

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**“POLÍTICAS COMERCIALES PARA LA
DESCONCENTRACION DE CLIENTES DE LA EMPRESA
DE INSUMOS PARA LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ. AÑO
2018.”**

**Estudio de caso que se presenta como requisito
para la obtención del título de Ingeniera en
Administración de Empresas con Énfasis en
Gestión Empresarial.**

**AUTOR:
MARÍA JOSÉ ORTIZ ANDRADE**

**TUTOR:
Ing. GUILLERMO GRANJA CAÑIZARES, MBA PHD (c)**

**SAMBORONDON
2017**

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

“POLÍTICAS COMERCIALES PARA LA DESCONCENTRACION DE CLIENTES DE LA EMPRESA DE INSUMOS PARA LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ. AÑO 2018.”

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: SAMANTA LISETTE SOLEDISPA VERA

QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Guayaquil, 17 de octubre de 2017.

Ing. Guillermo Granja Cañizares. MBA PHD (c)

TUTOR

Resumen

El tema que se desarrolló fue “Políticas Comerciales de desconcentración de clientes de la empresa de insumos para la industria automotriz. Año 2018”. La motivación del estudio, se dio debido a que las ventas de la empresa eran absorbidas por dos clientes, Columbus y Baterías Rendón. El objetivo General, era analizar las políticas comerciales, para lograr la desconcentración de clientes de la empresa de insumos para la industria automotriz. Año 2018. Se utilizó el análisis cuantitativo, tomando en cuenta las variables financieras y económicas. Además de utilizar el método descriptivo y explicativo. El principal hallazgo, es que se pudo demostrar el mal funcionamiento que se genera, por el erróneo proceso que se da en el portafolio de clientes, donde se otorgaban mayores beneficios a dos de sus clientes, creando concentración, que se ve reflejado en los estados de resultados. Debido a lo anterior, se hizo una propuesta respecto al marketing mix y los clientes, además de recomendaciones a las diferentes gerencias.

Contenido

1.	INTRODUCCION.....	1
2.	MARCO TEORICO.....	4
2.1	TEORÍAS ECONÓMICAS.....	4
2.2	TEORIAS DE LA ADMINISTRACION.....	5
2.2.1	LA NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	5
2.3	CADENA DE VALOR.....	7
2.4	TEORIAS DEL ABASTECIMIENTO: COMPRAS.....	8
2.5	PRODUCTO: PRIMERA “P” DE LA MERCADOTECNIA.....	9
2.6	PROMOCION: SEGUNDA “P” DE LA MERCADOTECNIA.....	10
2.7	PLAZA: TERCERA “P” DE LA MERCADOTECNIA.....	10
2.8	PRECIO: CUARTA “P” DE LA MERCADOTECNIA.....	11
3.	DIAGNOSTICO.....	13
3.1	METODOLOGIA.....	13
3.2	PIB y tasa de variación 2007-2016.....	15
3.3	Variación del PIB real.....	16
3.4	PIB sector comercio y transporte, aporte y tasa de variación 2007-2016.....	17
3.5	Variación del sector comercio.....	18
3.6	Aporte del sector comercio sobre el PIB.....	19
3.7	Sector transporte.....	20
3.8	Tasa de variación del transporte.....	21
3.9	Aportación del sector transporte en el PIB.....	22
4.	RESULTADOS.....	23
4.1	Ventas del sector automotriz.....	23
4.2	Composición del parque automotriz.....	24
4.3	Información por provincia.....	25
4.4	Línea de productos.....	26
4.5	Tipo de clientes.....	27
4.6	Política de Cobros y Pagos.....	28
4.7	Situación Financiera Tecnova (Estado de Resultados).....	29
4.7.1	Estado de resultado.....	29
4.7.2	Impuesto a la renta causado.....	30
4.7.3	Impuesto a la salida de Divisas.....	31
4.8	Matriz de problemas.....	32
4.9	Propuesta Políticas Comerciales.....	34
4.10	Propuesta Desconcentración de Clientes.....	34
5.	CONCLUSIONES.....	36
6.	RECOMEDACIONES.....	37
	BIBLIOGRAFÍA.....	39
	Anexos.....	41

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 metodología investigativa 2016	14
Ilustración 2 PIB real del Ecuador 2007-2016	15
Ilustración 3 variación del PIB real del Ecuador 2007-2016	16
Ilustración 4 PIB real del sector comercio 2007-2016.....	17
Ilustración 5 tasa de variación sector comercio 2007-2016.....	18
Ilustración 6 aportación del comercio al PIB 2007-2016	19
Ilustración 7 PIB real del sector transporte 2007-2016	20
Ilustración 8 tasa de variación del sector transporte 2007-2016	21
Ilustración 9 aportación del transporte al PIB 2007-2016	22
Ilustración 10 ventas del sector automotriz en unidades 2000-2016.....	23
Ilustración 11 composición del parque automotriz en unidades 2000-2016.....	24
Ilustración 12 información vehicular por provincias en porcentajes	25
Ilustración 13 línea de productos Bosch	26
Ilustración 14 línea de productos Bosch en porcentaje	26
Ilustración 15 tipos de clientes Bosch en porcentaje	27
Ilustración 16 estados de resultado simplificado en dólares 2016	29
Ilustración 17 impuesto a renta causado 2002-2017 en dólares.....	30
Ilustración 18 impuesto a la salida de divisas 2002-2017 en dólares.....	31
Ilustración 19 Matriz de Problemas	32
Ilustración 20 Propuesta de Políticas Comerciales	¡Error! Marcador no definido.

1. INTRODUCCION

La empresa de insumos para la industria automotriz fue fundada en Guayaquil en 1962, para asumir desde entonces la representación de la casa alemana Bosch la más representativa y sus productos los más solicitados, en lo que se refiere a la línea automotriz.

Actualmente, se maneja la importación, distribución y servicio en el Ecuador a través de una red de más de 2000 almacenes de repuestos, estaciones de servicios, tiendas de grandes superficies y talleres técnicos. La empresa de insumos para la industria automotriz presenta actualmente, inconvenientes en el mercado al cual se dirige, debido al mal manejo comercial que se ha tenido desde años atrás, con políticas que perjudican el mercado y no permite una equitativa expansión. Gonzalez(2002)

La mayor parte de sus ventas, se encuentran concentradas en 2 clientes "BATERIAS COLUMBUS", "BATERIAS RENDON", siendo su total de cartera 5.600 clientes aproximadamente, lo cual ha causado problemas en el mercado y con la empresa de insumos para la industria automotriz, al querer disponer de más de los beneficios que se les puede otorgar, causando inestabilidad cuando no se cumple lo requerido.

La empresa de insumos para la industria automotriz tiene un problema fundamental en su cartera de clientes, dado que dos clientes absorben prácticamente toda la facturación. El producto que se entrega a ellos es baterías, y las razones sociales de estas dos empresas son Baterías Rendón y Baterías Columbus.

Este fenómeno supone un problema ya que, si uno de los dos no cancela sus obligaciones a tiempo, se genera iliquidez en el negocio, lo cual afecta el flujo comercial.

Dado lo anterior, se necesita solucionar de manera inmediata esta concentración de poder que actualmente poseen estos dos clientes, para que sus ganancias

finales no solo dependan de ellos, sino también poder recuperar el manejo de un mercado equitativo. La empresa de insumos para la industria automotriz no puede depender de dos clientes para el giro de su negocio, esto ocasiona un impacto en su rentabilidad.

Actualmente, estos dos grandes proveedores de dinero para la empresa empiezan a exigir más beneficios, que no se pueden considerar correctos y al no ser aceptados, optan por incurrir en prácticas de presión al saber que son los que generan el mayor porcentaje por sus compras anuales, “BATERÍAS COLUMBUS” (\$1.000.000), “BATERIAS RENDON” (\$2.000.000), esto deja a la empresa indefensa para poder manejar el mercado con más equidad.

Lo anterior supone que desde el punto de vista de las teorías de mercado y microeconómicas se dé un monopsonio, que alineado a las teorías de la administración según Porter, sería un poder de comprador en su explicación de las cinco fuerzas, que se relacionan con los mercados y las empresas. Nettleton (2003)

¿Cómo contribuir a la desconcentración de la cartera de clientes de la empresa de insumos para la industria automotriz?

El objetivo general es el siguiente:

Analizar las políticas comerciales, para lograr la desconcentración de clientes de la empresa de insumos para la industria automotriz. Año 2018.

Los objetivos específicos son:

- 1) Definir los componentes teóricos y científicos de los procesos comerciales y las políticas de gestión en la empresa de insumos para la industria automotriz.
- 2) Diagnosticar como se encuentra la situación comercial de la empresa la empresa de insumos para la industria automotriz al 2017.

- 3) Proponer nuevas políticas comerciales, que permitan desconcentrar la cartera de clientes de la empresa la empresa de insumos para la industria automotriz.

La empresa necesita una reestructuración de sus políticas comerciales, las cuales generen un mercado descentralizado, que permita a la empresa disponer dependiendo a sus intereses. Para ejecuciones optimas, necesitaran además captar la mayor cantidad de clientes y actualizar conocimientos de los existentes, acerca de las nuevas ventajas que se están generando, para ellos para que sientan la motivación de ser parte de esta cartera de clientes más equitativa. Eslava (2015)

la implementación correcta de estas políticas, además de la capacitación informativa, se podría esperar un nuevo movimiento comercial más justo y beneficioso, tanto para los clientes, como la propia empresa.

Por tanto, el problema de investigación es el siguiente:

El tipo de estudio que se efectuará es el siguiente:

Descriptivo: se aplicará este método de investigación, para determinar de mejor forma todos los fenómenos que se presentan en la empresa de insumos para la industria automotriz y como ello afectan al giro y el entorno del negocio, siempre detallando los puntos principales, para la mayor eficacia del desarrollo en el área de comercialización equitativa.

Explicativo: se demostrara las causas más relevantes dentro de esta problemática, para poder tomar los correctivos de manera más eficaz, así poder optimizar los recursos y recuperar la confianza de los clientes insatisfechos. Heinemman (2003)

El método innovador para la inserción de las nuevas políticas comerciales, es un análisis previo acompañado de un amplio estudio de mercado, donde se recogerá las opiniones de los clientes que han tenido experiencias negativas y positivas

con la organización y en base a ello generar las famosas “**política del cliente**” que básicamente, es donde se genera un beneficioso(una política recomendada por ellos) claramente está deber ser avalado por el gerente comercial, para así atraer el agrado y satisfacción del consumidor y poder resarcir algún problema por el mercado de clientes equitativo en el que se encontraban.

2. MARCO TEORICO

Se analizar las diferentes teorías económicas, mercado y administrativas, que son de gran importancia para las empresas y más aún para la toma de decisiones, de la misma forma se tendrá una visión de los diferentes resultados, que se dan en cada uno de los escenarios.

2.1 TEORÍAS ECONÓMICAS

Dentro del mercado, se puede observar de manera muy frecuente tres escenarios, que otorgan un aporte negativo al giro de un negocio, esos vienen por parte de los clientes (monopolio), proveedores (monopsonio), y también por parte de las empresas (oligopolio).(FINANCIERA, 2016)

La existencia de monopolios, tanto de personas como de empresas, genera desigualdad, desacelera el crecimiento económico y profundiza la desigualdad en el país.(Flores, 2016)

Existen muchas restricciones en contra de estos escenarios, en específico sobre los monopolios, debido a su gran impacto dominante en el mercado, algunos de los principales abusos por parte de estas empresas son: abusos por parte de estas organizaciones, por ser los únicos en ofertar el bien o servicio. Un monopolio concedido por el gobierno o monopolio legal, por el contrario, es sancionado por el Estado, a menudo para proporcionar un incentivo para invertir en una empresa arriesgada o enriquecer a un grupo de interés nacional.

Patentes, derechos de autor y marcas comerciales son ejemplos de monopolios otorgados por el gobierno y su cumplimiento. Los gobiernos también podrán reservarse el riesgo para sí mismo, formando así un monopolio del gobierno.

Características de un monopolio

- **Vendedor individual:** es aquel que domina el mercado, por ser el único que produce u ofrece un servicio que cubre la demanda. Por lo tanto, se está todo el mercado atendido por una sola empresa, y para fines prácticos, la firma es lo mismo que la industria.
- **Poder de mercado:** es la capacidad de afectar los términos y condiciones de intercambio, para que el precio del producto sea fijado por la empresa, (el precio no es impuesto por el mercado como en competencia perfecta).

Los monopolios derivan su poder sobre el mercado de las barreras a la entrada, de nuevos competidores - Circunstancias que impiden o dificultan en gran medida la entrada de un competidor potencial en el mercado, o la capacidad de competir en el mercado. Hay tres tipos principales de barreras de entrada económicas, jurídicas y deliberadas.

2.2 TEORIAS DE LA ADMINISTRACION

2.2.1 LA NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Es importante conocer la definición de administración, según diferentes autores:

- **Andrews (1971) y Ansoff (1965):** la estrategia es el resultado de un proceso formal de planeación y el papel más importante de éste le corresponde a la alta dirección. (Capdevila.i, 2011)
- **Sallenave (1994):** la planeación estratégica, es el primer deber del gerente, su finalidad es generar ventaja competitiva. (Sallenave, 1943)

- **Uribe (2013):** la competitividad, es la capacidad que tiene una empresa para dominar su mercado, generar valor agregado y satisfacer a sus clientes.(Uribe, 2014)

En el proceso de administración estratégica, es importante considerar los siguientes planteamientos:

- 1. La comunicación es básica,** sin duda alguna el buen manejo de la comunicación es esencial en las interacciones humanas y sistemáticas de las organizaciones, un buen canal de comunicación entre los individuos involucrados repercutirá en una mayor participación de todos y de esa forma se obtendrán las metas y objetivos establecidos. La comunicación debidamente planificada se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control.(Nieves, 2006)
- 2. La globalización y la capacidad de adaptación a los nuevos cambios,** exige que el entorno repercute en adoptar adecuadas decisiones estratégicas. Las fronteras entre los países ya no nos imponen límites, el contemplar nuestras actividades desde una perspectiva global será estratégico para el adecuado desarrollo institucional, el comprender que en el ámbito de la investigación, de la educación, de la difusión de la cultura, de la extensión y vinculación con la sociedad se manifiesta la universalidad de pensamiento y el que los trabajadores universitarios debemos mantener una actitud proactiva, que responda a los requerimientos y necesidades de la comunidad universitaria y los sociales que requiere la nación para hacer frente al inevitable proceso de globalización.
- 3. El ambiente es un elemento clave de la estrategia.** Resulta prioritario concientizar a la comunidad universitaria, que después de la guerra fría, la amenaza más latente para el bienestar de la población es el menoscabo y la explotación constante del medio ambiente. (D, 2009)

2.3 CADENA DE VALOR

Según Michael Porter, se define como, la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.(Porter m. , 1985). En 1986 Porter popularizo este concepto, donde se exponían las ventajas competitivas, los estudios de sectores industriales y de la competencia, los mismos que fueron publicados aproximadamente en la década de los 80. De Igual forma se le adjudica la introducción del análisis de costo, señalando así cuales son las actividades claves con el origen de una ventaja o desventaja de costo.

El análisis de la cadena de valor, es una técnica original de Michel Porter, con el fin de obtener ventaja competitiva. La cadena de valor, muestra un modelo de aplicación general que permite observar de manera sistemática las actividades de las organizaciones. La cadena de valor, está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un procedimiento para definir, las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Elementos de la cadena de valor

El concepto de cadena de valor de una compañía, muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detal, hasta llegar al usuario final del producto o servicio. Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

1. Actividades Primarias, manejan el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de postventa.

2. Actividades de Soporte a las actividades primarias, son la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico, las de infraestructura empresarial como finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general.(Quintero, 2006)
3. El Margen, es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Estas actividades nunca son independientes entre sí, es decir, se encuentran relacionadas por vínculos, quienes crean la necesidad de coordinar dichas actividades en su realización, ya sea para aumentar diferenciación o reducir sus costos. Los criterios para identificar las actividades del negocio son:

- Cada actividad tenga distinto fundamento económico.
- Cada actividad tenga un fuerte impacto potencial en la diferencia.

2.4 TEORIAS DEL ABASTECIMIENTO: COMPRAS

El abastecimiento dentro de una empresa, forma parte de los puntos claves para determinar la efectividad de la administración. La empresa necesita de insumos, materia prima, componentes y refacciones para su funcionamiento, sin los cuales no podría lograr la producción y distribución de sus productos. Las compras bien planeadas deben de redituar a la empresa ahorros en efectivo, en su liquidez, y en la fluidez del capital. (A, 2014). Bajo un sistema organizado, las compras le representan a la empresa una buena administración, negociando plazos de pago, descuentos, oportunidad de uso y otros beneficios. Es vital para la adquisición de las materias primas y los recursos necesarios, involucrando los elementos que determinan la coordinación de las áreas de la empresa que requieren de materiales y/o insumos para su eficiente funcionamiento. Como toda actividad de administración, compras tiene un objetivo general y varios objetivos específicos, podríamos detallar que el objetivo general es adquirir los recursos materiales que necesita la organización de la mejor calidad y al mejor precio. Los Objetivos específicos son:

- Reducción de costos Obtención de utilidades y a la vez mejorar el trinomio

- costo-beneficio-utilidad.
- Comprar al mínimo precio Sin olvidar, la calidad, el volumen y la pronta utilización de lo adquirido.
- Servicio Optimizando los tiempos y las coordinaciones con los departamentos a los que les da servicio, para con ello cumplir con los requerimientos solicitados.

2.5 PRODUCTO: PRIMERA “P” DE LA MERCADOTECNIA

Es el resultado final de un proceso de producción, el cual puede ser un bien o un servicio, que será adquirido por el consumidor. Producto: es el conjunto de atributos que posee un bien o servicio y que satisface una necesidad, gusto, deseo o sirve como complemento de otro. Los bienes se clasifican en:

- **Bienes industriales:** son aquellos productos que se utilizan para elaborar otros bienes, algunos entran de manera directa en el proceso productivo, como materia prima, producto semiterminado o componentes. Los cuales se clasifican en:
 - Productos naturales (renovables y no renovables)
 - Productos manufacturados
 - Productos energéticos
 - Productos complementarios
- **Bienes de consumo:** son aquellos productos usados por los consumidores finales, para satisfacer sus necesidades personales. Pueden ser:
 - Bienes duraderos
 - Bienes no duraderos
 - Bienes especiales
 - Bienes no buscados
 - Bienes intangibles, como son los servicios, los cuales a su vez se clasifican como:
 - **Servicios comerciales:** reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo, diseño de instalaciones, etc.

- **Servicios profesionales:** atención médica o dental, educativos, de asesoría, administrativos, legales, seguridad, salud, educación, turismo, comunicación, transporte, etc.

2.6 PROMOCION: SEGUNDA “P” DE LA MERCADOTECNIA

Se entiende por promoción:

- El conjunto de actividades, técnicas y métodos que se utilizan para lograr objetivos específicos, como informar, persuadir o recordar al público objetivo, acerca de los productos y/o servicios que se comercializan.
- Acto de persuasión, información y comunicación. Los aspectos que incluye son: publicidad, promoción de ventas, las marcas, e indirectamente, las etiquetas y el empaque.

2.7 PLAZA: TERCERA “P” DE LA MERCADOTECNIA

Inmediatamente después de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto que lo satisfaga, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado.

- Rutas o canales de distribución, mediante los cuales se transporta el producto, desde el centro de producción hasta el consumidor de la manera más eficiente posible.
- Distribución, Proceso de hacer llegar el producto al consumidor que lo necesita y lo compra.
- Canal, Formado por personas o compañías que contactan a fabricantes y consumidores.

Clasificación de los canales.

- La venta directa el fabricante sin emplear intermediarios lleva el producto al consumidor.
- Los sistemas de distribución Integrados fabricante lleva ella misma el producto al consumidor, pero utilizando tiendas propias.
- Canales de distribución ajenos Envían los productos a través de mayoristas y tiendas que no son de su propiedad

2.8 PRECIO: CUARTA “P” DE LA MERCADOTECNIA

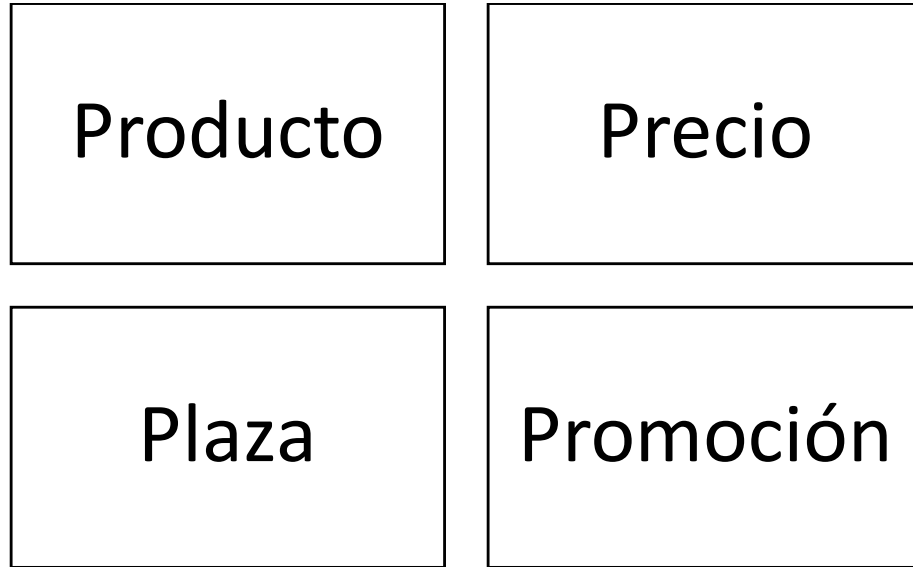
La fijación del precio es muy importante, debido a que influye en la percepción que el consumidor final tiene acerca del producto o servicio. No debe olvidarse a qué tipo de mercado se enfoca el producto.

Debe saberse si lo que buscará el consumidor será calidad sin importar el precio, o si el precio será una de las variables de decisión más importantes, que determinarán la demanda del producto.

Las decisiones de determinación del precio son influidas por diversos factores:

- Los costos fijos (también conocidos como indirectos), son los que no varían con el nivel de producción o de ventas. Son aquellos gastos que la empresa debe cubrir, sin importar si produce o no, es decir, son los costos que no varían cualquiera que sea el volumen de producción. Ejemplo: el impuesto predial, depreciación de edificios o maquinaria, los Precios. Es la cantidad de dinero que se paga por los bienes o servicios. 12 primas de seguros, sueldos de mano de obra indirecta, los intereses de créditos obtenidos, etc.
- Los costos variables están en función directa de los niveles de producción, es decir, que a medida que se producen más unidades se incrementan los costos. Ejemplo: materia prima, energía eléctrica, mano de obra directa, etc.
- Los costos totales son la suma de los fijos y los variables en cualquier nivel de producción. Cuando se han determinado los costos, es conveniente obtener el punto de equilibrio, de la siguiente forma:
 - Punto de equilibrio Es una técnica analítica que estudia las relaciones entre los costos fijos, variables, totales y las utilidades o pérdidas de una empresa en un momento dado. (MERCADOTECNIA, s.f.)

Una vez determinado esto se profundiza en los aspectos principales de la empresa, retomándose estos conceptos en la propuesta de esta investigación.



Fuente: investigación

Elaboración: autora

3. DIAGNOSTICO

3.1 METODOLOGIA

A continuación, se desarrollará el diagnóstico partiendo de la metodología que se aplicará: El presente estudio es de carácter descriptivo y explicativo, ya que analizarán las características y propiedades de la empresa procediendo a recoger información de los departamentos en los cuales se ve involucrada estas políticas. De igual manera, es explicativo ya que se pretende responder las causas que motivaron a los Directivos a aplicar el nuevo sistema de remuneración.

Variable Dependiente (X):

Concentración de la cartera de clientes.

Variable Independiente (Y):

Estrategias comerciales.

X: Indicadores Variables

X1: PIB y tasa de variación 2007-2016

X2: PIB sector comercio y transporte, aporte y tasa de variación 2007-2016

X3: Ventas del Sector Automotriz

X4: Composición del parque automotor país

Y1: Tipos de productos

Y2: Tipos de clientes

Y3: Política de cobros y pagos

Y4: Estado de Resultados 2016

Y5: Impuesto a la salida de divisas

Y6: impuesto a la renta 2016

Ilustración 1 metodología investigativa 2016

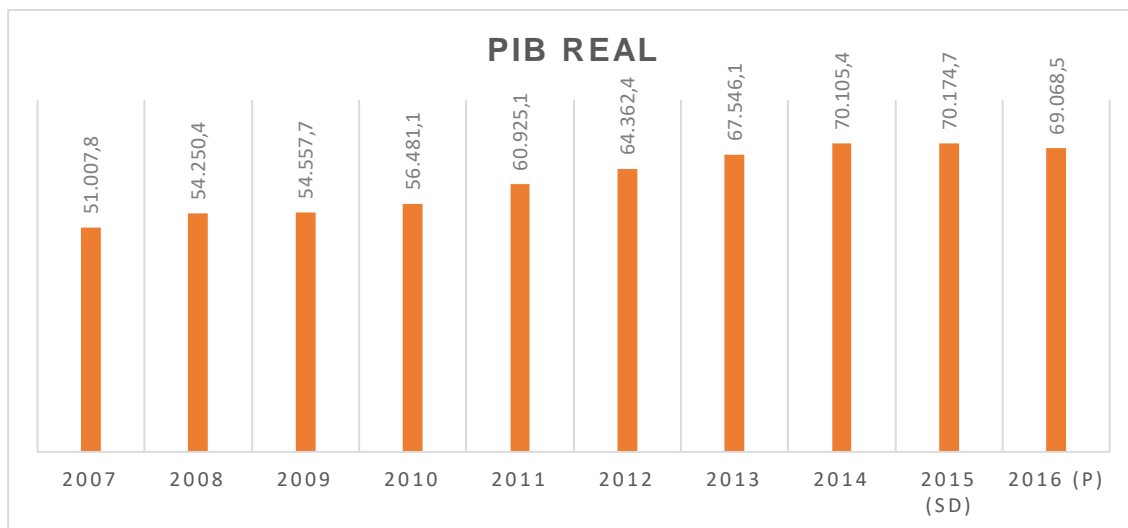
Problema	Objetivo de la Investigación	Idea a Defender	Variables	Indicadores	Método Científico	Técnica	Instrumento
¿La implementación de nuevas políticas comerciales orientadas a la desconcentración de clientes ayudará a mejorar la rentabilidad de la empresa de insumos para la industria automotriz?	Analizar las políticas comerciales para lograr la desconcentración de clientes de la empresa de insumos para la industria automotriz. Año 2018.	La rentabilidad va a aumentar si se logra desconcentrar la composición de los clientes actuales y si se mejoran los procesos.	X: estrategias comerciales. Y: Políticas Comerciales de clientes	X1: PIB y tasa de variación 2007-2016 X2: PIB sector comercio y transporte, aporte y tasa de variación 2007-2016 X3: Ventas del Sector Automotriz X4: Composición del parque automotor país Y1: Tipos de productos Y2: Tipos de clientes Y3: Política de cobros y pagos Y4: Estado de Resultados 2016 Y5: Impuesto a la salida de divisas Y6: impuesto a la renta 2016	Explicativo Descriptivo	-Observación directa -Revisión Bibliográfica -Análisis Indicadores de Gestión	-Análisis Estadístico -Análisis Financiero

Fuente: Investigación

Elaboración: Autora.

3.2 PIB y tasa de variación 2007-2016

Ilustración 2 PIB real del Ecuador 2007-2016



Fuente:(Banco central del Ecuador, 2016)

Elaboración: autora

En la gráfica se observa los resultados que obtiene el PIB en diferentes años, se analiza una tendencia constante con un ligero incremento a partir del año 2014 (\$70.105,4) que se mantiene en el año posterior, sin embargo, en el 2016 disminuye a (\$69.068,5) se nota una baja significativa en el PIB del Ecuador. El PIB, al conformarse por diversas variables, se ve afectado por cada una de las alteraciones que se presenten en estos mercados, además de las políticas estatales que se estuvieron reestructurando en el paso de los años, algunos mercados como el transporte y el comercio se vieron afectados considerablemente afectando el resultado del PIB.

Para la empresa es importante revisar la medición del PIB de Ecuador, de esta forma se podrá obtener información que direcciona a la posible situación del mercado y de esta forma poder crear estrategias, que se adapten al mercado en el que se pueda encontrar la organización, de esa forma ser estable en un mercado cambiante.

3.3 Variación del PIB real.

Ilustración 3 variación del PIB real del Ecuador 2007-2016



Fuente:(Banco central del Ecuador, 2016)

Elaboración: autora

A continuación, se puede observar en este cuadro las tasas de variación que ha sufrido el PIB en general desde el 2007 hasta el 2016, En los últimos 10 años las políticas de estado, entre ellas las políticas comerciales, han sido las principales causantes de estas variaciones, podemos observar que del 2008 al 2009 hay una variación significativa del 0,6, esto se debe al impacto que tuvo en la economía del país el alza de los aranceles a las importaciones y las nuevas políticas tributarias, en todas las industrias, el efecto que esto causó, fue una contracción en la balanza comercial.

En el 2011 se continuó con estas políticas comerciales y tributarias, sin embargo, esta época fue la de mayor bonanza petrolera para el país, obteniendo una variación del 7,9 que sin duda, ha sido la mejor época en la historia del país hasta finales del 2013 y principios del 2014.

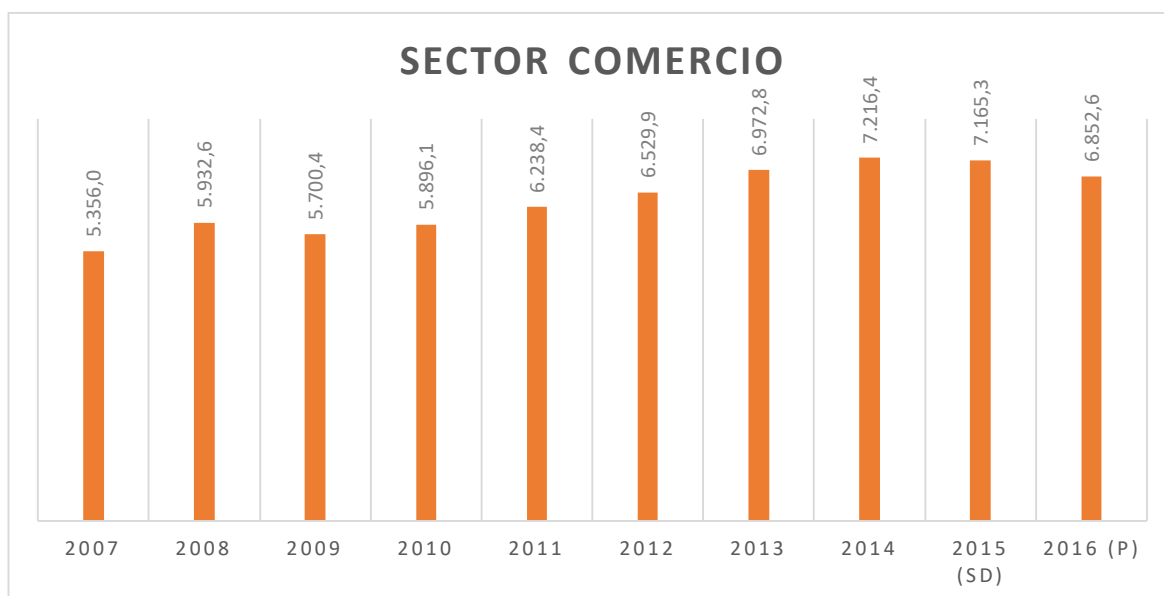
Para el año 2015, se puede observar una variación descendente del 0,1 en el PIB, producto de más políticas tributarias como las "salvaguardias" que, si bien son consideradas un escudo protector a la producción nacional, también es verdad que el continuo incremento de tributos afectó significativamente la

balanza comercial, siendo los sectores más afectados el comercial, la construcción, las importaciones, etc.

En el 2016 se da un acontecimiento especial, el terremoto del 16 de abril que afecto a varias ciudades el país como Manabí y Esmeraldas y nuevamente las políticas de estado fueron más tributos, esto provoco que la economía del país crezca en forma decreciente, debido a la total contracción que sufrió la economía de nuestro país.

3.4 PIB sector comercio y transporte, aporte y tasa de variación 2007-2016

Ilustración 4 PIB real del sector comercio 2007-2016



Fuente:(Banco central del Ecuador, 2016)

Elaboración: autora

La representación gráfica correspondiente al comercio, se observar una tendencia con pocas variaciones donde el mínimo obtenido fue en el año 2007 con \$5.356,00 Y El Máximo en el año 2014 con \$7.165,30. El Mercado del comercio se ve afectado por muchas variables, que se encuentran en el entorno como político, social, ambiental, etc.

La variable correspondiente al comercio, hace relación a todas las industrias que realicen esta actividad mercantil, dentro de la que está incluida la empresa

realizando venta de repuestos automotriz, los cuales También presentaron variables similares a las presentadas por el banco central del Ecuador, con respecto a sus actividades de compra y venta.

Esto afirma la relación que existe entre un Mercado y otro y como esto afecta a la economía de un país.

3.5 Variación del sector comercio

Ilustración 5 tasa de variación sector comercio 2007-2016



Fuente:(Banco central del Ecuador, 2016)

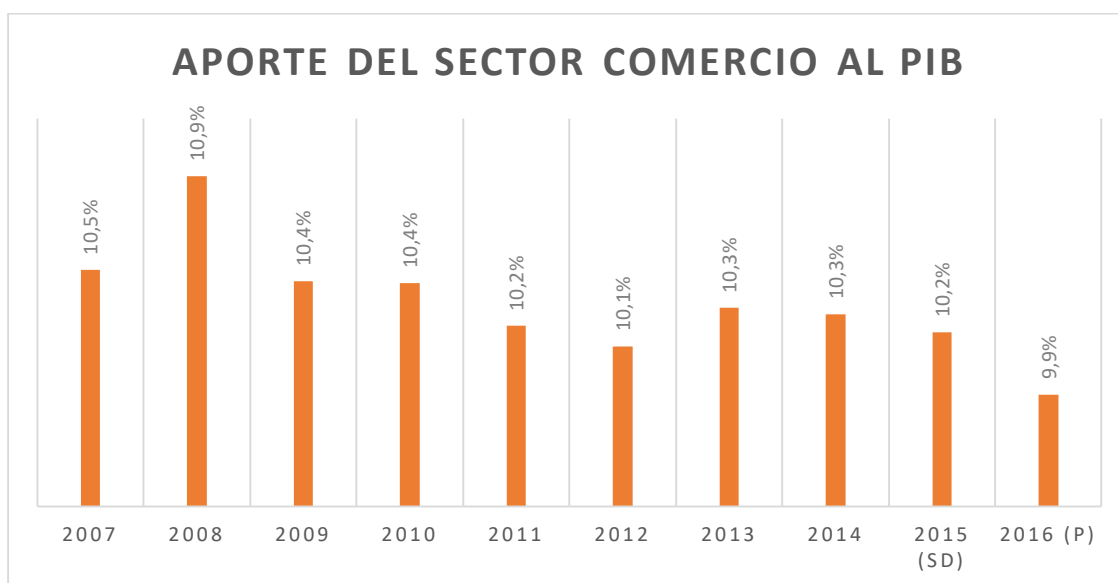
Elaboración: autora

La variación del sector comercial, se encuentra sujeta a variables como: estatales, políticas, climáticas, etc. Que podrían afectar a este mercado, reduciendo la aportación al PIB ecuatoriano , como se observa en la gráfica realizada desde el año 2007 hasta el año 2016, se encuentran episodios dramáticos de repuntes y bajas por debajo de lo pronosticado, esto se debe a la mala situación comercial en la que se mantuvo el país, perjudicando al sector comercial que es uno de los más representativos en la conformación del PIB nacional, en el año 2008 se incrementa de manera historia al 10.8% para decaer abruptamente al -3.9%, esto se debió al cambio presidencial y reestructuración de políticas que manifestaban el cambio de la matriz productiva, luego de aquello se regularizo de manera pausada y sin llegar a la

variación presentada en el 2007. En el 2015 y 2016, se presenta un declive inesperado causado por los mismos cambios políticos y todas las restricciones que ofrecía el mercado, dando como resultado, variaciones por debajo de lo esperado.

3.6 Aporte del sector comercio sobre el PIB

Ilustración 6 aportación del comercio al PIB 2007-2016



Fuente:(Banco central del Ecuador, 2016)

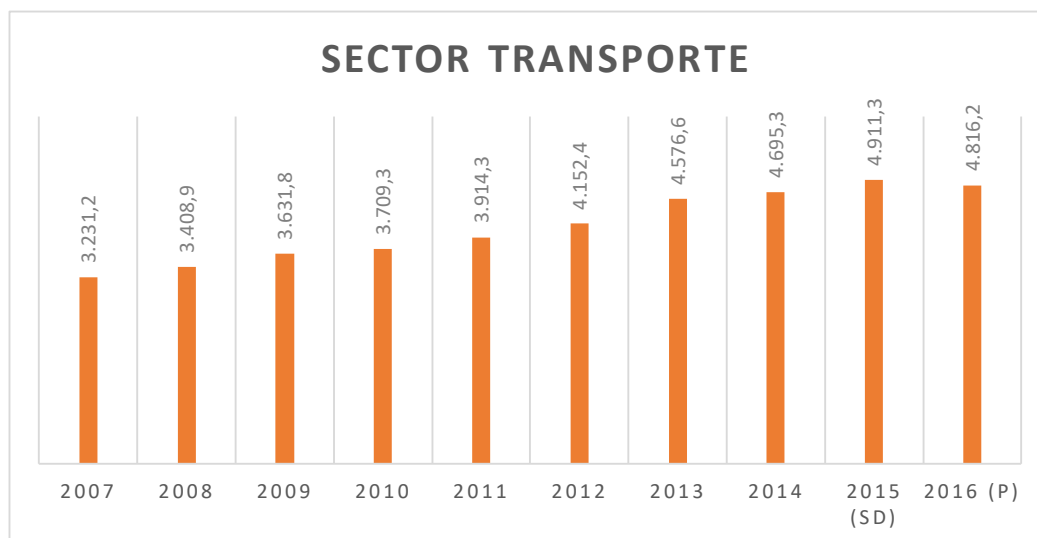
Elaboración: autora

Ecuador atravesó por una bonanza petrolera, por lo cual el comercio estaba activado permitiendo que las empresas se pudieron desarrollar de manera normal, por ello se observa un incremento relevante en algunas de las variables en especial en el 2008, además este incremento también se debe a la reestructuración de las políticas tributarias, que desarrollo en el sector comercio grandes incremento, en especial para las empresas que se dedicaban a las importaciones que sufrieron un incremento del 5% en la salida de divisas .

Para la empresa estas reestructuraciones generaron cambios inesperados, al contar con productos que era de importación y otros de fabricación o ensamblaje local, sus rubros de tributación incrementaron.

3.7 Sector transporte

Ilustración 7 PIB real del sector transporte 2007-2016



Fuente:(BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2016)

Elaboración: autora

El sector del transporte, ha generado con el paso de los años aumentos mínimos pero significativos siendo en el 2007 (\$3.231,2) y el punto más alto fue en el año 2015 con (\$4.911,3), demostrando de esta forma que el sector del comercio ha progresado de manera pausada por los diferentes cambios que se presentaban.

La variable transporte, refleja además una óptica de gran importancia para la empresa, en donde se puede medir el giro del Mercado y cuál podría ser la constante que deberían esperar, sin embargo, estas variables han sufrido cambios por todas las restricciones estatales, de esa forma se podría esperar en años posteriores mejores resultados con la reestructuración de estas políticas.

3.8 Tasa de variación del transporte

Ilustración 8 tasa de variación del sector transporte 2007-2016



Fuente: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2016)

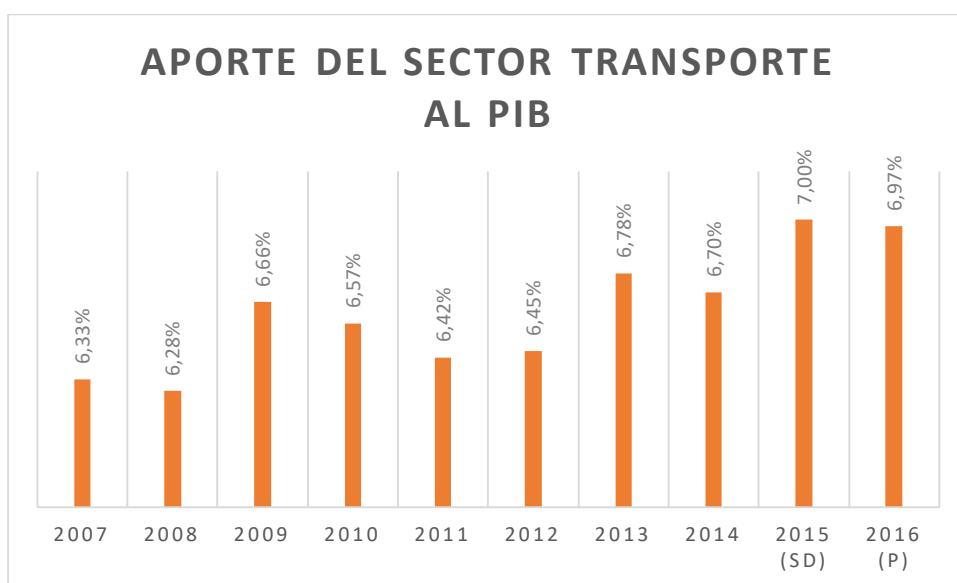
Elaboración: autora

Si bien es verdad que el 2011 se convierte en el año de mayor bonanza petrolera de nuestro país, no se debe de olvidar que estos últimos 10 años de análisis han sido marcado por el exceso de tributos, salvaguardias, impuestos especiales, aumento del IVA, etc.; los mismo que causaron una contracción en el aparato productivo, concretamente en la parte comercial y de transporte causando variación significativas como en el 2009, 2010, 2014, 2015, 2016 en donde se puede observar, tanto en lo comercial como en la industria del transporte un crecimiento negativo que nace 2015 y se acelera en el 2016, como se puede observar estos eventos impuesto por el estado afectan directamente a la balanza comercial, repercute en el PIB y se refleja tanto en la industria comercial como en la industria del transporte.

Al ser parte del sector del transporte también se afectó con cada una de las alteraciones que sufre el mercado, lo cual repercutió en los resultados anuales de la empresa, sin embargo se realizaron estrategias para superar los declives que se podrían presentar.

3.9 Aportación del sector transporte en el PIB

Ilustración 9 aportación del transporte al PIB 2007-2016



Fuente:(Banco central del Ecuador, 2016)

Elaboración: autora

El PIB ecuatoriano se conforma por variables importantes para el país, una de ellas es el transporte que muestra la información del banco central del Ecuador, una variación medianamente estable hasta el 2014 con aportaciones en el año 2007 (6.33%),2008 (6.28%) ,2009(6.66%), 2010(6.57%) ,2011(6.42%) ,2012 (6.45%), 2013 (6.78%), 2014(6.70%) de este año en adelante la se presenta un incremento en las aportaciones 2015 (7.00%), 2016 (6.97%).

Se obtiene aportaciones significativas dentro del PIB del Ecuador, por lo que podrían inferir que es una industria que genera buenos resultados continuamente, a pesar de las restricciones estatales que perjudicaron de manera importante a este sector, pero que de todas formas se mantiene por la magnitud del mercado automotriz existente, es un aporte significativo que realiza esta industria, debido al gran mercado que se trabaja así sea con políticas estatales que no ayuden mayormente al desarrollo continuo de la misma.

4. RESULTADOS

4.1 Ventas del sector automotriz

Ilustración 10 ventas del sector automotriz en unidades 2000-2016

año	ventas del sector automotriz
2000	18.983
2001	56.950
2002	69.372
2003	58.095
2004	59.151
2005	80.410
2006	89.558
2007	91.778
2008	112.684
2009	92.764
2010	132.172
2011	139.893
2012	121.446
2013	113.812
2014	120.060
2015	81.309
2016	63.555

Fuente:(AEADE, 2016)

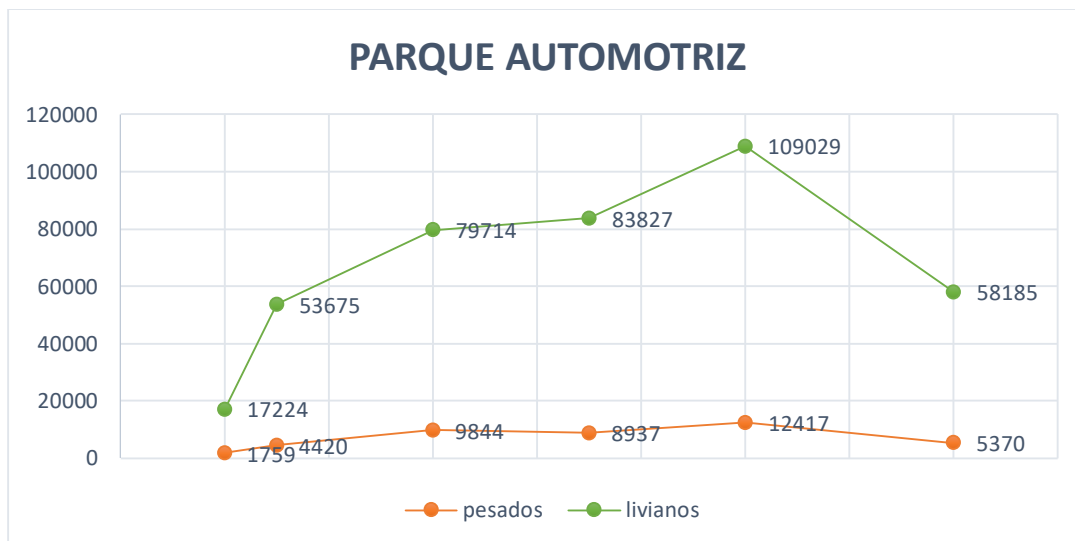
Elaboración: autora

Según la información obtenida por la AEADE(Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador), las ventas del sector automotriz han presentado variables que han afectado el mercado en estos últimos años, la baja más significativo fue en el año 2000 con un valor de 18.983 el mismo que se trató de repuntar en años posteriores con poco éxito hasta llegar al año 2008, que obtiene un valor de 112.684 dentro de esos años el mayor obtenido. Después de este proceso de incremento mínimo, se presentaron mayores beneficios

dentro de esta industria, creando mayores beneficios a quienes se encuentran trabajando en este sector automotriz. La empresa considera importante estos resultados, debido al giro del negocio de la empresa a mayores ventas en el sector automotriz incrementaran las ventas de todos los productos que ofertan, como la gráfica indica han sido periodos de constantes cambios, lo cual hizo que el mercado se contraiga, el mismo que se ha ido estabilizando con el paso de los años y la mejor implementación de prácticas políticas y económicas en el país.

4.2 Composición del parque automotriz

Ilustración 11 composición del parque automotriz en unidades 2000-2016



Fuente del gráfico: (AEADE, 2016)

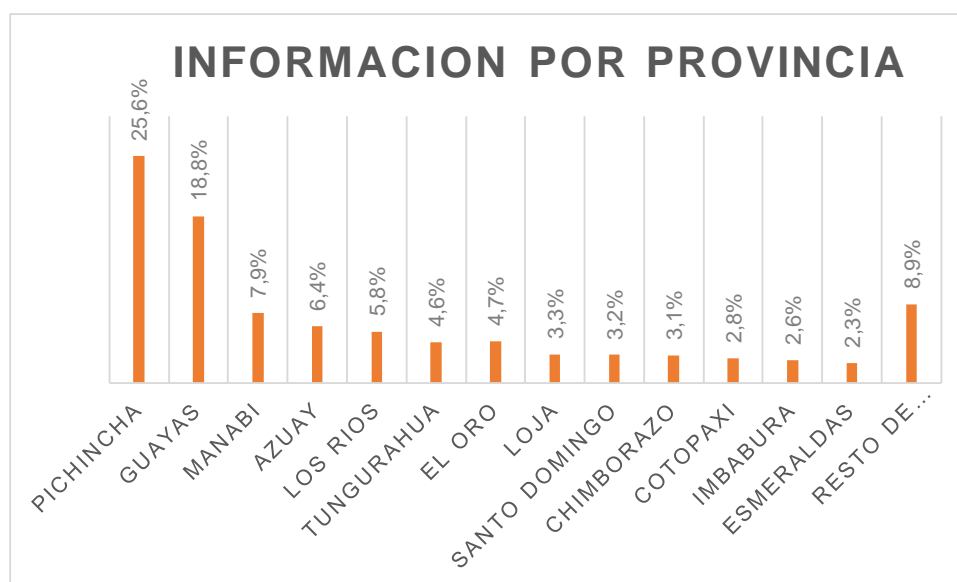
Elaborado: autora

El parque automotriz, se conforma por: automóviles, camionetas, suv, van camiones y buses, dando como resultado una subdivisión de vehículos livianos y pesados, los mismos que representan el parque automotriz del Ecuador, Como se observa en la gráfica donde se han tomado años representativos para este sector (2002, 2003, 2009, 2012, 2016). Los vehículos livianos, dentro de estos años presentaban un repunte hasta el 2012 y debido a todas las restricciones del mercado, presenta una baja considerable, de la misma forma los vehículos pesados aunque en menor proporción mantenía un incremento, en el mismo periodo se ve afectado por las variaciones de mercado cayendo

abruptamente, afectando a la zona automotriz de manera considerable. La empresa al atender todos estos tipos de vehículos mantuvo también pérdidas, que se espera mejore con el cambio de políticas estatales. La empresa atiende todo el sector del parque automotriz, según cifras de AEDAE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador), el mayor sector de este mercado se localiza en los vehículos livianos, con cifras máximas de 109.029 en unidades, aunque el sector de vehículos pesados no son los de mayor impacto de igual forma se atiende este mercado.

4.3 Información por provincia

Ilustración 12 información vehicular por provincias en porcentajes



Fuente:(INEC, 2015)

Elaboración: Autora.

El 52.3% del parque automotriz se encuentra representado en tres provincias tales como Pichincha 25.6%, Guayas 18, 8% y Manabí 7.9%, son los sectores con más población por ello se da esta concentración. Esta información, ayuda a la empresa al tener una óptica acerca de las provincias donde se debe enfocar la distribución de los productos automotrices, debido a la concentración del parque automotriz, por lo cual se presentará un mayor consumo de todos estos productos. Aunque se refleja en la gráfica un menor rendimiento en los otros

sectores de igual forma se realiza por parte de la empresa la satisfacción de las necesidades que se presentaran en las otras provincias.

4.4 Línea de productos

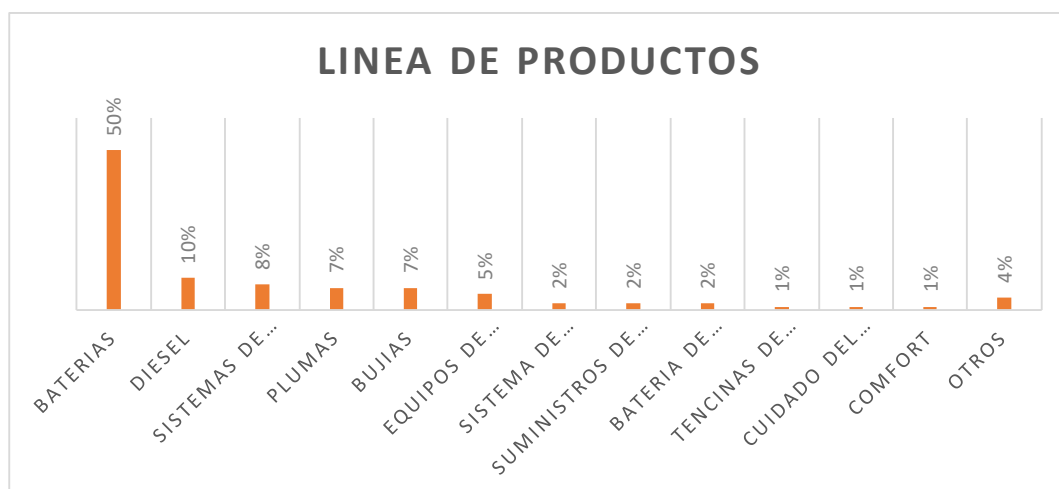
Ilustración 13 línea de productos

Automotriz	Automotriz otros	Equipamiento
<ul style="list-style-type: none"> • baterías • baterías de moto • diesel • gasolina • bujías • electrico • frenos • plumas • iluminacion • confort • filtros 	<ul style="list-style-type: none"> • sonax • Lubricantes citgo • iluminacion osram • embragues sachs • amortiguadores sachs • lubricantes pdv 	<ul style="list-style-type: none"> • schumacher • procut • otc • novat • midtronics • lubeworks • bosch • robinair

Fuente:(suarez, línea de productos bosch, 2017)

Elaboración: autora

Ilustración 14 línea de productos en porcentaje



Fuente: (suarez, línea de productos, 2017)

Elaboración: autora

La empresa cuenta con una amplia gama de productos como componentes automotrices, equipos de talleres automotrices y además con la línea de mantenimiento y limpieza del vehículo, esto otorga una ventaja competitiva al encontrar todo lo que podría necesitar el cliente en un solo lugar.

En la siguiente gráfica, se presentarán las líneas de productos que son los generadores de rentabilidad de la empresa, por el mayor consumo por parte de los clientes

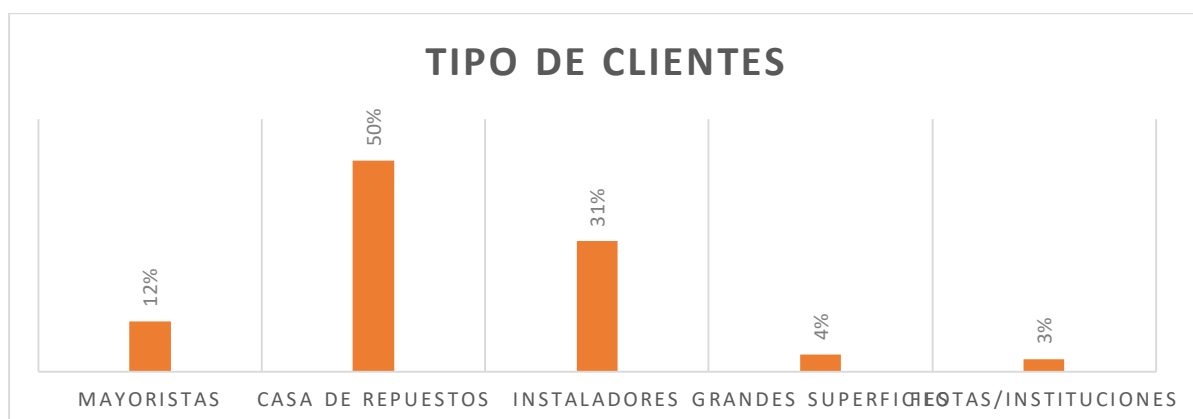
Como se observa en la gráfica las baterías (se las fabrican en el país), generan el mayor ingreso a la empresa siendo el 50% de sus ganancias, esto se debe al crecimiento del parque automotriz en Ecuador, proporcionando a la empresa un sector del mercado importante de atender, las provincias que más se abastecen de baterías son: Guayas, Manabí y Pichincha, por lo cual respalda de manera inmediata a la información recaba de AEADE (Asociación de empresas automotrices del Ecuador).

Aunque el mayor ingreso es por las ventas de baterías, es importante la gama de productos que satisfacen de igual forma las necesidades del cliente, obteniendo en la misma empresa todo el implemento automotriz, que podrían necesitar para el mantenimiento y cuidado de su vehículo.

4.5 Tipo de clientes

La empresa de realiza la clasificación de la siguiente forma:

Ilustración 15 tipos de clientes en porcentaje



Fuente:(suarez, tipo de clientes, 2017)

Elaboración: autora

Se presenta 5 divisiones de clientes: mayoristas 12%, casa de repuestos 50%, instaladores 31%, grandes superficies 4%, flotas 7 instituciones 3%.

Casa de repuesto es la representación económica de la compañía, es donde se generan la mayor cantidad de transacciones comerciales, dentro de este grupo de empresas o casas de repuestos existen dos clientes los que realizan mayores compras: baterías Rendón 14.4%, baterías Columbus 10% recayendo en ellos una gran parte del total de este rubro, que se convierte en una amenaza para la empresa si estos dos potenciales clientes no llegan a cumplir los valores que acostumbran.

4.6 Política de Cobros y Pagos

Las políticas son las siguientes:

- **Para clientes del canal:** almacenes de repuestos, Fast Fitters, Talleres se utiliza el plazo: 30, 60 y 90 días
- **Para clientes del canal Grandes Superficies:** 60 días directo
- **Para consumidor final:** contado
- **Para Industrias:** 30 y 60 días

Para ciertos productos especiales, como son los Bancos Diésel o equipos de taller se otorga plazos de hasta 1 año con el respectivo cobro de intereses (promedio de banca en general).

A la mayoría de clientes se les exige un pagaré con el doble de su cupo asignado como respaldo.

Cuando los clientes tienen atrasos en sus pagos, en última instancia está el pagaré que se cobra vía legal (en caso de que se haya firmado este documento), con clientes que no han firmado pagaré y existe un atraso muy grande se gestiona la cobranza por la vía legal.

Para llegar a instancias legales, se agotan todas las gestiones que se puedan realizar directamente entre la empresa y el cliente, inclusive con planes de financiamiento, pero estos incluyen lógicamente intereses.

También se tiene tolerancia en cuanto a seguir despachando a un cliente que tiene facturas vencidas, que es de hasta 60 días adicionales a su vencimiento de factura.

4.7 Situación Financiera (Estado de Resultados)

4.7.1 Estado de resultado

Total de ingresos	\$ 69.217.667,30
Total de costo	\$ 42.211.369,90
Total de gastos	\$ 18.606.153,00
Utilidad Operativa	\$ 8.400.144,42
Participación de los trabajadores	\$ 1.260.021,66
Utilidad antes de impuestos	\$ 7139.978.34
Impuesto a la renta (21%)	\$ 1.449395,45
Utilidad neta	\$ 5.640.582,88
Beneficio neto: u neta / ventas.	8.15%

Ilustración 16 estados de resultado simplificado en dólares 2016

Fuente:(super intendencia de compañías, 2016)

Elaboración: autora

La empresa es la más reconocida en la venta de repuestos automotrices en el Ecuador, posee dos sucursales Guayaquil y Quito. Las líneas de productos que maneja la empresa permiten que la empresa se encuentre estable en sus estados de resultado, al manejar un mix de productos importados y productos de fabricación nacional, lo cual permite que las variantes estatales no perjudiquen sus resultados por lo que se pueden observar en los ingresos totales con una cifra de \$69.217.667,30. Los gastos \$18.606.153,00y costos \$42.211.369,90 que genera la empresa va en relación al giro del negocio, todo este proceso repercute en la obtención de utilidades operativa \$8.400.144,42.

Los resultados generan un beneficio neto del 8.15%, que es una buena cifra representativa de la empresa.

4.7.2 Impuesto a la renta causado

Ilustración 17 impuesto a renta causado 2002-2017 en dólares

IMPUESTO A RENTA CAUSADO	
2017	Período Fiscal en curso
2016	\$1.726.545,31
2015	\$1.261.810,11
2014	\$1.260.258,53
2013	\$834.453,21
2012	\$1.494.316,48
2011	\$1.127.698,24
2010	\$1.111.349,47
2009	\$1.281.313,00
2008	\$1.056.499,63
2007	\$492.327,98
2006	\$174.312,88
2005	\$114.415,67
2004	\$76.148,64
2003	\$74.493,49

Fuente:(SRI, 2016)

Elaboración: autora

Como se puede observar en esta gráfica, a partir del 2007 se incrementan las recaudaciones en resultado a las nuevas políticas económicas, que se comienzan a implementar en el país para una mejora en la recaudación de los tributos, o para crear una mejor cultura tributaria.

Se reformaron las leyes en el área tributaria, lo cual tuvo como resultado que las empresas declaren de forma correcta al estado, la idea principal de esta reestructuración es que el estado mejore su recaudación y tenga dinero para poder realizar obras e inversiones en beneficio del país, estas políticas tributarias causaron un impacto notable desde el 2007 en adelante mejorando las recaudaciones anuales de las empresas, a partir de ello se observa una

variable cambiante debido a las restricciones que presento el estado para las empresas del sector automotriz.

4.7.3 Impuesto a la salida de Divisas

Ilustración 18 impuesto a la salida de divisas 2002-2017 en dólares

Año Fiscal	Impuesto a la Salida de Divisas
2017	\$555.573,58
2016	\$746.373,94
2015	\$944.366,26
2014	\$1.186.003,84
2013	\$1.489.146,93
2012	\$1.143.725,87
2011	\$512.939,74
2010	\$301.380,92
2009	\$153.293,51
2008	\$0,00
2007	\$0,00

Fuente:(SRI, 2016)

Elaboración: autora

Desde el 2002 hasta el 2008 se observa una aportación nula en los impuestos de la salida de divisas, provocando que el estado restablezca las políticas económicas acerca de esta recaudación, incrementando el porcentaje de la misma al 5%, este incremento ayudo a la mejor recaudación en el país, pero en las empresas dedicadas a la importación resulto poco atractiva esta situación, por lo cual preferían cambiar de actividad comercial o continuar trabajando en lo mínimo esperado. El grafico también informa como la empresa atravesó esta situación económica en el país, creciendo hasta su mayor repunte en el 2013 con \$1.489.146,93 aunque los años posteriores no han mantenido los mismos resultados y van decreciendo, la empresa se encuentra creando estrategias para que estas políticas no afecten el giro del negocio.

4.8 Matriz de problemas

Ilustración 19 Matriz de Problemas

Problema	Análisis
Entorno Macroeconómico	<p>PIB: los factores exógenos como el dólar fuerte, la devaluación de las monedas de países vecinos, entre otros factores, hicieron que la economía entre en recesión, creando un mercado inestable para la empresa.</p> <p>Comercio: este sector tuvo un bajo crecimiento, lo que unido a su aporte al PIB, frenó el crecimiento de este mercado para la empresa, ya que la empresa comercializa baterías.</p> <p>Transporte: al no existir comercio la variable transporte se observa también afectada, además de la implementación de políticas en las importaciones genero más fuerte el impacto.</p>
Entorno Sectorial	<p>Sector Automotriz: si este sector registra crecimiento esto potencia el mercado para la empresa.</p> <p>Parque Automotor: cada año incrementa de forma importante el parque automotriz, otorgándole a la empresa futuros clientes, especialmente en el mercado de los automóviles livianos.</p>
Tipos de Productos	<p>Dispone de una amplia gama de productos que satisfacen diferentes necesidades del consumidor, sin embargo, el producto más significativo son las baterías Bosch con un 50%, del total del portafolio de productos.</p>

Tipos de Clientes	La empresa presenta 5 divisiones de clientes: mayoristas 12%, instaladores 31%, grandes superficies 4%, flotas instituciones 3% siendo la más representativa casa de repuestos con el 50% de las ventas totales.
Política Cobros y Pagos	<p>Clientes del canal: Almacenes de repuestos, Fast Fitters, Talleres se utiliza el plazo: 30,60 y 90 días,</p> <p>Clientes del canal Grandes Superficies: 60 días directo,</p> <p>Consumidor final: contado,</p> <p>Industrias: 30 y 60 días.</p>
Estado de resultados	Presenta un beneficio neto del 8.15% que se interpretaría como una empresa generadora de buenos resultados, pese a los factores de su entorno.
Impuestos a la Salida de Divisas	Desde del año 2008 se inicia esta tributación que afecta de forma considerable ya que era un rubro que antes no existía, y sigue siendo un soporte para la Dolarización.
Impuesto a la renta	La implementación de nuevas políticas tributarias como el anticipo al impuesto a la renta produjo que la empresa incremente sus rubros de pago por su actividad comercial, inclusive restando liquidez al giro del negocio.

Fuente: Investigación

Elaboración: autora

4.9 Propuesta Políticas Comerciales

Producto: la empresa oferta un mix de servicios tangibles e intangibles, todos direccionados a satisfacer las necesidades del sector automotriz, con la finalidad de obtener siempre los mejores resultados, actuando de forma óptima y eficaz de esta forma el producto seguirán fidelizando a los clientes directos y distribuidores, se propone mejorar la presentación de los mismos.

Precio: sin intervención de intermediarios el precio del producto será más atractivo para el cliente, creando en ellos una satisfacción extra del buen producto que están adquiriendo, los precios que se cobrarán serán resaltados con la etiqueta JUSTO, es decir, lo que se paga es adecuado, ni caro, ni barato.

Plaza: la diversificación del mercado con sucursales se debería implementar en las provincias más importantes del Ecuador, de esta forma se abarcaría grandes y potentes plazas comerciales. Los destinos escogidos son provincias como Tungurahua y El Oro con representantes directos.

Promoción: incrementar un plan de marketing que tenga como objetivo primordial, informar de manera oportuna, correcta y acertada los beneficios que ganaran al realizar sus compras dentro de estos locales autorizados, afianzando de ese modo al cliente potencial de forma directa. Se hará promociones mensuales y pro fidelidad a la marca.

4.10 Propuesta Desconcentración de Clientes

La empresa cuenta con una estrategia de diversificación de clientes oportuna, al cubrir la mayoría de provincias del país, sin embargo se presenta una concentración de poder en dos clientes potenciales: baterías Columbus 10% y baterías Rendón 14.4% que representan valores significativo en la rentabilidad de la empresa, lo cual genera una problemática importante de resolver, ya que no solo perjudica el mercado competitivo debido a que se les otorga beneficios especiales por sus grandes compras, dejando a la competencia en una situación poco equilibrada, de la misma forma podría afectar a los resultados que podría generar la empresa, por aquel motivo es importante realizar una política comercial, que a su vez regularice la diversificación del riesgo y de esta forma

contar con una cartera de clientes equilibrados y resultados empresariales descentralizado

La creación de sucursales permitiría una venta directa que disminuirá los incrementos en el valor final del producto que se generan por los intermediarios, además de fidelizar la marca ya que con los actuales distribuidores no se trabaja de forma exclusiva, es importante mencionar que siempre el cliente prefiere ser atendido directamente sin intervención de terceros, los cuales en algunos casos son cuestionados por su calidad en atención, establecimiento ,información del producto, etc. sumado a ello obtener todos los servicios en un solo lugar satisficiera la necesidad más común de los clientes.

Esta propuesta, produciría una descompresión del mercado sin crear malas relaciones con los distribuidores que han pertenecido a la empresa por años, sumado a ello una diversificación importante del riesgo de la compañía, con la creación de estos servicios o sucursales Bosch los beneficios incrementarían de forma directa y sin intermediarios, es preciso mencionar que se seguiría manteniendo la cartera de clientes y reestructurando paulatinamente los beneficios de los que gozaban ciertos clientes AAA.

Con esta implementación la empresa podría disponer de algunos ajustes de mercados, que crean necesarios implementar y al contar con más sucursales a lo largo del país, ira creciendo las compras directas generando rentabilidades sin tanta dependencia.

5. CONCLUSIONES

Al haber analizado las políticas comerciales para lograr la desconcentración de clientes de la empresa. Año 2018, se puede concluir que no eran tan adecuadas, por tanto, la correcta reestructuración y aplicación de las mismas generarían resultados óptimos para la empresa permitiendo de esta forma una diversificación del riesgo, desconcentración del mercado y mayor rentabilidad.

Cuando se definió los componentes teóricos y científicos de los procesos comerciales y las políticas de gestión en la empresa, se concluyó que frente a la administración estratégica esta es importante porque permite manejar variables de manera acertada, optimizando y mejorando los resultados finales, además de incrementar la competitividad empresarial con la implementación de una administración estratégica.

En cuanto a los fundamentos teóricos de la cadena de valor, se obtiene la ventaja competitiva que permite a la empresa ser el mejor y más solicitado en el país, no solo por la calidad, servicio, sino también por la fidelidad que existe con la marca reconocida internacionalmente, por esta gran oportunidad es importante mantener y cumplir con todos los requisitos que podrían querer los clientes.

En lo que se refiere a las teorías de abastecimiento, es uno de los puntos claves para determinar la efectividad de la administración, por este motivo es primordial realizar este proceso de forma correcta, dentro de los tiempos estipulados, de esta forma se afianza la fidelidad de los clientes en la marca y los servicios.

Del diagnóstico de la situación comercial de la empresa al 2017, se concluye que si existe una concentración de clientes, además de que el entorno económico afectó en algunos sectores comerciales, la empresa obtuvo un 8.15% de beneficio neto que cataloga a la empresa como rentable pese a los inconvenientes descritos.

En la propuesta que se hizo de nuevas políticas comerciales que permitan desconcentrar la cartera de clientes de la empresa, se destaca el marketing mix

con mejoras en el producto generaría un ambiente de innovación para el cliente, ya que sería visualmente más atractivo para el cliente, al ajustar el precio del producto generaría beneficios al consumidor final y se obtendría mayores ganancias y además la creación de un punto de satisfacción en la necesidad del cliente, el proceso de implementación de más talleres autorizados en plazas comerciales a lo largo del Ecuador, permitiría una diversificación acertada acaparando el mayor mercado posible a trabajar, luego de todas estas reestructuraciones se realizaría promociones, con el fin de que el consumidor final se informe de las nuevas oportunidades que les presenta la empresa.

6. RECOMEDACIONES

El problema de investigación, era conocer si la implementación de nuevas políticas comerciales orientadas a la desconcentración de clientes ayudaría a mejorar la rentabilidad de la empresa, por tanto, se hacen las siguientes recomendaciones:

A la Gerencia General:

la empresa de insumos para la industria automotriz es la más representativa del Ecuador, por lo cual es de carácter urgente iniciar el cambio de las políticas comerciales, que permitirían una amplia mejoría en muchos de los aspectos antes mencionados, proporcionando estabilidad y beneficios no solo a los clientes si no que de la misma forma a la empresa.

A la Gerencia de Abastecimientos:

El proceso de llegar con el producto o servicio a los clientes, marcara el punto clave de satisfacción y opinión que obtengan de la empresa, por ello se debe mantener las buenas prácticas empleadas por este departamento organizacional, siempre teniendo como prioridad la satisfacción de la necesidad de cliente.

A la Gerencia Comercial:

Se debe tener clara la idea de que una cartera de clientes diversificada genera más beneficios y estabilidad que una concentración de clientes, por ello, para este sector de la empresa es primordial estar pendiente de las posibles señales o

indicadores que demuestren una nueva concentración, para poder tomar los correctivos necesarios antes que aquello se pueda convertir en una problemática para la empresa.

Recomendaciones para futuros trabajos

La revisión periódica de los fundamentos en los cuales se basa el giro del negocio, debe siempre estar en constante observación para estar seguro que es la mejor y genera los mejores resultados y de no ser de esta forma hacer los cambios en el momento preciso, para evitar crear problemas que podrían afectar a la empresa, para los futuros trabajos es indispensable siempre observar los cambios realizados y ver cuál es el desenvolvimiento que ha presentado, un análisis exhaustivo de todas las variables es siempre oportuno.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 A, C. (2014). *Administración de compras adquisiciones y abastecimiento*. MEXICO: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.
- 2 AEADE. (ENERO de 2016). *AEADE*. Obtenido de <http://www.aeade.net/servicios/sobre-el-sector-automotor>
- 3 AEADE. (2016). *ventas automotriz*. Guayaquil: AEADE.
- 4 Banco central del Ecuador. (2016). *aportacion del comercio*. Guayaquil: Banco central del Ecuador .
- 5 Banco central del Ecuador. (2016). *aportacion del transporte en el PIB*. Guayaquil: Banco central del Ecuador.
- 6 Banco central del Ecuador. (2016). *aporte del PIB*. Guayaquil: Banco central del Ecuador.
- 7 Banco central del Ecuador. (2016). *PIB*. Guayaquil: Banco central del Ecuador.
- 8 BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2016). *transporte*. guayaquil: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.
- 9 Banco central del Ecuador. (2016). *variacion del comercio*. Guayaquil: Banco central del Ecuador.
- 10 Banco central del Ecuador. (2016). *variacion del pib* . Guayaquil: Banco central del Ecuador.
- 11 Capdevila.i. (5 de OCTOBER de 2011). *Ignasi Capdevila*. Obtenido de Ignasi Capdevila: <http://ignasi.cat/2011/10/05/71-the-concept-of-corporate-strategy-andrews-1971/>
- 12 CHIAVENATO.D. (2007). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL*. MEXICO: McGRAW-HILL/ÍTER AMERICAN A EDITORES, S.A. .
- 13 D, F. (2009). *Conceptos de Administración Estratégica de Fred*. MEXICO: Editorial Prentice Hall.
- 14 Eslava, J. d. (2015). *Finanzas para el Marketing y las ventas*. Madrid: Gráficas Dehon.
- 15 FINANCIERA, E. (13 de JUNIO de 2016). Obtenido de ENCICLOPEDIA FINANCIERA: <http://www.encyclopediainanciera.com/mercados-financieros/estructura/monopolio.htm>
- 16 Flores, R. L. (2016). El ciudadano como centro en la nueva lucha contra el monopolio en mexico. *Revista Pluralidad y Consenso*, 3-12.

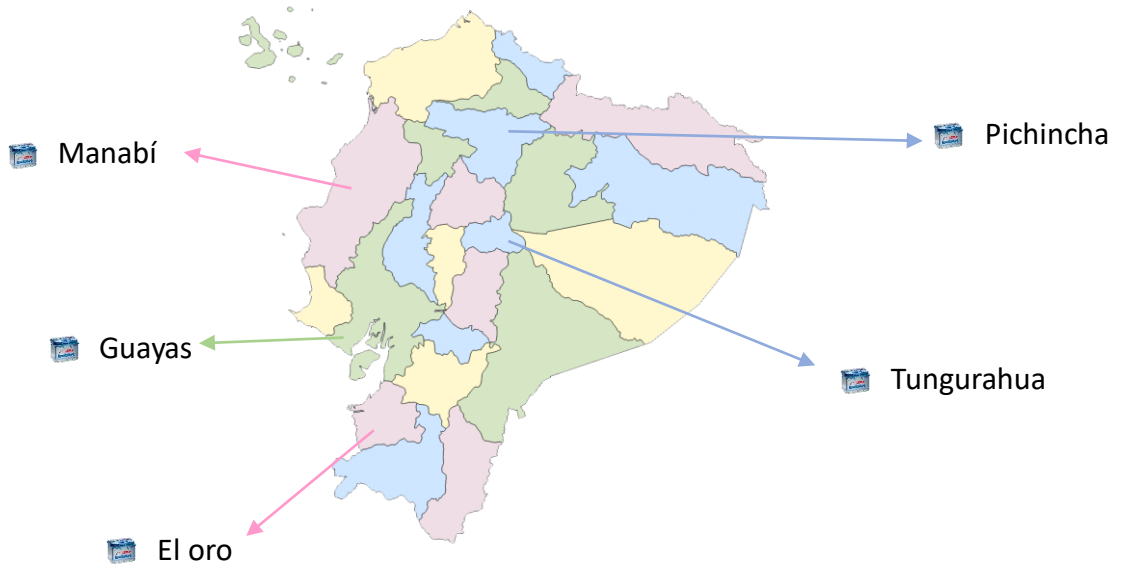
- 17 Gonzalez, J. (2002). *Control y Gestión del Area Comercial*. Coruña: Carlos Iglesias.
- 18 Heinemman, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica*. Barcelona: Paidotribo.
- 19 INEC. (2015). *agencia nacional de tránsito*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/2015/2015_AnuarioTransportesResultados.pdf
- 20 MERCADOTECNIA. (s.f.). Obtenido de genesis.uag: <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/DEM/UnidadIV.pdf>
- 21 Nettleton, D. (2003). *Análisis de Datos comerciales*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- 22 Nieves, f. (6 de Agosto de 2006). *Plan de comunicación estratégica*. Obtenido de Plan de comunicación estratégica: <https://www.gestiopolis.com/plan-de-comunicacion-estrategica/>
- 23 Porter, m. (1985). *La cadena de valor de Michael Porte*.
- 24 Quintero, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. VENEZUELA: Telos.
- 25 Sallenave, p. (1943). *Gerencia y planeación estratégica*. bogota : norma.
- 26 SRI. (2016). *impuesto a la renta causado*. Guayaquil: SRI.
- 27 SRI. (2016). *IMPUESTO A LA SALIDA DE DIVISAS*. Guayaquil: sri.
- 28 suarez, g. (22 de septiembre de 2017). linea de productos. (o. maria, Entrevistador)
- 29 suarez, g. (22 de septiembre de 2017). linea de productos bosch. (m. ortiz, Entrevistador)
- 30 suarez, g. (22 de septiembre de 2017). tipo de clientes. (o. ma, Entrevistador)
- 31 super intendencia de compañías. (2016). *estados financieros*. guayaquil.
- 32 Uribe, M. (2014). Análisis de la aplicación del proceso de administración estratégica en las pymes. *Revista Gestión & Desarrollo*, 113-134.

Anexos

Precio



Plaza



Centros autorizados

Producto



Bateria S6 para vehiculos con mayores exigencias

Promoción



Por la compra de 10 Baterías
llévate

1 BATERÍA GRATIS

GRATIS



Por la compra de 2 Baterías llévate

1 SHAMPOO DE CARRO GRATIS

GRATIS