

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

PLAN DE MARKETING IMPORTADORA FLORES &  
TORO S.A., ESPECIALIZADA EN PASTILLAS DE  
FRENOS EN LA CIUDAD DE QUITO

Realizado por:

VALERIA MISHALLE MOYA JARAMILLO

Como requisito para la obtención del título de  
INGENIERIA COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING

QUITO, DICIEMBRE DEL 2007

## RESUMEN EJECUTIVO

A partir de los años 70 comenzó el crecimiento de las importaciones al Ecuador específicamente del mercado de vehículos el cual comenzó a crecer paulatinamente.

En 1998, nació H&T una importadora mayorista de repuestos de vehículos, la cual estaba formada por dos socios, siendo que este negocio tenía extraordinarias perspectivas, necesitaban inyectar mayor capital para que creciera como se esperaba. En 1999, se integraron tres nuevos socios a la empresa, los cuales decidieron cambiar el nombre de la empresa a Importadora Flores & Toro Cia. Ltda. como se la conoce en el mercado IFT debido a el capital invertido en la misma. Para el año 2004, la empresa tomo como iniciativa especializarse en su producto estrella “pastillas de freno”, seria su principal fortaleza, para el año 2007 decidieron cambiar la constitución de la empresa a sociedad anónima, y quedando tan solo con tres socios. En el transcurso de estos años han adquirido la representación de cuatro marcas de pastillas de frenos: Rotex, Durable, Fritec e Italbrake.

El alto crecimiento del mercado automotriz se debe a dos razones básicas: las remesas de los emigrantes, por esta razón los concesionarios e instituciones financieras se aliaron para sacar planes de financiamiento con varias facilidades; y por la dolarización ya que de esta manera se estandarizaron los precios y las tasas de intereses.

El parque automotriz del Ecuador posee alrededor de 1.500.000 vehículos, el cual se encuentra distribuido en mayor porcentaje en Pichincha con un 50%, el cual representa el 80% la ciudad de Quito, se puede decir que de cada dos habitantes uno posee vehículo.

Los automotores que tienen la mayor preferencia del mercado son: automóviles 50.54%, camionetas 22.4% y todo terreno el 18.19%. Al ver que el mercado de vehículos creció, igualmente se incrementaron los especialistas en repuestos, el cual mueve en el país alrededor de \$ 500 millones.

Por otra parte los repuestos chinos están abarcando un gran porcentaje en el mercado ecuatoriano ya que algunos son más económicos por su bajo costo de mano de obra,

quitando el liderazgo a Europa y América. El mercado de repuestos cada vez se vuelve más competitivo en especial las pastillas de frenos por que la calidad y el precio siempre están en constante mejora. Por lo general en Quito las preferencias con respecto a calidad y precio, dependen de la zona en la cual se encuentra, por ejemplo, en la zona norte predomina la calidad del producto antes que el precio; mientras que en la zona sur es lo opuesto.

Existen varias oportunidades competitivas que han ido afianzando la confianza de los clientes de IFT, logrando un crecimiento sostenido en la empresa dentro de los últimos años, motivando a sus accionistas a dar su voto de confianza a la empresa, entre las principales oportunidades están:

- La duración de una pastilla de frenos para un vehículo normal es de 20.000 Km. y la reposición del mismo es de una vez al año; mientras que si el vehículo es usado como herramienta de trabajo su cambio es de dos a cuatro veces al año. Al observar que la tendencia de consumo de este tipo de productos es alta es fácil predecir la rentabilidad del negocio, por tal motivo posee también una alta competencia tanto en el mercado de repuestos originales como genéricos.

Tal lucha entre empresas, acarrea a su vez deslealtad competitiva provocando que el contrabando crezca hasta llegar al 45% del mercado con precios inferiores de entre el 30% a 50% menos que el de la empresa; por tal razón una de las estrategias de la misma ha sido no luchar por precios sino con calidad, garantía, servicio y fidelización.

- La cristalización de las pastilla de freno, ruptura o ralladura del disco de frenos, desprendimiento del segmento, etc., son uno de las tantas causas de los accidentes de tránsito que comúnmente vemos en el país, pensando en esto, la visión de la empresa es vender seguridad ante todo, buscando productos de la mejor calidad para el mercado.
- Otro punto a recalcar, es que el posicionamiento de marcas ya conocidas ha generado grandes barreras de mercado anulando la entrada de nuevos productos y a su vez fortaleciendo a la empresa.

- Otro factor de importancia es que algunas empresas no poseen la representación de las marcas que comercializan y por eso algunas marcas son vendidas por diferentes distribuidores, esto produce que no brindan garantía al cliente por los productos a diferencia de esta empresa.

Importadora Flores & Toro S. A. abarca en la actualidad el 4% de la participación del mercado de Quito, la cual tiene grandes fortalezas competitivas en el mercado siendo la calidad, la representación de cada marca y la garantía su punta de lanza para enfrentar los advenimientos que acarrea la competencia, sin temores, aprendiendo de sus errores tomando como un reto para ser mejores. Construyendo día a día, un futuro mejor para todos, aplicando herramientas efectivas como el plan de marketing para tener claras sus estrategias, no decaer en sus principios básicos y no olvidar del camino recorrido, con el fin de alcanzar sus objetivos no de la forma mas rápida sino de la mejor.

## EXECUTIVE SUMMARY

Since start years 70' the growth from the imports to Ecuador of the market of vehicles began to grow gradually and specifically.

In 1998, an importer was born wholesale H&T of spare parts of vehicles as he had two partners, this business was extraordinary, by the same needed to inject greater capital so that he grows as projected it.

In 1999, three new partners to the company integrated themselves, who decided to change the name of the company to *Importer Flores & Toro Cia. Ltda.* as is known it in market as IFT. For year 2004, the company volume as initiative to specialize in its product "brake pads", serious their main strength, for year 2007 decided to change the constitution of the company to joint-stock company, at the present time the company has three partners.

In the course of these years they have acquired the representation of four marks of brake pads: Rotex, Durable, Fritec and Italbrake.

The high growth of the vehicle's market is because two basic reasons: the remittances of the emigrants, the concessionaires and financial institutions, therefore allied to remove plans from financing with several facilities; and by the dollarization since this way the prices and the interest rates were standardized.

The vehicle's park of Ecuador has around 1.500.000 vehicles, which are distributed in greater percentage in Pichincha with a 50% , as the city of Quito represents 80%, can be said that of each two inhabitants one has a vehicle.

The motor vehicle that they have the greater preference of the market is: automobiles 50,54%, 22,4% light trucks and all land the 18,19%. When seeing that the market of vehicles grew, also the specialists in spare parts were increased, which move in the country around \$ 500 million.

The Chinese spare parts are including a great percentage in the Ecuadorian market since some are economic by his low cost of manual labor, clearing the leadership to Europe and America. The market of spare parts every time becomes more competitive in special the brake pads so that quality and the price always is in continuous improvement. Generally in Quito the preferences depend on the zone in which it is, for example, in the North zone the quality of the product predominates before the price; whereas in the South zone he is the opposite thing.

Several competitive opportunities exist that have been strengthening the confidence of our clients, obtaining a growth maintained in the company within the last years, motivating to their shareholders to give their vote of confidence to the company, having like main the stood out ones next:

The duration of a brake pads for a normal vehicle is of 20,000 km. and the replacement of he himself is of once a year; whereas if the vehicle is used like work tool its change is of two to four times to the year. When observing that the tendency of consumption of this type of products is high it is easy to predict the yield of the business, by such reason also has a high competition as much in market of original spare parts like generic.

Such fight between companies, carries competitive disloyalty as well causing that the contraband grow until arriving at 45% of the market with inferior prices from between 30% to 50% less; for such reason one of the strategies of the company it has been not to fight by prices but with quality, guarantee, service and fidelización.

The crystallization of the brake pads, rupture or ralladura of the disc of brakes, loosening of the segment, etc., is one of the so many causes of the traffic accidents that commonly we see in the country, thinking about this, the vision of the company is to sell security first of all, looking for products of the best quality for market. Another point to stress, is that the positioning of marks already known has generated great barriers of market annulling the entrance of new products and as well fortifying to the company.

Another factor of importance is that some companies do not have the representation of the marks that commercialize and for that reason some marks are sold by different distributors, this produces that they do not offer guarantee to the client by products unlike this company.

Importer Flores & Toro S. A. it includes at the present time 4% of the participation of the market of Quito, which it has *great competitive strengths in the market being the quality, the representation of each mark and the guarantee its point of the spear to face the comings that the competition carries, without fears, learning of its errors taking like a challenge to be better.* Constructing day to day, a better future for all, applying effective tools like the marketing plan to know clearly its strategies, not to decay in its basic principles and not to forget the crossed way, with the purpose of reaching its objectives not of the fast form but of the best one.

# CAPITULO I

## 1.1. MARCO TEORICO PLAN DE MARKETING

Hoy en día existe una gran diversidad de empresas, por esta razón se debe tener un buen plan de marketing lo cual puede permitirles definir la forma de cómo encaminarse a sus clientes actuales y potenciales; ya que una empresa no puede dirigir sus servicios para todos los clientes, algún segmento puede ser apropiado más que otro. Un buen plan de marketing no tiene por que ser extenso ni complejo, pero si debe contener suficiente información la cual ayudará a establecer, dirigir y coordinar las iniciativas que posteriormente la empresa pondrá en práctica para su beneficio.

**1.1.1 Segmentación.-** es identificar al consumidor para un producto específico en un mercado total y dividirlo en varios grupos más pequeños y homogéneos los cuales son grupos importantes de compradores. La segmentación puede ayudar a contribuir con las empresas para que expandan el uso de sus productos e identifiquen a los consumidores de acuerdo a los diferentes beneficios que buscan obtener.

Las empresas no solo comercializan productos tangibles, sino viene unido a un servicio intangible el cual debe ser de calidad desde el inicio. Para entender las necesidades del cliente, se debe comprender que un producto debe ir acompañado de un valor agregado.

**1.1.2. Valor agregado.-** Este valor que se le entrega al cliente es la diferencia entre valor total (es el conjunto de beneficios que los consumidores esperan obtener de un producto o servicio) y costo total. Para

determinar el valor agregado para el consumidor se explicará en el gráfico 1.

Un cliente comprará los productos que se venden en el mercado y al precio que se ofrece si encuentra algún beneficio adicional que lo motive a realizar la compra. El servicio que se brinda al cliente en una empresa sirve para apoyar el desempeño de los productos que comercializa.

**1.1.3. Marketing de relaciones.-** Hoy en día se ha visto que el marketing está teniendo mucho auge en el mundo empresarial, pero se debe tener claro que el marketing se basa principalmente en las relaciones que se construyan y lograr mantener una base de clientes comprometidos con la empresa y esto posteriormente proporcionara utilidades. El gráfico 2 explicará las cuatro fases que se debe tener con el cliente:

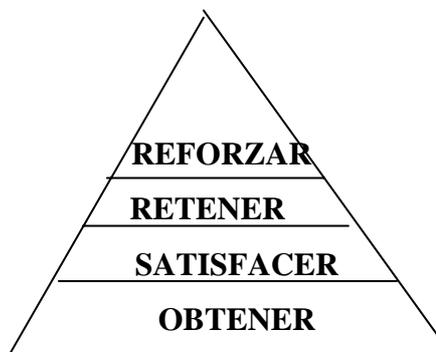


Gráfico 2

Fuente: Valarie A. Zeithaml, 2001, pag 74

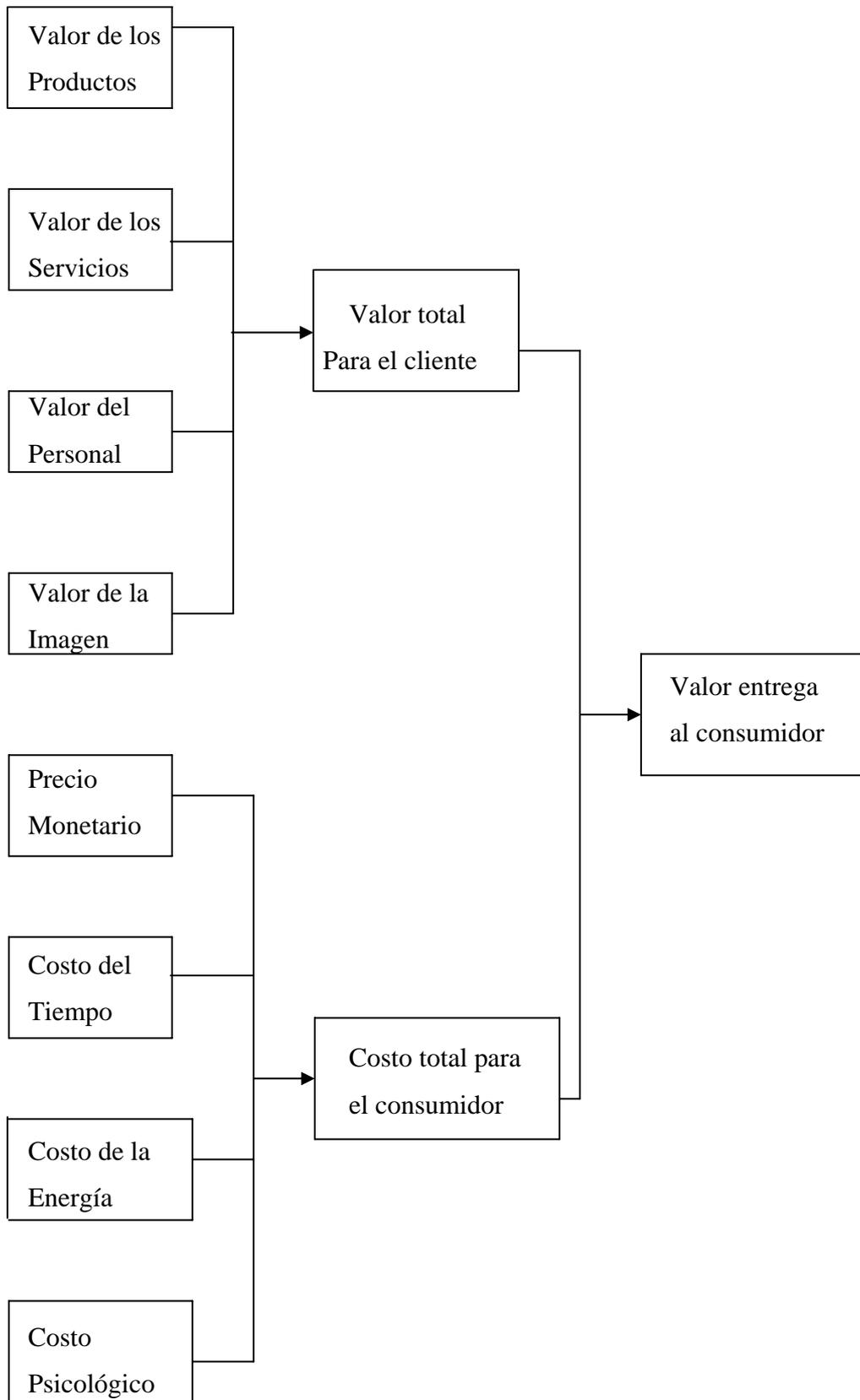


Gráfico 1

Fuente: Philip Kotler, 1996, pag.38

Este triángulo da una clara visión de que lo principal es obtener al cliente, posteriormente se debe satisfacerlo e incluso se transforma en un mejor cliente, para retenerlo es algo más complejo ya que para lograrlo, el cliente debe sentirse complacido y al mismo tiempo superar las expectativas que el tiene (ya sea en la empresa, producto o servicio) con esto se lograra una lealtad hacia la marca , y existirá al mismo tiempo un aumento en las utilidades de la empresa ya que la ventas serán constantes, pero existe un punto clave, los empleados ; ya que al sentirse mas seguros y protegidos se vuelven mas leales y se lograra un mejor ambiente de trabajo , mientras menos rotación exista el personal se sentirá más seguro , los costos de personal se reducirán y las utilidades de la misma se incrementaran , se afianzara los lazos y esto producirá que los empleados den un mejor servicio al cliente .

Además es una forma de que se inmiscuyan más con la empresa y conozcan sobre el producto que comercializan y refuercen continuamente este tipo de relaciones. Existe un círculo para la retención del cliente que se debe lograr mantener, el que se muestra en el gráfico 3

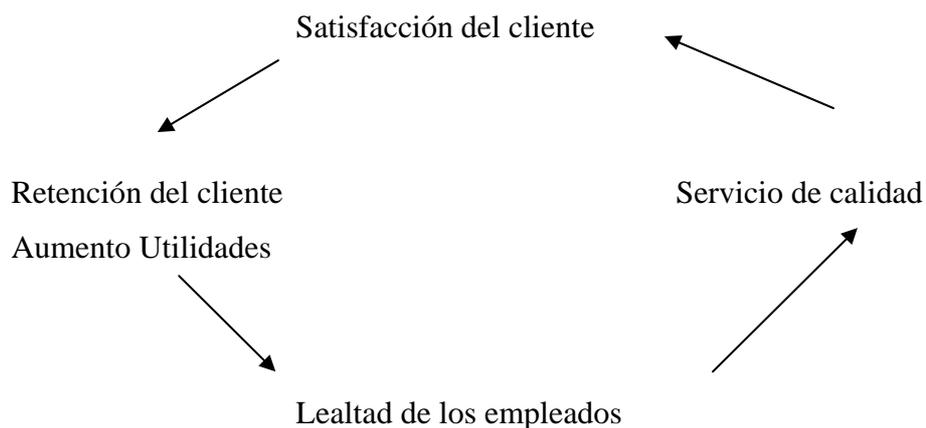


Gráfico 3

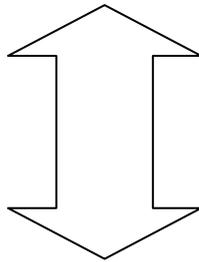
Fuente :Valarie A. Zeithaml, 2001,pag.178

**1.1.4. Brecha del cliente.-** Para lograr esto existe una brecha con los clientes la cual esta ligada tanto a las expectativas que tiene contra la percepción. El punto clave es que las empresas tomen como principal objetivo el de satisfacer a sus clientes para lograr construir relaciones a largo plazo con ellos, como se explica en el gráfico 4.

### **EXPECTATIVAS**

#### **SERVICIO**

(Puntos de referencia del desempeño, contra los cuales se Comparan las experiencias del servicio y es lo que el cliente Cree que va ha suceder)



### **BRECHA DEL CLIENTE**

#### **PERCEPCION**

(valoraciones subjetivas de experiencias reales del servicio)

#### **SERVICIO**

Gráfico 4

Fuente: Valarie A. Zeithaml, 2001, pag.108

**1.1.5. Decisión de compra.-** Es un tiempo en el cual las personas se encuentran evaluando preferencias entre las marcas y posteriormente inclinarse hacia la marca mas popular, pero pueden intervenir dos factores entre la intención de compra y la decisión de compra, lo cuales serán demostrados en el gráfico 5.

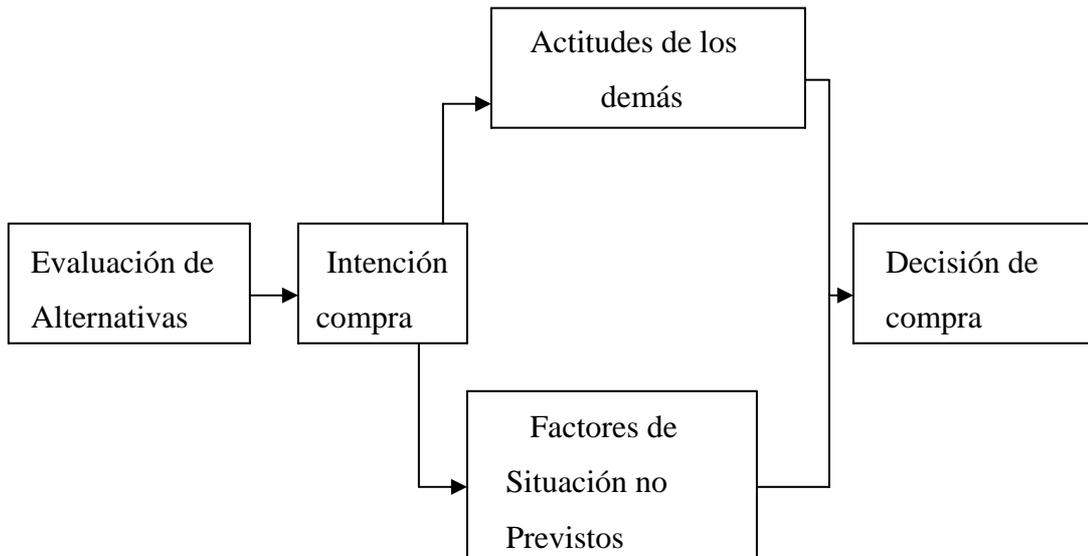


Gráfico 5

Fuente: Kotler, Philip, 1996., pag. 197-198

Para lograr comprender mejor la figura, el primer factor para la intención de compra es por la *actitud de otros*, ya sea por la influencia de otros; ya que se complica cuando varias personas cercanas al consumidor sostienen opiniones contradictorias y aquel quisiera complacer a todos.

Otra intención de compra se ve influenciada por *factores situacionales no previstos*, esto puede modificar la compra que quiso con anterioridad hacer. Los consumidores no pueden tener seguridad sobre el resultado de la compra y esto genera ansiedad, al ejecutar una intención de compra, la persona esta integrando cinco sub decisiones de compra las cuales son:

1. Decisión de marca           → Marca "A"
2. Decisión de vendedor       → Distribuidor 2
3. Decisión de cantidad       → Un producto
4. Decisión de tiempo         → Fin de semana
5. Decisión de forma de pago → Tarjeta de crédito

El mercadólogo debe entender los factores que generan sensaciones de riesgo en los consumidores, proporcionales la información y el apoyo para que reduzcan la inseguridad de adquirir algo. (Kotler Philip, 1996., pag. 197-198)

**1.1.6. Competencia.-** Se debe identificar a la competencia y hacer un Benchmark del líder, ya que ellos buscaran la forma de satisfacer a los mismos clientes y las necesidades haciendo ofertas o servicios similares a los que se ofrecen comúnmente en el mercado, por esta razón una empresa debe poner atención a los competidores actuales, los cuales pueden ofrecer nuevas o diferentes servicios para satisfacer al cliente, puede existen cuatro clases de competidores, los cuales son:

- Competencia de marca: Una empresa puede considerar a sus competidores como otras firmas que ofrecen bienes y servicios similares a los mismos clientes y a precios similares.
  
- Competencia de industria: Una empresa percibe como sus competidores a todas las empresas que fabrican el mismo producto o tipo de productos.
  
- Competencia de forma: Una empresa puede considerar como competidores a todos los fabricantes de productos que proporcione el mismo servicio.
  
- Competencia genérica: Una empresa puede considerar como competidor a todas las empresas que compiten por el mismo valor de consumo. ( Philip Kotler,1996, pag. 224-225)

Las empresas deben evitar la “miopía de la competencia “. Es posible que una empresa sea sepultada por los competidores invisibles (tecnología) que por los reales.

**1.1.7. Diferenciación.-** las empresas deben diferenciarse entre sí para lograr la atención que se busca en los clientes, ya sea en el producto y aún más en el servicio.

**1.1.7.1. Diferenciadores de servicios.-** los cuales son: entrega, instalación, capacitación del cliente, servicio de asesoría, reparación y otros servicios.

- Entrega: Comprende en la manera en que el cliente recibe el producto e incluye la rapidez, el esmero y la atención con que se hace el envío. Muchas veces, los clientes eligen al proveedor que tiene la mejor reputación de entrega a tiempo.
- Instalación: Abarca el trabajo que debe efectuar para que un producto funcione en determinado lugar. La calidad de este servicio puede variar.
- Capacitación del cliente: Supone capacitar a los empleados del cliente para que utilicen el equipo adquirido de manera adecuada y eficaz.

- Servicio de Asesoría: Comprende los datos, información y publicidad que el vendedor ofrece sin costo o por un precio mínimo a los compradores.
  
- Reparación: Se refiere a la calidad del servicio de reparación que la empresa ofrece a los clientes.
  
- Servicios Diversos: la empresa puede descubrir muchas otras maneras de agregar valor mediante servicios diferenciados: puede mejorar la garantía o el contrato de mantenimiento de la competencia, o bien establecer premios de descuento. (Kotler Philip, 1996.p 302-303)

**1.1.7.2 Dimensiones de calidad.-** Para seguir logrando diferenciarse de la competencia en el servicio, existen las dimensiones de la calidad que según Valarie A. Zeithaml con su libro **MARKETING DE SERVICIOS**, dice que “los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión, es decir, las valoraciones de los clientes acerca de la calidad se basan en la percepción de múltiples factores “, los cuales deben ser seguidos por la empresas aunque suene redundante para lograr diferenciar de la competencia, los cuales son:

- Confianza: Es la capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.
  
- Responsabilidad: Es ayudar al cliente y para proveer el servicio con prontitud.

- Seguridad: Es el conocimiento y cortesía empleados y su habilidad para inspirar confianza.
  
- Empatía: Es brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa.
  
- Tangibles: La apariencia de las instalaciones físicas , equipos, personal y materiales escritos

Estas dimensiones son básicas en los servicios ya que representa la forma en que los clientes organizan mentalmente la información sobre la calidad en el servicio, pero se debe tener en cuenta que algunos clientes utilizan todas las dimensiones anteriormente expuestas y otros no.

**1.1.7.3. Diferenciación del personal.-** Otro tipo de diferenciación que debe tener toda empresa es la diferenciación del personal ya que este también es uno de los principales pilares para la construcción de la fidelización de los clientes con la empresa a través de los mismos se puede ganar una fuerte ventaja competitiva ,si contrata mejor personal que la competencia y se lo capacita periódicamente este siempre se encontrara adelante de la misma , pero se debe tener claro que ellos son la imagen de la empresa con el cliente .Cuando el personal se encuentra bien capacitado poseen seis características principales, las cuales son:

- Competencia: los empleados poseen la capacidad y conocimientos necesarios.

- Cortesía: los empleados son amables, respetuosos y considerados.
  
- Credibilidad: los empleados inspiran confianza.
  
- Confiabilidad: Los empleados proporcionan el servicio con consistencia y exactitud.
  
- Capacidad de respuesta: los empleados atienden sin demora las solicitudes y los problemas de los clientes.
  
- Comunicación: los empleados tratan de comprender al cliente y de comunicarse claramente con él.” (Kotler Philip, .1996.pag.303)

Al tener estos pilares en el personal, la empresa se puede sentir más tranquila ya que esto no es un gasto; sino es una inversión necesaria, todas empresas ecuatorianas deberían tener como políticas anuales capacitar a sus empleados.

**1.1.7.4. Diferenciación de la imagen.-** Las empresas siempre estará creando nuevas estrategias para lograr la atención de su cliente meta es primordial lograr la *diferenciación en la imagen*. Se debe tener claro que incluso cuando algunos bienes y servicios sean similares y tengan iguales compradores, los clientes pueden distinguir algún tipo de diferencia en la empresa o en la imagen de la marca.

- **Identidad contra imagen:** Una personalidad exitosa de marca no llega por si sola. Es el resultado de un programa de desarrollo de identidad conciente. Las herramientas del desarrollo de la identidad son los nombres, logotipos, símbolos, atmósfera y sucesos. Se espera que este trabajo cree una imagen de marca deseada. Es importante distinguir entre identidad e imagen. La identidad abarca las formas en que una empresa pretende identificarse frente al público. La imagen es la forma en que el público percibe la empresa.
  
- **Símbolos:** Una imagen fuerte consta de uno o más símbolos que identifican a la empresa o la marca. El diseño de los logos de estas deben hacer que la identificación sea instantánea.
  
- **Medios audiovisuales o escritos:** Los símbolos elegidos deben incluirse en anuncios que expresen la personalidad de la empresa o la marca.

Los mensajes deben repetirse en otras publicaciones como informes anuales, folletos y catálogos. El papel membretado y las tarjetas de presentación de la empresa deben reflejar la misma calidad de la imagen que la empresa desea transmitir.

**1.1.8. Lealtad.-** Además pueden tener modelos de lealtad ya sea a una marca, empresa u otros.

**1.1.8.1 Lealtad a la marca.-** Primeramente la marca debe tener su propia personalidad, ya que los consumidores atribuyen ciertas

características o rasgos similares a los de la personalidad a las distintas marcas, este se puede clasificar por:

- Personalidad y Género del Producto: La personalidad o personificación de un producto a menudo atribuye un género determinado a la marca o al producto en cuestión.
  
- Personalidad y Geografía del Producto: Algunos productos tienen una fuerte asociación geográfica. Muchas veces los consumidores asocian a un producto con una ciudad o zona así no sea real
  
- Personalidad y Color: Los consumidores no solo atribuyen rasgos de personalidad a productos y servicios; sino que también suelen asociar ciertos factores de personalidad con colores específicos.

Una razón más para que el consumidor sea más leal a la marca de los servicios, es por el reconocimiento de la necesidad de asistir de manera repetida con el mismo proveedor para lograr una óptima satisfacción. Es decir que al transformarse en un cliente regular el usuario permite que el vendedor llegue a conocer sus gustos y preferencias, asegura un mejor trato y estimula en aquél un mayor interés por su satisfacción. Por consiguiente, el consumidor puede mostrar lealtad a la marca con el propósito de cultivar una relación más satisfactoria con su vendedor.

**1.1.8.2. Lealtad a la empresa.-** Para lograr que los compradores pueden tener lealtad a una empresa o marca se dividen en cuatro grupos, de acuerdo a su grado de lealtad:

- “Leales irredentos: son consumidores que siempre compran una marca. Un mercado leal a la marca es aquel con un alto porcentaje de compradores con una lealtad de marca irredente.
  
- Leales moderados: Son consumidores leales a dos o tres tipos de marcas , este grupo crece en forma acelerada
  
- Leales alternativas: son consumidores que alternan su preferencia entre una marca y otra.
  
- Inconstantes: son consumidores que no muestran lealtad hacia ninguna marca, normalmente son consumidores desleal *propenso a las ofertas*, es decir, adquieren las marcas que están en oferta o propenso a la variedad de adquirir algo diferente cada vez.” (Philip Kotler ,1996, pag. 276-277)

Se debe tener claro que aparentemente se tiene patrones de compra de lealtad a la marca pero podría reflejar hábito, indiferencia, bajo precio, un costo alto al cambiar de marca o falta de disponibilidad de otras marcas. La empresa debe analizar lo que hay atrás de los patrones observados de compra.

**1.1.9. Estrategias de posicionamiento.-** Es posible diferenciarse de la competencia, ya sea por la empresa o la marca que ella conlleva. Con la estrategia de posicionamiento, los servicios que se prestarán es más factible lograr que el cliente meta se vuelva leal a la marca.

**1.1.9.1 Producto diferenciado.-** Las empresas deben tener claro que lo que se ofrece al mercado al cual se dirige es un **producto diferenciado**, como dijo Dermot Dunphy, director ejecutivo de Sealed Air Corporation “ Es posible diferenciar cualquier producto y servicio” , toda empresa debe elegir con cuidado y cautela de que manera se distinguirá de la competencia, existen ciertas formas de diferenciación que pueden seguir algunas empresas , pero esto no significa que sean las únicas que se puedan seguir.

- Importante: La diferencia incluye un beneficio altamente valorado por una cantidad apreciable de clientes.
- Distintiva: Nadie mas debe ofrecer esa diferenciación , o bien la empresa debe ofrecerla en forma mas distintiva
- Superior: La diferencia es superior a otras maneras de alcanzar las mismas ventajas.
- Comunicable: Es posible comunicarla a los compradores y estos pueden captarla.
- Exclusiva: la competencia no puede imitarla fácilmente.

- Costeable: el comprador puede pagar la nueva diferencia.
- Rentable: la empresa descubrirá que es rentable introducir la diferencia (Kotler Philip, 1996.pag. 306)

**1.1.9.2 Marketing mix.-** Para lograr establecer claramente los objetivos en el mercado meta se debe esclarecer las variables del marketing mix las cuales son:

- a. Producto → Necesidades y deseos de los clientes
- b. Packaging → Envase o caja
- c. Precio → Costo para el consumidor
- d. Plaza → Conveniencia
- e. Promoción → Comunicación.
- f. Publicidad → Comunicar

Aquellos que sean capaces de satisfacer las necesidades de los consumidores en forma económica, conveniente y mediante una comunicación efectiva serán empresas de éxito.

**1.1.10. Objetivos.-** Otro punto clave para analizar son los objetivos los cuales son una situación deseada de la empresa que desea lograr en el mercado, las estrategias son métodos o acciones que se utilizaran para alcanzar los objetivos previstos en términos generales y las tácticas son más específicas, ya que es la forma como se realizaran las estrategias. Existe una importante pregunta que debe contestar toda empresa que quiere conquistar el mercado.

**OBJETIVO** → ¿Qué queremos alcanzar?

**ESTRATEGIA** → ¿Cómo vamos a realizar el trabajo?  
En términos generales

**TACTICAS** → ¿Cómo vamos a realizar el trabajo?  
En términos específicos

Entre las estrategias que se pueden hacer son:

- **Marketing directos** a través de publicidad por e-mail a los clientes
  
- **Publicidad** como se hablo anteriormente es una táctica del marketing mix la cual es una actividad de comunicación masiva cuyo objetivo es persuadir, convencer o seducir al público hacia un determinado consumo de un bien, servicio o idea. Esto se logra utilizando diferentes canales de los medios de comunicación para llegar al mercado deseado, teniendo en cuenta que si es un producto que se encuentra en el ciclo de introducción o crecimiento se debe realizar una publicidad emocional, pero si se encuentra en el ciclo de madurez se debe realizar una publicidad racional. Se debe tomar en cuenta a que segmento de mercado se va a enfocar, a que medios se debe dirigir ya sea radio, televisión, prensa, publicidad visual, publicidad masiva, etc.

“Esta comprobado científicamente, que el proceso de ventas no es mas que un proceso de comunicación visual, ya que la vista representa el 80 % de la percepción humana, el oído implica el 10 % y el resto de los sentidos tacto, olfato y gusto, el otro 10 %. Esto significa que lo visual es fundamental para vender, al igual que la participación del cliente en el proceso de compra”. (www.monografias.com)

- **Merchandising.-** es la forma de llegar directamente al cliente final sin ningún tipo de intermediario de forma constante, aunque no se encuentre presente el vendedor o este no exista.
  
- **Promociones de ventas.-** las cuales son incentivos a corto plazo para el consumidor como: cupones, premios, descuentos, etc., los cuales ayudan a que se realicen las compras, pero dichas promociones deben realizar por temporadas específicas, principalmente cuando el mercado se encuentra con poco movimiento en compras.
  
- **Packaging o packages.-** son todos los envases, etiquetados o envoltorios de los productos que se comercializan, se considera uno de los elementos principales para colocar en un nivel u otro un producto, a través de la imagen y calidad que se transmite de el.

**1.1.11. Ventas personales.-** Como anteriormente se habló que el personal es la carta de presentación de la empresa hacia el cliente, por esta razón las ventas personales son de suma importancia ya que ellos son quienes forman la relación formal con los clientes. Pero existe una gran controversia entre

los conceptos que se debe tener de un buen vendedor, ya que se cree que un buen vendedor es quien mas vende y habla; pero en muchos casos los mejores vendedores son quienes en ciertos momentos dejan a un lado el dinero y se colocan a escuchar al clientes para comprender sus necesidades y preferencias.

El proceso de la venta personal como se explica en el gráfico 6 es una serie lógica de cuatro pasos lo cual se espera que esto conlleve al cliente a realizar la compra y posteriormente el seguimiento para garantizar su plena satisfacción.

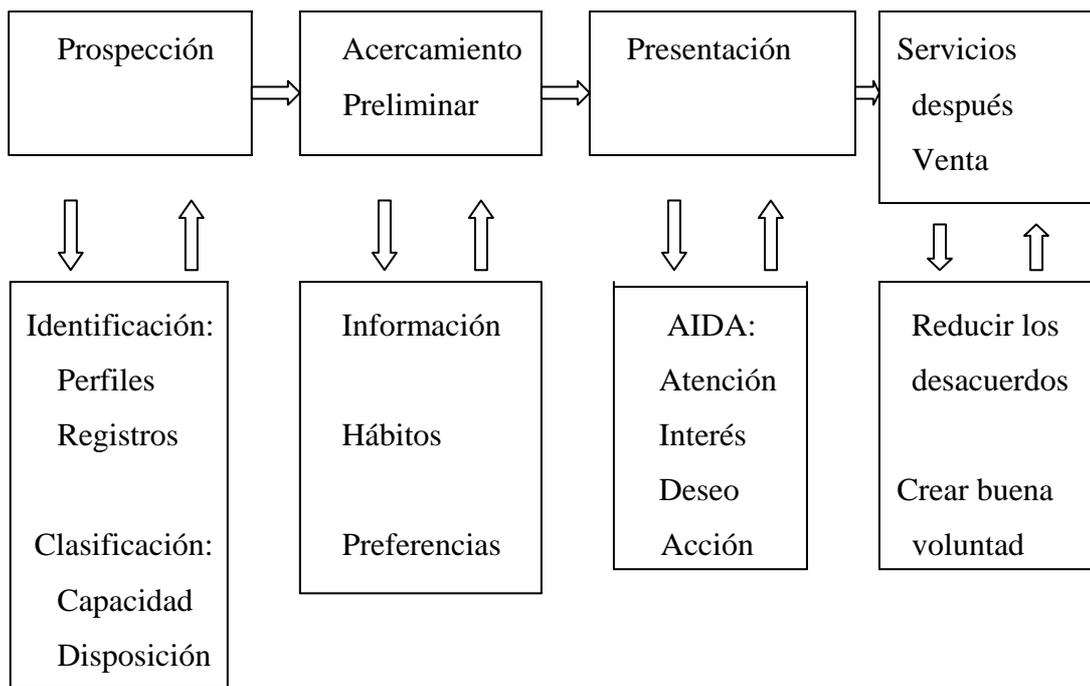


Gráfico 6

Fuente: William J. Stanton, 1995, pag.619

La prospección este es el primer paso del proceso de la venta personal, es identificar primero a los compradores potenciales y luego en clasificarlos, saber si tiene poder de compra. Para el acercamiento preliminar es investigar que productos están utilizando los prospectos y sus reacciones ante ellos.

En la presentación es captar la atención del prospecto, esto será a través de AIDA lo cual se compone de las iniciales de atención, interés, deseo y acción. En primer lugar en la venta, hay que llamar la atención, después despertar el interés por la oferta, seguidamente despertar el deseo de adquisición y, finalmente, exhortar a la acción, es decir, la compra. Y por último el servicio después de la venta es crear una buena voluntad con el consumidor para tener ventas futuras.

## 1.2. MARCO TEORICO DE INVESTIGACION DE MERCADO

La investigación de mercado es una parte esencial del plan de marketing el cual es un método para recopilar, analizar e informar. El objetivo es obtener datos importantes sobre el mercado y la competencia, los cuales servirán de guía para la toma de decisiones futuras de la compañía. Se debe tomar en cuenta que este tipo de investigación no solamente se la debe realizar en el momento que se inicie un nuevo negocio; sino convertirse en una actividad continua de la empresa.

La investigación de mercado se utiliza para tomar decisiones sobre la introducción de un producto o servicio en el mercado, los canales de distribución más apropiados para el producto o realizar los cambios en las estrategias de promoción y publicidad. Se debe tomar en cuenta que esto puede reflejar los cambios de comportamiento del consumidor, en los hábitos de compra y saber la opinión que el tenga.

Para este tipo de investigación se involucra varios instrumentos para analizar al consumidor como por ejemplo: encuestas, estudios estadísticos, observación, entrevista y grupos focales.

- **La Encuesta:** Es un cuestionario con preguntas el cual va dirigido a la muestra del grupo objetivo para sacar conclusiones sobre la población. Es preferible hacer preguntas cerradas ya que son más fáciles para tabular. Las primeras preguntas deben ser sencillas, siempre debe preguntarse de lo general o lo específico y debe ser claro.
  
- **La Entrevista:** Se la debe hacer a personas claves los cuales proporcionen información importante ya sea para el producto o el servicio.
  
- **La Observación :** Sirve para observar el comportamiento del mercado y se pueden sacar conclusiones
  
- **Grupo Focal:** Es muy parecido a la entrevista, pero este es grupal y no personal, este debe estar entre 10 a 12 personas con similares características. Pero se debe tener claro que se necesita a un moderador.

Para lograr la información para la investigación es a través de tanto de fuentes primarias como secundarias. Las fuentes primarias son aquellas que intervienen por información de la empresa y las fuentes secundarias provienen de organismos ajenos a la empresa como publicaciones del periódico, del gobierno, etc. En la encuesta se debe definir la muestra, y la forma es sustituir el universo que se quiere estudiar por una muestra que represente esto. Si la muestra es bien elegida y es suficientemente extensa, será representativa y se debe definir el método que se va usar.

Los resultados de la investigación de mercado se deben presentar la información con claridad a las personas indicadas de manera oportuna, la exposición gráfica de los hallazgos es una de las formas más poderosas para comunicar el informe de la investigación.

### 1.3. MARCO TEORICO DEL SISTEMA DE FRENOS

Un vehículo en marcha puede considerarse como un sistema de transformación permanente de energía. En el motor tienen lugar dos transformaciones: energía química en energía térmica (combustión del petróleo) y luego la conversión de una parte de dicha energía térmica en energía mecánica (compresión, expansión de los gases de combustión y movimiento de los pistones). Al frenar, la energía cinética del vehículo se transforma totalmente en energía térmica en la interfaz entre las pastillas y los discos.

En los últimos tiempos el sector automotriz ha tenido un cambio notable en su tecnología, lo cual ha generado nuevos y mejores sistemas con gran durabilidad, generando el control de las diversas energías que influyen al momento de realizar el frenado que es uno de los de mayor rotación en lo que es repuesto de vehículos. Todo producto no es eterno y tiene un tiempo de vida, el cual posteriormente debe ser sustituido por uno nuevo; ya sea por el uso o el desgaste que tenga el mismo.

Una parte fundamental para entender el contexto de este negocio es conocer las partes que pertenecen a este sistema el cual tiene dos modelos básicos: el freno de tambor y el freno de disco, para entender sus diferencias es necesario conocer primero sus partes para así ver las ventajas y características que los dos poseen.

**1.3.1 Freno de tambor.-**Dentro de lo que concierne a los frenos de tambor, estos son muy similares en función pero en forma tienen ciertas características que le distinguen con respecto al más moderno que es el de disco de freno. A continuación distinguiremos ciertos componentes.

**1. Zapata.-** es el material de fricción similar a la pastilla de freno el cual esta sujeta a diferencia de la pastilla con remaches y no pega, ya que como es mucho más grande pero no más eficiente, existe la posibilidad que se despegue.

**2. Plato y tambor.-** son dos metales forjados el uno en forma de plato y el otro mas cóncavo que se adhieren entre si para formar una caparazón que contiene a las zapatas y las sostiene en su posición junto con los resortes, regulaciones y cilindro de frenos.

**3. Cilindro de frenos.-** es un aparato metálico, el cual tiene forma cilíndrica que por el un extremo esta conectado con la cañería hidráulica y del otro extremo tiene un pistón diminuto que empuja a la regulación para empujar la zapata contra la pastilla.

**4. Regulaciones y resortes.-** Son piezas metálicas que su función es la de empujar y halar a la zapata contra el tambor para que esta a su vez ejerza fricción contra el tambor. La regulación se la puede aumentar o aminorar de tamaño dependiendo de lo que se necesite para que la zapata se encuentre en la posición indicada.

Cave recalcar que si los accesorios de fijación o los antirruídos están desenroscados, faltan o están dañados, la sustitución es necesaria.

**1.3.2 Frenos de disco.-** Dentro del freno de disco existen cuatro partes básicas que son:

**1. Los discos de frenos.-** Es un disco metálico de diámetro inferior a la rueda el cual gira a la misma velocidad de esta y se encuentra conectada al automóvil por medio de las puntas de los ejes.

**2. Pastillas de frenos.-** Es una pieza de material concebido para rozar contra la pista del disco con objeto de transformar la energía mecánica en energía térmica. Su particularidad consiste en el hecho de que la superficie de roce es plana. Las pastillas se componen de numerosas capas paralelas realizadas en varios materiales: material de fricción, soporte o platina, pega, antirruidos o shines.

**3. Las mordazas.** -Es una estructura metálica con una cavidad hueca donde sostiene al pistón o pistones y a las pastillas y va sobre el disco pero sin tocarlo. Se coloca una pastilla en cada lado, fijando con la ayuda de un elemento metálico que sobrepasa el disco. Existen dos tipos básicos:

- **La mordaza fija:** Va fijada rígidamente al eje. Esta pinza va dotada por lo menos de dos pistones contrapuestos, alimentados por el mismo circuito hidráulico. Al ponerlos bajo presión, los dos pistones avanzan hacia el disco cuando la primera pastilla entra en contacto, esta se para luego toca a la segunda pastilla entrar en contacto y solo entonces aumentan las fuerzas de apriete. En realidad estos desplazamientos son mínimos, del orden de algunas décimas de segundo.

- **Mordaza flotante:** funcionan como una mordaza, es decir cuando uno de sus lados se apoya contra el disco, por reacción el lado opuesto automáticamente entra en contacto con la otra cara. Pero eso supone que la pinza pueda desplazarse para centrarse en el plano de simetría del disco.

Algunas mordazas llevan dos pistones, colocados en el mismo lado. Durante la aplicación de la presión, el pistón avanza hasta que la pastilla entra en contacto con el disco, entonces la presión se aplica al fondo de la cavidad que contiene el pistón, haciendo que retroceda toda la pinza, que es precisamente deslizante. Cuando la segunda pastilla entra en contacto con el disco, comienza el apriete. (Jean Paul Pompon, MANUAL DEL DISCO DE FRENO, Edición CEAC, 1998, pag. 22)

**4. Líquido de frenos:** Es un líquido viscoso que sirve como lubricante hidráulico que pasa a través de las cañerías metálicas, llega hasta el cilindro y lo empuja, ayudando a suavizar la fuerza necesaria para ejercer fricción sobre las pastillas. El líquido de frenos tiene que cumplir con un cierto número de requisitos:

- Ha de poseer un alto punto de ebullición para permanecer en estado líquido incluso en condiciones para el límite de frenado.
- Ha de tener una baja viscosidad incluso a la temperatura que se acercan al punto de congelación, que no ha de ser superior a -40 grados centígrados.

- Ha de ser un lubricante para que no se agarroten los elementos que están en movimiento( bombin del freno y pistones)
  
- Ha de ser estable químicamente y no agresivo respecto a los componentes del circuito de freno par evitar fenómenos de corrosión.
  
- Ha de ser inerte respecto a los productos de goma que constituyen los forros y no ha de comportarse como un disolvente

Tras el cambio de líquido de frenos no olvidar purgar el circuito, porque en esta ocasión las burbujas de aire podrían impedir llegar a altas presiones. (Jean Paul Pompon, MANUAL DEL DISCO DE FRENO,, 1998, pag. 91).

**1.3.3. Clases de pastillas de frenos.-** Ahora dentro de lo que mas corresponde estudiar debido al giro de este negocio, son las pastillas ya que este producto tiene varias calidades sin mencionar los innumerables ítems entre cada marca de carro que hay en el mercado. Existen 5 clases de pastillas de frenos en el mercado las cuales son: orgánicas, metálicas, semi-metálicas, carbón y cerámicas:

- **Pastillas de frenos de carbón:** que sería un cuarto grupo, que quede claro que no son esas pastillas de alta competición. A mi percepción estas pastillas de frenos tienen un frenado aceptable pero ensucian el disco de frenos y son de poca duración además contienen asbesto lo que en muchos países esta prohibido porque genera cáncer.

- **Pastillas de frenos orgánicas:** son libres de asbesto, tienen un buen coeficiente de fricción en un uso moderado de los frenos, funcionan bien a bajas temperaturas y son silenciosas; pero ante un uso intenso no son tan duraderas ya que se desgastan rápidamente, se fatigan, se oxidan y se despegan con facilidad, además que ensucian los discos de frenos.
  
- **Pastillas de frenos semi-metálicas:** Material de fricción cuyos componentes metálicos, en forma de polvo tienen la misión de estabilizar el coeficiente de fricción a altas temperaturas. Son unas buenas pastillas en durabilidad incluso con un uso intenso. Conforme aumentamos el componente metálico mejoran las propiedades a altas. Tienen un buen agarre pero si son de mala calidad pueden rayar el disco o cristalizarlo, pero no ensucian el disco de frenos. La diferencia que tiene que estas tienen menos metal, son libres de asbesto.
  
- **Pastillas de frenos metálicas:** La base de metal sintetizado, para un uso de calle estas pastillas están hechas con latón, bronce o cobre o una mezcla de éstos y si el uso es más intenso las pastillas deberían usar hierro e incluso se les puede añadir polvo de cerámica para alcanzar temperaturas mayores. Frenan bien, tienen un mayor agarre a las anteriores, pero si son de mala calidad pueden rayar el disco o cristalizarlo e inclusive trizarlo. Por lo tanto hay que adquirir las de mejor calidad para evitar problemas.

- **Pastillas de frenos de cerámica:** Las ventajas de este nuevo sistema radican en su capacidad de respuesta sobre pavimento húmedo o seco, la estabilidad en la frenada, el menor peso del conjunto y la larga vida de los discos. La eficiencia en el frenado, va acompañada de una gran tecnología detrás de todo esto, ya que esta basada en tecnología aeroespacial utilizada en los transbordadores espaciales que sirven como protección tanto calorífica como de fricción. Son las más costosas pero las de mejor calidad, son libres de asbesto.

“El promedio de vida de unas pastillas de frenos en un automóvil es de 20.000 Km. Pueden presentarse otras situaciones que requieren casi siempre la sustitución. Se trata de anomalías que exigen un análisis más profundo de su causa. Pero si sucede esto es necesario controlar periódicamente las pastillas, como mínimo cada 10.000 Km.”. (Jean Paul Pompon, MANUAL DEL DISCO DE FRENO, pag 78)

Con los antecedentes anteriormente expuestos el parque automotriz ecuatoriano ha comenzado su auge después de la dolarización. Según Jean Paul Pompon, autor del libro Manual del Disco de Frenos, uno de los principales elementos de recambio en un automóvil son las pastillas de frenos que en promedio tienen una duración de 20.000 Km.

La duración de las pastillas de frenos en países como Estados Unidos y el Continente Europeo su vida útil es de 20.000 Km. Pero si hablamos de países de América Latina como Ecuador por la sinuosidad de las vías el promedio de duración es de 15.000 Km. Esto representa en un carro que no

sea de herramienta de trabajo se cambiaran de 1 a 2 veces al año, mientras que si lo es el cambio puede fluctuar entre 4 ó 5 veces al año. Por tanto este producto es de gran demanda, lo cual hace atractiva para la importación de estos productos de fricción.

#### **1.3.4. Organismos y normativas de regulación y control en el área de frenos.**

En el mundo existen varias entidades y gremios de fabricantes que se autorregulan tanto en calidad, diseño y precio; las cuales se verán a continuación:

**1.3.4.1.- Normativa europea:** la normativa concerniente a la construcción automovilística y en especial a la de los frenos, ante todo, se ha preparado en el ámbito de las Naciones Unidas, en Ginebra y posteriormente en el de la Unión Europea, en Bruselas. El nombre de la principal norma europea en fricción es la SAE 90.

El objetivo de estas normativas es donde: el primero concierne a la seguridad, mientras que el segundo, es el más importante ya que tiene por objeto ofrecer la libre circulación de las mercancías en el ámbito de la UE. Efectivamente, cuando un producto se ha homologado según la normativa europea, ningún de los países signatarios puede hacer más estrictos sus propios reglamentos para oponerse a su venta y su uso. Existen dos tipos de controles que han de efectuarse y las prestaciones mínimas a respetar para todos los tipos de vehículos, los cuales son:

- **Controles tipo 0:** se mide el espacio de frenado con los frenos en frío y una velocidad inicial que va desde 30% al 80% de la velocidad máxima del vehículo. Esta prueba se realiza tanto en el embrague accionado como sin accionar.
  
- **Controles tipo 1:** es una prueba en caliente que se efectúa después de 15 frenados efectuados cada 45 segundos y a partir del 80% de la velocidad máxima. (. (Jean Paul Pompon, MANUAL DEL DISCO DE FRENO, Edición CEAC, 1998,pag. 35)

**1.3.4.2. ISO 9000 y ISO 14000 STANDARDS.-** Son normas mundiales de control existe en más de 161 países y están siendo implementadas en más de 887.770 organizaciones. ISO 9000 se ha convertido en una referencia en los requerimientos de calidad de un negocio como en las entregas de los productos .ISO 14000 es la que ayuda en los procesos de conservación ambiental como en el aprovechamiento y disminución de contaminantes que en este tipo de producto son bastante dañinos para el ambiente. El gráfico 7 que a continuación se verán, son los logos de los ISOS que deberían tener las empresas que fabrican este tipo de productos.



Gráfico 7

**1.3.4.3. THE FRICTION MATERIALS STANDARDS INSTITUTE (FMSI):** Fue fundado en 1948 como una asociación de participantes en el negocio de fricción, su objetivo es:

Desarrollar, mantener y promulgar el uso por sus miembros, estandarizando numéricamente y sistemáticamente diversos productos de fricción para los sistemas de frenos, de embrague, zapatas y todo lo que tenga que ver con fricción. Diseminar a sus miembros tecnología, conocimiento, ingeniería, datos estadísticos y otros relevantes conocimientos para el gremio. Su logo está representado en el gráfico 8.



Gráfico 8

**1.3.4.4. THE BRAKE MANUFACTURERS COUNCIL:** Fue establecido en 1973, se dedica a precautelar y mantener para el mutuo beneficio de todos sus miembros; continua comunicación con los entes regulatorios locales de agencias o en si autoridades que con leyes o regulaciones podrían afectar a estos productos. Su logo está representado en el gráfico 9.



Gráfico 9

## CAPITULO II

### HISTORIA DEL PRODUCTO Y DE LA EMPRESA

Importadora Flores & Toro S.A. nace en el mes de enero del año de 1998, como proveedora de repuestos H&T en la cual se unen la experiencia y el capital de los señores Luís Hernández Altamirano y Medardo Toro Romero para formar una empresa que distribuya repuestos automotrices para toda clase de vehículo.

En un inicio se compraba localmente y se vendía con un margen pequeño de ganancia, los costos de operación eran muy altos a lo que se tuvo que buscar una alternativa que permita mejorar la rentabilidad y que el gasto generado justifique el monto de la inversión realizada; es para el mes de marzo de 1999, se contrata los servicios profesionales de un Administrador de empresas para que determine la rentabiliza del negocio y realice proyecciones de precios para los productos a importarse.

Una vez determinada la factibilidad de realizar importaciones se finiquitan los acuerdos con US RUBBER INTERNATIONAL INC, quien es el representante de ABS FRICTION CORP para América Latina, con quien por la relación de muchos años con el señor Jorge Wolhgemuth acuerda dar la distribución exclusiva de la marca Friction Tech y Rotex a Medardo Toro y sus socios.

La naciente empresa necesitaba de capital para poder operar y afrontar la responsabilidad de representar una marca tan importante en el país, y es así que se decide abrir la empresa a nuevos socios, el Arq. Virgilio Flores Vallejo y la Sra. Mercedes Flores Aguirre, deciden invertir en la empresa, no si antes solicitar que se formalice la sociedad y en la primera reunión formal realizada por los socios de la

naciente empresa se decide constituir una Compañía Limitada cuya razón social será IMPORTADORA FLORES Y TORO CIA LTDA, o IFT como se lo conoce , la cual nace legalmente el 05 de agosto de 1999.

Socios fundadores:

- MEDARDO TORO ROMERO
- MERCEDES FLORES AGUIRRE
- VIRGILIO FLORES VALLEJO
- TOMY WOLGEMUTH
- LUIS HERNANDEZ ALTAMIRANO

En el año 2000, la empresa empieza a ganar presencia en el mercado y se incursiona con nuevos productos y se alía a REPUESTOS COLOMBIANOS S.A. quien es el fabricante de pastillas de freno “DURABLE”, pastillas de freno sin platina y bloques de freno para camiones, siendo productos afines a los que se venían comercializando y considerando el bajo costo del producto y los acuerdos internacionales en comercio exterior con Colombia.

Se convierte en un producto que nos permite competir en mercado que ya daba muestras de la crisis que se venía más adelante, pues en este año se producen macro devaluaciones del sucre y crea un ambiente de inestabilidad en el país, y más aún económicamente ya que la empresa vende en sucre y paga en dólares, la empresa decide bajar su ritmo de crecimiento y trabajar con proyecciones de precio de venta basados en los posibles peores escenarios en que se podía ya la tan anunciada dolarización se podría dar. Pese a la crisis la empresa logra mantener su capital intacto y entregar una pequeña utilidad a sus socios.

El año 2001, año de la crisis financiera del país, la dolarización con el congelamiento de depósitos, caída del gobierno de turno, precios de los productos dolarizados y con una hiperinflación ocasiona que las empresas vivan días difíciles,

pero Flores & Toro arma un plan estratégico para enfrentar esta crisis, se alía con varias empresas nacionales y busca productos mas económicos en el mercado internacional, sella un acuerdo con EMUCOL de Colombia de representación de varios productos y se inicia la importación de : ROTULAS TNK, CABLES NAVCAR, GUARDAPOLVOS HERNOL, MANGURAS DE FRENO FLEXICAR, DISCOS Y TAMBORES DE FRENO MECANIZAMOS, que conjuntamente con los productos que ya se distribuía anteriormente le dan a la empresa el sustento para poder seguir su camino de crecimiento.

En la parte del patrimonio uno de sus socios el señor Tomy Wolgemuth tiene que emigrar al Perú y decide ceder sus participaciones a sus socios, aprovechando esta circunstancia la empresa decide realizar un aumento de capital y como requerimiento de la Super Intendencia de Compañías dolarizar el patrimonio y todas las cuentas de la empresa.

#### Socios Activos

➤ MEDARDO TORO	—————→	40.88%
➤ MERCEDES FLORES	—————→	40.88%
➤ VIRGILIO FLORES	—————→	16.12%
➤ LUIS HERNANDEZ	—————→	2.12%

El año 2002, lo peor de la crisis parecía haber pasado, pero el cierre de muchas empresas, la crisis fiscal, genera un gran índice de desempleo, crisis social, aumenta la delincuencia y toma gran impulso la migración de compatriotas hacia el exterior. La inestabilidad política, la crisis financiera y todos los fenómenos sociales y económicos hacen más dura la labor de mantener una empresa, pero Importadora Flores & Toro decide seguir trabajando, toma medidas para reducir la estructura de la empresa, se deshace de activos improductivos y reestructura sus políticas, para poder enfrentar la crisis del país, obteniendo el objetivo principal que es mantenerse en el mercado y ocupar el espacio que la competencia abandono por los antecedentes ya mencionados.

Dentro de las estrategias que la empresa realizó estaba la fundación de una empresa de distribución al por menor, denominándola DIPARFREN CIA LTDA. de la cual es accionista mayoritaria.

El año 2003, comienza la etapa de consolidación de Flores & Toro, se decide dejar de manejar los productos que se importaban de EMMUCOL, por la falta de seriedad de parte de este proveedor, ya que luego de haber introducido sus productos en nuestro mercado, decide comercializar directamente a nuestros clientes, acto por demás desleal y fuera de toda norma ética. Luego de un análisis minucioso de la situación se realiza un análisis foda de la empresa y nuestra mayor fortaleza en lo referente a los productos que manejamos esta en las pastillas de freno, producto de consumo masivo en lo referente a los vehículos que circulan en el país. El año 2003 termina con algunos altibajos pero las expectativas de crecimiento han aumentado.

En lo referente a cambios en el patrimonio, uno de los socios mayoritarios Medardo Toro, decide derrumbar sus negocios y luego de una larga negociación cede sus participaciones al Arq. Virgilio Flores y a la Señora Mercedes Flores.

#### Socios Activos

➤ Mercedes Flores	————→	61.32%
➤ Virgilio Flores	————→	36.56%
➤ Luís Hernández	————→	2.12%

El año 2004 ,la empresa comienza una nueva etapa, se han depurado los direccionamientos y las estrategias, se han planteado objetivos a corto y largo plazo, una de ellos es buscar productos que nos ayuden a ganar una mayor presencia en el mercado, que cumplan normas de calidad internacional y que nos den la solidez y confianza a nivel nacional, este objetivo se materializado a

mediados del año 2004, cuando luego varios contactos con FRITEC de México, Mercedes Flores viaja a este país para conocer la fábrica y viabilizar el posible cierre de acuerdo con esta importante empresa.

El viaje tubo un buen presagio y es así que recibimos la visita del director general de esta empresa y se llegó a obtener la representación y distribución de los productos que fábrica esta empresa. Con FRITEC empieza una nueva etapa y muchas de las expectativas de ese año se van cumpliendo, la empresa ha crecido, se ha ganado el respeto y la admiración de sus clientes; y existe gran entusiasmo y compromiso en el personal, los socios deciden apostar todos los esfuerzos a la nueva marca.

El año 2005, Flores & Toro se convierte poco a poco es líder en el Mercado, y ha desplazado a muchos de sus competidores, quines enfrentan la calidad de nuestros productos con precios muy bajos, algo difícil de enfrentar pero que nos ayuda a mejorar nuestros sistemas de atención al cliente y buscar alternativas que ofrecerle al mismo, una de las debilidades de nuestro producto económico es la falta de diversidad, por lo que a través de FRITEC en México, nos aliamos a EFASA, quien nos provee de pastillas de freno a bajo costo y con un alto índice de calidad. Para esta época nuestros productos tienen gran demanda en el mercado y son identificados por su gran calidad y variedad sin olvidar el precio

**ROTEX:** LA CALIDAD ESTA EN EL ORIGEN DE LA MATERIA PRIMA.

**FRITEC:** LIDER EN DURACION Y CALIDAD.

**ITALBRAKE:** MÁS DURACION MÁS CALIDAD A BAJO PRECIO.

**DURABLE:** CON EL MEJOR PRECIO DEL MERCADO.

En el año 2006, la empresa está consolidada, tiene un sin número de fortalezas y muchas oportunidades, es hora de consolidar las marcas y la imagen de la empresa en forma definitiva, el crecimiento esperado se cumple satisfactoriamente, Italbrake se convierte en la mejor alternativa para un mercado que prima la calidad antes que el precio, sin abandonar nuestro principio básico de que la vida de los usuarios de nuestros productos esta por encima de cualquier ganancia, se consolida como una de las mejores pastillas de freno en el mercado lo que nos da un crecimiento acelerado en ventas, esto genera mayores obligaciones para con nuestros consumidores y el año 2007 se vislumbra con muy buenas expectativas.

Uno de los problemas a los que la empresa se ha visto sujeta es la falta de colaboración de uno de sus socios y la estructura cerrada que tiene al ser una COMPAÑÍA LIMITADA, con el afán de dar mayor agilidad a los trámites y permitir la inclusión de nuevos socios o darnos apertura al mercado de acciones, se cambia de denominación social a SOCIEDAD ANONIMA, manteniéndose el capital como anteriormente estaba distribuido.

## CAPITULO III

### ANALISIS DEL ENTORNO

#### 3.1 ENTORNO INTERNO

##### **3.1.1 Visión**

La visión que la empresa tiene es la siguiente:

Para el año 2010 convertir en la empresa líder en importación y comercialización a nivel nacional de repuestos de vehículos, especializados en la línea de pastillas de frenos. Brindando un servicio único hacia nuestros clientes, para cubrir sus expectativas y necesidades.

##### **3.1.2 Misión**

La misión que la empresa tiene es la siguiente:

Nuestra responsabilidad es garantizar la seguridad del cliente y su familia al conducir su vehículo, por lo que importamos y comercializar productos de marcas con calidad. Además brindar un excelente servicio y asesoría.

Buscamos brindar estabilidad, desarrollo y crecimiento a nuestro equipo humano.

### 3.1.3 Marketing mix

Después de mantener una reunión con el Gerente Financiero de la empresa, el Lic. Iván Toledo, dio como resultado que el marketing mix de la empresa fue el siguiente:

**3.1.3.1 Producto:** La distribución al por mayor de pastillas de frenos en el Ecuador, las cuales son:

- ROTEX GOLD.- Es una pastilla canadiense, semi-metálica, su calidad es superior tanto por su materia prima como por su fuerza de fricción.
- FRITEC.- Es una pastilla mexicana, metálica, su calidad es muy buena por su materia prima y por su fuerza de fricción.
- RECO.- Es de nacionalidad colombiana, semi- metálica, su calidad es un poco menor al resto.
- ITALBRAKE.- Es de nacionalidad Mexicana, semi- metálica, su calidad es superior a Reco y tiene una buena fuerza de fricción.
- CERAMICOOOL Y SPECIFIC.- Estas dos pastillas son de la nueva tecnología en frenos, son de cerámica por ende su calidad y fuerza de fricción es superior a Rotex Gold, por hay en todos los ítems que existen las otras marcas, son para carros específicos.

Fritec envía catálogos de pastillas de frenos, posee el código FMSI y el dibujo de cada una, esto se le entrega a cada cliente nuevo y es totalmente gratis.

**3.1.3.2 Plaza:** La empresa distribuye sus productos tanto a la Sierra como a la Costa del país. En la actualidad poseen 650 clientes a nivel nacional de los cuales 390 son de Quito representando el 60%. Entre ellos se encuentran locales de repuestos, concesionarios, talleres grandes y talleres especializados en frenos. Al mercado al cual no se dirige la empresa es a las mecánicas, ya que ellos son los principales clientes de los locales de repuestos y al consumidor final.

**3.1.3.3 Precio:** Los precios de las pastillas de frenos dependen de la marca tanto por su calidad y por modelo de ítem. En el cuadro 1 se colocaron 12 ejemplos de marcas de vehículos con un modelo incluyendo el código FMSI con el precio respectivo para tener una clara visión de los precios.

#### ANALISIS DE PRECIO DE IFT

Marca de vehículo	Modelo	Código FMSI	ROTEX (\$)	FRITEC (\$)	RECO (\$)	ITALBRAKE (\$)
Chevrolet	Luv 2.2	D363	16,97	14,87	9,81	9,22
Daewoo	Racer	D378	12,48	11,97	8,03	8,05
Fiat	Uno	D147	18,67			12,42
Ford	Explorer	D652	18,72	16,8	14,84	14,84
Hyundai	Accent	D440	14,85	11,97	10,01	9,92
Kia	Carens	D889	21,62	19,99		16,23
Mazda	B2000	D320	14,8	11,99	9,04	9,04
Mitsubishi	Montero	D349	17,37	14,89	12,04	10,57
Nissan	Sentra	D510	15,68	11,2	11,8	9,03
Renault	Clio	702	16,99	14,9		15,84
Toyota	Hilux	D438	18,99	14,51	12,16	10,99
Volkswagen	Gol	D350	18,42	13,55	13,16	11,47

Cuadro 1

No todas las marcas de pastillas de frenos, poseen los ítems para el parque automotor ecuatoriano. Los precios de las pastillas de frenos de cerámica se expondrán en el cuadro 2, tomando como referencia que son de mejor calidad, última tecnología y por ende sus precios son más

altos. La importadora distribuye tanto Ceramicool y Specific, estas pastillas por su costo no se importan muchos ítems; sino tan solo para carros costosos.

### ANALISIS DE PRECIO DE IFT

Marca de vehículo	Modelo	Código FMSI	CERAMICOOL (\$)	SPECIFIC (\$)
Nissan	Murano	D969	29,99	
Mazda	3	D1044		27,04
Chevrolet	Silverado	D1092		36,15
Chevrolet	DMAX	D1039	49,42	

Cuadro 2

**3.1.3.4. Promoción y comunicación:** Algunas ideas que tenían se quedaron en el papel y no se las puso en práctica.

**3.1.3.5. Publicidad:** Los proveedores de cada marca envían gratuitamente afiches técnicos de cada marca la cual era entregada a los clientes, lo que ayudo que las marcas sean reconocidas por los minoristas en el mercado de repuestos.

Además se entregan afiches técnicos de una hoja cada cuatro o seis meses aproximadamente a los clientes.

## 3.2 MACRO ENTORNO

### 3.2.1 Entorno cultural

El entorno cultural del Distrito Metropolitano de Quito refiriéndose al mercado automotriz ha crecido notoriamente en los últimos años, los vehículos nuevos son enviados a los concesionario para no perder la garantía, aproximadamente después de un año de la compra los conductores comienzan a dirigirse a su mecánico de confianza y colocan generalmente repuestos genéricos en sus vehículos, ya que las originales son más costosas.

El sector Norte y Valles de Quito, el cliente busca la calidad de los productos antes que el precio. En esta zona los conductores son más concientes del cuidado que se debe tener y constantemente realizan chequeos oportunos en el sistema de frenos por lo menos dos veces al año por prevención.

El sector Sur de Quito predomina el precio antes que la calidad., suelen remachar las pastillas de frenos viejas para evitar la compra de nuevas o han llegado al punto de colocar pastillas viejas de medio uso para usarlas sin ningún tipo de control ; lo cual a influido para el incremento de accidentes de tránsito .

### 3.2.2 Entorno demográfico

Tomando como base los datos de la población desde el año 2001 que da el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el Ecuador tiene 12.156.608 habitantes, 2.388.817 habitantes tiene la Provincia de Pichincha dentro de la cual la ciudad de Quito posee 2.078.271 habitantes representando el 87% de la provincia.

El parque automotriz del Ecuador es de 1.500.000 vehículos aproximadamente, 50% representa la Provincia de Pichincha con 750.000 vehículos aproximadamente, lo que quiere decir, que por cada dos habitantes uno posee vehículo.

Dentro de la provincia de Pichincha, el Distrito Metropolitano de Quito tiene la mayor tasa de vehículos tanto antiguos como nuevos a comparación del resto de provincias del país, pero esto a provocado mayor contaminación, uso del espacio público y congestión por citar los más evidentes; vale señalar que este crecimiento ocurre fundamentalmente en las categorías de vehículos para uso particular liviano.

El requisito para poder manejar un vehículo se debe ser mayor de 18 años sea hombre o mujer y tener Licencia de Conducir. Las familias ecuatorianas en promedio son de 4 integrantes y se encuentra en un nivel socio económico medio, medio alto y alto en el cual pueden adquirir un vehículo. Existe un promedio de que por familia obtenga uno o dos vehículos de uso de la madre y del padre. Cuando se encuentra en un mejor nivel económico cada integrante de la familia tanto padres como hijos mayores de 18 años poseen su propio vehículo.

### 3.2.3 Entorno legal

#### **REVISION TECNICA VEHICULAR (RTV)**

Un aspecto legal de importancia el cual es necesario para la matriculación de los vehículos del Distrito Metropolitano de Quito según la Ley de Tránsito del Art. 19, es la Revisión Técnica Vehicular (RTV), la cual tiene como objetivo primordial garantizar las condiciones de seguridad de los automóviles basadas en los criterios de fabricación de los mismos y comprobar que cumplen con la norma técnica.

Entre los principales aspectos que se toman para el control de los automóviles es para: reducir la falla mecánica, mejorar la seguridad vial, mejorar la capacidad de operación del automóvil y reducir las emisiones contaminantes. El mismo tiene un costo de \$ 19.90 para carros livianos, según las nuevas modificaciones. Se debe realizar cuatro tipos de pruebas a los vehículos.

- Alineación
- Prueba de suspensión
- Prueba de frenado
- Verificación de luces
- Contaminación

El período de revisión para los vehículos tanto nuevos como antiguos serán una vez al año, pero si el vehículo es de uso intensivo se lo hará dos veces al año. Para vehículos de uso intensivo (públicos), la convocatoria será realizada por la EMSAT. Después de realizar las pruebas, se clasifican los defectos según el nivel de peligrosidad que demostraran los vehículos, los cuales son:

- **“Defectos moderados (Tipo 1):** Son aquellos defectos que una vez detectados en el vehículo automotor, deberá subsanar el propietario del vehículo no estando obligado a volver a la estación de RTV para la verificación de las correcciones.
- **Defectos graves (Tipo 2):** Son aquellos defectos que detectados en el vehículo automotor, deberán subsanarse en el menor tiempo posible. Pudiendo ser ascendidos a peligrosos en el siguiente período de revisión, por la unidad de fiscalización de la Corporación.
- **Defectos peligrosos (Tipo 3):** Son aquellos defectos muy graves que se hubieren detectado en un vehículo automotor y que implican un peligro inminente para la seguridad del vehículo, la de otros vehículos, de sus ocupantes o de los demás usuarios de la vía pública, lo que genera la obligación de llevar nuevamente el vehículo a la estación de RTV para comprobar que el defecto ha sido corregido. ([www.corpaire.org/](http://www.corpaire.org/))

### 3.2.4 Entorno tecnológico

Las pastillas de frenos fueron evolucionando con el tiempo, al comienzo eran de Carbón pero al ver que no frenaban bien, ensuciaban el disco de frenos y tenían asbesto que era una de los principales causas de cáncer en el cuerpo humano, decidieron crear las pastillas de frenos Orgánicas, lo primordial es que son libres de asbesto, pero tenían un problema su desgaste es tan rápido, se oxidan y se despegan con facilidad

Al encontrar tantos problemas crearon las pastillas de frenos Metálicas son buenas sus compuestos ayudan a tener mayor agarre que las anteriores, pero si son de mala calidad pueden rayar el disco de freno y cristalizarlo o puede trizarlo. Al ver que este era el camino decidieron crear un tipo de pastilla de

frenos Semi- Metálica, su misión es ser durable incluso con un uso intenso, no ensucian el disco de frenos, libres de asbesto y poseen menos metal que las pastillas de frenos Metálicas, pero si son de mala calidad puede producir la ruptura del disco de frenos igual que las anteriores.

El mundo ha ido evolucionando y por ende la fabricación de pastillas de frenos, al darse cuenta que la base para el auto es el sistema de frenos y por ende la misma debe poseer los mejores compuestos químicos para el control de la fricción para la seguridad de los conductores y sus pasajeros se crearon las pastillas de frenos de Cerámica.

En el siglo XX hubo una serie de progresos para los automóviles los cuales han sido notables, los principales puntos que se han tomado para este progreso ha sido la seguridad, y esto produjo que la gente se siente más garantizada en el momento de la compra de un vehículo. Muchas piezas deberán ser sustituidas por desgaste tomando en cuenta que la función de estas piezas es rozarse una contra otra y deben ser revisadas por especialistas en esta rama.

Las pastillas de frenos es el sistema de mayor seguridad e importancia de un vehículo, su función es desacelerar el giro del neumático para detenerlo. Al darse cuenta de este factor tan importante los especialistas en la fabricación de frenos dedican mucho tiempo al adelanto tecnológico en el tema del sistema de frenos, el cual debe ser cada día más seguro y práctico.

Los principales innovadores del sistema de frenos es la marca Porsche AG, los cuales se han mantenido al día en el diseño de nuevas versiones de frenos para sus autos y por ende ellos fueron los pioneros en el diseño de las pastillas de freno de cerámica, los fabricantes a nivel mundial esta tomando en cuenta la elaboración de este nueva material para el sistema de frenado.

Las ventajas de este nuevo sistema radican en su capacidad de respuesta sobre pavimentos húmedos o secos, la estabilidad en la frenada, el menor peso del conjunto y la larga vida de los discos. La eficiencia en el frenado, según los técnicos de Porsche, no podrá aprovecharse al máximo hasta tanto no se disponga de compuestos de caucho adecuados en los neumáticos y de un sistema ABS desarrollado específicamente para este tipo de discos. “Los técnicos auguran un promisorio futuro para los frenos de cerámica, ya que pueden montarse en el sistema actual, sustituyendo los discos y las pastillas de freno, sin que sea necesario cambiar los pistones, el mecanismo de servo u otros componentes del equipo de frenos.” (<http://www.motorawards.com>)

Este sistema fue aceptado por la Normativa Europea, dos de los proveedores de la empresa los fabrican, los cuales son: Fritec y Rotex.

Ceramicool es la pastilla de frenos de cerámica de Rotex y Specific es de Fritec, los cuales están siendo distribuidos en el Ecuador por la Importadora Flores & Toro S.A., pero este tipo de frenos al comprender que sus características tanto de calidad y seguridad son superiores, el precio por ende es superior a las otras.

Por dicha razón los concesionarios “Automotores y Anexos” o talleres grandes “Ambacar”, han decidido trabajar con la empresa para que los provee de pastillas de frenos de cerámica, ya que las mismas poseen garantía y el frenado es excelente. Muchos de ellos han decidido colocar estas pastillas antes que las originales de los vehículos de los cuales ellos poseen la representación.

### 3.2.5 Entorno Económico

A partir de los años 70, las adquisiciones internacionales del Ecuador se han mantenido en continuo crecimiento, solo en 1999 se registró una caída de \$2.558 millones ya que luego de la adopción de la dolarización esta cobró fuerza. Según datos del Banco Central, entre 2000 y 2003 las importaciones se incrementaron casi en un 50% pues pasaron de los \$3017 millones a los \$6700 millones. (<http://www.hoy.com.ec>)

Las importaciones han tenido un crecimiento rápido, representan cuatro veces más, mientras que las exportaciones tan solo tres veces respecto al año 2000. Esto se da por el lento crecimiento que hay las exportaciones con respecto a la importaciones, ya que entre uno de los productos con mayor importación son los combustibles y lubricantes. “Lo cual es incomprensible en un país petrolero “; sostiene el ex ministro de Comercio Exterior Manuel Chiriboga, quien explica que este rubro representó en 2006 el 20.5% de las importaciones totales y mientras que en 2000 representó un 6%, tomando en cuenta que los dos principales ingresos importantes para nuestro país en primer lugar es el petróleo, seguido por las remesas de los emigrantes; siendo esto muy importante para el mercado automotriz ecuatoriano.

Los migrantes fueron la clave para el crecimiento del parque automotriz, los concesionarios han puesto mucho fuerza en este nicho dándoles mayores planes de financiamiento y promociones.

La industria automotriz en el Ecuador se encuentra en crecimiento alcanzando en el 2006 una comercialización de 84.507 unidades, mientras que en el 2005 con 80.410 unidades lo cual demostró un crecimiento entre un año al otro del 5%, el cual se observara en el cuadro 3.

<b>AÑO</b>	<b>UNIDADES VENDIDAS EN CARROS</b>
2002	69.372
2003 (11% BAJÓ)	55.456
2004	59.151
2005	80.410
2006	84.507

Cuadro 3

Fuente: <http://www.acelerando.com.ec>

En el 2007, las previsiones son optimistas, se espera que para este nuevo año se viva un ambiente de normalidad y no hayan más sorpresas políticas las cuales influyan en al economía del país.

En estos últimos años el parque automotriz ha sufrido grandes cambios como se explicó en el cuadro anterior, además existe una gran variedad de nuevas marcas y modelos de vehículos. Al inicio del 2006, las previsiones eran bastante conservadoras por algunos factores como la campaña electoral y el Mundial de Alemania, que en la práctica no incidieron.

Además de tomar en cuenta las unidades vendidas desde el año 2002 cuando fue el auge del crecimiento del parque automotriz después de tres años de la dolarización, se debe esclarecer las preferencias que tiene la población ecuatoriana por cierto tipo de vehículos, continuación se lo puede observar en el cuadro 4.

<b>TIPO</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Automóviles	29 296	26 559	28 470	41 685	42 710
Camionetas	16 102	13 471	14.198	17 734	18 940
Todo terreno	12 910	8 651	10 009	12 647	15 376
Vans	2 664	2 534	2.372	2 054	1 555
Camiones y buses	8 399	4 226	4 098	6 280	5 916
Otros	1	15	4	10	10
<b>Total</b>	<b>69 372</b>	<b>55 456</b>	<b>59 151</b>	<b>80 410</b>	<b>84 507</b>

Cuadro 4

Fuente <http://www.acelerando.com.ec>

El año 2006 los automóviles representaron el 50.54%, las camionetas (pick-up) el 22.41%, todo terreno (sport utility vehicle) el 18.19 %. Estos tres tipos de vehículos son los que se han mantenido en crecimiento en el año 2006. Mientras que los buses y camiones tuvieron una baja lo cual representó un 7%, las vans el 1.84%.

Para el 2007 se tienen buenas proyecciones en el mercado tanto por la oferta y las facilidades de pago que se les ofrecerá a los usuarios. Esto da como marco referencial que la comercialización de pastillas de frenos esta en su auge, ya que mientras mas automóviles, camionetas, todo terreno haya en el mercado, mayores serán las ventas.

Según el Ing. Juan Pablo Toledo del Servicio de Rentas Internas, el parque automotriz del Ecuador consta de más de 1.500.000 vehículos, están distribuidos de la siguiente manera: Pichincha representa el 50% de los vehículos, Guayas el 22%, Azuay el 7%, en Tungurahua 7%, Imbabura el 4%, Manabí el 2% y en el resto del país se distribuye el 8%.

La dolarización fue un punto a favor para el crecimiento de las ventas de vehículos según Nicanor Calisto, presidente de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (Aeade) "El elevado componente de tasas de interés y la devaluación del sucre hacían que pocos se atrevieran a comprar un auto porque no sabía cuánto terminaría pagando". En el mercado ecuatoriano la compañía GM (Generals Motors) con su marca Chevrolet tiene la mayor participación en el mercado, con un 45,5%, sus ventas en el 2005 fueron 32.032 vehículos a nivel nacional y se espera que este año la cantidad se mantenga. (<http://www.hoy.com.ec>)

Entre los modelos más vendidos son: el Corsa Evolution, Gran Vitara y la camioneta Luv Dmax. Ricardo Jaramillo del departamento de mercadeo, atribuye el éxito de la marca Chevrolet : “Somos la empresa que más puntos de venta tiene a nivel nacional, además tenemos la mayor cantidad de talleres”.

Toyota también tiene gran aceptación en el mercado nacional y sus modelos más vendidos son el Corolla y Prado. Todos sus carros son importados y los concesionarios también ofrecen buenos planes de financiamiento. Hyundai también goza de buena aceptación del consumidor: Accent, Excel, Santa Fe y Getz son los que más demanda han tenido en los últimos años. Dentro del mercado de autos de lujo, la marca BMW tiene el 33% de participación con este nicho específico.

El sector automotriz es una de las industrias más importantes a nivel mundial, según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) para el Ecuador este sector es importante, “en el año 2004 generó aproximadamente 77 mil fuentes de empleo directas e indirectas, lo cual representa alrededor del 1.6% de la Población Económicamente Activa (PEA) y 7.7% del empleo formal del país. Este número de fuentes de empleo corresponde principalmente a la actividad de comercialización de vehículos. Así mismo es uno de los mayores contribuyentes a los ingresos estatales a través del pago de aranceles, Impuesto a la Renta, al Valor Agregado, a los Consumos Especiales y por matriculación de vehículos”.(<http://www.picaval.com.ec>).

### 3.3 MICRO ENTORNO

#### 3.3.1 Competencia

La competencia en el mercado de repuestos de vehículos es fuerte, específicamente del mercado de pastillas de frenos es competitivo tanto por precio y calidad, existen una gran diversidad de marcas y nacionalidades.

En primer lugar se realizó un análisis de los principales distribuidores de las marcas que se encuentran en el mercado ecuatoriano, pero no todos ellos tienen la representación única de la marca que distribuyen como se observa en el cuadro 5. Además cada pastilla de freno fue analizada por su nacionalidad y ubicación por ciudad de las oficinas de los distribuidores.

#### ANALISIS DE LA COMPETENCIA

<b>Marca de pastillas de frenos</b>	<b>Nacionalidad</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Ubicación por ciudad</b>
Raybestos	Canadiense	Servi Freno	Quito
		Freno Seguro	Quito
Ferodo	Alemana/ Brasilera	Ninalba	Quito
Sangsin	Coreana	Infrisa	Quito
		Bolaños	Quito
		Mundo Automotriz Oña	Quito
Fraslee	Brasilera	L. Henriquez	Quito
		Servi freno	Quito
		Freno Seguro	Guayaquil
Novex	Colombiana	Servi Freno	Quito
Bosch	Colombiana Alemana	Tecnova	Quito
Liton	Argentina	1800 Partes	Guayaquil
Yamamoto	Coreana	1800 Partes	Guayaquil

Cuadro 5

Al no tener la representación única del producto, es difícil dar la garantía del mismo, ya que puede ser que el cliente este comprando la misma marca a otro proveedor y esto puede provocar un problema en el momento de alguna queja que tengan. Cada marca de las pastillas de frenos que se tomó como referencia para este análisis, dio como resultado que existe una gran diferencia en los precios de la competencia por una razón, la calidad del producto.

Algunas de las empresas distribuidoras mayoristas de repuestos de vehículos no son especializadas en pastillas de frenos, ya que ellos comercializan todo tipo de repuestos y por ende poseen pocos ítems de este productos para la gran diversidad de modelos existente en el parque automotriz del Ecuador.

Mientras que las empresas que se especializan en la comercialización al por mayor de pastillas de frenos, son aquellas que tienen la mayor diversidad de ítems para los modelos de vehículos en el Ecuador, se debe lograr ser el pionero en traer las nuevas pastillas de frenos de carros nuevos que salen en el mercado para estar un paso adelante de la competencia.

Pero esto no significa que las empresas posean siempre todos los ítems para el parque automotriz, ya que los proveedores de cada importador de repuestos pueden fabricar cualquier pastilla de frenos, enviándoles la muestra de la pastilla de freno que desean que les fabriquen, pero cada una de ellas tienen un precio diferente y en muchos casos por cada marca de pastillas el precio es más alto o bajo, se debe analizar si el mercado esta dispuesto a pagar cierta cantidad de dinero para una pastilla de frenos para un modelo específico de vehículo y si es así, inmediatamente se realiza el pedido de la muestra que se envió.

El análisis de precios dependiendo de la competencia se tomó como referencia doce marcas de vehículos que se comercializan en el Ecuador y de las mismas se sacó un modelo como referencia incluyendo el código FMSI ( The Friction Materials Standards Institute) se lo representa en el cuadro 6 , algunas marcas de la competencia no tienen precio porque no tienen todos los ítems.

Raybestos y Ferodo, son pastillas de frenos de alta calidad y por ende los precios son altos como Rotex Gold y Fritec; mientras que Sangsin y Fraslee su calidad es buena, su precio se encuentra en el promedio y es comparada con Italbrake. La calidad de las otras pastillas de frenos son inferiores, no se pueden comprar con los productos que la empresa comercializa, la política principal de la empresa es que sus productos sean de calidad.

### **3.3.2 Mercado/ demanda**

La industria automotriz es uno de los aspectos más importantes a nivel mundial, es esencial para la economía y genera empleo directo e indirecto.

El mercado automotor mundial hace algunos años atrás estaba liderado por Europa y América, pero con el transcurso de los años las cosas cambiaron, ya que los costos de mano de obra fueron incrementando y se buscó nuevas estrategias para seguir siendo competitivos, por esta razón muchas empresas han trasladado sus fabricas al continente Asiático.

China es uno de los países con mayor número de habitantes, esto ha producido una gran ventaja competitiva por su mano de obra tan barata. Gracias a esto “Han duplicado su producción automotriz en 3 años, 2001 a

\$2.3 millones de unidades a cinco millones en 2004. Incluso al 2005 la producción china supera a la producción alemana” (<http://www.picaval.com.ec>).

El crecimiento de la producción ha significado que al 2004 casi 4 de cada 10 automóviles fabricados en el mundo, tuvo como origen el 37% hecho en dicho continente, tomando como referencia que antes este mercado era dominado por Europa y América. Pero el mercado latinoamericano no se queda atrás, ya que es muy representativo tanto por Brasil, Argentina, Venezuela, Colombia entre otros.

El crecimiento del parque automotor del Ecuador comenzó después de la crisis bancaria de 1999, de la misma manera crece el mercado de repuestos de vehículos el cual se ha vuelto un negocio excelente, mueve más de \$ 500 millones aproximadamente . Según cifras del Banco Central del Ecuador, entre enero y noviembre del 2006, los principales proveedores de repuestos automotrices para el Ecuador son Japón, Colombia, Brasil, Estados Unidos, Bélgica y China.

Las ventas de repuestos en Ecuador tienen un gran auge pero el mercado se encuentra dividido por dos preferencias. En primer lugar es la calidad por su excelente materia prima, fricción y por mayor seguridad.

En segundo lugar esta el precio pero como se conoce en nuestro medio “lo barato sale caro”, aquí existe menor calidad en la materia prima, menor capacidad de fricción, menor durabilidad y un alto riesgo en la seguridad. Algunos productos que van dirigidos a estas preferencias son de contrabando y están causando grandes problemas al país como a los importadores de repuestos, lo cual ha producido pérdidas.

Según General Motors el 40% es facturado por firmas automotrices, el 15% es de repuestos genérico o alternativo y el 45% es ilegal (alternas, originales y falsificados). Para los repuestos de las firmas automotrices los repuestos alternos se han convertido en una competencia fuerte pero legal, los repuestos que vienen de origen de contrabando son competencia ilegal, no pagan impuestos, muchas veces se vende en el mercado hasta un 30% al 50% menos del costo real.

Al no tener leyes fuertes en contra del contrabando, el mercado y el país peligran fuertemente por las pérdidas millonarias que ha producido principalmente en el área de repuestos automotrices. Existen pastillas de frenos tan económicas que es difícil competir por precio en un mercado tan competitivo como este.

Se debe enfatizar la calidad principal que debe tener los productos la calidad, el objetivo clave para tratar de contrarrestar este mal es cambiar la cultura de los consumidores y destacar que la calidad debe prevalecer antes el precio en este tipo de productos, por la simple razón: **sirve para cuidar y proteger la vida de conductor y su familia.**

### **3.3.3. Proveedores**

El mercado de repuestos de vehículos es sumamente amplio y al especializarse en un producto determinado se debe buscar a los mejores fabricantes del producto en el mundo, para posteriormente distribuirlos en el país dando la garantía de ofrecer al mercado un producto de calidad y al mismo tiempo brinda seguridad.

Por este motivo Importadora Flores & Toro S.A. posee tres proveedores para las cuatro marcas que comercializan en el país, algunas son más costosas que otras, pero todas tienen una principal característica la **calidad**. Entre los principales requisitos que la empresa exige a sus proveedores es ser los únicos representantes de la marca en el país y además que cada marca de pastilla de frenos deben tener certificados de calidad.

### **1. ABS FRICCIÓN CORP.**

ABS FRICTION CORP. es Canadiense, es el primer proveedor de la empresa, es una de las industrias líderes en partes de frenos, comercializan dos tipos de pastillas de frenos para Ecuador: Rotex Gold y Ceramicool.

ABS comenzó su producción en Octubre de 1996, generalmente producen por encima de 1000 aplicaciones para los clientes de más de 25 países diferentes, ha recibido reconocimientos por su alta calidad en gestión como: Notario Traders Awards en 1998 y 1999, ABS obtuvo:

- En el 2000, ISO 9001
- En el 2004, ISO 14001
- OHSAS 18001 lo cual significa que pertenece al FMSI
- Y pertenece The Brake Manufacturers Council.

Como se comentó al inicio ABS posee tanto el ISO 9001, 14001 los cuales son normas mundiales de control existentes en más de 161 países y están

siendo implementadas en más 887.770 organizaciones. Esto ayuda tanto para la conservación ambiental y requerimientos de calidad.

## **2. REPUESTOS COLOMBIANOS S.A.( RECO)**

REPUESTOS COLOMBIANOS S.A. es el segundo proveedor de la empresa la cual se fundó en 1956, en Bogotá- Colombia, el propósito de esta empresa es fabricar y comercializar materiales para el sector automotriz como por ejemplo: bandas, bloques y pastillas de frenos. Exportan a mercados como: Venezuela, Panamá, Honduras, Ecuador, Costa Rica, El Salvador, Perú, Guatemala y Estados Unidos

El 6 de Diciembre de 2006, cumplió 50 años de permanencia en el mercado y fortalece su imagen sólida. RECO S.A. es comprometido a la satisfacción integral de las necesidades de los clientes, mediante el desarrollo permanente del personal y la optimización de los procesos de la organización, garantizando la calidad de los productos, servicios, buscando una mayor rentabilidad y participación en el mercado, en el gráfico 10 se encuentran los certificados de calidad.



Gráfico 10

La pastilla de freno DURABLE es semi –metálica, el gráfico 11 se mostrara la caja con su producto.



Gráfico 11

Constantemente se encuentran innovándose en cada pastillas de frenos que sale al mercado, además cuentan con un laboratorio especializado el cual permite realizar pruebas acorde con las exigencias de las Normas Internacionales para la fabricación de elementos de fricción de frenos vehiculares.

### **3. FRITEC**

Es el tercer proveedor, es de nacionalidad Mexicana, exportan a 25 países a nivel mundial se comercializan al Ecuador dos pastillas de frenos: Fritec y Specific.

Poseen su propio laboratorio lo cual representa su gran fortaleza para el desarrollo de la tecnología de materiales de fricción y ayuda para el control de calidad de los materiales en el proceso de producción. Poseen un aparato asombroso para hacer las pruebas de frenado que es **El Dinamómetro Link modelo 1900**, esto ayuda a aparentar un frenado de un vehículo pequeño, permitiendo simular cualquier frenado en recorridos con subidas, bajadas, en diferentes climas, temperatura, humedad y polvo.

Este aparato es único en Latino América y esta totalmente computarizado, por esa razón puede realizar una infinidad de pruebas ajustándose a los requerimientos internacionales o de acuerdo a requerimientos particulares de pruebas para la empresa. La valoración de las pruebas son en 18 a 24 horas,

pero sino se lo hace con este aparato se tardaría tres meses en pruebas de campo. Fritec se lo representa en el gráfico 12 y tiene ciertas características como:

- Es silenciosa.
- Por su mejor costo-beneficio.
- Duración promedio de 35.000 Km.
- Es metálica.
- Catálogo Fritec al 100%, para todas las marcas y modelos.

La otra pastilla que comercializan es la Specific la cual es cerámica (gráfico 12), además tiene las siguientes características:

- Solución a problemas de frenado.
- Garantía total en frenadas de pánico.
- Alto confort y sensibilidad en el pedal de freno.
- Para autos familiares y deportivos.
- No ensucia el disco de frenos.
- No suena debido a la gran calidad en materia prima.



Gráfico 12

#### **4. EFASA S.A.**

Es la nueva pastilla de frenos que Importadora Flores & Toro S.A. su nombre es ITALBRAKE, se comercializa en el mercado ecuatoriano desde aproximadamente un año y medio atrás. Es una pastilla de frenos de nacionalidad mexicana y pertenece al holding de empresas de Fritec ya que fue adquirida por esta un par de años atrás a una empresa de origen alemán

que era su competencia, relativamente es nueva, pero con excelente tecnología lo cual cautivo a cierto segmento del mercado mexicano, siendo una gran ventaja competitiva, la similitud de esta con nuestro mercado tanto en el parque automotriz como en el precio, por tal razón en el Ecuador es en el primer país al cual exportan esta marca.

#### **3.3.4. Sustitutos**

Dentro de lo que se considera como sustituto de las pastillas de freno están los segmentos. Estos son básicamente materiales de fricción los cuales se los pega en la platina con goma y remaches como clavos que se incrustan tanto en el material de fricción como en la platina.

Pero a pesar de eso no existe una garantía en el uso de este tipo de producto, porque existe una gran incidencia en el porcentaje de accidentes por esta razón; ya que si son mal remachados pueden partirse o despegarse lo cual sería fatal para el conductor.

Pero como el mercado ecuatoriano todavía existen lugares que remachan pastillas de frenos, especialmente en la Zona Sur de la ciudad, Importadora Flores y Toro S.A. también comercializa este producto para un grupo pequeños de clientes, a través de la marca RECO.

## CAPITULO IV

### ESTUDIO DE MERCADO

#### 4.1 INVESTIGACION DE MERCADO

La investigación de mercado que se realizó para la Importadora Flores & Toro S.A. , fue dirigida al cliente directo de la empresa (minoristas de repuestos) ,situados en la Ciudad de Quito tomando como referencia tanto Norte, Sur y Valles de la ciudad.

Los encuestados fueron tanto locales de repuestos, concesionarios, talleres grandes y talleres especializados en frenos elegidos aleatoriamente. En la ciudad de Quito existen alrededor de 1000 empresas minoristas de repuestos, por esta razón la muestra es finita, ya que el universo al cual se va a dirigir la investigación es menor de 2000. El nivel de confianza que se tomó es de 90% y el 5% es el nivel de error, el resultado de la muestra fue de 214 encuestas.

##### 4.1.1 Fórmula

La fórmula de la población finita es:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{e^2} \left( \frac{u}{1 + \frac{u}{n}} \right)$$

El desarrollo de la fórmula:

La primera parte es la fórmula de la población infinita.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{e^2}$$
$$n = \frac{(1.65)^2 \times (0.5) \times (0.5)}{(0.05)^2}$$
$$n = 272$$

Posteriormente se debe sacar la población finita, la cual es a través del factor de corrección; ya que es necesario para ajustar la muestra (menos de 2000 casos)

$$N = \frac{u}{1 - \frac{u}{n}}$$

$$N = \frac{1000}{1 - \frac{1000}{272}}$$

$$N = 214 \text{ encuestas}$$

El significado de cada letra:

- **Z<sup>2</sup>** → nivel de confianza (90%)
- **p** → probabilidad de que la población tiene una característica.
- **q** → probabilidad de que la población no tenga la característica (diferencia 1-p)
- **e<sup>2</sup>** → nivel de error (5%)
- **u** → universo (1000 locales).

**Nota:** Según la información del SRI el 50% del parque automotriz se encuentra distribuido en Pichincha y el mismo valor se mantiene para el análisis de la ciudad de Quito.

#### **4.1.2 Objetivos de la investigación**

- Saber que es lo que buscan los minoristas que tenga una pastilla de frenos para que ellos la comercialicen, además
- Conocer las principales marcas de pastillas de frenos del país y la satisfacción que tienen los mismos con las marcas que venden.
- Conocer el porcentaje de mercado que trabaja con la empresa y saber como los categorizan los clientes.
- Saber las preferencias que tienen los minoristas ya sea por importar o comprar a distribuidor.

#### **4.2 MODELO DE ENCUESTA**

El modelo de encuesta que se presenta a continuación fue la que se utilizó para la investigación de mercado de la Importadora Flores & Toro S.A.

**ENCUESTA MONORISTAS DE REPUESTOS IMPORTADORA FLORES & TORO**

NOMBRE LOCAL: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE ENCUESTADO: \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_

1.- ¿Usted comercializa pastillas de frenos?

SI \_\_\_\_\_  
(CONTINUA)

NO \_\_\_\_\_  
(TERMINA)

2.- De las siguientes características que debe tener la oferta de pastillas de frenos en el mercado, califique las mismas de uno a cinco; siendo **1 con menor importancia y 5 con mayor importancia**

CALIDAD \_\_\_\_\_ PRECIO \_\_\_\_\_  
 DURABILIDAD \_\_\_\_\_  
 NACIONALIDAD \_\_\_\_\_  
 STOCK \_\_\_\_\_  
 REPRESENTANTE DE LA MARCA EN EL PAIS \_\_\_\_\_

3.- Mencione cinco marcas de pastillas de frenos que comercializa y de estas que características piensa usted que tienen (marcar una X)

MARCAS COMERCIALIZADAS	DURABILIDAD	PRECIO	CALIDAD	NACIONALIDAD	STOCK

4.- ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción de las marcas que usted mencionó, **dando 1 como menos satisfactoria y 5 muy satisfactorio?** (COLOCAR EL NÚMERO RESPECTIVO EN UN CIRCULO)

<u>MARCAS</u>	<u>CALIFICACION</u>				
_____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5

5.- ¿Usted comercializa alguna pastilla de frenos de la Importadora Flores & Toro?

SI \_\_\_\_\_  
(Pasar a la pregunta 6)

NO \_\_\_\_\_  
(Pasar a la pregunta 7)

6.- Como usted menciona que trabaja con la Importadora Flores & Toro, examine el servicio que le brinda a usted como cliente, dando una calificación de 1 muy mal desempeño y 5 excelente desempeño?

CALIDAD DEL PRODUCTO \_\_\_\_\_  
SERVICIO DIRECTO \_\_\_\_\_  
FACILIDAD DE PAGO \_\_\_\_\_  
PRECIO \_\_\_\_\_  
ENTREGA A TIEMPO \_\_\_\_\_

7.-¿ Podría mencionar ,quién es su principal proveedor de pastillas de frenos?

\_\_\_\_\_

8.- A continuación se indicaran características que tienen los proveedores de pastillas de frenos para usted. Califique de 1 a 5, siendo 1 muy mal desempeño y 5 excelente desempeño a su principal proveedor.

CALIDAD DEL PRODUCTO \_\_\_\_\_  
SERVICIO DIRECTO \_\_\_\_\_  
FACILIDAD DE PAGO \_\_\_\_\_  
PRECIO \_\_\_\_\_  
ENTREGA A TIEMPO \_\_\_\_\_

9.- ¿Usted prefiere importar directamente pastillas de frenos o comprar a un distribuidor?

IMPORTAR  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

COMPRA DISTRIBUIDOR

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACION!**

### 4.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de mercado fue dirigida al cliente directo de la importadora (minoristas) en el mes de Agosto del presente año en la ciudad de Quito, los resultados fueron analizados a cada pregunta del cuestionario y el análisis es basado en los resultados que tuvieron mayor predominancia; los resultados de las tabulaciones de las encuestas están en porcentajes como en frecuencias las cuales se encuentran en los anexos..

- Entre las características que buscan los comerciantes de pastillas de frenos se destaca:

La calidad con Mayor importancia con el 74%, Importante con el 19%, Indeciso 6% y Poco importante con el 1%.

El precio obtuvo la característica de Mayor importancia con el 58%, lo consideran Importante 29%, Indeciso el 12% y es Poco importante con el 1%.

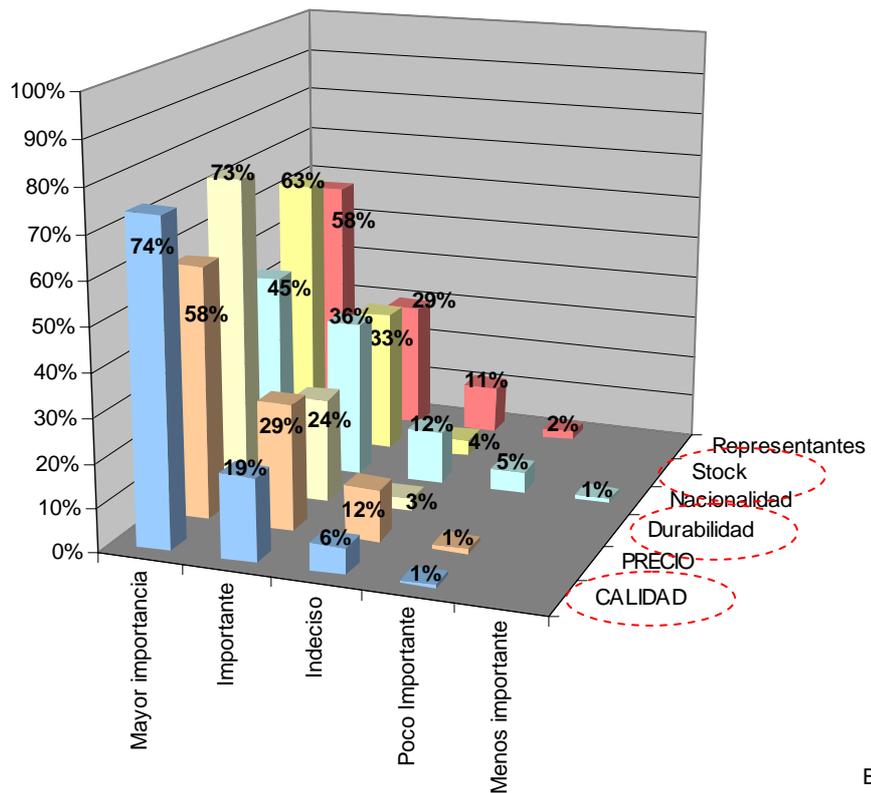
La durabilidad lo toman como Mayor importancia el 73%, Importante 24%, Indeciso 3%.

La nacionalidad tiene Mayor importancia para el 45%, Importante 36%, Indeciso 12%, Poco importante el 5% y con Menos importancia el 1%.

El Stock obtuvo como Mayor importancia 63%, Importante 33%, Indeciso el 4%.

Tener la representación de la marca tuvo Mayor importancia para el 58%, Importante el 29%, Indecisos 11% y poco importante para el 2% de los encuestados.

En conclusión lo que predomina son tres puntos: calidad, durabilidad y stock .(Gráfico 13)



Base: 214

Gráfico 13

- Las pastillas de frenos que más comercializan los encuestados, se estableció a través de un ranking de mayor a menor considerando las que fueron nombradas más de 30 veces y las que fueron menos se las unificó en un solo grupo “OTROS”. El resultado fue Italbrake 10%, Fraslee el 8%, Fritec e Infrisa el 7%, Novex 6%, Raybestos ,Rotex, Bosch, Sangsin el 5% y otros el 42%. Como se observa en el gráfico 14.

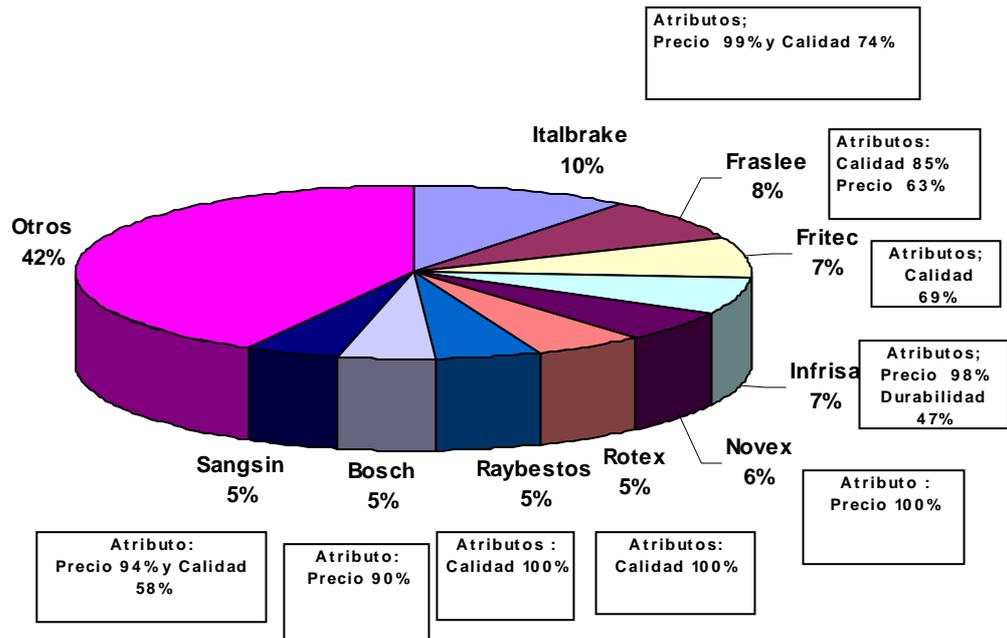


Gráfico 14

Las principales características o atributos que se destacaron con mayor porcentaje de cada una de las marcas (Gráfico 14) son los siguientes:

- Italbrake : Precio 99% y Calidad 74%
- Fraslee : Calidad 85% y Precio 63%
- Fritec : Calidad 69%
- Infrisa : Precio 98% y Durabilidad 47%
- Novex : Precio 100%
- Rotex : Calidad 100%
- Raybestos : Calidad 100%
- Bosch : Precio 90%
- Sangsin : Precio 94% y Calidad 58%

➤ La satisfacción que brindan las marcas que comercializan los encuestados se encuentran entre el nivel medio de 3 a 4 en satisfacción, seguido por el nivel mas alto de satisfacción entre la relación de calificación 4 a 5, lo cual representa que se encuentran

satisfechos y muy satisfechos con las marcas que ellos trabajan y pocos se encuentran insatisfechos con las marcas que trabajan y eso se lo puede mirar en el gráfico 15.

- Después de analizar las características que buscan en las pastillas de frenos se debía saber cuantos de los encuestados trabajan con la importadora , los resultados fueron : el 56% no trabajan con la empresa ; mientras que el 44% de ellos si lo hacen , como se representan en el gráfico 16

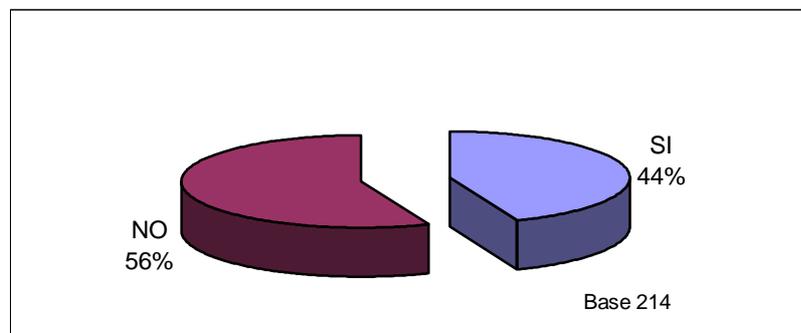


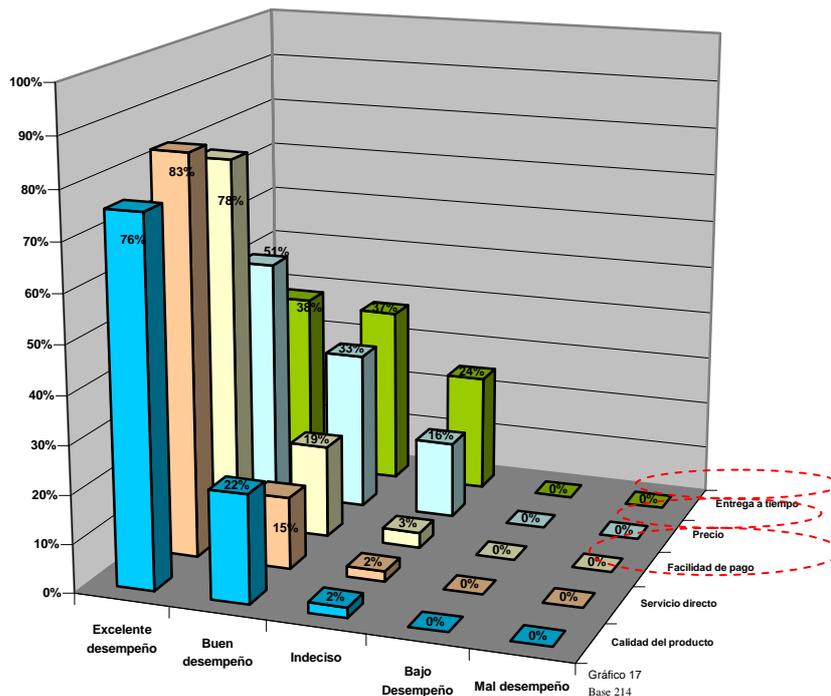
Gráfico 16

- De los clientes que trabajan con la importadora se debía conocer como califican el desempeño que la misma brinda y los resultados fueron evidentes: la calidad del producto que se destacó con excelente desempeño 76%, buen desempeño 22%, Indeciso 2%.

El Servicio directo se destaco con un excelente desempeño con el 83%, buen desempeño 15%, Indeciso 2%.

Facilidad de pago también se destaco con excelente desempeño con el 78%, buen desempeño 19% e indeciso 3%.

Precio del producto con excelente desempeño abarco el 51%, buen desempeño el 33% e indeciso el 10%; mientras que la Entrega a tiempo obtuvo como excelente desempeño el 38%, buen desempeño el 37% e indecisos el 24%, como se representa en el gráfico 17.



- Posteriormente al analizar a los 214 encuestados, expresaron que sus principales proveedores de pastillas de frenos son: IFT 25%, Servifreno 23%, Infrisa 14%, Importaciones Originales 9%, Tecnova 6% y 4% 1800 Partes. Estos son considerados los principales proveedores; mientras que las otras empresas tienen bajos porcentajes entre 1% al 3%, los cuales no son tan peligrosos, pero no significa que se los ponga de lado. Se lo encuentra representado en el gráfico 18.

- Al conocer quienes son los principales proveedores de pastillas de frenos para los minoristas, se determinó el desempeño en algunas características a cada uno de ellos, en el análisis se colocaran los que son calificados con el mayor porcentaje.

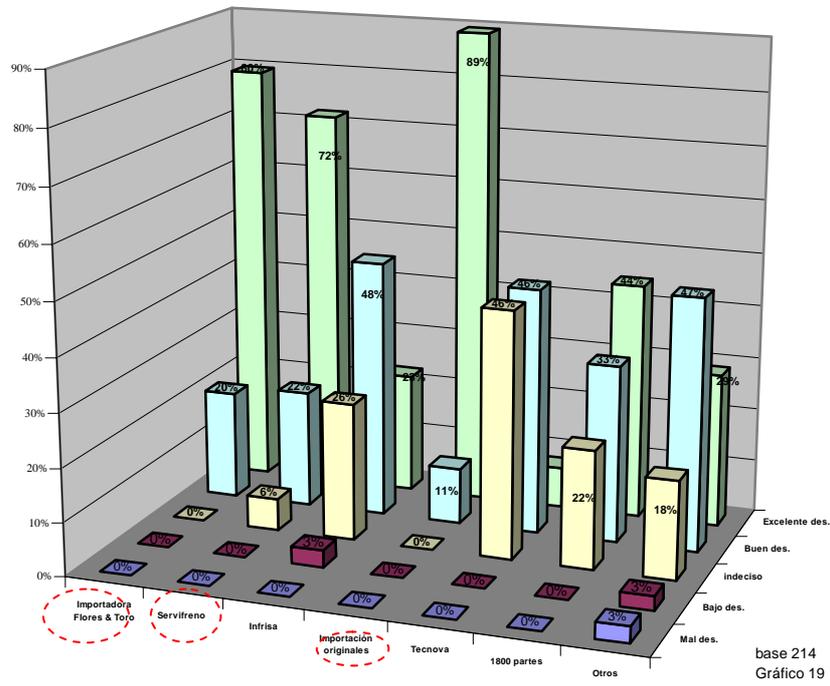
Cada cliente categorizó a su proveedor principal por la **CALIDAD DE SU PRODUCTO** los que tienen el mayor porcentaje con *excelente desempeño* son: Importaciones originales 89%, Importadora Flores & Toro el 80% y 72% representa a Servifreno., se lo figura en el gráfico 19.

Posteriormente se analizó el *excelente desempeño* en el **SERVICIO DIRECTO**, según el gráfico 20 da una idea clara del panorama que tienen los clientes de sus proveedores en este aspecto, la más alta calificación la tiene las Importaciones originales con 100%, comprendiendo que no existe ningún intermediario para ellos ya que tienen la representación de la marca que importan, 89% lo tiene 1800 Partes y el 83% Importadora Flores & Toro.

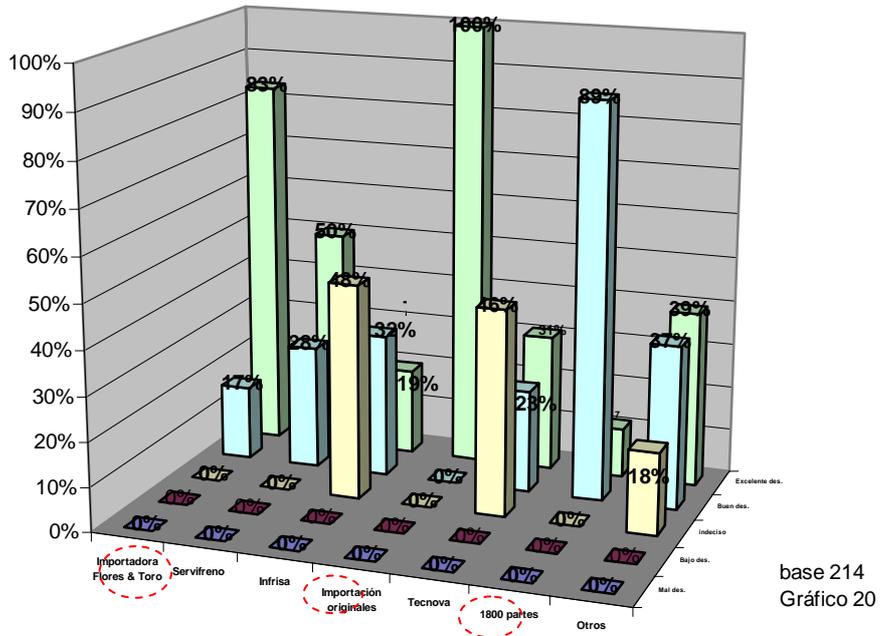
Mientras que al categorizar al proveedor por la **FACILIDAD DE PAGO** que le brinda, posee el 81% Importadora Flores & Toro y el 79% Importaciones Originales con *excelente desempeño*, como lo representa el gráfico 21.

El siguiente punto para analizar entre las características principales que debe tener un proveedor es el **PRECIO**, el cual se encuentra representado con el 78% lo obtuvo 1800 Partes ,74% las Importaciones originales, 61% Importadora Flores & Toro y Tecnova con el 54% respectivamente, como se lo representa en el gráfico 22.

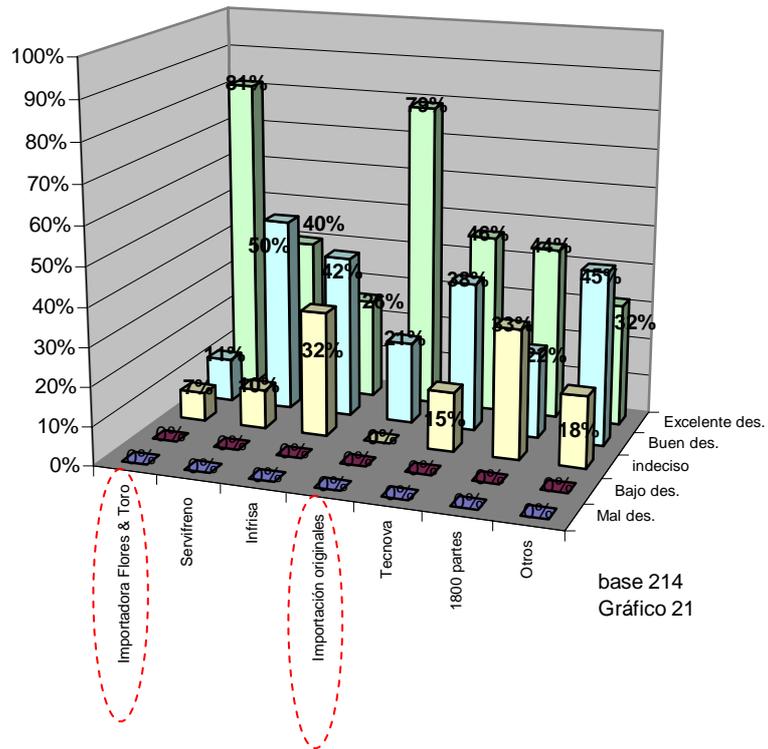
### Calidad del producto de los proveedores principales



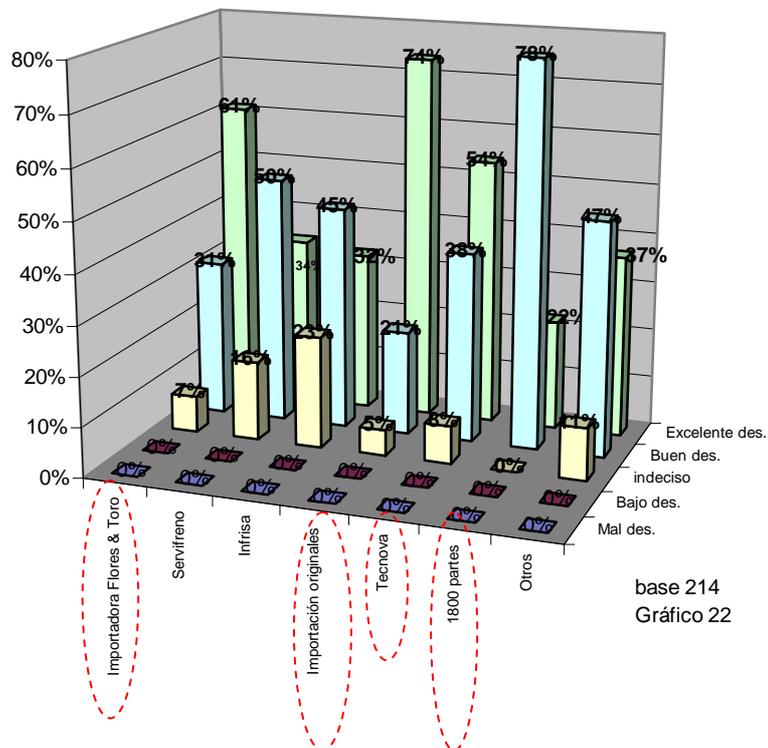
### Servicio directo de los proveedores principales



### Facilidad de pago de los proveedores principales



### Precio proveedores principales





Esto da un claro panorama de cómo va a ir la tendencia del mercado, lo que refleja el creciendo en la compra a distribuidores como lo representa el gráfico 24.

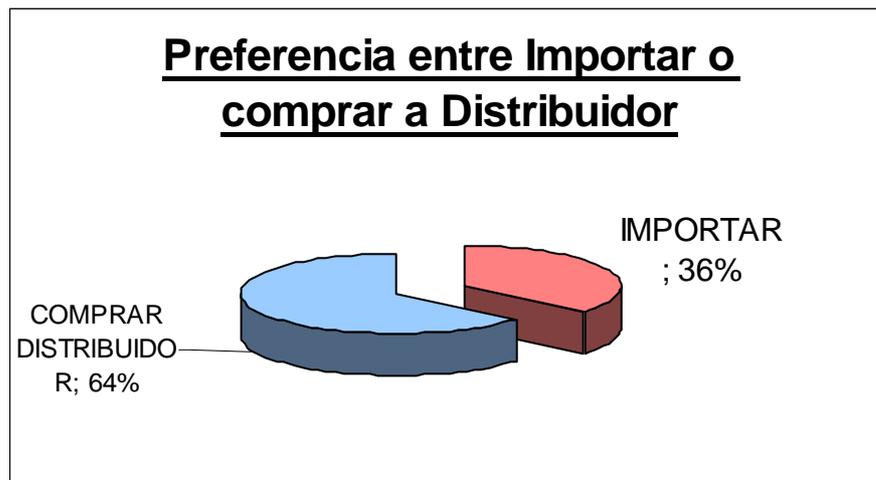


Gráfico 24

Como se explicó anteriormente, el mayor porcentaje lo tenía la compra a distribuidores, la razón por la cual los prefieren es por tres puntos claves: 40% no tienen capital, 27% por variedad de stock ya que de esta manera pueden ellos manejar varias marcas del producto y el 25% por la facilidad de pago que les brindan los distribuidores en el momento de sus compras, se encuentra expresado en el gráfico 25.

El 36% prefieren importar, las tres causas principales para esta decisión son: Garantía con el 36%, precio bajos 23% y el 22% por que tienen la representación de la marca, hablando específicamente de los concesionarios encuestados, como se observa en el gráfico 26

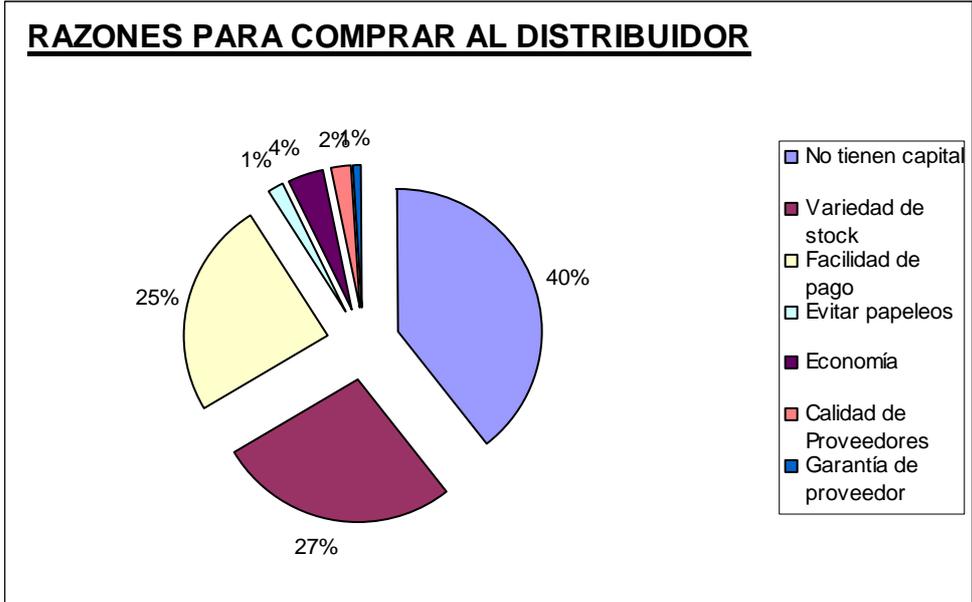


Gráfico 25



Gráfico 26

#### 4.4 FODA

El análisis FODA es una herramienta esencial para la realización de estrategias, la cual ayuda analizar claramente los puntos internos

(fortalezas y debilidades) y los externos (oportunidades y amenazas) de la empresa.

Al realizar el análisis FODA de la importadora, primeramente se observaron los resultados que resaltaron en la investigación de mercado y posteriormente se hizo una reunión con el personal de la empresa para saber como ven ellos el panorama que hoy en día vive , la critica debía ser objetiva y clara; para poder obtener excelentes resultados. Al combinar estos dos puntos, los resultados fueron los siguientes:

### **FODA**

<b><u>FORTALEZA</u></b>	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención cliente</li> <li>2. Calidad y exclusividad del producto</li> <li>3. Fidelización de los clientes</li> <li>4. RRHH calidad</li> <li>5. Imagen Corporativa</li> <li>6. Conocimiento competencia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de mercado de autos</li> <li>2. Incremento de precios de la competencia</li> <li>3. Alguna competencia no poseen representación de la marca que comercializan</li> <li>4. Baja calidad de la competencia</li> </ol>
<b><u>DEBILIDADES</u></b>	<b><u>AMENAZAS</u></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de stock</li> <li>2. Falta de capacitación técnica</li> <li>3. Deficiencia sistema de entrega</li> <li>4, Deficiencia en los procesos</li> <li>5. Deficiencia tec. Inf. Y comunicación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia agresiva y desleal</li> <li>2. Alta calidad productos competencia</li> <li>3. Iliquidez del sistema financiero</li> <li>4. Marco legal incierto y mala imagen del país</li> <li>5. Inestabilidad política y económica</li> </ol>

Cuadro 7

#### **4.4.1 Fortalezas**

Entre las principales fortalezas que tiene la importadora es tener la representación de cada marca que comercializan en el país y dar productos de calidad al mercado. Al tener un excelente grupo de trabajo, se brinda una mejor calidad en el servicio y el cliente se vuelve cada vez más fiel.

Otra fortaleza es que la imagen corporativa de la empresa sea buena y reconocida por los clientes, sin olvidar que toda empresa debe conocer a cabalidad a la competencia y estar siempre un paso delante de ellos, para no tener el problema de la miopía de la competencia.

#### **4.4.2 Debilidades**

Aunque la empresa tenga ciertas fortalezas que le brindan un gran respaldo como la calidad y representación de las marcas, se encontraron ciertas debilidades que se deben contrarrestar las cuales muchas de ellas fueron manifestadas por los clientes:

Deficiencia en la entrega de mercadería: se genera porque existe una sola persona que maneja esta área, además se desempeña en el área de ventas, situación que impide un desempeño eficiente en cualquiera de las dos áreas.

Falta de stock situación que se genera por no existir homogeneidad en los pedidos de los clientes. Deficiente estructuración de los procesos internos de la empresa.

La falta de actualización tecnológica esta provocando que la empresa se halla lenta.

El personal de la empresa no está lo suficientemente capacitado en el conocimiento de los componentes del producto que vende, esto da como consecuencia el no estar preparados para contrarrestar a la competencia o a un cliente en alguna pregunta que les realicen sobre este tema.

#### **4.4.3 Oportunidades**

La principal oportunidad que se encuentra en el mercado de repuestos es el crecimiento continuo del parque automotriz del Ecuador. Además algunas empresas de la competencia no posee la representación de las marcas que comercializan, sus productos son de baja calidad con precios altos.

#### **4.4.4. Amenazas**

La competencia como se la conoce debe ser fuerte, pero en este negocio de repuestos es sumamente agresiva y desleal. Algunas empresas que son competencia no solo brindan al público pastillas de baja calidad; sino también de alta calidad. Otra amenaza que no se puede controlar es la inestabilidad que tiene el país tanto en lo legal, financiero, política, económica y la imagen que se brinda al exterior.

## CAPITULO V

### PLAN DE MARKETING

#### 5.1. OBJETIVOS DE LAS ESTRATEGIAS

Los objetivos que se establecerán para el Plan de Marketing se los observara a continuación, los cuales son anuales, cuantitativos y cualitativos.

- Incremento en utilidades en un 78%.
- Fortalecer la Imagen Corporativa de la empresa.
- Incremento en ventas en un 37%.
- Fortalecer la fidelización de los clientes con la empresa.
- Incremento de cartera de clientes a 400.
- Mejora en la entrega oportuna de la mercadería a los clientes en un período de una semana desde el día del pedido en un 70%.
- Brindar una excelente atención a los clientes la cual debe ser personalizada por el equipo de ventas en un 85%.
- Control en la gestión de visitas que debe realizar los vendedores hacia los clientes.
- Mejora en los procesos internos incrementando tecnología de punta.

- Incremento de capacitación constante para el personal y vendedores.

## 5.2. ESTRATEGIAS

### 5.2.1 Mercado meta

El producto que la empresa comercializa en el mercado va dirigido a quienes poseen un vehiculo, pero se lo comercializa a los minoristas de repuestos que son quienes tienen un contacto directo con los consumidores finales.

Importadora Flores & Toro S.A. posee dos grandes ventajas competitivas en el mercado:

- Comercializar productos de calidad.
- Tener la representación de cada una de las marcas que comercializa.

Estas dos ventajas competitivas son la fortaleza que la empresa tiene lo cual ha permitido incrementar su staff de clientes

En la actualidad posee 321 clientes en la ciudad de Quito, los cuales están distribuidos en un 60% locales de repuestos, 25% talleres especializados en frenos, 10% concesionarios y un 5% talleres grandes.

La principal propuesta es que la empresa entre con mayor fuerza en el mercado de los concesionarios y talleres grandes de la ciudad de Quito,

hoy en día muchos concesionarios colocan pastillas de frenos de marcas genéricas en los vehículos que comercializan en el mercado ecuatoriano; lo que exigen este tipo de empresas es que los productos sean de una calidad y pasen las pruebas técnicas: no rayen el disco, no chillen. Algunos concesionarios de la Chevrolet no les interesa trabajar con productos genéricos ya que ellos mismos importan repuestos originales de las marcas que comercializan.

Como se explico antes la empresa se especializo en pastillas de freno para cada modelo de vehiculo existentes en el país, por esta razón se propone incrementar productos complementarios en el área de frenos para así expandir la variedad de productos y de esta forma lograr ser mas competitivos en un mercado tan agresivo.

Pero a quienes la empresa no dirige la venta directa de sus productos son a los mecánicos y consumidores finales. Primeramente al mecánico no se dirige ya que ellos son los principales clientes de los locales de repuestos y al vender a este segmento, cierran sus compras a los proveedores mayoristas que los vendan. Y tampoco se vende al consumidor final, porque la empresa es una importadora y vende sus productos al por mayor y no al por menor.

### **5.2.2 Posicionamiento**

Importadora Flores & Toro S.A. es una empresa mayorista de pastillas de frenos con la mayor diversidad de ítems para cada modelo de vehiculo existente en el país; la cual es sólida, seria con productos de calidad y tendiendo la representación de cada marca que comercializa, por lo cual da garantía en sus productos.

Brindando un servicio personalizado, oportuno dando soluciones rápidas a cualquier eventualidad que surja con los clientes; ya que la empresa piensa en los clientes directos e indirectos por su seguridad y la de sus familias.

### 5.2.3 Marketing Mix

Las propuestas que se darán a continuación son las siguientes entre las estrategias del marketing mix :

#### 5.2.3.1 Producto

➤ El mercado cada día se vuelve mas competitivo específicamente en el área de repuestos genéricos o alternos de vehículos, por esta razón Importadora Flores & Toro S. A. decidió especializar en un productos y lo cual le ha dado una gran fortaleza en el mercado.

Al ser las pastillas de frenos su producto estrella se propone que deben abarcar nuevas variedades de productos complementarios en el área de frenos: zapatas, discos de frenos, kits de frenos, platos y tambores, etc., como se representa en el gráfico 27.



Gráfico 27

Se debe buscar nuevos proveedores que fabriquen estos productos propuestos o averiguar si los actuales proveedores de la empresa también los fabrican, pero nunca deben perder la principal fortaleza que les ha destacado en el mercado: comercializar productos de calidad y tener la representación de la marca en el país. Además realizar una exhaustiva búsqueda por los precios para ver si pueden competir en el mercado.

- El servicio es la base fundamental para cualquier tipo de empresa el cual debe ser personalizado y periódicamente los empleados deberán estar sondeando a los clientes para satisfacer cada necesidad o solucionando cualquier eventualidad que se suscite.

Es primordial que para lograr satisfacer las necesidades de los clientes primeramente se debe tener al día la base de datos y posteriormente categorizarlos por grupos, a continuación se explicara la forma de categorizar a los clientes:

**CLIENTES TRIPLE A:** compras mensuales superiores a \$ 1.000

**CLIENTES A:** compras mensuales superiores a \$ 350 hasta \$ 999

**CLIENTES B:** compras mensuales superiores a \$ 150 hasta \$ 349

**CLIENTES C:** compras mensuales inferiores a \$ 150

Después de analizarlo dio como resultado que existe en la ciudad de Quito:

**CLIENTES TRIPLE A:** son 3 clientes

**CLIENTES A:** son 38 clientes

**CLIENTES B:** son 48 clientes

**CLIENTES C:** 232 clientes

- Cuando exista algún retraso en la entrega de la mercadería, se debe informar al cliente inmediatamente en un periodo máximo de una semana.
- Capacitar a los clientes en frenos gratuitamente a través de la empresa FRITEC, ellos poseen un especialista en frenos y proporciona seminarios gratuitos a sus clientes si lo es necesario. Este tipo de estrategias es básica ya que es una forma de dar un Valor Agregado al servicio que se le entrega al cliente por su constancia

### **5.2.3.2 Plaza**

Se debe abarcar con mayor fuerza los concesionarios y talleres grandes de Quito tanto con los productos actuales con los productos complementarios en frenos que se proponen. Y no dejar a un lado a los nuevos locales de repuestos y talleres especializados en frenos para así abarcar mayor cantidad de mercado.

### **5.2.3.3. Precio**

La empresa desde el año 2006 no ha incrementado los precios en sus productos, a pesar de que algunos competidores si lo han hecho. Esto ha proporcionado una gran ventaja competitiva.

La razón por la cual los precios se han mantenido es debido a que los proveedores se han unido a otras empresas del ramo y han formado un gremio, el cual ha generado convenios con multinacionales importantes en el mercado del acero y grafito, facilitando que se mantengan los precios y esto a su vez se refleje en la lista final de precios. En el cuadro 8 están los precios de pastillas de frenos metálicas y semi- metálicas y

en el cuadro 9 se encuentra los precios de las pastillas de frenos de cerámica.

### ANALISIS DE PRECIO DE IFT

Marca de vehículo	Modelo	Código FMSI	ROTEX (\$)	FRITEC (\$)	RECO (\$)	ITALBRAKE (\$)
Chevrolet	Luv 2.2	D363	16,97	14,87	9,81	9,22
Daewoo	Racer	D378	12,48	11,97	8,03	8,05
Fiat	Uno	D147	18,67			12,42
Ford	Explorer	D652	18,72	16,8	14,84	14,84
Hyundai	Accent	D440	14,85	11,97	10,01	9,92
Kia	Carens	D889	21,62	19,99		16,23
Mazda	B2000	D320	14,8	11,99	9,04	9,04
Mitsubishi	Montero	D349	17,37	14,89	12,04	10,57
Nissan	Sentra	D510	15,68	11,2	11,8	9,03
Renault	Clio	702	16,99	14,9		15,84
Toyota	Hilux	D438	18,99	14,51	12,16	10,99
Volkswagen	Gol	D350	18,42	13,55	13,16	11,47

Cuadro 8

### ANALISIS DE PRECIO DE IFT

Marca de vehículo	Modelo	Código FMSI	CERAMICOOOL (\$)	SPECIFIC (\$)
Nissan	Murano	D969	29,99	
Mazda	3	D1044		27,04
Chevrolet	Silverado	D1092		36,15
Chevrolet	DMAX	D1039	49,42	

Cuadro 9

#### 5.2.3.4 Promoción y comunicación

Para lograr un incremento en ventas y posicionamiento en la mente de los clientes tanto de la marca e imagen corporativa de la empresa, se proponen algunas estrategias a continuación descritas por un periodo de un año. Las estrategias van dirigidas a los clientes directos e indirectos (mecánicos).

➤ **DESCUENTOS EN COMPRAS:** Esta promoción va dirigida a los clientes directos de la empresa (locales de repuestos, talleres grandes, concesionarios y talleres especializados en frenos). Al introducir este tipo de estrategia de descuentos en compras el objetivo primordial es el aumento en ventas, logrando mayor rotación. Al lograrlo obtengo mayor utilidad total en un período determinado, es una forma de lograr que los clientes B sean A y los clientes C sean B.

Por la compra de cierta cantidad de dinero en pastillas de frenos se les hará un descuento por pedido, por ejemplo:

➤ \$ 200 a \$ 299	→	2 %
➤ \$ 300 a \$ 499	→	3%
➤ \$ 500 a \$ 749	→	4%
➤ \$ 750 a \$ 999	→	5%
➤ Superiores a \$ 1000	→	7%

Para lograr que esto llegue a los clientes y exista una comunicación directa será a través de dípticos, los cuales serán entregados a cada uno de los clientes de la empresa a través de los vendedores.

➤ **VIAJE PARA DOS PERSONAS:** Esta promoción va dirigida a los clientes directos de la empresa, se les entregara por cada pedido que realicen dos cupones para un sorteo de un viaje a Cartagena, para dos personas por un fin de semana totalmente pagado a excepción de los impuestos de salida.

El primer viaje a sortear será Cartagena el 30 de Julio del 2008.

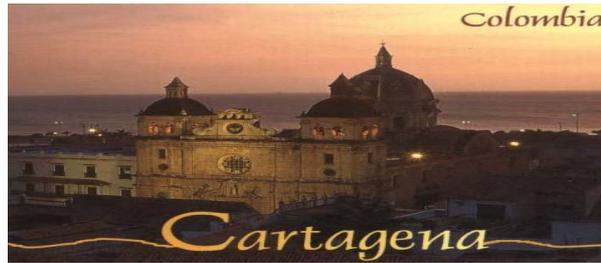


Gráfico 28

El ganador del viaje será quien posee el número del boleto ganador. Esta promoción será comunicada a través del mismo dpticos “*Descuentos en compras*”

➤ **GANAR Y AHORRAR CON TUS CAJAS:** esta promoción van dirigida a los mecánicos o talleres que posean mecánicos. Los mecánicos son los principales clientes de los locales de repuestos y son quienes recomienda al consumidor final que marca debe comprar o colocar en su vehículo y en los talleres los mecánicos son quienes recomienda la compra de ciertas marcas a los propietarios.

Esta estrategia motiva a los mecánicos a incrementar la compra de un producto y lograr mantener en la memoria de ellos las marcas de frenos que la empresa comercializa.

La estrategia es que ellos acumulen la mayor cantidad de cajas de cualquiera de las cuatro marcas de pastillas de frenos que la empresa comercializa y a cambio de las mismas se canjearan por premios, por ejemplo:

➤ 5 cajas → una gorra



Gráfico 29

➤ 10 cajas → una camiseta de la empresa



Gráfico 30

➤ 30 cajas → un combo KFC



Gráfico 31

➤ 45 cajas → un celular porta Prepago

Motorola F3 Exclusivo de PORTA	
	<b>Precio</b> \$ 29.00
	<b>Precio Final</b> \$ 32.48
	<b>Incluye</b> Casillero de Voz, Llamada en espera, Servicio de Larga Distancia Internacional, Cargador, Batería de alta capacidad y manual de usuario, Chip inteligente,

Gráfico 32

➤ 100 cajas → un televisor



Gráfico 33

Para lograr este objetivo se realizarán dípticos, los cuales serán entregados por cada vendedor a las mecánicas y talleres especializados en frenos.

➤ **NAVIDAD:** en esta época tan especial la propuesta es entregar a los clientes un obsequio, los cuales deben ser entregados dependiendo de la categoría que están calificados como se explico anteriormente.

**Clientes triple A y A:** Estos clientes realizan compras superiores de \$ 350 mensuales, la propuesta para el obsequio será una chompa rompevientos de tres colores: rojo, negro y blanco que son los colores de la empresa bordada con el logo.



Gráfico 34

**Clientes B y C:** se les entregara un calendario el cual será para el próximo año , con el logo de la empresa.

➤ **FECHAS ESPECIALES:** al tener la base de datos de los clientes actuales renovada, en cada cumpleaños enviarles una tarjeta personalizada de la empresa. De esta manera se lograra que el cliente se siente único y al mismo tiempo brindándole un servicio personalizado.

➤ **TARJETAS DE INVITACIÓN:** para el seminario que se propone que se realice para los clientes, se debe enviar tarjetas de invitación a cada cliente.

### 5.2.3.5 Publicidad

La publicidad es importante en una empresa primordialmente cuando la empresa se encuentra en proceso de crecimiento, la cual debe estar enfocada a la imagen de los productos y la Imagen Corporativa de la empresa, como se explico anteriormente la empresa en anteriores años ya han realizado publicidad de cada marca a través de los proveedores , las propuestas que se realizan a continuación son para incrementar en la memoria del cliente la marca de la empresa y llegar a ser el **TOP OF MIND** en pastillas de frenos en el mercado de repuestos .Entre las propuestas que se hacen son:

- **LOGO Y SLOGAN.-** Actualmente la empresa posee dos logos y ninguno predomina antes que el otro, por eso se propone que la empresa adquiriera un nuevo logo el cual sea único y de un nuevo aire de innovación a la empresa e introducir un slogan el cual identifique a la empresa.
  
- **MANUAL TÉCNICO EN REPUESTOS :** Se comentó anteriormente que la empresa cada cuatro o seis meses envían dípticos de especificaciones técnicas en frenos de una hoja a los clientes, pero al visitarlos se puede observar que ellos no le resta mucha importancia a estos informativos ya que es una hoja más y se traspapela.

La propuesta que se da a la empresa es introducir una Manual Técnico que tenga información similar y mejorada a la de los afiches, la cual será entregada a los clientes cada 4 meses, el formato será de A5 de 8 páginas, full color.

La ventaja al realizar este tipo de manual es que los clientes la tienen a la mano, es constante su lectura y es difícil que se traspapele, si la empresa adiciona nuevos productos como se propuso es más fácil poder expandir temas dentro de la misma. El tipo de temas que se pueden tratar son: aspectos técnicos, tecnología, , modelos de partes de repuestos, etc.todo especializado en repuestos que la empresa comercialice en el mercado ecuatoriano.

Será gratuita, tendrá el logo de la empresa como propietaria de la misma y es una forma de recordación para el cliente.

#### **5.2.3.6 Presupuesto de marketing**

Este presupuesto será anual se encontraran los costo tanto de promoción, como los de publicidad, regalos de navidad para los clientes, capacitación, seminario clientes. Estos presupuestos se encuentran dentro del Estado de Resultados de la empresa, los cuales se verán en el cuadro 10.

#### **5.2.4 Mejoras administrativas**

Al observar los movimientos que la empresa ha tenido en este último tiempo e introduciendo la información que tuvo relevancia dentro de la investigación de mercado se realizan propuestas para las mejoras administrativas, entre los puntos fundamentales son:

➤ **Procesos internos, tecnología:** estos dos puntos son claves y de suma importancia, se debe comprender que los tiempos van cambiando y esto produce que el mundo se vaya evolucionando cada día y la tecnología cambie. Para lograr que el software de la empresa sea rápido se debe tener maquinaria de punta, para esto se debe realizar la compra de computadoras con mayor capacidad, las mismas que debe tener un servidor el mismo que si sucede algún problema, toda la información queda guardada.

➤ **Uniformes para el personal:** el personal deberá usar un uniforme que le identifique de la competencia el cual será de jean, camiseta tipo polo bordada con el logo y un maletín.

➤ **Capacitación del personal:** se debe estar conciente que lo primordial que toda empresa debe tener es el servicio, por esta razón se debe invertir constantemente en la capacitación del mismo ya sea en : imagen personal, trabajo en equipo, técnicos en frenos y en servicio

➤ **Entregas oportunas:** Para lograr este punto es fundamental comprender que la empresa ha crecido y que las entregas deben ser máximo en una semana.

Las entregas se las hacen actualmente a través de un vendedor que posee una camioneta el cual realiza las entregas de la mercadería de los vendedores. Pero esto significa que ese vendedor pierde tiempo, ya que no tiene el 100% para vender y por esto muchas veces las entregas son tardías. Al comprender que este era un gran problema se da como propuesta la compra de una camioneta FIAT FIORINO, la cual viene con cubierta en el techo. Se debe contratar a un chofer el cual sea responsable de las entregas tanto unitarias o en grandes cantidades.



Gráfico 35

- Competencia: mantener un control constante de cada paso que de la competencia en el mercado.

#### **5.2.4.1 Presupuesto mejoras administrativas**

Las propuestas para las mejoras administrativas, algunas pertenecerán a los activos fijos de la importadora en el Balance General y otras como gastos en el Estado de Resultados, si no se realizan estas propuestas muchas de las estrategias, no se pondrán a realizar a futuro. El presupuesto se encuentra representado en el cuadro 11.

#### **5.2.4 Actividades estrategicas**

Para lograr que cada objetivo de las estrategias que se plantearon funcione, se presentaran varias actividades para cada objetivo incorporando metas e indicadores para cada una de ellas si es necesario como se lo observara a continuación en el cuadro 12.

### **5.2.5 Cronograma de actividades**

Los cronogramas están basados en cada actividad que se debe realizar para las estrategias propuestas, las cuales se las puede observar en el cuadro 12.

En el cuadro 13, se encuentra el análisis global de las estrategias propuestas cada una de ellas se encuentra con sus objetivas, metas, indicadores, estrategias, costo.

## **5.3 PARTICIPACION DE MERCADO**

### **5.3.1 Participación de mercado Actual**

Para analizar la participación de mercado de la Importadora Flores & Toro S.A. fue a través de las ventas en unidades del año 2007, las cuales son divididas para el tamaño del mercado del parque automotriz de la ciudad de Quito.

$$\text{Participación de Mercado} = \frac{22.822}{600.000}$$

$$\text{Participación de Mercado} = 4\%$$

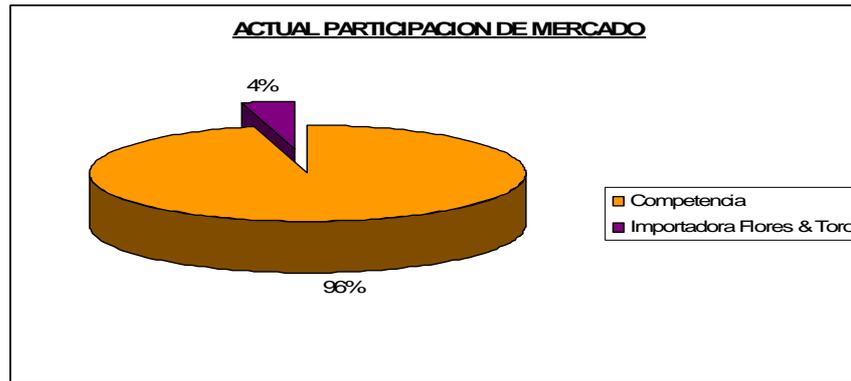


Grafico 36

El tamaño de mercado que la empresa tiene en los repuestos genéricos especializados en pastillas de frenos en el año 2007 es del 4% en la ciudad de Quito.

### 5.3.2 Participación de mercado Proyectada

Para el año 2008 la Participación de Mercado para la empresa se incrementara gracias al incremento en ventas a través de las estrategias establecidas, manteniendo el tamaño de mercado del parque automotriz de la ciudad de Quito.

$$\text{Participación de Mercado} = \frac{31.250}{600.000}$$

$$\text{Participación de Mercado} = 5\%$$

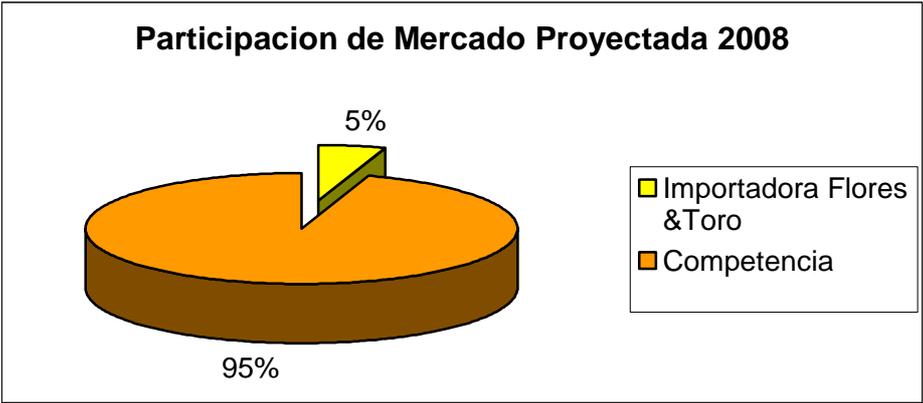


Gráfico 37

## CAPITULO VI

### FINANCIERO

En este capítulo se expresaran los antecedentes históricos y proyectados tanto en ventas como el Estado de Resultados de la empresa.

#### 6.1 ANTECEDENTES DE VENTAS

Las ventas se han incrementado teniendo una variación entre el año 2006 al 2007 en un 32%, las causas por las cuales se ha dado el incremento es principalmente por la introducción de la pastilla de frenos Italbrake la cual es de buena calidad, económica y con mayor diversidad de líneas o ítems para el parque automotriz del Ecuador, el cual continuamente se ha incrementado en los últimos tres años.

Los costos totales tienen una variación entre los dos años en un 34% y la utilidad bruta tienen una diferencia del 30%, esclareciendo en el incremento de cantidad de los productos tuvo una variación del 30%; como se lo representa en el gráfico 38.

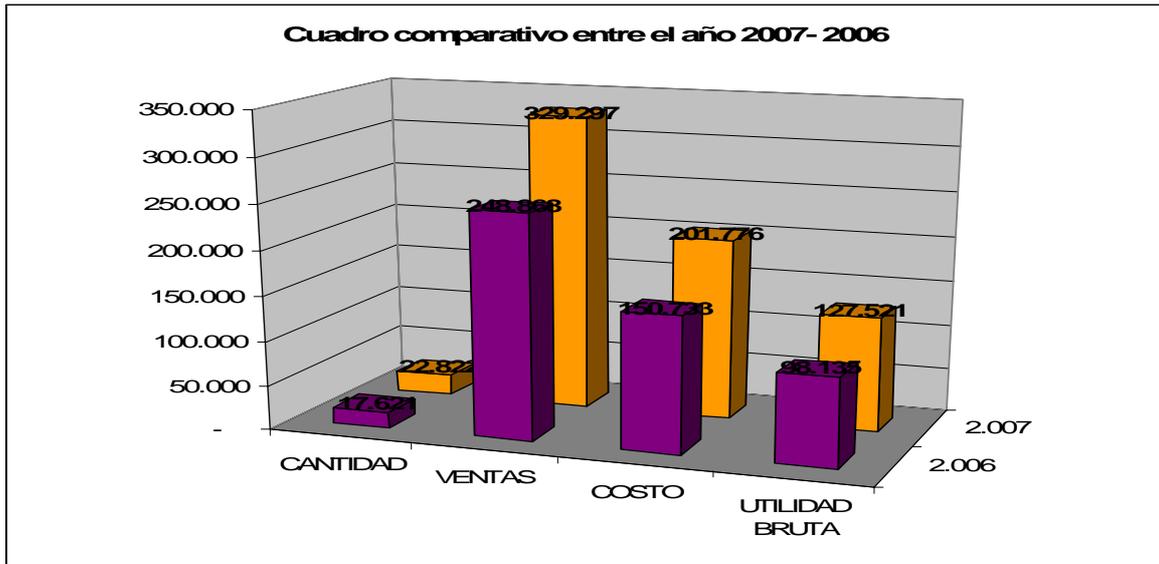


Gráfico 38

El incremento de las cantidades vendidas por marca de pastillas de frenos tuvo una gran variación entre el año 2007 y 2006, teniendo el mayor incremento Italbrake con un 577% , esta marca no necesita introducirse publicidad ya que es una marca que se vendió por sus características mencionadas, Fritec tuvo un incremento del 15%; mientras que Rotex tuvo un declive del 11% y Reco es la pastilla de frenos que se está marginando con un decremento del 45% .

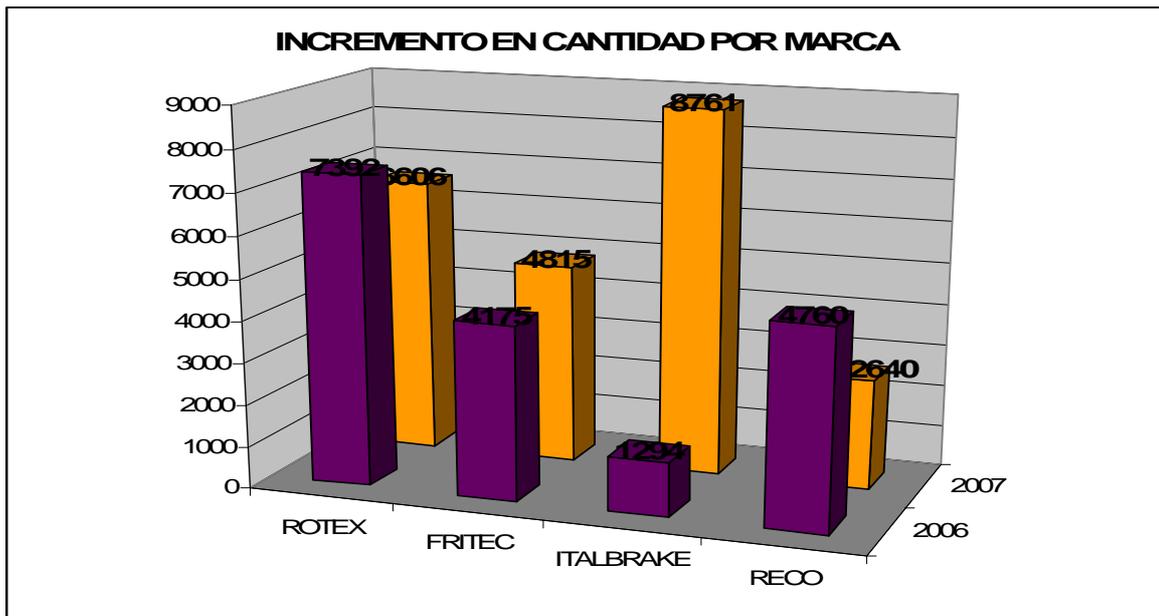


Gráfico 39

## 6.2 ANTECEDENTES DEL ESTADO DE RESULTADOS

En el Estado de Resultado histórico tuvo un incremento en las utilidades antes de impuestos entre el 2007 al 2006 en un 64%.

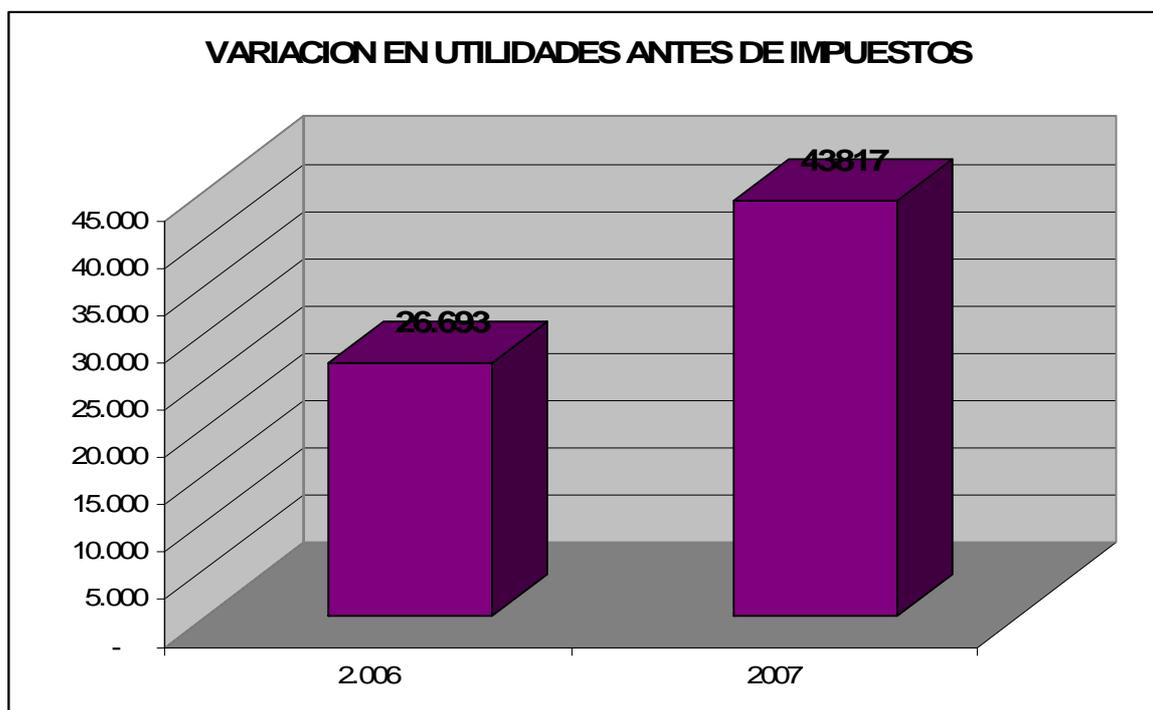


Gráfico 40

## 6.3 PRONOSTICO DE VENTAS

El parque automotriz del país se ha incrementado y donde se encuentra la mayor cantidad de vehículos es en la ciudad de Quito, además incrementado las estrategias del plan de marketing, habrá un crecimiento en el año 2008 en cantidad en unidades como en ventas en un 37% a comparación del año 2007;

mientras que el costo se mantendrá con un 34% pero la utilidad bruta se incrementará en un 43%.

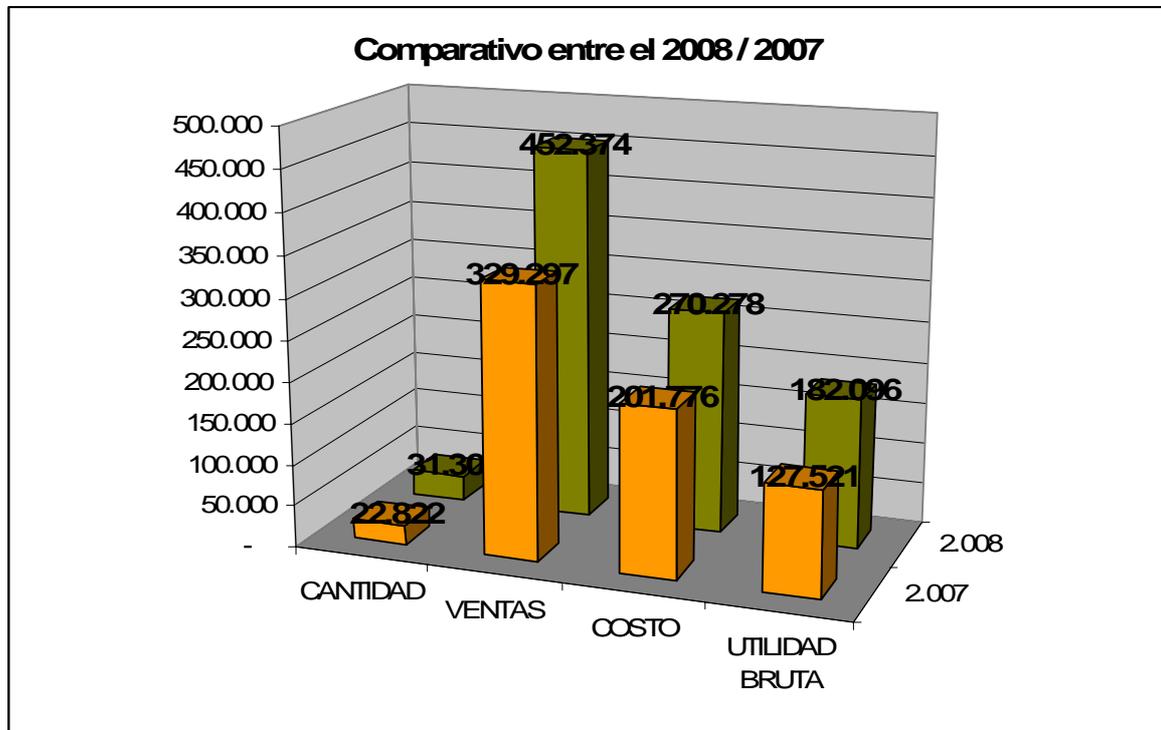


Gráfico 41

Observando el gráfico 42 se observa un crecimiento en cantidad con la marca Fritec en un 56% con su mayor tecnología (pastillas de frenos de cerámica) e incrementando e Italbrake con un 66% tanto por su precio e incrementando nuevos modelos, por ende se observa un incremento en ventas. Mientras que Rotex y Reco se mantienen las compras, ya que para la empresa no es necesario el incremento de importaciones de estas marcas, sino seguirlas manteniendo.

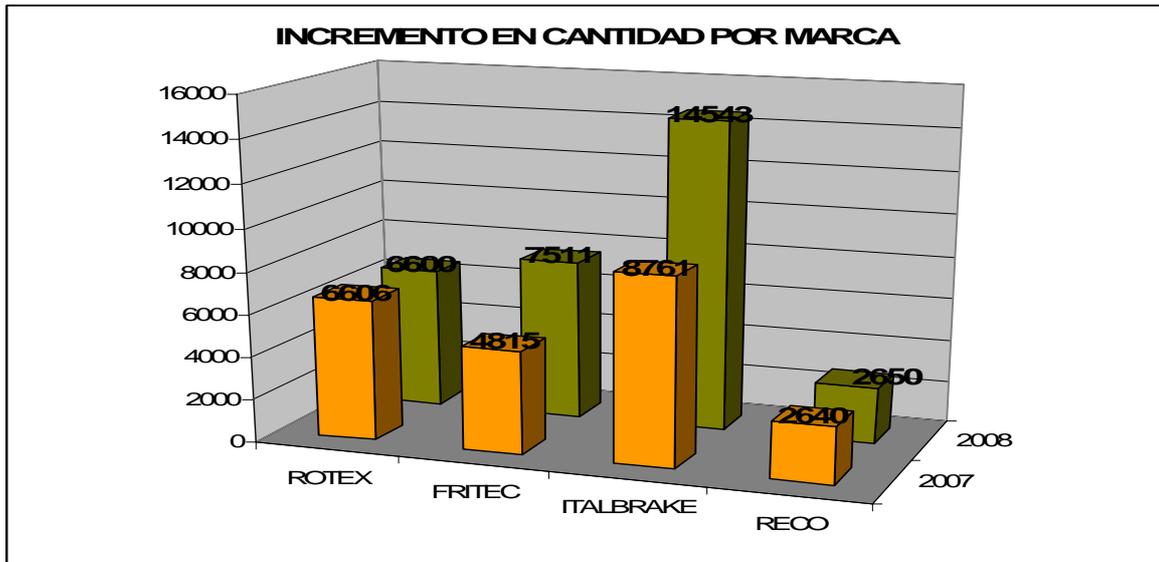


Gráfico 42

#### 6.4 PRONOSTICO UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS PROYECTADAS PARA EL AÑO 2008

Las utilidades antes de impuestos proyectados para el año 2008 crecerán en un 78% como se lo representa en el grafico 43.

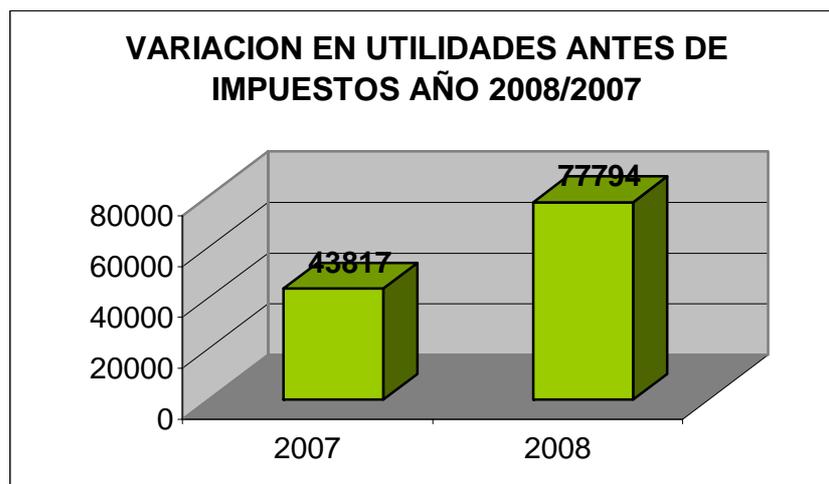


Gráfico 43

## 6.5 VARIACION EN GASTOS TOTALES ENTRE AÑOS

Los gastos se han incrementado a comparación de cada año, entre el año 2007 al 2006 hubo un incremento del 17%, mientras que en año 2008 al 2006 existirá un incremento del 24% por el incremento de las estrategias del plan de marketing, como se lo representa en el gráfico 44.

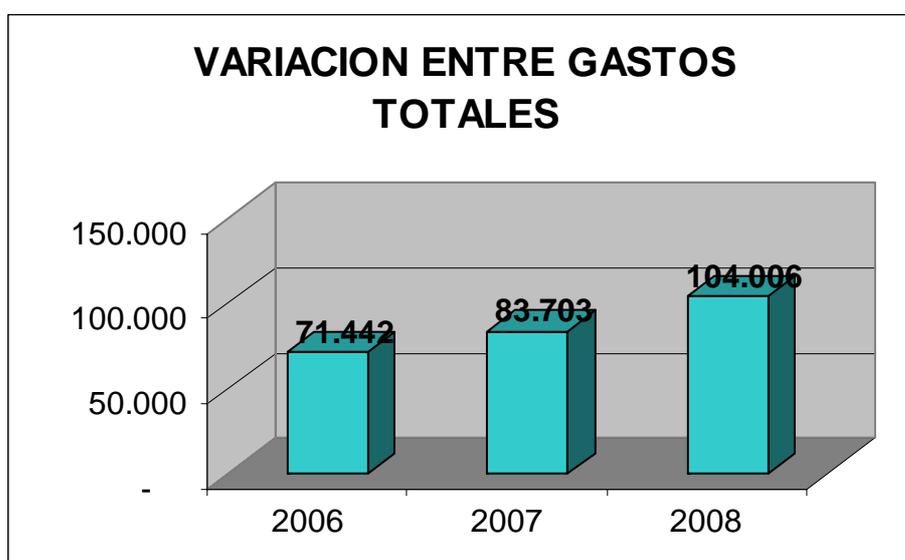


Gráfico 44

En el cuadro 14 se encuentra el Cuadro de Ventas con los datos históricos y proyectados tanto anuales como mensuales, tienen variaciones por años, los mismo que se encuentran en porcentajes.

En el cuadro 15 se encuentra el Estado de Resultados tanto con los datos históricos y proyectados, en los cuales los gastos se separaron tanto en fijos y variables, dentro de los cuales los gastos del plan de marketing proyectados se los coloco en los gastos fijos ya que son propuestas que se deben hacer sin ningún cambio .

## 6.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

En el cuadro 16 se encuentra el punto de equilibrio incluyendo los gastos del plan de marketing, el punto de equilibrio en dólares es de \$ 231.993 y en unidades es 16.048 anuales.

## 6.7 COMISIONES A LOS VENDEDORES

El cuadro 17 de comisiones que se muestra a continuación, se maneja desde el año 2007 en la empresa y se lo seguirá manteniendo, como se conoce el Plan de Marketing fue enfocado en la ciudad de Quito, por esta razón los tres vendedores que se encuentran en esta zona su meta mensual es de \$8000, al incrementar las ventas sobre la meta establecida ha cada vendedor las comisiones se incrementarán de la misma manera. A través de las estrategias el incremento en ventas crecerá y será más factible llegar a la meta o en mejor de los casos superarla. La meta mínima a cumplir mensual en la ciudad de Quito es de \$ 24000, lo cual superara el punto de equilibrio pronosticado para el 2008 el cual es de \$ 19.328 mensual.

<b>TABLA DE COMISIONES</b>	<b>VOLUMEN DE VENTAS</b>
<b>DESDE</b>	
100% al 110%	250
111% al 120%	300
121% al 130%	350
131% al 150%	400
132% al 200%	450
201% al 250%	500
251% al 300%	550
más del 300%	800

Cuadro 17

## CAPITULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentaran las conclusiones y recomendaciones que se dan a la Importadora Flores & Toro S.A.

#### 7.1 CONCLUSIONES

El parque automotriz del Ecuador en los últimos años ha mantenido un crecimiento constante y la ciudad de Quito es donde se ubica la mayor concentración de los mismos.

Por esta razón los minoristas en repuestos se han incrementado igualmente los mayoristas especializados en pastillas de frenos, lo cual se ha vuelto cada día más competitivo, ya que los productos en el mercado tienen dos características: calidad y precio. Dependiendo al sector que se dirijan predominaran una de las dos características.

Importadora Flores & Toro S.A. posee el 4% de la participación del mercado hasta el año 2007, se especializo en un producto el cual le dio fortaleza para crecer en este mercado tan competitivo. Las marcas que comercializa son reconocidas ya que años atrás incrementaron publicidad a través de afiches gracias a que los proveedores los envían gratuitamente.

También tiene dos ventajas competitivas ante la competencia:

- Calidad en los productos
- Representación de la marca que comercializan.

Al observar estos puntos claves sobre el mercado y la empresa, el objetivo general de la investigación fue para elaborar un plan de marketing que le permitirá a la empresa adecuarse a las necesidades de un mercado tan competitivo, pero al mismo tiempo lograr un incremento en ventas y utilidades.

## 7.2 RECOMENDACIONES

Entre las recomendaciones que se dan a la empresa son:

- La propuesta de las estrategias planteadas en el plan de marketing debe ser tomadas en cuenta y ser revisado periódicamente a través del cronograma, para comprobar su funcionalidad.
- La empresa debe buscar renovar continuamente los procesos internos que ayuden a la misma a brindar un servicio de mejor calidad.
- Se debe delegar responsabilidades claras al personal para evitar contratiempos primordialmente en el momento de entrega de mercadería, ya que de esta manera el servicio será mejor y el cliente se sentirá más satisfecho.

- Se debe capacitar continuamente al personal para brindar al cliente un excelente servicio el cual debe ser personalizado, ya que ellos son la imagen de la empresa.
  
- Incrementar constantemente ítems de nuevos vehículos e introducir productos complementarios dentro del área de frenos para de esta manera expandir gama de productos ,y ser cada día más competitivos.
  
- Mantener los precios en los productos para de esta manera lograr ser más competitivos en el mercado.
  
- Mantener un control constante sobre la competencia actual y futura.
  
- No dejar a un lado el servicio ya que de esta manera es una forma de brindar un valor agregado a cada cliente .
  
- Y mantener un control constante al cliente directo de la empresa , para así conocer sus necesidades.

# **ANEXOS**

## PREGUNTA 2

### GLOBAL DE QUITO

¿ De las siguientes características que debe tener la oferta de pastillas de frenos en el mercado, califique las mismas de uno a cinco; siendo 1 con menor importancia y 5 con mayor importancia?

	1		2		3		4		5		Total calificación ponderado
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	
CALIDAD			2	1%	12	6%	41	19%	159	74%	4,7
PRECIO			1	0%	25	12%	63	29%	125	58%	4,5
DURABILIDAD					6	3%	52	24%	156	73%	4,7
NACIONALIDAD	3	1%	11	5%	26	12%	78	36%	96	45%	4,2
STOCK					9	4%	71	33%	134	63%	4,6
REPRESENTANTES DE LA MARCA			4	2%	24	11%	61	29%	125	58%	4,4

### NORTE DE QUITO

	1		2		3		4		5		Total calificación
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	
CALIDAD					1	1%	4	4%	90	95%	4,9
PRECIO			1	1%	19	20%	29	31%	46	48%	4,3
DURABILIDAD					1	1%	10	11%	84	88%	4,9
NACIONALIDAD	1	1%			6	6%	29	31%	59	62%	4,5
STOCK					2	2%	22	23%	71	75%	4,7
REPRESENTANTES DE LA MARCA			1	1%	4	4%	28	29%	62	65%	4,6

### SUR DE QUITO

	1		2		3		4		5		Total calificación
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	
CALIDAD			2	2%	11	13%	29	33%	45	52%	4,3
PRECIO					1	1%	23	26%	63	72%	4,7
DURABILIDAD					5	6%	34	39%	48	55%	4,5
NACIONALIDAD	1	1%	4	5%	18	21%	39	45%	25	29%	4,0
STOCK					7	8%	42	48%	38	44%	4,4
REPRESENTANTES DE LA MARCA			1	1%	19	22%	27	31%	40	46%	4,2

### VALLES (CUMBAYA Y CHILLOS)

	1		2		3		4		5		Total calificación
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	
CALIDAD							8	25%	24	75%	4,8
PRECIO			1	3%	5	16%	10	31%	16	50%	4,3
DURABILIDAD							8	25%	24	75%	4,8
NACIONALIDAD	1	3%	7	22%	2	6%	10	31%	12	38%	3,8
STOCK							7	22%	25	78%	4,8
REPRESENTANTES DE LA MARCA			2	6%	1	3%	6	19%	23	72%	4,6

## BIBLIOGRAFIA

- Philip Kotler, 1996, DIRECCION DE MERCADOTECNIA, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México.
- Zeithaml Valerie A., 2001, MARKETING DE SERVICIOS, Mc.Graw-Hill, Mexico
- Jean Paul Pompon, 1998, MANUAL DEL DISCO DE FRENO, CEAC, México.
- William J. Stanton, 1995, FUNDAMENTOS DE MARKETING, Mc.Graw-Hill, México
- [http://www.corpaire.org/siteCorpaire\\_v1.43/mainFrame.html](http://www.corpaire.org/siteCorpaire_v1.43/mainFrame.html)
- <http://www.motorawards.com/ve/noticias/detalle.asp?aid=166>
- [http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row\\_id=258795](http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=258795)
- <http://www.acelerando.com.ec/chalajacobo/patituerca/acelerando-7aceleran.nsf/ediciones/221AFC16926927B8825727C00081B94?OpenDocument>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/merchandising/merchandising.shtml>·  
MERCH.
- <http://www.picaval.com.ec/picavalG/xmlpicaval/AUTOMOTOR.pdf>