

**CAPITULO 2: INFLUENCIA DE LA GESTIÓN COMERCIAL Y SU RELACIÓN  
CON LA RENTABILIDAD DE UN TALLER AUTOMOTRIZ**

**Autores:**

**Víctor González Marín, Mgtr.**

Magister en Administración de Empresas  
Universidad Ecotec (Ecuador).  
vigonzalez@mgs.ecotec.edu.ec

**Nelson Granja Cañizares, Mgtr.**

<https://orcid.org/0000-0002-7619-3350>  
Magister en Administración de Empresas.  
Universidad Ecotec (Ecuador).  
ngranja@ecotec.edu.ec

**2.1. Introducción**

Según la “AEADE”, en el Ecuador se venden aproximadamente entre 9000 y 11000 vehículos mensuales lo que corresponde a un estimado de 132000 vehículos al año, en contraste los siniestros registrados en el año 2017 y 2018 fueron de 28967 siniestros y 25530 respectivamente, lo cual representa el 19,4% de los vehículos comprados anualmente, esto sin contar los daños vehiculares no relacionados con siniestros, sino atribuibles únicamente a la vida útil del vehículo (AEADE, 2018; El Comercio, 2019).

Se debe hacer referencia al negocio y su giro, por tanto, se debe indicar que el taller automotriz “Reconsauto” se encuentra operando desde el año 1994 en la Av. De las Américas, Ciudadela Simón Bolívar. Esta investigación es muy importante desde el punto de vista práctico porque en la empresa laboran profesionales, personas muy bien preparadas para realizar cada una de sus labores.

Las actividades que se realizan en el taller están divididas en 4 áreas: gerencia, enderezada, preparación y pintura. El área de gerencia se encarga de realizar las cotizaciones, recepción de vehículos, atención al cliente, compra de repuestos y control de calidad de los procesos terminados de cada área de trabajo dentro del taller.

El área de enderezada se encarga de devolverle la forma a las piezas afectadas y cuadrar el carro hasta que el vehículo tenga su forma original. El área de preparación viene después de la enderezada, esta se encarga de maquillar y cubrir las pequeñas fallas en la lata generadas por los enderezadores al momento de martillar o soldar las piezas necesarias.

Por último, el área de pintura se encarga de tinturar las piezas dañificadas y devolver la belleza visual del vehículo, para esto los pintores son entrenados de manera profesional y la pintura se la envía a preparar con códigos que nos brindan las marcas para que el color sea igual al original y el vehículo pueda salir con garantía, algo que solo el taller “Reconsauto” brinda.

El objetivo de la presente investigación es analizar las estrategias de ventas y mercadeo en relación a la planificación estratégica y su impacto en la rentabilidad del taller automotriz Reconsauto, teniendo una idea a defender que, una correcta estrategia de venta y de mercadeo, va a impulsar las ventas y las ganancias de la empresa, de tal manera que se alcanzaran las metas propuestas en el año 2020.

### **2.2. Marco Teórico**

El objetivo teórico de esta investigación era revisar la literatura científica a cerca de las principales teorías sobre administración estratégica, finanzas, mercadeo y ventas, por lo que se procede a desarrollar el mismo.

#### **2.2.1 Teoría de la Administración Estratégica**

La misión, visión y los valores son la columna de una empresa, es esa identidad que le da el factor diferenciador, esa coherencia y originalidad a la empresa. Muchas empresas no le dan la importancia necesaria a este tema, pero sin estos elementos bien definidos no se podría llevar a cabo un buen proyecto. Otro elemento muy necesario dentro de la planificación estratégica es el análisis FODA el cual le va a permitir a la empresa identificar su estrategia.

La visión de una empresa se la puede denominar como la idea, es la forma en como se ve la empresa a corto mediano y largo plazo. Es la imagen de cómo se desea que la empresa este después de haber logrado todos los objetivos. La misión de una empresa, representa el conjunto de metas que constituyen la razón de ser de la misma. Es el motivo de un negocio y el objetivo que tiene a largo plazo (Florida, 2017).

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente. Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea solida a futuro, además, el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración (Leiva, 2016).

### **2.2.2 Teoría Racionalista de la Administración**

El racionalismo organizacional desarrolla e indaga las ideas del modelo clásico de la administración, pero incluyendo los aportes de las relaciones humanas. Se acentúa en el énfasis tecnológico de toma de decisiones, formalización de actividades y control de la disciplina de los obreros de la empresa, pero elimina las actitudes informales, las relaciones de poder, el conflicto de intereses dentro de la empresa y la influencia del contexto. Las obras de Barnard (1938) y Weber (1947) influyen de diferente manera en esta teoría, así se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Para Barnard, las organizaciones son por esencia sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo. Suprime el conflicto, la coordinación obligatoria y los incentivos financieros. Para Weber las personas cooperan obligadas por el rango de autoridad y por la separación entre puesto y persona. Barnard y Weber concuerdan en catalogar a las organizaciones como un método impersonal o supraindividual de combinación de fuerzas o tareas, lo que hace que las organizaciones sean más racionales que los individuos (Agüero, 2007).

**Tabla 7**

*Teoría Racionalista de la Administración.*

<b>DIMENSIONES O ASPECTOS</b>	<b>INFLUENCIA DE BARNARD</b>	<b>INFLUENCIA DE WEBER</b>
Sistema organizacional	Orgánicos	Mecánicos
Eje de la organización	Los seres humanos	Las tareas
Tipo de organización	Adaptativas y sensibles	Rígidas e inflexibles
Modelo organizacional	Democrático	Autoritario

**Fuente:** Tomado de Perrow (1991)

### **2.2.3 Teorías de las Finanzas**

**ROA:** Es una ratio que señala la rentabilidad de los activos, la cual es fundamental porque calcula la rentabilidad de todos los activos de la empresa, en otras palabras, es una ratio de rendimiento, por lo general el ROA debe superar el 5% para poder determinar si una empresa es rentable.

**ROE:** Es una ratio que mide la rentabilidad de la compañía sobre sus fondos propios, en otras palabras, mide la relación entre el beneficio neto de la empresa y su cifra de fondos propios. El cálculo del ROE de una compañía nos indica la capacidad de esa empresa para generar beneficio para sus accionistas, es decir, es el indicador que mide el rendimiento que alcanza el inversor del capital que ha invertido en una determinada empresa (Dobaño, 2020; Vergara-Romero, 2014).

### **2.2.4 Teorías de la mercadotecnia**

Para poder lograr un conocimiento más amplio sobre el mercado, se empezará aplicando un análisis de las 7p's existentes en cualquier negocio. Este análisis permitirá una toma de decisiones más acertada y disminuirá el margen de error en esta. Las p's que se analizarán en la siguiente investigación son las que se cree importantes cambiar para cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

- **Producto:** todo aquello que se puede ofrecer al mercado y tiene el fin de satisfacer la necesidad o deseo del consumidor. En el caso del proyecto nos referimos al producto como un servicio.

- Precio: el valor fijado por el cual el consumidor debe pagar para obtener a cambio el producto o servicio ofrecido. Llega a ser uno de los atributos más importantes del producto o servicio ya que debe ser razonable en comparación al mercado y competencia.
- Promoción: las acciones y estrategias comunicacionales que se llevan a cabo para dar a conocer los atributos del producto o servicio.
- Personas: es vital considerar las necesidades del consumidor final conociéndolo más como persona que como cliente en si para lograr una mayor satisfacción final.
- Procesos: los procesos tomados en la atención al cliente y como fidelizar estos con la empresa, dando así un seguimiento en todas las etapas del proceso de venta del producto o servicio.
- Presencia: posicionamiento que tiene el producto o servicio en el mercado y la mente del consumidor (Sotelo, 2018).

### 2.2.5 Teorías de las ventas

*Ventas Sugestivas:* Las ventas sugestivas procuran ayudar a los clientes por medio de sugerencias para que añada su compra y así quede satisfecho con el servicio. Las sugerencias deben ser de carácter honesto puesto que, si no lo son, el cliente puede tomarlo como un engaño; así se pierde la oportunidad de crear un lazo de confianza entre la empresa y el cliente. El objetivo principal de este tipo de ventas es ofrecer los diferentes tipos de servicios o productos para acompañar la petición inicial del cliente, así generando más utilidad para la empresa y brindando un excelente servicio y atención al cliente.

*Ventas Inbound:* Las ventas inbound son diferentes puesto que el enfoque en si es opuesto al de las técnicas tradicionales de venta. Se diferencia de las otras ya que no busca vender un producto o servicio al cliente, sino que obliga al cliente a buscar la empresa para poder adquirir estos productos o servicios porque ya han visto que se vende o como se trabaja dentro de la empresa. La utilización de páginas web es muy importante para este tipo de ventas porque son la base para que funcione de manera correcta.

*Psicología de Ventas:* La psicología de ventas es un método fácil de entender si se lo plantea de cierta manera. Es una serie de trucos que juegan con la mente

del consumidor para así llegar a él y confié en los servicios o productos que se ofrecen. Las personas codician lo que ven y no puede tener, más si otra persona lo está adquiriendo frente a sus ojos, hace codiciarlo más y es ahí donde se crea la oportunidad ya que se crea una urgencia en los potenciales clientes.

### **2.2.6 Posición del Autor**

El conjunto de todas las teorías antes expuestas conducirá a esta investigación a la obtención de los objetivos planteados. Las teorías de la administración tienen un aporte significativo a esta investigación, ya que a partir de ellas se puede definir un modelo funcional de gestión de recursos dentro de la empresa que permita en la práctica potenciar la eficiencia de esta.

Por su parte, la teoría financiera abordada permitirá realizar un análisis de riesgo acorde a la realidad económica de la empresa, de manera que se pueda definir parámetros de aceptabilidad y necesidad en la toma de decisiones financieramente arriesgadas. El objetivo principal de esta teoría es maximizar la rentabilidad, lo mismo que dependerá del nivel riesgo y la capacidad financiera que posee la empresa.

Para poder tener una mejor visión del mercado se tiene que realizar un análisis de las 7 p's. Este análisis ayudará a la toma de decisiones en el área de marketing y se aplicaría un plan comunicacional según los resultados de este análisis y velando por las necesidades de los clientes.

Otra de las herramientas que se utilizaran será el marketing digital ya que es innovadora y sencilla al momento de interacción con los clientes puesto que esta se encuentra en el internet, la cual es una herramienta de fácil acceso en nuestros tiempos, lo cual viene acompañados de herramientas que nos permiten acercarnos al consumidor como lo son las redes sociales, facilitando la comunicación con clientes potenciales, la presentación y ofrecimiento de los servicios.

Las teorías de ventas ayudarían a dar una solución exponencial al problema de acercamiento a los clientes, sean actuales o potenciales, buscando fidelizar la clientela, y creando una necesidad que permita en un punto hacer que sean ellos quienes necesiten los servicios y no los servicios al cliente. También se utilizará

la psicología de ventas que habla de jugar con la mente del cliente y afianzarlo mediante trucos mentales y crear una urgencia en los clientes potenciales.

### 2.3. Materiales y Métodos

El Tipo de investigación es descriptiva, con un enfoque cuantitativo y cualitativo, además de un método analítico-sintético y deductivo-inductivo, recurriendo a la observación directa, la revisión documental y bibliográfica tomando en cuenta la variable dependiente que es la rentabilidad y la independiente que es la planificación estratégica enfocado en lo comercial. A continuación, se presenta el cuadro de operacionalización de variables.

**Tabla 8**

*Operacionalización de variables*

Objetivo General	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	Indicadores de Variable	Instrumentos De medición	Técnicas de Investigación	Tipo de Investigación	Enfoque Investigación	Método de Investigación
Analizar las estrategias de ventas y mercadeo en relación a la planificación estratégica y su impacto en la rentabilidad del taller automotriz Reconsauto 2020	Dependiente	ROE	Estados Financieros	Revisión Documental	Descriptivo	Mixto	Análítico Sintético
	Rentabilidad	ROA		Revisión Bibliográfica			Deductivo Inductivo
	Independiente	-Visión -Misión	Entrevistas	Observación Directa			
	Planificación estratégica Comercial	-Objetivos ventas y mercadeo -Estrategias ventas y mercadeo -Actividades ventas y mercadeo -Indicadores ventas y mercadeo	Gerente General  Jefe De taller  Cliente estrella				

**Fuente:** Elaborado por los autores.

### 2.4. Análisis de Resultados

#### 2.4.1 Análisis Sectorial

El sector automotriz tiene un papel muy importante dentro de la economía del país, esta genera ingresos fiscales por medio de aranceles e impuestos y genera oportunidades de empleo dentro de todos sus procesos de producción y todas las actividades en las que se relaciona con el comercio. Fomenta a muchas industrias del sector productivo del país como la metalúrgica, metalmecánica, petrolera, de plástico, de vidrio, eléctrica, entre otras. La actividad del sector ha

incrementado en los últimos años y en particular durante los años siguientes a la dolarización, cuando la opción de obtener bienes duraderos fue una opción ante la escasa confianza de la población en el sistema financiero.

**Tabla 9**

*Ventas de Vehículos en el Ecuador 2000-2018*

AÑO	EXPORTACION	IMPORTACION	VENTA DE PRODUCCION NACIONAL	VENTA DE VEHICULOS IMPORTADOS	VENTAS TOTALES
2000	5012	8019	10441	8542	18983
2001	7493	42394	20316	36634	56950
2002	5077	49093	21047	48325	69372
2003	8574	30956	22768	35327	58095
2004	9308	38248	22230	36921	59151
2005	13481	55310	29528	50882	80410
2006	20283	57476	31496	58062	89558
2007	25916	54104	32591	59187	91778
2008	22774	70322	46782	65902	112684
2009	13844	40649	43077	49687	92764
2010	19736	79685	55683	76489	132172
2011	20450	75101	62053	77840	139893
2012	24815	66652	56305	65051	121356
2013	7211	62595	55509	58303	113812
2014	8368	57093	60273	59784	120057
2015	3274	33640	44210	37099	81309
2016	716	31761	31738	31817	63555
2017	640	70203	40138	64939	105077
2018	1595	101416	36818	100797	137615

**Fuente:** Tomado de AEADE (2018).

En la tabla 9 del proyecto, se puede observar las ventas de vehículos desde el año 2000 al 2018. Los vehículos del año 2000 al 2015 son los clientes potenciales que tiene el taller en este momento, ya que son vehículos que tienen más de 10 años de circulación y es casi seguro que ya han cumplido con el kilometraje que las concesionarias ofrecen para sus mantenimientos y garantías, por ende, estos vehículos realizan sus trabajos con diferentes talleres artesanales. Estos son los clientes a los que el taller tiene que apuntar en este momento para poder elevar la rentabilidad y su utilidad.

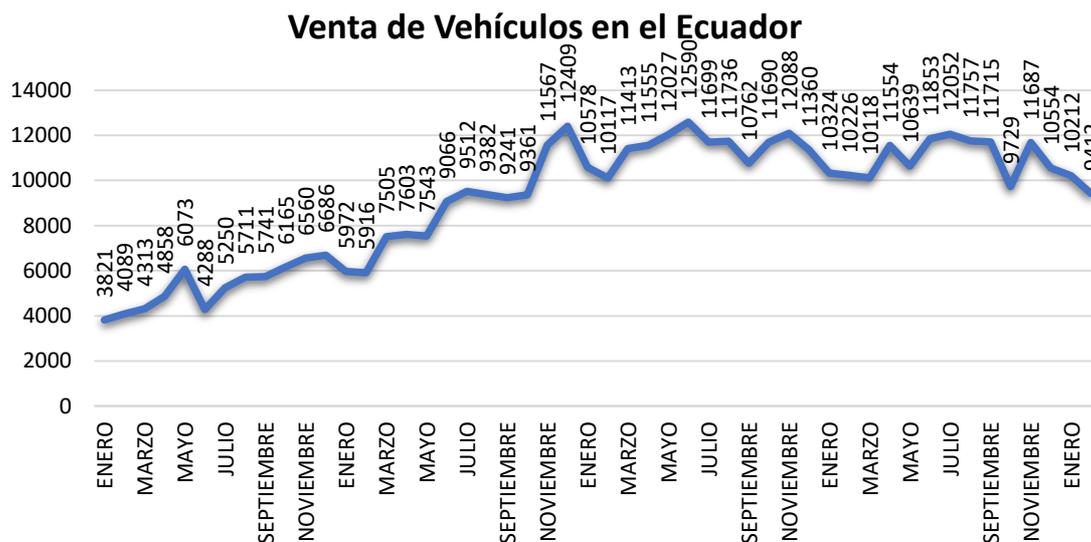


Figura 6. Venta de Vehículos en Ecuador 2016-2020.

Fuente: Tomado de AEDE (2020).

La ilustración 1 del documento demuestra la cantidad de vehículos que se vendieron en el Ecuador desde el año 2016 al 2020. Todos esos vehículos se convertirán en clientes potenciales que tendrá el taller puesto que, muchos de estos sobrepasarán el kilometraje límite de garantía que las concesionarias ofrecen y buscarán alternativas de talleres para poder realizar sus mantenimientos pertinentes. Sin embargo, Reconsauto ha generado confianza en muchos de sus clientes y por ello, llevan sus autos del año a realizar sus mantenimientos y reparaciones respectivas.

La influencia que ejerce sobre el resto de sectores es muy importante puesto que, involucra a la comercialización de vehículos y todas las operaciones relacionadas, como: financiamiento de vehículos, venta de neumáticos, venta de aceites para motor, caja de cambios, frenos, servicio de taller, venta de combustible, venta de repuestos automotrices, mercado de seguros contra siniestros, etc.

Según el BCE, \$10.270 millones del Producto Interno Bruto del país en el año 2017, pertenecen al sector del comercio nacional. Únicamente en el caso de impuestos se considera que el área automotriz genera aproximadamente \$400 millones, además del impacto en la generación de empleo en las diferentes áreas del sector, desde ensamble hasta distribución y venta (Calle, 2019).

### 2.4.2 Variable Dependiente Rentabilidad

Para poder analizar la situación económica que atraviesa la empresa, se hará uso de dos indicadores económicos. Estos indicadores son el ROE y el ROA, los cuales determinaran el grado de rentabilidad de la empresa.

*ROE*: El ROE es un indicador económico que mide la rentabilidad adquirida por la empresa sobre sus fondos. Los datos presentados corresponden al año 2019.

$$ROE = \frac{UTILIDAD\ NETA}{PATRIMONIO} \quad ROE = \frac{16.369,89}{41.038,79}$$

$$ROE\ 2019 = 39,8\%$$

*ROA*: El ROA es un indicador económico que mide la rentabilidad del total de activos que posee una empresa. Se considera que para que una empresa este catalogada como rentable, la cifra obtenida del ROA sea mayor al 5%. Los datos presentados corresponden al año 2019.

$$ROA = \frac{UTILIDAD\ ANTES\ DE\ IMPUESTOS}{TOTAL\ DE\ ACTIVOS\ NETOS}$$

$$ROA = \frac{24.690,64}{41.038,79}$$

$$ROA\ 2019 = 60,16\%$$

### 2.4.3 Variable Independiente Planificación Estratégica

Es necesario para una mejor comprensión del lector que las concesionarias son aquellas empresas que se llevan la máxima fidelidad de los clientes puesto que, son la casa de sus marcas favoritas algo que les cuesta a talleres como Reconsauto. La competencia posee una ventaja en estos tiempos ya que, la pandemia del Covid19 ha dejado golpeada la economía de muchas personas y no poseen la fuerza económica para poder realizar trabajos en sus vehículos, lo cual es un problema para el taller porque la competencia más cercana tiene precios muy por debajo que los de Reconsauto.

El sector automotriz es uno de los principales generadores de ingreso en el país, genera una gran influencia en diferentes sectores productivos del país como la metalurgia, la metalmecánica, la industria petrolera, entre otras. Según el Banco Central del Ecuador, el sector automotriz genera en impuestos un aproximado de \$400 millones, aparte de generar empleos en las diferentes áreas del sector, desde ensamble hasta distribución y ventas.

La venta de vehículos ha mejorado en el país en los últimos años, poco después de la dolarización, esto es un punto a favor para el taller puesto que muchos de esos vehículos son clientes potenciales, clientes a los que el taller tiene que apuntar para así incrementar su cartera y afianzarlos con el objetivo de ser el taller regular de los mismos.

Reconsauto se encuentra en un sector estratégico en la ciudad de Guayaquil, existen muchos talleres que representan cierto grado de competencia para el taller, pero son talleres que no se acercan a la calidad que ofrece Reconsauto.

Existe mucha ignorancia en este ámbito puesto que los clientes se dejan llevar por precios más bajos, pero con acabados poco profesionales, trabajos que son sin garantía y que no durarán mucho tiempo sin que se pueda notar las secuelas de los trabajos de baja calidad que estos talleres realizan.

Reconsauto tiene un target de clientes, estos clientes son de clase media baja, media y media alta, porque necesita acomodarse a los precios que exige el mercado para así poder regir sobre la competencia. Los clientes de clase alta por lo general buscan las concesionarias para realizar sus trabajos porque no confían en talleres artesanos para realizar sus trabajos, pero el taller también tiene clientes de clase alta puesto que han visitado las instalaciones y han quedado satisfechos con la calidad de trabajo que se realiza en el taller.

### **2.4.4 Misión**

En la página web se encuentra la misión: “Consolidarnos en el mercado automotor como una alternativa seria y profesional, comprometida con los avances tecnológicos y lograr muchos éxitos con nuestra propuesta de supermercado virtual de servicios automotrices” (Gonzalez, 2020).

**2.4.5 Visión**

La visión actual es como sigue: “Brindarles a nuestros clientes el mayor porcentaje de satisfacción por el servicio recibido, comprometernos aún más con el concepto de “servicio integral”, manteniendo nuestras instalaciones optimas e innovando procesos operativos, para alcanzar la tecnología de países más desarrollados” (Gonzalez, 2020). Dentro de la planificación estratégica actual no existen indicadores, por tanto, se procede a elaborar los indicadores que debe tener el taller.

Antes de entrar plenamente al análisis de los resultados es necesario establecer el modelo de relación entre las variables, las estrategias y la problemática, que se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 10**

*Modelo de relación metodológica entre variables, estrategias y problemática*

<b>Problemática</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo esperado</b>
Baja Rentabilidad	Rentabilidad	ROA	Aumentar Margen (disminuir costos) O Aumentar Rotación de Ventas	Incremento del ROA en 10%
		ROE	Aumentar Margen o Aumentar Rotación o Tener un Nivel de Endeudamiento óptimo	Incremento del ROE en 10%
Ausencia Planificación Estratégica Comercial	Planificación Estratégica Comercial	Ventas	Aumentar las ventas	Incremento a 50 vehículos
		Mercadeo	Mejorar el posicionamiento de la marca	

**Fuente:** Elaborado por los autores.

## La Gestión Empresarial Sostenible en la Rentabilidad Financiera y de Capital

Como se puede apreciar en esta tabla 10 es evidente que para aumentar la rentabilidad sobre los activos las estrategias a utilizar son la disminución de los costos, adicional a esto el aumento de las ventas; de la misma manera para mejorar la rentabilidad sobre el patrimonio, adicional a lo anterior es cuidar que el endeudamiento sea el óptimo.

**Tabla 11**

*Ventas y Mercadeo.*

	<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Información necesaria</b>	<b>Indicadores</b>
<b>VENTAS</b>	Incrementar el ingreso de vehículos al taller a 50 carros mensuales para el mes de Diciembre del 2020	Ofrecer un cambio de aceite y filtro gratuito cuando el costo del trabajo a realizar supera los \$400.  Ofrecer el 10% de descuento en trabajos mecánicos por la pintura total de un vehículo.  Por cada pintura total, se ofrecerá un servicio de lavado completo del vehículo.	Promocionar las estrategias antes expuestas vía medios digitales (redes sociales) y tradicionales (volantes y flyers)	Estados Financieros  Reporte de Ventas  Estado de Resultados	Cantidad de vehículos atendidos / Cantidad de vehículos proyectados
<b>MERCADEO</b>	Posicionar la marca en el mercado automotriz siendo así la primera opción de clientes fijos y clientes aun no alcanzados de carácter potencial, al momento de recurrir y prestar servicios de un taller automotriz	Diseñar una campaña publicitaria a nivel medios tradicionales y digitales	Pautar vía redes sociales para alcanzar clientes potenciales en la ciudad de Guayaquil y otras provincias  Rentar vallas publicitarias en sectores estratégicos de Guayaquil  Crear una campaña para las estaciones de radio como Caravana y Dibu	Participación de Mercado  Listado de clientes Nuevos  Paramétrica de redes sociales y social media	Número de interacciones alcanzadas durante y después de la campaña realizada vía medios digitales  Número de clientes alcanzados durante y después de la campaña gracias a la promoción realizada durante esta

**Fuente:** Elaborado por los autores.

En relación a este análisis se presentan en primer término, las estrategias desglosadas para aumentar las ventas y posicionar de mejor manera la marca.

En la tabla anterior se puede apreciar la planificación estratégica de ventas y de mercadeo. En la planificación estratégica de ventas, el objetivo principal es aumentar el número de vehículos ingresados por mes a 50 vehículos, aplicando las estrategias antes expuestas en el cuadro, las cuales consisten en ofertas y promociones muy asequibles para los diferentes tipos de clientes.

La utilización de redes sociales va a ser el método más utilizado para la obtención de clientes y el ofrecimiento de dichas promociones. Se hará revisión de los diferentes estados financieros y el reporte de ventas para poder determinar el impacto generado por las estrategias utilizadas. Al culminar este proceso se procederá a revisar los indicadores los cuales van a proporcionar los resultados de las estrategias aplicadas.

En la planificación estratégica de mercadeo el objetivo es posicionar al taller Reconsauto como una marca importante dentro del mercado, por lo cual se crearán campañas publicitarias por medios digitales y tradicionales. Para poder determinar los resultados de las campañas, se medirán el número de clientes antes de la campaña y después de la campaña para así determinar si las campañas están siendo efectivas o no.

Continuando con el análisis se presentan en segundo término, las estrategias para mejorar el ROE y el ROA. Se usa dos indicadores económicos para poder medir la rentabilidad actual de la empresa, los cuales fueron el ROE y el ROA. Después de haber realizado el análisis, se pudo notar que el ROA (60,16%) se encuentra por encima del ROE (39,8%). Esto quiere decir que hay que incrementar ventas, mejorar costos; por ello se debe aplicar una estrategia para mover la eficiencia económica o mejorar la eficiencia operativa, para lo cual se efectuará:

### **2.4.6 *Recomposición de clientes***

El taller atraviesa una situación crítica por la cantidad de deudas impagables, y el número de ventas es muy bajo para poder cubrir todas esas deudas. Recuperar la cartera de clientes es un objetivo primordial para el taller, con las

correctas estrategias de venta y mercadeo se podrán recuperar gran cantidad de clientes y atraer nuevos, para así poder cubrir el déficit del taller.

### **2.4.7 La no dependencia de empresas de seguros**

Trabajar con compañías de seguro tiende a ser un arma de doble filo ya que, estas rebajan demasiado los precios de los trabajos que se deben realizar y además muchas de ellas demoran mucho sus pagos, perjudicando la liquidez de la compañía y es por eso que Reconsauto decidió cortar relaciones con estas compañías. No obstante, en estos momentos una alianza con compañías de seguro sería de gran ayuda para el taller, así la cartera de clientes ira aumentando considerablemente.

Para lograr que se alcance una mejor rentabilidad desde la perspectiva del ROA se deben crear estrategias, en el caso de Reconsauto, el ROA está por debajo del ROE y para mejorar el ROA de la empresa, se va a necesitar hacer una estrategia que mueva la eficiencia económica o una estrategia para aumentar su eficiencia operativa. La reducción de costos es uno de los principales puntos que el taller debe tener en cuenta, debe minimizar sus gastos en el área de preparación, que es donde se utiliza la mayor parte del capital de la empresa.

### **2.4.8 ROE Esperado**

$$ROE = \frac{UTILIDAD\ NETA}{PATRIMONIO} \quad ROE = \frac{21,880,20}{41.038,79}$$

$$ROE\ 2020 = 53,33\%$$

\*Estimaciones Departamento Financiero= Mejora de la Utilidad producto del aumento de las ventas y control en costos.

Para poder aumentar el margen de rotación se necesita una estrategia de mercadeo para convencer a los clientes que visiten las instalaciones y decidan realizar sus trabajos en el taller. Sacrificando un mínimo el margen de ganancia y reduciendo costos de mano de obra, ayudaría a que la empresa sea más rentable.

### 2.4.9 ROA Esperado

$$ROA = \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS NETOS}}$$

$$ROA = \frac{16.410,15}{23.050,95}$$

$$ROA 2020 = 71,19\%$$

\*Estimaciones Departamento Financiero= Se aumenta endeudamiento que luego se cubrirá con flujos provenientes del aumento en ventas.

El valor que se paga por pieza debería disminuir y ser acorde a la gravedad de daño que tenga, además de controlar la cantidad de material utilizado en estas piezas para así también reducir costos en compra de materiales. Si se quiere hacer más rentable el patrimonio se tiene que crear una estrategia para mejorar el margen, mejorar la rotación que son las ventas o tener un nivel de endeudamiento óptimo.

### 2.5. Conclusiones

Al analizar las estrategias de ventas y mercadeo en relación a la planificación estratégica y su impacto en la rentabilidad del taller automotriz Reconsauto 2020 se puede determinar que la utilización de dichas estrategias podría aumentar considerablemente la cartera de clientes del taller Reconsauto y no solo aumentarla sino fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles. La clave fundamental para alcanzar esta meta sería reforzar el servicio post venta, el cual le daría seguimiento a las necesidades del cliente.

Al revisar la literatura científica a cerca de las principales teorías se pudo identificar que las que mejor se aplican a esta investigación son la teoría clásica de la administración y la teoría racionalista de la investigación, debido a que estas teorías encierran todo lo que un buen gerente necesita para poder optimizar el trabajo dentro de la empresa. Ser autosuficiente es una de las características que manejan estas teorías, el gerente debe tener la capacidad de optimizar todos los recursos que ofrece la empresa de una manera estratégica

para así poder alcanzar todos los objetivos propuestos. Siempre se busca mejorar la eficacia de los obreros dentro del trabajo formalizando sus actividades, controlando su disciplina dentro de la empresa, eliminando la informalidad y cualquier tipo de conflicto de intereses dentro de la empresa, así creando un espacio sano y eficiente para laborar.

Al realizar un análisis situacional del periodo 2017-2019 para el taller automotriz Reconsauto, se encontraron a nivel de diagnóstico los siguientes factores críticos:

La recomposición de clientes es fundamental para la estrategia de ventas porque mientras más clientes visiten las instalaciones, más flujo de dinero va a tener y por ende la empresa va a tener capital para reducir las deudas que no le permiten tener una rentabilidad muy favorecedora.

Las compañías de seguro se encargan de enviar los vehículos siniestrados a sus talleres afiliados. En el caso de Reconsauto, ellos no laboran actualmente con compañías de seguro porque no estaban conformes con los métodos de pago de las compañías de seguro. Aliarse con compañías de seguro es una de las estrategias antes expuestas para poder hacer crecer la cartera de clientes y así reducir ciertos costos como publicidad, ya que gracias a los convenios que se realizarían el flujo de clientes va a incrementar.

Dentro de la propuesta de planificación estratégica de ventas, mercadeo y rentabilidad para el taller automotriz Reconsauto, se plantean los objetivos de proponer una planificación estratégica, para lo que concierne al tema comercial el indicador se elabora tomando en cuenta las ventas proyectadas contra las reales para tomar medidas. Por otro lado, en lo que tiene que ver con mercadeo, el uso de las herramientas digitales y las interacciones de clientes nuevos o antiguos será el medidor para determinar la eficacia de la campaña.

Todo lo anterior trae como consecuencia la disminución de costos, la mayor rotación de los servicios asociados al producto y esto impacta en la rentabilidad de la empresa, para superar el 39.8% de ROE y 60,16% de ROA actuales.

### 2.6. Referencias Bibliográficas

AEADE. (2018). AEADE. Obtenido de ASOCIACIÓN DE EMPRESAS AUTOMOTRICES DEL ECUADOR: <http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/03/Anuario%202018.pdf>

AEADE. (2018). Perfil del sector automotriz del Ecuador. Obtenido de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador: <https://www.aeade.net/servicios/sobre-el-sector-automotor/>

AEDE. (febrero de 2020). AEDE. Obtenido de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador: <https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2020/03/Automotive-Sector-in-Figures-Ing%3%A9s.pdf>

Agüero, J. O. (2007). TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN: UN CAMPO FRAGMENTADO Y MULTIFACÉTICO. Revista Científica "Visión de Futuro".

Blade Media LLC. (2001-2020). Definición de Ventas. Obtenido de DeGerencia: <https://degerencia.com/tema/gerencia/ventas/>

Calle, J. (2019). Modelo de Negocios para la Red Comercial. (Trabajo de titulación para la obtención de Título de Ingeniero Comercial). Universidad de Cuenca, Cuenca.

Dobaño, R. (26 de abril de 2020). Quipu. Obtenido de <https://getquipu.com/blog/que-es-el-roa-y-el-roe/>

El Comercio. (22 de enero de 2019). Conductores son los que más fallecen en un accidente vial. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/conductores-muerte-accidente-vial-ecuador.html>

Flores, P. N. (27 de enero de 2017). UTILIDAD ESPERADA PLANTEADA POR JHON VON NEUMANN YOSKAR MORGENSTERN. Obtenido de SCRIBD: <https://es.scribd.com/document/367098192/Foro-Final>

Florido, M. (23 de Julio de 2017). Marketing And Web. Obtenido de <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>

- Galeano, S. (27 de abril de 2020). Marketing 4 Ecommerce Mx. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.mx/marketing-de-servicios-que-es-y-que-implica/>
- Gonzalez, V. (2020). Reconsauto. Obtenido de Reconsauto.com: <http://www.reconsauto.com/quienessomos>
- Goris, G. (2015). Utilidad y Tipos de Revision de Literatura. Revista de Enfermeria v. 9.
- Guzman Rodriguez, S. (28 de 04 de 2014). ¿Que es el mercadeo? Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/que-es-el-mercadeo/>
- Leiva, M. R. (diciembre de 2016). AnalisisFoda. Obtenido de Una herramienta esencial para el estudio de la empresa: <https://www.analisisfoda.com/>
- Martínez, J. (24 de Julio de 2014). Coca-Cola mantiene su inversión en marketing a pesar de la débil demanda. Obtenido de Adlatina: <https://www.adlatina.com/articulo.php?slug=/publicidad/coca-cola-mantiene-su-inversi%C3%B3n-en-marketing-pegar-de-la-d%C3%A9bil-demanda>
- Morillo, M. (2001). Rentabilidad Financiera y Reduccion de Costos. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25700404.pdf>
- Nuño, P. (7 de Junio de 2017). Emprende Pyme. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/el-estado-de-resultados.html>
- Padilla, R. (s.f.). Marketing de Servicios: Qué Es y Por Qué Es Importante. Obtenido de GENWORDS: <https://www.genwords.com/blog/marketing-de-servicios#Beneficios>
- Perrow. (1991). Sociología de las organizaciones. Madrid: McGraw-Hill.
- Ricardo Pascale, G. P. (2011). TEORÍA DE LAS FINANZAS Sus supuestos, neoclasicismo y psicología cognitiva. En D. d. Financiera, Jornadas Nacionales de Administración Financiera (pág. 191). SADAF.
- Rodríguez, H. C. (3 de enero de 2015). Scribd. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/251597512/Teoria-Estados-Financieros>

Sotelo, J. A. (9 de abril de 2018). Onza: Soluciones a tu medida. Obtenido de <https://onzamarketing.com/el-marketing-mix-de-servicios-las-7-ps/>

Torres, C. (s.f.). NEXT U. Obtenido de LAS 7 PS DEL MARKETING: <https://www.nextu.com/blog/7ps-del-marketing-carolina-torres/>

Vergara-Romero, A. (2014). Valoración de Empresas: Caso ESNOBIS S. A. (Tesis de Licenciatura). Repositorio UEES. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3849117>

Zonaeconomica.com. (21 de marzo de 2020). Planeación Estratégica. Obtenido de Zona económica: <https://www.zonaeconomica.com/planeacion-estrategica>