

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACIÓN DEL MODELO BMW SERIE
3 AL MERCADO ECUATORIANO”**

Realizado por:

Francisco Javier Salcedo Arteaga

Director de proyecto:

Carlos Mancheno

Como requisito para la obtención del título de:

INGENIERIA COMERCIAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Quito, Enero de 2014

DECLARACION JURAMENTADA

Yo Francisco Javier Salcedo Arteaga, con cédula de identidad # 171676985-4 declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

Francisco Javier Salcedo Arteaga

C.C.: 171676985-4

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACIÓN DEL MODELO BMW SERIE
3 AL MERCADO ECUATORIANO”**

Realizado por el alumno:

Francisco Javier Salcedo Arteaga

Como requisito para la obtención del título de:

**INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Ha sido dirigido por el profesor:

CARLOS MANCHENO

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

Carlos Mancheno

DIRECTOR

LOS PROFESORES INFORMANTES

Los profesores informantes

JUAN VIERA

SANTIAGO DÍAZ,

Después de revisar el trabajo presentado, lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

Juan Viera

Santiago Díaz

Quito, 14 de enero de 2014

DEDICATORIA

Indudablemente a mis padres, quienes han sido el mejor ejemplo para conseguir todos mis triunfos y éxitos. Sin duda son los mejores padres que uno quisiera tener. Los amo.

A mi hermanuela que ha sido peor que mi madre con su interés por ser mejor cada día. Es más que una hermana. Y a mi brother quien me enseñó gran parte de mi vida a medida que fui creciendo.

Mi familia es todo.

AGRADECIMIENTO

Al flaco, Dios gracias por tus bendiciones!!

A toda mi familia Salcedo, en especial a mi pa, que ha sido un ejemplo total en mi vida. A mi otra mitad, los Arteaga y obvio especialmente a la Irmita de mi corazón, mi madre.

A mi ñaña, por su seguimiento continuo en mi carrera universitaria.

Por último a mi tutor, a quienes fueron mis profesores en la Universidad Internacional SEK.

A mi ex decano Miguel y al actual Iván. A la vicerrectora de la prestigiosa Universidad.

Y bueno, gracias a todos! A tí, que la estás leyendo, gracias!

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Tema de tesis.....	1
1.2. Planteamiento del problema.	1
1.2.1. Análisis PEST.....	2
1.2.2. Análisis Competidores.....	8
1.3. Formulación del Problema.	10
1.4. Sistematización del Problema.....	10
1.5. Objetivos de la Investigación.....	11
1.5.1. Objetivo General.....	11
1.5.2. Objetivos Específicos.	11
1.6. Justificación de la Investigación.	11
1.7. Marco Teórico.....	16
1.7. Marco Conceptual.....	17
1.8. Hipótesis	18
1.9. Identificación y caracterización de variables	18
2. MÉTODO.	19
2.1. Nivel de estudio.....	19
2.1.1. Investigación descriptiva.....	19

2.2. Modalidad de la Investigación.	20
2.2.1. Proyecto de desarrollo.	20
2.3. Método de Investigación.	20
2.3.1. Método Inductivo.	20
2.4. Instrumentos de investigación.	21
2.4.1. Encuesta.	21
2.4.2. Entrevista.	21
2.4.3. Observación.	21
2.5. Validez y confiabilidad de los instrumentos.	22
2.6. Operacionalización de variables.	22
2.7. Procesamiento y análisis de datos.	22
3. PLAN DE NEGOCIO.	23
3.1. Análisis del mercado.	23
3.1.1. Análisis de la industria automotriz.	25
3.1.2. Análisis de automóviles	27
3.2. Análisis del consumidor.	28
3.2.1. Estudio del consumidor.	30
3.2.2. Muestreo estadístico.	34
3.2.3. Esquema de encuestas.	36
3.3. Análisis estadístico.	37

3.3.1. Tabulación de encuestas.....	38
3.3.2. Gráficos estadísticos.....	42
3.4. Perfil del consumidor.....	53
3.4.1. Deseos y necesidades del consumidor.....	53
3.5. Análisis de compra.....	54
3.5.1. Poder adquisitivo.....	55
3.5.2. Perfiles de compra.....	57
3.6. Estrategias de posicionamiento.....	58
3.7. Plan de medios.....	60
3.7.1. Plan Mensual para radio.....	61
3.7.2. Plan de medios para prensa.....	62
3.7.3. Plan de actividades.....	64
3.8. Análisis de la compañía.....	68
3.8.1. Álvarez Barba.....	68
3.8.2. BMW.....	70
3.8.3. Recursos Humanos.....	73
3.9. Análisis del producto.....	75
3.9.1. Equipamiento;.....	80
3.9.2. Tecnología.....	83
3.10. Análisis de la importación.....	84

3.10.1. Proceso de la importación.	87
3.10.2. Pronóstico de importación de autos BMW Serie 3.	88
3.10.3. Presentación de resultados	91
3.11. Análisis Financiero.....	93
3.11.1. Balance general.....	94
3.11.2. Estado de pérdidas y ganancias.....	95
3.11.3. Requerimiento de capital de trabajo	96
3.11.4. Flujo de retorno de la inversión.....	98
3.11.5. Indices de evaluación del proyecto.....	98
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
4.1. Conclusiones.....	100
4.2. Recomendaciones;	101
5. Bibliografía	104

LISTA DE CUADROS

Grafico 1.1. Composicion de ventas en Ecuador.....	7
Grafico 1.2. Segmentación pasajeros de lujo.	9
Grafico 1.3. Consumo ecuatoriano 2012.....	12
Grafico 3.5. Reducción del crédito automotriz.....	26
Grafico 3.6. Venta de automóviles 2001 – actualidad.....	28
Grafico 3.7. Ventas por provincia.	31
Grafico 3.8. Encuesta clientes Premium. . Pregunta	42
Grafico 3.9. Encuesta clientes Premium. . Pregunta 2.	43
Grafico 3.10. Encuesta clientes Premium. . Pregunta 3	44
Grafico 3.11. Encuesta clientes Premium. . Pregunta 4	45
Grafico 3.12. Encuesta clientes Premium. . Pregunta 5	46
Grafico 3.13.. Encuesta clientes Premium. . Pregunta 6	47
Grafico 3.14.. Encuesta clientes Premium. . Pregunta 7	48
Grafico 3.15.. Encuesta clientes Premium. . Pregunta 8	49
Grafico 3.16.. Encuesta clientes Premium. . Pregunta 9	50
Grafico 3.17.. Encuesta clientes Premium. . Pregunta 10	51
Grafico 3.18.. Encuesta clientes Premium. . Pregunta 11	52

Grafico 3.19.Inflación - mes. 2012 a Abril 2013.....	56
Grafico 3.20- BMW 3, Sport line.....	77
Grafico 3.21.- BMW 3, Modern line.....	78
Grafico 3.22.- BMW 3, Luxury line.....	79
Grafico 3.23.-Ventas totales BMW 2011 vs 2012.....	88

LISTA DE TABLAS.

Tabla 1.1. Impuestos gravados a los vehículos nuevos.....	13
Tabla 3.2. Segmentación de Mercado, Quito.	33
Tabla 3.3. Población de muestra de Quito.....	35
Tabla 3.4. Resultado pregunta 1.....	38
Tabla 3.5. Resultado pregunta 2.....	38
Tabla 3.6. Resultado pregunta 3.....	38
Tabla 3.7. Resultado pregunta 4.....	39
Tabla 3.8. Resultado pregunta 5.....	39
Tabla 3.8.1. Resultado de la categoría de vehículo.....	39
Tabla 3.9. Resultado pregunta 6.....	40
Tabla 3.10. Resultado pregunta 7.....	40
Tabla 3.11. Resultado pregunta 8.....	40
Tabla 3.12. Resultado pregunta 9.....	40
Tabla 3.13. Resultado pregunta 10.....	41
Tabla 3.14. Resultado pregunta 11.....	41
Tabla 3.15. Plan de radio.....	61
Tabla 3.16. Plan de revistas.....	63

Tabla 3.17. Actividades Enero 2014.	66
Tabla 3.18. Presupuesto de gastos 2014.	67
Tabla 3.19. Equipamiento.....	80
Tabla 3.20. Pronostico de importación.	89
Tabla 3.21. Balance general.	94
Tabla 3.22. Estado de resultados.	95
Tabla 3.23. Gastos generales.	96
Tabla 3.24. Proyección de costos y rentabilidad.	98
Tabla 3.25. Indices de Evaluación del Proyecto.....	102

RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día, ninguna empresa puede eludir el valor agregado que trae la aplicación de la organización en procesos, que posibilita la mejora continua de una empresa, porque esta se la concibe como un organismo sistémico vivo, capaz de innovarse permanentemente.

Atrás quedaron las empresas que planificaban para ejecutar, controlar y sancionar, cuya estructura era inflexible y gestionaba con paradigmas inamovibles. Hoy, se hace énfasis en la flexibilidad frente al cambio, en la apertura a abandonar los viejos esquemas y adoptar una posición o actitud de permanente alerta, dispuestos a contribuir con creatividad frente a cualquier situación o amenaza que pueda provenir desde el interior o desde su entorno. Esto implica sin embargo, que toda empresa centre su atención en sus recursos humanos, en su desarrollo personal y se preocupe básicamente de su capacitación permanente, que constituye la mayor inversión que puede hacer la empresa. Se debe recordar que una organización que no educa a su personal camina hacia el fracaso, y que todo lo que no se evalúa se devalúa.

BMW es una empresa que tiene credibilidad y liderazgo en la línea automotriz; en ella existe siempre la preocupación por mejorar la calidad del servicio al cliente; por este motivo, el presente plan constituye un aporte para lograr mayor productividad y competitividad del segmento Premium, en la introducción, comercialización y posicionamiento de la sexta generación de automóviles BMW serie 3 al mercado ecuatoriano.

La presente investigación constituye una respuesta a ciertas falencias detectadas en los departamentos de BMW, para de este modo mejorar la importación del producto objetivo y generar mejor rentabilidad para la compañía.

SUMMARY

Nowadays, any company can avoid the added value that brings the implementation processes of the organization, which enables continuous improvement of a company, because it is conceived as a systemic organism alive, able to innovate constantly.

Behind are the companies that planned to implement, monitor and sanction, whose structure was inflexible and entrenched paradigms managed. Today, the emphasis is on flexibility towards change, opening to abandon their old ways and adopt a position or attitude of constant alert, ready to contribute creatively in any situation or threat that may come from within or from your environment. This means however, that every company should focus its attention on its human resources, in their personal develop and basically worry about your ongoing training, which is the biggest investment that the company can make. We need to remember that an organization that doesn't educates its employer's walks towards failure, and that everything that is not evaluated is devalued.

BMW is a company that has credibility and leadership in the automotive line, in it there is always the concern for improving the quality of customer service and for this reason, this plan is a contribution to increased productivity and competitiveness of the premium segment in the introduction, marketing and positioning of the sixth generation BMW 3 Series car to the Ecuadorian market.

This research is a response to certain shortcomings detected in the departments of BMW, to thereby improve the import product and generate better returns for the company.

CAPITULO 1

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Tema de tesis.

“Plan de negocios para la importación del modelo BMW Serie 3 al mercado ecuatoriano”

1.2. Planteamiento del problema.

El Ecuador recuerda aquel 1999, en donde el feriado bancario y el alto déficit gubernamental concluían en una medida económica extremadamente fuerte para ese entonces, sin embargo los expertos económicos consideran que hizo bien al comercio y a la estabilidad económica del país. A raíz de la dolarización, la competitividad, el libre mercado interno, la regularización de precios y la inflación fueron regularizando el mercado, dejándolo en un punto de equilibrio en donde a raíz de aquello, empieza un crecimiento sustentable en la económica de los ecuatorianos.

El sector automotriz, uno de los más beneficiados a lo largo de los últimos 10 años, ha tenido una excelente acogida en la venta de vehículos nuevos en el Ecuador. El incremento en ventas ha sido importante en la importación de varias marcas de vehículos pese a factores macro y microeconómicos que de alguna manera afectan o quisieran frenar las ventas de autos.

Desde que Rafael Correa asumió la presidencia del Ecuador el panorama se ha visto más complicado para el sector automotriz.

“Ecuador es uno de los países donde se pagan más impuestos al comprar un vehículo, Los aranceles prácticamente duplican los costos reales de los autos. En promedio, los aranceles elevan el precio de los autos hasta un 89%. La cifra es la más alta de la región, en comparación con Colombia, donde los aranceles elevan el 70%, Chile con 25%, y Perú con 24%. Además, solo en el Ecuador se grava un porcentaje variable del 5% al 35% por concepto del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) al valor de los vehículos.”

“Adicionalmente, en Ecuador, el cliente debe asumir el 12% por concepto del Impuesto al Valor Agregado (IVA), el 5% del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD), y el monto de la comisión por ventas que, según fuentes del sector, puede oscilar desde el 7% al 15%. El propietario del vehículo también debe cancelar el 4%, como el pago de la matrícula y el equivalente al valor del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT).” (Hidrobo, 2013)

En la actualidad la venta de vehículos se ve más turbio, el panorama se ha vuelto más complicado para todos los sectores importadores, incluso el automotriz, siendo uno de los más importantes, y se prevé que para el 2014 las ventas disminuyan porque el gobierno de Rafael Correa, Presidente constitucional de la República del Ecuador, anunció un 5% adicional a la importación de automóviles, con el fin de corregir distorsiones y reducir el déficit en la balanza comercial que para Agosto del 2013 presenta un déficit de 390 millones, mucho mayor a los años anteriores. Rafael Correa insiste también en los cupos de importación que desde Julio del 2012 aplican en nuestro país.

Indudablemente dependerá de las casas comerciales y de las negociaciones que se tenga con fábrica para fijar los precios. Sin embargo los productores de vehículos Premium, se encuentran en mejor posición que aquéllos cuyos automóviles se distribuyen al público masivo, gracias a sus potentes reservas económicas, pero también a la resistente demanda de autos de este tipo que a los consumidores de este segmento, desinteresa factores involucrados al valor del automóvil.

1.2.1. Análisis PEST.

El análisis PEST es una herramienta que se utiliza para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, el enfoque, potencial y dirección de un plan de negocios. Además se utiliza para evaluar el mercado en el que se encuentra el negocio. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

1.2.1.1. Factor Político.

Actualmente no existe la suficiente inversión en el Ecuador por los problemas políticos y económicos que se han presentando en los últimos años en el país. Los inversionistas no se sienten seguros de realizar cualquier tipo de negocio ya que no tienen la estabilidad y seguridad que necesitan para realizar un negocio en el país. El riesgo país por ejemplo, indicador importante que es analizado por los inversionistas, da prueba de que con 539 puntos a diciembre del 2013, las trabas son complejas y crean además una mala imagen.

En el sector automotriz; debido al alto grado de conflictos internos entre la sociedad civil, las concesionarias de vehículos y el gobierno, siendo sus principales causas; la falta de empleo, incremento de impuestos y la crisis económica, delimita la inversión extranjera. Por otro lado, dentro del gobierno actual se presentan como ventajas la administración de la salud, educación y viabilidad. Estas medidas resultan importantes pues representan una oportunidad de desarrollo para el sector productivo del país, y con ello reactivar la economía y brindar un mejor estilo de vida a sus ciudadanos.

Evidentemente para lograr esta meta el gobierno junto a entidades seccionales como prefecturas y alcaldías debe declarar políticas de Estado como ente protector de la población y desarrollar acciones encaminadas a garantizar la seguridad al ciudadano y visitantes extranjeros. En la actualidad el factor político es una desventaja para la industria automotriz porque las importaciones de vehículos cada vez tienen mayores problemas, tanto de ingreso al país como de seguridad para los pasajeros.

Por la actual demanda que existe en el Ecuador de vehículos se puede decir que tiene una gran aceptación en el mercado ya que la gente prefiere comprar un auto que movilizarse en transporte público, sin embargo el gobierno cree que es necesario adaptar nuevas medidas de seguridad para los autos y de esta manera el precio subirá, por lo tanto el precio final para el consumidor sube y la demanda baja.

Si bien es cierto el gobierno actual impulsa la producción nacional, es decir, el ensamblaje en este caso que es una gran fuente de trabajo pero el Ecuador aun no cuenta con el

personal capacitado y las instalaciones adecuadas para realizar ese tipo de trabajo, excepto el caso de Kia y General Motors. (Clemente, 2013)

1.2.1.2. Análisis Económico.

Ecuador tiene una economía de subsistencia, es decir se maneja con la producción agrícola, industrial y petrolera. Quito, capital de la república, tiene un gran movimiento comercial y económico por lo que es importante analizar el entorno económico en el que se desenvuelve, tomando en cuenta los factores principales como son: el poder de compra, determinado por sus ingresos y su comportamiento de gasto o consumo.

El ingreso que obtiene cada persona es el rubro más importante. En el Ecuador según el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo) nos indica que el ingreso medio familiar es de \$545,07, la canasta básica familiar (julio 2013) es de \$581,21 y la canasta vital familiar (julio 2012) es de \$436, 87.

En el año 2000 Ecuador decidió adoptar el dólar de Estados Unidos como moneda oficial de circulación nacional. El dólar empezó a utilizarse oficialmente en todo el país en septiembre del 2001 y desarrollo una mayor estabilidad económica y por ende creó confianza en los ciudadanos, además de incentivar el ingreso de inversionistas extranjeros. La dolarización fue un eje primordial para la reactivación económica no solo de la capital sino de todo el país, originando nuevas fuentes de trabajo que son necesarias para crear ingresos para nuestro país.

Quito es la ciudad más importante del Ecuador ya que es la capital de la república, por esta razón existe movimiento comercial en relación al resto de ciudades del país y por esta razón hace que se haya obtenido un mayor desarrollo a diferencia de otras. Por el movimiento comercial con el que cuenta Quito y su ubicación geográfica, motiva a los empresarios, a las empresas que ayuden al crecimiento de esta ciudad. Guayaquil, siendo un mercado fuerte económicamente para el país, no entra en el análisis económico para la importación del nuevo BMW debido a que este mercado, está ocupado por un subdistribuidor, por lo que las ventas generadas en Quito, indirectamente involucra también al mercado guayaquileño.

La actual crisis económica, política, social y jurídica, pudieran convertirse en las principales amenazas para llevar a cabo el proyecto, sin embargo se considera el mercado objetivo económicamente fuerte, considerándolos como dueños de empresas, presidentes ejecutivos, o cargos gerenciales en compañías importantes.

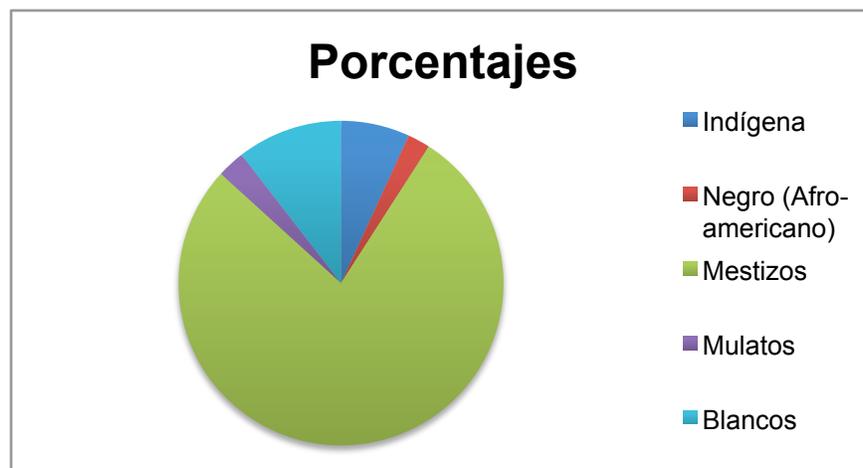
1.2.1.3. Análisis Social.

La población estimada del Ecuador es de 15' 223. 680 de habitantes de acuerdo a (INEC, CENSO NACIONAL DE ECUADOR, 2013) 1.

La población está dividida entre Sierra, Costa, Oriente y Región Insular.

Como se puede observar en el gráfico 1.0. la población ecuatoriana es étnicamente diversa, así está dividida en: indígena: 6.83 %, el negro (Afro-americano) en un 2.23%, mestizos en un 77.42%, mulatos en un 2.74% y blancos en un 10.46%.

Gráfico 1.0. Porcentaje de la población ecuatoriana



Fuente: INEC

Elaborado por: El Autor

“El 66% de la población vive en centros urbanos, el 34% restante en medios rurales”¹

El idioma oficial y de relación intercultural es el idioma español, con sus peculiaridades y modismos propios de cada zona o región. El *quichua*, el *shuar* y las demás lenguas indígenas son reconocidos dentro de sus respectivas áreas de uso, el quichua es hablado y utilizado por el 5% de la población ecuatoriana.

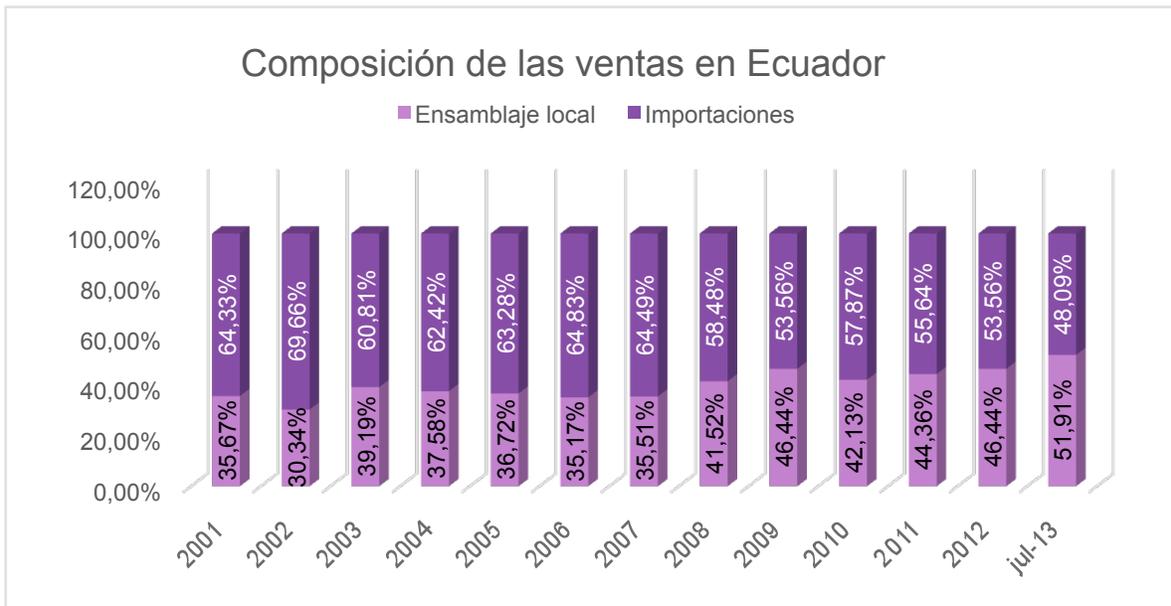
Quito es la ciudad más importante del país que por su naturaleza y su población se caracteriza por ser trabajadora, receptiva, socialmente activa, con un poder adquisitivo importante e influyente en la compra de automóviles. Un claro ejemplo es que Quito tiene restricción vehicular por la alta demanda de automóviles que existe en la ciudad, si bien es cierto se ha tratado de regular el problema sin embargo las personas han optado muchas veces por adquirir otro vehículo, lo cual beneficia al mercado automotriz.

1.2.1.4. Análisis tecnológico.

En la actualidad en el Ecuador, existen algunas plantas ensambladoras de vehículos como Omnibus BB, Maresa y Aymesa que han venido desarrollando su industria para la comercialización e inclusive la exportación de autos a países de la región andina, ocupando más del 50% de producción nacional de vehículos como se observa en gráfico 1.1. Sin embargo no existe aún, una planta ensambladora de vehículos Premium, incluso en la región. Por lo que la importación de automóviles de este segmento, es la única solución para la distribución del bien.

¹ Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Ecuador 2013

Grafico 1.1. Composición de las ventas en Ecuador



Fuente: AEADE

Elaborado por: El Autor

La planta de producción en Múnich es una firme luminaria de la red mundial de producción de BMW. Funciona como una planta líder a nivel mundial para la producción del nuevo **BMW Serie 3**². La planta nacional abastecerá a todas las regiones del mundo para garantizar un lanzamiento de mercado simultáneo. Adicionalmente, la planta Múnich fue la que determinó la secuencia de ensamblaje para la producción del BMW Serie 3 para toda la red de producción. Gracias a los procesos de fabricación estandarizados y a los eficientes sistemas de producción, el periodo de inicio de producción en la planta de Múnich será muy breve.

“La planta de Múnich es parte integral de la red de producción mundial de BMW Group y la planta líder para el nuevo BMW Serie3 a nivel mundial. Además de

² “El BMW Serie 3 es un automóvil del segmento D producido por el fabricante alemán BMW desde el año 1975. Es el modelo más vendido de BMW y abarca cinco generaciones. El Serie 3, situado un escalón por debajo del Serie 5, se ofrece con carrocerías cupé de dos puertas, sedán de cuatro puertas, descapotable de dos puertas y familiar de cinco puertas.” BMW. (2011). *MANUAL BMW SERIE 3*. Alemania.

las instalaciones centrales del taller de carrocería, el taller de pintura y las líneas de ensamblaje, la planta de Múnich también abarca un laboratorio, un taller de prensa, un taller de construcción de motores y fabricación de herramientas; así como fabricación de equipo interior y de asientos. De modo tal que reúne las más diversas habilidades y competencias para la producción de vehículos de una forma única y ejemplar.” (BMW, MANUAL BMW SERIE 3, 2011)

La producción actualmente consta del BMW Serie 3, motores de gasolina BMW y unidades eléctricas de alto desempeño para los modelos BMW M³ y Rolls-Royce. Las herramientas de prensa y las piezas de carrocería también se fabrican para la red de producción mundial de BMW Group. A la fecha, se han construido más de 8.5 millones de vehículos en la planta nacional de Múnich.

Álvarez Barba, siendo representante oficial de la marca BMW en el Ecuador, presenta todo un sistema tecnológico avanzado conectado directamente con Alemania y Panamá, para así poder realizar pedidos de automóviles, verificar los despachos, controlar los arribos y liquidar los vehículos, para su futura comercialización.

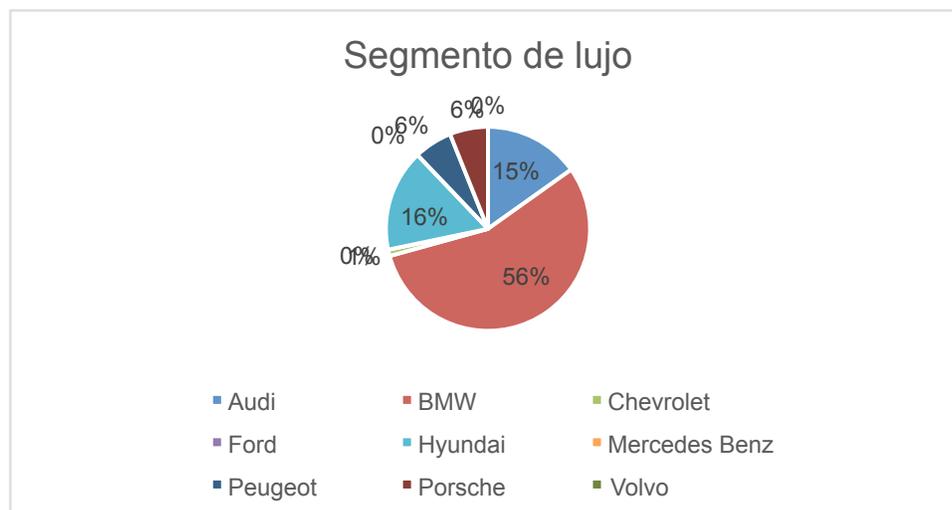
1.2.2. Análisis Competidores.

En Ecuador vive continuamente un proceso de cambios dentro de la política y la economía nacional, cuyo inicio se dio con la entrada a un régimen monetario dolarizado, pero la transformación del entorno socio-económico y político no puede quedar únicamente en medidas coyunturales, sino que deberá calar en la esencia misma de la sociedad y sobre todo en su institucionalidad. Vista la necesidad de crear las condiciones que viabilicen la realización de dicho sistema económico, se consagra constitucionalmente que el Estado promueva el desarrollo de actividades y mercados competitivos, impulsando la libre competencia y sancionando las prácticas monopólicas y otras que la impidan y distorsionen, todo en beneficio y defensa del bien común.

“La historia de Álvarez Barba con la división automotriz ha ido en ascendencia, en sus inicios fue importador y distribuidor directo de la marca Studebaker, en mayo de 1958, el Señor Cesar Álvarez consiguió la representación para Ecuador de la marca BMW., en la década de los 60 auspició la participación en competencias automovilísticas de varios pilotos ecuatorianos, a finales de esta década se incrementó de forma importante la comercialización de vehículos BMW de pasajeros, para los 90 se convierte en el mayor importador de autos de lujo, todo esto nos convierte en el concesionario más antiguo en América para BMW.” (BMW, MANUAL DE BIENVENIDA, 1999)

Álvarez Barba en el Ecuador, tiene gran experiencia en la importación de vehículos Premium, tal es así que hasta la actualidad es líder del mercado ecuatoriano en la comercialización de automóviles lujosos con una participación del 56%, dejando en segundo lugar al competidor alemán directo AUDI únicamente con el 16% y seguido, por el coreano Hyundai con el 15% de participación (grafico 1.2). Se espera también que para el próximo año 2014, Mercedes Benz regrese al mercado, debido a que a finales del 2012 Star Motors perdió la representación de marca.

Grafico 1.2. Segmentación pasajeros de lujo.



Fuente: AEADE

Elaborado por: El Autor

AUDI, presenta el automóvil A4 como único competidor directo en cuanto a las variables económicas, sociales y tecnológicas. La empresa alemana, también ha consolidado su producto a lo largo de los años, queriendo siempre igualar e incluso, sobrepasar las ventas de BMW con su modelo estrella el serie 3. En Ecuador, ocurre un similar, afortunadamente para la marca BMW, el valor agregado que ha dado a sus clientes con el servicio, ha creado un círculo de fidelización, que; a pesar que tengan uno o más autos de la marca, los clientes regresen al concesionario para renovar su vehículo y en varios casos, se ha aplicado el fenómeno de “conquista”, siendo este un sistema de atención personalizada con los consumidores, que busca cambiar de intereses generalizados con la compra o estancia en una marca predeterminada.

La coreana Hyundai por otro lado, ha sorprendido al sector automotriz con la producción de vehículos de gama alta, lastimosamente la acogida es muy baja por el costo – beneficio captado por el cliente, que en el Ecuador, marca mucho la diferencia al momento de tomar la decisión de compra.

En definitiva, los consumidores son libres de comprar sea el que fuere el producto que se acople a sus necesidades, sin embargo dependerá de las concesionarias y del personal que asesore la atención para de este modo, concluir con una venta exitosa

1.3. Formulación del Problema.

¿Cómo se puede realizar la importación del modelo BMW serie 3 al mercado Ecuatoriano?

1.4. Sistematización del Problema.

¿De qué sirve realizar la importación de un modelo específico de BMW a Ecuador?

¿Para qué importar un BMW serie 3 a Ecuador?

¿Por qué el mercado al que va dirigida la importación de un modelo BMW serie 3, es el ecuatoriano?

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General.

Elaborar un plan de negocios para la importación de un modelo BMW serie 3 al mercado ecuatoriano para el 2014.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Introducir la sexta generación del modelo BMW serie 3 al mercado ecuatoriano.
- Planear un modelo de negocio apto para la aceptación del BMW serie 3 en Ecuador.
- Dirigir el producto deseado a un segmento de poder adquisitivo alto mediante canales de distribución eficientes.

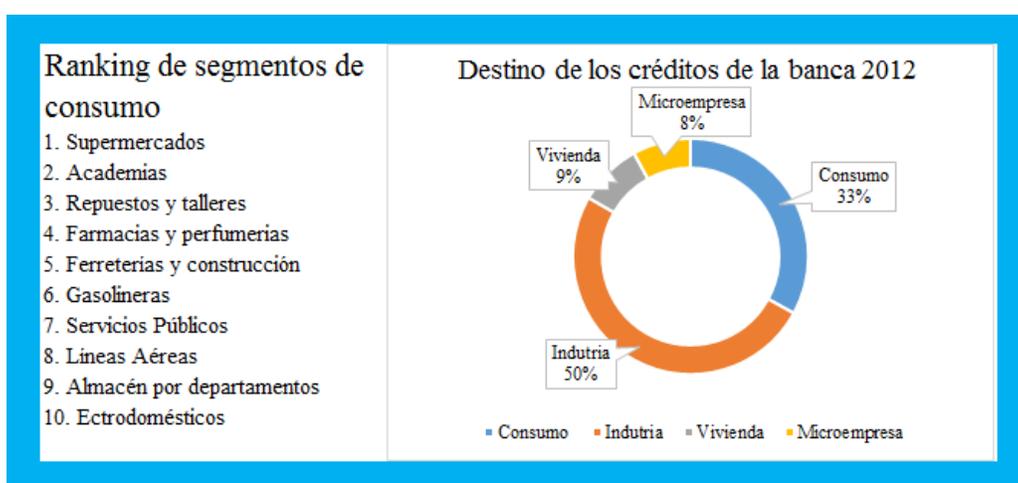
1.6. Justificación de la Investigación.

Para describir el plan de negocio para la importación del modelo BMW serie 3 al mercado ecuatoriano, se debe conocer ciertos datos estadísticos y sociales. Como por ejemplo, introducir al mercado ecuatoriano el nuevo modelo BMW Serie 3 no será complejo, ya que la marca es muy reconocida, tanto nacional como internacionalmente, y siempre ha sido líder en el mercado ecuatoriano en el segmento Premium como se lo ha demostrado. Sin embargo es necesario mencionar que los impuestos manejados en la actualidad y las trabas gubernamentales causarían ciertos tropiezos, como lo menciona (Paredes M. , 2010) refiriéndose a que importar un auto es costoso por los aranceles y las tasas que hay que pagar al Fisco. Sin embargo, afirma que no importa si es uno de lujo o uno de gama más baja (automóviles). Por ejemplo, un vehículo en EE.UU. que cuesta USD 50 000, acá, fácilmente puede duplicar su el valor. Pese a ello, es buen negocio, porque la gente sigue comprando.

En Ecuador, la familia percibe un flujo de ingresos durante su vida, que se extiende por varios períodos o años y por tanto, necesita seleccionar una trayectoria de consumo a través de su ciclo de una manera consistente con sus ingresos a lo largo de este mismo lapso o período. En cualquier momento dado, la familia puede consumir menos o más que su ingreso económico. De todas maneras, estudios demuestran que una persona promedio, a medida que consume menos y ahorra más, con el tiempo, ese ahorro se usará para pagar un consumo más amplio en algún período futuro. Es decir, su ahorro se convierte en un gasto inmediato a medida que el tiempo avanza y dicha persona consume a diario. Hoy en día por ejemplo existen vehículos con financiamiento de hasta siete años y con entradas del 30% de su precio; créditos inmediatos de la banca privada.

Las ofertas que se encuentran en el mercado ecuatoriano y los plazos fijados para comprar bienes, en distintos segmentos, dejan ver que el consumo del ecuatoriano no se detiene. Y las cifras lo confirman como podemos observar (grafico 1.3). Según la Superintendencia de Bancos y Seguros, el saldo de la cartera de crédito para consumo creció en 121,6% entre el 2007 y el 2011. El monto pasó de USD 2 260 millones a 5 009 millones. La diferencia es evidente al comparar con segmentos como microempresa, vivienda o comercio, que para el sector automotriz redondearía el 10% de su total de consumo que es el 33%.

Grafico 1.3. Consumo ecuatoriano 2012



Fuente: El Comercio – Negocios

Elaborado por: El Autor

Además, el año pasado el crédito para consumo registró una variación anual superior a la de los demás segmentos económicos. Para los analistas, el alto consumo que se registra en el país obedece a factores como la capacidad de pago que tiene hoy en día el ecuatoriano y sus niveles de ingresos, facilitando incentivar al mercado al que el plan de negocios se dirige, buscando la captación de clientes fieles o clientes de conquista.

Tras un simple análisis de la tabla 1.1. importar un auto al Ecuador es costoso, aproximadamente el incremento del precio base del auto es de un 70% sin considerar la utilidad que genera la venta de un vehículo nuevo. Afortunadamente para el sector y nuestro medio económico, los consumidores prefieren invertir en un bien de capital en este caso comprar un auto que tener el dinero en un banco local, y esto se ha dado a raíz de la crisis del 99.

Tabla 1.1. Impuestos gravados a los vehículos nuevos.

<u>Consumer Price US\$ (VAT inc)</u>	<u>ICE</u>
<= 30,000	5%
30,000 < Consumer Price <= 40,000	15%
40,000 < Consumer Price <= 50,000	20%
50,000 < Consumer Price <= 60,000	25%
60,000 < Consumer Price <= 70,000	30%
70,000 < Consumer Price	35%

Fuente: AEADE

Elaborado por: El Autor

Es importante destacar que además del ICE (Impuesto a los Consumos Especiales) se deben tomar en cuenta los siguientes impuestos para poder importar un vehículo al Ecuador:

- FODINFA: 0,5%
- ADVALOREM: 35,0%
- * IVA: 12%
- ICE: 5,15%

Por otro lado, el nuevo vehículo que se piensa introducir al mercado ecuatoriano es el Serie 3, un automóvil del segmento D⁴ producido por el fabricante alemán BMW desde el año 1975. Es el modelo más vendido de BMW y abarca cinco generaciones antes de la nueva a introducir en el mercado ecuatoriano. El Serie 3, situado un escalón por debajo del Serie 5, se ofrece con carrocerías coupé de dos puertas, sedán de cuatro puertas, descapotable de dos puertas y familiar de cinco puertas. Solamente tres meses después de iniciar la producción del BMW Serie 3 Sedán, se logrará la producción de 680 unidades diarias. Posteriormente, la producción total en la planta superará los 900 vehículos por día ya que cuenta con una compleja infraestructura de producción, que está establecida en un área total de aproximadamente 700,000 metros cuadrados, lo cual implica una densidad sumamente alta y significa que el modelo más importante de producción masiva del fabricante Premium. La fluida coordinación entre los departamentos de producción, logística, transporte y administración dentro de un espacio tan confinado es un logro que se posiciona como una verdadera hazaña en la construcción automotriz moderna a nivel mundial.

El posicionamiento de marca a través de medios publicitarios será indispensable para que conozcan sobre el nuevo modelo de BMW que se dará a conocer en el 2014, el lanzamiento de este producto en medios de comunicación conjuntamente con el lanzamiento oficial, creará interés en los aficionados, generando el deseo de compra por este simpático modelo. Contaremos con los más altos estándares de calidad, con la tecnología e infraestructura necesaria para que la presentación del nuevo modelo sea un éxito y además el nuevo modelo sea muy solicitado por nuestros clientes.

Para poder llevar a cabo el plan de negocio con éxito es necesario conocer sobre la segmentación de mercado siendo una de las principales herramientas estratégicas de la mercadotecnia como lo afirma Kotler, cuyo objetivo consiste en identificar y determinar aquellos grupos con ciertas características homogéneas (segmentos) hacia los cuales la empresa pueda dirigir sus esfuerzos y recursos (de mercadotecnia) para obtener resultados

⁴ “El segmento D es un segmento de automóviles que se ubica entre los segmentos C y E. Generalmente tienen espacio para cinco adultos. Actualmente estos automóviles miden aproximadamente entre 4,50 m y 4,85 m de largo, sea en carrocería liftback, sedán, familiar o monovolumen.” (Alvarez, 2012)

rentables, de este modo sabremos como captar la atención de nuestros potenciales clientes para lograr ventas efectivas. Se definirá características demográficas, geográficas, socio cultural y psicográfica para una eficiente recolecta de información como se lo detalla a continuación. Sin embargo BMW se aprovechará la excelente cartera de clientes fieles a la marca y al servicio para la difusión de información.

- Demográfica: El servicio estará destinado a hombres y mujeres que sean mayores 28 años de edad, que se encuentran trabajando poseen un nivel social alto al igual que su poder adquisitivo.
- Geográfica: Ecuador, específicamente Quito y Guayaquil
- Socio Cultural: Hombres y mujeres, que buscan su espacio, comodidad, status.
- Psicográfica: Personas que buscan status, nivel social económico alto, que buscan confort y exclusividad.

Para poder introducir un nuevo modelo serie 3 de BMW al mercado ecuatoriano, es fundamental contar con personal capacitado que puedan ofrecer el bien (automóvil), de tal forma se deberá instruir a los asesores comerciales para que conozcan sobre todos los beneficios que ofrece el auto y de esta manera transmitir a los clientes de manera clara, concisa y eficiente.

Debe existir el sistema de información necesaria para cumplir con las necesidades y expectativas del cliente lo cual permitirá:

- Satisfacción en la atención
- Referidos (nuevo clientes)
- Clientes potenciales de compra
- Cartera de clientes futuros
- Retroalimentación

Será necesario evaluar constantemente al personal que se encuentra trabajando en la empresa, cada uno de los empleados forman parte del mundo BMW y son la carta de presentación de la marca.

1.7. Marco Teórico

La apertura comercial sin duda es benéfica; el siguiente marco teórico hace una revisión de la teoría económica, de algunos autores, en torno a este tema:

Las diferentes teorías sobre comercio internacional tratan de explicar la dinámica de las relaciones comerciales; la teoría de ventaja absoluta dice que se debe estar especializado en aquellos productos en los que se tenga ventaja absoluta y posteriormente exportarlos, mientras que se debe importar aquellos productos en los que no se tenga ventaja absoluta. Por otra parte, la teoría de la ventaja comparativa dice que cada país debe especializarse en la producción de aquellos bienes que pueden ser producidos a un menor costo relativo con relación a los costos de producción de otras economías y que la apertura de un país estimula el crecimiento del otro, debido a que el comercio ilimitado lleva al aumento de la producción mundial.

La teoría de Michel Porter respecto a las ventajas comparativas muestra que el nivel de comercio se determina por 4 factores: dotación de los factores de producción, comportamiento de la demanda nacional, industrias de apoyo y estrategias, estructura de mercado y grado de rivalidad entre empresas. Además hay factores como el Gobierno y los hechos fortuitos que pueden influir.

En un mundo globalizado los países están desarrollando estrategias no sólo para atraer empresas o industrias sino para retener a los mejores talentos. Para la producción de algunos productos varios países han desarrollado un nivel de innovación superior en capacidades know how , de tal forma que se van actualizando a mayor velocidad que sus competidores y esto les permite ganar mercado; a esto se le llama tener ventaja competitiva sostenible. Esto último rebasa al concepto de ventaja comparativa (recursos naturales y mano de obra barata).

Antes se pensaba que el éxito de una nación estaba siempre ligado a las ventajas comparativas y a las diferentes dotaciones de los factores entre socios comerciales, pero ahora las teorías se han basado en el estudio de los factores determinantes de la competitividad: como el entorno internacional y la innovación.

Krugman afirma que hay dos razones por las que los países comercian:

- 1.- El comercio permite que los países se beneficien de sus diferencias al comercializar, ya que pueden adquirir del exterior lo que no se tiene o no es posible producir.
- 2.- Para aprovechar las economías de escala en la producción, por lo que se da un proceso de especialización en aquello que se produce de la forma más eficiente.

La industria automotriz se integra por el sector terminal y el de autopartes. El sector terminal se refiere a las empresas que fabrican o ensamblan automóviles.

BMW, con su modelo estrella el serie 3, ha generado aproximadamente el 68% de las ventas a nivel mundial por lo que se espera que con su nuevo modelo y gracias a sus beneficios tangibles e intangibles generando una ventaja competitiva versus su competencia, logrará ser líder en el mercado. De tal modo, en el mercado ecuatoriano las expectativas de crecimiento son muy ambiciosas como se presenta en el plan de negocio

1.7. Marco Conceptual

Encuestas: Una encuesta es un estudio de observación en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario pre-diseñado, y no modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos (Crece negocios.com, 2013).

Comercialización: Por comercialización se refiere al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean. (ABC, 2010).

Competitividad: La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos

necesarios para obtenerlo y la productividad de los otros oferentes del mercado (Económica, 2011).

Globalización: La globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada de generalizada de tecnología. (Económica, 2011).

Comercio Internacional: Hace referencia al movimiento que tienen los bienes y servicios a través de los distintos países y sus mercados. Se realiza utilizando divisas y está sujeto a regulaciones adicionales que establecen los participantes en el intercambio y los gobiernos de sus países de origen (Aduanas, 2012).

1.8. Hipótesis.

La elaboración de un plan de negocio para la importación de un BMW serie 3 al mercado ecuatoriano, permitirá conocer las necesidades continuas de los clientes, su capacidad de pago, la rotación de la compra de autos nuevos del segmento Premium y la satisfacción total, al efectuar planes de acción.

1.9. Identificación y caracterización de variables.

Variable Dependiente: Importación y comercialización del BMW serie 3 al mercado ecuatoriano.

Variable Independiente: Mediante una investigación de mercado total, apoyada en información verídica en torno a los clientes y a la experiencia del autor del proyecto.

CAPITULO 2

2. MÉTODO.

2.1. Nivel de estudio.

Para poder llevar a cabo la investigación del plan de negocios, se recurrirá a fuentes bibliográficas de carácter secundario, es decir que aparte de recolectar información basada en las experiencias de los consumidores del segmento Premium mediante una encuesta y de la recaudación de información mediante entrevistas con expertos en el sector automotriz, se levantará información a base de criterios, definiciones y conocimientos pre-establecidos por el autor del plan y por los diferentes teóricos de la comunicación que se han acercado al tema de la marca tales como Al Ries, Homs, Temporal, entre otros.

Estas referencias bibliográficas serán acompañadas con diferentes publicaciones periódicas y contenidos de diversos portales web, de los cuales se han obtenido datos de vital importancia a la hora de concretar el tema de la investigación. Las referencias a datos cuantitativos relacionadas con el volumen de ventas, crecimiento o cuota de mercado, se obtendrán de la propia organización BMW Álvarez Barba, así como también de la Asociación de Empresas Automotrices Del Ecuador (AEADE, 2011).

Como en cualquier trabajo de índole científico, esta investigación parte de una metodología adicional basada en el análisis de diferentes variables y de razonamiento creativo, tratando de obtener una serie de nuevas conclusiones acerca del fenómeno concreto, como es el plan de negocios para la importación del nuevo BMW serie 3 al mercado ecuatoriano.

En cuanto al método de estudio empleado a llevar a cabo en la investigación, se describe lo siguiente:

2.1.1. Investigación descriptiva.

“Describe en detalle una situación o proceso, limitándose a señalar exclusivamente algunas características del grupo de elementos estudiados” (Andino, 2012)

La investigación que se realizará será descriptiva ya que se requiere investigar los intereses y necesidades que tienen las personas en un lugar determinado, que en el plan a desarrollar aplica para la clase social alta, con poder adquisitivo del Distrito Metropolitano de Quito como mercado meta. También se analizará los gustos y las preferencias del segmento al que está dirigido el plan, analizando detenidamente el mercado al que se enfocará el plan. Además se investigará sobre las nuevas estrategias que se pueden emplear en el nicho de mercado ya establecido, para dar a conocer al producto o servicio ya establecido.

2.2. Modalidad de la Investigación.

2.2.1. Proyecto de desarrollo.

“Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”. (Andino, 2012)

Se utilizará el proyecto en desarrollo porque se realizará un seguimiento de la investigación, buscando obtener requerimientos de los clientes objetivos, con el fin de conocer sus problemas y necesidades. De este modo, será más fácil la distribución sistemática y eficiente de la información para su entera captación en el mercado meta.

2.3. Método de Investigación.

2.3.1. Método Inductivo.

En el método inductivo se empezará viendo casos estadísticos particulares para poder llegar a conocimientos generales.

“Radica en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene.” (Andino, 2012)

Esto ayudará a que la metodología que se utilice sea la indicada para poder resolver el problema planteado y llevarlo al final con éxito y con un resultado beneficioso por parte de la investigación realizada.

2.4. Instrumentos de investigación.

2.4.1. Encuesta.

Esta herramienta ayudará a determinar y conocer si el mercado ecuatoriano estaría dispuesto a pagar por un vehículo Premium, si el mercado objetivo está preparado para la inducción de un nuevo modelo BMW. Las encuestas ayudan a conocer las necesidades del cliente y las necesidades no satisfechas es decir aquí es donde la empresa puede observar que es lo que quiere el cliente y que es lo que la empresa puede ofrecer para cumplir las expectativas del cliente y así tener apertura y crear fidelidad hacia la marca.

2.4.2. Entrevista.

Este instrumento será de gran ayuda para conocer la opinión de expertos en el sector automotriz, así como también, saber las inquietudes y deseos de los clientes BMW. De este modo, ayudará a establecer estrategias concisas y precisas para el plan de negocios. Será importante elaborar una guía de preguntas previas a la entrevista.

2.4.3. Observación.

Para esta investigación se realizará un examen sensorial del objeto estudiado, haciéndolo con anterioridad para conocer los factores que serán indispensables y de ayuda para la indagación.

2.5. Validez y confiabilidad de los instrumentos.

Se realizará un registro de todos los puntos mencionados anteriormente, para indagar cuidadosamente con la información recopilada. Así, se verá como avanza la investigación y si en verdad se están aplicando los puntos importantes con el fin de que el plan de negocio se elabore sin problema.

2.6. Operacionalización de variables

Entre las variables más significativa para esta investigación tenemos las siguientes:

- El crecimiento de la población en la ciudad de Quito.
- Crecimiento porcentual del sector automotor en la ciudad de Quito.
- Incremento de las importaciones en el Ecuador respecto a la industria automotriz.
- Nivel socioeconómico y poder adquisitivo en la ciudad de Quito.

2.7. Procesamiento y análisis de datos

Para el desarrollo de esta investigación se van a utilizar las siguientes herramientas:

- Microsoft Word
- Microsoft Excel
- Microsoft Power Point

CAPITULO 3

3. PLAN DE NEGOCIO.

3.1. Análisis del mercado.

No todos los consumidores pueden tener un auto del segmento Premium. Asientos de cuero, 'airbags'⁵ o bolsas de aire frontales y laterales, centros de entretenimiento en el panel frontal y, sobre todo, exclusividad y confort, son algunas de las características de los autos de lujo.

En el primer semestre del 2013, siete marcas son las que más comercializaron en este segmento en el Ecuador. BMW, Audi, Porsche y Land Rover, según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), son las oficiales. Y hay otras tres marcas que no tienen representantes oficiales en el país, pero que se pueden importar bajo pedido. Hasta el noviembre del 2013, se han comercializado 194 unidades de estos vehículos, según las estadísticas de la AEADE. Las proyecciones apuntan a cerrar el año con unas 350 unidades vendidas, lo cual implicaría una reducción de 58 unidades respecto del año pasado. Diego Luna Lalama, presidente de la AEADE y gerente general de Ecu-Wagen, representante de la marca Audi en Ecuador, señaló que existe una disminución "importantísima" en las ventas de este tipo de automotores. La causa principal, se debe a la reducción de los cupos de importación que entró en vigencia en junio del 2012.

Sin embargo existe una gran demanda de estos automotores en el mercado ecuatoriano, lamentablemente el "stock" disponible no abastece los pedidos.

⁵El **airbag** es un dispositivo instalado como complemento de los cinturones de seguridad de tres puntos y de los sistemas de retención en los vehículos de motor, es decir, aquellos sistemas que, en caso de colisión grave del vehículo, despliegan automáticamente una estructura flexible que, mediante la compresión del gas que contiene, limita la gravedad de los contactos de una o varias partes del cuerpo de un ocupante del vehículo con el interior del habitáculo. Porras, J. (n.d.). *circula seguro*. From <http://www.circulaseguro.com/que-es-el-airbag/>

Diego Galindo, gerente Comercial de Álvarez Barba, que representa a las firmas alemanas BMW y Porsche, aseguró igual. También, aseguró que el sector de los autos Premium se vio afectado desde finales del 2007. El motivo fue que en ese año se modificó el Impuesto a los Consumos Especiales (ICE).

Anteriormente, ese gravamen por ejemplo estaba fijado en el 5,15% pero en el 2008 se impuso una tabla en donde el tributo subía de acuerdo con el precio del vehículo. En el 2007 se vendieron 547 unidades. Y debido al aumento del ICE las ventas cayeron a 257 unidades al año siguiente. En el 2010 se dictaminó que los autos híbridos ingresen al país con 0 aranceles, lo cual incentivó su compra. En el 2011 las ventas llegaron a 541 unidades.

Muchas de las casas comerciales para agosto del 2013 ya han vendido todo su 'stock', sin embargo existe una gran demanda en el mercado de esta línea de autos que para el plan de negocio es un dato muy alentador.

Actualmente existe una reconfiguración del mercado en el país. Desde el año pasado, StarMotors dejó de ser representante de Mercedes Benz en Ecuador. Hasta finales del año pasado, el país no contaba con un representante directo de la firma automotriz alemana. Autolider Uruguay S.A. anunció que será representante de esta marca en el mercado local y comenzará sus operaciones a inicios del 2014. Esta firma, que es la más grande comercializadora de Mercedes-Benz en América del Sur, prevé invertir inicialmente unos USD 5 millones en infraestructura y llegarán a USD 12 millones con los vehículos y campañas de mercadeo.

Para finales de año se prevé desabastecimiento de este tipo de autos. Por ello, los clientes deberán esperar a las importaciones del próximo año 2014. Por otro lado las concesionarias en algunos casos, deben comprar autos a importadoras más grandes para cumplir con sus compromisos con los clientes, o a su vez, en el caso de BMW se hará firmar unos contratos de promesa compra venta para asegurar la importación y venta del nuevo modelo BMW serie 3 al mercado ecuatoriano.

3.1.1. Análisis de la industria automotriz.

El mercado automotor nacional al cierre del año 2012 presentó una reducción del 13% (18.059 unidades menos) en comparación con las ventas registradas el año anterior, como consecuencia de los factores que analizaremos a continuación.

Inicialmente el gobierno nacional implementó un régimen de licencias para controlar las importaciones de vehículos armados o ensamblados en su totalidad, debido al déficit de la balanza comercial que en el año 2010 ascendió a USD 1.978,9 millones. Posteriormente se argumentaron razones ambientales para la puesta en vigencia de una restricción cuantitativa que reemplace a las licencias y que “no contradiga” las normas de la OMC⁶ y la CAN⁷, que prohíben expresamente a los países miembros restringir importaciones.

Con la entrada en vigencia de la medida restrictiva, oficializada el 15 de Junio con resolución COMEX N°66, se instrumentó el tercer cambio gubernamental en menos de nueve meses, tendiente a restringir las importaciones de vehículos. Para la asignación de las cuotas o cupos de importación impuestos mediante la “restricción ambiental”, se consideraron los montos totales en unidades y USD FOB importados por las empresas del sector en el año 2010 con una reducción del 30%. Los cupos asignados a cada importador serán los mismos para los años 2012-2013 y 2014.

Además de la incertidumbre generada en el mercado tras la imposición, la restricción, medidas anteriores como el incremento arancelario para los vehículos de hasta 1.990 cc (de 35% a 40% - Diciembre del 2010), el aumento del impuesto de Salida de Divisas ISD (del 2% al 5% - Noviembre del 2011) y la entrada en vigencia de la Ley de Regulación de Créditos de Vivienda y Vehículos (Junio 2012), incidieron negativamente y causaron variaciones significativas en las condiciones del mercado automotor nacional y provocaron

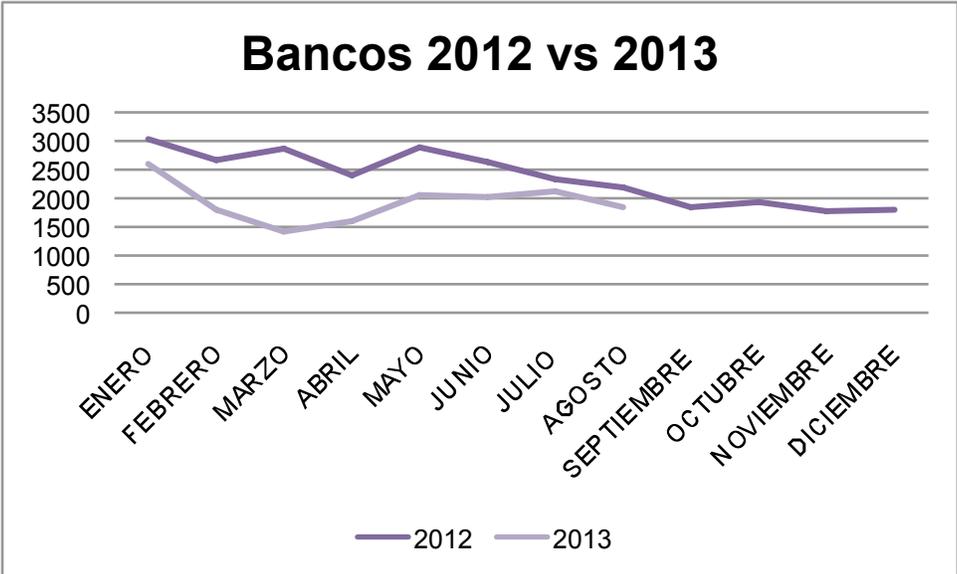
⁶ La Organización Mundial del Comercio (OMC) se ocupa de las normas mundiales por las que se rige el comercio entre las naciones. Su principal función es velar por que el comercio se realice de la manera más fluida, previsible y libre posible.

⁷ Comunidad Andina, una organización regional económica y política constituida por: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.

un incremento generalizado de precios en los vehículos de los segmentos restringidos, entre estos los automóviles, limitaron la oferta de varios modelos y dificultaron el acceso por parte de los usuarios a opciones de financiamiento para la adquisición de un vehículo.

A partir del segundo semestre del año y tras la entrada en vigencia de la Ley de Regulación de Créditos de Vivienda y Vehículos, se evidenció una significativa reducción de alrededor del 35% en los niveles de aprobación de créditos vehiculares y la aprobación de la Ley de Redistribución del Gasto Social podría limitar aún más las opciones de financiamiento para el año 2013.

Grafico 3.5. Reducción del crédito automotriz



Fuente: AEADE

Elaborado por: El Autor

Es importante destacar que además de las condiciones más exigentes para la aprobación de créditos y los cupos de importación, desde el último trimestre del año se evidenciaron signos de desaceleración en la demanda en la economía nacional que en el año 2014 crecerá a menor ritmo que el año 2012 (7,9%) según las proyecciones oficiales.

En el contexto regional, el mercado automotor ecuatoriano registró la mayor reducción de ventas (-13%), superando a Colombia y Argentina que experimentaron también una contracción en sus ventas de 2,6% y 1,9% respectivamente.

Por otro lado los mercados de Perú y Estados Unidos, registraron los mayores crecimientos de la región con el 23,4% y el 13,3% respectivamente.

Al cierre del año 2012, el mercado automotor venezolano en cambio, mostró una importante recuperación creciendo un 8% respecto al año anterior y se ubicó como el tercer país de mayor crecimiento.

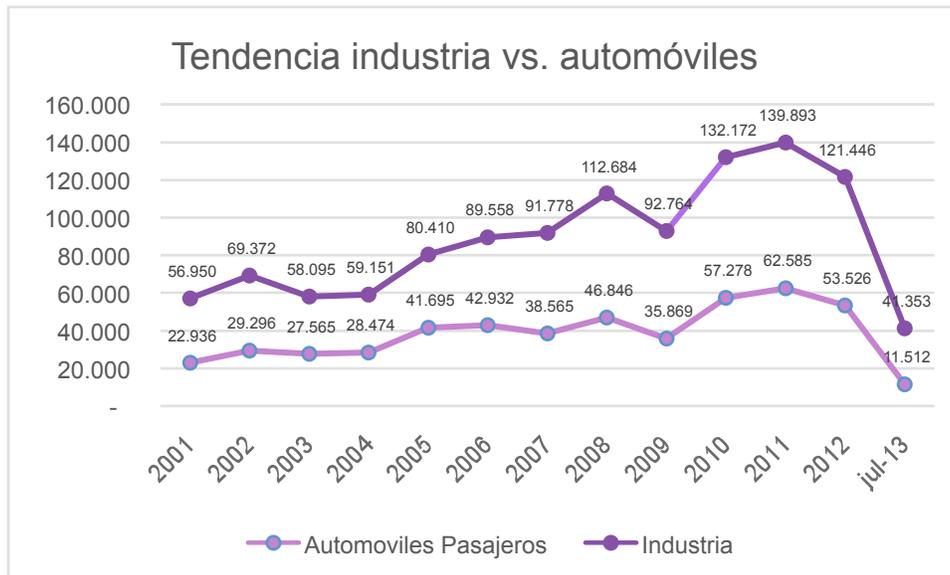
3.1.2. Análisis de automóviles

En el año 2012 se comercializaron en el mercado nacional 121.446 unidades de vehículos nuevos. Respecto a las ventas por provincia, Pichincha concentra el 40,1%. (48.715 unidades). Le sigue Guayas con el 26,9% (32.621 unidades). En tercer lugar se ubica Tungurahua con el 7,2% de participación (7.380 unidades). En cuarto lugar se ubica Azuay con el 6% (7.380 unidades) y en quinto lugar Manabí con el 3,3% (4.003 unidades).

Con relación al año 2011 la participación por provincias se ha mantenido similar, a excepción del quinto lugar que lo ocupó Imbabura y este año ha sido reemplazada por Manabí. Del total de vehículos comercializados el 44% son automóviles. Respecto del 2011, este segmento sufrió una caída en ventas, con una reducción del 14,3%.

Como podemos observar en el gráfico 3.6. la comercialización de vehículos tuvo un crecimiento sostenible a lo largo de la última década, teniendo su pico más alto en el 2011 con aproximadamente 134.000 unidades, sin embargo ha caído por progresivamente por factores gubernamentales debilitando la comercialización de vehículos.

Grafico 3.6. Venta de automóviles 2001 – actualidad.



Fuente: AEADE

Elaborado por: El Autor

Afortunadamente para el sector al que se dirige el plan de negocios, con la importación de un BMW serie 3, las cifras en el segmento automotriz, se mantiene constante pese a las bajas en ventas generadas en toda la industria. *“Se espera que para el cierre del año 2013, el total de ventas en vehículos sea de 53.000 unidades. Y la proyección para el 2014 sea de 55.000 unidades”* (Malo, 2013)

3.2. Análisis del consumidor.

El incremento de la competencia, los rápidos cambios del entorno y el aumento de las exigencias de los consumidores, requieren que las empresas estudien y comprendan el comportamiento del consumidor. Por ende, aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición de bienes o servicios, genera al consumidor el deseo de compra.

La globalización de la economía y la ampliación de los mercados de las empresas exigen la captación de información de los mercados y su continuo y sistemático tratamiento. Según Kerin (2009) el estudio del comportamiento del consumidor plantea múltiples dificultades:

1. Los consumidores no suelen ser plenamente conscientes de por qué compran un producto o una determinada marca.
2. Los consumidores a menudo no quieren revelar la verdad.
3. Los consumidores no dicen la verdad.
4. Con frecuencia intentan comunicar mucho más de lo que realmente saben.
5. Los consumidores son complejos.
6. Las emociones internas, nuestra afectividad les impulsa frecuentemente hacia reacciones no meditadas, impulsivas, irreflexivas e incluso incoherentes.

La información y decisión están íntimamente relacionadas. La toma de decisiones es muy habitual en la vida cotidiana de los individuos, pero están tan acostumbrados a realizarla que pasa a formar parte del aprendizaje vital y la mayoría de las veces se decide de forma rutinaria. En la empresa muchas decisiones son rutinarias, se toman casi instantáneamente. Sin embargo cuando los ejecutivos de marketing o los asesores comerciales se enfrentan a un mercado cambiante y competitivo, muchas decisiones dejan de ser rutinarias. Los resultados de las acciones de comercialización pueden comprometer el futuro de la empresa.

Ahora es fundamental conocer sobre la cultura⁸ ya que es uno de los grandes determinantes del comportamiento humano y que subyace en la toma de decisiones y en sus comportamientos.

En los últimos años se detecta una clara homogeneización de la cultura en todo el mundo. Paulatinamente se igualan los gustos y comportamientos de los consumidores de los

⁸ “La cultura es ese todo complejo que incluye conocimiento creencia, arte, ley moral, costumbre y cualquier otro tipo de capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad.” Borja, P. (2011). *Multicultural*. Quito: UISEK.

distintos países así como las leyes, la gestión empresarial y las costumbres. El proceso de homogeneización cultural del planeta y la influencia en los comportamientos de compra.

En la actualidad, de una u otra manera, cada uno de nosotros está conectado al contexto económico global a través de nuestro trabajo o de las personas con las cuales interactuamos. Ya sea por medio de un viaje, en el servicio de un equipo global o atendiendo las diversas necesidades de colegas o clientes alrededor del mundo, la habilidad para trabajar, comunicar y negociar interculturalmente, constituye una competencia fundamental.

“La inteligencia cultural significa ser capaz de solucionar problemas, tomar decisiones y resolver conflictos de una manera que optimice las diferencias culturales para generar mejores soluciones sustentables y creativas.” (Borja, 2011)

Ser inteligente culturalmente proporciona las bases para ser capaz de manejar la diversidad a través de una empresa global. La habilidad para comunicarse efectivamente con personas de diferentes culturas y perspectivas es esencial para crear un ambiente laboral inclusivo, productivo e innovador. Es fundamental que una empresa tan grande como BMW, aplique esta herramienta de marketing para poder explotar al máximo su potencial, y no solo en su servicio sino con su personal, ya que los capacitan y crean un grupo de trabajo altamente competitivo y que conoce sobre el producto que están ofreciendo a los consumidores.

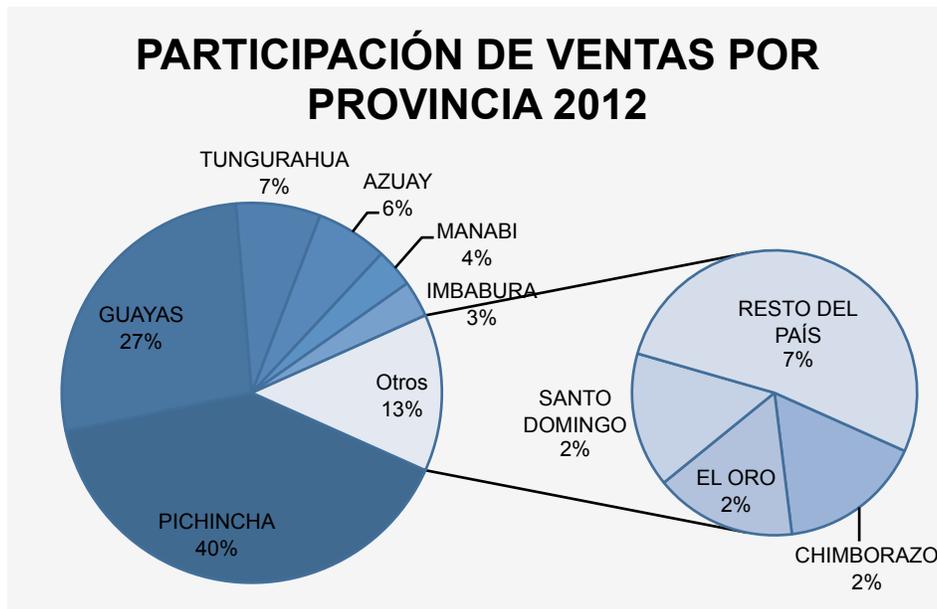
3.2.1. Estudio del consumidor.

Para el mejor análisis del consumidor, se ha realizado una encuesta con el fin de conocer de mejor manera las necesidades e intereses de los clientes Premium, buscando de esta manera asegurar el plan de negocio para la importación de un BMW al mercado ecuatoriano.

Será necesario realizar una investigación de mercado que contendrá en primer plano la segmentación del mercado para obtener el mercado objetivo, es decir, las personas que están en capacidad para adquirir un vehículo Premium, con ello hallaremos la muestra de la población que deberá ser analizada en la provincia de Pichincha, Quito. La idea de estudiar

específicamente a Quito es debido a que el plan se enfoca a tener conocimiento del comportamiento del consumidor, y como podemos observar en gráfico 3.7. la mayor participación de venta de vehículos está dada en la ciudad capital.

Gráfico 3.7. Ventas por provincia.



Fuente: AEADE

Elaborado por: AEADE

La investigación se realizará mediante encuestas con preguntas orientadas al objetivo propuesto, para esto será necesario hallar el número de encuestas necesarias calculadas en función de la muestra que se obtendrá una vez que se realice la segmentación de mercados, esto será realizado en la provincia de Pichincha.

3.2.1.1. Segmentación de mercados.

La segmentación de mercados nos permitirá determinar el mercado objetivo al cual nos referiremos como mercado meta para el cual será necesario en dividir el mercado total de

un bien, en este caso de vehículos, en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.

Como definición de segmentación de mercados tenemos: “Es la división de un universo heterogéneo en grupos con al menos una característica homogénea” (Rivera, 2013)

La definición y reconocimiento del tipo de mercado donde comercializaremos nuestros productos nos brindará una visión generalizada del tipo de actividades comerciales que deberemos realizar; sin embargo, cada mercado es diferente, y cada uno de los diferentes mercados está integrado por tipos de personas diferentes, de sexos diferentes, de costumbres y personalidades también diferentes.

Esto nos lleva a pensar que si cada ser humano es único y distinto, sus gustos y preferencias también lo son, los productos que comprará tendrán que ser diferentes también. Claro que es imposible tener productos que hayan sido diseñados para el uso de una sola persona; sin embargo, si se pueden hacer grupos de personas o segmentos que tengan gustos y preferencias parecidos, este es el origen de la segmentación de mercados

3.2.1.2. Variables de segmentación de mercado

Para segmentar un mercado es necesario considerar una serie de variables que nos brindarán la posibilidad de definir el segmento de mercado de manera clara y precisa. Las variables de segmentación a utilizarse para la presente investigación son:

Variables demográficas.

Las variables demográficas tienen la característica particular de ser las únicas que se pueden medir en forma estadística. Cada país realiza actividades de levantamiento de información con una periodicidad determinada (censos), a partir de las cuales es posible tener datos estadísticos confiables.

Dentro de este grupo encontramos variables como:

- Edad

- Sexo
- Nivel socioeconómico
- Estado civil
- Religión
- Características de vivienda

Variables geográficas.

Se refiere a las variables ambientales que dan origen a las diferencias en la personalidad de comunidades por su estructura geográfica, en este grupo encontramos variables como:

- Unidad geográfica
- Condiciones geográficas
- Raza
- Tipo de población

La segmentación será dada de la siguiente manera:

Tabla 3.2. Segmentación de Mercado, Quito.

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	
VARIABLE GEOGRÁFICA	
PAIS	ECUADOR
PROVINCIA	PICHINCHA
CANTON	QUITO
VARIBABLES DEMOGRÁFICAS	
	ECONÓMICAMENTE
ESTADO LABORAL	ACTIVO
NIVEL ECONÓMICO	ALTO
EDAD	25 EN ADELANTE
SEXO	MASCULINO - FEMENINO

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

La población que será utilizada para calcular la muestra en la provincia de Pichincha se realizará en base a los parámetros establecidos en la segmentación de mercados.

3.2.2. Muestreo estadístico.

Una vez que se ha delimitado la población mediante la segmentación de mercados, es necesario obtener la muestra de la población que será encuestada, para ello será utilizado el método de muestreo aleatorio simple. Partiremos con la definición de muestreo aleatorio simple. “El muestreo aleatorio simple es un procedimiento de selección de muestras con probabilidades iguales, que consiste en obtener la muestra unidad a unidad de forma aleatoria son reposición a la población de las unidades previamente seleccionadas, teniendo presente que el orden de colocación de los elementos en las muestras no interviene.

Como el procedimiento de selección es con probabilidades iguales, todas las muestras son equiprobables, y además se cumple que todas las unidades de la población tienen la misma probabilidad de pertenecer a la muestra. Se supone que el tamaño de la población es m y el tamaño de la muestra es n .”⁹

La fórmula de cálculo es:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

σ = Desviación estandar de la población

Z = Nivel de confiabilidad

⁹ “Muestreo estadístico, conceptos y problemas resueltos Pearson, H. (2006). *Muestreo Estadístico, conceptos y problemas resueltos*. Barcelona: Pearson Prentice .,

e = Error muestral

La provincia de Pichincha tiene una población total de 2.350.915 habitantes, de este valor partiremos para realizar la segmentación para este caso:

Tabla 3.3. Población de muestra de Quito.

CALCULO DE LA POBLACIÓN DE QUITO		
VARIABLE	PORCENTAJE	TOTAL
POBLACIÓN CANTÓN QUITO		2350915
EDAD MAYORES A 25 AÑOS (H - M)	37,97%	892642
POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA	80,03%	714382
NIVEL SOCIO ECONOMICO ALTO	71,82%	513069

Fuente: INEC

Elaborado por: El Autor

Una vez que se ha segmentado la población obtenemos 513.069 habitantes, este dato será usado para obtener la muestra.

3.2.2.1. Cálculo de la muestra:

El cálculo será realizado con un error muestral aceptable del 9%, un nivel deseado de confianza del 95%, un 50% de probabilidad éxito y un 50% de probabilidad de fracaso.

n = Tamaño de la muestra

N= 513.069

$\sigma = 0,5$

Z= 1,96

e= 0,09

N = Tamaño de la población

σ = Desviación estandar de la población

Z = Nivel de confiabilidad

e = Error muestral

$$n = \frac{(513069)(0,5)^2(1,96)^2}{((513069 - 1) * (0,09^2) + (0,5)^2(1,96)^2)}$$

$$n = \frac{492751,47}{4156,81}$$

$$n = 119$$

Con este dato, se procederá a realizar 119 entrevistas dentro de la ciudad de Quito DM.

3.2.3. Esquema de encuestas.

Dentro del plan de negocio, también se ha optado por el método de investigación mediante encuestas debido a que este método tiene un bajo costo, se puede obtener información más exacta y con mayor rapidez, el análisis de los resultados se puede realizar mediante estandarización de datos que permitan tener un conocimiento preciso del estudio que se pretende obtener y debido a que es la técnica más utilizada y que permite obtener información de casi cualquier tipo de población.

Las encuestas se realizarán en las oficinas de Álvarez Barba, en donde se tiene la ventaja de captar clientes en la sala de ventas y también en el servicio de Post - Venta.

También, se realizará en los siguientes centros comerciales:

- San Luis Shopping.
- Quicentro Shopping.
- Mall El Jardin.
- Paseo San Francisco.

Será necesario antes de formular el cuestionario de la encuesta, conocer su definición de encuesta¹⁰ para poder entender mejor cómo funciona el procedimiento.

¹⁰ Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la

Una vez conocida la definición de encuesta es necesario identificar el tipo de preguntas que se realizarán, el tipo de preguntas a ser usadas serán dicótomas cerradas y cerradas / respuestas múltiples.

- **Preguntas dicótomas cerradas;**

Son preguntas que tienen dos opciones como respuestas que el encuestado escoge una de ellas, estas preguntas son usadas con frecuencia ya que muchos tipos información se subdividen en forma natural en dos categorías y ya que son fáciles de preguntar, contestar (usualmente) y tabular.

- **Preguntas cerradas / respuestas múltiples;**

Son preguntas en las que el encuestador da una serie de opciones de respuestas en las que el encuestado puede escoger una o varias, son usadas en vez de preguntas abiertas, siempre que las respuestas puedan ser determinadas con anticipación y estas aseguran que los encuestados responderán en la misma dimensión, esta guían más que las preguntas abiertas.

Una vez identificado el tipo de preguntas procederemos a formular el cuestionario (Anexo A).

3.3. Análisis estadístico

Se podrá observar los datos obtenidos en las encuestas realizadas al consumidor mediante la tabulación de las mismas, posteriormente se analizará la información obtenida mediante el uso de gráficos estadísticos y se procederá a emitir las conclusiones correspondientes.

población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación” Quelch, G. (2002). *Marketing Estrategico en Latinoamerica*. Prentice Hall.

3.3.1. Tabulación de encuestas

La información que se presenta a continuación corresponde a cada pregunta con sus respectivos valores tabulados y porcentajes, calculados en función del orden del cuestionario.

Tabla 3.4. Resultado pregunta 1.

Pregunta 1

¿Adquirió Ud. Un vehículo en el período que comprende los años 2009 al 2012?	Resultados	Porcentajes
Si	113	95%
No	6	5%

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Tabla 3.5. Resultado pregunta 2.

Pregunta 2

¿El vehículo que usted adquirió es importado o de producción nacional?	Resultados	Porcentajes
Importado	95	84%
Ensamblaje Local	18	16%

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Tabla 3.6. Resultado pregunta 3.

Pregunta 3

¿El vehículo que Ud. Adquirió fue...	Resultados	Porcentajes
Nuevo	98	87%
Usado	15	13%

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Tabla 3.7. Resultado pregunta 4.

Pregunta 4

¿Qué tipo de vehículo adquirió en el periodo del año 2009 al 2012?	Resultados	Porcentajes
Automóvil	72	73%
Todo terreno	23	23%
Camioneta	3	3%

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Tabla 3.8. Resultado pregunta 5.

Pregunta 5

¿Estuvo en sus planes adquirir otro tipo de vehículo o este era el que realmente lo deseo adquirir?	Resultados	Porcentajes
Quería otro tipo de vehículo	32	34%
Este vehículo tenía planeado adquirir	68	66%

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Tabla 3.8.1. Resultado de la categoría de vehículo.

Categoría "qué tipo de vehículo":	Resultados	Porcentajes
a.1 Automóvil	7	22%
a.2 Todo terreno	25	78%
a.3 Camioneta	0	0%

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Tabla 3.9. Resultado pregunta 6.

Pregunta 6

¿Si deseaba adquirir otro tipo de vehículo, por qué no lo adquirió?	Resultados	Porcentajes
Precio elevado	31	97%
Escasez de modelos	1	3%

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Tabla 3.10. Resultado pregunta 7.

Pregunta 7

Al adquirir su vehículo, usted lo hizo:	Resultados	Porcentajes
Con su marca de preferencia	86	86%
Buscó otras marcas	14	14%

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Tabla 3.11. Resultado pregunta 8

Pregunta 8

¿Qué razones lo influenciaron para adquirir el vehículo de otra marca?	Resultados	Porcentajes
Menores precios	9	64%
Lo tenían en stock	5	36%

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Tabla 3.12. Resultado pregunta 9

Pregunta 9

Dentro del segmento Premium, ¿cuál es su marca	Resultados	Porcentajes
BMW	68	69%
AUDI	21	21%
Mercedes Benz	9	9%

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Tabla 3.13. Resultado pregunta 10

Pregunta 10

Por favor, seleccione una o varias causas de por qué no adquirió un vehículo nuevo:	Resultados	Porcentajes
Era lo que buscaba	3	20%
Los vehículos subieron excesivamente de precio	12	80%

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Tabla 3.14. Resultado pregunta 11

Pregunta 11

¿Qué considera Ud, que pasó con los precios de los vehículos usados?	Resultados	Porcentajes
Subieron	12	80%
Se mantuvieron	3	20%
Bajaron	0	0%

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

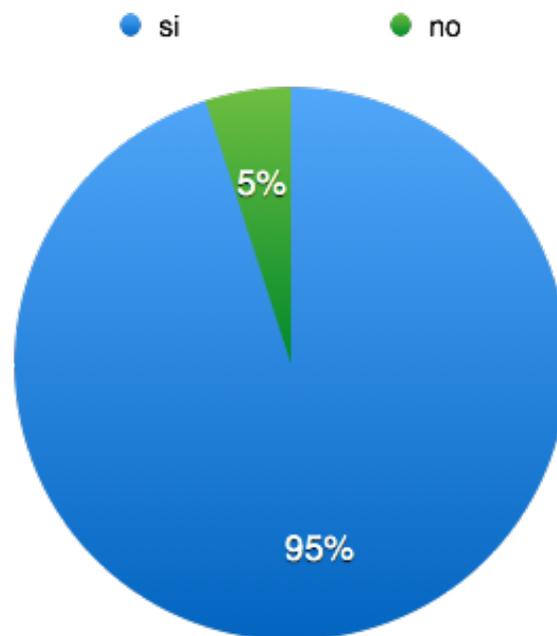
3.3.2. Gráficos estadísticos.

Una vez recolectada la información después de un arduo trabajo de investigación, se analizará los gráficos estadísticos con el fin de asegurar la importación de un vehículo Premium al mercado ecuatoriano. De este modo, los resultados han sido los siguientes;

- **Pregunta 1.- ¿Adquirió Ud. un vehículo en el periodo que comprende los años del 2.009 al 2.012?**

Como primer requisito para llenar la encuesta y entender mejor al mercado meta fue consultarles si habían adquirido un vehículo en el lapso de 4 años, de este modo únicamente el 5% no ha adquirido un auto en este período. El resto, es decir el 95% es quienes han adquirido un vehiculo nuevo o usado.

Grafico 3.8. Encuesta clientes Premium. . Pregunta 1.



Fuente: El Autor

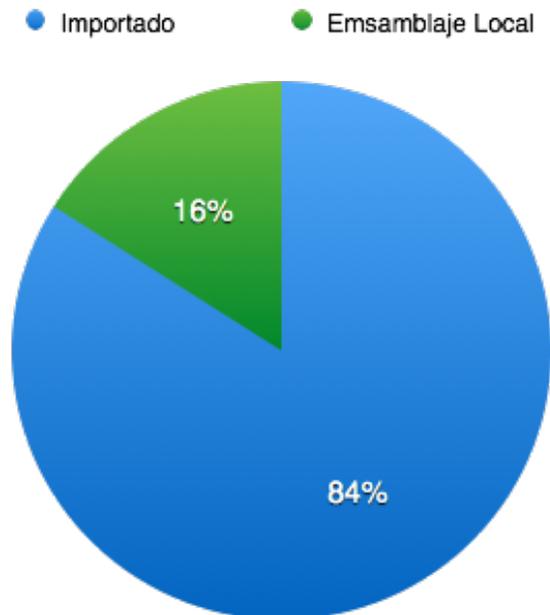
Elaborado por: El Autor

Asegurando la respuesta de esta pregunta en particular, el desarrollo de la encuesta tendría información más valiosa para el fin objetivo del plan de negocio.

- **Pregunta 2.- ¿El vehículo que Ud. adquirió es importado o de producción nacional (ensamblaje local)?**

En el periodo del 2.009 al 2.012, predomina la adquisición de vehículos importados, esto refleja una preferencia de los consumidores encuestados por vehículos que provienen del exterior y brinda una pauta que confirmar la información obtenida en el desarrollo del plan, que ratifica mediante la muestra de la población en comparación a los datos de ventas obtenidos, que prevalece la proporción de ventas de vehículos Premium importados, en función de vehículos de producción nacional,

Grafico 3.9. Encuesta clientes Premium. . Pregunta 2.



Fuente: El Autor

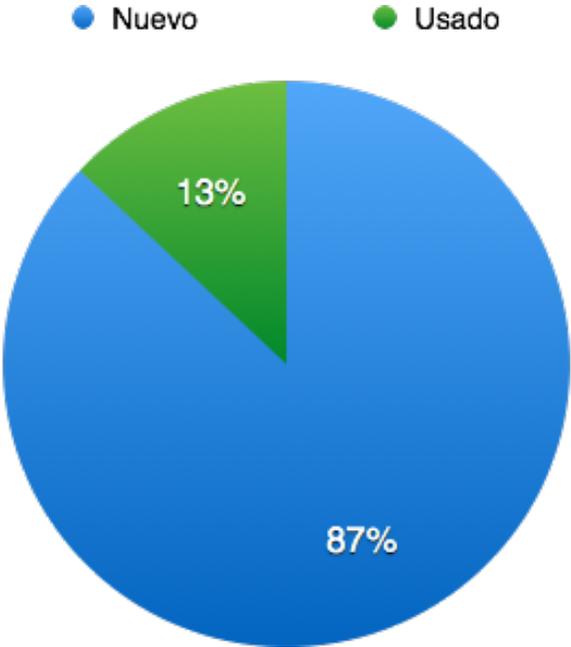
Elaborado por: El Autor

Sin embargo, es importante acotar que el mercado meta no precisamente compra un auto en el período de 4 años, generalmente los clientes Premium, cambian o compran autos cada 2 años.

- **Pregunta 3.- El vehículo que Ud. adquirió fue:**

El 87% de los encuestados adquirieron en el periodo del 2.009 al 2.012 un vehículo nuevo, lo que indica una tendencia dentro de la población objeto de estudio que existe una mayor capacidad de compra de vehículos nuevos pese a las complicaciones gubernamentales expuestas anteriormente, es importante considerar que el segmento Premium presenta capacidades diferentes de adquisición de compra, en respecto al sector global automotriz.

Grafico 3.10. Encuesta clientes Premium. . Pregunta 3



Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

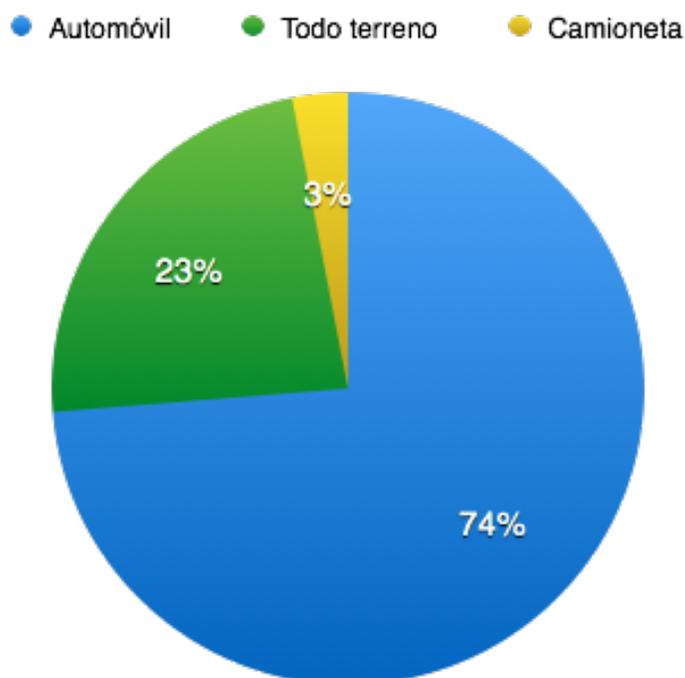
Desde esta pregunta, el análisis se divide en dos partes, para los consumidores que adquirieron un vehículo nuevo y un vehículo usado.

Para vehículos nuevos.-

- **Pregunta 4.- ¿Qué tipo de vehículo adquirió en el periodo del año 2.009 al 2.012?**

Son marcadas las diferencias entre el tipo de vehículos que adquirieron los consumidores en el periodo en estudio, estos resultados son consecuencia de varios factores que influyen indistintamente para cada consumidor, estos factores son mayormente marcados por el tema económico y también por gustos y conveniencia de cada consumidor.

Grafico 3.11. Encuesta clientes Premium. . Pregunta 4



Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

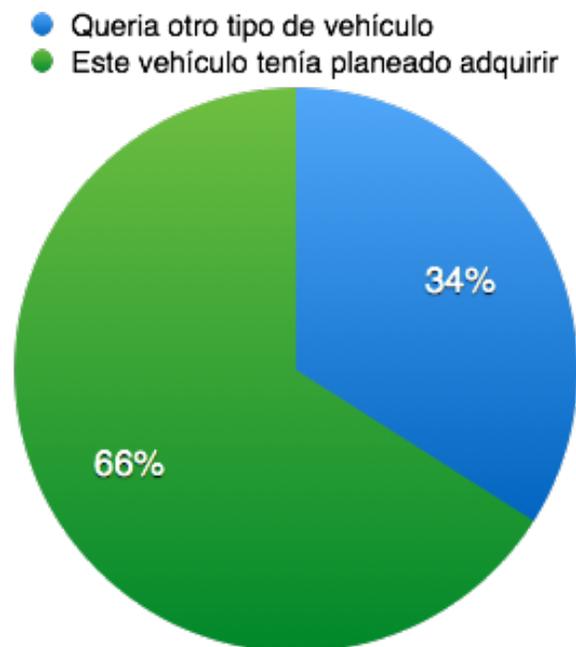
La gran aceptación que tienen los automóviles, da una excelente pauta para considerar la importación de un nuevo modelo BMW serie 3 al mercado ecuatoriano.

Con esta interrogante se complementa las intenciones de compra de cada consumidor, que nos indican si los consumidores adquirieron el vehículo que ellos querían.

- **Pregunta 5.- ¿Estuvo en sus planes adquirir otro tipo de vehículo o este era el que realmente deseaba adquirir?**

Más de la mitad de los consumidores encuestados está conforme con el vehículo que adquirió 68%. Sin embargo, para la otra parte de los encuestados, tenía otras preferencias al momento de adquirir su vehículo nuevo.

Grafico 3.12. Encuesta clientes Premium. . Pregunta 5



Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

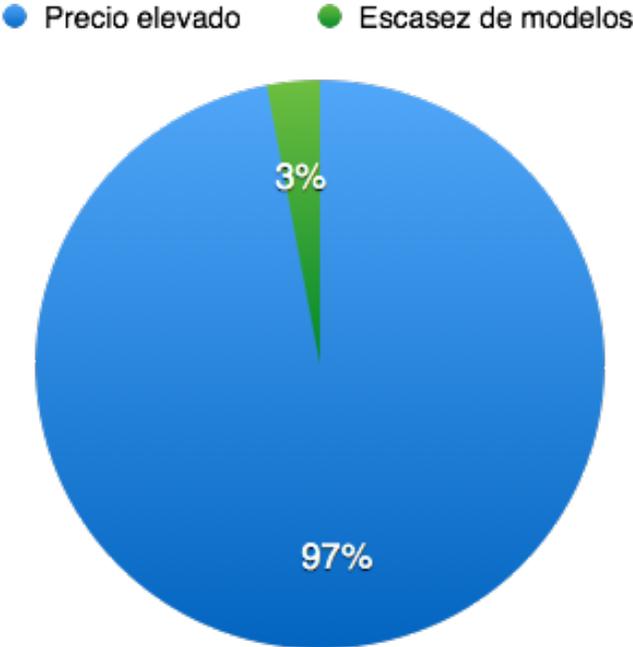
Dentro de los consumidores que deseaban adquirir otro tipo de vehículo el 79% de ellos querían un vehículo del tipo todo terreno que por lo general es más mucho más costoso en

el segmento Premium. Adicionalmente, las personas que respondieron que deseaban otro vehículo que sea del tipo automóvil 21% es porque tenían en mente un modelo de mayor valor (precio) con mejor equipamiento.

- **Pregunta 6.- Si deseaba adquirir otro tipo de vehículo, indique por qué no lo adquirió:**

Para el 97% de los consumidores del segmento Premium que deseaba adquirir otro tipo de vehículo, su deseo se ve truncado debido al precio elevado y en pocos casos, la demora en el arribo de cierto automóvil en particular.

Grafico 3.13. Encuesta clientes Premium. . Pregunta 6



Fuente: El Autor

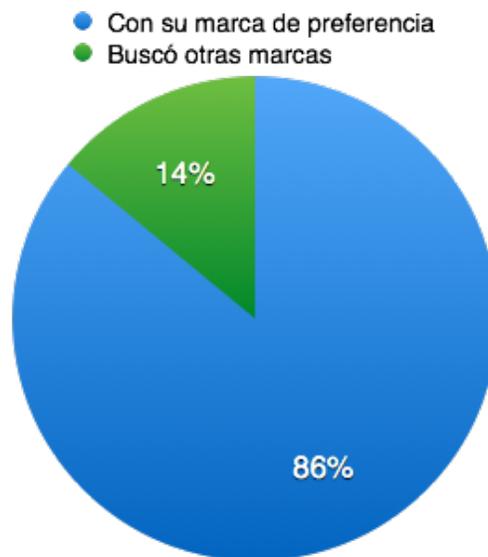
Elaborado por: El Autor

Para el 3% de los encuestados, la escasez de modelo es la traba para la adquisición del modelo o vehículo que es de su interés. Generalmente, el afán de tener pronto su vehículo Premium en los “clientes evolucionarios”¹¹ acelera su deseo de compra y de adquisición por lo que las negociaciones con este segmento en particular, crea una venta rápida.

- **Pregunta 7.- Al adquirir su vehículo Ud. lo hizo:**

Alrededor del 14% de los consumidores encuestados tuvo que cambiar de marca al momento de adquirir su vehículo con el antecedente de que los vehículos subieron de precio, para buscar una mejor alternativa que ofrezca un mayor valor agregado para el cliente o simplemente porque el servicio recibido en estos consumidores no fue de su entera satisfacción.

Grafico 3.14. Encuesta clientes Premium. . Pregunta 7



Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

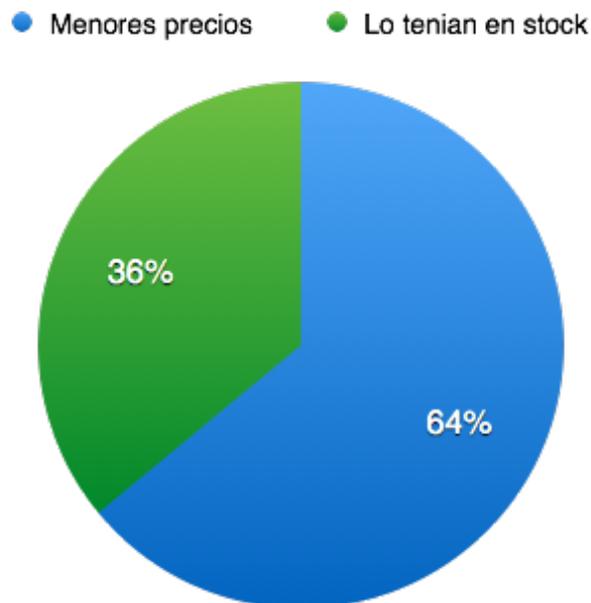
¹¹ Los clientes evolucionaros, son los que están cerca de entrar al segmento Premium, que dependen mucho de factores emocionales. Rivera, E. (junio de 2013). Jefe de Mercadeo. (J. Salcedo, Interviewer)

Para el 86% restante de los entrevistados se ha mantenido con su marca de preferencia. La fidelidad en las marcas Premium son muy marcadas en cualquier parte del mundo, presentando a sus consumidores beneficios directos ya sea con el servicio prestado o por el producto entregado. También, consideran bastante la trayectoria de la compañía representante de la marca que en el caso de BMW, Álvarez Barba sabe de importaciones de autos y de calidad de servicio.

- **Pregunta 8.- ¿Qué razones lo influenciaron para adquirir el vehículo de otra marca?**

Del 14% de entrevistados que decidieron cambiarse de marca el 64% de los consumidores no pudo sostener el cambio de precios en sus marcas preferidas por lo que decidió bajar su categoría automotriz o adquiriendo autos de menor valor.

Grafico 3.15. Encuesta clientes Premium. . Pregunta 8



Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

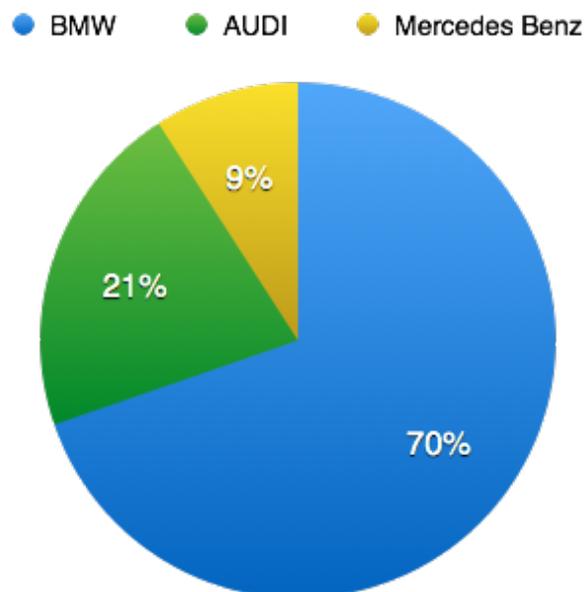
Y el 36% de los consumidores encuestados decidió cambiar de marca porque no lo tenían para entrega a corto o mediano plazo.

Este fenómeno ha surgido en los últimos años por la restricción en los cupos de importación, que para el último trimestre del año, las casas comerciales de vehículos Premium, ya no cuentan con inventario disponible.

- **Pregunta 9.- Dentro del segmento Premium, ¿cuál es su marca preferida?**

Para los encuestados, apenas el 9% considera marca preferida por Mercedes Benz, cifra lamentable para el sector debido a que su posicionamiento en el Ecuador, ha ido cayendo en los últimos 5 años, Llegando a perder la representación de marca inclusive.

Grafico 3.16. Encuesta clientes Premium. . Pregunta 9



Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Para AUDI solamente el 21% de los encuestados la considera como marca preferida. Y asombrosamente el 70% de consumidores en la encuesta realizada prefiere y gusta de la marca BMW.

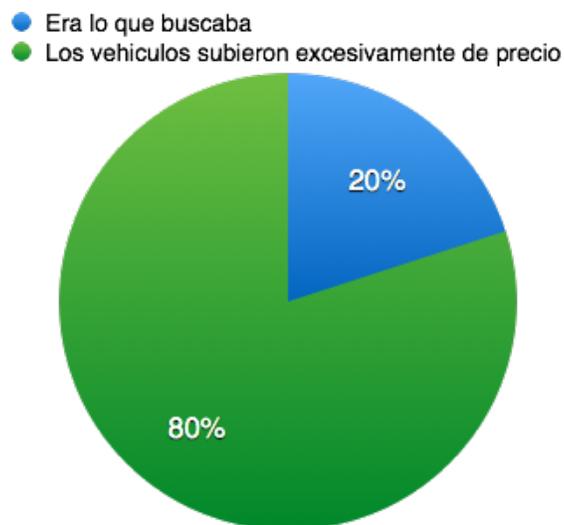
De este modo, podemos deducir que la información obtenida anteriormente por otras fuentes de información da la mejor apertura para el plan de negocio.

Para vehículos usados.-

- **Pregunta 10.- Por favor señale una o varias causas de por qué no adquirió un vehículo nuevo:**

El 20% de los consumidores adquirió un vehículo usado porque estaba dentro de sus posibilidades y era lo que justamente querían en cuanto a sus necesidades y deseos. Este grupo de personas no contempló la posibilidad de adquirir un vehículo nuevo, debido a que se ajustaba su presupuesto familiar.

Grafico 3.17. Encuesta clientes Premium. . Pregunta 10



Fuente: El Autor

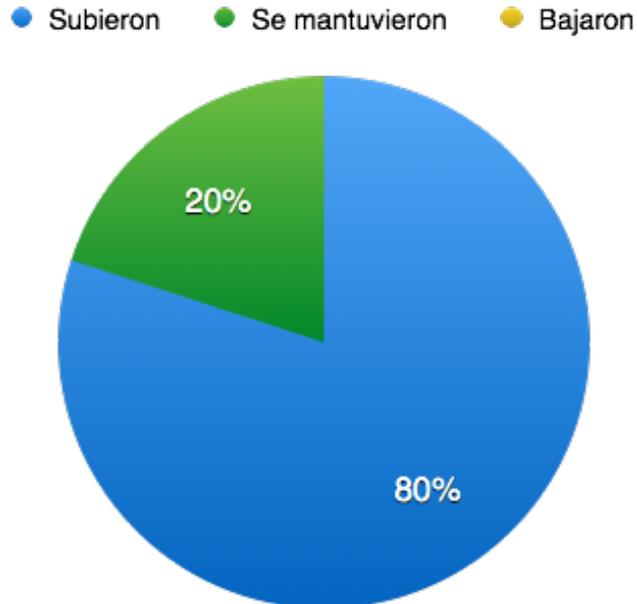
Elaborado por: El Autor

Para el otro 80% de los consumidores, contempló la posibilidad de adquirir un vehículo nuevo pero no lo hizo debido al elevado precio que ellos asimilan con respecto a sus posibilidades económicas.

- **Pregunta 11.- ¿Qué considera Ud. que paso con los precios de los vehículos usados?**

Según los consumidores que adquirieron un vehículo usado en el periodo del año 2.009 al 2.012; apenas el 20% opinó que los precios se mantuvieron en el mercado. En tanto el 80% de los consumidores si sintieron que los vehículos usados aumentarían de precio, indudablemente el fenómeno de incremento se iba a dar a raíz del alza de los vehículos nuevos.

Grafico 3.18. Encuesta clientes Premium. . Pregunta 11



Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Y para finalizar, ninguno de los encuestados consideró que los precios de los autos usados, hayan bajado su valor comercial.

3.4. Perfil del consumidor

BMW se ha concentrado mucho en la identificación de los clientes con el fin distribuir información sobre los productos venideros como el caso del plan de negocio, o también para invitar a ciertos eventos que se realizan en el año.

De este modo, el departamento comercial y el departamento de mercadeo han definido a los clientes como; hombres y mujeres de entre los 28 años a los 59 años, de un nivel económico alto, generalmente son dueños de compañías, miembros de directorios o presentan cargos gerenciales altos en una organización. Es gente jovial que busca experimentar más aventuras, amantes de la deportividad y de la elegancia al mismo tiempo.

Un cliente BMW disfruta del placer de conducir.

3.4.1. Deseos y necesidades del consumidor.

Una necesidad es algo que el consumidor realmente necesita, mientras que una expectativa es algo que no necesariamente va a conseguir el cliente, pero que lo espera obtener en su sub-consiente, generando así el deseo de compra.

De esta manera es que el departamento comercial de BMW maneja una atención personalizada en cada uno de los clientes, se fijan en detalles tratando de identificar mediante PNL¹² sus intereses. De este modo, y una vez captado el mensaje del cliente, los

¹² (Programación Neurolingüística) constituye un modelo, formal y dinámico de cómo funciona la mente y la percepción humana. Kloter, P. (2002). *Dirección de marketing de conceptos esenciales* (1era ed.). Prentice Hall.

asesores comerciales trabajan en satisfacer esa necesidad o deseo, incentivando a la compra a un corto o mediano plazo.

3.5. Análisis de compra

“La motivación, es un estado psicológico de predisposición para la acción, no existe acción sin un motivo que la propicie. Cuando realizamos cualquier comportamiento, lo hacemos porque tenemos algo que ganar o algo que evitar, o al menos esperamos hacerlo.” (Obregon, 2008)

Dado que no existe acción sin motivo, cuando pretendemos facilitar un determinado comportamiento en otra u otras personas, es necesario aprovechar una motivación existente o generar una nueva, por ello las claves motivacionales de los consumidores son exhaustivamente investigadas por los especialistas en marketing y publicidad con objeto de propiciar comportamientos de compra.]

Es tan importante la motivación de los consumidores en el campo comercial que la satisfacción del deseo de los clientes como justificación económica y social de la existencia de una empresa, por lo tanto, se pone énfasis en la satisfacción de los deseos del consumidor. Sin embargo, todo deseo de compra tiene detrás un motivo que lo genera, y ésta a su vez surge de una necesidad no satisfecha.

Es necesario que se cree la motivación de los consumidores por conseguir el producto o servicio que ellos desean, no necesariamente los consumidores quieren algo que necesitan sino simplemente desean o quieren cumplir con satisfacer un gusto, generar visualmente una preferencia social o status.

El Ecuador es un país en vía de desarrollo sin embargo existe un pequeño porcentaje que adquiere sus bienes fácilmente porque poseen un poder adquisitivo muy alto, este es el target al que se ha dirigido BMW, porque los productos además de ser de calidad, son exclusivos y generan status social lo cual permite que la gama de vehículos que se

encuentran a la venta sean únicos y personalizados para cada uno de nuestros exclusivos clientes.

3.5.1. Poder adquisitivo.

Es necesario conocer el poder adquisitivo de los ecuatorianos, para saber si estarían dispuestos a invertir en un vehículo PREMIUM, considerando que el poder adquisitivo es la facultad o capacidad que se tiene para obtener la posesión de una cosa, de un bien o de un servicio.

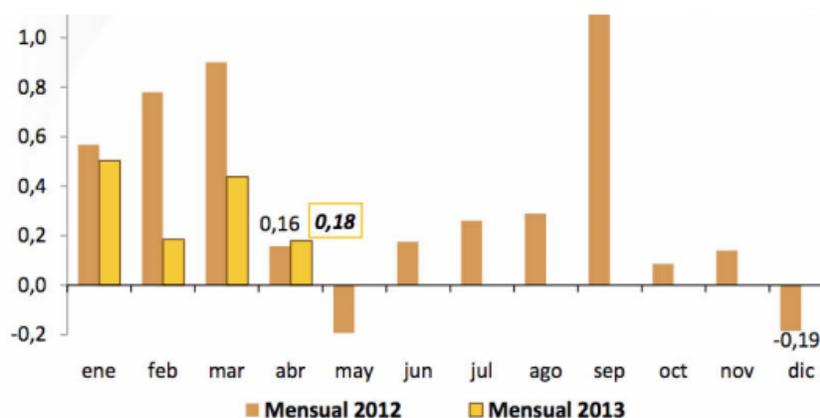
El poder adquisitivo de los ecuatorianos ha mejorado ya que si la inflación¹³ es baja, es porque los costos y los precios de la economía están estables o su incremento ha sido mínimo, razón por la cual las familias pueden mejorar su calidad de vida. Cuando la inflación es baja, los salarios recuperan más fácil su poder adquisitivo. Los incrementos de los arriendos, de los artículos, son muy inferiores. Y eso permite una perspectiva y un mejoramiento en las condiciones de vida de la gran mayoría de los ciudadanos, particularmente los de bajos ingresos.

Pese a que los niveles de inflación cambian de un año a otro y el cálculo para el alza salarial depende de este parámetro, la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos se ha mantenido. Carlos De la Torre, subdecano de la Facultad de Economía de la Pontificia Universidad Católica de Quito, señala que si bien no se ha incrementado la capacidad adquisitiva, tampoco ha disminuido. Considera que ese fenómeno obedece a que Ecuador desde 1998 enfrenta una economía dolarizada que le permite acceder a productos nacionales e internacionales sin necesidad de compra de divisas. En esa medida, la situación del trabajador asalariado mantiene una constante. Situación que no sucedía antes, porque los salarios no se ajustaban a la velocidad con la que aumentaban los precios.

¹³ “La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.” Banco, C. (2012). *Banco Central Estadísticas*. Quito.

A Abril del 2013, el índice de precios al consumidor (IPC) registró las siguientes variaciones: 0,18% la inflación mensual; 3,03% la anual y 1,31% la acumulada (ver gráfico 3.19). Por otro lado, el la canasta básica familiar (CBF) en abril del 2013 costó USD 602,52, lo cual implica una restricción presupuestaria para el consumo de USD 11,92 respecto al ingreso familiar promedio de USD 593,60.

Gráfico 3.19.-Inflación - mes. 2012 a Abril 2013.



Fuente: MIND RESEARCH MARKETING

Elaborado por: MIND RESEARCH MARKETING

Afortunadamente para la economía del país, el presidente del Directorio del Banco Central del Ecuador, Diego Martínez, afirmó que el buen desempeño en el tercer año consecutivo, aseguro que para el 2013 el crecimiento económico en el Ecuador sea mayor al 4%.

Aunque actualmente existen muchas formas de endeudamiento, donde no se refleja el poder adquisitivo de la gente sino las facilidades que dan las instituciones tanto públicas y privadas para adquirir un bien y que sientan los consumidores que se encuentran en un lugar mejor y que tienen la capacidad de pago necesaria para endeudarse y adquirir lo requerido sea por necesidad o satisfacción personal.

3.5.2. Perfiles de compra.

Para realizar una compra, se reciben estímulos del medio tanto externas como internas, que permiten que cada persona involucrada en la compra, desempeñe un papel específico.

Según (Olmedilla Guiseris, 2011) en la actualidad se debe unir la innovación de incorporar al consumidor en todas las fases del proceso de adquirir un producto o servicio por esta razón es necesario implementar los cinco (5) perfiles de compra:

1. El Iniciador. El iniciador es la persona que sugiere la idea de comprar el producto o servicio.
2. El Influyente. Un influyente es la persona cuyas opiniones o consejos tienen algún peso al tomar la decisión final.
3. El Decisor. El decisor es la persona que decide sobre alguno de los elementos de la decisión de compra: si comprar, qué comprar, cómo comprar, cuándo comprar y dónde comprar.
4. El Comprador. El comprador es la persona que hace la compra real.
5. El Usuario. El usuario es la persona que consume o usa el producto o servicio.

Para los asesores comerciales es clave identificar cada uno los perfiles de compra en una negociación, ya que pueden interactuar los 5 perfiles en una sola compra. Se debe cuidar mucho el trato en todos los perfiles.

Para esto, la prospección al momento de la entrevista con el cliente en el show-room¹⁴ es clave, una gran ayuda serían cuestionarse lo siguiente:

- ¿Para quién es el auto?
- ¿Quién va a pagar?
- ¿Quién lo va a manejar?
- ¿Cuándo va a comprar?

¹⁴ Se llama showroom a un espacio en el que los fabricantes exponen sus novedades a los compradores en donde pueden encontrar cual es la oferta para el cliente y cuáles son sus opciones de compra. Kerin, R. (2009). *Marketing* (9no ed.). Mc Graw Hill.

De este modo, se podrá obtener mejor información del cliente para una mejor atención, y sobre todo para la optimización del tiempo durante la negociación.

3.6. Estrategias de posicionamiento.

“En el panorama actual, la imagen que tiene la competencia es tan trascendente como la nuestra propia. En ocasiones hasta más primordial. Sí para posicionarse en la mente del comprador es necesario saber como lo está nuestra competencia, también debemos saber cuál será la manera más apropiada de compararnos con ella”. (Auger) Además propuso una manera metódica acerca de cómo posicionarse.

Efectivamente para la marca BMW, le ha costado varios años de trayectoria en un mercado tan complejo como lo es el ecuatoriano, sin embargo como se ha revisado en temas anteriores, el target al que se dirige el plan de negocio está totalmente acertado y lo conoce como tal, sin embargo el plan de negocio con los planes de acción, incrementará este posicionamiento. A continuación se detallará algunas estrategias que han sido usadas positivamente en la marca y que podrá especificar de qué manera el plan de negocio puede ser más óptimo al momento de la comercialización del nuevo BMW serie 3 al mercado ecuatoriano:

- **Posicionamiento orientado al producto.**

Esta estrategia de posicionamiento está basada en uno o varios atributos físicos, técnicos, y de diseño que el producto lo hará resaltar de la competencia. Afortunadamente BMW da mucho de qué hablar por todas las características que presenta el nuevo modelo serie 3. Sin embargo, se debe tener precaución con la información que se transmite a los clientes, ya que generalmente lo publicitado al mercado, resulta ser muy atractivo y al momento de comprarlo, su precio puede variar a lo expuesto.

- **Posicionamiento orientado al precio.**

En este tipo de estrategia, se observa en dos polos diferenciados, los productos que se posicionan con un precio relativamente bajo o con una excelente relación en cuantos a la calidad y el precio. Y los que se posicionan como productos con un precio alto. Para BMW

y el serie 3 fue de gran ayuda en la comercialización de la 5ta generación de serie 3. Por ejemplo, la publicidad ofrecida para el 2011 y 2012 en el precio de 49.990 generó ventas asombrosas en la compañía.

- **Posicionamiento orientado al uso.**

Otra de las estrategias de posicionamiento y como una de las más reconocidas es que consiste ligar el producto a algunos usos, y efectivamente un cliente de BMW siempre buscará tener un uso en particular atado a sus deseos.

Este papel es importante en el trabajo que los asesores comerciales crean en los clientes.

- **Posicionamiento orientado al usuario.**

Este tipo de posicionamiento está asociado con los usuarios como tal, la mayoría de las organizaciones hoy en día opta por la elección de algún personaje famoso con los que su público objetivo se siente identificado o al que se quisieran parecer. De este modo, los consumidores se sentirán similares, motivando su ego.

BMW por ejemplo, ha participado en varios estrenos de películas de cine como “Misión Imposible 4” presentado varios de sus modelos, en Ecuador Álvarez Barba invitó a sus más importantes clientes al lanzamiento, satisfaciendo su importancia de pertenencia a tal prestigiosa marca.

A través de esta estrategia se puede fidelizar y unir de mejor manera las relaciones personales de los clientes. Muchos de ellos, han crecido con la marca debido a que sus generaciones anteriores ya han tenido autos Premium, por lo que mantener o llegar a ser parte de este estilo de vida para muchos será satisfactorio.

- **Posicionamiento orientado a la competencia**

BMW en el mercado ecuatoriano ha tenido mucha competencia interna de marca por concesionarias no autorizadas a la importación de autos BMW, tal es el caso de Carrera Autos que no tienen la garantía de fábrica y sus productos tienen cierta configuración

diferente a la importada por BMW Ecuador. De este modo, se recalca a todos los clientes que en Ecuador Álvarez Barba es el único importador oficial de la marca.

- **Posicionamiento a través del nombre**

En cuanto al posicionamiento por nombre es fundamental recalcar a los clientes de BMW el respaldo de marca que es Álvarez Barba en el Ecuador, con más de 85 años en el mercado. Y, afortunadamente para la marca como tal. BMW, es reconocida en cualquier rincón del planeta.

3.7. Plan de medios.

En el último cuarto del siglo XX la radio experimentó tres revoluciones sucesivas. Primero fue la de la popularización de la FM, que favoreció un extraordinario desarrollo de la radio de proximidad y especializada, aún no concluido; luego llegó Internet, la radio electrónica, que devolvió al medio la internacionalidad que le diera en su día la onda corta, y cuyo desarrollo está actualmente en plena fase expansiva; de inmediato, ya terminando el siglo, llegaba la tercera revolución, la de la radio digital, aún en sus primeras fases. Se inicia entonces otra revolución, la escucha de la radio vía teléfono celular.

La radio tiene una gran diversidad de funciones, es el medio más veloz que existe para la transmisión de noticias y es también una "amiga personal", una compañía. Brinda, a su vez, la posibilidad de segmentar audiencias y mejorar así el contacto de los anunciantes con sus clientes. La radio puede estimular la imaginación, el oyente intenta visualizar lo que oye, y ésta cualidad termina siendo una gran ventaja que el medio hablado tiene sobre el escrito, puesto que se puede crear sensaciones de manejo a los clientes e incentivar su subconsciente para activar su deseo de compra.

3.7.1. Plan Mensual para radio

Se han escogido dos tipos de radios que son: Sucesos y La Red:

- La radio Sucesos, llega a un target medio- medio alto por lo que es necesario dar a conocer sobre el nuevo modelo de BMW al mercado ecuatoriano ya que es en donde podemos captar a los clientes de conquista, que están o ya tienen la posibilidad de adquirir un auto Premium.
- La Red fue seleccionada porque en un estudio realizado, se pudo observar que a la mayoría de ecuatorianos les gusta mucho el deporte y más aún si es el fútbol, por tal motivo se seleccionó a dicha emisora para que no solo se realicen las cuñas publicitarias, sino que además en cada partido del campeonato nacional sea mencionado BMW y esta mención quede en la mente del consumidor que es lo que interesa.

Tabla 3.15. Plan de radio.

EMISORA	DIAL	CIUDAD	ROGRAMACION	ene-14																												TOTAL CUÑAS	TOTAL	INVERSION	
				L	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V							
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						
1	SUCESOS	101.9	QUITO	HORARIO ROTATIVO	8	8	8	8	8		8	8	8	8	8		8	8	8	8	8		8	8	8	8	8		8	8	8	8	160	196	\$ 1.850,00
									6	6						6	6						6	6								36			
2	LA RED	102.1	QUITO	HORARIO ROTATIVO	8	8	8	8	8		8	8	8	8	8		8	8	8	8	8		8	8	8	8	8		8	8	8	8	160	202	\$ 2.050,00
									7	7						7	7						7	7								42			
																																		IVA 12%	\$ 768,00
																																		TOTAL	\$ 4.668,00

Fuente: Radio

Elaborado por: El Autor

Es importante destacar que no siempre se irán a contratar las mismas emisoras siempre existirá rotación y se tomará en cuenta varias opciones como: La Deportiva, La Bruja, entre otras de esta manera se podrá captar la atención no solo de los interesados también de las personas que pueden una opción de compra a la hora de adquirir un vehículo.

Se toma en cuenta que todos los meses del 2014, se pautará en varias emisoras para generar tráfico en el concesionario además de imagen de marca.

3.7.2. Plan de medios para prensa

La inversión sobre la publicidad en revistas es muy importante y necesaria. Los medios de prensa dan la opción de elegir en el medio en el que quieres salir y al segmento que se quiere llegar.

Se puede llegar al mercado objetivo que se quiere impactar, además como se elige la revista en la cual se quiere pautar, el medio da las facilidades para llegar a todo el segmento que se ha elegido ya que presentan temas de interés y variedades que no solo atrae a un segmento por lo contrario capta más lectores pero siempre enfocado en el mismo nivel socio-económico.

Se considera que las revistas causan interés y credibilidad para sus lectores. Por este motivo es importante salir en revistas que llame la atención no solo de los potenciales clientes sino también de futuros aliados estratégicos que deseen contribuir para el crecimiento de una marca.

Una ventaja de salir en revistas es que es de fácil rotación y tiene canales de distribución en donde puede acceder la mayoría de personas.

En el caso de Álvarez Barba representante oficial de BMW para el Ecuador es necesario siempre estar relacionado con las grandes revistas y con las más compradas del país, enfocadas en el segmento al que se desea llegar. De esta manera no solo dará imagen de marca, sino ayudará a que los consumidores se interesen por la noticia generada y en conclusión genere tráfico de clientes.

BMW como una marca Premium en el Ecuador debe cumplir con la exigencias que solicitan los representantes, por lo que es necesario pedir cobertura siempre de los medios

especializados y es recomendable realizar publirreportajes para que siempre genere noticia y se encuentre en la mente del consumidor.

Las revistas con las que se trabajará en el 2014 serán:

- **Cosas**
- **Hogar**
- **Clave**
- **Vistazo**
- **Carburando**
- **Diners**
- **Entre otras**

Las cuales irán rotando cada mes, se estima que al mes se publicaran 2 anuncios en diferentes revistas como se puede observar en tabla 3.16. Además se va a tratar de salir en el segmento social de cada revista.

Tabla 3.16. Plan de revistas.

Nº	REVISTA	TIRAJE	CIRCULACION	TAMAÑO			COLOR	UBICACIÓN	L	M	J	V	S	D	L	M	J	V	S	D	L	M	J	V	S	D	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL						
				FORMA TO	COL	MOD			6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23				24	25	26			
1	COSAS	10.000	Cada mes	1/2 PAGINA	20,5 cm	14 cm	FULL COLOR	INDETERMINADA									1										1	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00						
1	CLAVE	8.000	Cada mes	1 PAGINA	26,5 CM	14 CM	FULL COLOR	INDETERMINADA																	1			1	\$ 945,00	\$ 945,00					
TOTAL PUBLICACIONES									0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2			
																											SUB-TOTAL	\$ 1.995,00							
																											IVA 12%	\$ 239,40							
																											TOTAL	\$ 2.234,40							

Fuente: Revistas

Elaborado por: El Autor

3.7.3. Plan de actividades

Se calcula cada mes se realizarán diferentes actividades BTL¹⁵ para poder estar en contacto directo con las personas que están involucradas e interesadas en comprar un auto. De este modo se trabajará un marketing directo vía Whatsapp para la información de eventos a realizar que serán exclusivos para el mercado meta. También, se pretende circular el auto BMW serie 3 por las calles de Quito, estacionándolo en lugares estratégicos para que los transeúntes puedan escanear un código QR que enviará al usuario a la página de Facebook donde se podrá concursar en un test drive exclusivo para conducir el BMW serie 3 durante un fin de semana.

Los lugares estratégicos en donde se realizaran las exhibiciones en Quito son:

- Rancho San Francisco
- Club los Arrayanes
- Club El Condado
- Feria del Caballo de paso peruano- Caballo español
- Entre otros

Parte de las estrategias BTL serán informar antes del evento o exhibición del auto al mercado meta en cada punto estratégico para poder captar mas el interés de ellos en el BMW serie 3.

También se interactuará con los centros comerciales conocidos como:

- Paseo San Francisco
- Quicentro Shopping
- Mall El Jardín

¹⁵ BTL: es una serie de técnicas y prácticas publicitarias que intentan crear nuevos canales de comunicación entre la marca y el consumidor. Las siglas BTL (Below the Line - debajo de la línea) hacen referencia a las prácticas no masivas de comunicación dirigidas a segmentos específicos del mercado. Para esto se intenta utilizar formas impactantes, creativas y sorprendentes que establezcan formas novedosas de contacto para difundir un mensaje publicitario. **Fuente especificada no válida.**

- San Luis Shopping

En donde se exhibirá el auto y se dará información y beneficios por la compra de dicho vehículo.

Para el lanzamiento se realizarán las siguientes actividades para dar a conocer el nuevo modelo BMW 320i, las cuales además de dar a conocer un nuevo producto para el mercado ecuatoriano, causará mucha expectativa y de esta manera se generará una necesidad de compra.

Entre las actividades están:

- Rueda de prensa: En donde se realizará una invitación tanto a medios (radio, prensa escrita, tv), como a clientes potenciales y funcionarios importantes de la industria automotriz. Se entregará un boletín de prensa anunciando el lanzamiento de un nuevo modelo. El evento se realizará en el Show-Room de Álvarez Barba. Para captar la atención de los medios se ofrecerá un desayuno después de la rueda de prensa y se entregará obsequios para los asistentes.
- Coctel: En este evento se trabajará en conjunto con la embajada de Alemania en donde serán invitados: el Embajador, funcionarios del Estado, Gerentes de empresas, Socios de clubs, entre otros. De esta manera se captará a personas que puedan realizar una futura compra del vehículo en mención. El evento se realizará en un hotel de la ciudad de Quito y también se pedirá la cobertura de medios para cumplir con el plan mensual de radio y prensa.
- Test Drive: el cual será para todo público y se realizara en las afueras de la ciudad, además de conducir un auto de lujo, las personas que asistan a este evento tendrán la experiencia y la podrán contar, lo cual generara un marketing de boca a boca y será una ventaja para la marca ya que genera noticia y tráfico en el concesionario.

Se considera que todos los eventos se harán con cobertura de medios.

El valor por las actividades para el mes de Enero se detalla en la siguiente tabla 3.17.

Tabla 3.17. Actividades Enero 2014.

	Febrero		
	Rueda de Prensa 10-feb	Coctail de Lanzamiento TBD	Test Drive TBD
Alimentación	300	500	200
Medios	1000	1000	1000
Hospedaje	0	0	0
Imprevistos	300	200	200
Exhibición	0	900	800
Logística	400	500	300
Invitaciones	200	400	0
Combustible	0	30	40
Supervisión/ Fotografía	500	500	500
Modelo	250	300	250
	2950	4330	3290
	TOTAL:		10570

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Para poder llegar al mercado objetivo es necesario realizar un plan de medios permanente en donde la marca se encuentre presente y genere confianza. Sin olvidar las redes sociales que en la actualidad son importantes se manejará:

- **Twitter**
- **Facebook**
- **Instagram**
- **Youtube**

De esta forma conocerán más de cerca a la marca.

El plan de medios es fundamental por lo cual al año se presume participar tanto en: radio, prensa sin dejar a un lado las actividades BTL.

Tabla 3.18. Presupuesto de gastos 2014.

Medio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	N. De Medios
Radio	\$ 3.900,00	\$ 3.500,00	\$ 3.700,00	\$ 3.900,00	\$ 2.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.200,00	\$ 4.000,00	\$ 3.560,00	\$ 3.200,00	\$ 3.690,00	\$ 4.500,00	\$ 42.150,00	5 EMISORAS
Prensa	\$ 1.995,00	\$ 2.300,00	\$ 1.990,00	\$ 2.500,00	\$ 2.700,00	\$ 1.600,00	\$ 2.400,00	\$ 2.000,00	\$ 2.100,00	\$ 3.000,00	\$ 3.500,00	\$ 4.000,00	\$ 30.085,00	7 REVISTAS
Actividades														
BTL	\$ 10.570,00	\$ 5.000,00	\$ 2.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	\$ 7.000,00	\$ 40.570,00	24 EVENTOS
Produccion	\$ 500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300,00	\$ -	\$ 800,00	VIARIOS
SUBTOTAL	\$ 16.965,00	\$ 10.800,00	\$ 7.690,00	\$ 9.400,00	\$ 7.700,00	\$ 5.600,00	\$ 6.600,00	\$ 7.000,00	\$ 6.660,00	\$ 7.200,00	\$ 12.490,00	\$ 15.500,00	\$ 113.605,00	12 MEDIOS
													12% IVA	\$ 13.632,60
													TOTAL	\$ 127.237,60

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Como podemos observar en la tabla 3.18. se realizará una inversión al año de \$127.237,60 en medios tanto como: radio, prensa, actividades BTL y producción.

La inversión es necesaria ya que generará posicionamiento de marca, dará a conocer sobre esta y sobre todo generará siempre noticia.

Los eventos siempre se tienen que realizar ya que de esta forma se puede llegar al mercado segmentado y se generara varias opciones de compra en donde la inversión dará los resultados.

Se realizará siempre seguimiento a todas las actividades y plan de medios, realizando una presentación mensual de marketing en donde se podrá analizar si lo que se está haciendo genera retorno de clientes. Además cada mes se realizarán estrategias para captar clientes y que las actividades funcionen de la mejor manera.

3.8. Análisis de la compañía.

3.8.1. Álvarez Barba.

La firma Álvarez Barba fue creada por iniciativa del señor César Álvarez Barba. Muy joven aún, desde los primeros años de su vida profesional demostró mucho interés por las actividades comerciales e industriales. Ese empeño se plasmó en 1932, en una empresa que se llamó “Álvarez Barba Hermanos y Compañía”, pues sus dos hermanos, Antonio y Oswaldo, también dieron su aporte.

“Su creación, estuvo encaminada inicialmente a la importación de llantas y a ciertos materiales de oficina como esferográficos, máquinas de escribir, etc. Desde entonces se fue desarrollando con gran éxito gracias al dinamismo, a la gran capacidad y la visión creadora del señor César Álvarez Barba. ” (ABSA, 1999)

Más tarde, se vio la conveniencia de dotarle de una nueva estructura y razón social, Álvarez Barba se convirtió en el primer distribuidor a nivel nacional encargado de la comercialización de tableros de madera Pelikano, siendo los principales distribuidores de Plywood Ecuatoriana, desde su fundación en 1963; para el año de 1979 se complementa la línea con la fundación de Novopan del Ecuador, productores de tableros aglomerados; con el consecuente cambio de misión y actividades, al asumir una rama en la que no había tenido antes injerencia.

En 1999, se inicia la comercialización de líneas complementarias para el trabajo con tableros de madera (lacas, tintes, lijas, herrajes, etc.)

Como dejar de hablar de Christian Dior¹⁶, esta división de negocio es la más antigua de Álvarez Barba, se inicio en el recordado Bazar Oriental, uno de los primeros almacenes comerciales grandes de Quito, y se remonte a 1956.

“Álvarez Barba ha sido pionera en el continente americano al tener una boutique exclusiva de DIOR, totalmente adecuada y equipada para darle a sus exigentes clientes un trato sin igual, con los mejores y más recientes productos que DIOR ha elaborado.”

Ser representantes de la marca Dior para el Ecuador permite ser los únicos distribuidores autorizados de la marca en Ecuador, nuestros productos se comercializan en las cadenas más grandes del País como: Supermaxi, Fybeca, D'Praty, Megamaxi y más subdistribuidores.

La historia de Álvarez Barba con la división automotriz ha ido en ascendencia, en sus inicios fue importador y distribuidor directo de la marca Studebaker, en mayo de 1958, el señor Cesar Álvarez consiguió la representación para Ecuador de la marca BMW., en la década de los 60 auspicio la participación en competencias automovilísticas de varios pilotos ecuatorianos, a finales de esta década se incremento de forma importante la comercialización de vehículos BMW de pasajeros, para los 90 se convierte en el mayor importador de autos de lujo, todo esto nos convierte en el concesionario más antiguo en América para BMW.

Desde 1972 hasta 1998 fue la importadora exclusiva de Renault automóviles para el Ecuador.

¹⁶ La línea de Dior comercializa perfumes, cosméticos y tratamientos de belleza de origen Francés. Es una de las marcas más vendidas en todo el mundo y tiene una gran acogida por el nivel socio-económico alto. *Christian Dior*. (n.d.). From http://www.dior.com/home/en_gb

PORSCHE se encuentra junto a ÁLVAREZ BARBA y en Ecuador desde el año 1997, afianzado así, su liderazgo en marcas de lujo del sector automotriz; desde el año 2004 cuenta con un Show-Room propio, lo que permite observar lo imponente de la marca.

3.8.2. BMW

3.8.2.1. Historia

BMW es un fabricante alemán de automóviles y motocicletas. Tiene su sede principal en Munich, en el estado federal de Baviera en Alemania. La compañía fue fundada en el año 1913 como fabricante de motores de aviones. De ahí que el logotipo de BMW sea la abstracción de una hélice girando ante el cielo azul. Las iniciales BMW significan Bayerische Motoren Werke, es decir, fábrica bávara de motores.

Después de la Primera Guerra Mundial se le prohibió a Alemania fabricar motores de aviación, por lo que BMW comenzó a producir frenos para ferrocarriles. En 1923 la compañía se introdujo en el sector de vehículos, iniciando la fabricación de motocicletas, que ya entonces llevaban el clásico motor de BMW de dos cilindros montados horizontalmente en ambos lados y refrigerado por aire (motor tipo Boxer). Pocos años después BMW obtuvo una licencia para fabricar un automóvil pequeño, que fue denominado 3/15. En 1933 la empresa producía ya vehículos diseñados íntegramente por sus propios técnicos, introduciendo sucesivamente diversos modelos, tanto de cuatro asientos como deportivos. Antes del comienzo de la Segunda Guerra Mundial BMW fabricaba el 327, automóvil amplio y lujoso, y el 328, un deportivo descapotable. Ambos modelos equipaban un motor de dos litros y fueron muy avanzados en su época. Durante la Segunda Guerra Mundial, BMW suministró un número importante de vehículos al ejército, sobre todo motocicletas, y también motores de aviación a las fuerzas aéreas. Hacia finales de la guerra, BMW perdió sus tres fábricas situadas en la Alemania Oriental y sus instalaciones en Munich quedaron destruidas por las bombas.

Terminada la guerra, BMW tardó unos años en reconstruir su fábrica de Munich. Durante tres años no pudo fabricar, por mandato de las fuerzas de ocupación aliadas, de forma que hasta 1952 no volvió a producir un automóvil. Con anterioridad, la empresa inglesa Bristol

Aeroplane Company había inspeccionado la fábrica de BMW y se había llevado los planos de los modelos producidos antes de la guerra. Al cabo de un tiempo, la nueva subsidiaria de la empresa inglesa, Bristol Cars, inició la fabricación de su modelo 400, que resultó ser prácticamente idéntico al BMW 327, incluyendo el famoso frontal en forma de "doble riñón".

Con el inicio de la producción, una vez finalizadas las restricciones impuestas, BMW fue introduciendo paulatinamente modelos de nuevo diseño, centrados en las llamadas Serie 3, Serie 5 y Serie 7 y el minicoche Isetta, destinado a una población que no podía permitirse un automóvil mayor. Todos ellos son berlinas, es decir, automóviles de cuatro a cinco plazas. La primera serie es de tamaños compacto y medio, la segunda grande y la tercera de lujo. También introdujo con la denominación Z1 un modelo deportivo, en su versión coupé y roadster, es decir, descapotable, que en la actualidad ha evolucionado hacia dos modelos diferentes, el Z4 y el Z8, este último de gran lujo. En el ámbito de los automóviles BMW ha desarrollado igualmente un SUV, vehículo combinado todoterreno y de carretera, que lleva las siglas X5 y X3, su modelo descendiente. Con sus desarrollos y mejoras constantes, BMW es uno de los fabricantes mundiales de automóviles pioneros en la aplicación de la más moderna tecnología y electrónica a sus vehículos.

BMW no ha abandonado su vocación por las motocicletas y fabrica actualmente una gama amplia, que incluye motos de carretera de alta y media cilindrada, así como motos y todoterreno. En los últimos años ha presentado también un scooter totalmente innovador, el C1, que dispone de una estructura sólida por encima de la cabeza del conductor y de un cinturón de seguridad, lo cual permite prescindir del casco. El éxito de este scooter es todavía dudoso, pero su desarrollo demuestra una vez más que BMW rompe barreras cuando se trata de innovar.

BMW comercializa sus productos destacando su conducción deportiva. El lema de la compañía es *Aus Freude am Fahren*, es decir, "disfrutar conduciendo"

3.8.2.2. Cronología.

BMW ha tenido una constante evolución, la cual ha sido reflejada en cada año y ha sido destacada por el grupo donde se puede observar el crecimiento y las ganas de seguir avanzando y estar siempre en la mente del consumidor.

1916

El siglo XX comienza a tomar formas y la aviación da alas al ingenio de los inventores. Fueron los inicios de Bayerische Motoren Werke.

BMW adquiere la fábrica de BFW en 1922, pero Bayerische Motoren Werke sigue datando su fundación desde la constitución de BFW.

1917

El 21 de julio de 1917, Rapp-Motorenwerke cambia su denominación por la de Bayerische Motoren Werke G.m.b.H. La guerra en curso obliga a la pequeña empresa a crecer rápidamente. Con la expansión en mente, la empresa construye una espaciosa planta justo al lado del aeródromo Oberwiesenfeld de Munich y sigue construyendo motores para la aviación de guerra hasta 1918.

1928

BMW compra la planta de producción de automóviles de Eisenach, donde se produce con éxito el Austin Seven bajo la denominación de "Dixi 3/15 PS". BMW continúa desarrollando este vehículo, que en 1929 sale a la venta con el nombre de BMW 3/15 PS DA 2, con una gama de distintas carrocerías. Coche pequeño de gran atractivo, su popularidad ayuda a la empresa a sobrevivir durante los difíciles años de la Depresión.

1955

A los críticos les encantan las berlinas V8 y los deportivos de BMW; sin embargo, el que se gana el corazón del público es el BMW Isetta. Con sólo 2,29 metros de largo, la empresa obtiene la licencia para fabricar este motocoupé de la italiana ISO. Propulsado por un motor

BMW de motocicleta de 12 ó 13 CV, más de 160.000 personas se compran un Isetta en los años cincuenta, lo que lo convierte en el BMW más vendido de la década y un símbolo de los años del desarrollo posteriores a la guerra.

1972

La fachada de la nueva sede central de BMW se concluye a tiempo para los Juegos Olímpicos de 1972. El crecimiento continuo hace que, cuando se produce el traslado al año siguiente, a la empresa ya se le hayan quedado pequeñas sus nuevas oficinas. Este nuevo centro nervioso y museo BMW está a un paso de las espectaculares bóvedas del estadio olímpico, y simboliza la prosperidad, la autonomía y la perfección técnica. Además de una traza de utopía.

3.8.3. Recursos Humanos.

Para que la marca tenga éxito, debe contar no sólo con una imagen atractiva, sino también con empleados que transmitan al cliente una determinada manera de comportarse. Es decir, para afrontar los desafíos de un mercado cada vez más competitivo, se hace necesario dar el salto de la identidad de marca al comportamiento de marca.

Para esto, BMW conjuntamente con Álvarez Barba, es consciente de ello y apuesta decididamente por el denominado behavioural branding ¹⁷ para fortalecer el vínculo con sus clientes.

Se debe considerar que en una marca como BMW influyen cuatro factores fundamentales: el producto, el entorno, la comunicación y el comportamiento. La aplicación de técnicas de comportamiento a una marca se revela, por consiguiente, tanto o más decisiva que el diseño, la competencia o el mensaje del producto que queremos promocionar.

¹⁷ *behavioural branding* conocido en español como el comportamiento del consumidor es aquella parte del comportamiento de las personas y las decisiones que ello implica cuando están adquiriendo bienes o utilizando servicios para satisfacer sus necesidades. Laudon, K. (2009). *E-commerce negocios, tecnología, sociedad* (4a ed.). Mexico: Pearson.

Los encargados de crear comportamiento de marca son los empleados de la empresa. Según el jefe de recursos humanos David Benavidez de BMW, para que ese comportamiento de marca transmita valores positivos al cliente, los trabajadores de la compañía deben prestar especial atención a sus conversaciones con el cliente, a su lenguaje corporal, a su competencia para la resolución de problemas, a su propia percepción como empleado al servicio de la marca, y a la mímica.

Aplicando técnicas de *behavioural branding*, BMW ha conseguido trasladar los tradicionales valores de su identidad de marca a un comportamiento de marca cimentado en seis pilares básicos:

Orientación al cliente.

BMW es una marca que ve siempre las cosas desde el punto de vista del cliente, con quien además entabla siempre relaciones estables y duraderas.

Flexibilidad.

Los trabajadores de BMW se mueven por el siguiente *leit motiv*: “jugar para ganar, pero siempre con justicia”. Son además fuertes, con iniciativa y ponen todo su corazón en lo que hacen. El cliente percibe su flexibilidad, su adaptabilidad a las diferentes situaciones que su trabajo demanda.

Soluciones.

BMW encuentra siempre soluciones lógicas a los problemas planteados por sus clientes. Lo consigue porque se pone en el lugar del consumidor y le ofrece una solución una medida.

Estilo.

La manera en los trabajadores de BMW se relacionan con sus clientes es un reflejo de la exclusividad de la marca. Sin embargo, tal exclusividad no se traduce en frialdad en el trato. Los empleados de la empresa se muestran accesibles, sensibles y tranquilos y fascinan al cliente con su sentido de la estética.

Superación de las expectativas creadas.

Los empleados de BMW siempre ofrecen al cliente más de lo que espera porque utilizan su creatividad para superar retos y desafíos, son amables y profesionales y sorprenden con excelentes soluciones.

Alegría.

La alegría es el núcleo central del comportamiento de marca de BMW. Sus trabajadores irradian alegría y la transmiten al cliente.

3.9. Análisis del producto.

BMW vuelve a complacer a los amantes de la deportividad, elegancia y confort, que prefieren un estilo de conducción activo y deportivo con la sexta generación del BMW Serie 3, el modelo más vendido en el mundo de la marca bávara desde hace más de 35 años.

La sexta generación del sedán del BMW Serie 3 vuelve a relucir en el mercado por su expresiva estética y evolucionada interpretación del diseño típico de la marca. Este renovado modelo acentúa el dinamismo y la elegancia del reconocido Serie 3, presentando dimensiones mayores que su antecesor con 93 mm de longitud, 50 mm en el ancho de vía y un aumento de distancia entre ejes. Al mismo tiempo pesa hasta 40 kilogramos menos que el modelo anterior lo que forma parte de la tecnología BMW EfficientDynamics.

El BMW Serie 3 es el sedán más deportivo del segmento por su motor montado longitudinalmente, la tracción trasera, la larga distancia entre los ejes, la equilibrada distribución del peso en relación de 50:50 y la tecnología del conjunto propulsor y del chasis.

Gracias al concepto BMW ConnectedDrive también satisface las necesidades relacionadas con información y entretenimiento. La tecnología de interfaces de alto rendimiento garantiza el uso óptimo de teléfonos celulares y unidades de música cuyas funciones se

transmiten por Bluetooth y aparecen en la pantalla Control Display del sistema de mando iDrive del automóvil.

Las funciones Auto Start Stop, recuperación de la energía de frenado, indicación del momento óptimo para el cambio de marchas y el funcionamiento de los grupos secundarios según sea necesario, son parte de la tecnología BMW EfficientDynamics que logra reducir el nivel de consumo y las emisiones. Esta estrategia puede ser optimizada con el nuevo selector de reglaje personalizado, que presenta los modos de conducción Confort, Sport, Sport+ y ECO PRO para lograr un modo de conducción de consumo optimizado.

El BMW Serie 3 se ofrecerá al mercado con dos motores de extraordinario funcionamiento, bajo consumo y gran capacidad de aceleración y recuperación; todos equipados con la nueva tecnología BMW TwinPower Turbo. De serie, la transmisión está a cargo de una nueva caja de cambios automática con Steptronic de ocho marchas que puede combinarse con cualquiera de los motores y gracias a su excelente grado de eficiencia, logra que el consumo y las emisiones sean menores. Las dos cajas de cambios permiten incluir la función Auto Start Stop para reducir el consumo.

La sexta generación del Serie 3 ofrece dos nuevos motores de cuatro cilindros TwinPower Turbo de 1.997 cc con una potencia máxima de 184 CV (BMW 320i), 245 CV (BMW328i), y el motor de seis cilindros TwinPower Turbo de 2979 cc con una potencia de 306 CV (BMW 335i),

El nuevo BMW 328i consume en promedio apenas 50 kilómetros por galón, esto significa que consume 11% menos que el modelo antecesor. El progreso tecnológico resulta aún más evidente con la nueva caja de cambios automática de ocho marchas; el consumo promedio es un 2% menos que la caja manual, mientras que su valor de emisiones de CO2 es de 147 gramos por kilómetro (-15%). El nuevo modelo alcanza los 100 km/h en 5.9 segundos, 0,3 segundos menos que el modelo que ahora se sustituye. La velocidad punta sigue siendo la misma: 250 km/h con corte electrónico.

Los componentes de equipamiento cuidadosamente seleccionados incluyen diversos elementos para el exterior, además de materiales y colores específicos.

El vehículo presenta una nueva apariencia exterior que lo hace lucir más grande, en concordancia con sus hermanos de las Series 5 y 7. El diseño transmite una imagen dinámica y robusta, sin descuidar la tradicional elegancia de BMW. Además, están disponibles las líneas Sport, Modern y Luxury, cada una con detalles específicos para complacer gustos distintos.

La *Línea Sport* se destaca por la parrilla en negro brillante, dando una apariencia más dinámica al diseño del vehículo. El frontal destaca por su grilla de ocho elementos en forma de riñón con borde cromado, lo que da un look más deportivo. Esto último también es ayudado por las inserciones negras en el faldón, lo que hace que los arcos de ruedas y la toma de aire se vean más grandes. Poseen una terminación en negro brillante los espejos exteriores, el pilar B y las guías de las ventanas, añadiendo una apariencia más agresiva. El interior también ha sido rediseñado, expresándose a través del contraste de acentos en negro y rojo. Estos detalles en rojo pueden ser vistos en los anillos de comando y la costura del volante. La llave inteligente también forma parte del diseño con lo cual se puede apreciar un acabado en rojo y negro.

Grafico 3.20.- BMW 3, Sport line.



Fuente: BMW

Elaborado por: BMW

Con una apariencia más contemporánea, la Línea Modern destaca por sus líneas en aluminio satinado. La grilla en forma de riñón, característica de BMW, se compone de once elementos de aluminio satinado que en conjunto con una tira doble recortada para la toma de aire del mismo color, ayudan al diseño contemporáneo de la Línea Modern. Aluminio satinado también es usado en el pilar B y en las guías de las ventanas. El interior tiene una apariencia ligera con un grupo de instrumentos color ostra, además de utilizar una superficie de madera tridimensional con un mejor sentido al tacto. La llave inteligente se identifica por las terminaciones en color ostra y plateadas.

Grafico 3.21.- BMW 3, Modern line.



Fuente: BMW

Elaborado por: BMW

La Línea Luxury está definida por elementos cromados que otorgan una apariencia elegante y exclusiva. La grilla en forma de riñón está formada por once elementos cromados, dos tiras cromadas ligeramente desplazadas en las tomas de aire delanteras y otra que va de forma horizontal, dan una apariencia más llamativa. Los marcos de las ventanas también son cromados. En la parte posterior también se puede observar una banda cromada que se extiende a lo ancho del faldón trasero junto con un tubo de escape cromado. Dentro de la cabina, se pueden observar detalles cromados en la radio y en la unidad de aire acondicionado. La llave inteligente presenta un acabado en negro con detalles cromados.

Grafico 3.22.- BMW 3, Luxury line.



Fuente: BMW

Elaborado por: BMW

En el interior, la selección de materiales de alta calidad y la orientación de la instrumentación al conductor procuran crear un ambiente acogedor para hacer de cada desplazamiento una experiencia extremadamente placentera. Como es usual en la marca,

hay varias opciones mecánicas por las que el cliente puede optar, en función de sus requerimientos. Todos los motores cuentan con tecnología TwinPower Turbo y se caracterizan por su bajo consumo de combustible y elevado torque.

3.9.1. Equipamiento;

Para la importación de los automóviles BMW serie 3, sexta generación, se ha considerado el equipamiento base trayéndolo con un motor de 4 cilindros Twin Power Turbo, con 1997 cc de cilindraje y un potencia excelente de 184 CV que, para la ciudad es perfecto por la excelente autonomía de 6.2l/100 km (aproximadamente 65km por galón). En carretera, para los amantes de la velocidad será importante informar que la velocidad máxima es de 235 Km/h, que el torque es de 27 Nm a 1250 – 4500 rpm y que por ende la aceleración de 0 a 100 km es de 7 segundos. Realmente alucinante.

Las características del equipamiento estándar serán las siguientes, como se puede observar en el cuadro a continuación.

Tabla 3.19. Equipamiento

Seguridad
Airbags frontales de conductor y pasajero
Sistema de frenos anti bloqueo (ABS)
Sensor de colisión
Doble bocina
Cinturones de seguridad posteriores de 3 puntos
Control dinámico de Estabilidad (DSC)
Control Dinámico de tracción (DTC)
Seguro mecánico para niños en puertas posteriores
Sensor de ocupación para el conductor
Airbags de cabecera delanteros y posteriores
Airbags laterales para conductor y pasajero
Protecciones laterales anti-impacto
Sistema de guarda choques con elementos deformables en caso de colisiones hasta 15km/h.

Exterior	
Retrovisores de color de la carrocería con indicadores de viraje	
Manijas de las puertas de color de la carrocería	
Revestimiento oscuro de las ventanas	
Designación de modelo en cromo	
Guardachoques delanteros y posteriores del color de la carrocería	
Neumáticos	
16" llantas de aleación ligera estilo en V 390	
Llantas Run flat	

Diseño interior	
Tela 'Move' (En accesorios adicionales se le incluye asientos sensatec)	
Molduras interiores plata mate	
Tecnología	
Sistema de frenos 16" frontales, 16" posteriores	
Indicador de desgaste de frenos	
Frenos de disco posteriores ventilados	
Frenos de disco delanteros ventilados	
Dirección electrónica asistida	
Función automática Start/Stop	
Tubo de escape con terminal redondo cromado.	
BMW TwinPower Turbo, 4 cilindros en línea 16 válvulas con variación inteligente.	
Sistema Eco Pro que disminuye el consume de combustible	
Sensor de nivel y calidad de aceite	
Indicador de cambio de marchas	

Luces	
Luces de bienvenida	
Luces de freno dinámicas	
Luces posteriores con tecnología LED	
Función Follow me Home	
Faros posteriores antiniebla	
Luces de reversa	
Luces Indicadoras de giro integradas en los retrovisores	
Direccionales color blanco	
Tercera luz de freno	

Equipamiento
5 asientos
Apoyabrazo delantero
Sistema de anclajes ISOFIX (ganchos de maletero)
Apoyacabezas en todas las plazas
Ajuste manual de las posiciones de los asientos
Columna de dirección ajustable mecánicamente en altura y profundidad
Climatizador
Protección solar mediante franja de color verde en la parte superior parabrisas
Paquete de compartimientos
Apoyabrazo delantero y posterior integrado en la puerta
Retrovisores ajustables automáticamente
Bloqueo central
Inmovilizador electrónico del vehículo
Control remoto para apertura y cierre de puertas
Vidrios eléctricos en todas las puertas
Paquete de fumadores
Personal Profile
Encendido sin llave
Botón Start/Stop
Fuente de energía de 12V en el centro de la consola
Dispositivo para AUX
Radio BMW Professional
Velocímetro con indicador de kilómetros
Computador a bordo
Check-Control (Auto diagnóstico desde computador de abordo)
Stereo speaker system, 6 parlantes: 2 parlantes delanteros, 2 bajos ubicados debajo de los asientos delanteros, 2 parlantes posteriores

Fuente: BMW

Elaborado por: El autor

El valor agregado a la importación del BMW serie 3 sexta generación será el paquete 950 que vendrá para Latinoamérica, incluyendo lo siguiente:

- Tuerca de bloqueo de las llantas
- Volante multifunción
- Llantas tipo Run Flat
- Moquetas en velours
- Paquete de fumadores
- Paquete de compartimientos

- Neblineros
- Sensor de lluvia
- Paquete de luces
- Interfaz USB
- Transmisión automática Steptronic
- Control de parqueo (PDC)
- Faros de Xenón
- Asientos Sensatec color Beige o Negro

Todos estos componentes son los que hacen que BMW 320i sea una gran opción de compra y se destaque con su competencia. Además de ser un auto confortable y lujoso, es seguro.

De este modo, los clientes podrán importar sus vehículos con el equipamiento expuesto, si desean adicionar uno u otro accesorio.

3.9.2. Tecnología

BMW presenta ya en sus modelos la generación de motores EfficientDynamics, los cuales tienen entre tres, cuatro y hasta seis cilindros, todos provistos de la tecnología BMW Twin Power Turbo. Esta ciencia se propone reducir el consumo de combustible y las emisiones, por lo que se integrará en todos sus modelos nuevos. Con esto la marca pretende promover de manera consecuente la electrificación de los sistemas de los propulsores, aunque es consciente de que el motor de combustión seguirá siendo a mediano plazo la tecnología básica. El motor 1 500 cc Twin Power se lanzará al mercado el próximo año y es el representante de la nueva generación de propulsores. Esta tecnología combina un sistema de control variable de carga con inyección directa de gasolina y alimentación turbo, aunque las características varían según las propiedades de cada motor. Sin duda, esto aumentará la eficiencia y, a la vez, el dinamismo del vehículo.

Cabe resaltar que el sistema Twin Power Turbo no significa la presencia de dos turbos en los motores de hasta 2,0 litros , sino la aplicación de dos entradas de gases de escape, lo que

proporciona mayor consistencia al sistema, y tendrá un alto rendimiento desde la primera aceleración. Por otro lado, los impulsores V8 sí son biturbos. En el caso de los motores de combustión de gasolina, una de sus propiedades es el sistema de regulación de las válvulas Valvetronic. Este es comparable a un sistema eficiente de regulación de la intensidad, pues funciona casi sin pérdidas de energía, atiende al mismo tiempo a las válvulas de todos los cilindros y, por lo tanto, los niveles de consumo son bajos y optimiza la respuesta del motor. EfficientDynamics es capaz de optimizar el comportamiento y las funciones del auto si consigue prever las condiciones de la conducción con el sistema de navegación. Gracias a esto, la caja de cambios automática prevé lo que va a suceder. El sistema electrónico se basa en los datos que indica el auto y los utiliza para optimizar el funcionamiento de las marchas. Esta forma de conducción anticipada permite manejar en el modo ECO PRO, que es un asistente que notifica al conductor sobre la necesidad de bajar la velocidad. De esta forma se evitan maniobras de frenado intempestivas y se reduce el consumo de combustible. También se puede aplicar el modo de planeo, el cual desacopla el motor de la caja de cambios cuando sea posible. Considerando la energía acumulada (corriente eléctrica disponible en la batería), necesaria para el funcionamiento de los componentes secundarios, cada kilovatio que se logra ahorrar está disponible para el funcionamiento del motor eléctrico encargado de la fuerza de impulsión, tanto en el caso de los autos eléctricos, como en el de los automóviles provistos de tecnología híbrida. Algunas innovaciones aplicadas también pueden aprovecharse en vehículos provistos de un motor de combustión normal. BMW Group está continuamente desarrollando soluciones de gestión energética inteligente, con el fin de reducir el consumo de energía.

3.10. Análisis de la importación.

Álvarez Barba con su gran experiencia en la importación de vehículos, define metas anuales previa solicitudes de clientes y previo análisis micro del mercado y de la demanda que se ha obtenido en un período determinado. De este modo es que se elabora un plan de compra en donde el proceso lo inicia el gerente comercial Diego Galindo y el departamento de ventas, analizando de este modo como está actualmente el mercado y cuál es la demanda

de los consumidores para la importación de los autos. Después el gerente comercial se reunirá con el presidente de la compañía Pedro Álvarez, para definir y negociar la importación de los modelos que se busca tener en la sala de ventas. En este caso, el modelo BMW serie 3.

Una vez aprobada la cuota de importación, se reúne el gerente comercial con el gerente de importaciones y la gerente general, para aprobar y firmar el acuerdo de importación aprobado por el presidente para que George Maya (importaciones) inicie los trámites correspondientes.

La orden de importación es confirmada mediante una transferencia bancaria con el pago del 30% del total, y el saldo se cancela el momento del embarque de la mercadería, responsabilidad que radica en el Representante de Importaciones, quien luego, selecciona la mejor alternativa entre las distintas cotizaciones para determinar la naviera más conveniente, mientras tanto las unidades solicitadas se producen en Alemania.

Varios son los documentos que se deben tener en cuenta para el embarque de la mercancía.

Entre ellos, están:

Nota de pedido

Es el documento en el que se describen los productos que se importarán con sus características técnicas, cantidades, precios, partida arancelaria, entre otros.

Póliza de seguro;

Es el documento que establece un acuerdo entre las partes: el asegurador, quien se compromete a resarcir de un daño o a cancelar una determinada suma de dinero a la otra parte (contratante o tomador) después de comprobarse que la eventualidad que consta en el contrato; esto a cambio de la prima (valor establecido) que el asegurado debe cancelar en los plazos establecidos.

En nuestro caso, el tomador o contratante es BMW, Álvarez Barba y el asegurador, la Naviera, que se compromete a cubrir la eventualidad prevista en el contrato; la misma que afronta el perjuicio económico en caso de que algún siniestro se produzca. El contrato de seguro entre las partes es consensual; ambas tienen derechos y obligaciones recíprocas; estas comienzan desde que se celebra el convenio, es decir, antes de que se emita la “póliza” correspondiente.

La póliza es un documento que respalda cubrir el riesgo de pérdida o daño, el mismo que se transfiere al asegurador, quien se compromete a efectuar una indemnización total o parcial.

Licencias previas de importación

La importación de vehículos requiere cumplir con las disposiciones del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), según la cual la empresa debe registrarse y contar con el respectivo Certificado INEN. Una vez que se ha recibido la confirmación del Proveedor de que el pedido está listo, el Representante de Importaciones coordina su desembarque, para lo que solicita a la Naviera la confirmación del número de booking, (reserva del contenedor), fecha de salida y de llegada tentativa de la mercadería. Luego de que ésta ha sido embarcada, la naviera y el proveedor enviarán una copia del BL (documento de transporte) original, con lo que se confirma dicho embarque.

La naviera debe notificar al importador la llegada del buque 48 horas antes de su arribo mediante el aviso de llegada. Al mismo tiempo, este debe preparar toda la documentación original requerida para el proceso de desembarque: factura comercial, packing list, certificado INEN, registro MIPRO, póliza de seguro, BL original y cartas compromiso para la nacionalización de la mercadería a través el agente de aduanas.

Una vez que la mercadería llega al puerto, el Agente de Aduanas se encargará de digitar la información en el sistema de aduanas para la respectiva liquidación y cancelación de impuestos, para proceder a movilizar la mercadería, cuyo destino es la ciudad Quito.

Hay que considerar que para la realización de la importación de los vehículos de la marca BMW, se deben considerar que la importación está regida por tres instituciones públicas.

La primera es el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), que verifica la calidad de los productos que ingresan al país, el segundo es el Comité de Comercio Exterior (COMEXI) que otorgan los cupos de importación, en función de las importaciones del año 2010, y finalmente el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), que es el encargado de emitir las correspondientes licencias de importación.

3.10.1. Proceso de la importación.

Para iniciar el proceso como importador se deben tener dos requisitos fundamentales que son:

- Registro único de contribuyentes ya sea como persona natural o jurídica.
- Registro como operador de comercio exterior (OCE)

Después, para la importación de automóviles el proceso es el siguiente:

- El modelo de vehículo debe tener norma INEN
- Se debe registrar todos los modelos a importar en el SRI para que le designen un código o Sub categoría
- Registrar las partidas de los modelos de vehículos a importar en el MIPRO

Se debe contar con los siguientes documentos para realizar el trámite de importación y nacionalización.

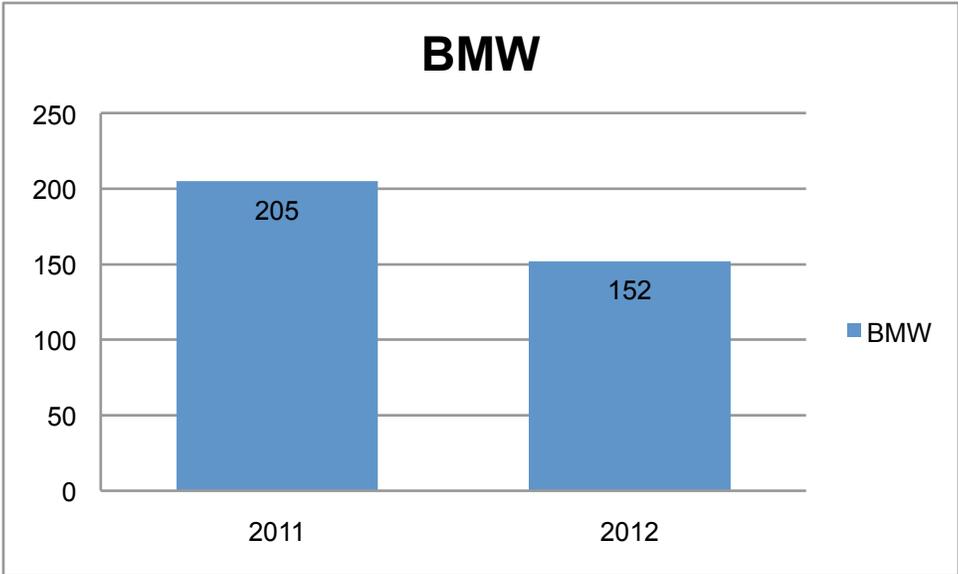
- Factura
- Packing List
- Documento Embarque (b/l, guía aérea, carta de porte).
- Póliza aduanera de seguro
- En el packing list se debe detallar claramente:
 - Número de VIN de cada vehículo o unidad
 - Número de motor de cada vehículo o unidad
 - Color de cada vehículo o unidad (apegándose a las normas establecidas por la aduana respecto a la declaración de colores)

Toda esta información es importante y necesaria ya que es parte de las características exigidas por la aduana el momento de llenar el DAU. Dependiendo de la partida arancelaria se paga entre 20% al 40% de advalorem y el valor a pagar de ICE dependerá del precio de venta al público.

3.10.2. Pronóstico de importación de autos BMW Serie 3.

Es importante indicar que Álvarez Barba, a través de su departamento de Comercio Exterior, ha establecido su planificación de importación de los autos marca BMW del año 2013 al año 2014; pues, actualmente, las políticas del Gobierno de turno, no permiten expandir el horizonte de planificación a largo plazo, ya que se están registrando variaciones en las políticas y reglamentaciones que rigen el comercio exterior de nuestro país, situaciones que sin duda afectan directamente a las importaciones de vehículos que se pretendan ejecutar.

Grafico 3.23.-Ventas totales BMW 2011 vs 2012.



Fuente: AEADE
Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en gráfico 3.7, las ventas totales de autos BMW fueron de 152 unidades, que en comparación al 2011, tuvo una reducción del 25%. Sin embargo para el

2013, el cierre será de 163 unidades, considerando que no se podrá vender un solo vehículo más por la restricción a los cupos de importación como antes se lo ha mencionado. De este modo, la proyección para el 2014 será de 163 unidades también, con la gran ventaja de incrementar la importación de automóviles debido a la mejor rentabilidad de la compañía.

Para el año 2014, con respecto al año 2013, de acuerdo con la planificación de compras de vehículos se registra un incremento del 50% para la importación del BMW serie 3 y teniendo un incremento en la importación de vehículos hatchback como es el serie 1, dejándolo fuera de participación de mercado.

Se debe considerar que está decisión es netamente acertada debido a que el precio del serie 1 es de USD 50.000 mientras que el serie 3 está en los USD 69.990 siendo el más básico. Con esta estrategia de precio, la rentabilidad se incrementará.

Dentro del pronóstico de importación para el 2014, se ha considerado la proyección de ventas con una facturación total de 52 unidades, pero con una planificación solicitada a fábrica de 70 unidades, como se puede observar en tabla X.X. De este modo, las ventas se efectuarían a partir del mes de mayo considerando que las pre-ventas son efectuadas en cualquier momento del año como se lo explicará en las formas de pago.

Tabla 3.20. Pronostico de importación.

		2014												T o t a l
		E n e	F e b	M a r	A b r	M a y	J u n	J u l	A g o	S e p	O c t	N o v	D i c	
B M W 3 2 0 i	Plan de venta					7	6	7	11	6	5	3	7	52
	Plan de orden	8	8	6	5	7	7	5	5	5	3	8	3	70
	Plan de envío			8	8	6	5	7	7	5	5	5	3	59
	Arribo				8	8	6	5	7	7	5	5	5	48
	Stock físico					8	8	10	8	7	7	6	5	59
	Stock en tránsito					8	6	5	7	7	5	5	5	
	Stock total					8	9	13	14	10	11	12	14	
	Stock final					1	3	6	3	4	6	9	7	
	Stocks en meses				0	0,15	0,38	0,75	0,41	0,86	1,2	1,8	1	

Fuente: Departamento comercial BMW Ecuador
Elaborado por: Departamento comercial BMW Ecuador

De este modo también, se pretende mantener un stock apto en todo el 2014 e incrementar el plan de orden de 70 unidades, según los requerimientos de los clientes hasta un 30% más.

Consideraciones para el pronóstico de importación

El análisis del pronóstico de importación de vehículos BMW está determinado por varios factores que a continuación se detallan: Comportamiento y tendencias de mercado, políticas gubernamentales e impuestos.

- **Comportamiento y tendencias del mercado**

El mercado ecuatoriano sufre transformaciones constantes debido a las influencias externas e internas. A través de la tecnología, especialmente el internet, los clientes conocen, de forma inmediata, las tendencias a nivel internacional de lo que acontece en Europa y EEUU en donde la comercialización de los vehículos BMW son abundantes. Esto explica que la tendencia alemana es conocida ya en Ecuador, entre uno de los ejemplos que se pueden mencionar. Otro factor es el precio, el producto que se comercializa en la Empresa tiene un precio aceptable en cuanto a su relación de costo beneficio como se lo ha venido desarrollando en el plan.

- **Políticas gubernamentales**

El gobierno ecuatoriano cada período presenta nuevas sorpresas es por eso y para recordar, que en el año 2011, emitió una restricción en las importaciones, como es el caso de las licencias de importación para, de alguna manera, aplacar el desfase en la balanza comercial del Ecuador, con lo que se consiguió disminuir las importaciones al Ecuador y esto definitivamente afectó particularmente a BMW, por cuanto al tratarse de una marca Premium, se nos redujo un 45% a las importaciones de este producto. De este modo es que los pedidos son realizados trimestralmente con cierta visión mensual según la tendencia del mercado.

- **Impuestos**

Para el año 2012, el Gobierno aumentó el impuesto a la salida de capitales o divisas, ya que los grabó en un 3% más al 2% que ya existía; esto afectará en la medida que los compradores se vean presionados frente a los precios elevados de los vehículos de todas las marcas.

Otro impuesto que el Gobierno ha establecido es el llamado impuesto verde o impuesto ecológico. Este se halla en relación con el tipo de auto que el consumidor adquiera. Se espera que quien compre unidades o vehículos con motores de más de 1500 cc pague más porque el motor es de un modelo que provoca mayor contaminación; aspecto que junto a otros incidirán en el cliente sobre su decisión de adquirir o no un vehículo

El plan de compras está sujeto al análisis de dichos factores, de lo que se infiere la proyección de las ventas mensuales, trimestrales, semestrales y la proyección anual. Para realizar el pronóstico de compras se parte del estudio del plan ejecutado el año anterior, el mismo que permite proyectar el comportamiento que presente en un futuro cercano. Posteriormente, se comparan los resultados obtenidos el año anterior con los datos proyectados, y se evalúan los resultados en función de los objetivos propuestos. Además, es importante considerar el respectivo porcentaje de incremento que proviene del análisis y tendencias de mercado del año anterior.

3.10.3. Presentación de resultados

La visión y planificación estratégica hacen evidente el accionar de la Empresa. Basándose en el sistema administrativo de Deming: “Planificar Hacer, Verificar y Actuar” (Kaisen, 2007), se planifica la mejora a partir del diagnóstico de los procesos que la requieren, en este caso:

Para sistematizar los resultados de la investigación, se ha procedido a dar respuesta a las necesidades de la Empresa, interrogantes que se plantean desde la planificación estratégica. Cuatro son las respuestas a las que se debe dar el momento que se plantea la mejora de procesos:

1. Desde la perspectiva financiera: ¿Qué resultados esperan los accionistas?
2. Desde la perspectiva de los accionistas: ¿Cuáles son los factores de satisfacción de nuestros clientes?
3. Desde la perspectiva del desarrollo: ¿Qué competencias debemos adquirir para la excelencia en los procesos?
4. Desde la perspectiva de los procesos: “¿En qué procesos se debe ser excelente para cumplir con las expectativas de los accionistas y los clientes?” (Paredes, 2009)

De lo anotado anteriormente, a continuación se procede a responder las interrogantes planteadas desde la perspectiva de BMW en el orden mencionado:

1. ¿Qué resultados esperan los accionistas?

Los accionistas con las mejoras tienen la expectativa disminuir el tiempo muerto y mejorar la productividad de la Empresa.

2. ¿Cuáles son los factores de satisfacción de nuestros clientes?

Los clientes esperan un producto de calidad, y un servicio eficiente.

3. ¿Qué competencias debemos adquirir para la excelencia en los procesos?

Capacitación en la gestión de calidad de los procesos y en su implementación.

4. ¿En qué procesos se debe ser excelente para cumplir con las expectativas de los accionistas y los clientes?

Los procesos que requieren mejora son los correspondientes a Importación de autos a partir de la realización del pedido, posterior embarque y hasta la comercialización.

Las respuestas que se dan a las expectativas de los clientes, de los accionistas y del personal de la empresa, están vinculadas a la gestión que se propone a lo largo de la investigación.

Por lo indicado, a continuación se concluye que las expectativas de los accionistas en torno a lograr la productividad se logra con la mejora en los tiempos y calidad de los procesos. Para dar objetividad, se presenta la descripción del proceso actual de importación y de la proyección óptima, con la aplicación de la mejora en el tiempo.

Continuando con el análisis, se concluye que los clientes esperan un producto de calidad, esta tiene la garantía de la marca BMW, por las certificaciones internacionales que posee y por los dos años de garantía establecidos por el convenio bilateral.

3.11. Análisis Financiero.

En este apartado se presentará una proyección de los ciertos estados financieros correspondientes a la empresa BMW con la finalidad de expresar las principales cuentas contables que se registran en la compañía y el movimiento de dinero que mantiene la empresa para continuar con la ejecución de su actividad económica.

Es importante resaltar que BMW es una empresa que tiene varios años de funcionamiento en el mercado, y su actividad en el sector automotriz conjugada con el crecimiento que ha presentado año tras año, le ha exigido hacer uso de la tecnología e implementar sistemas informáticos para llevar un ordenado registro contable de las transacciones que se realizan, por ello, hace 6 años, la empresa implementó un sistema informático integrado donde se mantiene los estados financieros permanentemente actualizados, los mismos que están a cargo del departamento de Contabilidad y Finanzas de BMW.

Con este antecedente, a continuación se presenta un resumen extraído de los estados financieros actualizados, como son el balance general, el estado de resultados y el flujo de caja, los cuales han sido entregados por el Departamento de Contabilidad y Finanzas de BMW.

3.11.1. Balance general

A continuación, se presenta el Balance General;

Tabla 3.21. Balance general.

BALANCE GENERAL				
Nombre	Saldo Inicial	Débitos	Créditos	Saldo Final
Activo	9.290.778,07	8.327.577,68	7.221.530,92	-
Activo Corriente	7.947.221,16	7.953.081,15	6.933.855,31	89.664,47
Disponible	319.742,10	1.703.088,32	1.626.593,82	3.962,37
Exigible	4.626.140,01	3.442.510,87	2.956.938,69	51.117,12
Realizable	2.998.339,97	2.807.481,96	2.350.007,60	34.558,14
Diferido	2.999,08	-	315,19	26,84
Activos no Corriente	1.343.556,91	374.496,53	287.675,61	14.303,78
Activos Fijos Depreciables	115.245,66	293.287,57	2.667,29	4.058,66
Activos Fijos No Depreciables	1.228.311,25	81.208,96	285.008,33	10.245,12
Pasivos	- 4.752.519,72	1.044.479,05	2.551.711,64	- 62.597,52
Pasivos Corrientes	- 4.752.519,72	1.044.479,05	2.551.711,64	- 62.597,52
Pasivo Corto Plazo	- 4.752.519,72	1.044.479,05	2.551.711,64	- 62.597,52
Patrimonio	- 2.648.172,91	-	1.488.899,61	- 41.370,73
Capital Y Reservas	- 2.648.172,91	-	1.488.899,61	- 41.370,73
Capital Y Reservas	- 31.152,65	-	-	- 311,53
Reservas	- 41.224,15	-	40.723,66	- 819,48
Aporte Futuras Capitalizaciones	- 31.152,65	-	-	- 311,53
Resultado De Ejercicios	- 2.544.643,46	-	1.448.175,95	- 39.928,19
RESULTADO DEL PERIODO	1.890.085,44	9.372.056,73	11.262.142,17	-
PASIVO Y PATRIMONIO	9.290.778,07			

Fuente: Departamento de Contabilidad de BMW Ecuador

Elaborado por: Departamento de Contabilidad de BMW Ecuador

Del Balance General, se desprende que el saldo final de BMW es de USD 39.928.19. El Balance presentado ha sido elaborado por el Departamento de Contabilidad, de acuerdo a los movimientos de la empresa tomando en cuenta las NEC (Normas Ecuatorianas de Contabilidad).

3.11.2. Estado de pérdidas y ganancias

A continuación, se presenta el estado de pérdidas y ganancias;

Tabla 3.22. Estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS				
Nombre	Saldo Inicial	Débitos	Créditos	Saldo Final
Ingresos Por Ventas	7.603.640,26	58.363,28	1.003.448,42	- 8.502.730,36
Ventas Nacionales	- 8.008.321,98	4,05	1.003.438,06	- 9.011.755,98
Devoluciones Y Descuentos	450.676,75	58.359,23	10,36	509.025,62
Ingresos Varios	- 45.995,03	2.147,79	8.885,29	- 52.732,53
Otros Ingresos	- 45.995,03	2.147,79	8.885,29	- 52.732,53
Costos	4.934.603,21	639.738,70	33.072,91	5.547.739,51
Costo De Ventas	4.934.603,21	639.738,70	33.072,91	5.547.739,51
Costo De Ventas	4.934.603,21	639.738,70	33.072,91	5.547.739,51
Gastos	778.951,61	293.428,98	6.621.334,47	- 5.548.953,89
Gastos Operacionales	96.467,04	28.743,14	392,88	124.817,30
Gastos De Administracion	96.467,04	28.743,14	392,88	124.817,30
Gastos De Ventas	432.225,05	115.686,40	695,92	547.215,52
Gastos De Ventas	432.225,05	115.686,40	695,92	547.215,52
Gastos Financieros	240.555,62	42.491,68	3,64	283.043,66
Gastos Financieros	240.555,62	42.491,68	3,64	283.043,66
Gastos Varios	9.703,90	106.507,76	-	116.211,66
Gastos Varios	9.703,90	106.507,76	-	116.211,66
Gastos No Deducibles	- 6.470,50	147.133,18	139.448,31	1.214,37
Gastos No Operacionales	- 6.470,50	147.133,18	139.448,31	1.214,37
Gastos Varios N/D	- 6.470,50	147.133,18	139.448,31	1.214,37
RESULTADO DEL PERIODO	1.890.085,44	9.696.274,83	7.806.189,40	-

Fuente: Departamento de Contabilidad de BMW Ecuador

Elaborado por: Departamento de Contabilidad de BMW Ecuador

El estado de resultados está conformado por Ingresos, Costos, Gastos Operacionales administrativos y Gastos operacionales de ventas.

Los ingresos están conformados por todas las ventas del período menos los descuentos y devoluciones. Los costos han sido calculados en base al método promedio en lo que corresponde a repuestos, y para los vehículos el método de último costo.

Los gastos están clasificados por su destino así tenemos el gasto de administración, beneficios sociales, gastos de servicios, gastos de mantenimiento, gastos de impuestos entre otros.

3.11.3. Requerimiento de capital de trabajo

BMW es una empresa de gran trayectoria a nivel nacional en el sector automotriz, por esta razón, mantiene bajo su proceso gobernante una serie de departamentos que permiten continuar con la actividad económica de esta empresa.

Entre uno de los departamentos es el correspondiente al de Importaciones, objeto de análisis de esta investigación, el mismo que se encarga de realizar las importaciones para la compañía. Para el funcionamiento de este departamento se requiere incurrir en una serie de gastos e inversiones, los mismos que se analizan a continuación, conforme a un porcentaje equivalente que ha sido calculado sobre los gastos totales de la Empresa, según como le corresponda.

Dichos costos se detallan en el siguiente cuadro, a fin de presentar el capital que requiere el Departamento de Importaciones o también conocido como departamento de Comercio Exterior para su funcionamiento.

Tabla 3.23. Gastos generales.

Nombre	Saldo Inicial	Debitos	Creditos	Saldo Final
Gastos	778.951,60	293.428,98	6.621.334,47	- 5.548.953,89
Gastos Operacionales	96.467,04	28.743,14	392,88	124.817,30
Gastos De Administracion	96.467,04	28.743,14	392,88	124.817,30
Gastos Adm. De Personal	15.674,24	2.100,73	-	17.774,97
Gastos Adm. Beneficios Sociales	5.471,02	20.688,29	-	26.159,31
Gastos Adm. De Gestion	163,83	29,28	-	193,12
Gastos Adm. Diversos	10.177,17	-	-	10.177,17
Gastos Adm. Servicios Basicos	34.761,72	3.795,14	-	38.556,87
Gastos Adm. Impuestos	11.889,43	489,33	392,88	11.985,88
Gastos Adm. Mantenimiento	1.985,71	102,80	-	2.088,51
Gastos Adm. Depreciaciones Y Amortizaciones	16.343,92	1.537,57	-	17.881,49
Gastos De Ventas	432.225,05	115.686,40	695,92	547.215,52

Gastos Vtas. Personal	86.267,13	7.962,98	-	94.230,11
Gastos Vtas. Beneficios Sociales	18.864,66	1.856,21	-	20.720,87
Gastos Vtas. De Gestion	5.092,28	643,06	-	5.735,34
Gastos Vtas. Diversos	91.965,88	27.342,99	65,93	119.242,94
Gastos Vtas. Servicios	25.928,68	1.684,00	-	27.612,68
Gastos Vtas. Mantenimiento	1.320,55	10.358,88	-	11.679,43
Gastos Vtas. Deprec.Y Amortiz.	2.967,10	1.444,91	-	4.412,01
Gastos Vtas.. Mantenimiento De Vehiculos	169.919,17	57.692,58	629,99	226.981,77
Gastos Vtas. Viaje	29.899,59	2.281,44	-	32.181,03
Provision Incobrables	-	4.419,36	-	4.419,36
Gastos Financieros	240.555,62	42.491,68	3,64	283.043,66
Gastos Financieros	240.555,62	42.491,68	3,64	283.043,66
Gastos Financieros	240.555,62	42.491,68	3,64	283.043,66
Gastos Varios	9.703,90	106.507,76	-	116.211,66
Cierre De Egresos	-	-	6.620.242,03	-6.620.242,03

Fuente: Departamento de Contabilidad de BMW Ecuador
Elaborado por: Departamento de Contabilidad de BMW Ecuador

Del análisis realizado del cuadro anterior, además de las experiencias de importación que hemos vivido en años pasados, y considerando la proyección de importación de repuestos que ha sido propuesta por la empresa, el monto mínimo que BMW deberá tener para cubrir el funcionamiento del Departamento de Importaciones es de mínimo USD 6.620.242,03 para el año 2014.

A más de ello, se debe considerar el presupuesto analizado en párrafos anteriores sobre los gastos de importación, que para el ejemplo expuesto del año 2011-2012, fue de USD 152.857.64, y que para el 2013-2014 se prevé en USD 293.306.56.

En conclusión, el capital de trabajo mínimo para que el Departamento de Importaciones pueda mantener su actividad, debe contar con al menos de USD 994.516,28 para el año 2012, y de esta manera cubrir las dos importaciones de mercadería previstas y los gastos que se generan por el Departamento.

3.11.4. Flujo de retorno de la inversión

Del análisis del cuadro, se desprende que la utilidad de la inversión realizada en el año 2011 para la importación de autos fue de USD 9 69 931.89, lo que evidencia que existió una ganancia del 35% para BMW., sin embargo, para analizar el margen de ganancia al final del período de los años 2012, 2013, 2014, se debe considerar el incremento de la demanda del mercado, tal como se expone a continuación:

Tabla 3.24. Proyección de costos y rentabilidad.

Estado	Año	No de autos	Proyección de costos de importación en USD	Proyección de rentabilidad en USD	Proyección de rentabilidad en %
Histórico	2011	205	2523783,53	969931,89	
	2012	152	3382742,65	1475443,37	35%
Proyección	2013	164	4659293,58	1770532,24	17%
	2014	164	5824115,98	2329641,79	20%
TOTAL		685	16389935,74	6545549,29	

Fuente: Departamento de Contabilidad de BMW Ecuador

Elaborado por: Departamento de Contabilidad de BMW Ecuador

De esta manera, se puede observar que los costos acumulados en los que se deberá incurrir la empresas para importar la mercadería será de USD 16 389935,74 desde el 2011 al 2014, lo que repercutirá en una ganancia acumulada de USD 6 545549,29 para BMW.

3.11.5. Índices de evaluación del proyecto.

Por otro lado, y para seguridad de los accionistas con el plan de negocio presentado, la tasa interna de retorno es del 147%, valor interesante para tomar decisiones frente a lo expuesto. Este valor, no es sorprendente para los accionistas, puesto que resulta un negocio muy rentable en el Ecuador la concesionaria de vehículos.

Tabla 3.25. Índices de Evaluación del Proyecto

INDICES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO	
VAN	5.863.874,34
TIR	147%
COSTO/BENEFICIO	6,71
PERIODO DE RECUPERACIÓN	0,87

Fuente: Departamento de Contabilidad de BMW Ecuador

Elaborado por: El Autor

El periodo de recuperación de igual manera resulta insignificante para la relación de costo beneficio que presenta el proyecto. Afortunadamente también, el segmento Premium desea ser participe de la compañía, y los “leves incrementos” en los precios serán aceptados como el mercado lo ha expuesto a lo largo de estos años.

CAPITULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones.

Mediante el plan de negocio presentado, basado en un análisis micro del entorno en el mercado ecuatoriano, específicamente del sector automotriz, se podrá realizar una fluida y proyectada comercialización del nuevo BMW serie 3, enfocándose en una estrategia de precio, ligada a la satisfacción total que los clientes Premium desean sentir en la compra de un vehículo de estas características. De este modo, la importación de la sexta generación del serie 3, servirá para mantener e incrementar el liderato del mercado y, a mediano y largo plazo, la introducción de este modelo generará más interés en los clientes de conquista, buscando incrementar la rentabilidad en la importación de este modelo.

Álvarez Barba siendo una empresa líder en la distribución de los vehículos de la marca BMW en Ecuador, y con un crecimiento sostenible, requiere mejorar el plan de medios enfocándose en el segmento Premium para captar mejor calidad de clientes. Será importante también mejorar el servicio al cliente y la efectividad de cierre de ventas, con un renovado esfuerzo, se optimizará el tiempo y los recursos, para potencializar sus fortalezas y superar sus limitaciones, a través de la planificación estratégica y la administración por procesos, lo que constituye una herramienta que garantiza el reto de la calidad total y su crecimiento a través del tiempo. Importar el BMW serie 3 a Ecuador es una estrategia frente a ciertos amenazas detectadas por el gobierno de turno debido al incremento de los impuestos en autos de mayor valor afortunadamente, la experiencia y la toma de decisiones acertadas en el tiempo adecuado han creado sólidas bases frente a los problemas de importación.

Por último, el mercado ecuatoriano previos resultados ha demostrado que BMW es una marca líder y un gran porcentaje, tiene la posibilidad de comprarlo por lo que los consumidores estarán disponibles en cualquier escenario económico.

4.2. Recomendaciones;

Del análisis de este documento, se han establecido las siguientes recomendaciones, que a continuación son detalladas de manera sintetizada:

1. Es necesario implementar la administración por procesos en todas las áreas de la BMW.
2. Para lograr el cambio de actitud de los miembros de la empresa, es necesario generar un sistema de comunicación tanto interna como externa, que deberá ser definido y divulgado, no sólo en el Departamento de Importación, sino en todos los niveles de la organización.
3. Se debe implementar un CRM a la empresa, pues a través de esta herramienta se pretende monitorear permanentemente el avance o estancamiento de las actividades descritas para cada procedimiento, sobre todo, la relación con los clientes. Con ello, será posible controlar la sobrecarga de funciones, actividades cumplidas, actividades retrasadas, costos de cada actividad y los costos totales, con lo que se garantizaría la mejora continua posterior, satisfacción total de los clientes.
4. La evaluación por indicadores hace posible la medición de los procesos en formatos pre establecidos por la Empresa, los que deberán implementarse, según sean las necesidades.
5. Con la implementación de la Administración por procesos, se impone la calidad y la cultura de rendición de cuentas permanente en torno a la optimización de recursos, además se minimiza el riesgo de incrementar costos.
6. Finalmente, recomiendo documentar las actividades que se ejecutan, porque es la única forma de romper con el monopolio del manejo de la información, y así sistematizarlo en el manual de funciones, para posteriormente tener constancia en el manual de procedimientos de toda la experiencia de gestión de BMW, con el fin de que en ausencia de algún elemento, la empresa no se sienta afectada en su productividad y continúe sus labores sin mayores dificultades.

ANEXO 1

1.- ¿Adquirió Ud. un vehículo en el periodo que comprende los años del 2.009 al 2.012?

Si

No

2.- ¿El vehículo que Ud. adquirió es importado o de producción nacional (ensamblaje local)?

Importado

Ensamblaje local

3.- El vehículo que Ud. adquirió fue:

Nuevo

Usado

Si su respuesta es Nuevo por favor pase a la sección A, si la respuesta es Usado por favor pase a la sección B

Sección A

3.1.- ¿Qué tipo de vehículo adquirió en el periodo del año 2.009 al 2.012?

Automóvil

Todo Terreno

Camioneta

3.2.- ¿Estuvo en sus planes adquirir otro tipo de vehículo o este era el que realmente deseaba adquirir?

-Quería otro tipo de vehículo

¿Qué tipo de vehículo? . Automóvil

Todo Terreno

Camioneta

-Este vehículo tenía planeado adquiri

Por favor pase a la pregunta 3.7

3.3.- Si deseaba adquirir otro tipo de vehículo, indique por qué no lo adquirió:

Precio elevado

Escasez de modelos

3.4.- Al adquirir su vehículo Ud. lo hizo:

Con su marca de preferencia

Buscó otras marcas

3.5.- ¿Qué razones lo influenciaron para adquirir el vehículo de otra marca?

Menores precios

Lo tenían en stock

3.6.- Dentro del segmento Premium, ¿cuál es su marca preferida?

BMW

AUDI

Mercedes Benz

Sección B

3.7.- Por favor señale una o varias causas de por qué no adquirió un vehículo nuevo:

Era lo que buscaba

Los vehículos nuevos subieron excesivamente de precio

3.8.- ¿Qué considera Ud. que paso con los precios de los vehículos usados?

Subieron

Se mantuvieron

Bajaron

-Gracias por su colaboración-

5. Bibliografía

(CUODE), C. E. (2011). Clasificación Económica de los Productos por Uso o Destino Económico (CUODE) . *Balanza de pagos en el Ecuador* , 10,11, 12.

Acosta, F. (2005). *Incoterms Términos de Compra-Venta Internacional*.

AEADE. (2011). *Balanza Comercial Ecuador*. Estadístico, Quito.

Alcaraz, E. (2009). *El español juridico* (2da ed.). Bogota: Ariel.

Altamirano, M. (2005). *Competitividad*. Quito: Superintendencia de compañías.

Alvarez, B. (08 de Febrero de 2012). *BMW ECUADOR*. Recuperado el 12 de Febrero de 2012, de http://www.bmw.com.ec/ec/es/general/red_oficial_bmw/overview.html

Andrade, P. (16 de NOVIEMBRE de 2011). *EL HOY*. Recuperado el 11 de FEBRERO de 2012, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/inflacion-resta-poder-adquisitivo-a-remesas-464275.html>

Avalos, C. (2010). *La marca identidad y estrategia* (1ra ed.). La Crujia.

Banco, C. (2012). *Banco Central Estadísticas*. Quito.

BMW. (1997). *BMW*. Alemania.

BMW. (2011). *MANUAL BMW SERIE 3*. Alemania.

BMW. (1999). *MANUAL DE BIENVENIDA*. Quito.

Borja, P. (01 de 02 de 2012). Inteligencia Múltiples. (P. Salcedo, Entrevistador) Quito.

Cadena, E. (15 de enero de 2010). *Movilidad*. Recuperado el 12 de febrero de 2012, de http://www.movilidadbogota.gov.co/hiwebx_archivos/ideofolio/concepto-pico-y-placa-consulta-medica-domiciliaria_649.pdf

Castaneda, D. (2001). *La dolarizacion en Ecuador: Efectos sobre el comercio andino* (1era ed.). Bogota: Comunidad Andina.

Correa, R. (22 de 11 de 2011). Incrementacion de Impuestos 2012. *EL COMERCIO* , págs. 5, 6.

Diaz, S. (24 de noviembre de 2011). Comercio Internacional. (J. Salcedo, Entrevistador)

GROUP, B. (2012). *Guia Coporativa* (01.2012 ed.). BMW.

Herrera, D. (2012). *Finanzas Internacionales*. Economico, Quito.

HIBROBO, F. (2011). Mercado Automotriz Ecuador. *AEADE* , 11, 12.

INEC. (2011). *CENSO NACIONAL DE ECUADOR*. Estadistico, Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, Quito.

Kerin, R. (2009). *Marketing* (9no ed.). Mc Graw Hill.

Kloter, P. (2002). *Direccion de marketing de conceptos esenciales* (1era ed.). Prentice Hall.

Marx, C. (2011). Impuestos de Vehiculos. *AEADE* , 9, 10.

Medina, L. (2 de Diciembre de 2011). Cantidad de bienes o servicios que pueden ser comprados con un determinado ingreso. Mexico.

Munoz, J. (29 de Enero de 2012). OPINION POSICIONAMIENTO. (P. Salcedo, Entrevistador)

N, S. (16 de junio de 2011). *Divisas*. Recuperado el 8 de febrero de 2012, de <http://www.divisas.us/cotizacion/ventas/concepto-de-divisas/>

Paredes, M. (2010). Negocios Internacionales. *EL COMERCIO* , págs. 10, 11.

Paredes, P. L. (2000). *La Dolarizacion*. Quito, Ecuador.

Parkin, M. (2007). *Microeconomia* (7 ed.). PEARSON.

Peña, G. (2002). *Posicionamiento de marcas*.

Prado, J. (2008). El consumo en el Ecuador: Indicadores Exclusivos. *Revista Economica de la escuela de direccion de empresas* , 4, 5, 6, 7, 8.

Quelch, G. (2002). *Marketing Estrategico en Latinoamerica*. Prentice Hall.

Sanz, M. (2009). *Fundamentos del Marketing* (1 ed.). Italia: Piramide.

Schler, K. (2002). *El futuro de la dolarizacion en el Ecuador*. Guayaquil: IEEP.

Schmiderer, M. (2012). *Product News 2012 bmw*. BMW.

UNAN. (2000). *FUENTES DE INFORMACION* . Obtenido de http://evirtual.lasalle.edu.co/info_basica/nuevos/guia/fuentesDeInformacion.pdf