



Ecuador – noviembre 2017 - ISSN: 1696-8352

“ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA MEJORAR LAS VENTAS EN TIEMPOS DE CRISIS CREDITICIA EN AUTOLASA”

Autor: Mariuxi Catherine Anastacio Narváez

Estudiante de pre-grado
Universidad Laica Vicente Rocafuerte
mariu_cathita_1990@hotmail.com

Coautor: MAE. Franklin Antonio Gallegos Erazo

Docente investigador
Universidad Laica Vicente Rocafuerte
fgallegose@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Mariuxi Catherine Anastacio Narváez y Franklin Antonio Gallegos Erazo (2017): “Estrategias comerciales para mejorar las ventas en tiempos de crisis crediticia en Autolasa”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (noviembre 2017). En línea: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/estrategias-comerciales.html>

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar las estrategias comerciales necesarias en tiempos de crisis económica que cursa el país. Para alcanzar este objetivo fue necesario fijar como meta el aumento del cinco por ciento en las ventas proyectadas para cinco años. Sin embargo, se consideró las estrategias comerciales en función de un análisis FO-DA-DO-DA. Los resultados de las mismas fueron positivos y fundamentados en análisis de costo beneficio de un flujo proyectado.

PALABRAS CLAVES: Plan estratégico - objetivos estratégicos – importaciones - segmentos de mercado.

ABSTRACT

The present research aims to analyze the commercial strategies needed in times of economic crisis that the country. To achieve this goal, it was necessary to set as target the five percent increase in projected sales for five years. However, commercial strategies were considered based on a FO-DA-DO-DA analysis. The results were positive and based on cost-benefit analysis of a projected flow.

KEY WORDS: Strategic plan - strategic objectives – imports - market segments.

INTRODUCCIÓN

Los cambios a los que se encuentran sometidos en la actualidad los diferentes tipos de mercado y la incursión de nuevos productos ha generado que empresas de diversos sectores e industrias, sin importar el sector al que correspondan, deban realizar acciones innovadoras que permitan aprovechar las oportunidades que se presentan con la finalidad de poder minimizar el impacto de factores exógenos o amenazas y optimizar recursos.

En el contexto antes mencionado, las empresas, sobre todo del sector automotriz como AUTOLASA, están sujetas a enfrentarse a cambios que afectan a la comercialización de vehículos. Sin embargo, hoy en día es indispensable disponer y aplicar estrategias comerciales ofensivas y o defensivas en busca de mantener el nivel de ventas en tiempo actual, a mediano y largo plazo.

Las desventajas de no contar con estrategias estructuradas en base a la consecución de objetivos corporativos aumentan la posibilidad de:

- Pérdida de clientes
- Menos participación en el mercado
- Y a la larga significaría el cierre de las operaciones

Así también el desconocimiento del entorno macro y micro del mercado o sector en análisis dificulta la toma de decisiones que permitirían afrontar retracciones económicas a nivel nacional.

A pesar de los beneficios de contar con un plan estratégico, empresas como AUTOLASA carecen de uno, por tanto, la presente tesis se encargará de desarrollar estrategias comerciales que le permita a la empresa en análisis sobrellevar situaciones tales como:

- Cupos de importaciones de vehículos
- Salvaguardias impuestas por el Gobierno Nacional en marzo del 2015

Para ello el presente proyecto se estructura de la siguiente manera.

Capítulo I.- en este capítulo se realiza el planteamiento del problema con respectiva justificación, así como también los objetivos que servirán de guía para la elaboración del proyecto, también se efectuarán las variables tanto independiente como dependiente.

Capítulo II.- Se encontrará comprendido por el marco del proyecto y los antecedentes, en donde se realizará investigación de diversas teorías que ayuden al desarrollo del proceso y comprensión ante el lector de lo que se pretende ejecutar en el transcurso,

Capítulo III.- Se elaborará el marco metodológico que comprende el enfoque de la investigación, la población y respectiva muestra, la cual será definida una vez realizado el respectivo cálculo, posteriormente se desarrollará la investigación de mercado, la misma que contará con análisis e interpretación; una vez se encuentre finalizada la recolección de la información, se procederá a la tabulación correspondiente y se conocerá las posibles estrategias que ayudaran al desarrollo de la propuesta.

Capítulo IV.- Este capítulo está conformado por la solución a la problemática, aquí se elaborarán las estrategias comerciales que ayudarán a la empresa a dar solución al problema presentado, posteriormente se realizarán las conclusiones y recomendaciones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La concesionaria automotriz Autolasa es una entidad que lleva varios años en el mercado, sin embargo, sus ventas han ido disminuyendo en los últimos años. Cabe mencionar que la crisis por la que está pasando el país en la actualidad (2015-2016) ha generado que varias empresas tengan que adaptarse al entorno, desintegrando unidades de negocios, recortando personal y presupuestos asignados.

Un efecto de la crisis en Ecuador período 2015-2016 que se está palpando en el mercado y es evidente, es en el crédito otorgado a los consumidores, puesto que, la contracción de la economía ha hecho de que muchas empresas disminuyan sus plazas laborales, disminuyan sus ventas y minoren sus ingresos, causando un efecto secuencial que afecta a todo el sistema del mercado, afectando a la situación crediticia del mercado, específicamente en los consumidores.

El cliente para acceder al crédito, tiene que pasar por un proceso en el que solicitan copia de cédula, copia de servicios básicos, referencias comerciales, certificados bancarios o estados de cuentas, y certificado laboral; lo que conlleva a que muchas veces no se efectúe el crédito puesto que las personas están actualmente viéndose afectadas por la crisis y han perdido su empleo, sus ingresos familiares se han visto mermados haciendo que no haya ahorro y presupuesto para inversión, y el circulante que haya disponible en el medio, las personas lo han priorizado a productos mayormente prioritarios, esto ha causado que exista menos ventas, dando como consecuencia que los vendedores no generen comisiones, afectando su ingreso familiar también.

La baja de las ventas afecta directamente al ingreso de AUTOLASA, disminuyendo su capacidad de mantener sus costos operacionales en el mediano o largo plazo, pudiendo causar que, a futuro, si no evalúa opciones para afrontar esta situación económica con la que se encuentra en el

mercado pueda llevar a la organización a minorar sucursales o realizar recortes presupuestarios que conlleven al cierre futuro de alguna agencia o recorte de personal, situación que no es la deseada.

El desempleo es otro de los factores que pueden afectar a la concesionaria ya que, al no generar ventas, se hace poco lucrativo el mantener el personal. Es por esto que el problema se centra en la concesionaria y las bajas ventas que ha sufrido debido a la salvaguardia impuesta por el gobierno en cuanto a la importación y el costo que genera el adquirir este producto, por lo que el actual proyecto buscará la manera de solucionar este problema y así la empresa pueda incrementar sus ventas.

Para poder adquirir un vehículo, las formas de pago aceptadas son a través del efectivo, tarjeta de crédito y crédito de consumo (crédito vehicular), donde la mayoría de las personas que adquieren un vehículo lo hacen a través de este crédito debido a que pueden pagarlo en cuotas cómodas que se adaptan a su economía.

De acuerdo a como lo expresó el diario “El Universo” los cupos para importación de vehículos tuvieron una reducción del 57% en el año 2014, afectando las ventas de las concesionarias.

El Ecuador ha sufrido una baja en las ventas de automotores, lo que ha ocasionado que el país retroceda a los niveles de ventas que existían hace 15 años atrás, de acuerdo a como lo expresa David Molina, presidente de la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE). Desde el punto de vista del representante de la CINAE, los tres años últimos han sido bajos en cuanto a la venta de vehículos, en donde en el año 2014 se realizó una venta aproximada de 120.000 unidades, mientras que para el 2015 esta tuvo un total de 80.000 y posiblemente en la actualidad alcance un total de 50.000, esto representaría una caída en la industria de autopartes con relación a la producción de los automotores ya que al haber menos ventas la producción se disminuye (El Universo, 2015).



Figura 1. Ventas del año 2014-2016 Fuente: El Universo

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

Según lo indicado por Hulley (2013), “En teoría, el diseño de la investigación es el que sustenta todo lo relacionado con los pasos o procesos a seguir para cumplir con el correspondiente

levantamiento de la información enfocado en el objeto de estudio definiendo los recursos y herramientas a utilizar.” (p.45)

En base a la problemática que encierra el presente proyecto, se establece que todo el diseño investigativo está desarrollado bajo un enfoque cualitativo, dado que es esencial recopilar información detallada de los objetos de estudio que se encuentren inmersos en el problema que mantiene la concesionaria AUTOLASA.

Ahora bien, es esencial determinar a vez, que las fuentes que se tomarán en cuenta para el alcance de la información serán, tanto primarias como secundarias, de las mismas se realizará una indagación de carácter no experimental que posibilite conocer la realidad de los hechos en base al problema a investigar.

Investigación descriptiva

La presente investigación es de tipo descriptiva, puesto que, el propósito es la de describir situaciones y eventos. Donde se especifica las propiedades de grupos, comunidades, personas que están en estudio, para así realizar un análisis del comportamiento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente (Tamayo, 2010).

Investigación de campo

Según lo establecido por Barragán (2013), “En la investigación de campo el investigador recopila la información necesaria que requiere conocer acudiendo directamente al lugar donde se suscita el problema, esto con la finalidad de adquirir datos que no hayan sido manipulados por otras fases de estudio.” (p. 74)

Referente a la investigación de campo, se aplicará este tipo de estudio con la finalidad de conocer con mayor profundidad el entorno en el que se desarrolla el problema y determinar los motivos por el cual las ventas han tenido una disminución en los últimos años en la concesionaria automotriz AUTOLASA, acudiendo a las unidades de análisis que se encuentran involucradas con la problemática y obtener de ellos, información primaria que ayuden a responder a las principales preguntas formuladas en base al hecho que se indaga.

Investigación documental

De acuerdo a como lo expresa Soriano (2011), son los procedimientos o medios que permiten registrar las fuentes de información, así como organizar y sistematizar la información teórica y empírica que contiene un libro, artículo, informe, revistas u otros documentos, para utilizarla a fin de tener un conocimiento preliminar del objeto de estudio. Según como lo expresó el autor la investigación documental sirve para analizar un documento que tenga relación con el objeto de estudio, aportando con información necesaria que ayude al proceso investigativo. Para ello se utilizó la revista motores, puesto que contiene información relevante sobre el sector automotriz.

Técnica de la investigación

La entrevista

Según Collado (2015) la entrevista es “la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto (pág. 48)

Se empleará la entrevista, dado que se tiene la necesidad de recopilar información más detallada en base a las principales variables a evaluar; cabe indicar que a través de esta técnica el individuo sujeto al estudio no mantiene limitante alguna sobre la forma de emitir la información, por ende, el principal objetivo que se pretende alcanzar mediante aplicación, es el de mantener un intercambio de información con las unidades de análisis.

La entrevista se realiza a profesionales especializados en Marketing y negociación comercial en el área automotriz, ya que son las personas indicadas para crear y sugerir estrategias comerciales que ayuden a potencializar las ventas en tiempos de crisis crediticia.

Para desarrollar la investigación también es necesario entrevistar al personal administrativo de AUTOLASA, siendo las personas indicadas para proporcionar información sobre el nivel de ventas que ha mantenido la empresa antes y durante la crisis económica actual, así como también validar las estrategias que han empleado con la finalidad de no llegar a una etapa de declive que incurra el cierre de sus operaciones.

Organización de datos mediante criterio participante

En el análisis de la entrevista es necesario definir y organizar por un determinado criterio como en la presenta investigación por áreas laborales, cargos y materiales o instrumento de recolección de información. Este análisis aportara en la búsqueda de información relevante y organizada.

Entrevistado	Nombre	Área Laboral	Cargo	Materiales
1	Ing. Juan Andrés Galarza Contreras	Personal Administrativo AUTOLASA	Gerente Agencia Ave. Las Américas	Entrevista y Grabaciones
2	Ing. Wilson Galarza S.	Personal Administrativo AUTOLASA	Gerente General Matriz (Ave. Pedro Menéndez Gilbert y Plaza Dañín)	Entrevista y Grabaciones
3	Ing. Karla Verdesoto.	Personal Administrativo AUTOLASA	Coordinadora Diference GM	Entrevista y Grabaciones
4	Ing. Leonardo Eduardo Chicala Benavidez	Experto en Área Automotriz y Negociación	Vendedor corporativo	Entrevista y Grabaciones
5	Ing. Luis Fernando Esquetine León	Experto en Área Automotriz y Negociación	Jefe de Mercado	Entrevista y Grabaciones

Tabla 1: organización con base a criterios
Elaborado por: La Autora

Muestras de unidades de significado en los ejemplos desarrollados

Después de determinar el criterio de participantes, se analiza la transcripción de la entrevista para seleccionar las unidades y categorías de importancia enfocándose en la resolución de la pregunta de investigación. En este punto se considerará la saturación de análisis.

Estudio	Participantes	Método de recolección de datos	Ejemplo de unidades
Análisis de la situación actual de Autolasa, del mercado y estrategias de mercado.	Personal Administrativo o AUTOLASA	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • “Sí, efectivamente, en el transcurso de los últimos dos años en el sector automotriz se ha sentido que los bancos han restringido sus volúmenes de créditos, ya que la mayoría de las entidades bancarias exigen perfiles más sólidos” • “Bueno usted tiene dos caminos siempre uno una restricción y una contracción de la empresa o dos una expansión agresiva aprovechando que las otras se contraen, como Autolasa hemos tomado la segunda” • “Los que tuvieron mayor aceptación fueron; Chevrolet Sail, Aveo Family, Luv Dimax esos tres modelos más que nada, cuales no tuvimos aceptación del mercado, fueron Chevytaxi, ya que estos al igual compran independientemente.” • “En el 2016 las estrategias se enfocaron en el ahorro ya que los clientes en lo primero que se enfocan es en economizar al momento de comprar un vehículo, entonces siempre estrategia fue informar

				al mercado a través de medios, como volantes, página webes”
	Experto en Área Automotriz y Negociación		Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • “Es importante que Autolasa desarrolle un análisis FODA, con la finalidad de conocer qué fortalezas le podrían permitir a esta empresa captar un mayor mercado diferenciándose de la competencia; así mismo debería identificar sus debilidades para ejercer acciones que ayuden en mejora, por otro lado, tiene que validar oportunidades para consolidar estrategia de negocio, y por último analizar las amenazas, para evitar caer en una etapa de declive por factores externos.” • “Se deben definir estrategias de productos, dándole a estos, características innovadoras, ya sea al apartado físico, o sus funciones; aspectos que garanticen en gran medida la competitividad de los mismos. Por otro lado, el concesionario debería aplicar más estrategias de precios, ofertando productos innovadores con precios bajos que tenga una aceptación inmediata, y finalmente, es importante que fije estrategias de comunicación, conocida también, como publicidad.”

Tabla 2: Unidades y Categorías
Elaborado por: La Autora

Reducir redundancia de las categorías

En consecuencia a la fase de saturación se hace un alto en el desarrollo del análisis o divergencia de la información obtenida por la entrevista, para pasar a la síntesis, que consiste en desarrollar una reducción de las categorías a sub-categorías para determinar un panorama más definido que proporcionara información más determinada.

El sector automotriz ecuatoriano: Este sector se había caracterizado hace algunos años por un crecimiento en ventas y unidades constantes cada año. Sin embargo, las nuevas leyes y medidas restrictivas han favorecido a un nuevo escenario donde no es posible seguir creciendo dadas las limitaciones del sector.

Leyes impuestas al sector: Existe una preocupación generalizada que se ha visto en los medios de comunicación sobre las consecuencias que pueden traer las leyes impuestas al sector. Principalmente la disminución en la asignación de cupos para la importación de vehículos es un inconveniente para un sector que se ha visto estancado en sus ventas en los últimos años.

Hay que tomar en cuenta que además de la reducción de cupos a las importaciones, tenemos por otro lado el incremento de los impuestos arancelarios a las importaciones de vehículos y repuestos, el impuesto verde que grava a los vehículos con mayor cilindraje y los requerimientos que el gobierno pide como requisito en un vehículo para la seguridad de los pasajeros.

Ensamblaje Nacional: Se debe recordar que, si bien los vehículos de producción nacional se ensamblan aquí, muchas de las partes si no la mayoría son importadas para ensamblaje en el país, si las partes involucradas tienen restricciones de importación, pues también existe una afectación al sector manufacturero automotriz.

Impuestos y Restricciones: Todos los impuestos y restricciones mencionadas encarecieron el valor los vehículos en Ecuador y disminuyeron la capacidad de los ecuatorianos para adquirir un vehículo nuevo. Es notorio entonces que las regulaciones han provocado que exista una disminución en las ventas, producción e importación de vehículos nuevos.

Enfoque de la Estrategia: Por tanto y en busca de engranar las respuestas de los entrevistados se determina que: La clave del éxito es la innovación y la eficiente aplicación de estrategias comerciales y de promoción en congruencia con el presupuesto de ventas y el objetivo corporativo.

Modelo Estratégico: Según los expertos del área automotriz, la empresa Autolasa debe realizar un análisis exhaustivo del mercado identificando los factores que enmarcan en el micro y macro entorno de la empresa, estos recomendaron la aplicación del análisis FODA.

Objetivo General

Incrementar las ventas en un 5% como base anual durante los próximos 5 años.

Objetivos Específicos

- Seleccionar el 10% del total de cooperativas de transporte pesado y liviano de Guayaquil, para la realización de convenios comerciales en el primer año de la implementación del Plan Estratégico.
- Alcanzar el 5% de ahorro en los gastos administrativos y costes de importaciones hasta el primer trimestre del Plan Estratégico.
- Obtener el 45% de convenios del total de cooperativas de transporte liviano y pesado en Guayaquil, en el transcurso del primer año de la aplicación del Plan Estratégico.

Análisis FODA

Fortalezas

Servicio de pos venta, un importante factor crítico de éxito que presenta la compañía nuevamente gracias a la sinergia conseguida, permitiéndole al consumidor brindarle otros servicios por la compra de algún producto.

Financiamiento, la organización cuenta con un financiamiento propio y bancario, dando así más ventajas a los posibles compradores y permitiéndoles días de gracia, ampliación del crédito y refinanciamiento (en el caso propio) entre otros.

Autolasa recibe vehículos usados como parte de pago para un nuevo, ofreciendo así los mejores precios en el mercado por dichos vehículos.

Precios más bajos, un factor que realmente determina la compra es, como se ha mencionado a lo largo del presente estudio, el precio. El hecho de tener costos más bajos le permite a Autolasa bajar los precios hasta que los de la competencia lleguen a sus costos, es una forma de obtener Economías de escala.

Cuenta con un Patrimonio sólido, Autolasa pertenece a un grupo empresarial sólido, dedicado a diversas actividades económicas y que cuentan con una credibilidad y confianza empresarial.

Recursos humanos y financieros, los primeros que tienen un conocimiento del mercado Automotor, con años de experiencia; y los segundos por que presenta un balance de capital positivo, con una buena liquidez lo que le permite generalmente no tener problemas financieros.

Oportunidades

Aprovechar la preferencia del público por la marca Chevrolet en el país.

Desarrollar una ampliación en la línea de productos, mediante el Automóvil Chevrolet para llegar a nuevos mercados.

Identificar los modelos con mayor demanda para que sean ensamblados en el país, para mejorar la rentabilidad de las ventas.

Evolución del mercado, se debe aprovechar la oportunidad de que el mercado está cambiando sus costumbres y hábitos de consumo, el consumidor actualmente considera las necesidades de la movilización como una oportunidad para emprender en un nuevo negocio.

Debilidades

Las ventas de vehículos de alta gama han sufrido una caída durante estos últimos años, debido a la crisis económica.

Análisis de ciertos puntos de venta que no llegan alcanzar el punto de equilibrio para por lo menos cubrir los costos de ventas.

La fuerza de venta no está siendo óptimamente explotada, quizás el departamento comercial está muy centralizado o no hay una motivación o incentivo adecuado. De cualquier manera la crisis ha afectado las ventas de la empresa.

Percepción de la población con la relación de marcas, la marca Chevrolet es inferior a otras de la competencia desde el punto de vista tecnológico y calidad.

Amenazas

La principal amenaza actualmente es la crisis económica por la cual atraviesa el país y sus regiones, que merma la capacidad adquisitiva de la población, disminuyendo el comercio de los bienes y más aún los vehículos automotores afectando al crédito de las personas.

La industria China Automotriz está ingresando al mercado con vehículos más baratos y presentan un financiamiento accesible para todo tipo de clientes.

La restricción laboral de públicos objetivos como las taxis ejecutivas, por parte de ordenanzas municipales y la Autoridad de Tránsito Municipal.

Estrategias

En consecuencia al análisis FODA, se realiza otro análisis (FO-FA-DO-DA) donde asociando factores de fortalezas con las oportunidades y amenazas; las debilidades con oportunidades y amenazas. Desarrollaran estrategias que en conjunto a una planificación ante las dificultades actuales del mercado.

Estrategias Ofensivas FO

Determinar el número de cooperativas de taxis amarillo y ejecutivos aptos para convenios comerciales del total de cooperativas en Guayaquil

Desarrollo de la estrategia: en esta estrategia el departamento de ventas realizará un estudio de mercado enfocado en identificar las pertinencias de las cooperativas de taxis ejecutivos. En consecuencia se determinara un tiempo prudencial de un mes, para la realización del mismo. Sin embargo, esta información servirá como bases para la realización de otras estrategias en función de incentivar las ventas de la empresa.

Es necesario consideran que en la actualidad existen registradas 23 operadoras legalizadas de estas cerca de 820 unidades son las que circulan en Guayas. Sin embargo, en el presente proyecto se plantea como objetivo estratégico captar el 45% del total de estas operadoras, obteniendo como meta 10 de estas (El Universo, 2015).

Determinar el número de cooperativas de transporte pesado aptas para convenios comerciales del total de cooperativas en Guayaquil

Desarrollo de la estrategia: El departamento de ventas formara una comisión especial para realizar acercamientos a cooperativas de transporte pesado, para esta actividad se solicitará informes de actividades semanales y durante cada mes se presentarán ante el jefe de ventas los resultados obtenidos.

En consecuencia es imperativo considerar la nómina de operadoras que lideran el sector de la transportación de carga liviana, según Caicedo y Guevara en la investigación sobre la creación de un modelo de administración de transporte de carga (2015), toma como referencia el ranking empresarial de la revista EKOS enfocado en el sector transporte Logística a diez empresas principales:

- Mamut S.A.
- Portrans S.A.
- Ciateita S.A.
- Trnaspoin S.A.
- Metromodal S.A.
- Cosedone S.A.
- Translointeg S.A.
- Mundogobal S.A.
- Onlyservi S.A.
- Jarigom S.A.

Sin embargo, otro target más atractivo y de la cuales no existe mucha información son las personas naturales que debido a la crisis económica perdieron el trabajo y ahora buscan y se arriesgan a incursionar en el negocio del transporte de carga dentro de la ciudad de Guayaquil, para este target se considera en otras estrategias que busca captar nuevos segmentos en el presente proyecto. En consecuencia, los objetivos estratégicos plantea como meta llegar a firmar convenios con por lo menos la mitad (45%) de las cooperativas enlistadas.

Estrategias Defensivas FA

Reestructurar el número de empleados desvinculados después de la reestructurar la nómina y los procesos de la empresa a fin de sistematizar eficientemente y ahorrar en esta crisis económica.

Desarrollo de la estrategia: la gerencia en conjunto con los jefes departamentales realizarán una reestructuración del personal con el objetivo de desarrollar de forma más eficiente los procesos operacionales y administrativos de la empresa. También con el objetivo de alcanzar un ahorro considerable en los gastos de personal que influirían de forma positiva ante la situación económica actual que pasa el país. Esta estrategia permitirá ahorrar 5 empleados desvinculados (375 + beneficios de ley c/u) \$31795.5 anuales, con la desvinculación de cinco empleados en cada sucursal. Sin embargo, el costo de cierre de las dos sucursales fue de \$27235.26, referente a liquidaciones de contratos a personal, seguros, muebles e infraestructura.

Número de nueva líneas de crédito directo aprobadas para clientes interesados en emprender nuevos negocios (taxis amarillos y ejecutivos), considerando las respectivas asociaciones, membresías, etc., a dichas cooperativas

Desarrollo de la estrategia: con bases en el estudio de mercado enfocado en las taxis ejecutivas, el departamento financiero y de ventas realizarán una evaluación a las condiciones y líneas de crédito para que se ajusten a las capacidades de pagos de dicho target.

Estrategias de Reorientación DO

Reestructurar la comercialización solo con los modelos de mayor demanda y que sean ensamblados en Ecuador.

Desarrollo de la estrategia: la gerencia general y el jefe de ventas analizaran la posibilidad de una reestructuración los enfoques de ventas, esto permitirá poner a la venta modelo con mayor demanda en el mercado y disminuir la inversión de modelos con poca salida, aprovechando que los productos seleccionados sean ensamblados en Ecuador por la empresa GM OBB, quienes son una empresa con 40 años de experiencia en el país y que en la actualidad ensamblan dos de los modelos con mayor ventas como los es el SAIL y AVEO. Sin embargo, es necesario considerar que la decisión de producción es solo de dicha empresa y que AUTOLASA no tiene inferencia en las decisiones estratégicas de dicha compañía.

Desarrollar una campaña publicitaria de alto impacto y de bajo costo como el uso de redes sociales, donde se presente los beneficios en precio, repuestos, etc., de la marca Chevrolet

Desarrollo de la estrategia: el departamento de ventas levantará una propuesta publicitaria donde involucrará la contratación de una empresa publicitaria, con el objetivo de penetrar masivamente en el internet, especialmente en las redes sociales. Ya que estas tienen un mayor impacto y alcance a diferentes públicos objetivos como también en el bajo costo. Luego de encontrar a la empresa ideal se llevará la propuesta a gerencia para que este apruebe la contratación. Dicho servicio publicitario tendrá cinco años de duración, es decir el tiempo de duración del plan estratégico.

Estrategias de Supervivencia DA

Número de ventas realizadas con los nuevos segmentos de mercado, según el estudio realizado.

Desarrollo: El departamento de ventas evaluará los riesgos y la decisión de hacer negocios con miembros de cooperativas de taxis ejecutivos, con bases en el estudio de mercado como también el estudio de permisos municipales y la Autoridad de Tránsito Municipal.

Porcentaje de ahorro en la estructuración de las importaciones en función de los vehículos con mayor demanda en el mercado.

Desarrollo: El gerente general en conjunto con el departamento responsable de las importaciones, evaluará una renegociación con los proveedores enfocándose en los modelos con menor demanda para no realizar compras cuyos modelos queden estoqueados. En consecuencia, este

factor disminuiría en un 10% los costes de ventas de forma considerable, estrategia de importancia ante una época de crisis económica.

Cronograma Mensual de Implementación									
Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones	2016	2017	2018	2019	2020	
Incrementar las ventas en un 5% como base anual durante los próximos 5 años.	Seleccionar el 10% del total de cooperativas de transporte pesado y liviano de Guayaquil, para la realización de convenios comerciales en el primer año de la implementación del Plan Estratégico.	Determinar el número de cooperativas de taxis amarillo y ejecutivos aptas para convenios comerciales del total de cooperativas en Guayaquil	Determinar con base a un sondeo el número de cooperativas de transporte de taxis amarillo y ejecutivos que existen el presente segmento. Proyectar las citas con los dirigentes de dichas cooperativas. Presentar la propuesta y finiquitar el convenio.	1100	1100	1100	1100	1100	
		Determinar el número de cooperativas de transporte pesado aptas para convenios comerciales del total de cooperativas en Guayaquil	Determinar con base a un sondeo el número de cooperativas de transporte pesado el presente segmento. Proyectar las citas con los dirigentes de dichas cooperativas. Presentar la propuesta y finiquitar el convenio.	1100	1100	1100	1100	1100	
	Alcanzar el 5% de ahorro en los gastos administrativos y costos de importaciónes hasta el primer trimestre del Plan Estratégico.	Número de empleados después de la reestructurar la nómina y los procesos de la empresa a fin de sistematizar eficientemente y ahorrar en esta crisis económica.	Analizar los procesos administrativos en función de buscar la eficiencia. Determinar la nómina ideal para los procesos administrativos.	2723	5.26				
		Reestructurar la comercialización solo con los modelos de mayor demanda y que sean ensamblados en Ecuador.	Desarrollar un estudio de mercado. Determinar los modelos con mayor demanda. Realizar reuniones de trabajo para reestructurar las ventas enfocadas con los modelos de mayor demanda. Implementar la nueva reestructuración en los enfoques de ventas						
			Desarrollar una campaña publicitaria de alto impacto y de bajo costo como el uso de redes sociales, donde se presente los beneficios en precio, repuestos, etc., de la marca Chevrolet.	Determinar el número de redes sociales ideales para la publicidad de la empresa Buscar una empresa publicitaria y que se enfoque en el marketing electrónico. Analizar la propuesta del servicio. Aprobar la propuesta Implementar de la campaña publicitaria.	2000	2000	2000	2000	2000
	Obtener el 25% de convenios del total de cooperativas de transporte liviano y pesado en Guayaquil, en el transcurso	Número de ventas	Convocar a una reunión de						

	del primer año de la aplicación del Plan Estratégico.	realizadas desde los nuevos segmentos de mercado, según el estudio realizado.	trabajo con la presencia del gerente general.					
			Presentar la propuesta					
			Evaluar la negociación					
			Implementar la estrategia					
		Número de nuevas líneas de crédito directo aprobadas para clientes interesados en emprender nuevos negocios (taxis amarillos y ejecutivos), considerando las respectivas asociaciones, membresías, etc., a dichas cooperativas.	Analizar el número de cooperativas seleccionadas por el estudio.					
	Estudiar la naturaleza de negocio de los taxistas amarillos y ejecutivos							
	Realizar un estudio financiero, para proyectar la línea de crédito.							
	Número de líneas propuestas presentadas ante la aprobación del directorio de la empresa.							
	Número de líneas de crédito aprobado y número de líneas de crédito rachadas.							
TOTAL				3143	42	42	42	42
				5.26	00	00	00	00

Tabla 2. Cronograma de Plan estratégico para AUTOLASA
Elaborado por: La Autora

Historial de ventas

AUTOLASA durante el periodo desde el año 2011 hasta el 2015, ha presentado una caída en ventas, debido principalmente, a la desmotivación de los clientes potenciales, ante el incremento de los precios de ventas, provocados por el incremento en impuestos y aranceles por exportación que encarece hasta casi el cien por ciento del precio de ventas comparando con otros países. Sin embargo, estas medidas tomadas por el gobierno, son en función de la crisis económica provocada por la caída del precio del petróleo, a continuación se muestra a detalle las cifras de ventas históricas de la presente empresa.

VENTAS								
Modelos Vehículos livianos	2011	2012	2013	2014	2015	Precio 2016	Unidades Vendidas 2016	2016
Spark Life	\$ 941,859.76	\$ 941,869.18	\$ 941,775.00	\$ 904,104.00	\$ 851,364.60	\$ 12,990.00	58	\$ 753,420.00
Spark GT	\$ 139,925.09	\$ 139,926.49	\$ 139,912.50	\$ 134,316.00	\$ 126,480.90	\$ 15,990.00	7	\$ 111,930.00
Aveo Family	\$ 1,998,929.	\$ 1,998,949.	\$ 1,998,750.	\$ 1,918,800.	\$ 1,806,870.0	\$ 15,990.0	100	\$ 1,599,00

	89	88	00	00	0	0		0.00
	\$	\$	\$	\$	\$	\$		\$
Aveo Emotion	310,377.93	310,381.04	310,350.00	297,936.00	280,556.40	20,690.00	12	248,280.00
	\$	\$	\$	\$	\$	\$		\$
Chevy Taxi	523,698.43	523,703.67	523,651.30	392,738.48	294,553.86	13,650.00	0	-
	\$	\$	\$	\$	\$	\$		\$
Sail	2,556,355.05	2,556,380.61	2,556,125.00	2,453,880.00	2,310,737.00	18,590.00	110	2,044,900.00
	\$	\$	\$	\$	\$	\$		\$
Sail Hatchback	546,611.69	546,617.16	546,562.50	524,700.00	494,092.50	17,490.00	25	437,250.00
	\$	\$	\$	\$	\$	\$		\$
Optra	123,654.30	111,288.87	100,159.98	90,143.98	-	22,450.00	0	-
	\$	\$	\$	\$	\$	\$		\$
Vitara 3P	95,654.90	86,089.41	-	-	-	17,560.00	0	-
	\$	\$	\$	\$	\$	\$		\$
Grand Vitara 3P	205,400.00	201,292.00	-	-	-	20,540.00	0	-
	\$	\$	\$	\$	\$	\$		\$
Grand Vitara 5P	2,105,014.43	2,105,035.48	2,104,825.00	2,020,632.00	1,902,761.80	28,540.00	59	1,683,860.00
	\$	\$	\$	\$	\$	\$		\$
Suzuki SZ	2,849,256.41	2,849,284.90	2,849,000.00	2,735,040.00	2,575,496.00	32,560.00	70	2,279,200.00
	\$	\$	\$	\$	\$	\$		\$
Captiva	458,291.24	458,295.83	458,250.00	439,920.00	414,258.00	30,550.00	12	366,600.00
	\$	\$	\$	\$	\$	\$		\$
Traker	763,868.74	763,876.38	763,800.00	733,248.00	690,475.20	25,460.00	24	611,040.00
	\$	\$	\$	\$	\$	\$		\$
Cruze	467,404.56	467,409.24	467,362.50	448,668.00	422,495.70	33,990.00	11	373,890.00
Modelos Vehículos Pesados								
	\$	\$	\$	\$	\$	\$		\$
NKR 512	1,226,479.75	1,226,492.01	1,226,369.38	1,177,314.60	1,108,637.92	17,838.10	55	981,095.50
	\$	\$	\$	\$	\$	\$		\$
NKR 612	1,180,793.76	1,180,805.57	1,180,687.50	1,133,460.00	1,067,341.50	20,990.00	45	944,550.00
	\$	\$	\$	\$	\$	\$		\$
NPR 715	942,459.81	942,469.24	942,375.00	904,680.00	851,907.00	21,540.00	35	753,900.00
	\$	\$	\$	\$	\$	\$		\$
NPR 816	720,014.80	720,022.00	719,950.00	691,152.00	650,834.80	23,038.40	25	575,960.00
	\$	\$	\$	\$	\$	\$		\$
NQR 919	321,778.96	321,782.18	321,750.00	308,880.00	290,862.00	25,740.00	10	257,400.00
	\$	\$	\$	\$	\$	\$		\$
FRR 1119	423,038.07	423,042.30	423,000.00	406,080.00	382,392.00	33,840.00	10	338,400.00
FTR 1524	\$	\$	\$	\$	\$	\$	9	\$

	481,430.82	481,435.64	481,387.50	462,132.00	435,174.30	42,790.00		385,110.00
FVR 1724	\$ 496,732.20	\$ 496,737.17	\$ 496,687.50	\$ 476,820.00	\$ 449,005.50	\$ 44,150.00	9	\$ 397,350.00
FVR 1826	\$ 425,200.76	\$ 425,205.02	\$ 425,162.50	\$ 408,156.00	\$ 384,346.90	\$ 48,590.00	7	\$ 340,130.00
TOTAL	\$ 20,304,231.37	\$ 20,278,391.23	\$ 19,977,893.16	\$ 19,062,801.06	\$ 17,790,643.87		693	\$ 15,483,265.50

Tabla4: Historial de Ventas

Fuente: elaboración propia, tomado del reporte de ventas de AUTOLASA.

Esta información, permite analizar el comportamiento de ventas, donde se describe que los valores decrecen de forma considerable, demostrando que la crisis económica en el país afecto también al mercado automotriz interno, como se muestra en la siguiente gráfica.

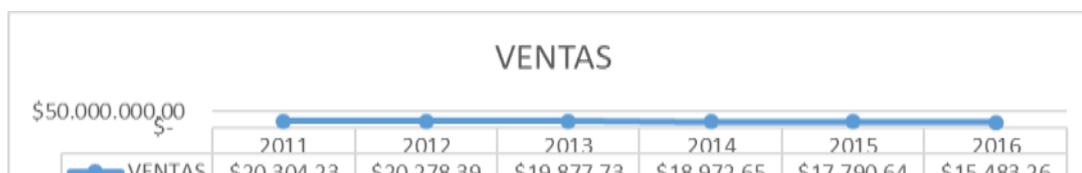


Gráfico 2: Ventas 2011 - 2015

Fuente: elaboración propia, tomado del reporte de ventas de AUTOLASA.

En consecuencia las ventas estará conformadas por la comercialización de vehículos livianos para actividades comerciales como servicios de taxis ejecutivos (modelos: SAIL y AVEO). Con respecto a transporte de carga liviana el modelo que se comercializara con mayor fuerza será el NKR 512, por mayor versatilidad e ideal para la transportación dentro de zonas urbanas.

Proyección Financiera

En consecuencia al plan estratégico planteado, el impacto en las ventas está enfocado en aumentar 5% cada año, sin embargo, este plan permite realizar un ahorro por ajuste de personal y otros gastos llegando a un horro del 10% en todos esos rubros, como se indique en la siguiente tabla.

	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por Ventas	\$15,483,265.50	\$16,257,428.78	\$17,070,300.21	\$17,923,815.22	\$18,820,005.99
Costos de Ventas	\$5,802,562.32	\$4,351,921.74	\$4,569,517.83	\$4,797,993.72	\$5,037,893.40
Ingresos Totales	\$9,680,703.18	\$11,905,507.04	\$12,500,782.39	\$13,125,821.51	\$13,782,112.58
Gastos de Ventas Totales	\$32,506.50	\$34,131.83	\$35,838.42	\$37,630.34	\$39,511.85
Gastos por Estudio de mercado	\$2,200.00	\$2,200.00	\$2,200.00	\$2,200.00	\$2,200.00
Gastos por Servicios de Publicidad	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00
Otros Gastos de Ventas	\$28,306.50	\$29,931.83	\$31,638.42	\$33,430.34	\$35,311.85
Gastos Administrativos	\$72,503.50	\$40,708.00	\$42,743.40	\$44,880.57	\$47,124.60

Totales					
Gastos de Finiquito de Sueldos	\$27,235.26				
Otros Gastos Administrativos	\$45,268.24	\$40,708.00	\$42,743.40	\$44,880.57	\$47,124.60
Gastos Financieros	\$15,578.96	\$16,357.91	\$17,175.80	\$18,034.59	\$18,936.32
Otros Gastos	\$12,365.13	\$12,983.39	\$13,632.56	\$14,314.18	\$15,029.89
Total de Gastos	\$132,954.09	\$104,181.12	\$109,390.18	\$114,859.68	\$120,602.67
Utilidad o Perdida Bruta	\$9,547,749.09	\$11,801,325.92	\$12,391,392.21	\$13,010,961.82	\$13,661,509.91
15% Participación	\$1,432,162.36	\$1,770,198.89	\$1,858,708.83	\$1,951,644.27	\$2,049,226.49
Utilidad liquida	\$8,115,586.73	\$10,031,127.03	\$10,532,683.38	\$11,059,317.55	\$11,612,283.43
25% Impuesto a la renta	\$2,028,896.68	\$2,507,781.76	\$2,633,170.84	\$2,764,829.39	\$2,903,070.86
10% Reserva legal	\$811,558.67	\$1,003,112.70	\$1,053,268.34	\$1,105,931.75	\$1,161,228.34
Utilidad del Ejercicio	<u>\$5,275,131.37</u>	<u>\$6,520,232.57</u>	<u>\$6,846,244.20</u>	<u>\$7,188,556.41</u>	<u>\$7,547,984.23</u>

Tabla 5. Proyección Financiera
Fuente: Dep. de Autolasa

El estado de pérdidas y ganancias proyectado para cinco años presenta rubros como *gastos de ventas por estudios de mercado y por publicidad*, como también dentro de *gastos administrativos se determinó los gastos de finiquito*, estos rubros representan la inversión del plan estratégico. Considerando dicho análisis de todas las variables desarrolladas en el plan estratégico en función de incrementar las ventas y ahorro. Según los valores de variación porcentual de cada año en relación al año anterior, se incrementó de 4.95% en el año 2017 hasta un 7.53% en el año 2020 como se muestra en el siguiente gráfico. En consecuencia, el proyecto desarrolla un plan capaz de contrarrestar los efectos negativos de la crisis económica en el país.

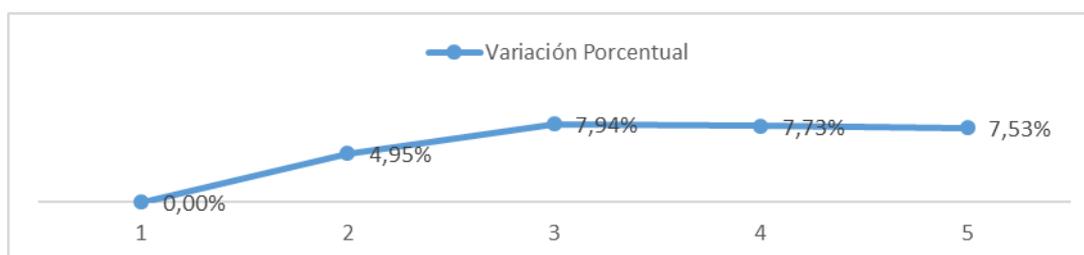


Gráfico 3 Variación Porcentual de la Utilidades del Ejercicio para cinco años

Costo / Beneficio

Considerando el plan estratégico, es necesario realizar una evaluación que permita identificar los beneficios que se obtuvieran al implementar el plan estratégico, sin embargo este supuesto esta contrastado con un escenario realista, es decir con un escenario cuyos datos son constante en relación al año 2016 o año cero de la proyección antes analizada. A continuación se detalla el proceso para el análisis costo / beneficio.

	2016	2017	2018	2019	2020
Beneficios	\$15,483,265.50	\$16,257,428.78	\$17,070,300.21	\$17,923,815.22	\$18,820,005.99
Gastos del Plan	\$31,435.26	\$4,200.00	\$4,200.00	\$4,200.00	\$4,200.00
Otros Costos de Ventas	\$5,771,127.06	\$4,351,921.74	\$4,569,517.83	\$4,797,993.72	\$5,037,893.40
Total de Costos	\$5,802,562.32	\$4,356,121.74	\$4,573,717.83	\$4,802,193.72	\$5,042,093.40
Flujo Neto	\$9,680,703.18	\$11,901,307.04	\$12,496,582.38	\$13,121,621.50	\$13,777,912.59

Tabla 6. Flujo de propuestas
Elaborado por: La Autora

Como se puede analizar en la tabla de flujo de propuestas, se detallan dos casos, la propuesta A describe el escenario realista, es decir los datos son iguales al año 2016, en consecuencia a la falta de implementación de un plan estratégico que contrarreste los efectos negativos de la crisis económica. La propuesta B describe la aplicación del presente plan estratégico y toma como año 2016 de año base. A continuación se detalla los ratios que garantice la factibilidad.

VPB	70,691,177.32
VPC	20,594,381.94
R B/C	3.43
VPN	\$50,096,795.4

Tabla 7. Costo / Beneficio
Elaborado por: La Autora

Según los resultados obtenidos B/C de 3.43 mayor a uno y de un VPN de \$50096795.4 (positivo) demuestra la factibilidad del plan estratégico proyectado a cinco años, fundamentando así la efectividad de las estrategias trazadas enfocándose en un escenario de crisis económica.

Conclusiones

- El presente proyecto, mostro los efectos negativos de la crisis económicas en el mercado automotriz, en AUTOLASA el impacto fue significativo, se tuvo que cerrar dos sucursales, optimizar el personal, etc., estas acciones se realizaron en función de ahorrar dinero ante tiempos de austeridad.
- Sin embargo, ante la crisis este estudio propone realizar un plan estratégico que garantice la supervivencia de este periodo difícil, en consecuencia se planteó como objetivo general incrementar el 5% en ventas cada año. Para que suceda eso se trazó tres objetivos estratégicos enfocados en realizar un estudio de mercado que proporcione segmentos en los cuales la empresa enfoque los esfuerzos y exploten al máximo la oportunidad, también se marcaron metas de convenios de ventas con dichos segmentos y para no descuidar de los efectos negativos de la crisis también se analizó como estrategia el ahorro de recursos humanos como de infraestructura.

- Considerando los objetivos estratégicos se plantearon ocho estrategias que llevarían a cabo dichos objetivos. Las primeras dos estrategia están enfocadas en determinar el número de cooperativas de taxis ejecutivo y de transporte de carga liviana y pesado. En consecuencia la información obtenida por consultas a la CTE fueron limitadas debido a la falta de regulación, sin embargo, se estimó que dicho segmento representa una gran oportunidad de venta, ya que para las personas naturales que por la crisis han perdido sus empleos están decididos a laborar como conductores en cooperativas o compañías de taxis ejecutivos.
- En cuanto el transporte pesado se logró identificar un ranking de diez empresas de las más competitivas en el mercado y que se enfocan en la transportación de carga liviana y pesada. Esta nomina se considerar como el target ideal para realizar convenios a mayor escala y aprovechando la gama de camiones de carga liviana que son versátiles y zonas urbana.
- Con estas dos estrategias es necesario plantear una diferente forma de financiamiento para estos targets, principalmente para las compañías de taxis ejecutivos. Fundamentándose en el estudio de mercado y la legalidad y compromiso de los miembros de dichas compañías.
- En cuanto la optimización de los recursos, el estudio determino realizar una reingeniería de los procesos administrativos, de esta forma se evaluara cada sucursal en función de los ingresos históricos obtenidos y considerar el cierre o permanencia de las sucursales y de los empleados que laboran en cada una de ellas.
- Este estudio cree necesario que el estudio de mercado se enfoque en los modelos de mayor demanda y que guarden relación con los modelos ensamblados en el país. De esta forma se ahorrara en los costes de importación. Sin embargo, al reducir la variedad de modelos ofertados se tendrá que realizar una renegociación con los proveedores extranjeros, con el objetivo de buscar descuentos y beneficios a largo plazo.
- El plan estratégico describe una estrategia publicitaria donde se enfocará en los targets determinados por el estudio de mercado y como canal de comunicación de usará el marketing web, específicamente las redes sociales, debido al gran impacto social y por bajo costo ideal para la crisis económica que pasa el país.

Recomendaciones

- El presente proyecto plantea un plan estratégico como herramienta para contrarrestar los efectos negativos de la crisis. Sin embargo, es de importancia que el sector privado analice los mercados pertinentes e identifiquen otros segmentos no explotados.
- Dichos segmentos deben tener características específicas, como los que requieren mayor de manada que otros, alineados a las necesidades económicas de los clientes potenciales. En consecuencia a estos targets se deben realizar otro tipo de financiamiento o planes de ventas.

- Es de importancia estimar la forma de comunicar todos los beneficios y productos al público, una forma eficiente de hacerlo es por medio del internet, específicamente de las redes sociales, este canal abarca a muchos segmentos y en especial la juventud, quizás es por este target que el plan debe enfocarse. Además este servicio representa un costo relativamente más barato que los convencionales (tv, tv pagada, etc.).
- Las empresas dedicadas a la importación y venta de vehículos, es necesario desarrollar estrategias en función de los públicos objetivos, esto permitiría un mayor posicionamiento en el mercado.
- En cuanto a los productos comercializados, es de importancia analizar la situación del mercado y de los segmentos para identificar los productos de mayor demanda y con bases a dichos resultados implementar una estrategia que explote el nicho definido.
- El uso de diferentes canales de comunicación relacionados con el internet y el comercio electrónico son de gran utilidad para llamar la atención de públicos objetivos y con costos relativamente bajos.
- La reingeniería de los diferentes procesos productivos y administrativos, optimizarían tanto los recursos como materia prima y el talento humano, de esta se presentaría a futuro un ahorro considerable en beneficio ante una crisis económica del país.
- En síntesis este estudio revela las necesidades reales de una empresa ante la dura situación económica que atraviesa el país. Sin embargo, un factor imperativo es el ahorro. Es recomendable que las empresas grandes optimicen los recursos al punto de que esta sobreviva y que forme parte del plan como una estrategia de supervivencia.

Resumen curricular de los autores

Mariuxi Catherine Anastacio Narváez; Graduado en Comercio y Contabilidad, bachiller en Contabilidad “**Dr Jorge Carrera Andrade**”, Egresado de la faculta de ciencias administrativas de la universidad laica “Vicente Rocafuerte”, Asistente Administrativa en la empresa GUSTAVO CAMACHO COMERCIO Y SEGURIDAD S.A., Realiza tareas como entrega de cheques correspondientes a la nómina, revisa los recibos y envía al archivo general, llevar registro y control de caja chica con los debidos soportes, redacta y transcribe correspondencia y documentos diversos, elaboración de guía de remisión y control de materiales enviados, verificar soporte de gastos realizados, elaboración de informes de las actividades realizadas, archivar y llevar un control de los documentos en el área, elaboración de rol de pagos, actividades varias.

Gallegos Erazo Franklin Antonio; Escuela Superior Politécnica del Litoral Ingeniería Comercial y Gestión Empresarial, Magister en Administración de Empresas, mención Marketing en la Universidad de Guayaquil, cursando un doctorado en Administración Estratégica Empresarial “CENTRUM Business School”, es docente en la Universidad Laica “Vicente Rocafuerte” donde

imparte las materias de Ventas, Administración, Recursos Humanos, Marketing, Investigación de Mercados, Metodología de Investigación. Se ha desempeñado como docente en las Universidades Ecotec y Universidad de Guayaquil. Ha desempeñado cargos gerenciales en el área comercial y administrativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Adarve Corporación. (2012). *Medios de pago*. Madrid: FC Editorial.
- Albrecht, K. (2012). *Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. Barcelona: BibTeX.
- Alcaide, J. (2011). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC.
- Alvarez, A. (2011). *Identidad personal*. Madrid: MCF.
- Anderson, R. (2013). *Administración de ventas*. México: McGraw-Hill.
- Araujo, A. (05 de OCTUBRE de 2015). *EL COMERCIO*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/salvaguardias-autos-aeade-sectorautomotor-economia.html>
- Araujo, Y. (2013). *Organización de empresas*. Brasil: ULPGC.
- Asencio, & Lema. (2013). Estrategias de Comercialización para mejorar las ventas en la microempresa Tecniprinter de la ciudad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 2016
- Asencio, E., & Vázquez, B. (2012). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Colombia: Paraninfo.
- Bàez, J. (2012). *Investigación cualitativa*. Madrid: ESIC.
- Bahillo, I. (2011). *El crédito comercial: un estudio empírico con datos*. Texas: Centro de Estudios Monetarios y Financieros.
- Ballesteros, A. (2011). *Manual de administración local*. Barcelona: Grupo Wolters.
- Barragán, R. (2013). *Guía para la formulación de proyectos de investigación*. Santa Cruz de la Sierra: PIEB.
- Barrios, A. Z. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Cali: Universidad Católica Andrés Bello.
- Barrios, H. (2012). *Efecto impositivo del establecimiento*. México: ISEF.
- BCM. (2015). *Business Cost Management*. Obtenido de <http://www.bcmecuador.com/#!Evoluci%C3%B3n-del-Sector-automotriz-Ecuatoriano-2011-2015/c7a5/568c19af0cf276c4b01f0703>
- Beltran, & Karen. (Mayo de 2015). *repositorio.uide.edu.e*. Obtenido de <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/8071/T-UIDE-1020.pdf>
- Brachfield, P. (2012). *Gestión del crédito y cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados*. Mexico: Profit .
- Cabrerizo, M. (2011). *Proceso de Ventas*. Madrid: Editex SA.
- Caicedo, P., & Guevara, L. (2015). *dspace.espol*. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/88995/D-P12448.pdf>
- Cámara de la Industria Automotriz del Ecuador. (2012). *CINAE*. Obtenido de <http://www.cinae.org.ec/>
- Carikeo, & Astudillo. (2012). Diseño de una estrategia comercial para Azul Azul S.A. Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 2016
- Castro, L. (2012). *Crisis ecuatoriana*. Quito: FLACSO.
- Checkley, K. (2013). *Manual para el análisis del riesgo de crédito*. Colombia: Grupo Planeta.
- CINAE. (07 de 2016). *Cámara de la Industria Automotriz del Ecuador*. Obtenido de <http://www.cinae.org.ec/>
- Collado, L. (2015). *Metodología de la investigación*. Madrid: ESIC.
- De Salas, M. (2010). LA PUBLICIDAD EN LAS REDES SOCIALES: DE LO INVASIVO A LO CONSENTIDO . *Universidad CEU Cardenal Herrera*, 25-36.
- El Comercio. (9 de octubre de 2015). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/banco-central-ecuador-inyectar-millones.html>
- El Comercio. (23 de Junio de 2016). *Concesionarias priorizan servicios de posventa por los cupos de importación*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/concesionarias-priorizan-servicio-posventa-cupos.html>

El Universo. (30 de Mayo de 2015). ATM empieza proceso para regularizar taxis ejecutivos en Guayaquil. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/08/30/nota/5092067/atm-empieza-proceso-regularizar-taxis-ejecutivos>

El Universo. (28 de Octubre de 2015). Economía de Ecuador. *Economía de Ecuador*.

El Universo. (23 de Octubre de 2016). Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/10/23/nota/5868556/sector-automotor-no-alcanza-ventas-record-hace-cinco-anos>

Ettiger, R. (2012). *Créditos y cobranzas*. Caracas: EDINOTE.

Ettiger, R. (2015). *Créditos y cobranzas*. San José: PLAMAN.

Evans, M. (2012). *Probabilidad y estadística*. México: Reverté.

Garay, J. d. (2013). *Filosofía del mercado*. Madrid: Plaza y Valdes.

García, C. (2011). *Los créditos con privilegios generales: Supuestos y régimen jurídico*. Madrid: Reus.

Garza, A. (2014). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. México D.F.: El Colegio de México.

Gómez, D. (2012). *Riesgos financieros y operaciones internacionales*. Cali: EDINOTE.

Google Maps. (2016). *Ubicación Locales de Autolasa*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/Parque+Samanes/@-2.1038602,-79.9384399,13z/data=!4m5!3m4!1s0x902d12cf93569a31:0x1427e695b526310e!8m2!3d-2.1038602!4d-79.903421>

Hidalgo, R. (2013). *Contrato civil y mercantil*. Bilbao: CISS.

Hulley, S. (2013). *Diseño de la investigación*. Barcelona: Doyma.

Lacalle, G. (2012). *El pago al contado (Operaciones administrativas de compraventa)*. Medellín: PALIBRO.

Líderes. (27 de 12 de 2015). Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/desaceleracion-economia-sectores-afectados-informe.html>

Marina, I. (2015). *Estrategia de negocio*. Perú: Contact Center Call Center .

Martinez, E., & Sánchez, L. (2011). PUBLICIDAD EN INTERNET: NUEVAS VINCULACIONES EN LAS REDES SOCIALES. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, 469-480.

Mason, J. (2011). *La imitación es limitación*. Nashville: Caribe.

Medina, R. (2013). *Despliega tu propuesta de valor*. Mexico: Pearson.

Mendoza, J. (2014, p.174). *Estructuras y estrategias comerciales urbanas*. Venezuela: LHM.

Missenard, B. (2012, p.135). *Estrategia en la venta*. Chile: Reverte.

Mogel, E. (2014). *Metodología de la investigación*. Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Molina, J. (2013). *El plan de ventas*. Madrid: ESIC.

Molina, V. (2012). *El Gestor de Cobranza*. Perú: ISEF.

Molina, V. (2013). *Estrategias de Cobranza en Época de Crisis*. Perú: ISEF.

Morán, E. (2012). *Concesión de productos*. Costa Rica: USAID.

Mundial, B. (11 de Abril de 2015). Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>

Ortíz, & Soto. (2013). Desarrollo de una Estrategia Comercial para la Empresa Laboratorio S.A. Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 2016

O'Shaughnessy, J. (2012). *Marketing competitivo: un enfoque estratégico*. Barcelona: Díaz de Santos.

Parra, E. D. (2013). *Estrategias de ventas y negociación*. Panorama: Argnetina.

Plott, G. (2012). *Operaciones de cambio*. Santiago: Jurídica de Chile.

Rama, M. (1997). Reducción eficiente del sector público. *Banco Mundial*.

Ramos, R. (2011). *De las obligaciones*. Santiago: Salesianos S.A.

Restrepo, C. (2016). *El modelo Freemium: La estrategia comercial para atraer clientes de forma masiva*. Chile: 50Minutos.es.

Sainz, J. (2015). *El pan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

Servicio de Rentas Internas. (14 de Junio de 2016). SRI. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/rendicion-de-cuentas-2015>

Soler, P. (2013). *Investigación de mercados*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Tomás, J., & Amat, O. (2012, p.482). *Casos prácticos de análisis del riesgo de crédito*. Perú: Gestión 2000.

Trenzano, J., & Ferré, J. (2016, p.211). *Políticas y estrategias de promoción de ventas y merchandising*. Barcelona: Díaz de Santos.

Vera, D. (2012). *Conceptos, Creencia y Racionalidad*. Argentina: Brujas.

