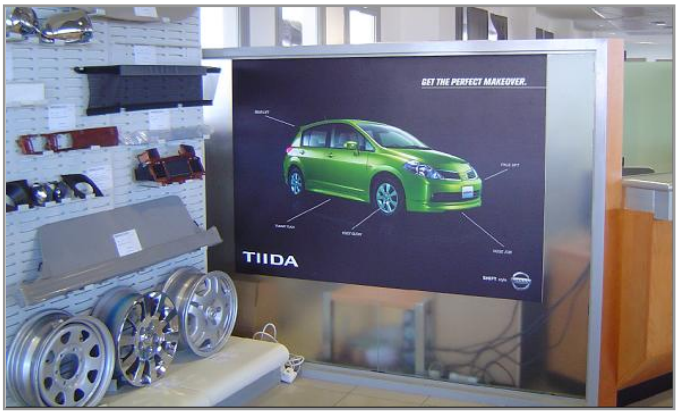
El objetivo de los posters es construir una imagen positiva para los clientes que visiten las salas de ventas.

Es necesario capturar la atención e impresionar al cliente con solo un póster. Las mejores fotografías y slogans deben ser seleccionados.

Los pósters deben colocarse en las paredes de las salas de exhibición en el momento que se lance una nueva campaña, asegurándose que estos estén de acuerdo con la atmósfera del show room o sala de exhibición.

Los pósters más recientes deben colocarse adecuadamente, y cumpliendo con las pautas dictadas por fábrica en los diferentes puntos:

- Sala de ventas
- Área de recepción de servicio
- Área de repuestos



- Catálogos de Accesorios:

El objetivo de catalogo de accesorios es ofrecer al cliente la información completa mejor organizada, en comparación con otras herramientas, para promover un impulso de compra en los clientes y que la venta no solo dependa del asesor comercial Que le sirva al asesor comercial como herramienta para explicarle a los clientes sobre los accesorios disponibles.

Estos catálogos deberán llamar la atención del cliente, es por esta razón de deberán ser laminados en plástico y deberán ser mantenidos en las condiciones adecuadas para poder mostrarlos a los clientes. Estos deberán ser ubicados en los puestos de los asesores comerciales a la vista de los clientes.

- **Campañas:**

La persona que se encarga del manejo de accesorios deberá presentar un cronograma anual en donde se presente 4 campañas anuales. Estas campañas deberán incluir descuentos en productos o la creación de ediciones especiales.

Para este tipo de actividades adicionales se deberá trabajar conjuntamente con el área de servicio y con el área de comercial vehículos para poder definir los productos a comercializar. Estas campañas deberán trabajarse en base a objetivos establecidos por campaña y deberán contar con todo el apoyo publicitario posible para poder poner al cliente en conocimiento de los beneficios extras que podrían adquirir si la compra es realizada en ese momento.

6.5.4.- Estrategias de Distribución (Plaza)

Las estrategias de distribución se aplican para hacer que los productos se hallen a disposición en el momento y en el lugar donde los consumidores lo deseen. Parte de esta "P" de plaza es la distribución física, que se refiere a todas las actividades de negocios relacionadas con el almacenamiento y transporte de materias primas o productos terminados. La meta de la distribución es tener la certeza de que los productos llegan en condiciones de uso a los lugares designados, cuando se necesitan.

La distribución lleva los productos a los consumidores. Que optimiza las principales brechas de tiempo, espacio y posesión que separan los bienes y servicios de aquellos que desearían utilizarlos.

La forma de realizar la venta se realiza utilizando el canal directo, en vista de que uno o varios intermediarios toman el título de propiedad y a través de ellos el producto del fabricante llega al consumidor final.

Para lo cual las oficinas centrales del Departamento de Repuestos se encuentran ubicadas en Quito en la Av. De los Granados E-11 y 6 de Diciembre. En estas instalaciones se realiza la comercialización directa de repuestos Nissan al público (por mostrador) y el aprovisionamiento a nuestro Servicio Técnico, a más de la administración central de pedidos de repuestos a nuestras fábricas, la administración de garantías y el manejo administrativo de las líneas de Accesorios, la de Lubricantes y Aditivos Cyclo y neumáticos de alta calidad PIRELLI. El personal que se encuentra en estas oficinas brinda el soporte necesario para la gestión del departamento de Accesorios en cada una de nuestras sucursales a nivel nacional.

Contamos con un Almacén Central De Repuestos (ACDR), el cual comprende un área de 1800 m2 aproximadamente, de los cuales 1000 m2 (60%) corresponden al área de NISSAN y 800 m2 (40%) corresponden al área de RENAULT. El ACDR almacena más de 25,000 referencias de repuestos (accesorios) originales y garantizados para los modelos provenientes de Japón, México y España. Aquí se centralizan todas las importaciones nacionales de repuestos (accesorios) Nissan, sin embargo nuestras sucursales cuentan con sus bodegas propias, las cuales son alimentadas desde el ACDR continuamente.

Es en estas bodegas de cada una de las sucursales en donde se encuentran guardados nuestros accesorios y listos para la venta. Cuando los asesores comerciales se encargan de la venta de los accesorios generan la factura de venta con la misma que proceden a sacar los accesorios de la bodega para la instalación en el vehículo en caso de requerir instalación, o para entregarlo al cliente directamente (cuando la instalación no es requerida)

El respaldo y compromiso con nuestros clientes trasciende en nuestra gestión diaria con una serie de operaciones realizadas en el almacén como la recepción de repuestos solicitados a las fabricas y despacho de los mismos a toda la red de concesionarios autorizados en el país. Nuestra frecuencia de pedidos depende de los destinos y de los tipos de accesorios.

6.6.- Sociabilización del plan de Marketing.-

Es importante concluir que dentro de este proceso de negociación se encuentran participando varias áreas. El área de comercial vehículos, el área de servicio y el área de repuestos, por lo que es importante que todos los involucrados conozcan como se irá aplicando el plan de Marketing realizado. Deben conocer dicho plan para que se involucren en el mismo y para que cada responsable sepa cuál será el camino a seguir. Para esto es necesario cumplir algunas actividades que nos facilitaran la difusión del mismo:

- Se realizara cursos de capacitación internos que irán dirigidos a todas y cada una de las áreas involucradas a nivel nacional.

- La capacitación a realizarse será de dos tipos. Una capacitación sobre los productos que se comercializaran en donde se les explicara los beneficios y utilidades de los mismos. Estas capacitaciones serán dadas por los proveedores, los mismos que nos darán el apoyo a nivel nacional visitando todos los puntos de ventas. Serán coordinadas a través de los jefes de marca y de servicio que tienen bases operativas en Quito.

- Por otro lado la coordinadora nacional de accesorios se encargara al mismo tiempo de dar capacitaciones sobre los procesos comerciales que se llevaran a cabo en donde se explicara las relaciones interdepartamentales, objetivos planteados, pagos de comisiones, etc.

- Se preparará un documento con toda esta información, el mismo que será entregado en las capacitaciones antes mencionadas a los participantes. Estas serán copias controladas y se llevara un registro de entrega del mismo.
- Además dicho plan será subido al Intranet de la empresa al cual podrán tener acceso todas las empresas que laboran en Automotores y Anexos.

Por otro lado en coordinación directa con los otros jefes de área se pondrán controles a través de reportes que serán entregados a la Coordinadora Nacional de Accesorios para poder evaluar si los objetivos del plan se están cumpliendo o caso contrario poder aplicar correctivos que nos permitan cumplir dichos objetivos. Dentro de estos reportes se necesitara:

- Ventas de accesorios por sucursal
- Venta de accesorios por departamento (comercial, servicio y repuestos)
- Venta de accesorios por línea de producto
- Venta de accesorios por modelo de vehículo
- Venta de accesorios por vendedor (pago comisiones)
- Control de inventarios
- Reporte de manejo de imagen (rotación de productos de exhibición, rotación de productos en vehículos demos, ediciones especiales, etc.)

Todos estos reportes deberán ser elaborados y entregados con las firmas de respaldo a la Coordinadora Nacional de Accesorios quien será la encargada de procesar la información y realizar las mediciones necesarias para la aplicación de correctivos en caso de necesitarlos. Adicionalmente a esto la Coordinadora Nacional de Accesorios se encargará de enviar esta información procesada a los jefes de área (comercial y servicio).

7.-ANÁLISIS FINANCIERO

A fin de determinar el Análisis de Rentabilidad de la Empresa Automotores y Anexos de las actividades generadas por las ventas de los accesorios de: seguridad, embellecimiento, audio y video para vehículos Nissan se utilizará los indicadores de rentabilidad.

Margen de Utilidad Bruta

$$Margen\ de\ Utilidad\ Bruta = \frac{Ventas - Costo\ de\ Ventas}{Ventas} = \frac{Utilidad\ Bruta\ en\ Ventas}{Ventas}$$

$$Margen\ de\ Utilidad\ Bruta = \frac{41.699.977 - 33.671.594}{41.699.977} = \frac{8.028.383}{41.699.977} = 19{,}25\%$$

El margen de utilidad bruta mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa pago sus productos, cuanto mayor sea el margen de utilidad bruta mejor y menor será el costo relativo de la mercadería vendida. En consecuencia la empresa automotores y Anexos tienen un margen de utilidad bruta de 19,25%.

Margen de Utilidad Operativa

$$Margen\ de\ Utilidad\ Operativa = \frac{Utilidad\ Operativa}{Ventas}$$

$$Margen\ de\ Utilidad\ Operativa = \frac{1.389.022}{41.699.977} = 3{,}33\%$$

El margen de utilidad operativa mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos que no sean de intereses e impuestos. Representa la utilidad pura de cada dólar de ventas, es pura porque solo mide la utilidad obtenida de las operaciones e ignora los cargos por gastos financieros y gubernamentales. Es así que la utilidad operativa de la Empresa Automotores y anexos es de 3,33%

Margen de Utilidad Neta

$$Margen\ de\ Utilidad\ Neta = \frac{Utilidad\ Neta\ Después\ de\ Impuestos}{Ventas}$$

$$Margen\ de\ Utilidad\ Neta = \frac{139.102}{41.699.977} = 0{,}33\%$$

El margen de utilidad neta calcula el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo los intereses e impuestos, es así que el margen de utilidad neta de la Empresa automotores y Anexos es de 0,33% por cada dólar de ventas.

Rendimiento Sobre los Activos

$$Rendimiento\ Sobre\ los\ Activos = \frac{Utilidad\ Neta\ despúes\ de\ Impuestos}{Activos\ Totales}$$

$$Rendimiento\ Sobre\ los\ Activos = \frac{139.102}{950.000} = 14{,}64\%$$

La utilidad sobre los activos determina la eficacia de la gerencia para obtener utilidades con sus activos disponibles, en consecuencia la eficacia de la Empresa automotores y Anexos es de 14,64% en correlación de la utilidad neta después de impuestos versus los activos totales.

Rendimiento sobre el Capital Contable

$$Rendimiento\ sobre\ el\ Capital\ Contable = \frac{Utilidad\ Neta\ Despúes\ de\ Impuestos}{Capital\ Contable}$$

$$Rendimiento\ sobre\ el\ Capital\ Contable = \frac{139.102}{237.500} = 58{,}57\%$$

El rendimiento sobre el capital contable estima el rendimiento obtenido de la inversión de los propietarios en la empresa, por lo tanto el rendimiento del capital en correlación con la utilidad neta después de impuestos es del 58,57%.

8.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones.-

- Automotores y Anexos es una empresa solida de origen familiar que ha seguido creciendo con el pasar de los años, pero ese crecimiento no ha sido en base a una planificación estratégica aplicada.

- Comenzó con el negocio de venta de vehículos pero debido al crecimiento y exigencias del mercado ha tenido que seguir incrementando nuevas líneas de negocios las mismas que son manejadas desde la Matriz en Quito. (Talleres, repuestos, accesorios, y aditivos.)

- Maneja excelentes relaciones con fábricas las mismas que le exigen cumplir ciertos estándares de calidad que permiten a Ayasa a conseguir los objetivos planeados.

- La línea de accesorios es un negocio adicional que trata de brindar al cliente un valor agregado dentro del mismo punto de venta del vehículo, ofreciéndole accesorios adicionales que permitan mejorar los servicios que el vehículo presta al usuario.

- Es una línea de negocios manejada desde la ciudad de Quito pero que se encuentra desarrollada en todos los puntos de venta de Ayasa (Quito, Guayaquil, Manta, Ambato y Cuenca).

- Es una línea que ha ido creciendo poco a poco tratando de cubrir las expectativas de los clientes, obteniendo los resultados esperados. Pero este crecimiento no parte de una planificación estratégica realizada.

- Esta falta de planificación estratégica de marketing hace que el negocio se enfrente a algunos problemas: desconocimiento de los productos por parte del mercado real de vehículos Nissan, percepción por parte de los clientes de precios elevados, desconfianza de los clientes en el servicio que brinda Ayasa, sobre precio en productos, falta de distribución de los productos, etc.

- Al existir un plan de marketing en curso, se podrían detectar los principales errores en los diversos procesos que se están llevando a cabo y corregirlos de una manera adecuada para obtener mejores resultados.

- Así mismo se podría identificar estrategias que permitan mejorar el manejo de la línea.

- Con todos estos antecedentes y el análisis realizado debemos concluir que el proyecto es viable. Sera un negocio que manejado en base a este plan estratégico de marketing generara utilidades adicionales para la empresa. Además es un plan que será apoyado por el área de repuestos, comercial y servicios por lo que existirá un trabajo conjunto que adicionalmente nos permitirá brindar un servicio completo al cliente. Además debemos acotar que Ayasa al mantener relaciones comerciales con fábrica se compromete a cumplir estándares de calidad y manejar una línea de accesorios es un requerimiento específico de fábrica

8.2 Recomendaciones.-

- Establecer objetivos reales del negocio en base al análisis de variables reales y alcanzarlos dentro del tiempo establecido. (Variables definidas por fábrica)

- Mantener identificado el mercado objetivo al que debemos atacar (crecimiento, estancamiento, etc.)

- Aplicar las estrategias de mercado que nos permitan mantener e incrementar constantemente el mercado para la línea de accesorios.

- Realizar mejoras continuas de producto lo mismo que nos asegurara la satisfacción de nuestros clientes.

- Realizar estudios frecuentes de mercado que nos permita conocer las expectativas, necesidades, quejas y sugerencias que tienen nuestros clientes.

- Hacer partícipe de la puesta en marcha de este plan de marketing al resto de áreas comerciales para que las conozcan nuestros objetivos y nos ayuden a través de estrategias conjuntas a alcanzar dichos objetivos.

- Poner mecanismos de control que nos permitan ir analizando los resultados trimestralmente para poder aplicar correctivos en el momento justo.

- Concientizar a todas las personas que manejan el negocio de accesorios que la planificación estratégica nos ayudara al cumplimiento de presupuestos de una manera más rápida y eficiente.

9.- BIBLIOGRAFÍA

- GITMAN, Lawrence J. Principios de Administración Financiera, Prentice Hall Octava Edición, México D.F. 2000.
- GRANT Robert, The resourse based theory of competitive advvantage: implications for strategy formulation. 2000
- HILL Charles W. L. y JONES Gareth, Administración Estratégica un Enfoque Integrado, Mc Graw Hill Interamericana, 2001.
- KOTLER Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall Hispanoamericana, 2001
- KOTLER Philip, Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, de, Prentice Hall, 2002
- KOTLER Philip, Armstrong Gary, Cámara y Cruz, Marketing, Décima Edición, de, Prentice Hall. 2000.
- KOTLER Philip y Armstrong Gary, Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Prentice Hall.
- MCCARTHY Jerome y Perreault William, Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica, Tomo 1, 11a. Edición, de Mc Graw Hill,
- SANDHUSEN Richard, libro Mercadotecnia, Compañía Editorial Continental,
- STANTON William, Etzel Michael y Walker Bruce, Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de Mc Graw Hill, 2004
- SERNA, Humberto, en su Planeación y Gestión Estratégica, "Planeación estratégica funcional y operativa", Cuarta Edición, Ed. RAM editores Cia. Ltda., Colombia, 1996.
- SAMUELSON Paul, Economía, 2005

10.- ANEXOS

Anexo “A” Ventas 2007

Anexo “B” Ventas 2008

Anexo “C” Ventas 2009

Anexo “D” Ventas 2010

Anexo “E” Resumen de ventas de accesorios

Anexo “F” Proyección de gastos de Publicidad.

Anexo “G” Estado de Perdidas y Ganancias.

Anexo “H” Presupuesto del Plan de Marketing