

República Dominicana

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA - UNIBE



Escuela de Administración de Empresas

Proyecto Final para optar por el título de Licenciado en Dirección y Gestión Empresarial

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA AUTO
ASESORES FRENTE A LA PANDEMIA DEL COVID-19**

Realizado por:

Alida Alexandra Hernández Miniño 17-0028

Daniella Scavino La Puerta 18-1029

Asesores:

José Manuel Rapozo

Ana Victoria Jiménez Romano

Santo Domingo, D.N.

12 de abril del 2021

*Los conceptos expuestos en la presente investigación son de la exclusiva responsabilidad de los sustentantes de la misma.

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	i
Introducción	ii
1. Antecedentes y Referencias	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1. Título	1
1.1.2. Planteamiento del Problema/ Análisis de la situación actual	1
1.1.3. Objetivos	2
1.1.3.1. Objetivo General	2
1.1.3.2. Objetivos Específicos	2
1.2. Revisión de literatura y estudios previos.	2
1.2.1.1. Naturaleza y alcance del problema en el contexto local	3
• Literatura profesional y académica.	3
• Estudios previos	4
• Herramientas y Procesos	6
1.2.1.2. Planificación Estratégica	7
• Literatura profesional y académica	7
• Modelos	8
• Herramientas y Procesos	14
1.2.1.3. Design Thinking	16
• Literatura profesional y académica	16
• Herramientas y procesos	17
2. Generalidades Empresa Elegida	18
2.1. Generalidades	18
2.1.1. Descripción	18
2.1.2. Historia y evolución	19
2.1.3. Principales productos	20
2.1.4 Naturaleza de los clientes	21
2.2. Marco Organizacional	22
2.2.1. Estructura Organizacional	22
2.2.2 Definición de puestos	23

2.2.3 Políticas y Procedimientos	33
2.3 Marco Legal	34
2.3.1 Aspectos Legales	34
2.3.2 Registro de nombre y actividad	35
2.3.3 Constitución	36
2.3.4 Reglamentos	36
2.4 Marco Estratégico	36
2.4.1 Grupos de interés	36
2.4.1 Internos.	36
2.4.1 Externos	36
2.4.2 Visión	37
2.4.3.Misión	37
2.4.4 Valores (definidos)	37
2.4.5 Cultura Organizacional.	38
2.4.6 Principales estrategias implementadas.	38
2.4.7 Modelo de gestión estratégico.	39
3. Análisis interno	39
3.1. Análisis de la Cadena de Valor / Análisis Factores Internos	39
3.1.1. Logística Interna	39
3.1.2. Producción/Operaciones	42
3.1.3. Logística Externa	42
3.1.4. Marketing y Ventas	45
3.1.5. Servicios	47
3.1.6. Aprovisionamiento	47
3.1.7. Desarrollo Tecnológico	48
3.1.8. Gestión de Recursos Humanos	49
3.1.9. Finanzas	50
3.1.10. Gestión Empresarial	53
3.2. Recursos y Capacidades	53
3.2.1. Indicadores de la cadena de valor	53
3.2.2. Matriz de recursos y capacidades	54
3.2.3 Competencias distintivas - Ventaja Competitivas	55
3.3. Fortalezas y Debilidades	56

3.3.1. Análisis Fortalezas y Debilidades.	56
3.3.2. Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)	57
3.4. Identificación de las necesidades de organización	58
3.4.1. Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación (entrevistas, encuestas, observación, grupos de enfoque, agendas reuniones).	58
3.4.2. Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc.	59
3.4.3. Análisis de la información y evidencias	63
3.5. Conclusiones	64
4. Análisis externo	65
4.1. Análisis del Macroambiente	65
4.1.1.1. PESTEL	65
• Perspectiva Política	65
• Perspectiva Económica	66
• Perspectiva Sociodemográfica	67
• Perspectiva Tecnológica	68
• Perspectiva Ambiental	69
• Perspectiva Legal	70
4.1.2. Análisis del Entorno Competitivo	70
4.1.2.1. Descripción de la industria a la que pertenece la empresa	70
4.1.2.2. Análisis de los competidores	72
• Alcance de la competencia y grado de integración de la misma	72
• Posición y movimientos estratégicos de los competidores	76
4.1.2.3. Grupo estratégico en que se desarrolla	77
4.1.2.4. Posicionamiento Competitivo	78
4.1.2.5. Tamaño del mercado y datos del mercado	78
4.1.2.6. Grado de diferenciación de productos	81
4.1.2.7. Análisis de Tendencias	82
4.1.2.8. Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria	85
4.1.2.9. Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.	86
4.1.3. Amenazas y Oportunidades	87
4.1.3.1. Análisis Amenazas y Oportunidades	87
4.1.3.2. Matriz Evaluación Factores Externos	88
4.2. Matriz de perfil competitivo (CPM)	89

4.3. Benchmarking	90
4.4. Conclusiones	91
5. Diagnóstico Estratégico	92
5.1. Misión, Visión, Valores (MVV)	92
5.1.1. Evaluar Misión, Visión y Valores	93
5.1.2. Propuesta de Misión, Visión, Valores, y otras.	94
5.2 Matriz FODA (CAME)	98
5.2.1. Estrategias Defensivas.	100
5.2.2. Estrategias Ofensivas.	100
5.2.3. Estrategia de Supervivencia.	100
5.2.4 Estrategias de Reorientación.	101
5.3. Búsqueda de soluciones : Desarrollo de las propuestas	101
5.3.1. Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de producto, forma de producción, modelo de negocio.	103
5.3.2. Diseño de Prototipo	111
5.4. Retroalimentación de la empresa	113
5.5. Validación con el cliente	114
6. Plan de Reorientación	121
6.1. Creación Cuadro de Mando Integral	121
6.1.1. Objetivos Perspectiva Financiera	121
6.1.2. Objetivos Perspectiva del Cliente	122
6.1.3. Objetivos Perspectiva de Procesos	122
6.1.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	122
6.1.5. Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral	123
6.1.6. Metas, Acciones y Proyectos	125
6.2. Propuesta de Valor	134
6.3. Estrategia Competitiva	135
6.4. Estrategias por Perspectiva	135
6.5. Construcción del Cuadro de Mando Integral	136
7. Alineación Estratégica	137
7.1. Presupuesto Vinculado al plan de respuesta	137
7.1.2. Presupuesto por Perspectiva por Año	138
7.2. Análisis de retorno sobre la inversión	139

7.3 Alineacion Personal	142
7.4 Mapa estratégico.	144
8. Conclusiones y Recomendaciones finales	146
8.1. Aspectos Concluyentes	146
8.2 Recomendaciones	151
Listado de Imágenes y Tablas	iii
Bibliografía	vi
Anexos	xiii

Resumen Ejecutivo

A continuación se presenta el Plan de Reorientación Estratégica para la empresa Auto Asesores frente a la pandemia del Covid-19. El mismo está diseñado para un periodo de tres años, es decir a mediano plazo, con el fin de mitigar los impactos negativos que han surgido e incrementar sus ventas y posicionamiento. Auto Asesores es una agencia, o más bien, “dealer” de carros, por lo que se dedica a la compra y venta de vehículos tanto nuevos como usados. Este proyecto tiene como objetivo desarrollar acciones y estrategias que les sirvan de manera sistémica, y puede ser implementado en cualquier momento.

Para el desarrollo de este trabajo, se realizó un levantamiento de información extensivo que incluye: Estudios sindicados, investigaciones de mercado, entrevistas con la alta gerencia y socios, encuestas a colaboradores, encuestas a clientes actuales y potenciales, entre otros. La primera parte del proyecto trata de una introducción a la empresa y su modelo de negocio, además de la recopilación de datos. A partir del capítulo 5 se establecen las estrategias, propuestas, proyectos y demás aspectos relacionados con la implementación específica y formal del plan. Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones finales.

Para desglosar un poco, luego del establecimiento un marco teórico junto con el planteamiento del problema y de los objetivos generales y específicos de esta investigación, se pasó a describir a la empresa y el sector de la misma, acompañado de un análisis interno y externo en donde se detallan aspectos como la competencia, factores de éxito y debilidades. Esto sirvió de base y apoyo para poder brindar soluciones adecuadas para enfrentar los problemas actuales de la compañía.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones en detalle, especificando el razonamiento detrás de las mismas. Auto Asesores tiene la opción de implementar dicho plan a su gusto, sin embargo se explica en el transcurso del proyecto los beneficio de llevarlo a cabo en su totalidad. Las referencias están colocadas al final junto con los anexos, estas fueron utilizadas de manera oportuna en el transcurso de la tesis.

Introducción

El presente trabajo de grado contiene un plan de reorientación estratégica ante la pandemia del Covid-19 para la empresa Auto Asesores, con el objetivo general de eficientizar sus operaciones y mejorar las ventas, mitigando así el impacto de la pandemia Covid-19. En los últimos 18 meses tanto la economía dominicana como la economía mundial se han visto en una situación de incertidumbre, efecto de la pandemia que se está atravesando. Este proyecto surge debido a esos factores y consecuencias negativas que afronta el Sector Automotriz dominicano, y por ende a Auto Asesores.

Auto Asesores es un dealer de carros con mas de 10 años en el mercado dominicano donde se brinda un servicio personalizado de compra y venta de vehículos, tanto nuevos como usados, al igual de que cuenta con un taller especializado. Por la naturaleza de sus operaciones, tal y como otras empresas que no eran esenciales para el sustento de la población, se vieron obligados a cerrar durante los meses de marzo y abril del 2020 y esto trajo consigo una reducción de ingresos.

A pesar de que actualmente el país se encuentra en un proceso de “reapertura”, el sector automotriz es uno de los más afectados, por eso la finalidad de este plan es idear estrategias que ayuden y sirvan de guía para que Auto Asesores sobre pase con éxito la situación actual. Es por esto que se requiere una reestructuración y reenfoque en sus procesos internos que ayuden a lograr a mantenerse sostenibles.

El plan que se presenta en este documento contiene un análisis profundo de la empresa en donde los primeros capítulos se hablará sobre generalidades y propósitos de la investigación, así como información básica sobre la empresa a tratar. Luego se pasa a una evaluación de la empresa en un ámbito interno para poder conocer sus fortalezas y debilidades, además de también evaluar el ámbito externo, es decir su entorno y el mercado para poder identificar sus oportunidades y amenazas.

Por consiguiente, en el capítulo 5 se realizará un diagnóstico estratégico en donde se propone la implementación de nuevas estrategias que vayan acorde con las tendencias actuales de este sector con el fin de eficientizar sus procesos de manera sistemática para luego validar con el cliente.

Los últimos capítulos, siendo estos del 6 al 8, se basarán de una matriz del cuadro integral la cual detalla las estrategias por perspectiva junto con sus presupuestos y proyectos que se están llevando a cabo, así como una alineación estratégica y las conclusiones y recomendaciones finales respectivamente.

1. Antecedentes y Referencias

1.1 Antecedentes

1.1.1. Título

Plan de Reorientación Estratégica para la empresa Auto Asesores frente a la pandemia del COVID-19.

1.1.2. Planteamiento del Problema/ Análisis de la situación actual

La situación con el Covid-19 sin duda ha afectado a la mayoría de los sectores en términos económicos, tanto aquí en República Dominicana como a nivel mundial. Y aunque hay algunos que se han visto beneficiados monetariamente con la pandemia, la realidad es que en términos generales su rápida propagación ha impactado las operaciones de una gran cantidad de empresas.

En el caso de Auto Asesores, siendo el mismo una agencia de carros perteneciente al sector automotriz, sus ventas se vieron significativamente disminuidas por distintas razones desde que inició el estado de emergencia en el país. El volumen de las mismas actualmente está muy reducido, producto de una reducción en la clientela debido a la pandemia, ya que el mercado por razones obvias no tiene como prioridad la compra de un vehículo.

Esto generó que las personas postergaran su compra a consecuencia del incremento de la tasa de desempleo e incertidumbre a nivel general. Esto tiene un impacto directamente proporcional al tipo de insumo que el mercado está consumiendo, y lamentablemente los carros, como se mencionó anteriormente, no están en la cima de la lista. Por otro lado, hay un temor por parte de la ciudadanía no solo de salir y exponerse, sino también de invertir en artículos que no sean de primera necesidad.

Sin embargo, con la paulatina apertura de la economía dominicana, en la cual los participantes del mercado se sentían más confiados realizando más actividades, surge otra problemática en la

empresa. Actualmente se están viendo afectados por un desabastecimiento del mercado. A raíz de la disminución de la demanda de vehículos producto de la pandemia, los importadores postergaron la compra de unidades y desplazaron y disminuyeron los pedidos de los carros. En cuanto a los colaboradores, todo el personal está de manera presencial en sus instalaciones y su sueldo sigue siendo el mismo.

1.1.3. Objetivos

1.1.3.1. Objetivo General

Elaborar un plan de reorientación estratégica para la empresa Auto Asesores con el fin de eficientizar sus operaciones y mejorar las ventas, mitigando así el impacto de la pandemia Covid-19.

1.1.3.2. Objetivos Específicos

- Conocer la naturaleza del sector automotriz y el modelo de negocio de esta empresa para poder identificar puntualmente las áreas de mejora, y por ende detallar que pueden hacer para afrontar la situación de la pandemia.
- Realizar un análisis interno y externo de la empresa para conocer los aspectos principales que deben ser trabajados y las acciones que han tomado de cara al Covid-19.
- Efectuar una evaluación comparativa con otras agencias de carros dominicanas.
- Proponer la implementación de nuevas estrategias que vayan acorde con las tendencias actuales de este sector con el fin de eficientizar sus procesos de manera sistemática.

1.2. Revisión de literatura y estudios previos.

1.2.1.1. Naturaleza y alcance del problema en el contexto local

- **Literatura profesional y académica.**

El artículo “Efectos del coronavirus frenara al sector automotriz dominicano” del periodico elDinero, cita que a partir de las medidas enfocadas en el aislamiento social, iniciadas en marzo del 2019 alrededor del mundo debido a la pandemia aquellos sectores no esenciales fueron afectados y este fue el caso en el sector Automotriz. En el cual diversas plantas de fabricación de autos se vieron en la necesidad de cerrar para así evitar la propagación del virus.

En cuánto a República Dominicana, el vicepresidente de Santo Domingo Motors Company, Anibal Rodriguez, compartió que China al ser uno de los pioneros en cuanto fabricación de autos refleja cómo se vería afectada la cadena de abastecimiento en el mercado asiatico el cual sule mucha materia prima.

Así mismo, según Rodriguez “Si eso lo extrapolamos a lo local, yo siento que a nivel de suministro el mercado va todavía a tener un mayor impacto”. ya que esto baja significativamente la importación de vehículos al país. La situación a largo plazo es el retraso de suministro y venta de autos nuevos el cual viene decayendo desde el 2016.

La pandemia Covid-19 y su impacto en la industria automotriz, artículo para el Centro de Estudios e investigaciones laborales. Argentina.

El presente artículo aborda el impacto de la pandemia en el sector automotriz a partir de estudios de estrategias de empresas y fábricas autopartistas.

En el contexto general del sector, este tuvo un gran impulso hace 30 años donde se instalaron nuevas terminales, así como Volkswagen cuya planta se encontraba en Barracas, al sur de la Ciudad de Buenos Aires, construyó una planta robotizada en la localidad de Pacheco, donde ya se encontraba desde los años 60 una filial de Ford.

Ahora, debido a la pandemia el sector tuvo un gran impacto donde se tomaron medidas para el reinicio de actividades y afrontar los desafíos para el resguardo de la salud de los trabajadores del sector. En el artículo se utilizó el método de entrevistas para dar a conocer las opiniones de trabajadores sobre las nuevas medidas de sanidad en la empresa y el contexto de la situación la cual atraviesa el sector. Las empresas automotrices mantuvieron una guardia de personal mínima mientras se llevaban adelante políticas que afectan fundamentalmente el salario a partir de los acuerdos con las organizaciones sindicales.

Para el momento de reapertura se tuvieron que llevar a cabo diversas medidas y protocolos tanto en terminales como en autopartistas. donde uno de los entrevistados comparte su punto de vista de los nuevos procedimientos, “cuando llegamos a la empresa nos piden la autorización de la empresa y después nos toman la temperatura. Si está todo OK podemos entrar con el molinete con la tarjeta. Después adentro hay una alfombra sanitizada y alcohol gel” (Operario autopartista 1).

No obstante esta nueva fase de reapertura tiene unos puntos de inflexión importantes con respecto a los proveedores, como un ejemplo de la fábrica de Yazaki la cual reabre pero se ve obligado a cerrar tan solo dos semanas después de la reapertura por un caso de coronavirus. Este es uno de los impactos más fuertes, ya que la cadena de abastecimiento se ve sumamente afectada.

- **Estudios previos**

- A) Las PYMES del sector industrial automotriz y el T-MEC desde la perspectiva territorial ante un escenario internacional dominado por la pandemia COVID-19. México**

La presente investigación busca analizar el efecto económico del Covid-19 al sector automotriz. El sector ya mostraba signos regresivos desde hace varios años la cual la pandemia precipitaba una de las crisis aún más profundas que en los años treinta en México. Nacionalmente el PIB se vio afectado en el segundo trimestre del 2020 con una caída del 18.9%

Con relación a las PYMES, estas constituyen una parte fundamental de las estructuras productivas de la economía mundial, han sacado a flote la economía de las naciones subdesarrolladas ante

diversas crisis. Sin embargo, actualmente las micro y pequeñas empresas han sido las más afectadas por la situación de la pandemia, tanto en México como en el mundo.

La Asociación de Emprendedores de México (ASEM) al iniciar la pandemia realizó una encuesta arrojando los siguiente resultados: el 77% de las MiPyMes podrían dejar de operar en menos de dos meses y 25% se verían forzadas a despedir personal; 57% de los microempresarios entrevistados expresaron que han tenido dificultades para pagar a sus empleados; 3 de cada 10 tendrán dificultad de pagar sus préstamos y créditos; un 40% estará en problemas para pagar impuestos; el 47% tendrá dificultades de cobranza a clientes, y el 87% de las empresas perderán ventas, clientes y aprobación de nuevos trabajos. (Maraboto, 2020)

En México se fabrica 27.0% del total de vehículos ligeros que entra a Estados Unidos y cerca de 75.0% de los vehículos pesados; así también 37.0% de las autopartes utilizadas por las armadoras estadounidenses se importan de México. En la actualidad no es así, la estrategia económica para la reactivación de las actividades industriales han sido paulatinas y poco eficientes para julio del 2020, las expectativas de crecimiento que se tenían no han sido de gran avance desde el punto de vista global y el retorno a la “normalidad” aún está lejos a pesar de los esfuerzos de parte del sector público y privado.

B) Competitividad y sustentabilidad en la estrategia de manejo de compañías en tiempo de Covid-19. Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

La pandemia del Covid-19 ha tenido efectos dramáticos y ondulantes en las actividades económicas globales. Para aplanar la curva de infección varios países han impuesto restricciones generalizadas para proteger el funcionamiento de los sistemas de salud . A medidas de que se extiende la duración de la pandemia las empresas perciben las oportunidades de tener una presencia en línea para llegar a los consumidores, pues la rivalidad entre témperas establecidas dentro de una industria ya que existe pocas actividades de producción y procesamiento de recursos naturales y pocas grandes empresas tienen altos niveles de valor agregado para trabajar mientras los demás alcanzan niveles muy bajos de productividad.

La crisis económica tiene su origen tanto en la oferta como en la demanda, lo cual las restricciones sociales han generado suspensión de las actividades productivas y este efecto ha sido más fuerte en sectores como turismo y sobre todo el automotriz. Ya que debido al poco flujo monetario no obtienen el mismo nivel de demanda pre pandemia y su oferta se ha visto afectada debido al detenimiento de la cadena de abastecimiento de dichos productos.

En cuanto a la gestión estratégica las empresas están afrontando la emergencia sanitaria a través de la aplicación de protocolos de seguridad y sanidad laboral, en entorno a cambios rápidos y marcada incertidumbre muchas empresas se han visto obligadas a innovar y reevaluar la forma en que operan y cambiar sus modelos de negocio.

En conclusión los efectos de la pandemia han generado que se produzcan cambios acelerados en la utilización de tecnología digitales y supervivencia y desarrollo en su relación con los clientes proveedores y competidores. La adaptación a la nueva situación de pandemia ha provocado cambios estructurales en las empresas.

- **Herramientas y Procesos**

A) Las PYMES del sector industrial automotriz y el T-MEC desde la perspectiva territorial ante un escenario internacional dominado por la pandemia COVID-19. México

Dentro de las herramientas utilizadas en este estudio, se basan en encuestas y entrevistas previamente realizadas, así mismo este es un tipo de investigación causal comparativa para poder sacar las conclusiones de causa y efecto entre el sector automotriz y la pandemia del Covid-19.

Entre las herramientas utilizadas para obtener estos datos cuantitativos fueron la organización de datos de los principales difusores estadísticos y la organización de datos en mapas para poder generar intervalos dentro de series numéricas.

B) Competitividad y sustentabilidad en la estrategia de manejo de compañías en tiempo de Covid-19. Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

La realización de este estudio fue mediante investigaciones de docentes donde se recopiló la mayor cantidad de literatura. También información de libros del área administrativas y sobre todo artículos sobre la competitividad y sostenibilidad de las empresas durante la pandemia. Con esto podemos decir que la investigación tiene carácter cualitativo.

1.2.1.2. Planificación Estratégica

- **Literatura profesional y académica**

Este término ha sido definido por diversos autores a lo largo de la historia. Según Idalberto Chiavenato (1995), la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”.

En cambio, para Menguzzato y Renau esta se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización, de los puntos fuertes y débiles de la misma frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico.

Sin embargo, independientemente de las distintas definiciones, todas tienen aspectos y características que coinciden. Algunas de estas son:

- Es un proceso que va desde el establecimiento de metas organizacionales hasta el desarrollo de planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias.
- Es un proceso de toma de decisiones colectivas.
- Se realizan análisis de la situación interna y externa de la organización.

- Se procura anticipar y decidir el direccionamiento de la organización hacia el futuro.
- Se identifican oportunidades y peligros.
- Es la aplicación de una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.
- Es global y a largo plazo.

La planificación estratégica es sumamente efectiva y útil en la práctica, y su importancia en la dirección empresarial y todos los procesos que conlleva es imprescindible. Mintzberg (1994), establece cuatro finalidades que justifican el valor de la realización de un plan estratégico en las organizaciones:

1. Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades.
2. Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración.
3. Las organizaciones deben planificar para ser “racionales”.
4. Las organizaciones deben planificar para controlar

- **Modelos**

Basándonos en el documento realizado por Tamara Fuentes y Marisabel Luna Cardozo en donde se analizan los modelos de planificación estratégica que a continuación desglosaremos, las mismas establecen que es vital que las empresas lo apliquen para mantenerse en el entorno, y que estos planes de acción deben ser adaptables. Por eso los enfoques van a variar según los objetivos y las características de las organizaciones que la practican.

Primero tenemos el Modelo de Planificación Estratégica de Fred David, el cual se divide en tres etapas:

1. Formulación de la estrategia.
 - a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
 - b. Realización de una auditoría externa e interna.

- c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
- d. Creación, evaluación y selección de las estrategias.

2. Implantación de estrategias.

- a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

3. Evaluación de la estrategia

- a. Medición y evaluación del rendimiento

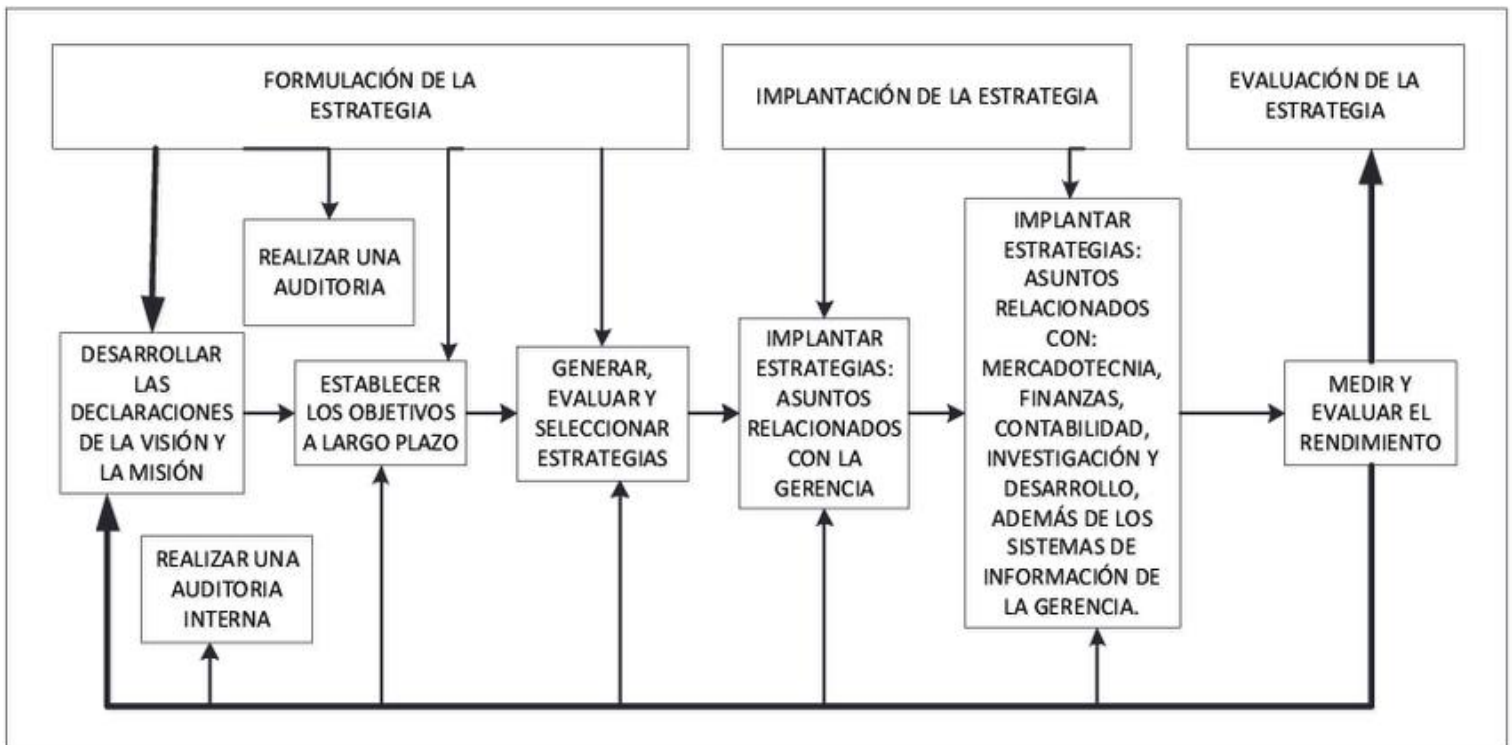


Figura # 1- Fuente: Modelo de Planificación Estratégica de Fred David, 2020

Seguido del Modelo Cuadro de Mando Integral, creado por los investigadores Kaplan y Norton. Dichos autores hacen énfasis en que este sirve de herramienta para construir planes empresariales que permiten transformar la misión y la estrategia en objetivos específicos organizados en

perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Esto con el fin de establecer un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, y entre los resultados esperados. El plan estratégico organizacional siempre debe estar contemplado dentro del proceso de planificación estratégica de la empresa.

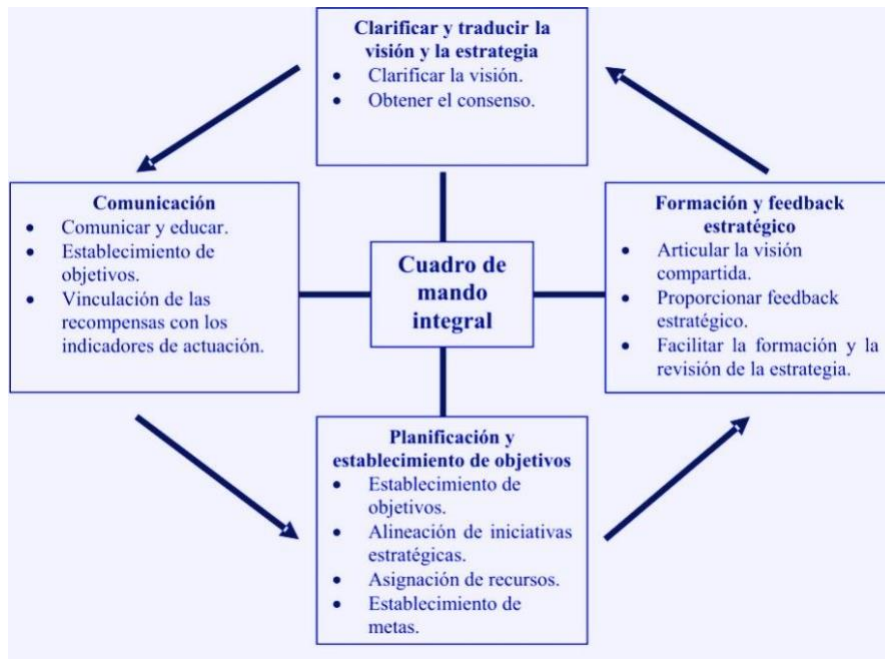


Figura # 2 - Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (1997).

Este modelo vertical se caracteriza por ser de mando y control, en donde el director general determina la dirección mientras que los directivos y empleados de primera línea llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan.

Por último tenemos el Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer. Este es específicamente útil para organizaciones categorizadas por ser pequeñas y medianas. Para aplicar dicho modelo existen nueve fases secuenciales que se deben llevar a cabo:

1. Planeación: Planear el compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continua.
2. Búsqueda de valores: diagnóstico de los valores tanto presentes como futuros de los miembros del equipo.
3. Formulación de la misión: enunciado claro del tipo de negocio donde se encuentra la compañía.
4. Diseño de la estrategia del negocio: establecer los objetivos de negocios
5. Auditoría del desempeño: estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas.
6. Análisis de brechas: comparación de los datos generados durante la auditoría del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Además de diseñar estrategias para cerrar las brechas identificadas.
7. Integración de los planes de acción: reunir las piezas para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos principales.
8. Planeación de contingencias: proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios
9. Implementación: iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos.

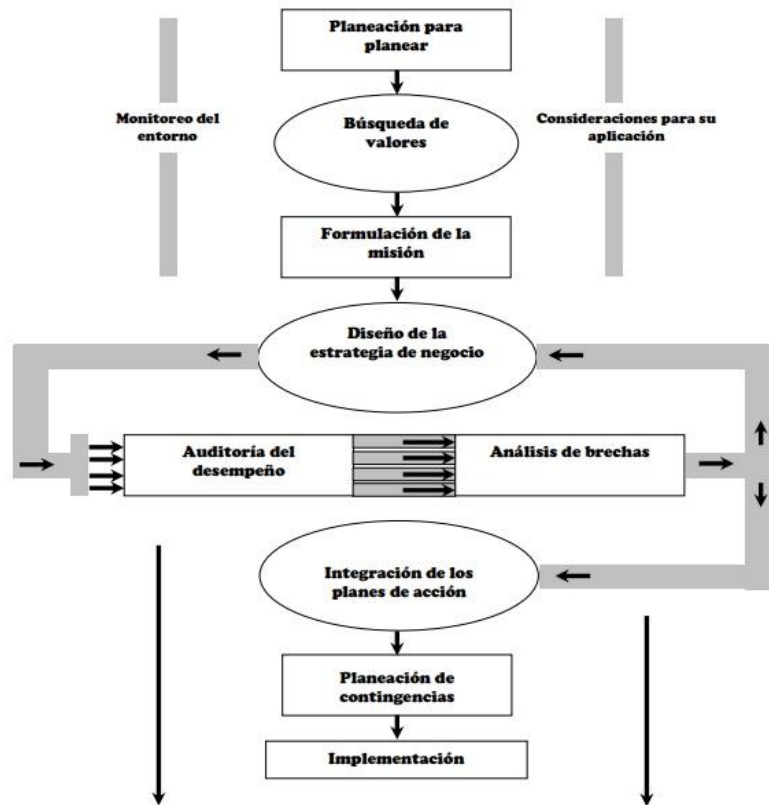


Figura # 3 - Fuente: Gooddstein D, Nolan T. y Pfeiffer J. (2005).

En otra literatura, se observa como Milagros Cano Flores y Daniel Olivera Gómez presentan algunos otros modelos. Como por ejemplo el Modelo de William Newman que proviene de la teoría Clásica de la Administración. Este enfoque pudiera parecer simple, sin embargo tiene la particularidad de centrar la atención en el hecho de que el proceso de planeación, independientemente de su naturaleza, inicia con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado. Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones.

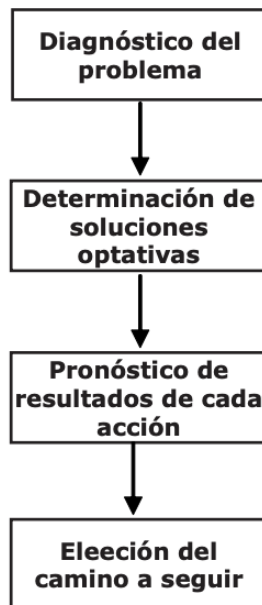


Figura # 4 - Fuente: Álvarez, 2002.

También se encuentra el Modelo de Colón y Rodríguez (Figura #5), el cual es definido por muchos como el más fácil de aplicar, y es adaptable a cualquier tipo de organización. Este modelo inicia con el planteamiento de los objetivos del proyecto estratégico, para luego continuar con el análisis diagnóstico. Luego del análisis se pasa a la ejecución de las acciones y planes propuestos. Por último la retroalimentación va a permitir la evaluación de dichos planes previamente realizados.

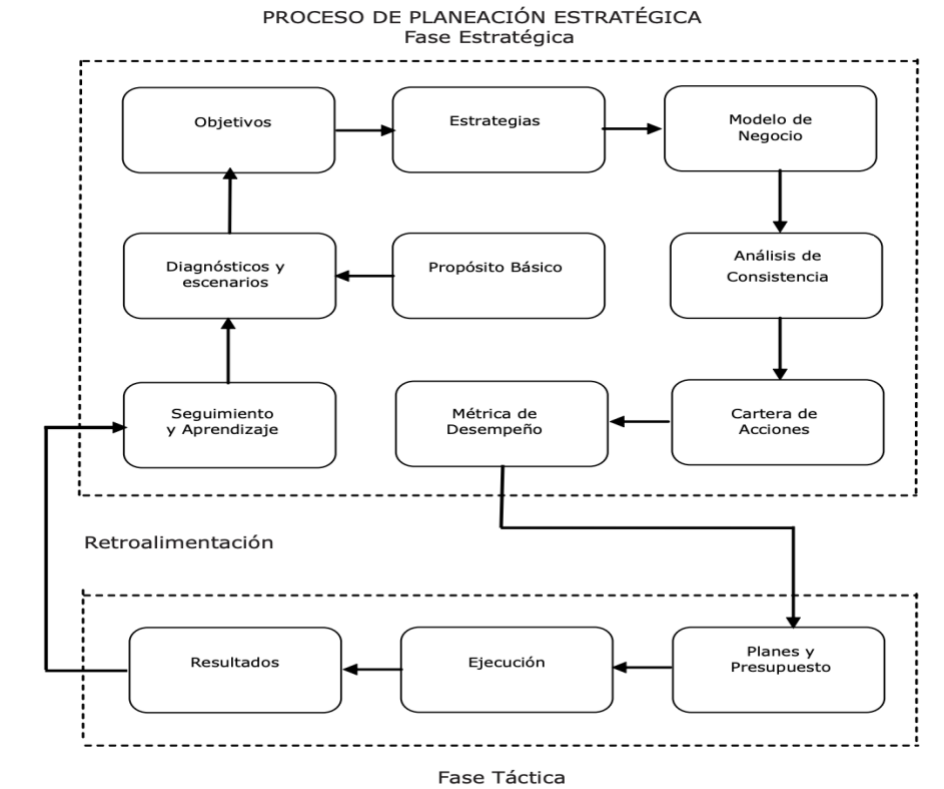


Figura # 5 - Fuente: Colón, Rodríguez

- **Herramientas y Procesos**

Existen herramientas universales a la hora de elaborar un plan estratégico para una empresa. Este proceso que funciona de manera sistemática tiene el fin de desarrollar e implementar planes para lograr objetivos específicos. Para ello las empresas pueden apoyarse de los siguientes instrumentos:

El trípode que comúnmente denominamos como misión, visión y valores, es una herramienta vital que absolutamente toda empresa debe tener bien definido. Este permite concretar todas las

estrategias de negocio, y va a implicar desde las operaciones hasta la motivación de los colaboradores.

Por otro lado están las 5 fuerzas de Porter, este marco de ejecución se basa en la competitividad. A través del mismo se mide el nivel de competencia de la organización con respecto a los demás participantes del mercado. A partir de este análisis se formulan estrategias para la toma de decisiones en una organización. Estas fuerzas son: El poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores entrantes, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, y la rivalidad competitiva entre las empresas existente.

El análisis FODA es una de las herramientas más utilizadas y que se formula desde que la empresa inicia con su plan estratégico. Ayuda a una comprensión integral de la situación actual de la organización y los factores que inciden en ella. Es un acrónimo de las palabras "Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas". Las fortalezas y debilidades se consideran factores internos, y las oportunidades y amenazas son factores externos

Otra herramienta importante es el Modelo PESTEL, y es una sigla que hace referencia al análisis del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Este también sirve para hacer un diagnóstico del entorno y evaluar la organización, con el fin de estar preparados para cualquier oportunidad que surja al igual que prevenir y atacar las amenazas.

Está también el Modelo CANVAS, el cual es muy popular hoy en día. Es utilizada mayormente por emprendedores que buscan crear una idea de negocio innovadora. Sirve para comprender cómo una empresa se diferencia de sus competidores en ciertas áreas en particular: clientes, actividades, proveedores, recursos, medios de comunicación, propuesta de valor, etc.

El Balance Scorecard, también llamado Cuadro de Mando Integral, se basa en crear un equilibrio y alineación entre la misión, visión, valores, perspectivas y objetivos (elementos globales) con los indicadores claves e iniciativas estratégicas (elementos operativos).

Por último tenemos ciertos softwares y aplicaciones que son fuertemente eficaces con respecto a las acciones de control que se deben tomar para la planeación estratégica. Esto implica dar seguimiento a las tareas realizadas por los colaboradores, la generación de información sobre la empresa, diseñar y comprender la plantilla de la organización, entre otros aspectos operacionales esenciales. Apoyarse en herramientas como el software ISOTools Excellence será de gran ayuda no solo para la creación, definición y clasificación de objetivos, planes, tareas y demás; sino que también se podrá ver la relación causa y efecto entre ciertos aspectos al igual que evaluar los indicadores de éxito y el desempeño tanto a nivel particular como general.

1.2.1.3. Design Thinking

- **Literatura profesional y académica**

Design thinking, según el libro “ Design thinking lidera el presente crea un futuro” por Manuel Serrano Ortega y Pilar Blazquez, se traduce como Pensamiento de diseño, es un método de resolver problemas reduciendo riesgos y aumentando las posibilidades de éxito, generando ideas innovadoras para así dar solución a necesidades reales. Este se basa en la observación de la conducta humana respecto al producto para luego poder llegar al desarrollo del mismo.

Tim Brown, profesor de la universidad de Stanford, fue el que inició su aplicación de pensamiento de diseño en el mundo de los negocios. Para Brown, el design thinking “ es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado”.

Entre los diferentes tipos de inteligencia que usa design thinking para la resolución de problemas están:

- **Inteligencia integral:** La cual se basa en el ser humano como ser multidimensional y esas dimensiones deben de ser abordadas de forma integral para poder responder a las exigencias del mundo actual.
- **Inteligencia emocional:** Es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos y habilidades.
- **Inteligencia experimental:** Se centra en la capacidad de aprender a base de ensayar y probar cosas.

Según Kilian Langfeld en su libro design thinking para principiantes, en las últimas décadas se han creado más cosas y han habido más innovaciones debido a la creciente digitalización y globalización. Este enfoque es a lo que se llama “design thinking” donde las innovaciones e ideas no nacen de la nada,, sino que más bien es un trabajo en equipo.

Hoy en día, el design thinking a diferencia del brainstorming abierto, al final del procesos este debe generar una solución al problema y puede ser un problema real o uno que puede que surja en un futuro.

- **Herramientas y procesos**

Según Andy Garcia en su libro, “científicos de la creatividad” los 7 pasos para llevar a cabo la metodología de design thinking son los siguientes:

1. **Mapear:** investigar y evaluar la situación desde el punto de vista del cliente.
2. **Investigar:** observar para comprender todo lo que sucede alrededor del proyecto o sector en el cual buscas innovar.
3. **Definir:** Hay que hacer las preguntas correctas, usar múltiples perspectivas para poder tener claro cuál es el problema, porque si no defines esto bien, no importa qué tantos recursos le dediques a los demás pasos.
4. **Idear:** Dejar que nazcan todas las ideas posibles y construir sobre esas ideas.
5. **Construir:** Tener en cuenta un prototipo permite comprender mejor un problema y llegar con mayor efectividad a una solución.

6. Validar: Validando así tus ideas, no importando si el prototipo es sencillo o como se le suele llamar de “baja resolución”, porque eso es mejor que solo explicarlo con “palabras”.
7. Lanzar: El design thinking busca llevar las cosas a la acción, y para concretarlas necesitas armar un modelo de negocio para la propuesta de innovación que se ha obtenido después de iterar por los diferentes pasos de la innovación.

2. Generalidades Empresa Elegida

2.1. Generalidades

2.1.1. Descripción



Figura #6: Logo Auto Asesores. Fuente: Auto Asesores

Auto Asesores es una agencia de carros localizada en la Av. Independencia en Santo Domingo, República Dominicana. A través de los años lograron fundar tres localizaciones, sin embargo actualmente solo tienen dos. Es una empresa con 20 años de servicio, orientada por la pasión de sus fundadores hacia el sector Automotriz.

Hoy, líderes y ejemplo en el sector, se establecen firmemente por la experiencia y el conocimiento, fortalecidos con alianzas estratégicas y representaciones de las más grandes marcas de vehículos a nivel mundial. Se dedican a la venta de vehículos tanto nuevos como usados y a la venta de piezas de repuestos originales, de igual manera cuentan con un taller de reparaciones autorizado. Comercializan más de 800 unidades de carros al año y reciben más de 3,000 unidades por año para

servicios de mantenimiento y reparaciones. Su valor agregado recae en que tienen una orientación 360° al servicio al cliente especializados en soluciones creativas y concretas. Cuentan con clientes corporativos altamente reconocidos como Grupo Punta Cana, Grupo Mejia Arcalá y United Petroleum. Es una empresa mediana con más de 45 colaboradores.

2.1.2. Historia y evolución

Auto Asesores fue fundado en el año 2002 por cuatro jóvenes emprendedores que decidieron formar una empresa de vehículos con una visión diferente. Inician en ese mismo año con la apertura de salones Showroom con las marcas Nissan, Chevrolet y Suzuki, y ya para el 2007 abren las puertas de su taller de servicio autorizado para las marcas antes mencionadas. Para el 2008 se inauguran salones de exhibición exclusivos de las marcas Chevrolet y Suzuki, en el 2010 lo mismo pero de la marca Hyundai y así sucesivamente. Para el 2015 logran la gran inauguración de un dealer para las marcas Ford, Kia, Mazda y Lincoln. El lanzamiento de su nueva imagen ocurre en el 2017. Dan apertura a nuevas instalaciones para Chevrolet y Toyota, además de un nuevo taller autorizado para brindar un mejor servicio con mucho más espacio. Su crecimiento y evolución ha sido continuo y progresivo a través de los años.

Su camino es seguir siendo el referente de garantía y seguridad, con honestidad y transparencia, elevando las marcas que representan, con mejoría constante y garantizando inversiones exitosas para sus clientes. En Auto Asesores creen fielmente en la entrega de un servicio de calidad y un sello de garantía inigualable. Están conformados por un equipo de profesionales expertos, apasionados y orientados al servicio.

Su marca es caracterizada y definida como sincera y competente, y el eslogan de la misma es “Tu agente de confianza”. Actualmente consta de los socios Juan Tomás Diaz, Zoilo Hernández, Carlos Álvarez y Marión Castillo. La empresa tiene un gran posicionamiento en el mercado, además de que cuenta con una cartera de clientes fieles que los han acompañado y apoyado desde el inicio, inclusive en estos tiempos de pandemia .

2.1.3. Principales productos

Los productos de Auto Asesores son ciertas marcas de vehiculos nuevos y usados. Además de que cuentan con ciertos servicios especializados.

- Vehículos Nuevos:
 - Chevrolet
 - Toyota
 - Kia
 - Mazda
 - Ford
 - Isuzu
 - Peugeot
 - Jeep
 - Honda
 - Suzuki

- División de Vehículos de Alta Gama
 - Audi
 - Lexus
 - Infiniti
 - Volvo
 - Mercedes Benz
 - BMW

- División de Vehículos Usados
 - Venden cualquier marca sin distinción.

- Servicios:
 - Servicio Post-venta certificado para la marca Chevrolet: Reconocidos y Certificados por Santo Domingo Motors como el Primer Taller 3S Autorizado para la marca esta marca.
 - Mantenimiento preventivo
 - Mecánica en general
 - Venta de repuestos originales
 - Garantía del fabricante
 - Diagnósticos con equipos y herramientas computarizadas
 - Desabolladura y pintura

2.1.4 Naturaleza de los clientes

Los clientes de Auto Asesores son por lo general personas que necesitan asesoría a la hora de comprar un vehículo. Las edades de los mismos varían en un rango de 30-65 años siendo mayormente hombres, aunque el porcentaje de mujeres ha ido creciendo paulatinamente a través de los años. Su perfil socioeconómico es medio-alto y están en la etapa de madurez de su vida o iniciándola. Estos buscan confort, rapidez, conveniencia, seguridad y lealtad. La gran mayoría reside en Santo Domingo, República Dominicana, especialmente en la zona metropolitana.

Estos se caracterizan por ser fieles, y esto se evidencia en la gran retención de clientes que tienen y que han logrado desde que inauguraron su primer dealer.

2.2. Marco Organizacional

2.2.1. Estructura Organizacional

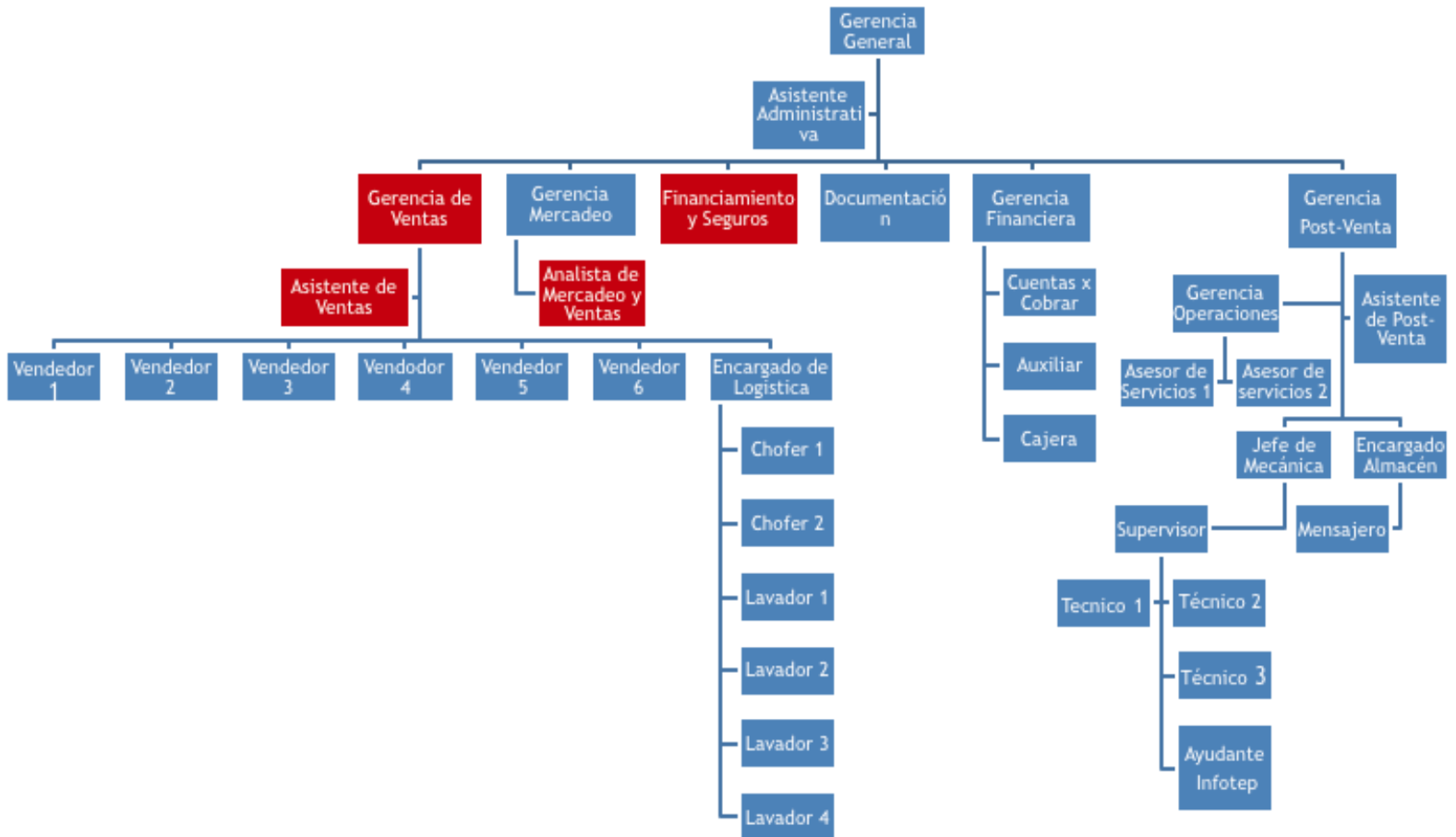


Figura #7: Estructura Organizacional de Auto Asesores. Fuente: Auto Asesores

2.2.2 Definición de puestos

- **Gerente Financiero y Administrativo**

Departamento: Financiero y administrativo

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Accionistas

Objetivo del puesto: Planificar, supervisar y controlar las políticas financieras y los distintos procesos de la compañía, agregando valor e impacto positivamente en la eficiencia y eficacia de los controles operativos, financieros, administrativos y contables, garantizando el cumplimiento de las políticas internas, las leyes y las normativas que son aplicables.

Deberes y responsabilidades:

-Elaborar, analizar y presentar oportunamente a la gerencia general y al consejo de accionistas de los estados financieros en las fechas y plazos definidos, presentando las recomendaciones financieras pertinentes.

-Establecer un sistema de información gerencial y de reportes confiables que permitan la oportuna toma de decisiones.

-Coordinar con los auditores y/o consultores externos el alcance de los trabajos de la auditoría anual a los estados financieros de la compañía para su oportuna presentación a la gerencia general y cumplimiento de los plazos con terceros.

- **Asistente Administrativo**

Reporta a: Gerente General y al Gerente de Ventas

Objetivo del puesto: Garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y financieros del negocio, manteniendo una operación continua y segura, a través de un enfoque de calidad en los servicios, trabajo en equipo y de satisfacción al cliente.

Deberes y responsabilidades:

-Entregar la documentación contable al Contador cada mes (una vez cerrados los movimientos correspondiente).

-Coordinar la mensajería interna y externa de la empresa.

-Coordinar las reuniones de los diferentes comités y gerencias de la empresa.

-Atender las visitas dirigidas a la Gerencia General u otras gerencias de la empresa.

-Administrar los archivos de la Gerencia General y asistir a las otras gerencias cuando sea requerido.

- **Encargado de Tesorería**

Departamento: Financiero y administrativo

Reporta a: Gerente Financiero y Administrativo

Supervisa a: Cajeros

Objetivo del puesto: Velar y aplicar las políticas, normas, sistemas y procedimientos de control necesarios para salvaguardar los recursos financieros de la entidad, promoviendo la eficiencia y eficacia del control de gestión, y atendiendo con oportunidad y competencia las solicitudes de pago gestión de financiamiento, compra de divisas y demás compromisos contraídos por la entidad con proveedores, clientes e instituciones bancarias.

Deberes y responsabilidades:

-Llevar control diario del manejo del efectivo acorde a las operaciones de caja y cobros y sus respectivos movimientos en las cuentas bancarias asegurando el oportuno y adecuado registro contable de dichos balances.

-Preparar diariamente el reporte de disponibilidad bancaria obteniendo la aprobación de la gerencia financiera y administrativa.

-Elaborar las conciliaciones bancarias y mantener actualizados los balances presentando al contador general cualquier discrepancia que se evidencie para fines de corrección.

-Preparar diariamente los reportes de disponibilidad bancarias para fines de presentación y aprobación de la gerencia financiera y administrativa.

- **Encargada de Cobros**

Departamento: Financiero y administrativo

Reporta a: Gerente Financiero y Administrativo

Supervisa a: Auxiliar

Objetivo del puesto: Gestionar la recuperación de la cartera de las cuentas por cobrar de los clientes, garantizando una eficiente y eficaz captación de los valores adeudados dando cumplimiento a los acuerdos establecidos con el cliente.

Deberes y responsabilidades:

-Gestionar el cobro de los valores adeudados conforme a los plazos establecidos.

-Solicitar diariamente al área de tesorería el movimiento de las cuentas corrientes vía internet banking para comprobar los depósitos aplicados para los clientes.

-Depurar solicitudes de crédito de clientes según requerimiento del área de ventas.

- **Contador General**

Departamento: Financiero y administrativo

Reporta a: Gerente Financiero y Administrativo

Supervisa a: Acorde a organigrama definido

Objetivo del puesto: Garantizar el registro, la revisión y el análisis de las operaciones y transacciones contables de la compañía emitiendo reportes e informes financieros confiables en los plazos y fechas establecidas acorde a las políticas internas, los principios contables y las regulaciones vigentes.

Deberes y responsabilidad:

-Emitir y analizar los estados financieros mensuales identificando las causas de las principales variaciones y obteniendo la aprobación de la gerencia financiera y administrativa.

-Mantener actualizadas mensualmente las conciliaciones de las cuentas corrientes bancarias.

- **Cajera**

Departamento: Financiero y administrativos

Reporta a: Encargada de tesorería

Supervisa a: -

Objetivo del puesto: Recibir, verificar, controlar y custodiar el efectivo recibido de los clientes, asegurando la eficiencia y efectividad de las operaciones y el cumplimiento de las políticas y los procedimientos establecidos.

Deberes y responsabilidades:

- Recibir a los clientes del Dealer y el Taller para fines de realizar las cobranzas por el servicio vendido.
- Registrar la operación en el sistema operativo entregando el recibo original firmado y sellado al cliente.
- Asegurar el control y uso secuencial de los recibos de ingreso para cada empresa.
- Custodiar el fondo para cambiar el significado manteniendo el uso adecuado de este.

- **Encargada de Documentación**

Departamento:Financiero y administrativo

Reporte a: Gerente Financiero y Administrativo

Supervisa a: -

Objetivo del puesto: Velar y resguardar los expedientes de venta de vehículos, garantizando que la documentación relacionada a estos como placas, matrículas llaves, pólizas de seguros, y demás accesorios se reciban para documentar la operación de la venta del vehículo y completen hasta el cierre del proceso.

Deberes y responsabilidad:

- Recibir de la encargada de cobros el expediente original con las transacciones de ventas para fines de custodia y archivos.
- Llevar control de las matrículas pendientes según fecha de vencimiento con los expedientes recibidos para llevar registro según vencimiento de entrega, Banco-clientes-leales.
- Servir de intermediario de trámites con la DGII.

-Ser intermediario de trámites de documentación entre los proveedores (concesionarios de vehículos) y los clientes.

- **Financiamiento y Seguros.**

Objetivo del puesto: Se encarga de estructurar acuerdos de automóviles para clientes con préstamos, de acorde con las pautas del prestamista y las políticas de concesionarios de automóviles. El resultado es un financiamiento rápido y alto nivel de satisfacción del clientes.

Deberes y responsabilidades:

-Verifica la exactitud de toda la información material en la solicitud de crédito y la envía al prestamista.

-Realiza entrevista de crédito, prepara solicitud de crédito.

-Mantiene una guía de prestamistas de los programas que se utilizan actualmente y obtiene un conocimiento práctico de ellos.

-Ofrecer al cliente una tasa de financiación competitiva para que la financiación sea hecho a través del concesionario.

-Ofrecer un servicio excepcional a los clientes mientras explica la información de garantía extendida y productos de posventa que complementan su inversión automotriz.

- **Gerente de Mercadeo**

Reporta a: Gerente General

Objetivo del puesto: Investigar, determinar, examinar y evaluar la demanda de un producto, marca o servicio, a los fines de desarrollar campañas y estrategias de publicidad atendiendo a las particularidades del público objetivo.

Deberes y responsabilidades:

-Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de mercadeo (plan de mercado), relaciones públicas y servicio al cliente, para la empresa y cada una de las marcas.

- Representar a la empresa ante las áreas de mercadeo, publicidad y servicio al cliente de las instituciones financieras clientes.

- Identificar nuevas oportunidades de negocio.

-Establecer y analizar indicadores de gestión de su área y formular estrategias acordes con las mejores prácticas de la industria

-Identificar nuevas oportunidades de negocio.

- **Gerente de Ventas**

Reporta a: Gerente General

Objetivo del puesto: Coordinar al personal subordinado para la correcta dirección y toma de decisiones en función de su buena operatividad y rentabilidad (ventas).

Deberes y responsabilidades:

-Recibir analizar los reportes de actividades y resultados del asesor mecánico y delegado de mantenimiento y técnicos de cada una de las áreas para lograr el cumplimiento de los objetivos generales.

-Asignar actividades extraordinarias a las áreas cuando lo considere necesario.

-Definir conjuntamente con el personal las metas de desarrollo personal para su evaluación mensual.

- Efectuar el resumen mensual de la evaluación del personal y darles a conocer los resultados entregando los incentivos que corresponden.

- **Asesor de ventas.**

Reporta a: Gerencia General.

Deberes y responsabilidades:

- Satisfacer a los clientes mediante la venta de las unidades.

-Gestionar financiamientos, seguros y asesorar en sentido general en cuanto a su compra de modo que la gestión garantice la próxima compra e incluso que refieran a otros posibles compradores.

-Dar un entrenamiento en la entrega de las unidades para el uso correcto y que el cliente aproveche todas las funciones del vehículo.

-Dar seguimiento, orientarlo en cuanto a los mantenimientos del vehículo.

-Estar siempre disponible para cualquier necesidad postventa que el cliente tenga.

- **Gerente de Servicio**

Objetivos del puesto: Planear, dirigir y supervisar el área de Servicio asegurando el cumplimiento de los procesos que permitan lograr los objetivos del área, la satisfacción y retención de cliente con la finalidad de contribuir a la rentabilidad del Distribuidor.

Deberes y responsabilidades:

-Administrar los recursos materiales del área de servicio.

-Desarrollar un plan de negocio para asegurar el cumplimiento de los objetivos

de servicio.

-Supervisar el seguimiento a los procesos del área de servicio.

-Prospectar clientes.

- Asegurar el cumplimiento de los indicadores de desempeño del área de servicio.

- **Encargado de Logística**

Objetivo del puesto: Controlar y Gestionar la Logística y Distribución de las unidades de motor tanto nuevas como usadas.

Deberes y responsabilidades:

-Control y ejecución de la agenda de traslados de unidades desde los Concesiones al Dealers, bajo los estándares requeridos por la empresa.

- Manejo y control de la agenda de lavado y preparación de las unidades, tanto para la entrega como de la exhibición. Velar por la entrega oportuna de las unidades vendidas.

-Inspección y control de las unidades físicas y mecánicas del inventario, como materiales de limpieza para las mismas.

-Manejo del personal de transportación, Lavadores y Choferes, horario, horas extras, solicitud de uniformes y vacaciones.

-Monitoreo condiciones y combustible de la planta eléctrica de la Sucursal de Multimarcas.

-Control de la exhibición siempre limpia, atractiva y variada de los modelos de los salones de ventas.

Vehículos Incautados del Banco BHD LEÓN

-Recepción, inspección y control de unidades incautadas.

-Manejo de agenda de visitas diarias de los clientes del Banco y soporte al personal de atención al cliente.

-Control del estado y limpieza del inventario, así como control del mantenimiento del área de almacenamiento de las unidades incautadas.

-Control de la agenda de entrega de las unidades incautadas vendidas por el BHD León y monitoreo de la preparación, encendido y lavado de las mismas.

- **Jefe de Taller**

Objetivos del puesto: Administrar los recursos que le permitan alcanzar la máxima productividad del equipo con alto nivel de calidad y realizar diagnósticos, reparaciones y operaciones de mantenimiento de póliza asegurando la calidad de los trabajos realizados por su equipo de trabajo.

Deberes y responsabilidades:

-Asignar los trabajos de las órdenes entregadas por el asesor a su equipo de trabajo incluyendo a él mismo. De acuerdo a sus habilidades, conocimientos y conveniencia del equipo, buscando siempre la mayor cantidad de trabajos realizados en el día.

- Asesorar a técnicos en reparaciones complicadas.

- Escalonamiento de casos de acuerdo a los procedimientos de GMM.

- Identificar requerimientos de capacitación del equipo y comunicarlos al Gerente de Servicio.

- Reportar el estatus diario de las reparaciones a Control.

- Supervisar disciplina e incidencias de su equipo de trabajo.

- Detectar fallas en vehículos eficaz y eficientemente.

- **Técnico.**

Objetivos del puesto: Realizar trabajos de reparación de los vehículos que ingresan al taller de acuerdo a los procesos establecidos, ejecutándolos en tiempo y forma y con un alto nivel de calidad. Realizar el diagnóstico de las unidades apoyándose en las estrategias de diagnóstico y en los procesos para la ejecución de la operación. Se requiere que cuente con 7 certificaciones.

Deberes y responsabilidades:

-Detectar fallas en vehículos eficaz y eficientemente.

-Realizar reparaciones de vehículos de acuerdo a los manuales, con la herramienta adecuada, de calidad y en los tiempos establecidos.

-Aplicar en todos los casos las herramientas de apoyo para los diagnósticos correctos

(Estrategia Básica de Diagnostico, cartas, manuales de reparación, etc.).

-Solicitar refacciones correspondientes a las reparaciones de manera adecuada y aplicando el proceso.

2.2.3 Políticas y Procedimientos

Actualmente Auto Asesores no cuenta con un manual de políticas y procedimientos formalmente establecido. Más bien hay aspectos implícitos o que desde el inicio se han definido de manera orgánica, sin embargo no están plasmados ni formulados de manera concreta. Esto será parte de la propuesta estratégica más adelante en el capítulo 5, en donde se propondrá y desarrollarán dichas pautas y procesos.

2.3 Marco Legal

2.3.1 Aspectos Legales

Auto Asesores está regulado por la DGII y cumple todos los requerimientos de este órgano. Esto incluye el pago de impuestos de manera oportuna. Los colaboradores de la empresa están registrados en la Tesorería de la Seguridad Social (TSS), y a los mismos se le realizan los aportes correspondientes. Pagan Impuesto Sobre la Renta y también registran con el número de comprobante fiscal las compras y ventas relacionadas con las operaciones de la empresa.

La información a continuación respecto a los aspectos legales es perteneciente al Certificado de Registro Mercantil cuya última actualización fue en el 2016, sin embargo tiene una vigencia hasta el 2021. Por lo que cualquier variación de estos cuadros al documento expuesto en los anexos es por esa razón.

Nacionalidad	República Dominicana
Capital Social	6,255,000.00
Tipo de Personalidad Jurídica	Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L)
Registro Nacional de Contribuyente	1-01-88529-7
Registro Mercantil	14103SD
Ley por la que se rige	Ley 479-08. <i>Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada.</i>
Duración de la sociedad	Indefinida
Domicilio de la empresa	calle Av. Independencia esq. Jose Maria Heredia, Gazcue. Santo Domingo
Socios actuales	Juan Tomás Diaz Infante, Carlos Álvarez, Zoilo Rafael Hernández Salomon y Marión America Castillo Lugo
Gerentes Actuales	Juan Tomás Diaz Infante, Carlos Álvarez, Zoilo Rafael Hernández Salomon y Marión America Castillo Lugo

Personas autorizadas a firmar en nombre de la empresa	Juan Tomás Díaz Infante, Carlos Álvarez, Zoilo Rafael Hernández Salomón y Marión America Castillo Lugo
--	--

Cuadro 1: Aspectos Legales Auto Asesores. Fuente: Elaboración propia

Distribución Societaria

Socio	Cuotas sociales
Juan Tomás Díaz Infante	24,900 (40%)
Zoilo Rafael Hernández Salomón	12,450 (20%)
Marion America Castillo Lugo	12,450 (20%)
Carlos Álvarez	12,450 (20%)
TOTAL	62,250

Cuadro 2: Distribución societaria. Fuente: Elaboración propia.

2.3.2 Registro de nombre y actividad

Denominación Social	Auto Asesores
Actividad de la Sociedad	Impostracion, Servicio, Comercio, Importación
Objeto Social	*Importación, la compra, venta, la distribución y comercialización de vehículos nuevos y usados, *Ofrecer servicios de reparaciones *Desabolladura y pintura de vehículos en sentido general
Página web	No reportada
Principales productos y servicios	Vehículos de motor y representación de empresas

Cuadro 3: Información del registro de nombre y actividad. Fuente: Elaboración propia

2.3.3 Constitución

La empresa Auto Asesores, registrada como Auto Asesores, S.R.L fue constituida con su asamblea constitutiva el 13 de mayo del 2002. (13/05/2002). Con un capital social suscrito de RD\$100,000 pesos por los socios fundadores Juan Tomás Diaz Infante, Carlos Álvarez, Zoilo Rafael Hernández Salomon y Marión America Castillo Lugo.

2.3.4 Reglamentos

Al igual que en el caso de las políticas y procedimientos, la empresa no cuenta con reglamentos. Por lo que los mismos serán propuestos y desarrollados como parte del plan de reorientación estratégica más adelante en el capítulo 5 de este proyecto.

2.4 Marco Estratégico

2.4.1 Grupos de interés

2.4.1 Internos.

En Auto Asesores los grupos de interés internos son los socios de la empresa. Cuentan con 4 socios de los cuales cada uno consta con un porcentaje de cuotas sociales distinto: Juan Tomas Diaz con 40%, y Zoilo Hernandez , Carlo Álvarez , Marión Castillo con un 20% cada uno respectivamente.

En esa misma línea, actualmente la empresa está conformada por 44 colaboradores que se dedican a brindar sus servicios a la empresa para así llegar a los objetivos determinados.

2.4.1 Externos

Con respecto a los grupos de interés externos de Auto Asesores, se encuentran los clientes, suplidores, entidades financieras y aseguradoras.

Cuentan con una amplia cartera de clientes, en donde la mayoría son fieles a la empresa desde sus inicios. Un 58% tiene más de 3 años comprando carros en Auto Asesores, lo que indica una buena retención de clientes. El otro número significativo es que aproximadamente el 25% de sus clientes están comprando por primera vez, representando así una entrada de nuevos consumidores.

Dentro de las entidades financieras las principales son Popular, BHD León y Motor Crédito. En adición, algunos de los suplidores principales para Auto Asesores son: Santo Domingo Motors, Delta Comercial, Viamar, Bonanza Dominicana, Magna Motors, Agencia Bella, Avelino Abreu SAS, Tecnica CxA, Euromotors, Autofama, Peravia Motors, Reid & Co y VV Autos.

La principal aseguradora es La Colonia, institución que brinda servicios de seguro. Al igual que todas las otras empresas dominicanas, tienen como grupo de interés externo las entidades gubernamentales correspondientes, como la Dirección General de Impuesto Internos, la Tesorería de la Seguridad Social, entre otros.

Con respecto a la competencia, hay muchas otras agencias en el país que se dedican a lo mismo. Auto Haus, CID Autos, Comercial Karros, son solo algunas de ellas.

2.4.2 Visión

Ser el principal asesor de nuestros clientes a la hora de elegir un vehículo, garantizando que su inversión sea la más conveniente en términos de rentabilidad y estilo de vida.

2.4.3.Misión

Dar a sus clientes soluciones de movilidad y transporte promoviendo una experiencia de compra rápida, satisfactoria y confiable, adecuadas a sus necesidades.

2.4.4 Valores (definidos)

-Orientación al cliente: Nuestro enfoque se basa en generar un valor superior para nuestros clientes, su satisfacción y su fidelización.

-Confianza: Nos preocupamos por mantener un alto nivel de calidad y transparencia en nuestros productos y servicios. Confiamos en nuestros colaboradores y en su compromiso con la organización de modo que se exprese a través del contacto con el cliente.

-Diligencia: Nos caracterizamos por nuestra proactividad, solucionando las inquietudes de los clientes con cuidado y esmero.

-Trabajo en Equipo: Trabajar con liderazgo y compromiso compartido para multiplicar nuestra productividad es uno de nuestros pilares, además de que crea valor al efectuar tareas dentro de la organización que se complementan entre sí y contribuye al desarrollo de todos nuestros colaboradores.

2.4.5 Cultura Organizacional.

La cultura organizacional de Auto Asesores está centrada en los resultados por lo cual dentro de sus objetivos se encuentran ser más eficaces y optimistas durante la utilización de recursos en el desarrollo de sus procesos.

Así mismo, Auto Asesores apuesta a la reducción de costos para así minimizar en la manera de lo posible los recursos materiales y humanos.

2.4.6 Principales estrategias implementadas.

A lo largo de los años Auto Asesores ha logrado posicionarse dentro del sector automotriz como una empresa líder y fortaleciente. Dentro de las estrategias para lograrlo se encuentran las distintas alianzas con marcas altamente reconocidas a nivel mundial. En adición, Auto Asesores se destaca por la distinguida entrega de un servicio de alta calidad y un sello de garantía.

Empezaron sus instalaciones brindando marcas como Nissan, Chevrolet y Suzuki. Hoy en día cuentan con un servicio Post-venta que es certificado por la marca Chevrolet y es el primer taller 3S autorizado para dicha marca.

En el 2020, tras la pandemia del Covid-19 debido a la falta de demanda en el mercado y la situación económica del país, Auto Asesores se encontró con la necesidad de reducir sus costos, para ello

decidieron cerrar una de las tres sucursales la cual maneja marcas como Mazda, Ford y Kia. Así mismo, formaron parte del programa FASE implementado por el gobierno para así poder subsidiar a sus empleados.

2.4.7 Modelo de gestión estratégico.

Auto Asesores no cuenta con un modelo de gestión estratégico preciso, es por eso que en el capítulo 6 “Diagnóstico Estratégico” se le propondrá y desarrollará dicho modelo.

3. Análisis interno

3.1. Análisis de la Cadena de Valor / Análisis Factores Internos

3.1.1. Logística Interna

La logística interna de Auto Asesores se basa en la adquisición de vehículos nuevos mediante concesionarios, además de servir como mediadores para la venta de vehículos usados.

Para la compra de vehículos nuevos a concesionarios, el primer paso consta de confirmar la disponibilidad de los mismos para luego proceder a formular una orden de compra (véase el ejemplo en la imagen #8). De igual manera, para el área de taller se hace la misma orden de compra para las piezas, suministradas por Santo Domingo Motors como proveedor principal.

Luego de que el concesionario apruebe esa orden de compra, Auto Asesores debe de pagar un inicial, usualmente de un 30% de la orden de compra, mientras que el resto se paga en 3 pagos. A partir de ahí, después de que los vehículos lleguen al país, el control de calidad es llevado a cabo por la casa importadora. De ese modo, el departamento de logística de Auto Asesores se encarga de remitir a los choferes a recoger los vehículos en los concesionarios, y dichos choferes tienen el

deber de inspeccionar los vehículos utilizando un formulario que les suministra el proveedor con todas las especificaciones de los vehículos.

Una vez los vehículos llegan a Auto Asesores, se lleva ese formulario al área administrativa para que la asistente del gerente general lo lleve a Contabilidad, y es dicho departamento el encargado de registrar los carros en el inventario vía el software MyDealer Pro. Además de que toda la información de la placa y segunda llave de los autos pasa al área de Documentación para que enseguida sea llevado nuevamente al área de contabilidad donde se registran por igual en el software.

AUTO ASESORES
Dirección: Av. Independencia esq. José María Heredia
Teléfono: 809-682-5257 Ext 121 / 221
RNC: 1-01-88529-7

ID: 8466
FECHA DE EMISIÓN: 14/01/2021

DOCUMENTO DE ORDEN DE COMPRA

DATOS

PROVEEDOR: SANTO DOMINGO MOTORS
DIRECCIÓN: AUTOPISTA DUARTE KM 6 1/2

CONCEPTO:
COMPRA CHEVROLET TAHOE RST, AÑO 2021, COLOR NEGRO / INT.NEGRO CON ROJO, CHASIS 1GNSKBKDBMR201123

DESCRIPCIÓN	PRECIO NETO*
CHEVROLET TAHOE RST AÑO 2021 COLOR NEGRO INT.NEGRO/ ROJO CHASIS 1GNSKBKDBMR201123	63,581.82
FORMA DE PAGO 20% INICIAL 3 CUOTAS MENSUALES Y CONSECUTIVAS 30/60/90 DIAS	
TOTAL (USD):	63,581.82

*Incluye ITBIS
Elaborado por: maryb

OBSERVACIONES PARA EL PROVEEDOR:

AUTORIZACIONES:

Firma Gerencia / Nombre _____ Fecha _____

SELLO DE LA EMPRESA   **AUTO ASESORES, S.R.L.**
RNC No. 1-01-88529-7

NO ES VÁLIDO SI NO LLEVA FIRMA Y SELLO DE LA EMPRESA

- 1- Facturar a nombre de: **Auto Asesores, SRL** || RNC-1-01-88529-7
- 2- Anexar esta Orden de Compra debidamente a su Factura.

Powered by MyDealer™

Figura #8: Documento de orden de compra Fuente: Auto Asesores

En cuanto a los Vehículos usados, el cliente trae su vehículo a Auto Asesores donde se emite una orden de recepción (Véase en imagen #9) en la cual se identifican todas las características del vehículo en consecuencia, documentación pasa a cotizar el vehículo donde se comparte al cliente para coordinar un aproximado de precio de venta. Cabe enfatizar que el propietario tiene la última palabra en cuanto al precio de venta.

CONSTANCIA DE RECEPCION Y MANDATO DE VENTA DE VEHICULO USADO COMO CONSIGNACION PARA VENTA

DATOS DEL PROPIETARIO

Nombre: _____

Cédula/Pasaporte/
RNC: _____, Telefonos: _____

Dirección: _____

DATOS DEL VEHICULO

Tipo: _____ Marca: _____ Modelo: _____ Año: _____

Color: _____ Placa: _____ Motor: _____

Chasis: _____ Registro: _____ Kilometraje: _____

ESTADO DEL VEHICULO

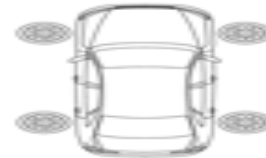
DAÑOS EN LA CARROCERIA

Especjo Retrovisor Interno
Especjo Retrovisor Derecho
Especjo Retrovisor Izquierdo
Cristales
Luces delanteras y traseras
Luces direccionales delantera
Luces direccionales trasera
Tapón radiador

Tapón deposito gasolina
Gomas
Radio
Gato y varilla
Llave de llaves
Goma de repuesto

Alfombra
Encendedor

Manual de usuario
Duplicado de llave



COMBUSTIBLE

OBSERVACIONES GENERALES

DOCUMENTACION

Original matricula Endosada certificación Plan Piloto certificación DGII

Fotocopia de la Cédula, RNC o pasaporte del propietario

VALOR DE TASACION DEL VEHICULO: RDS _____

La presente constancia de recepción de vehículo queda sujeta a los términos y condiciones que figuran en este documento, los cuales el propietario reconoce haber examinado y aceptado sin reservas.

Fecha de entrega: _____ Hora: _____

RECEPTOR
(Nombre, Firma y Cédula)
y Cédula)

PROPIETARIO
(Nombre, Firma)

TERMINOS Y CONDICIONES

- 1.- El Propietario autoriza a AUTO ASESORES, SRL., para que ésta a su opción, transfiera el vehículo descrito a su nombre, o directamente a favor de cualquier tercero al cual AUTO ASESORES, SRL., puede traspasar sus derechos sobre el vehículo. En este último caso, AUTO ASESORES, SRL., podrá recibir el precio de compraventa del vehículo pagado por el tercero y abonar el valor recibido de pago y descuento, quedando autorizado a AUTO ASESORES, SRL., a descontar y retener del precio recibido del tercero, cualesquiera valores que pudiere adeudar el propietario a dicha compañía por cualquier concepto.
- 2.- A partir de su recepción, AUTO ASESORES, SRL., podrá realizar todas las diligencias relacionadas con la depuración del vehículo ante las autoridades policiales, así como cualquier otra que fuere necesaria para proceder a su venta.
- 3.- El propietario declara que el vehículo descrito se encuentra libre de toda carga o gravamen y que sobre el mismo no existe ningún derecho litigioso.
- 4.- El propietario asume toda la responsabilidad tanto frente al comprador ulterior del vehículo como frente a AUTO ASESORES, SRL., en caso de que no fuera posible obtener la transferencia de la matrícula a nombre de este último, por cualquier causa que fuere y que no sea imputable a AUTO ASESORES, SRL.. Asimismo, el propietario libera de toda responsabilidad a AUTO ASESORES, SRL., en caso de que el vehículo fuere incautado en manos de esta como consecuencia de algún procedimiento de ejecución y otras causas.
- 5.- El propietario reconoce que a partir del momento en que entrega el vehículo a AUTO ASESORES, SRL., no podrá enajenar, gravar o traspasar el mismo.

Figura #9. Formulario de recepción de vehículos usado para venta Fuente: Auto Asesores

3.1.2. Producción/Operaciones

Debido al modelo de negocio al que pertenece Auto Asesores, este no se dedica a la producción de sus bienes, sino más bien que las operaciones están enfocadas en la venta de vehículos y reparaciones de los mismos. Es decir, ofrecen un servicio.

Cabe destacar que el taller maneja únicamente las marcas como Suzuki , Chevrolet y Nissan las cuales están asociadas con Santo Domingo Motors. El taller consta de un costo aparte del de adquisición del vehículo, sin embargo la mano de obra es descontada como cortesía de la casa.

Auto Asesores en la red de distribución mantiene un rol de comprador a las empresas importadoras como se ha mencionado anteriormente. Dichos vehículos se ordenan con 3 meses de anticipación, la cantidad de vehículos y modelos varía de acuerdo al flujo de ventas y demanda. Auto Asesores gira su demanda a carros y SUV de uso personal con un rango de precio entre los USD\$25,000-USD\$60,000 de las marcas Chevrolet, Toyota y Kia principalmente.

Actualmente la organización consta de 2 sucursales donde la capacidad instalada es de 200 vehículos aproximadamente.

3.1.3. Logística Externa

Cuando se habla de logística externa, se está haciendo referencia a los procesos que tienen lugar después de que el producto esté listo para ser enviado al cliente final. En el caso de Auto Asesores, el proceso de compra de un carro nuevo tiene varios procesos.

En primer lugar, el cliente llega a la sucursal donde será atendido por un vendedor, éste le mostrará el modelo que el cliente desee con una muestra de manejo y las características y detalles del mismo.

Si el cliente se ve interesado pues se le realiza un expediente al cliente con todos los requisitos (véase imagen #10)

CONTROL DE DOCUMENTOS

Nombre de cliente: Inversiones Austral, S.R.L.
Marca y modelo: Chevrolet N-400 de carga, Color Blanco, Año 2021
Chasis No.: LZWCAGA0MC800496

DETALLE DE DOCUMENTOS DE EXPEDIENTE:

- Hoja de datos y condiciones
- Factura consumidor final () Factura con valor fiscal ()
- Factura en RDS () U\$S ()
- RNC copia y/o Registro Mercantil
- 1 copias de cedula (ambos lados)
- Tarjeta contribuyente (Empresa)
- Carta de banco y Carta compromiso o Cesión
- Hoja de Recepción de vehículo usado
- Contrato de venta condicional de vehículo y/o Pagare Notarial
- Recibo de pago
 - Inicial ()
 - Pago total ()
 - Orden de compra ()
 - Registro de contrato ()
- Formulario conozca su cliente
- Copia Marbete de Seguro
- Endoso seguro
- Conduce de entrega original firmado por el cliente, vendedor y gerencia
- Declaración de responsabilidad firmada por el cliente y gerencia
- Copia de placa de exhibición y descargo de la DGII
- Copia de Garantía del vehículo firmada por el cliente y gerencia
- Conduce de entrega del vehículo por el distribuidor
- Cotización firmada por vendedor y gerencia

Revisado y Aprobado por: **Carlos R. Alvarez**
A.: _____
Vendido por: **José Beato**: _____

Figura #10: Requisitos para expediente del cliente. Fuente: Auto Asesores

El área de Documentación recibe el expediente del cliente donde verifica que todo esté en orden y aprobado por la gerencia para luego archivarlo. No obstante, luego de que el cliente haya llegado a un acuerdo con su banco para el financiamiento si es el caso, este debe de entregar a Auto Asesores una carta de parte del banco validando dicho financiamiento.

Posteriormente al cierre de ventas, Documentación le entrega la placa de exhibición y se encarga de cambiar el nombre del vehículo al del cliente mediante la plataforma de la DGII. Así como

también entregarle al cliente la placa, la garantía del vehículo y se establece la forma de pago. Dependiendo si la venta es al contado o no, se le da seguimiento según sea necesario como en el caso de financiamiento con un banco.

Al finalizar, el cliente puede pasar a retirar su vehículo y para ello debe de completar un formulario de salida, el cual es el mismo tanto para vehículos usados como para nuevos. (Vease imagen #11)

AUTO ASESORES
 Dirección: Av. Independencia 950, José María Heredia
 Teléfono: 809-682-5257 Ext 121 / 221
 RNC: 1-01-88529-7

CONDUCE DE SALIDA VEHICULOS USADOS

ENTREGA RECEPCION FECHA _____

CONCEPTO: _____

A: _____

DIRECCION: _____

TELEFONO: _____ CORREO: _____

VEHICULO : _____
 CHASIS : _____
 COLOR : _____
 AÑO : _____

PLACA No. : _____
 ODOMETRO : _____

		EQUIPAMIENTO	
		SI	NO
NUEVA	USADA		
Espejo Retrovisor		Alfombras	Gomas
Espejo Retrovisor Derecho		Botiquín	Goma de Repuesto
Espejo Retrovisor Izquierdo		Encendedor	
Tapón del Radiador		Luces Direccionales Delanteras	
Tapón Gasolina ó Diesel		Luces Direccionales Traseras	
Radio		Llave de Rueda	
Centro de Aros		Herramientas	
Duplicado Llave Encendido		Manual de Usuario	

Observaciones: _____

NOTA: VEHICULOS USADOS NO TIENE GARANTIA

Verifique bien el vehículo. Una vez recibido, se aceptan todas las condiciones indicadas en el presente documento y toda la responsabilidad por daños provocados a la unidad. La aceptación de este documento confiere a la conformidad con todo lo detallado en el mismo y lo hace responsable ante cualquier incidente que pueda comprometer a... No firma en caso de diferencia.

Powered by MyDealer™

AUTO ASESORES
 Dirección: Av. Independencia 950, José María Heredia
 Teléfono: 809-682-5257 Ext 121 / 221
 RNC: 1-01-88529-7

Recibido Por _____ Entregado Por _____ Autorizado por _____

CEB _____

Figura #11: Conduce de salida. Fuente: Auto Asesores

En adición, cada mes se realiza un reporte de ventas donde Documentación se comunica con los concesionarios para la información de placa definitiva y la matrícula de los vehículos vendidos.

Para dicha placa el cliente tiene que pagar un monto de RD\$7000 pesos los cuales son facturados en caja.

3.1.4. Marketing y Ventas

En Auto Asesores el departamento de Marketing es relativamente nuevo dando lugar en el 2019. El área de marketing busca definir y crear estrategias de mercado para promover los productos de la empresa. A raíz de la pandemia, su mayor enfoque pasó a ser digital basando así todas sus estrategias en las redes sociales.

Auto Asesores se encuentra en Instagram y Facebook. En dónde en Facebook más del 60% de los seguidores son Hombres entre las edades de 35-44 años. Al igual que en Instagram más del 60% de los seguidores son hombres, sin embargo en este último el rango de edades es mayormente entre los 25-34 años.

En cuanto al posicionamiento y el comportamiento digital en dichas plataformas, Auto Asesores tiene un nivel de engagement muy bajo comparado con sus competencias CID Autos y SD motors.

Competidores

 autoasesores

Mostrando 7 competidores ordenados por número de me gusta.

		Seguidores	Publicaciones	Me Gusta	Comentarios	Engagement
	Santo Domingo Motors @santodomingomotors	34,0K	26	98	5	3,05
	Cid Autos www.cidautos.com @cidautos	32,0K	195	80	2	2,56
	La Casa de Todas Las Marcas @autohausrd	33,0K	153	73	1	2,30
	Curbo República Dominicana @curbo.do	4.018	89	33	2	8,65
	Comercial Karros  @comercialkarros	17,0K	99	25	0	1,51
	Cesar Motors @cesarmotors	5.527	71	19	1	3,55

Figura #12. Competidores de Auto Asesores en Redes Sociales . Fuente: Auto Asesores

En adición, para finales del 2020, se implementaron 11 promociones tanto en Instagram como Facebook con un presupuesto de US\$250.00 para fines de las mismas. En los resultados estadísticos la mayoría de ellas dieron efecto esperado. Véase en figuras 13 y 14.

Post promocionado 2
Sector Salud
Objetivo: Alcance



En el gráfico observamos que tuvimos un alcance de 106,496 personas en las redes sociales con este anuncio



Figura #13: Resultado de promoción en redes sociales . Fuente: Auto Asesores

Post promocionado 4
Objetivo:
Generación de clientes potenciales por medio de formulario



En el gráfico observamos que tuvimos un resultado de 10 clientes potenciales, Generados mediante un formulario específico para este vehículo Equinox. Logramos un alcance de 9,503 personas con este anuncio.

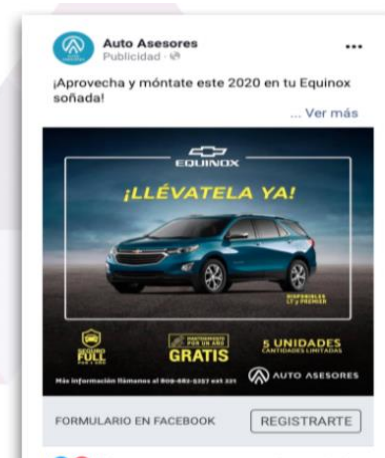


Figura #14: Resultado de promoción en redes sociales. Fuente: Auto Asesores

Por último, para el 2021 el presupuesto en marketing ha disminuido por lo que para el año completo el departamento tiene que trabajar con 3.5 millones de pesos.

3.1.5. Servicios

En la actualidad, Auto Asesores brinda el servicio de venta de carros tanto usados como nuevos.

Como ya se ha mencionado anteriormente, en el caso de los carros usados Auto Asesores desempeña un papel de intermediario entre el dueño del carro y el posible comprador, en la cual la empresa se encarga de publicar y atraer a los posibles compradores para gestionar la venta.

De igual manera, en el caso de los autos nuevos Auto Asesores brinda el servicio de venta de vehículos nuevos y toda la gestión que conlleva, hasta el momento de la entrega de placa final.

Por otro lado, se encuentra el taller en donde se aceptan solamente vehículos de las marcas de Santo Domingo Motors en donde los clientes pueden ir a realizar algún tipo de mantenimiento, cambio de pieza u otro aspecto en específico.

3.1.6. Aprovisionamiento

Auto Asesores al ser una agencia de carros adquiere los vehículos a través de concesionarios, que son sus suplidores de carros nuevos. Estos tienen el rol de importadores de marcas seleccionadas de automóviles al país. Dichos importadores se encargan de hacer una orden de unidades de carros al extranjero, y Auto Asesores cumple con hacer sus propios pedidos a ellos de 3 a 4 meses (entre 90 y 120 días) de antelación de la cantidad de vehículos de marcas específicas que desea adquirir.

Los suplidores de vehículos principales de Auto Asesores son:

- Santo Domingo Motors
- Delta Comercial
- Viamar
- Bonanza Dominicana
- Magna Motors
- Agencia Bella
- Avelino abreu SAS
- Tecnica CxA
- Euromotors
- Autofama
- Peravia Motors
- Reid y Co
- VV Autos

Para el aspecto de taller autorizado con el que cuenta la empresa, también cuenta con suplidores para las piezas que necesitan. En este caso Santo Domingo Motors es el principal proveedor, y en ocasiones se apoyan de otras pequeñas empresas.

3.1.7. Desarrollo Tecnológico

No existe un departamento encargado de los asuntos relacionados a la tecnología. Auto Asesores cuenta con un software llamado My Dealer Pro, el mismo es utilizado por prácticamente todos los colaboradores de la empresa. Ya que involucra varios aspectos en la venta del vehículo y todo lo que ofrecer ese servicio implica. En conclusión, el alcance del software es amplio.

Las principales funciones del mismo son las siguientes:

- Crear los clientes como Leads
- Cotizar
- Registrar los vehículos

- Visualizar el historial tanto del cliente como del vehículo
- Crear el expediente en donde se combinan datos del cliente, datos del vehículo y el detalle de la negociación (Es decir, si es financiado, si es al contado, si es con alguna facilidad etc.)
- Crear las cotizaciones (alimentar al sistema actualizando las cotizaciones de los diferente modelos)

My Dealer Pro fue instalado por la subcontratación de un técnico. De igual manera en caso de tener un problema con el software o con cualquier otro aspecto tecnológico, se subcontrata a una persona especializada.

3.1.8. Gestión de Recursos Humanos

Auto Asesores no cuenta con un departamento de Recursos Humanos. La Selección y Contratación de personal se realizaba mediante la subcontratación de una persona física: Emigdio Osvaldo Dandradez. El mismo trabajaba anteriormente en una compañía donde tenía estas funciones y luego se independizó. El trabajaba de la mano del gerente general de Auto Asesores para cerrar el proceso de contratación de los colaboradores. En la empresa no hay gran rotación de personal, la gran mayoría de los empleados tienen años laborando allí. Los vendedores serían los que rotan con mayor frecuencia. El Sr. Emigdio utilizaba la plataforma Aldaba para buscar a los posibles candidatos, hacia las entrevistas y procesos preliminares de lugar, para luego seleccionar una cantidad reducida de personas para la evaluación final con el gerente general de Auto Asesores. La decisión final de contratación recae en manos de dicho gerente. De igual manera, en lo particular no se capacitan a los colaboradores, aunque sí es importante recalcar que los vendedores pasan por un tiempo breve de entrenamiento en los establecimientos de los concesionarios en donde aprenden a vender los diferentes modelos y marcas de vehículos.

En la actualidad el Sr. Emigdio Osvaldo Dandradez ya no trabaja para la empresa, y las funciones de Recursos Humanos recaen en las manos de la encargada de Finanzas, la Sra. Sofia Reinoso.

3.1.9. Finanzas

Auto Asesores inició sus operaciones siendo un pequeño dealer de autos hasta convertirse en lo que es hoy en día. Ha tenido un gran crecimiento tanto en su sector como en términos generales, y esto es evidenciado en su situación económica y salud financiera. Como a la mayoría de las empresas del país y a nivel mundial, el Covid-19 tuvo un impacto negativo para sus ventas del año 2020. Sin embargo, a pesar de la situación común desfavorable, gracias a sus fieles clientes que confían en ellos, lograron tener un número razonable de ventas tomando en consideración el estado actual del mercado y la demanda reducida. Pero las mismas no fueron suficientes para lograr un superávit financiero.

La gestión financiera es llevada a cabo por la encargada de finanzas Sofia Reinoso, junto con el resto del departamento. El gerente general hace las aprobaciones finales. En la actualidad no se utiliza un presupuesto financiero como recurso, aunque están en proceso de implementarlo, han puesto en práctica recientemente hacer un presupuesto de marketing formalmente, dándole su debido seguimiento, cosa que no se hacía antes. En cuanto al financiamiento utilizan líneas de crédito y préstamos. Cumplen con sus obligaciones a corto plazo, aunque la liquidez no es abundante.

A continuación está en resumidas cuentas el estado financiero al 31 de diciembre de 2019

Estado de Resultados	
	DOP\$
Ingresos Totales	1,049,470,689
Costo de Ventas	(974,730,201)
Utilidad Bruta en Ventas	74,740,488
Gastos Totales	50,039,634
Utilidad Operacional	24,700,854

Otros Ingresos (Gastos)	(3,496,344)
Gastos Financieros	10,143,238
Utilidad Antes de Impuestos	11,061,271
ISA	3,754,498
Utilidad del Periodo	7,306,773
Resultado Neto por Cuotas	117.38

Cuadro 4: Estado Financiero al 31 de diciembre del 2019 de Auto Asesores. Fuente: Auto Asesores

Con respecto al año 2020, se presentará un estado interino de resultados al 31 de agosto de dicho año:

Estado de Resultados	
	DOP\$
Ingresos Totales	415,210,122
Costo de Ventas	380,257,241
Utilidad Bruta en Ventas	34,952,882
Total Gastos Operacionales	26,048,071
Utilidad Operacional	8,904,811
Total Otros Ingresos (Gastos)	(16,436,895)
Gastos Financieros	10,143,238
Utilidad Antes de Impuestos	(7,532,084.00)
ISA	0
Utilidad Neta atribuible a los accionistas	(7,532,084)

Cuadro 5: Estado Financiero al 31 de agosto del 2020 de Auto Asesores. Fuente: Auto Asesores

El estado interino de situación financiera al 31 de agosto del 2020 es el siguiente:

Estado de Situación	
Activos Corrientes	322,119,439
Activos Fijos	3,306,871
Otros Activos	7,685,252
Total Activos	333,111,562
Pasivos Corrientes	284,122,828
Pasivos a Largo Plazo	34,462,296
Total Pasivos	318,585,124
Patrimonio Neto	14,526,438
Total Pasivo y Capital	333,111,562

Cuadro 6: Estado Interino de Situación al 31 de agosto del 2020 de Auto Asesores. Fuente: Auto Asesores

Su estructura de capital según el cuadro presentado anteriormente es:

Estructura de Capital		
		%
Activos	333,111,562	100%
Pasivos	318,585,124	96%
Capital	14,526,438	4%

Cuadro 7: Estructura de capital. Fuente: Elaboración propia basado en Estado Interino de Situación al 31 de agosto del 2020 de Auto Asesores.

Como se puede visualizar en las tablas, al comparar el año 2019 con el 2020, vemos el explícito impacto negativo que ha causado la pandemia en las ventas.

3.1.10. Gestión Empresarial

La gerencia organizacional en Auto Asesores está enfocada en resultados. Es decir, el cumplimiento de los objetivos que se trazan a principio de año. De la misma manera, el esfuerzo a nivel general es lograr un nivel de satisfacción con los clientes excepcional, ya que esto es lo que los caracteriza como empresa. Las decisiones del día a día las toma el gerente general, que es parte del consejo de accionistas. No tiene que consultar a los demás socios para las operaciones y situaciones cotidianas. En cambio, para la toma de decisiones estratégicas y que causarán un impacto a largo plazo, los cuatro accionistas son los que trazan las pautas y acciones a tomar. Por lo que la alta dirección es la que tiene el último voto. Dicho esto, los accionistas están muy involucrados y al tanto de lo que ocurre en la empresa de manera habitual.

3.2. Recursos y Capacidades

3.2.1. Indicadores de la cadena de valor

Los indicadores de la cadena de valor corresponden tanto a las actividades primarias como a las de apoyo de Auto Asesores. En primer lugar tenemos el uso del software My Dealer Pro, implicado en prácticamente la totalidad de las operaciones. Este programa ha generado que los procesos de la empresa sean mucho más eficientes. En segundo lugar y siguiendo la misma línea de las operaciones, cuentan con un taller autorizado 3S para la marca Chevrolet, él mismo es reconocido y certificado por Santo Domingo Motors. Esto también sería parte de los servicios que ofrecen a sus clientes post-venta, además del reemplazo de piezas si el caso lo amerita.. Cuentan con dos sucursales con muy buena infraestructura, cada una con marcas específicas de vehículos.

Aunque es una empresa con muchos años en este negocio y a pesar de su continuo crecimiento, han dejado a un lado la formalización y estructuración de procesos administrativos básicos como lo son los manuales de procedimientos y reglamentos. En cuanto al capital humano, se caracterizan por poca rotación de personal. Los colaboradores en su mayoría tienen muchos años trabajando para la empresa y están comprometidos con el éxito y desarrollo de la misma. Esto implica que los

mismos han creado vínculos con los clientes. El equipo de ventas está altamente capacitado con experiencia en el manejo de las respectivas marcas.

La cartera de clientes de la compañía es sumamente fiel a ella, y parte de esto es la confianza que les tienen a los empleados enfocados en brindarles el mejor servicio 360 posible. Este servicio es especial porque implica mucho más que solo vender el vehículo, también incluye la venta de accesorios, la gestión y emisión del seguro, financiamiento, y el servicio post-venta que hemos mencionado en diversas ocasiones. Auto Asesores ha sabido segmentar bien a sus clientes y conocer sus necesidades, además de brindarles una respuesta rápida a los posibles problemas que podrían presentarse.

Tienen un gran posicionamiento en el mercado, gracias a su buena reputación como agencia de carros, con excelente imagen de confianza y credibilidad. Sus productos y servicios son de calidad. Y por último sus relaciones con los suplidores son buenas, no han tenido inconvenientes en ese aspecto.

3.2.2. Matriz de recursos y capacidades

Recurso	Valioso	Raro	Difícil de sustituir	Insustituible	Consecuencia Competitiva	Implicaciones del Desempeño
Software	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Sucursales con buena Infraestructura	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Taller autorizado 3S	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Por encima del retorno promedio
Reemplazo de piezas	Si	Si	No	No	Ventaja Competitiva Temporal	Por encima del retorno promedio

Colaboradores Capacitados	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Fidelidad de los colaboradores	Si	Si	Si	No	Ventaja Competitiva Temporal	Por encima del retorno promedio
Fidelidad de los clientes	Si	Si	No	No	Ventaja Competitiva Temporal	Por encima del retorno promedio
Posicionamiento en el mercado	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Buena reputación	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Buena imagen de marca	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Productos y servicios de calidad	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Buena relación con proveedores	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio

Cuadro 8. Matriz de recursos y capacidades Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Competencias distintivas - Ventaja Competitivas

Tener una ventaja competitiva tiene muchas implicaciones y beneficios para una empresa. Es un aspecto que agrega valor a la organización y hace que se destaque en el mercado caracterizado por ser sumamente competitivo. Cada vez hay más oferentes, por lo que contar con una cualidad, atributo y/o activo que te diferencie de la competencia será un factor clave de éxito. En el caso de Auto Asesores, luego de realizar la matriz de recursos y capacidades, se puede concluir que la mayoría de estos recursos mantienen a la empresa en una posición neutra. Importante recalcar que ninguno de estos aspectos tiene como consecuencia un desempeño por debajo del promedio. Sus principales ventajas recaen en la fidelidad de sus clientes y de sus colaboradores, aunque estas son temporales ya que no son insustituibles.

Sin embargo, definitivamente su ventaja competitiva es su Taller Autorizado 3S para la marca Chevrolet. Auto Asesores es reconocido y certificado por Santo Domingo Motors como el primer taller de esta naturaleza, y duraron varios años siendo los únicos en Santo Domingo con este servicio.

3.3. Fortalezas y Debilidades

3.3.1. Análisis Fortalezas y Debilidades.

- Fortalezas:

- Prometer al cliente una experiencia personalizada con los mejores servicios.
- 18 años de experiencia en ventas de vehículos.
- Alto reconocimiento del dealer en el mercado, con excelente imagen de confianza y credibilidad ante los compradores.
- Alianza con las grandes marcas del país y de alta calidad a nivel mundial.
- Servicio 360: venta del vehículo accesorios, gestión y emisión del seguro y financiamiento, post-venta (servicio certificado).
- Personal altamente capacitado, donde en los principales cargos se encuentran ocupados por personas con más de 8 años de experiencia.
- Buena relación comercial con los clientes.
- Ambiente laboral amigable y eficiente.

- Debilidades:

- Capital de Trabajo relativamente limitado.
- Falta de manejo de mercadeo de forma digital.
- Rigidez al cambio
- Costos elevados debido a la compra de vehículos y piezas de repuestos.
- No disponen de políticas o reglamentos internos de trabajo.

-No existen estrategias para apoyar sus ventas ante imprevistos y situaciones que se puedan presentar en los mercados. (Ej. Caso Pandemia Covid 19).

3.3.2. Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)

Matriz de evaluación de Factores Internos			
Fortalezas	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Prometer al cliente una experiencia personalizada con los mejores servicios.	0.09	3	0.27
18 años de experiencia en ventas de vehículos.	0.05	3	0.15
Alto reconocimiento del dealer en el mercado, con excelente imagen de confianza y credibilidad ante los compradores.	0.08	4	0.32
Alianza con las grandes marcas del país y de alta calidad a nivel mundial.	0.07	3	0.21
Servicio 360: venta del vehículo accesorios, gestión y emisión del seguro y financiamiento, post-venta (servicio certificado).	0.06	3	0.18
Personal altamente capacitado, donde en los principales cargos se encuentran ocupados por personas con más de 8 años de experiencia.	0.08	3	0.24
Buena relación comercial con los clientes.	0.09	4	0.36
Ambiente laboral amigable y eficiente.	0.08	3	0.24
Debilidades			
Capital de Trabajo relativamente limitado.	0.08	1	0.08
Falta de manejo de mercadeo de forma digital.	0.04	2	0.08
Rigidez al cambio	0.09	1	0.09

Costos elevados debido a la compra de vehículos y piezas de repuestos.	0.06	2	0.12
No disponen de políticas o reglamentos internos de trabajo.	0.04	1	0.04
No existen estrategias para apoyar sus ventas ante imprevistos y situaciones que se puedan presentar en los mercados. (Ej. Caso Pandemia Covid 19).	0.09	1	0.09
TOTAL	1		2.47

Cuadro 9. Matriz EFI. Fuente: Elaboración propia

Según el análisis de resultados de la Matriz EFI el puntaje promedio ponderado es de 2.50, por lo que toda puntuación por debajo de esta se considera una organización débil. En el caso de Auto Asesores vemos que tiene una puntuación de 2.47, lo que significa que la empresa es internamente débil.

3.4. Identificación de las necesidades de organización

3.4.1. Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación (entrevistas, encuestas, observación, grupos de enfoque, agendas reuniones).

El instrumento utilizado para el levantamiento de información de la investigación sobre las necesidades de la organización fue la encuesta. Esta se hizo mediante la plataforma Google Forms la cual es anónima y siete colaboradores contestaron. Se optó por esta herramienta con el fin de tener un mayor alcance de una manera más eficiente.

La encuesta fue enviada a los encargados de departamentos, a continuación las preguntas:

1. ¿Hay una comunicación efectiva y amigable dentro de mi departamento?
2. ¿Es apropiada la estructura interna de la empresa, estando bien distribuida y posee todo el personal la experiencia necesaria según la naturaleza de la organización?
3. ¿Existen oportunidades para dar a conocer nuevas ideas y compartir aspectos de mejora dentro de su área de trabajo?

4. ¿Cuál diría usted que es el mayor beneficio que recibe el cliente a la hora de realizar su compra en Auto Asesores?
5. A raíz de la pandemia, ¿Qué recomendaciones de mejora tiene para la empresa?
6. ¿En qué áreas cree que Auto Asesores pudiera mejorar? (Puede seleccionar más de una opción)
7. ¿Usted considera que hace falta una interacción con el cliente de forma online (medios digitales)?
8. ¿Sabe cuál es el factor que su competencia hace mejor? si es así por favor especificar.

El objetivo de estas preguntas es tener una visualización general de la empresa desde el punto de vista del colaborador para así identificar sus perspectivas, debilidades y puntos de mejoras.

3.4.2. Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc.

A continuación , se compartirán las respuestas de dichas preguntas.

1.¿Hay una comunicación efectiva y amigable dentro de mi departamento?

¿Hay una comunicación efectiva y amigable dentro de mi departamento?
7 responses

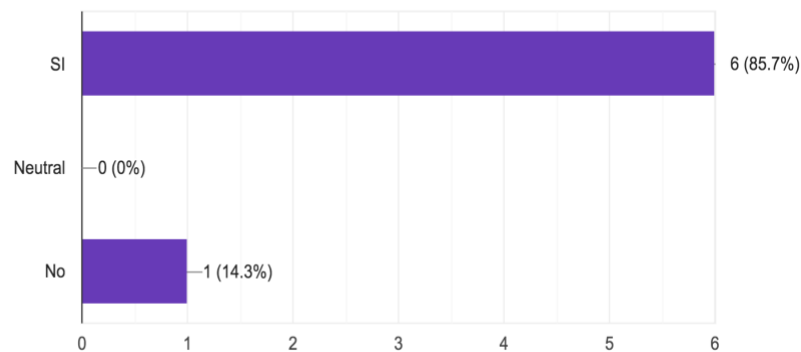


Figura 15. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante Google Forms

2. ¿Es apropiada la estructura interna de la empresa, estando bien distribuida y posee todo el personal la experiencia necesaria según la naturaleza de la organización?

¿Es apropiada la estructura interna de la empresa, estando bien distribuida y posee todo el personal la experiencia necesaria según la naturaleza de la organización?
7 responses

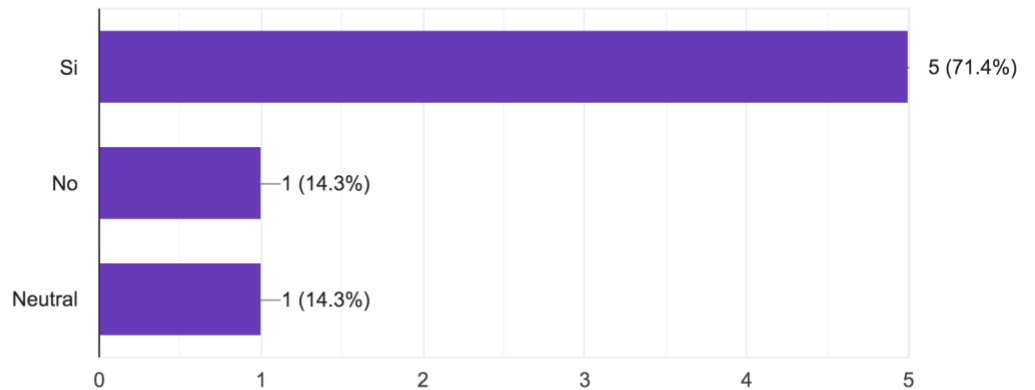


Figura 16. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante Google Forms

3. ¿Existen oportunidades para dar a conocer nuevas ideas y compartir aspectos de mejora dentro de su área de trabajo?

¿Existen oportunidades para dar a conocer nuevas ideas y compartir aspectos de mejora dentro de su área de trabajo?
7 responses

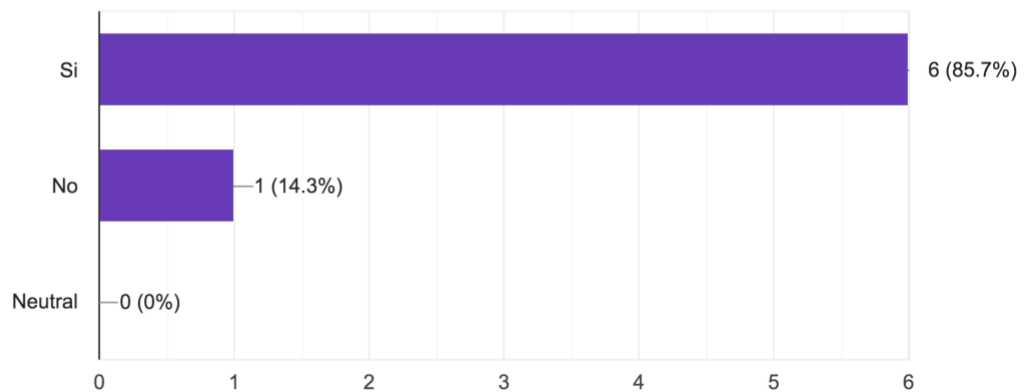


Figura 17. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante Google Forms

4. ¿Cuál diría usted que es el mayor beneficio que recibe el cliente a la hora de realizar su compra en Auto Asesores?

¿Cuál dijera usted que es el mayor beneficio que recibe el cliente a la hora de realizar su compra en Auto Asesores?

7 responses

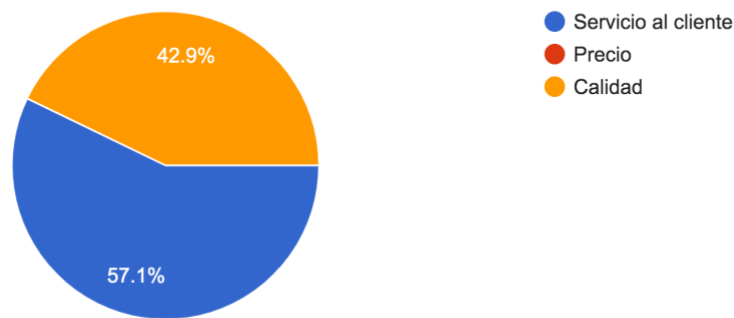


Figura 18. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante Google Forms

5. A raíz de la pandemia, ¿Qué recomendaciones de mejora tiene para la empresa?

A raíz de la pandemia, ¿Qué recomendaciones de mejora tiene para la empresa?

7 responses

REALIZAR OFERTAS ATRACTIVAS ENTENDIENDO QUE ES NECESARIO REALIZAR MANTENIMIENTO A LOS VEHICULOS Y HAY MUCHAS PERSONAS SUPENDIDAS DEL TRABAJO O PERDIERON SU TRABAJO.

Mejorar las solicitudes para cierre de ventas

Que te puedo decir los clientes mas que nada andan buscando precio aveces ni se fijan en las instalaciones

Mas participación a traves de las redes apra atraer mas visitas tanto en nuevos como usados

no

todo

Colaboración de todos, es decir unir fuerzas para que cada paso que demos sea efectivo.

Figura 19. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante Google Forms

6. ¿En qué áreas cree que Auto Asesores pudiera mejorar? (Puede seleccionar más de una opción)

¿En qué áreas cree que Auto Asesores pudiera mejorar? (Puede seleccionar más de una opción)
7 respuestas

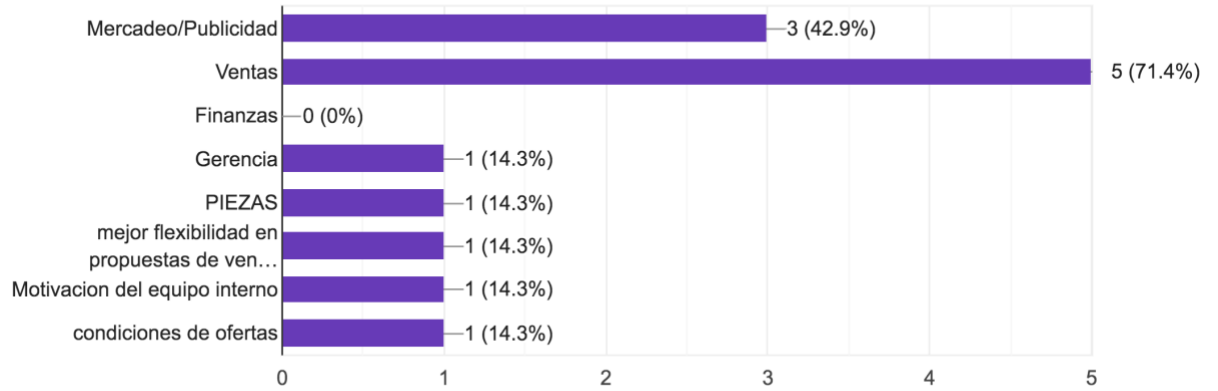


Figura 20. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante Google Forms

7. ¿Usted considera que hace falta una interacción con el cliente de forma online (medios digitales)?

¿Usted considera que hace falta una interacción con el cliente de forma online (medios digitales)?
7 respuestas

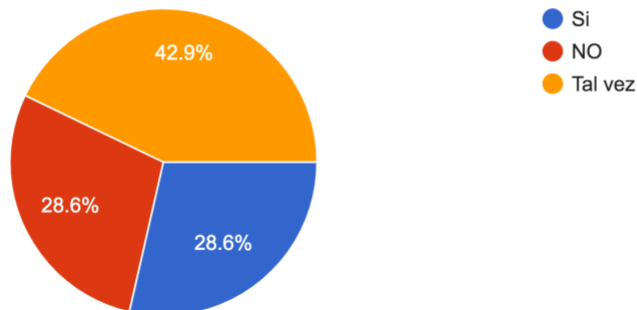


Figura 21. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante Google Forms

8. ¿Sabe cuál es el factor que su competencia hace mejor? si es así por favor especificar.

¿Sabe cuál es el factor que su competencia hace mejor? si es así por favor especificar.
7 respuestas

PROCESO EN DESPACHO DE PIEZAS
mejores ofertas a clientes \$
Le Busca la vuelta al negocio si es por precio le buscan la vuelta practicamente no lo dejan ir osea agresividad
SI, POR LO GENERAL UTILIZAN LA ESTRATEGIA DE MEJORA DE PRECIO PARA CERRAR VENTAS
inversion en marketing
facilidades y precios.
No es que lo hagan mejor, pero obtienen mejores resultados (Quemando los precios)

Figura 22. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante Google Forms

3.4.3. Análisis de la información y evidencias

La información obtenida del cuestionario permite identificar que existen debilidades y oportunidades de mejora para la empresa según el punto de vista de los colaboradores. De igual manera, que en cuanto a la comunicación y relación entre departamentos hay armonía.

Hay un sentimiento unánime de que cada área tiene espacio para crecer y lograr mejores resultados. Por otro lado uno de los factores más destacados fue el precio y el área de ventas, ya que debido al modelo de negocio de Auto Asesores el precio de venta siempre es un tema a negociar a la hora de vender un vehículo. En consecuencia esto lleva a que el cliente sea un sujeto de incertidumbre ya que si el precio no lo consigue en esta organización, lo va a conseguir en otro. Todos los colaboradores están al tanto de esta situación, y tal y como se ilustra en la encuesta reconocen que la competencia maneja mejor este asunto. También está el tema del Marketing, en el cual deben enfocarse para mejorar sus ventas haciendo uso de las redes sociales y digitalizarse aún más en este aspecto. Finalmente hay un deseo de que la cultura organizacional sea más óptima, que haya

motivación organizacional, apoyo mutuo, compartir y proponer ideas, trabajar en equipo, entre otros aspectos afines, para que todos colaboren a la consecución de objetivos y salir adelante a pesar de la lamentable situación del Covid-19

3.5. Conclusiones

Tras el análisis interno hecho a cerca de la organización, se concluye que Auto Asesores es una empresa que tiene muchos años de experiencia en el mercado y está muy bien posicionada. No obstante, como muchas otras entidades tiene debilidades y oportunidades de mejora. Si bien es cierto que la pandemia ha sacado a la luz y ha resaltado ciertos aspectos negativos en cuanto al manejo de procedimientos y demás, no significa que no existían antes. Por lo que de cierta manera se puede ver el lado positivo de la situación y tomar acciones directas para trabajar puntualmente esas inconsistencias y faltas.

Auto Asesores sin duda se ha visto impactado por la recesión económica en el país lo cual ha llevado a que la empresa comience un proceso de reevaluación. Entre las debilidades identificadas se encuentra que no consta de un departamento de Recursos Humanos, y que de igual manera no tiene manuales de políticas y procedimientos. Su principal fallo es que a pesar de su crecimiento continuo, las tareas administrativas nunca se han formalizado ni conceptualizado, las operaciones muchas veces se hacen de manera orgánica.

Es necesario la implementación de estrategias tácticas e institucionales. Tanto para hacer los cambios organizacionales correspondientes que lleven a la empresa a tener una estructura oportuna y digna de su tamaño, como también para explotar sus fortalezas, que solo para nombrar algunas esta la gran fidelización de su portafolio de clientes y el personal altamente capacitado que tienen. Todo el fin de eficientar sus operaciones, lograr sus objetivos, aumentar las ventas y por ende los ingresos.

En conclusión, Auto Asesores tiene mucho potencial. Deben enfocar sus esfuerzos en los puntos mencionados anteriormente, y aunque según la matriz EFI es clasificada como una empresa débil,

es porque necesitan plantear y planificar sus metas y objetivos para superar el periodo de recesión y continuar evolucionando y creciendo. Sin embargo, deben comportarse y realizar sus procesos a la altura de la dimensión y el alcance de su negocio.

4. Análisis externo

4.1. Análisis del Macroambiente

4.1.1.1. PESTEL

• Perspectiva Política

República Dominicana en 2020 pasaba por un año electoral, por ende esto tiene un impacto económico en todo el país que afecta directamente a la industria automotriz ya que al haber poco flujo de dinero, las personas no se preocupan por adquirir un bien que no sea de primera necesidad. También fue un año al que se le suma la llegada del Covid-19 y todas las medidas implementadas por el Gobierno para evitar la propagación del mismo.

Ante la llegada del Coronavirus al país a principios de marzo el gobierno para ese entonces, que era el Partido de la Liberación Dominicana, optó por medidas entre las cuales fue la prohibición de llegadas de cruceros a puertos dominicanos y vuelos, esto afectó gravemente a la industria automotriz ya que la cadena de abastecimiento se vio afectada y retardada. Así mismo, las empresas permanecieron cerradas durante aproximadamente casi tres meses lo cual produjo una alta tasa de desempleo.

Uno de los mayores factores que afectan a los negocios y empresas hoy en día es el toque de queda, el cual empezó a finales de marzo donde solo ciertas empresas de primera necesidad podrán operar hasta las 2:30pm de lunes a viernes y los sábados hasta las 2:00pm. Esto trajo consigo el declive de muchas empresas incluyendo las del sector automotriz, incluso el toque de queda sigue vigente a pesar del cambio de gobierno al Partido Revolucionario Moderno, con algunas alteraciones de horario cada cierto tiempo. Actualmente el toque de queda establecido es de lunes a viernes a partir de las 8pm y los fin de semana a partir de las 5pm.

• **Perspectiva Económica**

El año 2020 ha sido un año de muchos retos no solo en República Dominicana sino alrededor del mundo debido a la situación generada por la pandemia del Covid-19. Esto llegó a causar el cierre temporal e incluso permanente de muchas actividades económicas, como consecuencia de las medidas para disminuir la propagación del virus. Según un reporte del Banco Central dominicano, estas medidas han llevado a una gran recesión económica llevando así a una variación del Producto Interno Bruto (PIB) mundial de -5.2% en el 2020.

Con respecto a la República Dominicana antes de la aparición del Coronavirus la economía se encontraba en un crecimiento de 5.0%. Sin embargo, todo ese crecimiento se vio teniendo un efecto inverso con la llegada de la pandemia al país. La cadena de abastecimiento se vio sumamente afectada por cierre de fronteras por aire, mar y tierra, así mismo la suspensión de muchas de las actividades y operaciones empresariales incluyendo el sector automotriz.

La pandemia trajo consigo una recesión la cual más de 40,000 puestos de trabajos fueron perdidos. Según el Banco Mundial, en la República Dominicana para fines de mayo del 2020 la tasa de empleo había caído más de un 60% en términos interanuales. No obstante, la respuesta del gobierno beneficia solo al sector formal.

El sector automotriz dominicano se encuentra distorsionado debido a que el volumen de venta de vehículos usados es desproporcionado frente a los vehículos nuevos. Para finales del 2019 y principios del 2020, se importaron 3.5 vehículos usados por cada vehículo nuevo y esto ha llevado a envejecer el sector automotriz del país. La importación de vehículos nuevos ha llegado a su punto más bajo en el 2020, el sector emplea más de 4,000 personas de manera directa y supera a las 18,000 de forma indirecta, representando uno de los principales sectores económicos por su contribución fiscal.

En el 2021, un año después del inicio de la pandemia, el Banco Central de la República Dominicana (BCRD) compartió las perspectivas de recuperación de la economía dominicana. Existe un proceso de recuperación gradual para la economía y se prevé que crezca un 4.8%. En

conclusión, el país se encuentra en una etapa de recuperación económica tras el impacto negativo que se produjo el pasado año.

• **Perspectiva Sociodemográfica**

El último Censo realizado en la República Dominicana fue en diciembre del 2010 por la Oficina Nacional de Estadística (ONE) donde para ese entonces se encontraban 9.45 millones de habitantes de los cuales 4.74 millones se conforman por mujeres y 4.71 millones de hombres. Esto quiere decir que EL 50.2% de la población está constituida por hombres y un 49.8% por mujeres.

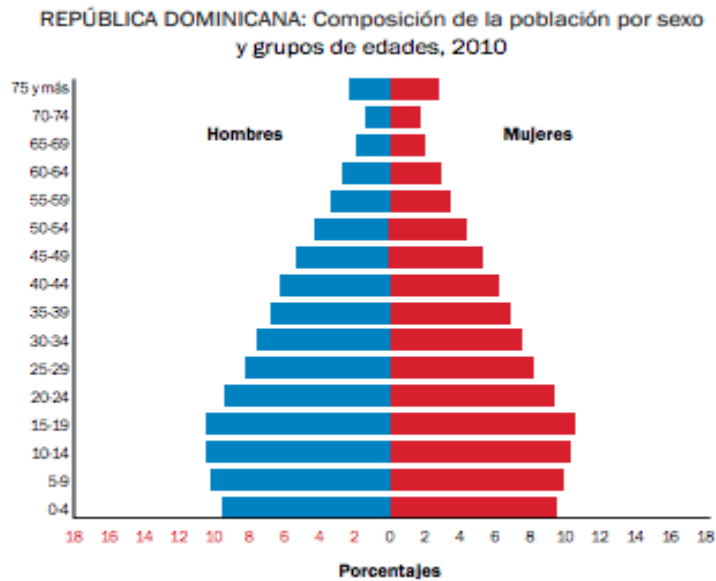


Figura 23. Composición de la población por sexo y edades 2020. Fuente ONE

Con respecto al perfil provincial del distrito nacional que es donde se encuentra Auto Asesores, Según la ONE en el 2002 los residentes en el Distrito Nacional representaban un 10.7% de la población total del país. El D.N. Está compuesto por un único municipio dividido en setenta barrios agrupados a su vez en tres circunscripciones.

Aunque no se hayan realizado Censos desde el 2010, existen proyecciones de la estructura de la población dominicana, en donde el resultado es una población de 10,448,499 habitantes.

REPÚBLICA DOMINICANA: Indicadores estimados y proyectados de la estructura de la población, 1950-2050

Indicadores demográficos	Año 2020
Población:	
Total	10.448.499
Hombres	5.217.831
Mujeres	5.230.668
% de población:	
0-14 años	27,48
15-64 años	65,17
65 y mas	7,35
Relación de dependencia Total (por cien)	53,44
Edad mediana de la población	27,83
Índice de masculinidad (por cien)	99,8
Relación viejos/ jóvenes (por cien)	28,74
Relación niños/mujeres (por cien)	34,78
% de mujeres en edad fértil	52,40
Poblacion dependiente	34,83
15-64 años	65,17
Relación de dependencia de jóvenes (por cien)	42,17
Relación de dependencia de adultos (por cien)	11,28

Nota: actualizado 6 de noviembre 2014



Figura 24. Indicadores estimados y proyectados a la estructura de la población. Fuente ONE

Según la oficina Nacional de estadística (ONE) en 19 años desde el 2000 al 2018, el parque de vehículos del país tuvo un incremento de 267.87%. Los registros estadísticos revelan que la mayor cantidad de vehículos corresponden a automóviles y motocicletas ya que para el 2018 representaron el 76.03% del total de vehículos en el país.

• Perspectiva Tecnológica

En este momento, una gran parte de las empresas optan por una modalidad digital para la venta de sus productos, ya sea a través de una página web e incluso el método a domicilio vía aplicaciones como (HugoAPP y Pedidos YA). Incluso debido a la pandemia el sector educativo también se ha visto en la necesidad de transformarse donde los estudiantes toman sus clases virtualmente a través de plataformas o incluso por la radio.

En el 2010, fue constituida una entidad sin fines de lucro con el Objetivo de promover y desarrollar el sector de las tecnologías de información y comunicación. La Cámara TIC está conformada por líderes del sector tecnológico nacional e internacional, la institución busca promover la neutralidad y la diversidad de la oferta tecnológica y la accesibilidad a la tecnología en los sectores con menos ingresos del país. El gobierno invirtió unos 57.6 millones de pesos dominicanos para el desarrollo de la industria tecnológica y poder cubrir la demanda existente.

Desde el punto de vista del sector automotriz, existen herramientas que se pueden utilizar para la comercialización de vehículos como el caso de SuperCarros.com, el cual es una plataforma donde se pueden vender y comprar vehículos, especialmente usados. A través de esta plataforma los Dealers de carros como Auto Asesores pueden aumentar sus ventas, y se apoyan en muchas ocasiones de la misma. Sin embargo, a nivel tecnológico la industria automotriz se encuentra limitada en el país, ya que la venta de carros sigue siendo de carácter directo y presencial.

• **Perspectiva Ambiental**

Desde marzo del 2020, el país y el mundo se han visto afectados por el Coronavirus, actualmente en la República Dominicana se han registrado más de 225,000 casos de los cuales se han recuperado 170,000 y han ocasionado 2,864 muertes. Una de las mayores amenazas es el colapso del sistema de salud debido a que la atención y capacidad médica es limitada en la mayoría de hospitales. Con la llegada del 2021, se espera que las vacunas que el gobierno ha adquirido lleguen para mediados de marzo. Esto pudiera significar que el flujo de actividades y operaciones vuelvan a su estado pre-pandemia, lo cual incide directamente en el sector automotriz. Sin embargo la población se encuentra en un estado de incertidumbre y desesperación ante la situación.

El gobierno y los organismos buscan controlar la propagación del virus a través de medidas de distanciamiento y ciudad de higiene, estas medidas han tenido un impacto en sectores como el turismo, en donde el mismo se ha visto en una de las peores etapas durante el pasado año.

Aunque el país se encuentra en una zona geográfica donde es propensa a huracanes y tormentas, el mismo se ha encontrado estable e incluso ha mejorado su condición ambiental en los últimos meses. El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales asegura que ha presenciado una disminución de las operaciones industriales, lo cual ha generado una mejoría en la calidad de agua de los principales ríos del país, así como una reducción considerable de los contaminantes atmosféricos. Esta mejoría en la calidad del medio ambiente beneficia la salud de la población, la flora y fauna dominicana.

• **Perspectiva Legal**

Auto Asesores S.R.L. se rige bajo la Ley 479-08 de sociedades comerciales. Tras la llegada del Coronavirus al país, Auto Asesores optó por unirse al programa FASE, Fondo de Hacienda Solidaria a Empleados el cual busca apoyar a los trabajadores formales con una transferencia monetaria no condicionada para mantener un consumo básico en los meses de abril y mayo del 2020. Los empleados de Auto Asesores recibieron un aporte de salario del 70% cubierto por el gobierno y un 30% por el empleador (Auto Asesores). De igual manera el gobierno ha implementado ciertos decretos para el manejo y control del virus como el toque de queda el cual cambia constantemente, y la limitación de personas dentro de un establecimiento.

4.1.2. Análisis del Entorno Competitivo

4.1.2.1. Descripción de la industria a la que pertenece la empresa

Auto Asesores pertenece al sector automotriz. Es una agencia de carros, por lo que la naturaleza de su modelo de negocio es brindar un servicio. Esto significa que no son productores de bienes, pero si el servicio que brindan está basado en bienes tangibles.

El sector automotriz dominicano es uno de los más importantes e impactantes para la economía dominicana. Su aporte no solo es en el ámbito fiscal en cuanto a las importaciones y el uso de los autos como tal, sino que también es un sector que de manera activa genera empleos, a parte de los ITBIS que van para el Estado. Los participantes de este sector van desde los importadores que representan a los fabricantes internacionales, los “dealers” o agencias de carros, e importadores de vehículos usados, hasta los talleres de mantenimiento, empresas que instalan accesorios, gasolineras e incluso los lavaderos.

Existen dos asociaciones principales:

- Asociación de Concesionarios de Fabricantes de Vehículos (ACOFAVE): La misma está conformada por más de 25 empresas representantes de aproximadamente 75 marcas de vehículos.

- Asociación Nacional de Agencias Distribuidoras de Vehículos (ANADIVE): Se encarga de agrupar a todas las agencias distribuidoras de vehículos en la República Dominicana. Esta importa el 50% de los vehículos que entran al mercado y comercializa en average el 85% de los vehículos importados por los concesionarios.

Algunos de los concesionarios más importantes del país son:

- Agencia Bella
- Santo Domingo Motors
- Peravia Motors
- Magna Motors
- Viamar
- Delta Comercial
- Bonanza
- entre otros

Auto Asesores es miembro de esta última asociación, que resulta en ciertos beneficios. ANADIVE se encarga de hacer “lobbying” en la banca y en aduanas por establecer algunos ejemplos, con fines de negociar ventajas para las empresas que forman parte de la misma.

Esta industria en República Dominicana lleva años creciendo cada vez más y más, y esto se evidencia en el incremento de ventas de vehículos en general. Por ejemplo, al hablar específicamente de autos lujosos según el artículo publicado en el Listín Diario por Cándida Acosta, la Porsche para la región de América Latina y el Caribe ubicó a República Dominicana en el segundo lugar en cuanto al crecimiento de las ventas en el 2015. La venta de autos, en especial los de este tipo, está directamente vinculado con el crecimiento económico del país y del sector como tal. La revista *Factor de Éxito* hizo una entrevista al vicepresidente ejecutivo de Santo Domingo Motors Anibal Rodriguez, en donde se establece que las importaciones de vehículos usados han estado creciendo. Comparan las 23,495 unidades importadas en el 2012 a las 82,521 en el 2019, lo cual representa un 251% de crecimiento. Hacen hincapié en que las importaciones de vehículos nuevos se han mantenido estancadas durante el mismo período, variando apenas de

22,636 a 23,252 unidades al cierre de 2019, que es tan solo un 2.7% de crecimiento. Esta discrepancia es desfavorable en el sostenimiento del sector automotriz.

En la actualidad el Covid-19 ha impactado gravemente a este sector. Ya que las operaciones tanto a nivel mundial como nacional se vieron detenidas por un momento, y hoy en día sus repercusiones aún están vigentes. Y hasta que la economía no esté más estable, no hay mucho que puedan hacer los participantes de este amplio sector.

4.1.2.2. Análisis de los competidores

• Alcance de la competencia y grado de integración de la misma

A continuación se identificarán los seis competidores de Auto Asesores y sus principales competencias y características partiendo de su alcance y grado de integración en el mercado:

1. Felix Auto Import

Principales Fortalezas

- Posicionamiento Geográfico fuerte en Zona Oriental
- Capacidad de compra (capital) que le permite una buena capacidad de negociación con los concesionarios
- Alta inversión en publicidad
- Tienen casi todas las marcas de vehículos

Principales Debilidades

- Enfoque único en un target social medio bajo

Principales Estrategias

- Estrategia de precio

- Facilidades de pago
- Diversificación con estrategia de expansión de sucursales

2. Vehículos NCD

Principales Fortalezas

- Mucho tiempo en el mercado
- Buen gerente comercial
- Clientes sólidos
- Buena ubicación

Principales Debilidades

- Instalaciones no modernizadas
- Capacidad limitada de recursos para compra
- Poca flexibilidad de negociación

Principales Estrategias

- Retención de clientes

3. Auto Haus

Principales Fortalezas

- Capacidad de negociación
- Posicionamiento de Marca sólida
- Tienen muchas marcas
- Fortaleza en ventas alta gama
- Gerencia conectada a su target
- Cartera de cliente con alto poder adquisitivo
- Agresivos con sus precios

Principales Debilidades

- Mantienen tensión con sus competidores

Principales Estrategias

- Conseguir precio en base a su capacidad de compra

4. CID Autos

Principales Fortalezas

- Proyección como marca joven
- Imagen fresca
- Impacto en redes sociales
- Locales renovados y modernos
- Capacidad económica ajustada a su negocio

Principales Debilidades

- Limitación Zona geográfica Zona Oriental
- Capacidad de negociación media

Principales Estrategias

- Conectar con el target joven
- Alto uso de los medio digitales

5. Comercial Karros

Principales Fortalezas

- Alto espectro de captación de clientes
- Varias Sucursales
- Capacidad económica ajustada a su negocio

Principales Debilidades

- Dealer mediano
- No tienen todas las marcas, son fuertes en tres importadores

6. Cesar Motors

Principales Fortalezas

- Tienen variedad de marcas en un solo local
- Fortaleza en Toyota
- Capacidad económica
- Financiamiento directo
- Marca sólida
- Cartera de clientes amplia y recurrente (Buena retención de clientes)

Principales Debilidades

- No tiene sucursales

Principales Estrategias

- Mantener controlada su cartera de clientes
- Buenas relaciones gubernamentales

En adición a los mencionados anteriormente, existe competencia indirecta por parte de concesionarios y agencias de carros de menor tamaño y/o informales que a fin de cuentas genera un impacto en la oferta disponible en este mercado.

• Posición y movimientos estratégicos de los competidores

En vista de la situación actual de la pandemia y su impacto negativo en el país, el sector automotriz como se ha mencionado en diversas ocasiones ha sido uno de los más afectados, dado que la compra de un vehículo no es una prioridad de compra para los consumidores del mercado dominicano. Es por esta razón que las agencias de carros, al igual que Auto Asesores, luego de tener un periodo inicial de cierre de operaciones, se han visto en la necesidad de implementar ciertas estrategias. Sin embargo, a nivel general, ningún dealer se destaca por hacer algo específico y particular que los diferencie en esta crisis. Sus operaciones hoy en día son presenciales, ya no se practica el trabajo remoto.

Dentro de estas estrategias están:

- * Facilidades de pago
- *Ofrecer un año de mantenimiento gratis
- *Seguro gratis

Estas implicaciones resultan en un ahorro significativo para el cliente que puede ser de 50,000 hasta 100,000 pesos en adelante aproximadamente.

4.1.2.3. Grupo estratégico en que se desarrolla

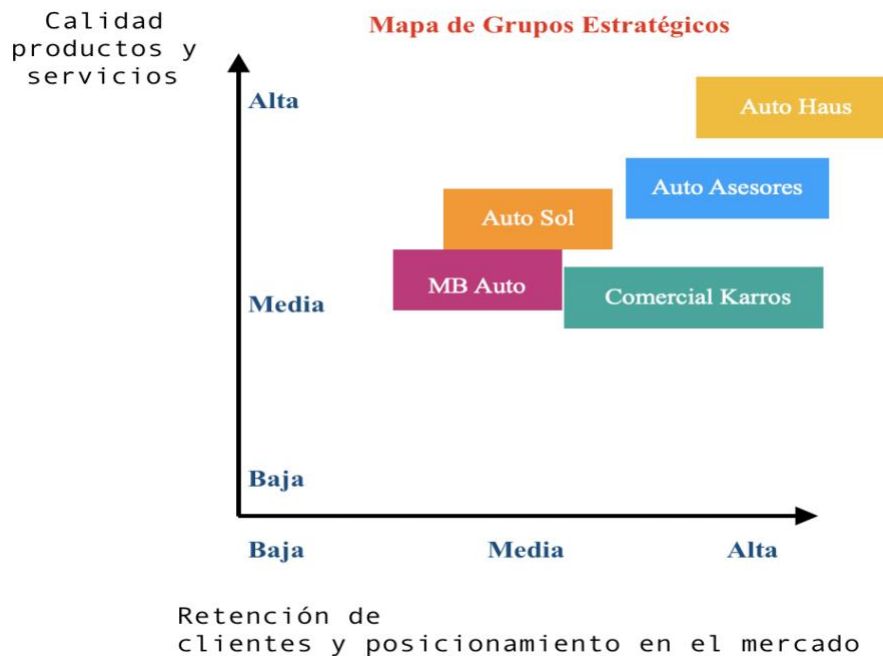


Figura #25: Mapa de Grupos Estratégicos. Fuente: Elaboración propia

Auto Asesores dentro del sector de agencias de carros en el país, pertenece a un grupo estratégico particular. En donde el mismo se caracteriza por un perfil de clientes de clase social media-alta, manejado por administradores que se mueven en el mismo círculo social y con relaciones similares. También tienen la posibilidad de tener más de una sucursal y a parte de captar clientes, poder retenerlos. En la actualidad su imagen y posicionamiento como marca ya está definida en el mercado, y son bien reconocidos. Poseen varias marcas en su portafolio de productos de alta calidad y sus clientes por lo general tienen un significativo poder adquisitivo. Esta posición en este grupo estratégico la comparte otros dealers que poseen estas mismas características:

- Auto Haus
- Comercial Karros
- MB Auto
- Auto Sol

4.1.2.4. Posicionamiento Competitivo

Auto Asesores es una empresa que inició pequeña, pero con una gran visión y deseo de posicionarse en el mercado dentro de su industria. Con tan solo un año operando, lograron un retorno que aparte de cubrir el capital invertido les dejó ganancias a los socios fundadores. Poco a poco fue creando una imagen de marca y un portafolio de clientes fieles a su negocio que les ha permitido ser el dealer de carros que es hoy en día. Con relación a los competidores antes mencionados del grupo estratégico, y tomando en cuenta los aspectos establecidos, Auto Asesores estaría en la segunda posición, Auto Haus siendo el líder. Ciertos indicadores como el volumen de ventas, servicios ofrecidos y alcance fueron tomados en cuenta. La diferencia recae en que la competencia es mucho más grande en tamaño, en portafolio de clientes, y tiene un mayor capital que le permite hacer mejores negociaciones con las importadoras. Los servicios ofrecidos son similares, lo que varía es que el tipo de taller que tienen es para la marca Toyota.

4.1.2.5. Tamaño del mercado y datos del mercado

La Oficina Nacional de Estadística, basándose en el censo nacional más reciente que fue llevado a cabo en el 2010, estima que en la República Dominicana hay una población de 9,445,281.

Y si se segmenta específicamente el Distrito Nacional, tenemos que está formado por aproximadamente 965,040 habitantes.

Región X: Ozama o Metropolitana



Informaciones básicas de población y viviendas particulares ocupadas, según provincia

Provincia	Superficie (En km ²)	Población					Número de viviendas		
		Total	Sexo		Zona		Zona		
			Hombres	Mujeres	Urbana	Rural	Total	Urbana	Rural
Distrito Nacional	91.6	965,040	460,903	504,137	965,040	0	288,362	288,362	
Santo Domingo	1,302.2	2,374,370	1,163,957	1,210,413	2,084,651	289,719	661,583	580,687	80,896

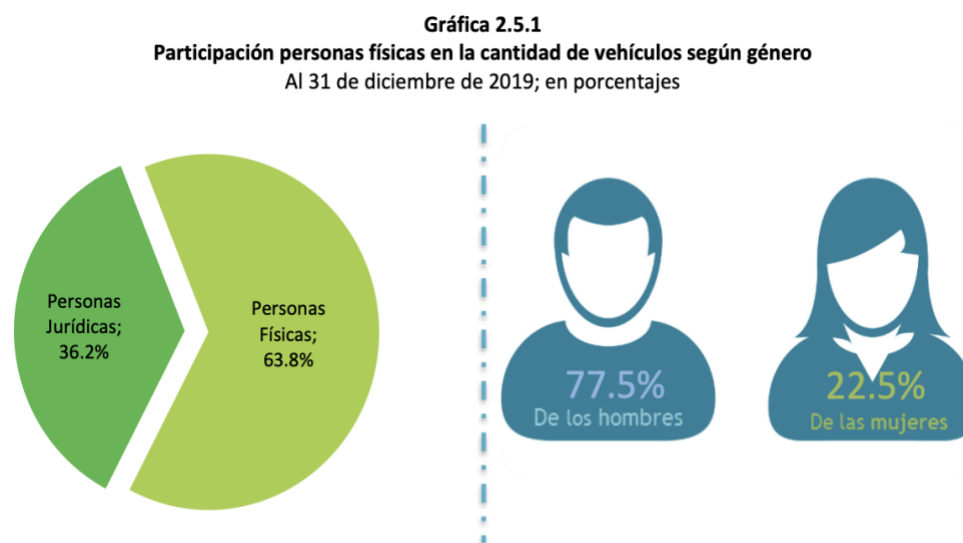
Figura #26. Fuente: Oficina Nacional de Estadística (2010)

Es importante segmentar esta población por género, ya que es un aspecto relevante en el comportamiento y hábito de compra de los consumidores de vehículos. Tomando como referencia la tabla en la Figura #16, en el Distrito Nacional 460,903 son hombres y 504,137 son mujeres.

Región, Provincia y grupos de edades	Población								
	Total	Total		Urbana			Rural		
		Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Distrito Nacional	965,040	460,903	504,137	965,040	460,903	504,137	0	0	0
Menos de 1	17,865	8,932	8,933	17,865	8,932	8,933	0	0	0
1-4	63,454	32,306	31,148	63,454	32,306	31,148	0	0	0
5-9	82,100	41,328	40,772	82,100	41,328	40,772	0	0	0
10-14	84,522	42,131	42,391	84,522	42,131	42,391	0	0	0
15-19	91,544	44,293	47,251	91,544	44,293	47,251	0	0	0
20-24	93,435	44,645	48,790	93,435	44,645	48,790	0	0	0
25-29	83,396	39,975	43,421	83,396	39,975	43,421	0	0	0
30-34	75,786	36,475	39,311	75,786	36,475	39,311	0	0	0
35-39	66,244	31,443	34,801	66,244	31,443	34,801	0	0	0
40-44	62,239	29,733	32,506	62,239	29,733	32,506	0	0	0
45-49	56,799	26,533	30,266	56,799	26,533	30,266	0	0	0
50-54	47,004	21,646	25,358	47,004	21,646	25,358	0	0	0
55-59	38,694	17,709	20,985	38,694	17,709	20,985	0	0	0
60-64	31,976	14,637	17,339	31,976	14,637	17,339	0	0	0
65-69	21,984	9,853	12,131	21,984	9,853	12,131	0	0	0
70-74	18,218	7,851	10,367	18,218	7,851	10,367	0	0	0
75-79	12,409	5,129	7,280	12,409	5,129	7,280	0	0	0
80-84	9,497	3,693	5,804	9,497	3,693	5,804	0	0	0
85-89	4,602	1,565	3,037	4,602	1,565	3,037	0	0	0
90-94	2,145	659	1,486	2,145	659	1,486	0	0	0
95-99	763	237	526	763	237	526	0	0	0
100 y más	364	130	234	364	130	234	0	0	0

Figura #27. Fuente: Oficina Nacional de Estadística (2010)

Tomando en cuenta el Informe del Parque Vehicular 2020 de la DGII, la participación de personas físicas en la cantidad de vehículos según género es la siguiente:



Nota: Cifras generadas al 07 de enero de 2020.

Figura #28: Fuente: DGII

Cuadro 2.5.1
Proporción de vehículos
Según clase de vehículo y por género
 Al 31 de diciembre de 2019

Clase	Femenino	Masculino	Total
Automóviles ^{1/}	31.0%	69.0%	100.0%
Autobuses	19.9%	80.1%	100.0%
Jeep	36.5%	63.5%	100.0%
Carga ^{2/}	11.9%	88.1%	100.0%
Motocicletas	16.7%	83.3%	100.0%
Volteo	13.5%	86.5%	100.0%
Máquinas Pesadas	10.6%	89.4%	100.0%
Otros ^{3/}	10.8%	89.2%	100.0%
Total	22.5%	77.5%	100.0%

Nota: Cifras generadas al 07 de enero de 2020.

Figura #29. Fuente: DGII

En la figura #19 presentada anteriormente, se representa la distribución de vehículos por género según la clase de vehículo.

En el caso de Auto Asesores, tomando en cuenta todos los datos presentados y seleccionando las edades entre 30-65 años para ambos géneros del Distrito Nacional, el tamaño de mercado sería de 378,742.

4.1.2.6. Grado de diferenciación de productos

En el sector automotriz, específicamente en el ámbito de los dealers de carros, los productos y servicios que se pueden brindar son muy parecidos para todos. La diferencia está en el capital que tengan, ya que dependiendo de qué tanta liquidez y recursos financieros dispongan, podrán ofrecer a los consumidores una mejor oferta. Las agencias de automóviles con mayor capacidad de pago a los concesionarios, podrán establecer mejores negociaciones y conseguir mejores precios. Esto se traduce a una mayor cartera de marcas y unidades de vehículos, y por lo general consiguen los

autos a un mejor valor por el hecho de que tienen la posibilidad de realizar una gran orden de compra. Y por consiguiente, estos dealers pueden darse el lujo de colocar precios competitivos que atraigan al consumidor final.

Auto Asesores no es el dealer con mayor capital disponible con facilidad. Por lo que su diferenciación recae en la atención al cliente. Hoy en día satisfacer las necesidades de los consumidores es vital para no solamente atraerlos y generar ventas, sino que también permite retenerlos y que los mismos se conviertan en “promotores de marca”. En esta área es que Auto Asesores sobresale. Su enfoque está en el servicio que ofrecen, el cual se describe como uno de 360° de alcance. Sus productos siguen siendo de gran calidad y tienen un buen portafolio de vehículos. Además de que tienen un taller autorizado por Santo Domingo Motors para la marca Chevrolet, lo que los convierte en un dealer *tres “S”* por sus siglas en inglés *SALES, SIGNAGE AND SERVICE*, lo que los distingue en el mercado dominicano y logra diferenciar aún más su propuesta de valor como marca.

4.1.2.7. Análisis de Tendencias

El sector automotriz se vio afectado específicamente por una suspensión de sus operaciones, tanto aquí como a nivel mundial como consecuencia de la presente pandemia. Y aunque ya estén llevando la mayoría de sus funciones cotidianas nuevamente, todavía están sufriendo las secuelas de la disminución de la demanda de vehículos y esa interrupción de trabajo.

Habían ciertas tendencias de las que se hablaban en el 2019 que se esperaban tuvieran un gran auge en los próximos años. Y aunque claramente fueron detenidas, nuevamente se están mencionando. Independientemente de la naturaleza o ámbito del negocio, la globalización y la digitalización es lo que caracteriza el mundo. Y la industria de los autos no es la excepción. La tecnología ha hecho posible avances nunca antes imaginados, y en el sector automotriz hay más de una tendencia que involucra directamente a esta ciencia. El Covid-19 aceleró estas nuevas ideas que estaban conceptualizadas y muy probablemente puestas en marcha, pero que sin embargo todavía no se habían adoptado formalmente.

Una importante aclaración es que no todo puede aplicarse hoy en día en el mercado dominicano. Ya sea por falta de recursos, infraestructura, demanda, entre otros aspectos. Sin embargo, no dejan de ser la tendencia en este sector.

Aplicables a la República Dominicana tenemos los siguientes:

Primero tenemos que dada las medidas de seguridad e higiene que debemos tomar, muchas personas están optando por adquirir un vehículo propio para evitar el transporte público y los posibles contagios que surgen a raíz de estar en lugares cerrados y con mucho público a la vez. Además de que el cierre del transporte público es impredecible y volátil en esta situación. Cosa que con un auto propio no habría inconveniente con la movilidad.

Lo segundo es que los consumidores están prácticamente dando por hecho de que los dealers le harán ofertas de rebaja y le ofrecerán facilidades de pago.

Otra tendencia que es aplicable a nivel mundial, es que los clientes desean que la experiencia de compra, o al menos parte de ella, esté más cerca de sus viviendas. Según el artículo del periodico *ElDinero* titulado “*Cinco tendencias que reenfocan a la industria automotriz hacia una nueva normalidad*” los compradores de automóviles clasificaron las siguientes actividades por preferencia como buenas alternativas a una visita a las agencias de autos:

1. Prueba de manejo en casa
2. Revisar videos
3. Showroom digital
4. Configurador en línea
5. Prueba de conducción VR
6. Videoconferencia

Y de la mano con esto, está el concepto de hacer el proceso de compra en línea, y que lo único físico sería la entrega del vehículo a domicilio al finalizar la venta. Digitalizar el proceso en un 80-

90%. Sin embargo, son muy pocos los dealers que tienen los recursos a nivel general para ofertar dicho servicio.

La tecnología está tan avanzada, que los consumidores de hoy en día tienen básicamente toda la información necesaria acerca del vehículo que desean comprar. Antes esto era la tarea de los vendedores. Por lo que las agencias que no adopten ciertas transformaciones digitales y aumentan su presencia en las redes están en riesgo de perder clientes.

Los Showrooms o AutoShows no tienen la importancia ni glamour que tenían. Los lanzamientos gracias a la pandemia se vieron retrasados, y muchos optaron por hacerlo digital. Se está viendo la tendencia de que las grandes ferias de autos van a desaparecer, o su participación disminuirá significativamente.

Ahora tendencias más tecnológicas y que no llegarán al país por ahora (o al menos no con gran alcance) son:

- *Los carros eléctricos:* si bien es cierto que en el país hay unidades de este tipo de vehículo y que los beneficios medioambientales son indiscutibles, todavía no existe el grado de aceptación para poder comercializarlo. Esta tendencia va de la mano con otra, la sostenibilidad. Hay una mayor concientización con estos temas y su impacto en el mundo, lo que modifica los hábitos de consumo del mercado.
- *La conectividad:* se trata de que los vehículos estén conectados a la red y permite que los usuarios estén aún más conectados con sus carros. Tendrán servicios digitales de entretenimiento, navegación y comunicación. En conclusión, un auto inteligente.
- *Conducción autónoma:* las marcas de vehículos trabajan con empresas de tecnología para crear un nuevo sistema de movilidad, en el que el carro puede actuar de manera autónoma en ciertas ocasiones. Hay distintos niveles de autonomía, todavía no es viable en su totalidad. Un ejemplo de una acción es detectar situaciones de peligro y alertar al conductor.

4.1.2.8. Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria

Se presentarán a continuación las fuerzas y factores claves que impulsan y promueven el éxito y cumplimiento de objetivos de Auto Asesores y las demás agencias de carros del sector automotriz en el país:

Buenas relaciones con los concesionarios: esto es clave a la hora de hacer las negociaciones para la compra de vehículos. Tener una buena relación con los mismos facilita y agiliza este proceso.

Imagen transparente: en el negocio de dealers de carros, la confianza de los clientes es vital. Tener una buena imagen permite que estos sean promotores de marca y que sean fieles a la empresa. En este sector, la mala reputación es directamente proporcional con la quiebra. Tener una solvencia moral, limpia de antecedentes fraudulentos, es un factor clave de éxito.

Relación con la banca: contar con el apoyo de la banca y ser respaldados por ellos. En parte esto va vinculado con la transparencia del negocio y su buena reputación. En caso de que tu capital propio no te permita llevar a cabo tus operaciones a cabalidad, una buena relación con las entidades financieras permite el buen desarrollo del negocio. Se debe tener un notable comportamiento crediticio en donde el pago de obligaciones se haga de manera oportuna.

Servicio al cliente: ofrecer un servicio al cliente personalizado que exceda las expectativas de los mismos es uno de los aspectos que marca la diferencia en esta industria. De tal forma que es básicamente un elemento imprescindible. Un cliente satisfecho es uno que es fiel. Estos se encargan de regar la voz, de retroalimentar y de hacer compras futuras.

Colaboradores capacitados: empleados comprometidos en satisfacer a los consumidores es primordial para el servicio al cliente óptimo.

Publicidad: la realización de campañas a través de distintos medios y la presencia en redes sociales es un factor primordial para incrementar las ventas y dar a conocer al público las ofertas y productos y servicios disponibles.

4.1.2.9. Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.

El poder de negociación de los clientes: los clientes en la industria automotriz son un factor determinante en el éxito de las empresas, por eso su impacto es alto. Además de que realmente los productos en este sector son poco diferenciados (aunque el servicio si puede ser un factor de diferenciación), por lo que si se le ofrece al cliente una alternativa con una mejor oferta, este no dudará en cambiar de dealer. Sin clientes no hay ventas, por lo que todo lo que se hace es con fines de generar en el cliente confianza y satisfacción para que proceda a la compra. Los esfuerzos colectivos, como por ejemplo estrategias de servicio al posventa, campañas de marketing, etc. son realizados para capturar y fidelizar a la clientela.

El poder de negociación de los proveedores: los importadores de vehículos, que en este caso son los concesionarios, son los proveedores en esta industria. En el país hay muchos concesionarios y los mismos tienen el poder de influenciar en el precio, en la calidad y en la rapidez de la entrega, por ende su impacto es alto. Sin embargo estos importadores dependen totalmente de las ventas de este sector. Tienen un gran poder ya que son indispensables para los dealers de autos. Cada importador maneja marcas específicas, por lo que cada uno de ellos tiene su grado de diferenciación y de importancia.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: la amenaza de entrada en este sector es relativamente alta ya que no hay tantas barreras de entrada. Por ejemplo es un sector con mucha oportunidad de innovación, desarrollo y crecimiento. Cada vez hay más competidores en esta industria. Sin embargo esto no significa que no existan algunas barreras: se da la de *diferenciación* ya que la imagen de marca es un factor primordial en este negocio, esto crea una barrera ya que los nuevos competidores saben que para ser exitosos deben invertir muchos recursos para lograr una buena reputación y fidelización con la clientela, y esto toma años. También está la *necesidad de capital*, ya que es necesario una gran cantidad de recursos financieros para participar de manera oportuna en este mercado tan competitivo.

Amenaza de productos sustitutos: en este sector no hay productos sustitutos. Es decir, para adquirir un carro necesariamente se hace la compra a través de un dealer. En casos muy poco

convencionales se pudiera dar una venta informal de un auto, pero eso sería una excepción. Los métodos de investigación antes de la compra si pueden variar, cada vez más los clientes hacen su propia búsqueda por internet para ver los modelos, características, precios y demás. Sin embargo las transacciones, trámites, entre otros aspectos esenciales se hacen mediante la agencia de carros.

Rivalidad entre competidores: Hay mucha rivalidad entre los competidores en el sector automotriz. Hay presión entre los participantes del mercado, en cuanto a precios y ofertas con el fin de mejorar su posicionamiento. Hay muchos dealers del mismo tamaño y capacidad en el Distrito Nacional. Los vehículos por lo general son los mismos, lo que varía primordialmente es el servicio al cliente, el precio y otras facilidades que puedan brindar. Muchos competidores son desleales, poco honestos y hasta cometen acciones fraudulentas. Todos compiten para lograr el mismo objetivo: atraer a la mayor cantidad de clientes y generar más ventas.

4.1.3. Amenazas y Oportunidades

4.1.3.1. Análisis Amenazas y Oportunidades

Oportunidades:

- Introducción de nuevos modelos al Line-Up, penetrando nuevos segmentos.
- Nuevas ofertas y agresiva competencia por parte de la banca comercial en el segmento de financiamiento de vehículos.
- Poner en marcha la digitalización de los procesos
- Creación de contenido a través de campañas y lanzamientos virtuales aprovechando la tendencia digital que gracias a la pandemia se ha acelerado.
- Gran potencial de zona de influencia a explotar y trabajar a nivel mercadológico y comercial.
- Campañas post-venta que brindan la oportunidad de atraer nuevos clientes para servicios de taller.

Amenazas:

- Competencia desleal por parte del dealer de los concesionario con ofertas de precios y valores agregados incluidos.
- Inserción de nuevos costos financieros y reducción de margen de beneficio.
- Aumento sostenido en la tasa de cambio.
- Impacto económico y social por la situación de la pandemia del Covid-19.

4.1.3.2. Matriz Evaluación Factores Externos

Matriz de evaluación de Factores Externos			
Oportunidades	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Introducción de nuevos modelos al Line-Up, penetrando nuevos segmentos	0.09	3	0.27
Nuevas ofertas y agresiva competencia por parte de la banca comercial en el segmento de financiamiento de vehículos	0.08	3	0.24
Poner en marcha la digitalización de los procesos	0.16	4	0.64
Creación de contenido a través de campañas y lanzamientos virtuales aprovechando la tendencia digital que gracias a la pandemia se ha acelerado.	0.08	3	0.24
Campañas post-venta que brindan la oportunidad de atraer nuevos clientes para servicios de taller	0.09	3	0.27
Gran potencial de zona de influencia a explotar y trabajar a nivel mercadológico y comercial.	0.07	3	0.21
Amenazas			
Competencia desleal por parte del dealer del propio concesionario con ofertas de precios y valores agregados	0.08	1	0.08

incluidos.			
Inserción de nuevos costos financieros y reducción de margen de beneficio.	0.08	2	0.16
Aumento sostenido en la tasa de cambio.	0.09	1	0.09
Impacto económico y social por la situación de la pandemia del Covid-19.	0.18	1	0.18
TOTAL	1		2.38

Cuadro #10. Matriz de evaluación de factores externos. Fuente: Elaboración propia.

La matriz EFE permite identificar la situación y posición de la empresa dentro de las condiciones externas e identificar si las oportunidades contrarrestan las amenazas. Auto Asesores se encuentra por debajo del promedio el cual es 2.50. El resultado total es de 2.38, lo cual significa que las oportunidades no contrarrestan las amenazas y que sus estrategias no son suficientes para cumplir sus objetivos.

4.2. Matriz de perfil competitivo (CPM)

En la siguiente matriz nos permite ver la posición de Auto Asesores frente a sus principales competidores. En la matriz se observa que Auto Haus queda por encima de Auto Asesores, lo cual la categoriza como su mayor competidor. Las debilidades de Auto Asesores son la publicidad y la competitividad de precio.

Matriz de Perfil Competitivo											
		Felix Auto Import		Auto Haus		CID Autos		Vehiculos NCD		Auto Asesores	
Factores Claves	Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Servicio al cliente	0.29	2	0.58	4	1.16	4	1.16	3	0.87	4	1.16
Publicidad	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64	2	0.32	2	0.32
Buena relación con los concesionarios	0.2	4	0.8	4	0.8	2	0.4	2	0.4	3	0.6
Colaboradores Capacitados	0.18	2	0.36	3	0.54	2	0.36	3	0.54	4	0.72
Imagen transparente	0.17	3	0.51	2	0.34	3	0.51	3	0.51	3	0.51
TOTAL	1		2.73		3.48		3.07		2.64		3.31

Cuadro #11.Matriz de perfil competitivo. Fuente: elaboración propia.

4.3. Benchmarking

Tras analizar y evaluar los procesos, servicios y estrategias que ofrece la competencia para mantenerse en un buen posicionamiento de mercado, se han identificado las buenas prácticas individuales aplicadas por la competencia. Con el fin de que Auto Asesores puedan realizar estrategias futuras que lleguen al nivel o sobrepasar a los competidores.

Entre las buenas prácticas de la competencia están;

-Felix Auto Import: Posee una alta inversión en publicidad así como una gran capacidad de compra. Se orientan a las facilidades de pago y tienen una amplia variedad de marcas.

-Vehículos NCD: Es una de las organizaciones con más tiempo en el mercado por lo que la mayoría de sus clientes son sólidos.

-Auto Haus: Es reconocida por tener un cartera de clientes y un gran portafolio de marcas. Su posicionamiento como marca líder es sólida en vehículos de alta gama. Tienen el capital necesario para hacer negociaciones oportunas, que le permite ser agresivo con sus precios.

-CID Autos: Consta de una imagen fresca con gran impacto en las redes sociales y locales modernos.

-Comercial Karros: Consta de varias sucursales por lo que tienes más auge de clientes.

-Cesar Motors: Tiene la ventaja de que su mayor fortaleza es una de las marcas más populares del país Toyota, por lo que su posicionamiento mejora solo por este hecho. Además tiene una significativa retención de clientes que son fieles a ellos.

4.4. Conclusiones

En este capítulo de análisis externo, se estudió y se descompuso las principales competencias de Auto Asesores y todos los elementos que conforman la industria automotriz, para así conocer las oportunidades y amenazas con las que Auto Asesores se enfrenta.

La industria automotriz es una de las más importantes en el país sin embargo se encuentra en un momento de decrecimiento debido a las circunstancias por la pandemia. Auto Asesores es considerada una marca líder debajo de Auto Haus, según la matriz de perfil competitivo, no obstante esto sirve como motivación y punto de arranque para una mejor definición de estrategias que ayuden a Auto Asesores cumplir con sus objetivos. Basado en los hallazgos de esta investigación, la empresa debe tener más capital disponible para así conseguir mejores precios y ofrecer a los consumidores mejores ofertas.

Dentro del análisis del macroambiente se puede concluir que uno de los principales obstáculos para Auto Asesores es el factor económico. Ya que como se menciona, la mayor parte de la población no está en posición para comprar artículos que no sean de primera necesidad, como es el caso de los vehículos debido a la crisis económica que hay en el país.

En conclusión, a pesar de la situación que afronta el país, Auto Asesores posee una sólida base a raíz de sus años de experiencia en el mercado y buena imagen de marca. Su enfoque personalizado de servicio al cliente ha logrado que tengan a su disposición una cartera de clientes fieles que incluso en momentos de incertidumbre como en el que se encuentra el país, les dan su apoyo. Estos factores son los que impulsarán el continuo crecimiento de la empresa y a que tengan un futuro empresarial más próspero dentro del sector.

5. Diagnóstico Estratégico

5.1. Misión, Visión, Valores (MVV)

Misión

Dar a sus clientes soluciones de movilidad y transporte promoviendo una experiencia de compra rápida, satisfactoria y confiable, adecuadas a sus necesidades.

Visión

Ser el principal asesor de nuestros clientes a la hora de elegir un vehículo, garantizando que su inversión sea la más conveniente en términos de rentabilidad y estilo de vida.

Valores

- *Orientación al cliente:* Nuestro enfoque se basa en generar un valor superior para nuestros clientes, su satisfacción y su fidelización.

- *Confianza:* Nos preocupamos por mantener un alto nivel de calidad y transparencia en nuestros productos y servicios. Confiamos en nuestros colaboradores y en su compromiso con la organización de modo que se exprese a través del contacto con el cliente.
- *Diligencia:* Nos caracterizamos por nuestra proactividad, solucionando las inquietudes de los clientes con cuidado y esmero.
- *Trabajo en Equipo:* Trabajar con liderazgo y compromiso compartido para multiplicar nuestra productividad es uno de nuestros pilares, además de que crea valor al efectuar tareas dentro de la organización que se complementan entre sí y contribuye al desarrollo de todos nuestros colaboradores.

5.1.1. Evaluar Misión, Visión y Valores

- *Misión: “Dar a sus clientes soluciones de movilidad y transporte promoviendo una experiencia de compra rápida, satisfactoria y confiable, adecuadas a sus necesidades.”*

Esta misión es concisa y precisa. Tiene la particularidad de que es aplicable a largo plazo, por lo que su vigencia no se ve comprometida. Sin embargo debería reforzar más su valor agregado y ser más específicos en este sentido. Resaltar su ventaja competitiva de su servicio 360. No es lo suficientemente explicativa.

- *Visión: Ser el principal asesor de nuestros clientes a la hora de elegir un vehículo, garantizando que su inversión sea la más conveniente en términos de rentabilidad y estilo de vida.*

La visión propuesta por Auto Asesores es atinada. Están siendo realistas diciendo que desean ser el principal asesor de sus clientes. Lo cual es honesto, ya que a pesar de su gran posicionamiento e imagen de marca, no son líderes en el mercado. Especifican ciertos aspectos de cómo lo harán: prometiendo rentabilidad y conveniencia. Deberían hacer una mención más específica de su valor agregado, al igual que pudiera ser beneficiosos ser más optimistas en cuanto al posicionamiento en el mercado que desean lograr.

- *Valores:*

Orientación al cliente: Nuestro enfoque se basa en generar un valor superior para nuestros clientes, su satisfacción y su fidelización.

Confianza: Nos preocupamos por mantener un alto nivel de calidad y transparencia en nuestros productos y servicios. Confiamos en nuestros colaboradores y en su compromiso con la organización de modo que se exprese a través del contacto con el cliente.

Diligencia: Nos caracterizamos por nuestra proactividad, solucionando las inquietudes de los clientes con cuidado y esmero.

Trabajo en Equipo: Trabajar con liderazgo y compromiso compartido para multiplicar nuestra productividad es uno de nuestros pilares, además de que crea valor al efectuar tareas dentro de la organización que se complementan entre sí y contribuye al desarrollo de todos nuestros colaboradores.

Tras el análisis de los valores organizacionales, se concluye que su orientación y definición es adecuada y que no necesitan modificación.

5.1.2. Propuesta de Misión, Visión, Valores, y otras.

Propuesta MVV

Nueva Misión

Dar a sus clientes soluciones de movilidad y transporte brindando una experiencia de compra y servicio 360° de principio a fin, de la mano de asesores capacitados para que la misma sea rápida, satisfactoria, confiable, y adecuada a sus necesidades.

Nueva Visión

Ser el principal asesor de nuestros clientes a la hora de elegir un vehículo, acompañándolos durante todo el proceso y garantizando que su inversión sea la más conveniente en términos de rentabilidad y estilo de vida, para así ser reconocidos como la marca sobresaliente en servicio al cliente.

Valores: No hay propuesta de mejora

Propuesta Manual de Políticas y Procedimientos

Como se mencionó anteriormente Auto Asesores no cuenta con un Manual de Políticas y Procedimientos. A continuación se presenta una propuesta.

Políticas Generales

- La Administración tiene el deber de formular objetivos específicos y planes de acción estratégicos oportunamente que vayan acorde a la filosofía corporativa, y darles el seguimiento que ameritan para el logro de los mismos.
- Mantener un proceso de actualización, adaptación y mejora continua en las operaciones para cumplir con los objetivos estratégicos.
- Brindar a sus clientes un servicio integrado y de calidad que satisfaga sus necesidades para así evitar inconformidades.
- Seguir las normas organizacionales para fomentar buenas relaciones laborales y mantener un clima laboral adecuado.
- Fomentar la participación activa de todos los colaboradores para promover la mejora y buen funcionamiento de la empresa.
- Rechazar la burocracia y ser transparentes ante todo.
- Crear un espacio agradable para los colaboradores para así estimular su desempeño e incrementar su motivación y productividad.
- Capacitar a los colaboradores para que estos puedan ofrecer el mejor servicio posible.
- Seguir los protocolos y lineamientos establecidos por las entidades gubernamentales, asociaciones, entre otras de lugar.
- Prohibido la corrupción, malversación de activos y prácticas deshonestas.

Procedimientos

Dado que Auto Asesores es una agencia de carros encargada de la venta de vehículos asesorando al cliente en su compra, hay ciertos procedimientos que se llevan a cabo, sin embargo se hacen de manera orgánica y no están formalmente establecidos. A continuación se presentan las recomendaciones:

*Se sugiere plasmar el paso a paso de manera formal en un manual.

*Se recomienda utilizar de manera sistémica el software MyDealer Pro. Sin necesidad de ingresar datos históricos, más bien tomando como punto de partida la actualidad.

Proceso de Compra de Vehículos Nuevos

-El encargado de logística debe evaluar el inventario disponible aproximadamente cada 15 días, esto puede variar según la demanda.

-Luego informar al Gerente General los carros que se deben ordenar.

-Formular una orden de compra con su establecido formulario (Figura #8) para entregar a los concesionarios.

-Luego de la aprobación de dicha orden, Auto Asesores paga un inicial de un 30% del total a pagar.

-Los choferes capacitados buscan los vehículos en las casas importadoras, utilizando el formulario suministrado por el mismo proveedor para verificar el estado y características de los carros.

-El documento de salida de los vehículos de parte de los concesionarios es el documento de entrada que utiliza Auto Asesores para fines de inventario.

-Contabilidad registra los vehículos y sus elementos en el software MyDealer Pro

-Información de placa, llaves, etc. pasa al departamento de Documentación.

Proceso de Venta de Carros Nuevos

-Publicar en los medios de comunicación los anuncios correspondientes a los vehículos nuevos. Además de colocarlos en las plataformas digitales como SuperCarros.

-El cliente se pone en un primer contacto ya sea de manera presencial o llamada mostrando su interés.

-El asesor de ventas de Auto Asesores le indica al cliente potencial todo lo que necesite saber acerca de los vehículos de su interés, acomodándose a sus necesidades.

-Se completa un formulario del producto de interés específico con todas sus características, y se le hace un expediente al cliente.

-Por último luego del periodo de “negociación” en donde el cliente ya tiene toda la información del carro y lo ha visualizado y probado, se pasa a realizar los trámites de transferencia.

-Documentación le entrega la placa de exhibición y se encarga de cambiar el nombre del vehículo al del cliente mediante la plataforma de la DGII.

-Luego del pago, ya sea al contado o financiado, el cliente puede pasar a retirar su vehículo completando un formulario de salida. (Figura #11)

-El vehículo debe ser entregado al cliente en perfectas condiciones, para lo cual se hace una minuciosa inspección: tanque de combustible lleno, chequeo de aceite, etc.

-Seguimiento posventa al cliente: indagar su nivel de satisfacción, dudas y preguntas, informar llegada de nuevos modelos en un futuro, accesorios, taller, entre otros aspectos.

Como primera instancia se propone elaborar una lista de reglamentos generales, para luego en un futuro segmentarlo y ampliarlo según sea necesario:

Propuesta de Reglamentos

Para el logro de los objetivos organizacionales y mantener un clima laboral óptimo y fomentar la productividad, es necesario tener una serie de reglamentos que indiquen las normas de conductas. Esto evitará confusiones y posibles inconvenientes, eficientizando las operaciones a nivel general.

- Los colaboradores deben llegar puntualmente y completar su jornada de trabajo completa, sin excepción alguna, en el horario establecido: Lunes a viernes de 8 am a 6pm y los sábados de 8am a 12pm. En situaciones especiales se debe notificar al supervisor correspondiente con evidencia del motivo de la falta o retraso.
- Los colaboradores deben llevar la vestimenta adecuada siguiendo los lineamientos pautados por la empresa.
- Los colaboradores deben desempeñar sus funciones con responsabilidad, honestidad y en su debido momento.
- Todo el personal debe llevar a cabo los procedimientos y políticas establecidas

- Compromiso general de respeto mutuo en el ambiente laboral, en caso de irrespeto y faltas puntuales sanciones serán aplicadas.
- Salvaguardar continuamente los activos de la empresa
- En caso de que el colaborador tenga una queja o sugerencia se incentiva a que el mismo lo reporte al Gerente General.
- Prohibido utilizar los vehículos en venta para asuntos personales
- Velar porque las normas de seguridad se lleven al pie de la letra para evitar accidentes laborales y garantizar el bienestar de los empleados.
- Cumplir con las remuneraciones de lugar a todo el personal de trabajo de la empresa en el tiempo acordado.
- No utilizar el tiempo de trabajo para asuntos privados y/o personales, con excepciones de casos extremos y emergencias.
- Prohibida la entrada de bebidas alcohólicas, drogas y/o armas de fuego o materiales punzantes.
- Prohibido fumar dentro de las instalaciones
- El trato a los clientes debe ser excepcional

5.2 Matriz FODA (CAME)

FODA (CAME) Auto Asesores	
Debilidades	Fortalezas
D1 -Capital de Trabajo relativamente limitado.	F1 -Prometer al cliente una experiencia personalizada con los mejores servicios.
D2 -Falta de manejo de mercadeo de forma digital.	F2 - 18 años de experiencia en ventas de vehículos.
D3 -Rigidez al cambio	F3 -Alto reconocimiento del dealer en el mercado, con excelente imagen de confianza y credibilidad ante los compradores.
D4 -Costos elevados debido a la compra de vehículos y piezas de repuestos.	F4 -Alianza con las grandes marcas del país y de alta calidad a nivel mundial.

D5 -No disponen de políticas o reglamentos internos de trabajo.	F5 -Servicio 360: venta del vehículo, accesorios, gestión y emisión del seguro y financiamiento, post-venta (servicio certificado).
D6 - No existen estrategias para apoyar sus ventas ante imprevistos y situaciones que se puedan presentar en los mercados. (Ej. Caso Pandemia Covid 19).	F6 -Personal altamente capacitado, donde en los principales cargos se encuentran ocupados por personas con más de 8 años de experiencia.
	F7 -Buena relación comercial con los clientes.
	F8 -Ambiente laboral amigable y eficiente
Oportunidades	Amenazas
O1 -Introducción de nuevos modelos al Line-Up, penetrando nuevos segmentos	A1 -Competencia desleal por parte del dealer del propio concesionario con ofertas de precios y valores agregados incluidos.
O2 -Nuevas ofertas y agresiva competencia por parte de la banca comercial en el segmento de financiamiento de vehículos	A2 -Inserción de nuevos costos financieros y reducción de margen de beneficio
O3 -Poner en marcha la digitalización de procesos	A3 -Aumento sostenido en la tasa de cambio.
O4 -Creación de contenido a través de campañas y lanzamientos virtuales aprovechando la tendencia digital que gracias a la pandemia se ha acelerado.	A4 -Impacto económico y social por la situación de la pandemia del Covid-19.
O5 -Campañas postventa que brindan la oportunidad de atraer nuevos clientes para servicios de taller	
O6 -Gran potencial de zona de influencia a explotar y trabajar a nivel mercadológico y comercial.	
Estrategias defensivas(A+F)	Estrategias Ofensivas(F+O)
A4+F5 - Explotar su servicio 360, de tal manera que este sea su ventaja competitiva para así aumentar las ventas las cuales se vieron en declive por la pandemia del Covid-19.	F5+O5 Aprovechar la oportunidad de realizar campañas post-venta para así dar a conocer los servicios que Auto Asesores ofrece.
A1+F7 - Mantener y mejorar la relación comercial con los clientes para que perduren a largo plazo y así poder emular los concesionarios.	F3+O3 Promocionar la buena imagen que tiene Auto Asesores, a través de la digitalización tanto en redes sociales como una página Web.
Estrategias de supervivencia (A+D)	Estrategias de reorientación (O+D)

<p>A4+D2+D6- Llevar a cabo una estrategia digital la cual permita dar a conocer a Auto Asesores en más sectores y grupos sociales del país de tal manera que se mitigue el impacto económico que ha sufrido Auto Asesores debido a la pandemia.</p>	<p>O6+O4+D3- Promocionar los servicios y productos de Auto Asesores a través de campañas digitales con el uso de influencers de tal manera que se trabaje a nivel mercadológico y comercial.</p>
	<p>O1+D1- Evaluar e investigar el mercado actual para así conocer las necesidades que tienen los consumidores de tal manera que solo se adquiera los productos que el mercado demande.</p>

Cuadro #12.Matriz FODA(CAME) Auto Asesores. Fuente: Elaboración propia.

5.2.1. Estrategias Defensivas.

- **A4+F5-** Explotar su servicio 360, de tal manera que este sea su ventaja competitiva para así aumentar las ventas las cuales se vieron en declive por la pandemia del Covid-19.
- **A1+F7-** Mantener y mejorar la relación comercial con los clientes para que perduren a largo plazo y así poder emular los concesionarios.

5.2.2. Estrategias Ofensivas.

- **F5+O5** Aprovechar la oportunidad de realizar campañas post-venta para así dar a conocer los servicios que Auto Asesores ofrece.
- **F3+O3** Promocionar la buena imagen que tiene Auto Asesores, a través de la digitalización tanto en redes sociales como una página Web.

5.2.3. Estrategia de Supervivencia.

- **A4+D2+D6-** Llevar a cabo una estrategia digital la cual permita dar a conocer a Auto Asesores en más sectores y grupos sociales del país de tal manera que se mitigue el impacto económico que ha sufrido Auto Asesores debido a la pandemia.

5.2.4 Estrategias de Reorientación.

- **O6+O4+D3-** Promocionar los servicios y productos de Auto Asesores a través de campañas digitales con el uso de influencers de tal manera que se trabaje a nivel mercadológico y comercial.
- **O1+D1-** Evaluar e investigar el mercado actual para así conocer las necesidades que tienen los consumidores de tal manera que solo se adquieran los productos que el mercado demande.

5.3. Búsqueda de soluciones : Desarrollo de las propuestas

A continuación se presentan las propuestas recomendadas tras analizar el entorno interno y externo de Auto Asesores. Las mismas están basadas en sus necesidades, con el fin de mitigar el impacto negativo del Covid-19 que ha dejado en sus operaciones y en sus ventas. Algunas estarán más detalladas que otras, dependiendo de su complejidad y de si ya existe cierto nivel de implementación de las mismas dentro de la empresa.

Con respecto al mercado meta el cual va dirigido dichas estrategias es el mercado de las categorías ICV3 -ICV4 del Distrito Nacional, se utiliza esta clasificación para obtener un aproximado de personas con un nivel socioeconómico entre Ay B. En el cual el Estudio Socioeconómico de Hogares Del 2012 elaborado por SIUBEN de la República Dominicana señala que:

Cuadro 5B
Distribución de la población por provincia según categoría de ICV

Provincia	Categoría de ICV				Total
	ICV 1	ICV 2	ICV 3	ICV 4	
Santo Domingo	105,909	478,533	432,498	92,527	1,109,467
San Juan	36,578	81,470	45,549	9,691	173,288
Santiago	32,446	222,645	218,764	28,531	502,386
Monte Plata	32,172	80,579	33,322	3,632	149,705
San Cristóbal	32,121	176,287	187,170	41,722	437,300
Barahona	31,131	64,574	41,580	6,296	143,581
Azua	27,548	69,079	43,309	3,213	143,149
Distrito Nacional	26,545	167,823	154,811	31,948	381,127
Baoruco	22,403	32,376	17,090	1,701	73,570
San Pedro	21,792	86,847	88,889	21,473	219,001
El Seibo	19,884	24,691	15,629	2,929	63,133
Valverde	17,646	57,494	48,650	4,055	127,845
Peravia	16,263	60,012	51,661	6,004	133,940
Elías Piña	15,736	14,021	5,566	723	36,046
Duarte	15,616	90,772	87,323	19,770	213,481
La Romana	15,333	65,676	66,098	19,834	166,941
Puerto Plata	15,215	71,229	91,384	22,209	200,037
Monte Cristi	15,162	36,547	22,057	1,339	75,105
La Vega	13,727	113,490	137,835	18,661	283,713
La Altagracia	13,463	58,586	44,179	17,513	133,741
Hato Mayor	12,896	28,131	21,229	3,135	65,391
Españat	10,645	73,612	70,867	8,696	163,820
San José de Ocoa	10,413	22,366	15,671	2,088	50,538
Sánchez Ramírez	9,425	53,638	47,312	7,358	117,733
Independencia	8,546	16,236	10,981	1,227	36,990
María Trinidad Sánchez	7,803	43,237	37,143	7,610	95,793
Dajabón	6,301	24,391	18,296	2,197	51,185
Hermanas Mirabal	5,760	34,794	24,367	4,526	69,447
Santiago Rodríguez	5,466	19,766	15,321	2,576	43,129
Samaná	4,910	31,466	27,438	5,309	69,123
Pedernales	4,591	7,043	4,568	299	16,501
Monseñor Nouel	3,205	31,312	73,243	14,130	121,890
Total	616,651	2,438,723	2,199,800	412,922	5,668,096

Figura #30. Distribución de la población por provincia. Fuente: SIUBEN

El mercado de Auto Asesores se encuentra en Santo Domingo por lo que existe una población en la categoría ICV3 de 432,498 hogares y en la categoría ICV4 92,529 hogares.

5.3.1. Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de producto, forma de producción, modelo de negocio.

Página Web

La primera propuesta es la creación de una página web. Es necesario tener un lugar oficial digital que contenga las informaciones generales organizacionales de Auto Asesores, datos de contacto, visualización de las instalaciones y de su inventario disponible de vehículos. Toda entidad consolidada hoy en día posee una página web, por lo que es imperativo su implementación. Esto además dará credibilidad a la compañía y mejorará su posicionamiento. Su alcance de igual manera será más amplio, lo que significa más clientes potenciales.

La página web debe contener por lo menos los siguientes aspectos:

- Informaciones generales de la empresa
- Filosofía corporativa y credo organizacional
- Servicios ofrecidos
- Redes Sociales
- Ofertas, Promociones y Noticias
- Inventario de vehículos disponibles con un precio tentativo oficial
- Comunicación en línea en vivo con asesores de venta
- Preguntas frecuentes respondidas, con un espacio para preguntar
- Datos de contacto y ubicación

Se sugiere, aunque tiene un alto nivel de complejidad, hacer un estilo de Showroom virtual. Que en el mismo se muestre las sucursales tal y como si el cliente estuviese allá. Que de manera interactiva pueda recorrer las instalaciones, visualizar los vehículos tanto el interior como el exterior, con una perspectiva 360. Esta idea sería básicamente como los museos virtuales.

Se realizó una página web con algunos de los elementos previamente mencionados para tomarlo como ejemplo: <https://alidahernandezm.wixsite.com/website-1>

Más adelante en el punto 5.3.2: *Diseño de Prototipo* se mostrarán algunas imágenes de como se ve el sitio web.

Plan de Marketing

Debido a la situación generada por la pandemia del Covid-19, los diferentes sectores productivos del país se han visto en la obligación de cambiar su estructura e implementar nuevas estrategias a través de plataformas digitales, las cuales se han vuelto una herramienta esencial para los negocios, ya que a través de estas plataformas se pueden obtener resultados satisfactorios como: Aumento de ventas, mejor posicionamiento en el mercado y permite llegar de una manera más rápida al mercado meta.

Entre los antecedentes de Auto Asesores en el área de comunicación digital, tienen una pagina de Instagram “AutoAsesores” donde las publicaciones se basan sobre las ofertas de temporada e imágenes de los nuevos vehículos. En cuanto a su lenguaje de comunicación, el propósito de Auto Asesores es vender dando a conocer sus servicios y ofertas.

Sin embargo, a pesar de que su cuenta de Instagram es relativamente activa, no se llega a crear un engagement con el público objetivo. Es por eso que se propone una campaña de comunicación digital la cual promueve la compra de vehículos que el mercado demanda actualmente.

La pandemia del Covid-19 ha generado un miedo al transporte público debido a que no existen regulaciones con relación a la cantidad de personas que ocupan el espacio de estos transportes. Entre los vehículos que el mercado demanda se encuentran los carros usados y las mini-SUV.

Estos autos tienen la particularidad de tener mejores precios, lo cual es conveniente para los consumidores que están optando por opciones más asequibles dada la situación económica. En cuanto a las mini-SUV, marcas como Peugeot, Nissan y Suzuki han optado por una modalidad de vehículo la cual consta de pequeñas y modernas SUV las cuales no tienen precios tan elevados.

***Nombre de la campaña: “La llave de tu seguridad”**

Dentro de la campaña se harán estrategias dirigidas a distintos segmentos de mercado, cada una correspondiente a los carros usados y a los mini-SUV.

***Objetivo general:** Incrementar las ventas y el posicionamiento en el mercado de Auto Asesores en un 15% en un plazo de 3 meses.

***Objetivos específicos:**

A) Incrementar las ventas en un 15% en un período de 3 meses, por medio de las actividades y estrategias de Marketing propuestas.

KPI's:

- Incremento de facturación mensual
- Ciclo de ventas

B) Aumentar el engagement en redes sociales en un 5% para los próximos 2 meses; con el propósito de generar mayor interacción con la audiencia por medio de las diferentes estrategias desarrolladas.

KPI's:

- Likes
- Shares
- Comentarios

C) Ejecutar acciones de Marketing de afiliación con influencers seleccionados en un período de dos meses para fomentar la decisión final de compra, generando una conversión del 20% de leads a clientes.

KPI's

- Generación de compra por parte de los leads
- Venta por compra referida.

El periodo de tiempo de la campaña sería de un periodo de 3 meses. El mercado de Auto Asesores es amplio, las edades de su público varían en un rango de 30-65 años siendo mayormente hombres y se dirigen a un público medio-alto.

Estrategias:

1. Incrementar las ventas en un 15% en un período de 3 meses, por medio de las actividades y estrategias de Marketing propuestas.

Publicidad vía radio.

A través de la comunicación vía radio, se puede llevar a conocer la campaña “La llave de tu seguridad” para así promocionar la venta de carros usados mencionando la seguridad que la compra de un vehículo de esta categoría genera en estos momentos de pandemia.

Haciendo énfasis en que este es el mejor momento para comprar un carro, creando prácticamente una necesidad en el consumidor explotando la idea de que: *Nunca estarán igual de protegidos que en su propio vehículo.*

Anteriormente, agentes de venta de Auto Asesores han sido participe del programa “12y2” en la estación 91.3FM llevado a cabo por Karina Rodriguez y Sergio Carlos, con el fin de promocionar las ofertas de vehículos. Se propone que continúen con esta buena práctica al menos 1 vez al mes. Así mismo, algunos programas de radio que cumplen con el público objetivo de la campaña son:

-El programa *Sobre Ruedas con Harold Abbot en La Rocka 91.7 FM*: especializado en abordar temas del mundo de los vehículos a nivel general.

-*106.5FM en el programa de Hugo Veras*, el cual es pionero en la comunicación vehicular en República Dominicana y referente para los dominicanos a la hora de comprar un vehículo.

-*Z101 con el gobierno de la mañana*, la mayoría de hombres y mujeres entre los 38-45 años escuchan el programa de camino al trabajo, lo cual hace al programa perfecto para promocionar la venta de carros usados.

2. Aumentar el engagement en redes sociales en un 5% para los próximos 2 meses; con el propósito de generar mayor interacción en la audiencia por medio de las diferentes estrategias desarrolladas.

Publicidad pagada en redes sociales.

La red social utilizada es Instagram, a través de publicaciones pagadas en el cual se puede elegir las características del público al cual la publicidad es dirigida (Véase imagen). Algunos beneficios de los ads en redes sociales para dar a conocer la nueva campaña es que es una forma más rentable de publicidad y la mayoría del mercado meta se encuentra en redes sociales.

Placements

Show your ads to the right people in the right places.

- Automatic Placements (Recommended)**
Your ads will automatically be shown to your audience in the places they're likely to perform best. For this objective, placements may include Facebook and Instagram. [Learn more.](#)
- Edit Placements**
Removing placements may reduce the number of people you reach and may make it less likely that you'll meet your goals. [Learn more.](#)

Device Types All Devices (Recommended) ▼

Platforms

▶ Facebook	<input type="checkbox"/>
▼ Instagram	<input type="checkbox"/>
Feed	<input type="checkbox"/>
Stories	<input checked="" type="checkbox"/>
Audience Network	Ineligible
Messenger	Ineligible

ADVANCED OPTIONS
Specific Mobile Devices & Operating Systems

Figura #31. Segmentación en publicidad pagada de instagram. Fuente: Buffer: Alfred Lua



Figura #32. Ejemplo de una publicación pagada en instagram. Fuente: Elaboración propia

Tal y como se observa en el ejemplo anterior, una publicación pagada de instagram en la cual se promocioe la venta de vehículos usados y su vínculo con la seguridad personal ante la pandemia del Covid-19. Una publicación como esta va dirigida a personas del segmento B, hombres y mujeres entre las edades de 35-43 años respectivamente.

3. Ejecutar acciones de Marketing de afiliación con influencers seleccionados en un período de dos meses para fomentar la decisión final de compra, generando una conversión del 20% de leads a clientes.

Se llevará a cabo una estrategia de Marketing de afiliación con influencer que tengan como público un segmento AB entre las edades de 35-45 años, tanto hombres como mujeres. Se sugiere a los influencers Frank Perozo e Iamdra Fermin.

El objetivo es que ambos influencers publiquen fotos e historias en su perfil de Instagram usando vehículos de Auto Asesores y promocionando todos sus servicios, enalteciendo los beneficios de la empresa, en especial una de sus ventajas competitivas que es asesorar al cliente en base a sus necesidades. Hacer mención de las nuevas ofertas, entre ellas los nuevos modelos de Mini-SUV y los carros usados.

La finalidad de esta acción es que a través de estos influencers se aumente el alcance y el reconocimiento de estos tipos de automóviles que el público está buscando activamente, y redireccionarlos a este dealer en específico.

Digitalización de las ventas

En la era digital que caracteriza el mundo, es imprescindible que los negocios adapten sus operaciones y embarquen en la digitalización de sus operaciones. Uno de los pilares más importantes son las ventas, por lo que la eficientización de las mismas es clave para el éxito.

Se propone que Auto Asesores empiece a integrar poco a poco el uso de la tecnología específicamente en el proceso de venta de vehículos, con el fin de alcanzar que todo se haga online con la excepción del último paso de la compra. Esto sería posible con una plataforma digital propia que sirva como herramienta para lograrlo. Deberán tomar acciones internas que involucren a todos los departamentos, y realizar una investigación de mercado. Además de elegir el tipo de tecnología

y softwares a utilizar, y contratar a una persona que diseñe la plataforma con su respectiva aplicación móvil.

Dentro de los beneficios de la creación de esta herramienta, está el hecho de poder mostrar su portafolio de productos completo y con absolutamente todas sus especificaciones de manera escrita y visual digitalmente, conectar a los usuarios con los asesores de venta en línea con personalización de respuestas y soluciones, disponer las opciones de financiamiento directamente allí, los consumidores potenciales podrán agendar citas y “drive test”. También está la ventaja de que con plataformas como esta, se obtienen informaciones de suma relevancia acerca del mercado utilizando Big Data que permiten hacer mejor segmentación y crear campañas más específicas que resulten en mayores ventas. Es importante brindar al cliente la mejor experiencia posible, parte de esto es ofreciéndoles esta opción para comprar autos desde la comodidad de su casa. Los precios de los mismos pudieran ser más competitivos en un futuro no muy lejano, ya que algunos costos evidentemente se reducirán a medida de que la transición digital se desarrolle.

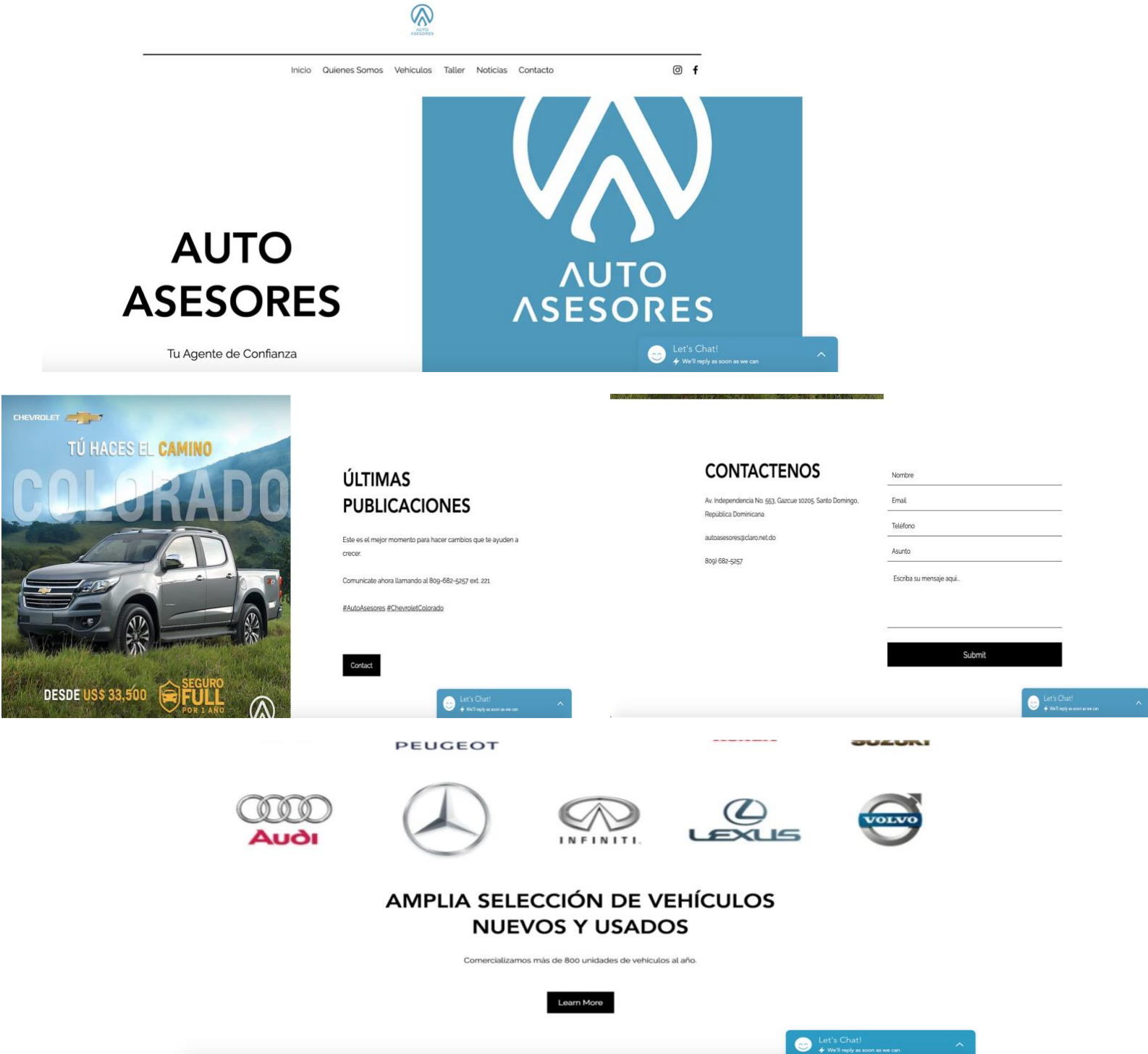
La cascada de beneficios que acompaña la digitalización de las ventas:

- Mayor productividad gracias a la automatización de procesos
- Mayor captación y fidelización de clientes
- Menor tiempo de entrega, atención y respuesta
- Mayor control de las operaciones y de las ventas

5.3.2. Diseño de Prototipo

Ejemplo de Página web: <https://alidahernandezm.wixsite.com/website-1>

Figuras #33, 34,35, 36, 37, 38, 39,40. Prototipo página web.





SOBRE NOSOTROS

Somos una empresa con 20 años de servicio, orientada por la pasión de nuestros fundadores hacia el sector Automotriz.

Un líder y pionero en el sector nos establece firmemente por la experiencia y el conocimiento, fortaleciendo nuestra posición en el mercado.



TALLER

Recibimos más de 3,000 unidades por año para servicios de mantenimiento y reparaciones.

NUESTROS SERVICIOS

- Mantenimientos preventivos
- Mecánica en general
- Venta de repuestos originales
- Garantía del fabricante
- Diagnóstico con equipos y herramientas computarizadas
- Desabolladura y pintura
- Refrigeración y aire acondicionado

NOTICIAS

Promociones, Informaciones relevantes y demás

NUEVO HORARIO TEMPORAL	
LUNES A VIERNES	8:00 A.M. A 6:00 P.M.
SÁBADOS	8:00 A.M. A 2:00 P.M.



[Inicio](#) [Quiénes Somos](#) [Vehículos](#) [Taller](#) [Noticias](#) [Contacto](#)



VEHÍCULO NUEVO

Ford Escape

Contact Me

5.4. Retroalimentación de la empresa

Para medir el grado de viabilidad de las propuestas planteadas, se realizó un proceso de entrevista con ciertos puestos claves de Auto Asesores. Se envió por correo al Gerente General para que revisara todas las recomendaciones, y a la Gerente de Mercadeo para que se enfocara en el Plan Mercadológico. De igual manera se habló de manera presencial con uno de los socios propietarios.

En primera instancia con respecto a la nueva propuesta de Misión, Visión y Valores, les pareció atinadas, enfocadas y bien formuladas. Concluyeron que su aplicación es viable y que lo tomarán en cuenta. Por otro lado, todo lo relacionado con el Manual de Políticas y Procedimientos y Reglamentos, comentaron que si bien es un buen inicio y que todo lo establecido es correcto, la empresa está en un proceso de creación de los mismos de una manera más formalizada. Sin embargo, confirmaron que los tomaran como base mientras terminan la creación de estos documentos organizacionales con un servicio subcontratado que ya estaba puesto en marcha.

El prototipo de la página web acordaron que es completamente viable y que está en sus próximos planes la creación de un sitio web oficial de la empresa. Comprendieron su importancia y la credibilidad que le da a la compañía.

En cuanto a la campaña de marketing, les sorprendió el ingenioso nombre “La llave de tu seguridad” y estaban encantados con el mismo. Todas las acciones de marketing les parecieron correctas, viables y con gran potencial de aplicación. Su único comentario fue relacionado a la publicidad de radio, en donde dijeron que *Z101 El gobierno de la mañana* es un programa que ha perdido credibilidad y no tiene el auge ni relevancia que tenía hace unos años atrás. De igual manera piensan que *Sobre Ruedas con Harold Abbot* y *106.5FM con Hugo Veras* a su entendimiento son programas para fanáticos de los vehículos y su respectiva industria, y que los consumidores y población en general puede que escuche otros programas de radio con más frecuencia en donde se pudieran anunciar las promociones y ofertas, tales y como 91.3FM y 88.9FM.

Para la digitalización de las ventas, concuerdan que probablemente sea el futuro y que incurrir en el E-commerce es una tendencia, sin embargo están un poco escépticos ya que temen a que el impacto de la pandemia y su relación con la tecnología y digitalización se ha ido reduciendo (y continuará haciéndolo), a medida en que se regule la economía y situación general en el país. Si piensan que es viable hacer una parte, aunque más reducida, del proceso de venta online: las cotizaciones, prueba de manejo a domicilio si el cliente lo desea, y el inicio de los trámites de financiamiento. Concluyeron diciendo que aunque una plataforma digital y una aplicación móvil propia sería ideal, aún no están en posición de crearla, ya que primero deben solucionar otros aspectos organizacionales con mayor urgencia.

5.5. Validación con el cliente

La validación al cliente fue llevada a cabo a través de una encuesta realizada en la plataforma Google Form la cual fue enviada tanto a clientes fieles de Auto Asesores como a clientes potenciales, con el propósito de obtener el punto de vista de esta pequeña muestra sobre las estrategias planteadas anteriormente.

La encuesta fue respondida por 35 personas las cuales son de diferentes edades lo cual permite obtener una visualización más amplia sobre: "¿Qué busca una persona al elegir o comprar en un dealer de carros?".

Con respecto a los resultados de la encuesta esta reveló que el mercado del sector automotriz ha cambiado, tal y como señala la respuesta el 57% piensa que es necesario y de suma importancia que Auto Asesores conste de su propia página web con la finalidad de que en esta plataforma se proyecten las ofertas actuales y su portafolio de productos, esta modalidad permitirá que el cliente obtenga un primer acercamiento con Auto Asesores y se vea interesado en una posible compra o negociación. Incluso muchos contestaron que les gustaría tener en la página web un chat en línea con los asesores.

No obstante, un medio de comunicación que se ve decaído para la promoción de vehículos es la radio, ya que más del 80% de las personas encuestadas no escuchan la radio con el fin de saber una oferta y/o informaciones de vehículos para hacer su compra. Así mismo, el mercado dominicano no se encuentra preparado para una venta mayormente online de vehículos. El resultado fue que un 60% no estaría dispuesto a realizar una compra en línea.

Una de las posibles razones por la cual hay un obstáculo para esta adaptación es que a las personas les gusta ir al Dealer y negociar el precio del vehículo, al igual que probablemente aún no se sientan confiados para apoyarse en la tecnología en transacciones de tanta relevancia. Sin embargo es importante recalcar que aunque no estén dispuestos a hacer el proceso de compra en un 80-90% online, si hicieran ciertos aspectos del proceso en una plataforma digital. Financiación, cotización y agendar una prueba de manejo a domicilio fueron las propuestas con mayor acogida.

Respuestas

1.Sexo

Sexo
35 responses

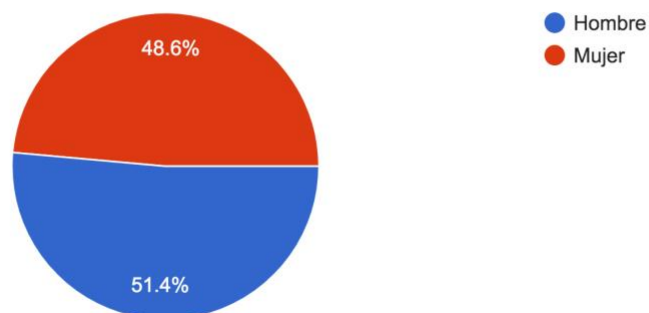


Figura #41. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

2.Edad

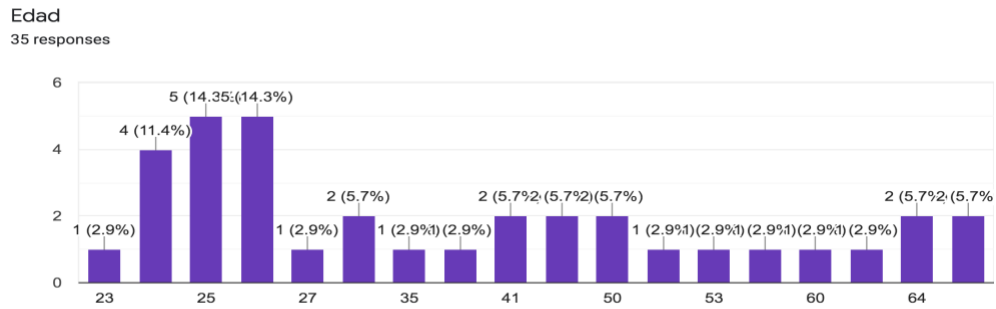


Figura #42. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

3. ¿Posee un vehículo?

¿Posee un vehículo?
35 responses

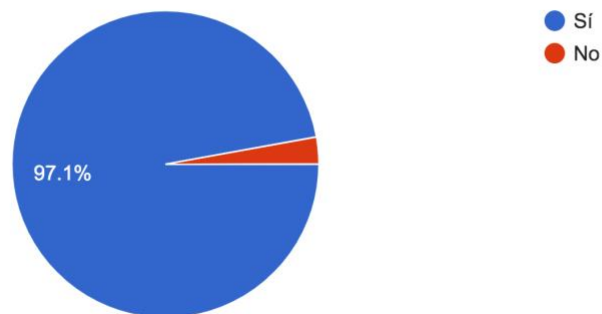


Figura #43. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

4. ¿Es cliente de Auto Asesores?

¿Es cliente de Auto Asesores?

35 responses

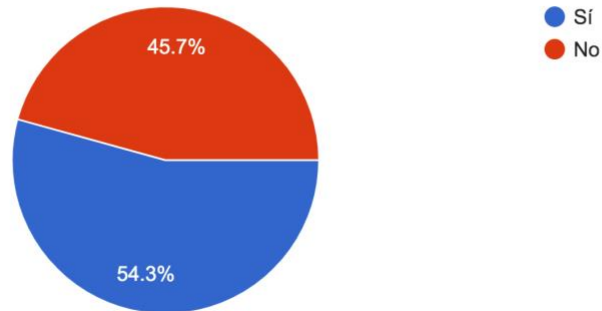


Figura #44. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

5. ¿Qué tan importante es para usted que el dealer Auto Asesores tenga su propia página web oficial?

¿Qué tan importante es para usted que el dealer Auto Asesores tenga su propia página web oficial?

35 responses

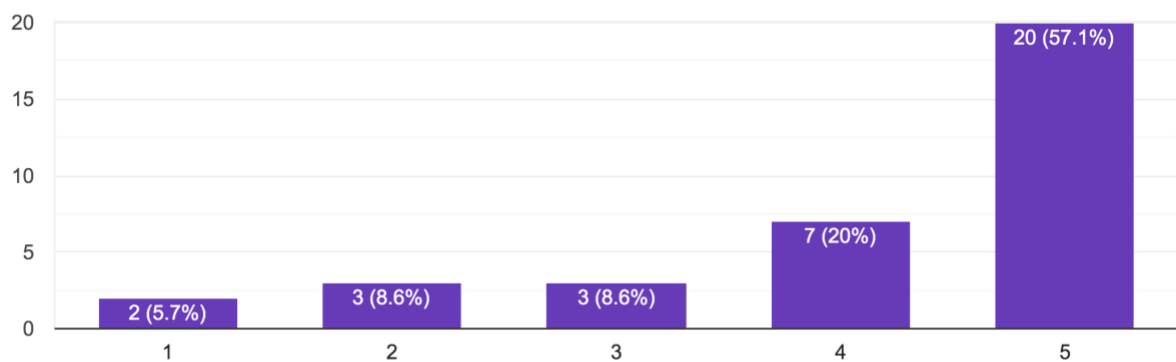


Figura #45. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

6. ¿Qué le gustaría ver en la página web de Auto Asesores?

¿Que le gustaria ver en la pagina web de Auto Asesores?

35 responses

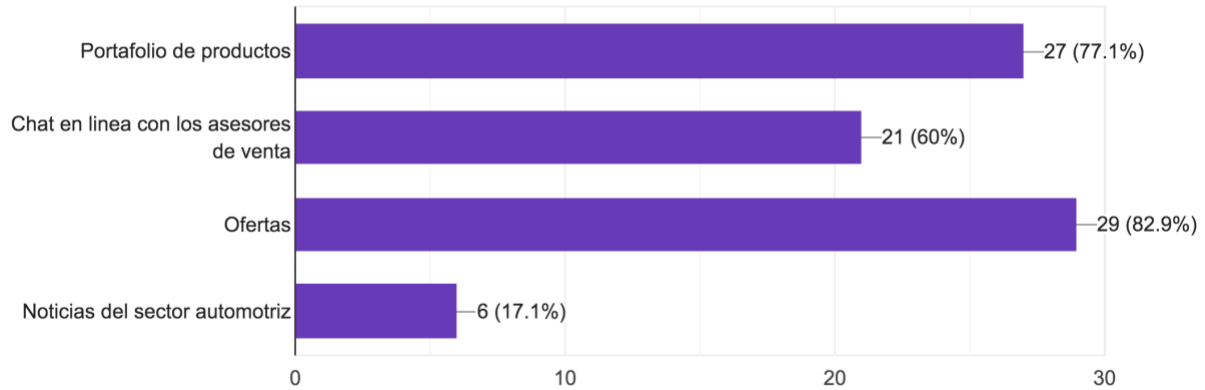


Figura #46. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

7. ¿Escucha programas de radio a la hora de tomar la decisión de comprar un vehículo?

¿Escucha programas de radio a la hora de tomar la decision de comprar un vehículo?

35 responses

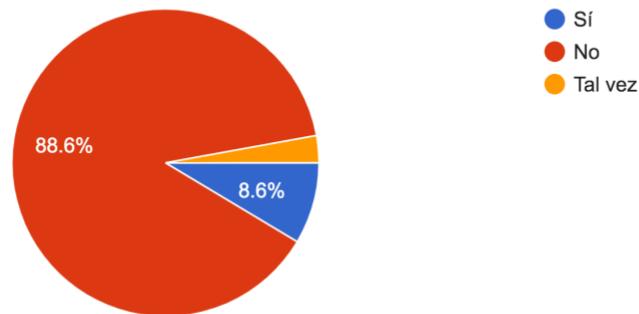


figura #47. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

8. En caso de que la respuesta anterior haya sido afirmativa, ¿Qué emisora/programa escucha?

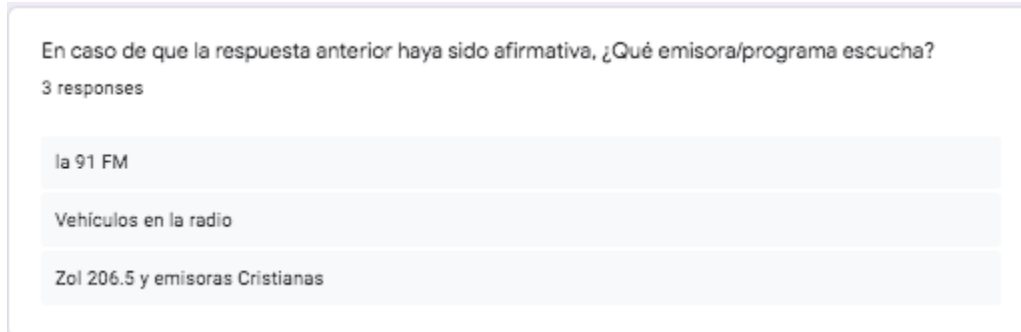


Figura #48. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

9. ¿Es influenciado por figuras públicas en Instagram a la hora de comprar un vehículo?

¿Es influenciado por figuras públicas en Instagram a la hora de comprar un vehículo?
35 responses

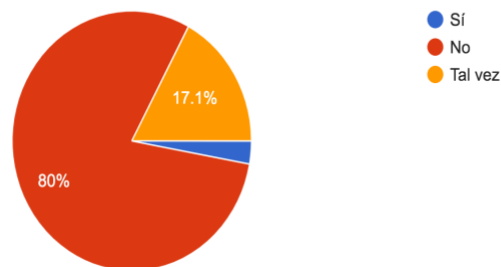


Figura #49. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

10. ¿Cuándo está interesado en comprar un vehículo, suele revisar antes la cuenta de Instagram del dealer?

¿Cuándo está interesado en comprar un vehículo, suele revisar antes la cuenta de Ir dealer?
35 responses

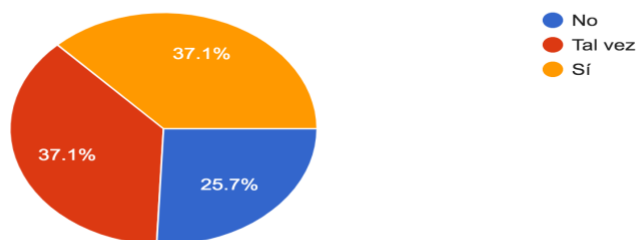


Figura #50. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

11. ¿Estaría dispuesto a realizar la compra de un vehículo de manera online?

¿Estaría dispuesto a realizar la compra de un vehículo de manera online?
35 respuestas

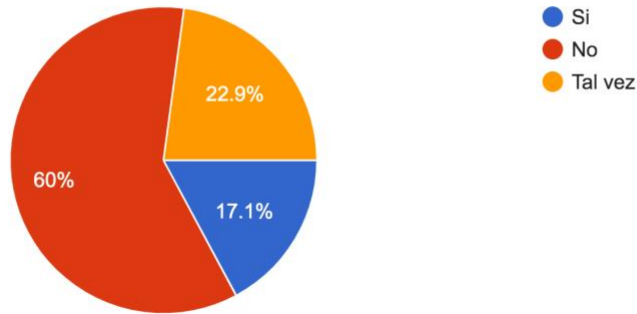


Figura #51. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

12. ¿Qué aspectos del proceso de compra estaría dispuesto hacer de manera digital?

¿Qué aspectos del proceso de compra estaría dispuesto hacer de manera digital?
34 respuestas

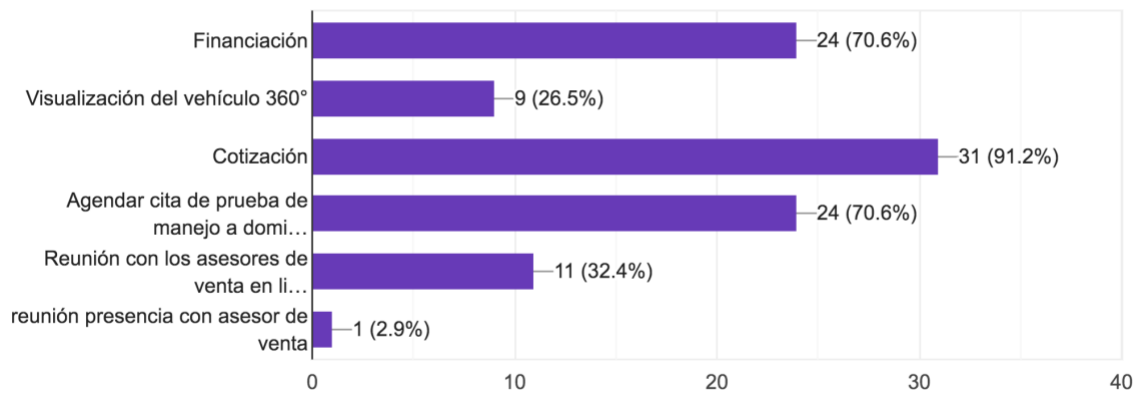


Figura #52. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

13. ¿Descargaría una aplicación móvil de Auto Asesores?

¿Descargaría una aplicación móvil de Auto Asesores?
35 respuestas

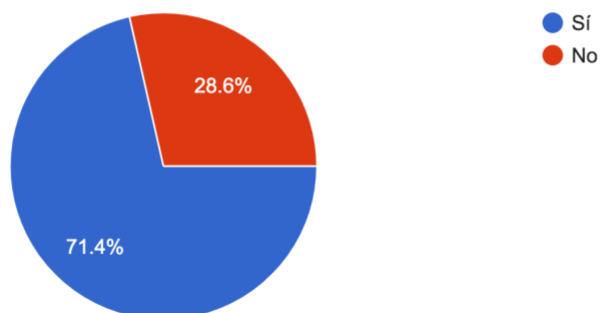


Figura #53. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

6. Plan de Reorientación

6.1. Creación Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral, también conocido como Balanced Scorecard, es un modelo de gestión estratégica que se utiliza tanto para el diseño de las estrategias de una organización, como para dar seguimiento a la ejecución de las mismas. Esta herramienta es de mucha utilidad para la ideación de objetivos estratégicos, medidos con sus indicadores, al igual que sus respectivas metas, acciones y proyectos que apoyen el logro de los mismos.

6.1.1. Objetivos Perspectiva Financiera

1. Lograr un incremento de ingresos desde el 50% que crezca exponencialmente durante 3 años.
2. Establecer e implementar un presupuesto anual para el inventario.
3. Garantizar la sostenibilidad financiera de Auto Asesores en un plazo de 3 años.
4. Mejorar la estructura anual de costos de Auto Asesores anualmente durante 3 años.

6.1.2. Objetivos Perspectiva del Cliente

1. Intensificar la satisfacción del cliente a un 50% anual durante 3 años.
2. Reforzar el posicionamiento nacional de Auto Asesores en el mercado automotriz dominicano para el 2022.
3. Extender el público de Auto Asesores a personas (hombres y mujeres) entre los 26- 35 años de edad para el 2024
4. Retener y mejorar la fidelización de clientes para finales del 2024.

6.1.3. Objetivos Perspectiva de Procesos

1. Reducir el número de contrataciones externas por falta de departamentos y personal capacitado
2. Estandarizar y formalizar los procesos de la empresa
3. Adoptar un estilo de operaciones “lean”, orientado a la mejora continua y eliminación de desperdicios, con una transición paulatina con miras al año 2022.
4. Involucrar la utilización del software My Dealer Pro en todas las áreas y procesos de la empresa.

6.1.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

1. Realizar jornadas de capacitación por área de manera periódica, y que todos los colaboradores una vez al año participen en seminarios de ventas y servicio al cliente.
2. Mejorar la productividad de los colaboradores en un 20% para finales del 2021.
3. Innovar en el desarrollo de proyectos, actividades, procesos, nuevos productos y/o servicios cada año.
4. Optimizar la cultura y el clima organizacional para finales del 2021.

6.1.5. Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

- **Indicadores de objetivos perspectiva financiera.**

1. Incrementar las ventas a un 30% en un periodo de 3 años.
-Ventas.
2. Establecer e implementar un presupuesto anual para el inventario.
-Cumplimiento del presupuesto anual
3. Garantizar la sostenibilidad financiera de auto asesores en un plazo de 3 años.
-Porcentaje de crecimiento de utilidades.
4. Mejorar la estructura anual de costos de Auto Asesores anualmente durante 3 años.
-Porcentaje de reducción de costes.

- **Indicadores de objetivos perspectiva del cliente**

1. Intensificar la satisfacción del cliente a un 50% anual durante 3 años.
- Quejas o reclamaciones de parte del cliente.
-Retención de clientes.
2. Reforzar el posicionamiento nacional de Auto Asesores en el mercado automotriz dominicano para el 2022.
-Porcentaje de nuevos clientes.
-Visitas a la página Web de Auto Asesores.
3. Extender el público de Auto Asesores a personas (hombres y mujeres) entre los 26- 35 años de edad para finales del 2021.
-Edad de los clientes
4. Retener y mejorar la fidelización de clientes para finales del 2024.
-Clientes fijos.

- **Indicadores de objetivos perspectiva de procesos**

1. Reducir el número de contrataciones externas por falta de departamentos y personal capacitado.
 - Contrataciones externas
2. Estandarizar y formalizar los procesos de la empresa
 - Procesos formalmente definidos
 - Errores, faltas y accidentes
3. Adoptar un estilo de operaciones “lean”, orientado a la mejora continua y eliminación de desperdicios, con una transición paulatina con miras al año 2022.
 - Entregas y servicios brindados a tiempo
 - Tasa de rotación de inventario: costo de bienes vendidos / promedio de inventario.
 - Quejas de clientes
 - Productividad: Unidades vendidas/recursos utilizados
4. Involucrar la utilización del software My Dealer Pro en todas las áreas y procesos de la empresa.
 - Capacidad utilizada del software
 - Departamentos y/o personas que utilizan el software

- **Indicadores de objetivos perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

1. Realizar jornadas de capacitación por área de manera periódica, y que todos los colaboradores una vez al año participen en seminarios de ventas y servicio al cliente.
 - Horas de capacitación tomadas
 - Seminarios asistido por empleado
 - Bonos por desempeño

2. Mejorar la productividad de los colaboradores en un 20% para finales del 2021.
 - Productividad= Unidades vendidas/recursos utilizados

3. Innovar en el desarrollo de proyectos, actividades, procesos, nuevos productos y/o servicios cada año.
 - Sugerencias y/o proyectos sugeridos por colaboradores con potencial de implementación.

4. Optimizar la cultura y el clima organizacional para finales del 2021.
 - Satisfacción de los colaboradores
 - Clima laboral (a través de encuesta anónima del 1-5)

6.1.6. Metas, Acciones y Proyectos

- **Indicadores de objetivos perspectiva financiera**

1. Lograr un incremento de ingresos desde el 50% que crezca exponencialmente durante 3 años.

-Tasa de crecimiento de ingresos.

Meta	Proyecto	Acciones
Aumentar las ventas	Mejorar el posicionamiento de Auto Asesores en el mercado dominicano.	-Impulsar el mercadeo y publicidad. -Ampliar el público de Auto Asesores para atraer a más clientes.

2. Establecer e implementar un presupuesto anual para el inventario.

-Cumplimiento del presupuesto anual

Meta	Proyecto	Acciones
Cumplir con el presupuesto anual establecido	Elaboración de un presupuesto	-Realizar un análisis financiero.

3. Garantizar la sostenibilidad financiera de auto asesores en un plazo de 3 años.
-Porcentaje de crecimiento de utilidades.

Meta	Proyecto	Acciones
Incrementar las utilidades de Auto Asesores anualmente.	plan financiero	-Elaborar y llevar a cabo un plan financiero anual.

4. Mejorar la estructura anual de costos de Auto Asesores anualmente durante 3 años.
-Porcentaje de reducción de costes.

Meta	Proyecto	Acciones
Reducir un 20% los costos de Auto Asesores para el 2024	Realizar una auditoría	-Estudiar las funciones y horarios de puestos de trabajo. -Automatizar procesos

- **Indicadores de objetivos perspectiva del cliente**

1. Intensificar la satisfacción del cliente a un 50% anual durante 3 años.
-Quejas o reclamaciones de parte del cliente.

Meta	Proyecto	Acciones
1.Reducir y mitigar las quejas y reclamaciones.	Diseño de plantillas de gestión de quejas	-Mejorar el servicio al cliente.

- Retención de clientes.

Meta	Proyecto	Acciones
Más del 90% de los clientes de Auto Asesores se sientan satisfechos.	Elaboración de plan de fidelización mediante el mejoramiento del servicio al cliente.	-Capacitación del personal de ventas. -Elaboración de formularios para medir el nivel de satisfacción del cliente.

2. Reforzar el posicionamiento nacional de Auto Asesores en el mercado automotriz dominicano para el 2022.

-Porcentaje de nuevos clientes.

Meta	Proyecto	Acciones
Incrementar la cantidad de clientes nuevos anuales a un 50%	Plan mercadológico, vía campañas en redes sociales y radio.	-Comerciales. - Publicaciones pagadas en redes sociales .- Afiliaciones con figuras públicas.

-Visitas a la página Web de Auto Asesores.

Meta	Proyecto	Acciones
15% de los clientes de Auto Asesores se encuentren entre los 26-35 años de edad	Mantener la página Web actualizada con los modelos y ofertas que se ofrecen actualmente.	-Actualización de información . -Tiempo del usuario en la página web -Número de visitas mensuales

3. Extender el público de Auto Asesores a personas (hombres y mujeres) entre los 26-35 años de edad para finales del 2021.

-Porcentaje de nichos de mercado encontrados

Meta	Proyecto	Acciones
------	----------	----------

Fortalecer la relación con clientes fijos	Impulsar la compra de carros usados y las mini SUV.	-Publicaciones pagadas con segmentación en las redes. -Promoción de las minisUV y carros usados.
---	---	---

4. Retener y mejorar la fidelización de clientes para finales del 2024.
-Porcentaje de clientes que regresan y con qué frecuencia.

Meta	Proyecto	Acciones
Fortalecer la relación con clientes fijos	Atención al cliente mejorada y personalizada.	-Contacto constante con los clientes. -Rapidez de procesos y entregas.

- **Indicadores de objetivos perspectiva de procesos**

1. *Reducir el número de contrataciones externas por falta de departamentos y personal capacitado.*

- Contrataciones externas

Meta	Proyecto	Acciones
Tener los departamentos necesarios dentro de la empresa, máximo 4 subcontrataciones	Jornada de capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluar a cada uno de los colaboradores y seleccionar los que tengan menor carga de trabajo ● Programar capacitaciones generales en el área de servicio al cliente ● Capacitar a los colaboradores seleccionados en las

		áreas subcontratadas: Recursos Humanos y Tecnología.
--	--	--

2. *Estandarizar y formalizar los procesos de la empresa*

- Procesos formalmente definidos

Meta	Proyecto	Acciones
Formalizar y estandarizar 10 Procesos	Evaluación interna de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ● Crear un Manual de Políticas y Procedimientos ● Creación de Reglamentos ● Crear un Manual de Descripción de Puestos

- Errores, faltas y accidentes

Meta	Proyecto	Acciones
Reducción de faltas, errores y accidentes en un 50% en los próximos tres años.	Auditoría de procesos	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluar periódica y aleatoriamente los procesos internos de la empresa, al igual que las funciones de los colaboradores.

3. *Adoptar un estilo de operaciones “lean”, orientado a la mejora continua y eliminación de desperdicios, con una transición paulatina con miras al año 2022.*

- Entregas y servicios brindados a tiempo

Meta	Proyecto	Acciones
------	----------	----------

Servicio brindado a tiempo, que no pase de 12 horas laborables sin respuesta al cliente.	Gestión de Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitar de manera general a todo el personal en el área de servicio. ● Eficientizar los procesos utilizando el Software MyDealer Pro en una mayor escala. ● Dar seguimiento continuo al cliente en cada paso del proceso
--	--------------------------------	--

- Tasa de rotación de inventario: costo de bienes vendidos / promedio de inventario.

Meta	Proyecto	Acciones
Cantidad mínima de inventario con poca rotación y/o obsoleto. No más de un 10% del total de vehículos.	Órdenes de compra puntuales, debidamente programadas	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación e investigación formal de la demanda. ● Más publicidad a productos como poca rotación.

- Quejas de clientes

Meta	Proyecto	Acciones
Cantidad limitada de quejas mensuales, no más de un 2% del total de clientes.	Gestión de atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ● Aplicar los estándares y procesos definidos al pie de la letra y apoyarse del software MyDealer Pro

- Productividad: Unidades vendidas/recursos utilizados

Meta	Proyecto	Acciones
Reducir los recursos utilizados (ej: tiempo) en un 30% en los próximos tres años.	Auditoría de procesos	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitaciones de manejo de tiempo ● Evaluación y rediseño de los procesos internos ● Uso de MyDealer Pro para todas las operaciones

4. *Involucrar la utilización del software My Dealer Pro en todas las áreas y procesos de la empresa.*

- Capacidad utilizada del software

Meta	Proyecto	Acciones
Base de datos y 5 procesos de compra, venta y servicio sean manejados con MyDealer Pro	Evaluación de capacidad utilizada actual vs. la potencial	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitaciones de utilización del software. ● Transición de datos al software

- Departamentos y/o personas que utilizan el software

Meta	Proyecto	Acciones
5 departamentos utilicen el software en sus operaciones.	Detalle de las funciones que se pueden hacer en el software	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitaciones ● Desarrollar formalmente una política de que se debe usar el software. ● Evaluaciones periódicas del uso correcto de esta herramienta.

- **Indicadores de objetivos perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

1. *Realizar jornadas de capacitación por área de manera periódica, y que todos los colaboradores una vez al año participen en seminarios de ventas, servicio al cliente y la industria automotriz.*

- Horas de capacitación tomadas

Meta	Proyecto	Acciones
Un aproximado de 20 horas de capacitación distribuidas en el año completo.	Jornadas de capacitación para mayor productividad laboral.	<ul style="list-style-type: none"> ● Destinar horas y fechas previamente pautadas para que los colaboradores puedan asistir a las capacitaciones.

- Seminarios asistido por empleado

Meta	Proyecto	Acciones
Mínimo de asistencia de 2 seminarios anuales por colaborador	Totalidad del personal capacitado en alguna medida en ventas, servicio y conocimiento de la industria.	<ul style="list-style-type: none"> ● Disponer de una selección de seminarios relacionados a: ventas, marketing, servicio al cliente, sector automotriz.

- Bonos por desempeño

Meta	Proyecto	Acciones
-------------	-----------------	-----------------

100% de los colaboradores sea lo suficientemente productivo como para calificar para un bono.	Sistema de Bonos por Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> ● Definir metas, objetivos e indicadores en los que se basará la medición de desempeño personal. ● Evaluación periódica y continua del desempeño de los colaboradores.
---	--------------------------------	---

2. *Mejorar la productividad de los colaboradores en un 20% para finales del 2021.*

- Productividad= Unidades vendidas/recursos utilizados

Meta	Proyecto	Acciones
Aumento de la productividad individual de los colaboradores en al menos un 20%	Optimización del tiempo y horas reales trabajadas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Medir el rendimiento y % de cumplimiento de objetivos por cada colaborador ● Otorgar bonos por desempeño

3. *Innovar en el desarrollo de proyectos, actividades, procesos, nuevos productos y/o servicios cada año.*

- Sugerencias y/o proyectos sugeridos por colaboradores con potencial de implementación.

Meta	Proyecto	Acciones
Introducir por lo menos 1 nuevo proyecto, actividad, proceso, producto y/o servicio por año sugerido por un colaborador.	Evaluar sugerencias de los colaboradores de manera trimestral	<ul style="list-style-type: none"> ● Fomentar el Intraemprendimiento ● Incentivar y motivar a los colaboradores ● Identificación de oportunidades en el mercado ● Analizar la viabilidad de las sugerencias

4. *Optimizar la cultura y el clima organizacional para finales del 2021.*

- Satisfacción de los colaboradores

Meta	Proyecto	Acciones
Retención del 100% personal	Evaluación de la satisfacción de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none">● Encuestas y entrevistas● Incentivos salariales e intangibles

- Clima laboral (a través de encuesta anónima del 1-5)

Meta	Proyecto	Acciones
Mejorar el clima laboral, con una puntaje promedio entre 4 y 5	Gestionar la evaluación del clima laboral a través de distintos métodos.	<ul style="list-style-type: none">● Diseño de herramientas para evaluar el clima laboral● Encuestar anónimamente a los colaboradores● Aplicación de la retroalimentación obtenida● Hacer estas evaluaciones trimestralmente

6.2. Propuesta de Valor

Tras la realización de un análisis tanto interno como externo, en el que se evidencia las fortalezas y debilidades de Auto Asesores, es indudable que la propuesta de valor de la empresa está enfocada en la personalización del servicio al cliente. Tienen una gran capacidad de satisfacer a sus clientes prácticamente a la medida, adaptándose a sus preferencias y brindándoles una asesoría única. Se

caracterizan por el servicio que ofrecen, el cual se describe como uno de 360° de alcance. Además, al tener un taller autorizado por Santo Domingo Motors para la marca Chevrolet son un dealer *tres "S"* (*SALES, SIGNAGE AND SERVICE*), esto los distingue en el mercado dominicano y logra que sobresalgan y se diferencien como marca. Este valor agregado es evidenciado en la retroalimentación repetitiva de los clientes en la que enaltecen el gran servicio, y la alta retención y fidelidad de los mismos.

6.3. Estrategia Competitiva

Dentro de las cinco estrategias competitivas genéricas, se dividen en dos grandes segmentos: Uno más global y amplio, y el otro más segmentado y dirigido. Está la estrategia de costos y de diferenciación a gran escala, y luego están esas mismas pero con un enfoque dirigido y/o de nicho, al igual que una última que es la estrategia de mejores costos del proveedor.

Definitivamente la estrategia competitiva de Auto Asesores es su enfoque en brindar un servicio diferenciado. Su cualidad que los hace únicos es que todos sus esfuerzos son con el fin de ofrecer un servicio al cliente especial y personalizado. No son líderes en costos, ya que en este sector es particularmente difícil hacerle frente a los concesionarios. Se ha mencionado algunos atributos que apoyan el hecho de que su estrategia está basada en la diferenciación. Son uno de los pocos dealers con taller autorizado, y ahora la estrategia de ellos debe ser lograr que Auto Asesores sea la primera decisión de los consumidores al pensar en una agencia de carros con excelente servicio. Hoy en día más que nunca el mercado paga por un servicio de calidad que satisfaga sus necesidades, en vez de optar por los precios más bajos a coste de una calidad inferior.

6.4. Estrategias por Perspectiva

-Perspectiva financiera:

- Idear un proyecto mercadológico que ayude a incrementar las ventas
- Realizar un presupuesto para el inventario anual
- Eficientizar el proceso interno de Auto Asesores.

-Realizar una auditoría financiera e interna de Auto Asesores para poder llegar a la ejecución de un plan financiero

- **Perspectiva del cliente:**

-Mejorar el servicio al cliente y el servicio post venta.

-Realizar un plan mercadológico digital y de radio.

-Realizar una investigación de mercado que permita obtener datos que ayuden a identificar las preferencias de esos posibles consumidores,

-Realizar un plan de fidelización de clientes

- **Perspectiva de procesos:**

-Mejorar la estructura organizacional y capacitar al personal actual de Auto Asesores

-Realizar un manual de procesos empresariales de Auto Asesores y que los colaboradores se rijan bajo el mismo.

-Realizar una auditoría de procesos internos donde se mejore la logística de Auto Asesores y provoque una disminución de costos y tiempo.

-Lograr una transición tecnológica de las operaciones para digitalizar los procesos

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:**

-Capacitar al personal de Auto Asesores anualmente con el fin de aumentar sus conocimientos y crecimiento profesional y personal.

-Coordinar y dar seguimiento a las metas establecidas con los gerentes y departamentos constantemente.

-Impulsar la creatividad y desempeño de los colaboradores a través de incentivos.

-Implementar reuniones y talleres que mejoren la comunicación interna de la empresa.

6.5. Construcción del Cuadro de Mando Integral

Anexado en un documento de excel.

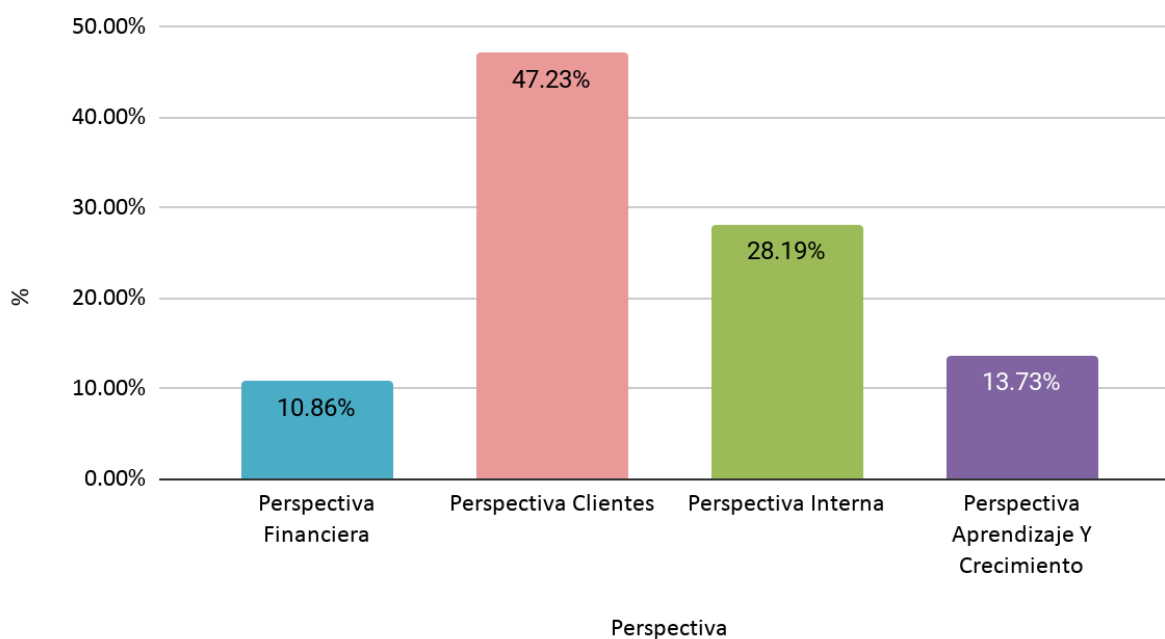
7. Alineación Estratégica

7.1. Presupuesto Vinculado al plan de respuesta

Presupuesto por Perspectiva		
Perspectiva	Monto	%
Perspectiva Financiera	\$1,051,500.00	10.86%
Perspectiva Clientes	\$4,573,600.00	47.23%
Perspectiva Interna	\$2,730,000.00	28.19%
Perspectiva Aprendizaje Y Crecimiento	\$1,329,325.00	13.73%
Total	\$9,684,425.00	100.00%

Cuadro #13. Presupuesto por Perspectiva. Fuente: Elaboración propia

Porcentaje Destinado por Perspectiva a tres años



Porcentaje destinado por perspectiva. Fuente: Elaboración propia

Luego de la definición de estrategias para cada perspectiva, se realizó un presupuesto general con las aproximaciones de los desembolsos que la empresa deberá hacer para el logro de las mismas.

Para cada perspectiva está contemplado las actividades, proyectos y acciones necesarias para su cumplimiento de manera exitosa. En la tabla se evidencia que el mayor peso corresponde a las perspectivas de clientes, seguido de la interna. Ambas constituyen más del 70% del presupuesto total. La perspectiva que menor peso en este caso sería la financiera, con un 10.86% de la inversión total.

Los montos fueron establecidos basados en un levantamiento de datos a través de entrevistas de profundidad que por temas de confidencialidad no pueden ser divulgados. Además de extensas investigaciones de fuentes primarias y secundarias, que sirvieron de apoyo para hacer las estimaciones.

7.1.2. Presupuesto por Perspectiva por Año

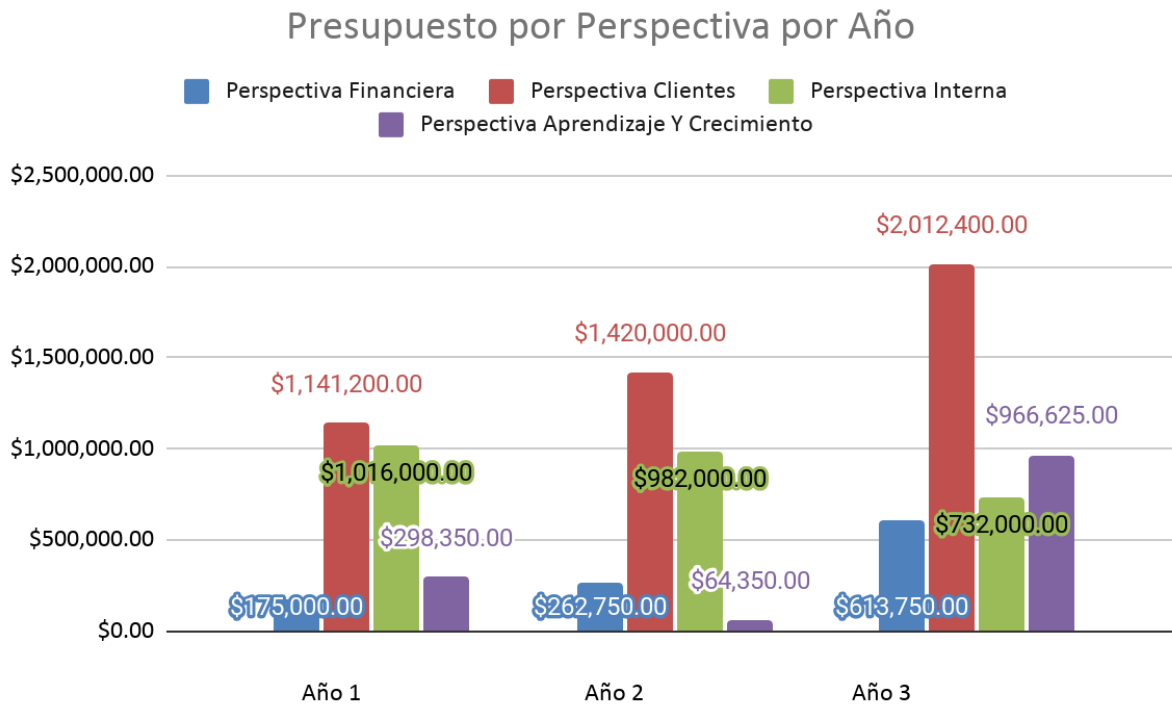
Presupuesto por Perspectiva					
Perspectiva	Año 1	Año 2	Año 3	Monto Total	%
Perspectiva Financiera	\$175,000.00	\$262,750.00	\$613,750.00	\$1,051,500.00	10.86%
Perspectiva Clientes	\$1,141,200.00	\$1,420,000.00	\$2,012,400.00	\$4,573,600.00	47.23%
Perspectiva Interna	\$1,016,000.00	RD\$982,000.00	\$732,000.00	\$2,730,000.00	28.19%
Perspectiva Aprendizaje Y Crecimiento	\$298,350.00	\$64,350.00	\$966,625.00	\$1,329,325.00	13.73%
Porcentaje por año	27.16%	28.18%	44.66%	100.00%	
Total	\$2,630,550.00	\$2,729,100.00	\$4,324,775.00	\$9,684,425.00	100.00%

Cuadro #14. Presupuesto por perspectiva por año. Fuente: Elaboración propia

Las estrategias planteadas en este plan de reorientación están hechas en base en un periodo de tres años. En la tabla se ve desglosado los montos que deben ser invertidos por año para cada perspectiva. La variación de precios se debe a que se hizo una distribución paulatina de las actividades y proyectos propuestas para el logro de las estrategias. Por lo general hay un incremento por año en cada perspectiva, ya que se suman más acciones. Con la excepción de la perspectiva interna, ya que los costos mayores se desembolsan en el primer año cuando se plantea

el establecimiento de sistemas que no han sido implementados jamás, y los próximos años están relacionados simplemente a mantenimiento y seguimiento.

Nuevamente recalcar que estas son meramente aproximaciones y estimaciones, y va a variar dependiendo del alcance de implementación que la empresa desee llevar a cabo. Como se detalla en la siguiente tabla, el año uno con \$2,630,550.00 representa el 27.16%, el año 2 con \$2,729,100.00 representa el 28.18%, y finalmente el año 3 con \$4,324,775.00 le corresponde el 44.66% del total del presupuesto.



Presupuesto por perspectiva por año. Fuente: Elaboración Propia

7.2. Análisis de retorno sobre la inversión

A continuación en las presentes tablas se desglosan los costos de inversión de los proyectos establecidos anteriormente, con el retorno de inversión esperado de dichos costos. Representando

los 3 años que se pautan para el plan estratégico. La proyección de ingresos es en base a la meta de “incrementar los ingresos a partir de un 50% de manera exponencial en un plazo de 3 años”.

Inversión año 1	Costo Inversión año 1 DOP\$	Ingreso esperado DOP\$
Auditoría financiera anual	RD\$175.000,00	
Programa de lealtad anual	RD\$32.000,00	RD\$48.000,00
Plan mercadológico (digital)	RD\$421.200,00	RD\$716.040,00
Plan mercadológico (radio)	RD\$600.000,00	RD\$1.020.000,00
Diseño página web	RD\$50.000,00	RD\$85.000,00
Mantenimiento anual página web	RD\$70.000,00	RD\$119.000,00
Creación de manuales	RD\$50.000,00	
Salario encargado de procesos internos	RD\$500.000,00	RD\$850.000,00
Capacitación RRHH	RD\$234.000,00	
Auditoría de procesos	RD\$200.000,00	
Capacitación y sistema lean management	RD\$298.350,00	
TOTAL	RD\$2.630.550,00	RD\$2.838.040,00

Cuadro #15 Análisis de retorno sobre la inversión Año 1. Fuente: Elaboración propia.

Inversión año 2	Costo Inversión año 1 DOP\$	Ingreso esperado DOP\$
Auditoría financiera	RD\$175.000,00	
Programa de lealtad anual	RD\$32.000,00	RD\$54.400,00
Financial advisor	RD\$87.750,00	
Investigación de mercado	RD\$250.000,00	
Plan mercadológico (digital)	RD\$500.000,00	RD\$850.000,00
Plan mercadológico (radio)	RD\$600.000,00	RD\$1.020.000,00
Mantenimiento página web	RD\$70.000,00	RD\$119.000,00
Capacitación de servicio	RD\$250.000,00	
Salario encargado de procesos internos	RD\$500.000,00	RD\$850.000,00
Seminario de ventas	RD\$64.350,00	
Auditoría de procesos	RD\$200.000,00	
TOTAL	RD\$2.729.100,00	RD\$2.893.400,00

Cuadro #16. Análisis de retorno sobre la inversión Año 2. Fuente: Elaboración propia.

Inversión año 3	Costo Inversión año 1 DOP\$	Ingreso esperado DOP\$
Auditoría financiera	RD\$175.000,00	
Programa de lealtad anual	RD\$32.000,00	RD\$59.200,00
Financial advisor	RD\$87.750,00	
Auditoria contabilidad	RD\$351.000,00	
Plan mercadológico (digital)	RD\$842.400,00	RD\$1.558.440,00
Plan mercadológico (radio)	RD\$600.000,00	RD\$1.110.000,00
Asociación con influencers/ figuras publicas	RD\$500.000,00	RD\$925.000,00
Mantenimiento página web	RD\$70.000,00	RD\$78.400,00
Capacitación design thinking	RD\$716.625,00	
Capacitación lean startup	RD\$250.000,00	
Salario encargado de procesos internos	RD\$500.000,00	RD\$925.000,00
Auditoría de procesos	RD\$200.000,00	
TOTAL	RD\$4.324.775,00	RD\$4.656.040,00

Cuadro #17. Análisis de retorno sobre la inversión Año 3. Fuente: Elaboración propia.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
	2020	2021	2022	2023
Ventas Brutas (BAU) - Orgánico	\$ 8,904,811.00	\$ 13,357,216.50	\$ 22,707,268.05	\$ 42,008,445.89
Ventas Brutas Incrementales - Orgánico		\$ 4,452,405.50	\$ 9,350,051.55	\$ 19,301,177.84
% Incremento Ventas Brutas - Orgánico		50%	70%	85%
Inversión Incremental (Plan de Reorientación Estratégica)		RD\$2,630,550.00	\$ 2,729,100.00	\$ 4,324,775.00
Ventas Brutas Incrementales (Plan de Reorientación)		RD\$2,838,040.00	\$ 2,893,400.00	\$ 4,656,040.00

Estratégica)				
% Ventas Brutas Incrementales (Plan de Reorientación Estratégica)		32%	22%	21%
Total de Ventas (BAU - Orgánico + PE)		\$ 16,195,256.50	\$ 25,600,668.05	\$ 46,664,485.89
ROI		8%	7%	10%

Cuadro #18. Cálculo ROI. Fuente: plantilla ejemplo/ Edición propia.

Con respecto al ROI para el primer año es de un 8%, para el año 2 es un 7% y para el tercer año es un 10% como medida de grado de ganancia que Auto Asesores obtiene al realizar las inversiones que se proyectan en las tablas anteriores.

7.3 Alineación Personal

Para la realización de los objetivos planteados en este plan, es necesario asignar responsables tanto para la ejecución de las acciones y proyectos que los conforman, como también una persona que le de seguimiento a los mismos. Específicamente en Auto Asesores se da el caso en que la alta gerencia está involucrada en todos los procesos, incluso los accionistas participan activamente. Sin embargo para actividades más específicas como lo son planes mercadológicos y estructura de costos y demás, los departamentos afines a las iniciativas a tomar son los que ejecutan.

Objetivos	Responsables	
	Ejecución	Seguimiento
Perspectiva Financiera		
Incrementar las ventas a un 30% en un periodo de 3 años.	Encargado de Ventas	Alta Gerencia

Establecer e implementar un presupuesto anual para el inventario.	Alta Gerencia	Alta Gerencia
Garantizar la sostenibilidad financiera de auto asesores en un plazo de 3 años.	Alta Gerencia	Alta Gerencia
Mejorar la estructura anual de costos de Auto Asesores anualmente durante 3 años.	Gerente Financiero	Alta Gerencia
Perspectiva Clientes		
Intensificar la satisfacción del cliente a un 50% anual durante 3 años.	Gerente Mercadeo	Alta Gerencia
Reforzar el posicionamiento nacional de Auto Asesores en el mercado automotriz dominicano para el 2022.	Gerente Mercadeo	Alta Gerencia
Extender el público de Auto Asesores a personas (hombres y mujeres) entre los 26- 35 años de edad para finales del 2021.	Gerente Mercadeo	Alta Gerencia
Retener y mejorar la fidelización de clientes para finales del 2024.	Gerente Mercadeo	Alta Gerencia
Perspectiva Interna		
Reducir el número de contrataciones externas por falta de departamentos y personal capacitado	Alta Gerencia	Alta Gerencia
Estandarizar y formalizar los procesos de la empresa	Alta Gerencia	Alta Gerencia

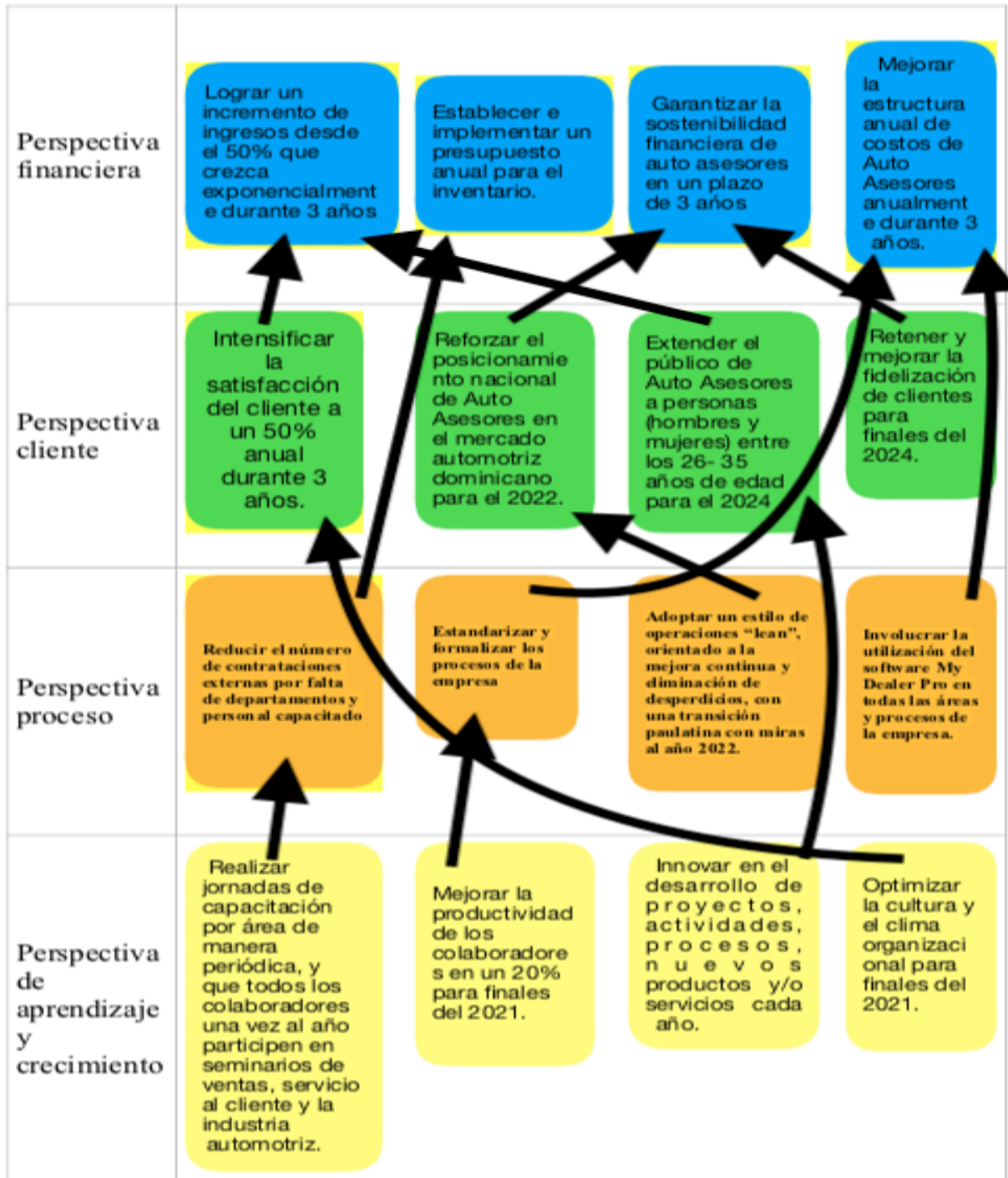
Adoptar un estilo de operaciones “lean”, orientado a la mejora continua y eliminación de desperdicios, con una transición paulatina con miras al año 2022.	Alta Gerencia	Alta Gerencia
Involucrar la utilización del software My Dealer Pro en todas las áreas y procesos de la empresa.	Alta Gerencia	Alta Gerencia
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento		
Realizar jornadas de capacitación por área de manera periódica, y que todos los colaboradores una vez al año participen en seminarios de ventas y servicio al cliente.	Alta Gerencia	Alta Gerencia
Mejorar la productividad de los colaboradores en un 20% para finales del 2021.	Alta Gerencia	Alta Gerencia
Innovar en el desarrollo de proyectos, actividades, procesos, nuevos productos y/o servicios cada año.	Alta Gerencia	Alta Gerencia
Optimizar la cultura y el clima organizacional para finales del 2021.	Alta Gerencia	Alta Gerencia

Cuadro #19 Alineación del personal por perspectiva por objetivos. Fuente: Elaboración propia

7.4 Mapa estratégico.

En el presente gráfico se muestran las diferentes perspectivas con sus objetivos como propuesta para Auto Asesores. A través del mapa estratégico se vinculan los proyectos y acciones mediante

“causa y efecto”. Es decir, cómo cada objetivo de las perspectiva se interrelacionan para llegar a la meta de cumplir con los mismos, principalmente el incremento de ingresos de la empresa.



Cuadro #20 Mapa estratégico. Fuente: Elaboración propia.

8. Conclusiones y Recomendaciones finales

8.1. Aspectos Concluyentes

Conclusión General

El cumplimiento de la realización del plan de reorientación estratégica para la empresa Auto Asesores frente a la pandemia del Covid-19 fue logrado con éxito. El mismo tiene una duración a mediano plazo, es decir, a tres años. Dependiendo del momento en que la compañía decida implementar el plan, el mismo puede empezar a mediados o finales del 2021 y terminar a mediados del 2024. Las estrategias del proyecto fueron diseñadas específicamente para la solución de los problemas y necesidades de la empresa en vista a su situación actual.

Auto Asesores tiene la particularidad de tener una gran propuesta de valor y un buen posicionamiento en el mercado dominicano, independientemente de que se han manejado a través de los años de manera empírica, sin formalización de procesos y establecimiento de aspectos básicos que toda empresa de su calibre debe tener. Por lo que tiene gran potencial de aún más crecimiento apoyándose de la implementación de los proyectos y acciones descritos en este plan.

Conclusiones por objetivos específicos del proyecto

Objetivo 1: Conocer la naturaleza del sector automotriz y el modelo de negocio de esta empresa para poder identificar puntualmente las áreas de mejora, y por ende detallar que pueden hacer para afrontar la situación de la pandemia.

El sector automotriz en República Dominicana tiene la particularidad de que los mismos concesionarios también funcionan como agencia de carros. Esto es algo que en Estados Unidos y otros países, está prohibido. Esto representa una desventaja para los demás dealers de carro del país. De igual manera, una de las mayores ventajas de este sector y de este tipo de negocio, es la capacidad de negociación. Esto quiere decir, qué tanto capital tiene la agencia al momento de hacer las órdenes de compra a los concesionarios. Ya que a mayor volumen, los precios disminuyen y por ende permite al dealer ofrecer un mejor precio de venta al consumidor final. Auto Asesores no

tiene los precios más competitivos, sin embargo su fortaleza está en el servicio al cliente que brindan y esto les permite tener un buen posicionamiento a pesar de no tener los mejores precios. A medida de que su capital y liquidez mejoren, tendrán mejor capacidad de negociación. Para eso deben explotar aún más su fortaleza para incrementar las ventas.

Objetivo 2: Realizar un análisis interno y externo de la empresa para conocer los aspectos principales que deben ser trabajados y las acciones que han tomado de cara al Covid-19.

Los descubrimientos a raíz de ambos análisis fueron imprescindibles para conocer a fondo su modelo de negocio y poder ofrecer soluciones pertinentes y específicas. En cuanto al análisis interno, la logística de Auto Asesores se basa en la compra y venta de vehículos nuevos mediante concesionarios, y también servir como mediadores para la venta vehículos usados. Dicho esto, su rol en la en la red de distribución de esta industria es de comprador a las empresas importadoras. La empresa además ofrece otros servicios postventa, como el taller para ciertas marcas.

En el área de marketing, las acciones no están adecuadamente planteadas y apenas se está comenzando la realización de las mismas basándose en un presupuesto. Este es el departamento y/o pilar que más deben explotar. Por esta razón en este proyecto se detalla un plan mercadológico a seguir para el logro de ciertos objetivos: mejorar posicionamiento, obtención de nuevos clientes, incrementar ventas, etc.

Por otro lado se evidenció que Auto Asesores carece de procesos internos formalmente establecidos, esto incluye manuales de política y procedimientos y reglamentos. Igualmente las operaciones se manejan de manera informal y no se realizan planificaciones anuales de proyectos y estrategias. Establecido esto, se concluye que la empresa es internamente débil.

Pasando al análisis externo, siendo una agencia de carros, la naturaleza de su modelo de negocio es brindar un servicio. Es un sector bastante competitivo, sin embargo con respecto a la

competencia directa, Auto Asesores tiene un buen posicionamiento, obteniendo el segundo lugar en esta lista tomando en cuenta la calidad y la retención de clientes que los caracteriza. Las mayores ventajas en esta industria son los precios y el servicio, y la mayor fortaleza de esta empresa es el servicio al cliente. Con respecto a las medidas adoptadas de cara a la pandemia, ningún dealer se destaca por hacer algo específico y particular que los diferencie en esta crisis. Estas incluyen: Facilidades de pago, Ofrecer un año de mantenimiento y seguro gratis, entre otras. Algunas de las tendencias de esta industria hoy en día son ofrecer una experiencia de compra al cliente que sea fácil y conveniente y la digitalización de procesos.

Los factores de éxito para el logro de objetivos de cada participante de este sector son buenas relaciones con los concesionarios y la banca, tener una imagen transparente, servicio al cliente destacado, tener colaboradores capacitados y un buen plan mercadológico y de publicidad.

El poder de negociación tanto de los clientes como el de los proveedores tiene un alto impacto. En cuanto a la amenaza de nuevos competidores, es relativamente alta, ya que no hay muchas barreras que impidan su entrada. Sin embargo la diferenciación es primordial en este sector, y esto representa un obstáculo para los mismos, igual ocurre con la alta necesidad de capital requerida. No hay amenaza de productos sustitutivos, lo que sí hay son distintos métodos de investigación previa a la compra de autos. Con la tendencia digital, los dealers convencionales pueden verse afectados ya que muchos clientes buscan la información de los vehículos por cuenta propia en vez de acudir a un dealer para ello. La rivalidad entre los competidores es alta, mucha presión en cuanto a precios y ofertas con el fin de mejorar su posicionamiento. No obstante, los vehículos por lo general son los mismos, lo que varía primordialmente es el servicio al cliente, el precio y otras facilidades que puedan brindar.

Luego de analizar todo esto se concluyó que las debilidades de Auto Asesores son la publicidad y la competitividad de precio y que actualmente las oportunidades no contrarrestan las amenazas y que sus estrategias no son suficientes para cumplir sus objetivos. La empresa debe tener más capital disponible para desatar su potencial y conseguir mejores precios para dar a los consumidores

mejores ofertas, de la mano de un plan de marketing intensivo que los ayude a incrementar las ventas.

Objetivo 3: Efectuar una evaluación comparativa con otras agencias de carros dominicanas.

En el sector automotriz, en este caso pertinente a dealers de carros, los productos y servicios que se pueden brindar son muy parecidos para todos. Dentro de las diferencias, el capital que tengan es uno de los recursos con mayor impacto. Ya que dependiendo de qué tanta liquidez y medios financieros dispongan, podrán ofrecer a los consumidores una mejor oferta y experiencia. Auto Asesores no es el dealer con mayor capital disponible, no es líder en precios. Su diferenciación recae en la atención al cliente. Sin embargo, satisfacer las necesidades de los consumidores en la actualidad es vital para no solamente atraerlos y generar ventas, sino que también permite retenerlos y que los mismos se conviertan en “promotores de marca”.

Pertenecientes al grupo estratégico en el que se encuentra la empresa, están los siguientes dealers de carros, con los cuales comparte características que los convierten en competencias directas. Auto Haus, Comercial Karros, MB Auto, Auto Sol. Todos tienen un perfil de clientes de clase social media-alta, manejado por administradores de un el mismo círculo social, su imagen y posicionamiento como marca ya están definidas en el mercado, y son bien reconocidos. Además de que poseen varias marcas en su portafolio de productos de alta calidad y sus clientes por lo general tienen un significativo poder adquisitivo. Auto Asesores ocupa el segundo lugar en la lista, con Auto Haus en la delantera. El mismo es mucho más grande en tamaño, en portafolio de clientes, y tiene un mayor capital que le permite hacer mejores negociaciones con las importadoras. Las fortalezas de la competencia por lo general hacen referencia a impacto en redes sociales, buena capacidad económica, posicionamiento de marca sólida, buena ubicación, retención de clientes, entre otros. Mientras que las principales debilidades varían entre poco capital, mala ubicación, segmentación limitada de clientes, y relaciones de tensión con los demás competidores.

Auto Asesores posee, como consecuencia de sus años de experiencia en el mercado, una buena imagen de marca. Su enfoque personalizado de servicio al cliente ha generado que tengan a su disposición una cartera de clientes fieles que incluso en momentos de incertidumbre como el

actual, les dan su apoyo. Estos factores son los que van a propulsar el continuo crecimiento y mejora de la empresa, y a que tengan un futuro más fructífero dentro del sector.

Objetivo 4: Proponer la implementación de nuevas estrategias que vayan acorde con las tendencias actuales de este sector con el fin de eficientizar sus procesos de manera sistemática.

Las estrategias planteadas y recomendadas van acorde a las tendencias del sector, al igual que algunas son medidas básicas que toda empresa debe tener, pero que Auto Asesores aún no tiene. La implementación de una página web como dealer de carros es vital, además de que la mayoría de las organizaciones en la actualidad sin importar su naturaleza cuentan con un sitio web. Esto les da credibilidad y aumenta su alcance y exposición, lo que le permite llegar a más clientes.

Todo el mundo ha evidenciado el poder que tiene el mercadeo y la publicidad, y en este siglo más que nunca se han visto los frutos que tienen los planes de marketing formalmente establecidos y llevados a cabo, en especial los digitales. Auto Asesores debe concentrar sus esfuerzos en invertir grandemente en las redes sociales, y sin duda verá cambios en sus ventas y posicionamiento.

Igualmente se establece la tendencia a la digitalización, en este caso en el proceso de compra de autos. Luego del levantamiento de información realizado con la retroalimentación de los dueños y de los clientes, se llegó a la conclusión de que el mercado dominicano aún no está listo para hacer una transición a ventas de carros digital, independientemente de que esté en tendencia en otros países.

Sin embargo, aunque no estén dispuestos a hacer el proceso de compra en un 80-90% online, si se pueden hacer ciertos aspectos del proceso en una plataforma digital: Financiación, cotización y agendar una prueba de manejo a domicilio fueron las propuestas con mayor acogida. Y aunque inicialmente se propuso la creación de dicha plataforma junto con una aplicación móvil, la empresa finalmente dijo que aunque sería ideal, aún no están en posición de crearla, ya que primero deben

solucionar otros aspectos organizacionales con mayor urgencia. Por lo que se sugiere adicionar estos aspectos por lo menos en la página web.

8.2 Recomendaciones

Recomendaciones Generales

Auto Asesores es una empresa altamente reconocida en el mercado dominicano con muchos años de experiencia, lo cual hace tengan muchas fortalezas. La recomendación es que exploten esas particularidades que los hacen especiales, comenzando por la creación de una presencia en redes sociales donde los clientes potenciales puedan conocer más sobre la empresa y los servicios que esta ofrece, como por ejemplo el taller certificado por Santo Domingo Motors para la marca Chevrolet.

Su mayor enfoque siempre ha sido satisfacer las necesidades de los clientes, se sugiere que esta práctica continúe, pero de manera más agresiva y específica. Así mismo, se busca mejorar el proceso interno y la estructura organizacional de la empresa de tal manera que aumente el desempeño de los colaboradores y su productividad, para lograrlo deben formalizar y estandarizar los procesos de sus operaciones y todos los aspectos de la compañía con el fin de ser más eficientes.

Recomendaciones Específicas

Objetivo 1. Conocer la naturaleza del sector automotriz y el modelo de negocio de esta empresa para poder identificar puntualmente las áreas de mejora, y por ende detallar que pueden hacer para afrontar la situación de la pandemia.

El sector Automotriz dominicano se ha visto altamente afectado en este último año debido a que no es un sector que ofrece productos de primera necesidad. Por ende, la compra de autos no es algo primordial. Sin embargo, un punto a destacar es el miedo que ha surgido en las personas de usar el transporte público.

Por lo que es de recomendación explotar las ventas de carros usados, la cual es parte de los servicios que ofrece Auto Asesores. A ese nicho de la población que utilizaba el transporte público, pero ahora por protección sanitaria tiene el miedo de hacerlo. De esta manera se aumentarán las ventas de auto asesores y por ende su sostenibilidad.

Así mismo, es de suma importancia mejorar el poder de negociación de la empresa con los concesionarios y conseguir mejores precios, para así poder ofrecer al cliente las mejores ofertas, para esto debe tener más capital disponible. Otro punto para destacar es involucrarse más en el área de mercadeo, el cual tiene como objetivo atraer más clientes.

Objetivo 2. Realizar un análisis interno y externo de la empresa para conocer los aspectos principales que deben ser trabajados y las acciones que han tomado de cara al Covid-19.

Auto Asesores se encuentra en una etapa de reorganización empresarial en términos de estructura organizacional que ayuden a la disminución de subcontrataciones y establecer puestos necesarios. Dicho esto, la formalización de procesos es de gran valor que queden por escrito para que los colaboradores de Auto Asesores se rijan bajo la misma línea, lo cual lleva a una mayor eficiencia y productividad.

De igual manera es de suma importancia implementar una cultura organizacional flexible y abierta a cambios para así mantenerse innovando y no quedarse estancados. De la mano de auditorías anuales que ayuden a evaluar a la empresa de manera operativa y financiera y sirvan de apoyo para la toma de decisiones. Realizar un presupuesto anual para las diferentes actividades que se realizarán en el año, es decir que se planifiquen de manera anticipada los proyectos. Uno de los presupuestos más importantes es el Financiero, donde se detalle lo mas aproximado posible el inventario que se tendrá, para así tener un mejor control del capital que se tiene dentro de ese periodo. El presupuesto mercadológico también es significativo y ayuda a mantener un orden dentro del departamento y control sobre los posibles eventos y estrategias a realizar. Además de que este permite la medición puntual de las acciones y verificar si realmente están siendo efectivas, y en caso de lo contrario, poder hacer los cambios correspondientes.

Objetivo 3. Efectuar una evaluación comparativa con otras agencias de carros dominicanas.

Luego de evaluar y analizar al mercado Automotriz dominicano, se llega a la conclusión de que a pesar de que Auto Asesores no es líder en precios en el mercado, la misma es una empresa que se diferencia de la competencia por su servicio al cliente personalizado y su personal capacitado. La recomendación es que exploten esta ventaja competitiva capacitando a su personal en servicio al cliente especialmente de ventas y postventas para mejorar y eficientizar el servicio que otorgan. Además de mejorar el alcance que tienen, potenciando su presencia en medios digitales.

Objetivo 4. Proponer la implementación de nuevas estrategias que vayan acorde con las tendencias actuales de este sector con el fin de eficientizar sus procesos de manera sistemática.

Una de las sugerencias principales es utilizar plataformas digitales que permitan aumentar su posicionamiento en el mercado a través de un plan mercadológico digital con ciertas herramientas como las redes sociales y la publicidad pagada por esa vía. Así mismo, la utilización de la promoción vía radio en programas especializados en el tema de carros.

De igual manera, la creación y uso de la página web es necesaria, ya que le da al cliente una idea de como es la empresa y qué servicios ofrece. Es decir, sería el primer contacto con Auto Asesores y da una sensación de confianza y transparencia. Dentro de la página web se debe presentar un portafolio de productos actuales para la venta, y digitalizar el proceso de compra de vehículos permitiendo hacer alguno de los pasos de manera online. Así como también disponer la información básica de la empresa, noticias y datos de contacto.

Listado de Imágenes y Tablas

Imágenes

Figura # 1- Fuente: Modelo de Planificación Estratégica de Fred David, 2020

Figura # 2 - Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (1997).

Figura # 3 - Fuente: Gooddstein D, Nolan T. y Pfeiffer J. (2005).

Figura # 4 - Fuente: Álvarez, 2002.

Figura # 5 - Fuente: Colón, Rodríguez

Figura #6: Logo Auto Asesores. Fuente: Auto Asesores

Figura #7: Estructura Organizacional de Auto Asesores. Fuente: Auto Asesores

Figura #8: Documento de orden de compra Fuente: Auto Asesores

Figura #9. Formulario de recepción de vehículos usado para venta Fuente: Auto Asesores

Figura #10: Requisitos para expediente del cliente. Fuente: Auto Asesores

Figura #11: Conduce de salida. Fuente: Auto Asesores

Figura #12. Competidores de Auto Asesores en Redes Sociales. Fuente: Auto Asesores

Figura #13: Resultado de promoción en redes sociales. Fuente: Auto Asesores

Figura #14: Resultado de promoción en redes sociales. Fuente: Auto Asesores

Figura 15. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante Google Forms

Figura 16. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante Google Forms

Figura 17. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante Google Forms

Figura 18. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante Google Forms

Figura 19. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante Google Forms

Figura 20. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante Google Forms

Figura 21. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante Google Forms

Figura 22. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante Google Forms

Figura 23. Composición de la población por sexo y edades 2020. Fuente ONE

Figura 24. Indicadores estimados y proyectados a la estructura de la población. Fuente ONE

Figura #25: Mapa de Grupos Estratégicos. Fuente: Elaboración propia

Figura #26. Fuente: Oficina Nacional de Estadística (2010)

Figura #27. Fuente: Oficina Nacional de Estadística (2010)

Figura #28: Participación personas físicas en la cantidad de vehículos según género Fuente: DGII

Figura #29. Proporción de vehículos según clase de vehículos y por género Fuente: DGII

Figura #30. Distribución de la población por provincia. Fuente: SIUBEN

Figura #31. Segmentación en publicidad pagada de instagram. Fuente: Buffer: Alfred Lua

Figura #32. Ejemplo de una publicación pagada en instagram. Fuente: Elaboración propia

Figuras #33, 34,35, 36, 37, 38, 39,40. Prototipo página web.

Figura #41. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

Figura #42. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

Figura #43. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

Figura #44. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

Figura #45. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

Figura #46. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

figura #47. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

Figura #48. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

Figura #49. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

Figura #50. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

Figura #51. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

Figura #52. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

Figura #53. Encuesta a clientes. Fuente: Elaboración propia mediante Google Form

Figura #54. Presupuesto por perspectiva por año. Fuente: Elaboración Propia

Tablas y Cuadros.

Cuadro 1: Aspectos Legales Auto Asesores. Fuente: Elaboración propia

Cuadro #2: Distribución solitaria. Fuente: Elaboración propia.

Cuadro #3: Información del registro de nombre y actividad. Fuente: Elaboración propia

Cuadro #4: Estado Financiero al 31 de diciembre del 2019 de Auto Asesores. Fuente: Auto Asesores

Cuadro #5: Estado Financiero al 31 de agosto del 2020 de Auto Asesores. Fuente: Auto Asesores

Cuadro #6: Estado Interino de Situación al 31 de agosto del 2020 de Auto Asesores. Fuente: Auto Asesores

Cuadro #7: Estructura de capital. Fuente: Elaboración propia basado en Estado Interino de Situación al 31 de agosto del 2020 de Auto Asesores.

Cuadro #8. Matriz de recursos y capacidades. Fuente: Elaboración propia

Cuadro# 9. Matriz EFI. Fuente: Elaboración propia

Cuadro #10. Matriz de evaluación de factores externos. Fuente: Elaboración propia.

Cuadro #11. Matriz de perfil competitivo. Fuente: elaboración propia.

Cuadro #12. Matriz FODA(CAME) Auto Asesores. Fuente: Elaboración propia.

Cuadro #13. Presupuesto por Perspectiva. Fuente: Elaboración propia

Cuadro #14 Porcentaje destinado por perspectiva. Fuente: Elaboración propia

Cuadro #15. Presupuesto por perspectiva por año. Fuente: Elaboración propia

Cuadro #16 Análisis de retorno sobre la inversión Año 1. Fuente: Elaboración propia.

Cuadro #17. Análisis de retorno sobre la inversión Año 2. Fuente: Elaboración propia.

Cuadro #18. Análisis de retorno sobre la inversión Año 3. Fuente: Elaboración propia.

Cuadro #19. Cálculo ROI. Fuente: plantilla ejemplo/ Edición propia.

Cuadro #20 Alineación del personal por perspectiva por objetivos. Fuente: Elaboración propia

Cuadro #21. Mapa estratégico. Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía

Chiavenato, I., Cacho de la Riva, I., & Mascaró Sacristán, P. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.

Gavilán, D. and Karín, Y., (2001). *Desarrollo De Imagen Institucional Del Colegio Santa Maria De Matellini De Chorrillos A Través De La Planificación Estratégica*. Cap.4. Recuperado de: https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/Human/diaz_gy/Cap4.PDF

Naranjo, R., Mesa Espinosa, M., & Solera Salas, J. (2010). *De la administración por objetivos al control estratégico* [PDF] (pp. Vol 18-1). Recuperado de: <http://Dialnet-DeLaAdministracionPorObjetivosAlControlEstrategico-4835876.pdf>

Fuentes, T., & Cardozo, M. (2011). *ANÁLISIS DE TRES MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BAJO CINCO PRINCIPIOS DEL PENSAMIENTO COMPLEJO* [Ebook] (pp. Vol 1-2). Recuperado de: <http://Dialnet-AnalisisDeTresModelosDePlanificacionEstrategicaBaj-3895231.pdf>

Roncancio, G. (2020). Herramientas para elaborar la Estrategia. Recuperado de: <https://gestion.pensem.com/herramientas-para-elaborar-la-estrategia> [Consulta: 19 Enero 2021]

López, J. (2018). Las herramientas que se utilizan para realizar la planificación estratégica. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2018/09/03/cuales-son-las-herramientas-que-se-utilizan-para-realizar-la-planificacion-estrategica/> [Consulta: 19 Enero 2021]

Cano Flores, M., & Olivera Gómez, D. (2008). *Algunos modelos de planeación...* [PDF]. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>

Massiel de Jesús. (2020, Marzo 19). Efectos del coronavirus “frenará” al sector automotriz dominicano. Recuperado enero 20, 2021, from Periódico elDinero. Recuperado de:

<https://www.eldinero.com.do/101444/efectos-del-coronavirus-frenara-al-sector-automotriz-dominicano/>

Cató JM, Drolas A, Spinosa L, Kelly ML (2020). Impacto del Covid-19 sobre el sector automotriz.

Recuperado de: <https://www.clacso.org/wp-content/uploads/2020/07/t04-Automotriz.pdf>.

<http://www.ceil-conicet.gov.ar/2020/06/serie-el-trabajo-en-los-tiempos-del-covid>

Ortega, M. S. (2015). *design thinking* (2da edición ed.). ESIC editorial.

Ballesteros, E., Parra, D., & Aguayo, V. (2020). *Competitiveness and sustainability in the strategic management of companies in times of COVID-19* [PDF] (pp. Vol 10-4). Quevedo, Ecuador:

Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences. Recuperado de:

<http://ezproxy.unibe.edu.do:2078/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=794b3970-d69d-440a-9600-7e0023c6449f%40sdc-v-sessmgr01>

Desingroc. (2021). Capítulo 3 del Curso de Fidelización de Clientes de El Comercial.net.

Recuperado en enero 27, 2021, de Elcomercial.net website:

<http://www.elcomercial.net/fidelizacion/cap03.htm#:~:text=La%20orientaci%C3%B3n%20al%20cliente%20es%20la%20determinaci%C3%B3n%20de%20la%20empresa,las%20acciones%20de%20la%20compa%C3%B1a%20ADa.>

Valores empresariales que no pueden faltar en tu negocio | OBS Business School. (2021). Recuperado en enero 27, 2021, de Obsbusiness.school website: <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/valores-empresariales-que-no-pueden-faltar-en-tu-negocio>

11 valores de una empresa que influyen en los resultados de negocio. (2019, Octubre 9). Recuperado en enero 27, 2021, from El blog de Recursos Humanos de Bizneo: práctico y actual website: <https://www.bizneo.com/blog/valores-de-una-empresa/#:~:text=Diligencia,-La%20capacidad%20para&text=Este%20esp%C3%ADritu%20debe%20alcanzar%20a,responsabilidades%20sin%20excusas%20ni%20vacilaciones>.

El Blog de Ricardo B. Salinas - Trabajo en Equipo. (2021). Recuperado en Enero 27, 2021, from @gruposalinas website: <https://www.ricardosalinas.com/blog/blog.aspx?GUID=fc0d745a-c5e2-4895-b2b2-8c83ce45db9a#:~:text=Es%20un%20valor%20importante%20porque,contribuye%20al%20desarrollo%20de%20todos>.

ElDinero, R. (2020). Cinco tendencias que reenfozan a la industria automotriz hacia una nueva normalidad. Recuperado de: <https://www.eldinero.com.do/106993/cinco-tendencias-que-reenfocan-a-la-industria-automotriz-hacia-una-nueva-normalidad/> [Consulta; 9 febrero 2021]

Las 5 tendencias que marcarán el sector del automóvil en 2020. (2020). Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/motor/actualidad/20200115/472899508145/las-5-tendencias-que-marcaran-el-sector-del-automovil-en-2020-electricos-conectados-autonomos-carsharing-sostenibilidad.html> [Consulta; 9 febrero 2021]

SECTOR AUTOMOTRIZ en retroceso si el estado no toma medidas para su reactivación. (2020). Recuperado de: <https://www.revistafactordeexito.com/a/5208/sector-automotriz-en-retroceso-si-el-estado-no-toma-medidas-para-su-reactivacion> [Consulta; 9 febrero 2021]

Oficina Nacional de Estadística. IX CENSO NACIONAL DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2010. (2012). [PDF] (Vol I.). Santo Domingo.

Acosta, C. (2015). Sube venta en industria automotriz. Recuperado de: <https://listindiario.com/economia/2015/08/14/384154/sube-venta-en-industria-automotriz> [Consulta; 9 febrero 2021]

Boletín Estadístico Parque Vehicular 2020. (2020). [PDF].

Rodríguez, E. (2011). Sector automotriz en República Dominicana. Recuperado de: <https://economistadominicano.wordpress.com/2009/09/27/sector-automotriz-en-republica-dominicana/#:~:text=El%20sector%20automotriz%20dominicano%20es,m%C3%A1s%20importantes%20para%20la%20econom%C3%ADa.&text=Adem%C3%A1s%20este%20sector%20genera%20unos,se%20sustentan%20de%20este%20sector.> [Consulta; 9 febrero 2021]

Valdez, H. (2020). La economía dominicana frente al Covid-19: Retos y perspectivas. Recuperado de: <https://www.bancentral.gov.do/a/d/4863-la-economia-dominicana-frente-al-covid19-retos-y-perspectivas> [Consulta; 9 febrero 2021]

República Dominicana: panorama general. (2015). Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/dominicanrepublic/overview#:~:text=Se%20prev%C3%A9%20que%20el%20PIB,potencial%20en%202021%20y%202022.> [Consulta; 9 febrero 2021]

Redacción elDinero. (2021, January 17). Economía dominicana: Retos y perspectivas para el 2021. Recuperado de: <https://www.eldinero.com.do/134008/economia-dominicana-retos-y-perspectivas-para-el-2021/> [Consulta; 9 febrero 2021]

Victor. (2020). ¿Cómo las empresas se acogerán al programa FASE? Recuperado de: <https://www.amcham.org.do/index.php/sala-de-prensa-noticias-amcham/noticias-amcham/971-como-las-empresas-se-acogeran-al-programa-fase#:~:text=Se%20cre%C3%B3el%20Fondo%20de,meses%20de%20abril%20y%20mayo.> [Consulta; 9 febrero 2021]

Oficina Nacional de Estadística (ONE). (2015). Recuperado de: <https://www.one.gob.do/censos> [Consulta; 9 febrero 2021]

Redacción. (2020, Junio 30). Cámara Tic presenta perspectivas de la tecnología digital en RD ante pandemia COVID-19 - Periódico El Caribe - Mereces verdaderas respuestas. Recuperado de: <https://www.elcaribe.com.do/panorama/camara-tic-presenta-perspectivas-de-la-tecnologia-digital-en-rd-ante-pandemia-covid-19/> [Consulta; 9 febrero 2021]

Cámara TIC – Quiénes Somos. (2020, Diciembre 18). Recuperado de Cámara TIC: <https://camaratic.org.do/quienes-somos/> [Consulta; 10 febrero 2021]

Medio Ambiente evalúa el impacto del COVID-19 en la mejoría de la calidad Ambiental en la RD. (2020). Recuperado de Ambiente.gob.do: <https://ambiente.gob.do/medio-ambiente-evalua-el->

[impacto-del-covid-19-en-la-mejoria-de-la-calidad-ambiental-en-la-republica-dominicana/](#)

[Consulta; 10 febrero 2021]

Oficina Nacional de Estadística (ONE) Nota de Prensa. (2015). Recuperado de One.gob.do website: <https://www.one.gob.do/noticias/2020/06/03/6838/en-19-anos-el-parque-vehicular-de-rd-se-incremento--en-mas-de-316-millones-de-unidades#:~:text=Santo%20Domingo%2C%20de%20junio,%2C%20un%20incremento%20de%20267.87%25>. [Consulta; 17 febrero 2021]

Lua, A. (2017, March 16). Instagram Ads: The Incredible How-To Guide with FAQ and Tips. Recuperado Febrero 24, 2021, de Buffer Library website: <https://buffer.com/library/instagram-ads-guide/>

Publicaciones - Sistema Único de Beneficiarios : Sistema Único de Beneficiarios. (2018). Recuperado Febrero 24, 2021, de Siuben.gob.do website: <https://siuben.gob.do/publicaciones/>

Roncancio, G. (2018). ¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral? Un resumen. Recuperado de: <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen> (8/03/2021)

Lean, C. (2019). IMPLANTACIÓN DE INDICADORES LEAN - QUÉ SON - CDI LEAN. Recuperado de: <https://lean.cdiconsultoria.es/implantacion-de-indicadores-lean-que-son/> (8/03/2021)

Rotación de stock: qué es y cómo se calcula (fórmula). (2019). Recuperado de: <https://www.mygestion.com/blog/rotacion-stock> (8/03/2021)

Asociados, c. Mejia Lora & Asociados. Recuperado de: <https://mejialora.com/en/advisory/> (13/03/2021)

Sample Training Plan - WEDnetPA. (2003). Recuperado de: <https://www.yumpu.com/en/document/read/4583839/sample-training-plan-wednetpa> (13/03/2021)

Ashar, J. (2019). What is the cost to do an audit? And how much time does it take to complete an audit?. Recuperado de: <https://www.accountancyage.com/2019/11/13/what-is-the-cost-to-do-an-audit-and-how-much-time-does-it-take-to-complete-an-audit/> (13/03/2021)

Anexos

Ave. 27 de Febrero No. 228. La Esperilla, Torre Friusa, D.N. Código Postal 10106
Tel:809.682.2688 Email: servicioalcliente@camarasantodomingo.do Website: www.camarasantodomingo.do RNC: 401023687



ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRÓNICAMENTE Y CUENTA CON UN CÓDIGO DE VERIFICACIÓN QUE LE PERMITE SER VALIDADO INGRESANDO A WWW.CAMARASANTODOMINGO.DO

EL REGISTRO MERCANTIL DE LA CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE SANTO DOMINGO DE CONFORMIDAD CON LA LEY NO. 3-02 DEL 18 DE ENERO DEL 2002, EXPIDE EL SIGUIENTE:

CERTIFICADO DE REGISTRO MERCANTIL SOCIEDAD RESPONSABILIDAD LIMITADA
REGISTRO MERCANTIL NO. 141035D

DENOMINACIÓN SOCIAL: AUTOASESORES, S.R.L.

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

FECHA DE EMISIÓN: 22/01/2003

RNC: 1-01-88529-7

FECHA DE VENCIMIENTO: 22/01/2021

SIGLAS: NO REPORTADO

NACIONALIDAD: REPUBLICA DOMINICANA

CAPITAL SOCIAL: 6,225,000.00

MONEDA: RD\$

FECHA ASAMBLEA CONSTITUTIVA/ACTO: 13/05/2002

FECHA ÚLTIMA ASAMBLEA: 04/03/2016

DURACIÓN DE LA SOCIEDAD: INDEFINIDA

DOMICILIO DE LA EMPRESA:

CALLE: AV. INDEPENDENCIA ESQ. JOSE MARIA HEREDIA

DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA:

NO. VALIDACIÓN: CA2950DA-EF44-47A2-A282-BAC3DCA9AC51

RM NO. 141035D

PÁG. 1 de 4

Ave. 27 de Febrero No. 228. La Esperilla, Torre Friusa, D.N. Código Postal 10106
Tel:809.682.2688 Email: servicioalcliente@camarasantodomingo.do Website: www.camarasantodomingo.do RNC: 401023687

TELÉFONO (1): (809) 688-5560

TELÉFONO (2): NO REPORTADO

CORREO ELECTRÓNICO: AUTOASESORES@CLARO.NET.DO

FAX: NO REPORTADO

PÁGINA WEB: NO REPORTADO

ACTIVIDAD DE LA SOCIEDAD: IMPORTACION, SERVICIO, COMERCIO, DISTRIBUCION

OBJETO SOCIAL: IMPORTACION, LA COMPRA, VENTA, LA DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE VEHICULOS NUEVOS Y USADOS, OFRECER SERVICIOS DE REPARACIONES, DESABOLLADURA Y PINTURA DE VEHICULOS EN SENTIDO GENERAL

PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS: VEHICULOS DE MOTOR, REPRESENTACION DE EMPRESAS

SISTEMA ARMONIZADO (SA): NO REPORTADO

SOCIOS:

NOMBRE	DIRECCIÓN	RM/CÉDULA /PASAPORTE	NACIONALIDAD	ESTADO CIVIL
JUAN TOMAS DIAZ INFANTE	AV. WINSTON CHURCHILL ESQ. DESIDERIO ARIAS NO. 35, ENS. LA JULIA SANTO DOMINGO	001-1015250-1	REPUBLICA DOMINICANA	Casado(a)
ZOILO RAFAEL HERNANDEZ SALOMON	C/ RAFAEL ALUGUSTO SANCHEZ NO. 28, TORRE GB1, APTO. 502, ENS. PIANINI SANTO DOMINGO	001-0729225-2	REPUBLICA DOMINICANA	Casado(a)
EVELYN ELENA ALMA PUELLO DE ALVAREZ	C/ PORFIRIO HERRERA NO. 12, ENS. PIANINI SANTO DOMINGO	001-0087943-6	REPUBLICA DOMINICANA	Casado(a)
MARION AMERICA CASTILLO LUGO	C/ 9 NO. 19, CONDOMINIO NORTH GARDEN TOWER, APART. 3-A, MIRADOR NORTE SANTO DOMINGO	001-0013315-6	REPUBLICA DOMINICANA	Casado(a)

CANTIDAD SOCIOS: En el presente certificado figuran 4 de 4 socios.

CANTIDAD CUOTAS SOCIALES: 62,250

ÓRGANO DE GESTIÓN:

ÓRGANO DE GESTIÓN:

NOMBRE	CARGO	DIRECCIÓN	RM/CÉDULA /PASAPORTE	NACIONALIDAD	ESTADO CIVIL
JUAN TOMAS DIAZ INFANTE	Gerente	AV. WINSTON CHURCHILL ESQ. DESIDERIO ARIAS NO. 35, ENS. LA JULIA SANTO DOMINGO	001-1015250-1	REPUBLICA DOMINICANA	Casado(a)
ZOILO RAFAEL HERNANDEZ SALOMON	Gerente	C/ RAFAEL AUGUSTO SANCHEZ NO. 28, TORRE GB1, APTO. 502, ENS. PIANTINI SANTO DOMINGO	001-0729225-2	REPUBLICA DOMINICANA	Casado(a)

DURACIÓN ÓRGANO DE GESTIÓN: 2 AÑO(S)

NO. VALIDACIÓN: CA2950DA-EF44-47A2-A282-BAC3DCA9AC51

RM NO. 14103SD

PÁG. 2 de 4

Ave. 27 de Febrero No. 228. La Esperilla, Torre Friusa, D.N. Código Postal 10106
 Tel:809.682.2688 Email: servicioalcliente@camarasantodomingo.do Website: www.camarasantodomingo.do RNC: 401023687

ADMINISTRADORES/PERSONAS AUTORIZADAS A FIRMAR:

NOMBRE	DIRECCIÓN	RM/CÉDULA /PASAPORTE	NACIONALIDAD	ESTADO CIVIL
JUAN TOMAS DIAZ INFANTE	AV. WINSTON CHURCHILL ESQ. DESIDERIO ARIAS NO. 35, ENS. LA JULIA SANTO DOMINGO	001-1015250-1	REPUBLICA DOMINICANA	Casado(a)

COMISARIO(S) DE CUENTAS (SI APLICA):

NO REPORTADO

 ENTE REGULADO: NO REPORTADO

 NO. RESOLUCIÓN: NO REPORTADO

TOTAL EMPLEADOS: 32

MASCULINOS: 17

FEMENINOS: 15

SUCURSALES/AGENCIAS/FILIALES: NO REPORTADO

COMISARIO(S) DE CUENTAS (SI APLICA):
NO REPORTADO

ENTE REGULADO: NO REPORTADO NO. RESOLUCIÓN: NO REPORTADO

TOTAL EMPLEADOS: 32 MASCULINOS: 17 FEMENINOS: 15
SUCURSALES/AGENCIAS/FILIALES: NO REPORTADO

NOMBRE(S) COMERCIAL(ES)
NOMBRE NO REPORTADO NO. REGISTRO NO REPORTADO

REFERENCIAS COMERCIALES REFERENCIAS BANCARIAS
NO REPORTADO NO REPORTADO

COMENTARIO(S)
NO POSEE

ACTO(S) DE ALGUACIL(ES)
NO POSEE

ES RESPONSABILIDAD DEL USUARIO CONFIRMAR LA VERACIDAD Y LEGITIMIDAD DEL PRESENTE DOCUMENTO A TRAVÉS DE SU CÓDIGO DE VALIDACIÓN EN NUESTRA PÁGINA WEB: WWW.CAMARASANTODOMINGO.DO

NO. VALIDACIÓN: CA2950DA-EF44-47A2-A282-BAC3DCA9AC51 RM NO. 14103SD PÁG. 3 de 4

COMENTARIO(S)
NO POSEE


ACTO(S) DE ALGUACIL(ES)
NO POSEE

ES RESPONSABILIDAD DEL USUARIO CONFIRMAR LA VERACIDAD Y LEGITIMIDAD DEL PRESENTE DOCUMENTO A TRAVÉS DE SU CÓDIGO DE VALIDACIÓN EN NUESTRA PÁGINA WEB: WWW.CAMARASANTODOMINGO.DO

NO. VALIDACIÓN: CA2950DA-EF44-47A2-A282-BAC3DCA9AC51 RM NO. 14103SD PÁG. 3 de 4

Ave. 27 de Febrero No. 228, La Esperilla, Torre Friusa, D.N. Código Postal 10106
Tel: 809 682 2688 Email: serviciocliente@camarasantodomingo.do Website: www.camarasantodomingo.do RNC: 401023687

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRÓNICAMENTE CON FIRMA DIGITAL Y CUENTA CON PLENA VALIDEZ JURÍDICA CONFORME A LA LEY NO. 126-02 SOBRE COMERCIO ELECTRÓNICO, DOCUMENTOS Y FIRMAS DIGITALES.


Santiago Mejía Ortiz
Registrador Mercantil

*** No hay nada más debajo de esta línea ***

AUTOASESORES, SRL
ESTADO INTERINO DE SITUACION FINANCIERA
Al 31/8/2020 y Al 31/12/2019

Notas	Cuentas	VALORES EXPRESADOS EN RD\$	
		Periodo Al 31/8/2020	Periodo Al 31/12/2019
ACTIVOS:			
ACTIVOS CORRIENTES:			
3	Efectivo en Caja y Bancos	502,011	3,241,941
4.1	Cuentas por Cobrar Clientes	115,289,985	156,798,432
4.2	Cuentas por Cobrar Relacionadas	2,475,280	2,912,424
4.3	Cuentas por Cobrar Otras	12,623,427	6,508,114
4.4	Cuentas por Cobrar Accionistas	15,313,633	12,012,638
5	Inventarios	175,721,665	180,571,849
6	Gastos Pagados por Anticipados	193,438	758,562
	TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	322,119,439	362,803,959
ACTIVOS FIJOS:			
7	Propiedad, Planta y Equipos	3,306,871	3,736,863
	TOTAL ACTIVOS FIJOS	3,306,871	3,736,863
OTROS ACTIVOS:			
8	Otros Activos	7,685,252	12,656,853
	TOTAL OTROS ACTIVOS	7,685,252	12,656,853
	TOTAL ACTIVOS	333,111,562	379,197,675
PASIVOS Y PATRIMONIO:			
PASIVOS CORRIENTES:			
9	Cuentas por Pagar Comerciales	270,259,310	318,058,527
10	Sobregiros Bancarios	9,881,292	141,429
11	Retenciones y Acumulaciones por Pagar	3,982,227	3,092,351
	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	284,122,828	321,292,307
PASIVOS A LARGO PLAZO:			
12	Deudas por Pagar a Largo Plazo	34,462,296	35,846,846
	TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	34,462,296	35,846,846
	TOTAL PASIVOS	318,585,124	357,139,153
PATRIMONIO NETO			
13-A	Capital Social	6,225,000	6,225,000
13-B	Reservas Legales	622,500	622,500
13-C	Utilidades no Distribuidas	7,678,938	15,211,024
	TOTAL PATRIMONIO NETO	14,526,438	22,058,524
	TOTAL PASIVOS Y CAPITAL	333,111,562	379,197,675

AUTOASESORES, SRL
ESTADO INTERINO DE RESULTADOS
Al 31/8/2020 y Al 31/12/2019

Notas	Cuentas	VALORES EXPRESADOS EN RD\$	
		Periodo Al 31/8/2020	Periodo Al 31/12/2019
INGRESOS POR VENTAS:			
14	INGRESOS POR VENTAS	415,210,122	1,049,470,689
	TOTAL INGRESOS BRUTOS	415,210,122	1,049,470,689
COSTOS DE VENTAS DE MERCANCIAS			
15		380,257,241	974,730,201
	UTILIDAD BRUTA	34,952,882	74,740,488
GASTOS OPERACIONALES:			
16	GASTOS DE VENTAS	3,116,715	7,864,748
17	GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS	22,931,356	42,190,187
17.1	Gastos Recursos Humanos	10,801,355	22,303,656
17.2	Gastos de Oficina	590,010	2,579,019
17.3	Gastos de Servicios Generales	8,717,760	13,197,064
17.4	Gastos de Mantenimientos	400,331	1,348,239
17.5	Gastos de Depreciaciones y Amortizaciones	2,421,899	2,762,209
	TOTAL GASTOS OPERACIONALES	26,048,071	50,054,934
	UTILIDAD OPERATIVA	8,904,811	24,685,554
OTROS INGRESOS (GASTOS):			
18	OTROS INGRESOS	3,266,117	7,400,671
19	OTROS GASTOS	(13,833,873)	(10,020,752)
20	GASTOS FINANCIEROS	(5,869,139)	(11,004,200)
	TOTAL OTROS GASTOS	(16,436,895)	(13,624,281)
	RESULTADOS ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	(7,532,084.00)	11,061,272.65
	IMPUESTOS SORE LA RENTA	0	3,754,498
	UTILIDAD NETA ATRIBUIBLE A LOS ACCIONISTAS	(7,532,084)	7,306,775

