



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TÍTULO:

**PLAN ESTRATEGICO PARA POSICIONAR E INCREMENTAR LA
FIDELIDAD DE LOS CLIENTES EN LA EMPRESA RENT A CAR
REDMADRID S.A.**

AUTORAS:

Madrid Ramírez, Diana Cristina

Morán Cruz, Laura Gabriela

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de
Ingeniera Comercial.**

TUTOR:

Ing. López Moncayo, Edgar Roberto, MGS

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Diana Cristina Madrid Ramírez y Laura Gabriela Morán Cruz, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

TUTOR

Ing. López Moncayo, Edgar Roberto, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Vergara Pereira Darío Marcelo, Mgs.

Guayaquil, octubre del 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, Diana Cristina Madrid Ramírez y Laura Gabriela Morán Cruz

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación **PLAN ESTRATEGICO PARA POSICIONAR E INCREMENTAR LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES EN LA EMPRESA RENT A CAR REDMADRID S.A.** previa a la obtención del Título **de Ingeniera Comercial.**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, octubre del 2014

AUTORAS

Diana Cristina Madrid Ramírez

Laura Gabriela Morán Cruz



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Diana Cristina Madrid Ramírez y Laura Gabriela Morán Cruz**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **PLAN ESTRATEGICO PARA POSICIONAR E INCREMENTAR LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES EN LA EMPRESA RENT A CAR REDMADRID S.A.** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, octubre del 2014

AUTORAS

Diana Cristina Madrid Ramírez

Laura Gabriela Morán Cruz

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Jehová Dios por tantas bendiciones que me ha dado en esta vida ya que por el he llegado a estar donde estoy. A mis padres que son parte importante en mi vida. A mi padre por su apoyo económico y su amor incondicional .A mi madre por sus sabios consejos a mis hermanos en especial a mi hermana que ha sido una de mis fortalezas.

A mis tíos y tías que me han apoyado en momentos difíciles y me han ayudado a lograr presentar todo en su debido momento.

Al Ing. Edgar López Mgs por su guía en este proceso de titulación, por sus observaciones que nos ha ayudado a sobrellevar el desarrollo de la tesis.

Laura Gabriela Morán Cruz

AGRADECIMIENTO

Le Agradezco a Dios, por darme un día más de vida y darme la oportunidad de cumplir una meta muy importante, a mis padres Luis Madrid y Jacqueline Ramírez, a mis hermanos Jordy y Lizbet Madrid por su apoyo incondicional y consejos que me han dado en la vida y me han ayudado a seguir adelante, mis familiares que siempre cuando eh necesitado su ayuda han estado ahí y al Ing. Edgar López Mgs que con su motivación que lo caracteriza y conocimientos nos ha ayudado en el proceso de nuestro trabajo de titulación.

Diana Cristina Madrid Ramírez

DEDICATORIA

Este proyecto lo dedico a mis todos mis familiares, tíos y tías quienes han luchado para que obtenga mi título. A mi padre que estaría muy orgullo de al fin verme graduada.

Laura Gabriela Morán Cruz

DEDICATORIA

El trabajo de titulación está dedicado a mis padres, hermanos, y familiares que con su apoyo y confianza he llegado a un paso tan importante de cumplir mi meta profesional.

Diana Cristina Madrid Ramírez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CALIFICACIÓN

Ing. López Moncayo, Edgar Roberto ,MGS

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCION.....	1
ANTECEDENTES.....	2
CAPITULO 1.	4
1. DESCRIPCION DE LA INVESTIGACION.....	4
1.1. Tema- Titulo.....	4
1.2. Justificación.....	4
1.3. Planteamiento y delimitación del Tema u objeto de estudios...4	
1.4. Contextualización del Tema u objeto de estudio.....	5
1.5. Objetivos.....	7
1.5.1. Objetivo General.....	7
1.5.2. Objetivos Específicos.....	7
1.6. Metodología de la investigación.....	7
1.7. Marco Teórico.....	7
1.7.1. Marco Referencial.....	7
1.7.2. Marco Teórico.....	11
1.7.2.1. Factores del entorno donde opera la empresa.....	11
1.7.2.2. Diseño de la matriz direccional de la empresa.....	16
1.7.2.3. Determinar la matriz estratégica y plan de acción .18	
1.8. Marco Conceptual.....	21
CAPITULO 2.....	24
2. FACTORES DEL ENTORNO DONDE OPERA LA EMPRESA.....	24
2.1. Factores externos del entorno del marketing.....	24
2.1.1. Factores externos macro: incontrolables.....	24
2.1.1.1. PETS.....	24
2.1.2. Factores externos micro: semi-controlables.....	36
2.1.2.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	36
2.1.2.2. Benchmarking.....	44

2.2. Factores internos controlables.....	47
2.2.1. Comercial y marketing.....	47
2.2.2. Producción.....	48
2.2.3. Recursos humanos.....	48
2.2.4. Económico- financiero.....	50
2.2.5. Investigación, desarrollo e innovación.....	50
2.3. Cadena de valor.....	51
CAPITULO 3.....	55
3. DISEÑO DE LA MATRIZ DIRECCIONAL DE LA EMPRESA.....	55
3.1. Reseña histórica de Rent a Car.....	55
3.2. Descripción del negocio.....	56
3.3. Ubicación.....	56
3.4. Características del servicio.....	57
3.5. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	60
3.6. Filosofía empresarial.....	66
3.6.1. Misión.....	66
3.6.2. Visión.....	66
3.6.3. Cultura corporativa.....	67
3.6.4. Valores corporativos.....	67
3.6.5. Identidad corporativa.....	68
3.7. Estructura organizacional.....	69
3.7.1. Organigrama.....	69
3.7.2. Desarrollo de cargos y perfiles de competencia.....	70
3.7.3. Indicadores de gestión.....	72

CAPITULO 4.	76
4. DETERMINAR LA MATRIZ ESTRATEGICA Y DE ACCION	76
4.1. Segmentación de mercado	76
4.1.1. Ley de Pareto	76
4.2. Método de investigación	78
4.2.1. Objetivo de la investigación	78
4.2.2. Grupo Focal	78
4.2.2.1. Actividades del grupo focal	78
4.2.2.2. Formato de grupo focal	79
4.2.2.2.1. Grupo focal corporativos	80
4.2.2.2.2. Grupo focal personas naturales	83
4.2.3. Conclusión general	87
4.3. Marketing Relacional	87
4.3.1. Definición	87
4.3.2. Planificación estratégica relacional	89
4.3.3. Estrategia de marketing relacional	90
4.3.4. Experiencia del cliente	91
4.4. Fidelización	91
4.4.1. Definición	91
4.4.2. Trébol de la Fidelización	92
4.4.3. Tipología de los programas de fidelización:	95
4.4.4. Casos y resultados	97
4.5. Propuesta de plan estratégico en Rent a car RedMadrid S.A.	101
4.5.1. Estrategias	101
4.5.1.1. Estrategias personas naturales	101
4.5.1.2. Estrategias corporativas	106
4.5.2. Plan de acción	111
4.5.2.1 Plan de acción personas naturales	111
4.5.2.2 Plan de acción corporativa	113

5.	CONCLUSIONES.....	117
6.	RECOMENDACIONES.....	118
7.	BIBLIOGRAFIA	119
8.	ANEXOS.....	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Factores externos del macro entorno.....	25
Tabla 2 Causas de la inflación.....	29
Tabla 3 Políticas de comisión de tránsito.....	33
Tabla 4 Cinco fuerzas de porter.....	36
Tabla 5 Proveedores de Rent a car RedMadrid S.A.....	37
Tabla 6 Clientes corporativos de Rent a car RedMadrid S.A.....	38
Tabla 7 Clientes-personas naturales de Rent a car RedMadrid S.A.....	39
Tabla 8 Características del servicio.....	43
Tabla 9 Competencia líder en Rent a car.....	43
Tabla 10 Proceso de benchmarking.....	44
Tabla 11 Competencia líder de Rent a car RedMadrid S.A.....	46
Tabla 12 Ambiente interno.....	47
Tabla 13 Cadena de valor.....	54
Tabla 14 Ventas RedMadrid S.A versus principal competidor.....	61
Tabla 15 Tasa de crecimiento del mercado.....	61
Tabla 16 Participación relativa del mercado.....	62
Tabla 17 Resultados de participación relativa del mercado y TCM.....	62
Tabla 18 Resultados de PRM, TCM y proporción de la cartera.....	63
Tabla 19 Actividades grupo focal.....	79
Tabla 20 Principios de marketing relacional.....	88
Tabla 21 Planeación estratégica relacional.....	89
Tabla 22 Factores claves.....	90

Tabla 23 Experiencia del cliente.....	91
Tabla 24 Comparación de casos y resultados basados en Fidelización.....	97
Tabla 25 Descuentos días festivos.....	102
Tabla 26 Beneficios RedMadrid Club Personas naturales.....	103
Tabla 27 Beneficios RedMadrid Club Corporativos.....	107
Tabla 28 Descuentos corporativos.....	109
Tabla 28 Plan de acción personas naturales.....	111
Tabla 30 Plan de acción corporativos.....	113
Tabla 31 Presupuesto anual personas naturales.....	114
Tabla 32 Presupuesto anual corporativa.....	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1	Proceso de la elaboración de la planeación estratégica.....	10
Grafica 2	Factores del entorno donde opera la empresa.....	11
Grafico 3	Logo de la empresa.....	28
Grafico 4	Evolución de la inflación.....	28
Grafico 5	Evolución del desempleo.....	29
Grafico 6	Evolución de la tasa de interés activa	30
Grafico 7	Evolución de producto interno bruto.....	31
Grafico 8	Evolución del salario mínimo vital.....	32
Grafico 9	Avance tecnológico.....	34
Grafico 10	Contaminación del ambiente.....	35
Grafico 11	Avance ecológico.....	35
Grafico 12	Refrán sobre el cliente.....	37
Grafico 13	Demostración benchmarking.....	44
Grafico 14	Interacción cadena de valor.....	51
Grafico 15	Ubicación de Rent a Car RedMadrid S.A.....	56
Grafico 16	Compactos económicos.....	57
Grafico 17	Sedan.....	58
Grafico 18	4x2.....	58
Grafico 19	4x4.....	58
Grafico 20	Furgonetas.....	59
Grafico 21	Matriz Boston Consulting group.....	64
Grafico 22	Valores corporativos.....	67
Grafico 23	Logo de la empresa.....	68

Grafico 24 Tarjeta de presentación.....	68
Grafico 25 Oficina de la empresa.....	69
Grafico 26 Organigrama de la empresa.....	69
Grafico 27 Diagrama de Pareto.....	77
Grafico 28 Marketing Relacional.....	87
Grafico 29 Trébol de la Fidelización	92
Grafico 30 Beneficios por puntos acumulados personas naturales....	104

RESUMEN

El alquiler de autos en el Ecuador se ha convertido en una necesidad que muchos intentan satisfacer sin conseguir beneficios deseados, debido al aumento de delincuencia en alquiler de taxis, el alquiler de autos ha evolucionado su desempeño en el ámbito económico y turístico.

En el ámbito económico su desarrollo y potencial en aumento permite que muchas personas se beneficien y sientan seguridad al momento de trasladarse a sus lugares habituales.

En el sector turístico se debe a que muchos extranjeros o nacionales alquilan autos para recorrer el país y esto permite que se fomente el turismo y aumenten los ingresos del país.

El objetivo del proyecto es desarrollar estrategias que permitan que Rent a Car Red Madrid S.A. sea un servicio de alquiler de autos reconocida por su alto nivel de servicio, su gran gama de autos confortables y seguros.

Cada cliente es distinto ya que poseen características únicas y sus opciones de compras varían por lo que se ha segmentado el mercado en personas naturales y corporativas, mediante grupos focales se han determinado las necesidades de cada grupo lo que permitirá direccionar fuerzas y estrategias a un mercado objetivo como resultado generara una reacción inmediata sobre el servicio ofertado. Las estrategias personalizadas para cada grupo permitirán que el cliente se sienta identificado con las técnicas utilizadas logrando que su frecuencia de uso del servicio aumente.

Palabras claves: Fidelización, Estrategia, Segmentación de mercado, Cliente, Promoción, Posicionamiento,

ABSTRACT

Car rental in Ecuador has become a necessity that many try to meet without getting desired benefits due to increased crime in holiday taxis, rental cars has evolved its performance in economic and tourism.

On the economic development and increasing potential allows many people to benefit and feel security when moving to their usual places.

In the tourism sector is because many foreign or domestic rented cars to tour the country and this allows promote tourism and increase revenues.

The project objective is to develop strategies that allow Red Madrid Rent a Car SA it is a car rental service recognized for its high level of service, its wide range of comfortable and safe cars.

Each client is different because they have unique characteristics and shopping options vary by what the market has been segmented into natural and corporate persons, through focus groups have determined the needs of each group allowing forces and strategies to address market target as a result generate an immediate reaction on the service provided. Customized strategies for each group will allow the customer to feel identified with the techniques used after that frequency of use of the service will increase.

Keywords: Loyalty, Strategy, Market Segmentation, Customer, Promotion, Positioning

INTRODUCCIÓN

El negocio de alquiler de autos ha ido evolucionando en el Ecuador y debido a esto el sector ha desarrollado su potencial volviéndose cada vez más competitivo.

Rent a Car RedMadrid S.A. esta localizado en la ciudad de Guayaquil cuenta con 2 años y medio operando y busca satisfacer las necesidades actuales de sus clientes las cuales son de brindar un servicio de calidad de alquiler de autos donde se otorga seguridad, comodidad en cada prestación.

La implementación teórica está dada por teorías de planeación estratégica y fidelización para lograr el desarrollo exitoso del mismo.

En el capítulo 1, investigar el estudio del entorno donde se ubica la empresa para así lograr diseñar una estrategia adecuada.

En el capítulo 2, diseñar de la matriz direccional de la empresa en la que se describe la identidad corporativa y aspectos relacionados a su operatividad.

En el capítulo 3, determinar la matriz estratégica y de acción. Esta desarrollado por las estrategias y seguimiento de la mismas que implementaran para el alcance de la fidelización en la empresa.

ANTECEDENTES

La fidelidad se consigue cuando se mantiene contacto directo y personalizado con el cliente. Luego de generar la fidelidad la empresa puede posicionarse en la mente de los clientes y lograr que estos tengan prioridad de utilizar los servicios o insumos de ella antes que a la competencia.

Fandos Juan (2009), en su investigación “La lealtad del consumidor en el sector financiero” indica que “Teniendo en cuenta lo costoso que resulta mantener programas de fidelización de clientes, es necesario conocer qué aspectos del servicio de la empresa son los que realmente valora el cliente, para dedicarles mayor esfuerzo y poder potenciarlos”

El objetivo de cada empresa debe ser de mantener relaciones a largo plazo con sus clientes donde exista un proceso de intercambio continuo. Lo que se busca es que los clientes estén satisfechos con lo ofrecido por la empresa.

La empresa debe buscar incrementar valor para los clientes de esta manera se logra la diferenciación entre los competidores y se mejoran los resultados de la compañía. Los aspectos cognitivos han resultado ser cruciales a la hora de determinar la lealtad final del cliente. Sin embargo, los aspectos emocionales y la repercusión social se han perfilado como elementos muy valorados por el consumidor final.

Leslier Valenzuela (2008), menciona en su investigación “Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva propuesta de un modelo explicativo” que “La globalización y el entorno altamente competitivo exigen a las empresas estar orientadas al mercado y gestionar su cartera de clientes como un activo estratégico clave para aumentar la rentabilidad del negocio y lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.”

La globalización implica varios cambios para una empresa entre los cuales está la evolución económica, política, socio cultural entre otras, lo que precisa un proceso dinámico de transformaciones y especialmente de interdependencia entre las naciones. Se considera el internet un canal innovador derivado de la globalización para la venta e interacción con los clientes, logrando superar al modelo de los negocios tradicionales.

Valenzuela (2009), concluye que el valor al cliente continuara evolucionando debido al avance continuo de la tecnología donde se mejoraran los procesos lo cual permitirá que se tomen mejores decisiones al momento de planear o lanzar una estrategia.

El avance tecnológico es una ventaja para toda una nación en varios ámbitos por lo que se desarrollan nuevos métodos para negociaciones y se sistematiza lo complejo logrando que la información que se obtiene en una investigación de mercado sea más selecta y fácil de interpretar mejorando así la toma de decisiones.

CAPITULO 1

1. DESCRIPCION DE LA INVESTIGACION

1.1. Tema – Titulo

“Plan estratégico para posicionar e incrementar la fidelidad de los clientes en la empresa Rent a Car RedMadrid S.A.”

1.2. Justificación

El trabajo de titulación se justifica en la necesidad de la empresa Rent a Car RedMadrid S.A. de ganar posicionamiento en el mercado y de incrementar la fidelidad de los clientes, mediante la implementación de un plan estratégico.

Justificación Teórica: La investigación propuesta en este trabajo de titulación busca posicionar e incrementar la fidelidad de los clientes, mediante la implementación de teorías y fundamentos de planificación estratégica, fidelización de clientes, entre otras que estén relacionadas con la administración de la empresa.

Justificación Metodológica: Para realizar el método de investigación del trabajo de titulación se aplicara la técnica cualitativa de Grupo focal enfocado en dos segmentos de mercado de la empresa.

Justificación Práctica: Los resultados obtenidos en la investigación permitirán tener una mejor relación empresa- cliente y utilizar las estrategias adecuadas para incrementar y fortalecer la fidelizacion de los clientes de la empresa y lograr un posicionamiento.

1.3. Planteamiento y delimitación del Tema u objeto de estudios

En la actualidad, Rent a Car RedMadrid S.A. muestra una falta de comunicación con los clientes, base de datos incompleta y desactualizada, e inexistencia de programas CRM. Además, en el mercado están apareciendo

nuevas empresas competidoras que están ofreciendo precios bajos y menos requisitos que Rent a Car RedMadrid S.A. lo cual se busca diferenciarse dando un valor agregado a los clientes, recompensando su fidelidad.

Por otro lado, la empresa no ha realizado un plan estratégico por el cual aún no han tomado una decisión en cómo mejorar el posicionamiento de la empresa y la fidelización de sus clientes.

Así como se encontró una falta de comunicación, también se evidencio que no cuenta con alianzas estratégicas, con el fin de unir esfuerzos para llegar a más mercados y/o clientes, y beneficiar a sus diferentes segmentos por medio de incentivos o recompensas, todas estas particularidades pueden perjudicar a la empresa, desaprovechando sus oportunidades en el mercado, perdiendo clientes en el tiempo, y teniendo riesgos en su rentabilidad.

Toda esta situación detectada ayudara a la creación de estrategias que garanticen una mejora para la empresa, resultando indispensable la implementación de una planificación estratégica que se realizara en el largo plazo, en la oficina de la empresa, ubicada en Av. Hermano Miguel Cdla. Simón Bolívar Mz 2 Solar 56, en el que se realizaran evaluaciones correspondientes para demostrar la eficacia del plan estratégico para posicionar e incrementar la fidelidad de los clientes en la empresa Rent a Car RedMadrid S.A.

1.4. Contextualización del Tema u objeto de estudio

Rent a Car RedMadrid S.A. es una empresa de alquiler de autos, que comenzó sus operaciones el 23 de septiembre del 2011 con una flota de 5 autos y una agencia en la Av. Hermano Miguel Cdla. Simón Bolívar Mz 2 Solar 56, cerca del Aeropuerto de Guayaquil, en la cual actualmente en el 2014 cuenta con una flota de 15 autos para nivel nacional, en la que se ve en la necesidad de tomar decisiones para posicionarse e incrementar la fidelidad de los clientes.

Hoy en día muchas personas necesitan movilizarse, lo cual es indispensable la existencia de empresas de alquiler de autos para solucionar el problema existente, en su segmento se encuentran personas naturales y corporativos que necesitan de un auto seguro y confortable que es más conveniente tanto en (costo-comodidad), que los sistemas tradicionales (taxis) y es preferida por parte de la clase media-alta que se encuentra en la ciudad.

La empresa ofrece al mercado una alternativa económica, segura y confortable para satisfacer las necesidades de movilización, a través del alquiler de autos de diferentes marcas para el gusto, preferencia y necesidades del cliente entre ellas están Chevrolet, Hyundai y Kia, debido a la alta acogida que estas tienen. Además cuenta con diferentes categorías de autos entre ellos: compactos económicos, sedan, 4x2, 4x4 y Furgonetas.

El compromiso de todos los miembros de la empresa es brindar a los clientes un servicio amable, flexible y personalizado que garantice la calidad tanto de los autos como la atención que recibe, son lo que han hecho de Rent a Car RedMadrid S.A. una empresa reconocida en su sector.

Cabe destacar que este mercado es muy exigente en cuanto a diferentes categorías de autos, marcas, precio y servicio. Así mismo, el cliente de una buena experiencia en servicio siempre regresa, lo cual es indispensable centrarse en mejorar cada día más, ya que siempre hay clientes con diferentes gustos, preferencias y necesidades.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para posicionar e incrementar la fidelidad de los clientes en la Empresa Rent A Car RedMadrid S.A.

1.5.2. Objetivos Específicos

- 1) Investigar los factores del entorno donde opera la empresa.
- 2) Diseñar la matriz direccional de la empresa.
- 3) Determinar la matriz estratégica y de acción.

1.6. Metodología de investigación

Para la elaboración del proyecto se hará uso del método de investigación cualitativa, el Grupo focal o Focus Group, que tiene el objetivo de obtener información acerca del punto de vista de cada participante que tenga experiencia en el tema a tratar, para de este modo tomar las decisiones adecuadas para diseñar estrategias que mejoren la fidelización de los clientes.

1.7. Marco Teórico

1.7.1. Marco Referencial

Rent a Car RedMadrid S.A. es una empresa ecuatoriana que comenzó sus operaciones en el 2011 en Guayaquil con 5 autos y actualmente cuenta con 15 debido a la demanda y su crecimiento, en el segmento se encuentran personas naturales y corporativas que buscan movilizarse. Entre las marcas de los autos se encuentran Chevrolet, Hyundai y Kia, en las que cuentan con diferentes categorías entre ellos: compactos económicos, sedan, 4x2, 4x4 y Furgonetas, en el emprendimiento y la necesidad de satisfacer a los clientes, aun la empresa no ha desarrollado un plan estratégico para posicionar e incrementar la fidelidad de los clientes, es

por eso que el fin de este proyecto es mejorar la empresa con eficacia, y a la vez basándose en teorías para complementar la investigación, en las que se encuentra a continuación:

El plan estratégico es un plan de acción que tiene una indispensable importancia en el desarrollo empresarial, en el cual se han citado autores que definen el tema:

(Sainz J. , 2012), dice que “Al hablar de plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy”, en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.”

(Kotler P. , 2012), argumenta que “La planeación estratégica es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios”

La planificación estratégica no se basa en planificar el futuro, sino de decir hoy lo que se hará en el futuro. No es una previsión de ventas, sino una toma de decisiones en el presente donde se observa y se analiza los cambios del entorno, usando las oportunidades y los recursos que le den una ventaja competitiva.

(Ayestaran, Rangel, & Sebastian, 2012), destacan que “La planificación estratégica hace referencia a dos dimensiones”:

- 1) Una, analítica y económica, que se refiere a medios, informes específicos, mercado potencial, cumplimentación de necesidades, etc.

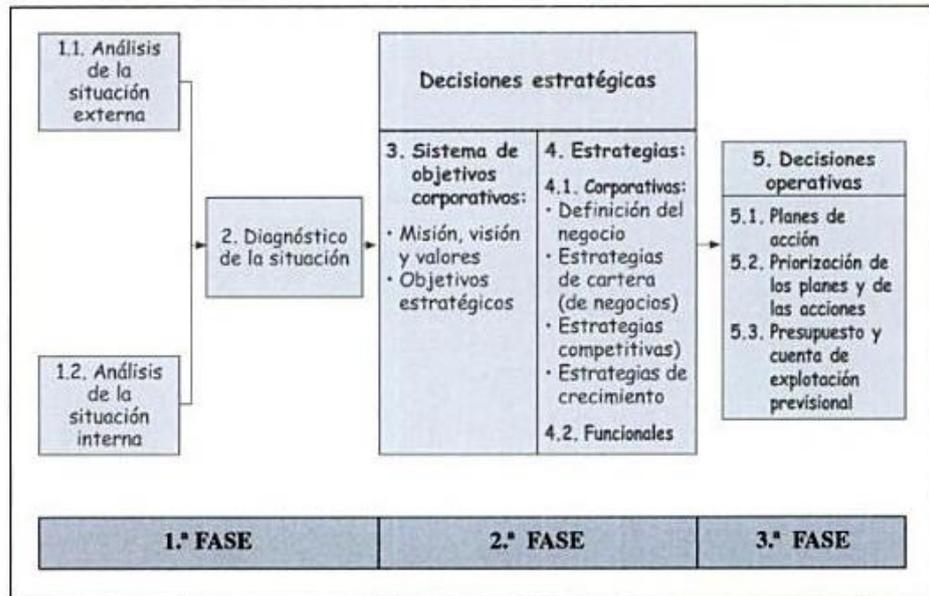
2) Otra, política y humana, que permite ver la existencia de escenarios donde es posible ayudar a que se realice la estrategia diseñada.

El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables. (McDonald, 1994), nos recuerda los siguientes beneficios:

- Mejora la coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

A continuación, (Sainz J. , 2012) , muestra las etapas en el proceso de la elaboración del plan estratégico:

Grafico 1 Proceso de elaboración del plan estratégico



Fuente: (Sainz J. , 2012)

- **Primera etapa:** Análisis de situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de la planificación: una corporación, toda la empresa, una unidad de negocio, etc.
- **Segunda etapa:** Diagnostico de la situación, elaborado a partir del “sempiterno” DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de la matriz de posición competitiva.
- **Tercera etapa:** Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.
- **Cuarta etapa:** Elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.
- **Quinta etapa:** Decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control.

El plan estratégico da una ventaja competitiva a la empresa donde se la implemente, siguiendo cada uno de los pasos del proceso y recolectando toda información necesaria donde se llega al análisis y estrategias para dar una mejora, siempre teniendo en cuenta las fortalezas y oportunidades de la

empresa que serán de gran ayuda en este proceso para decidir hoy lo que se hará en el futuro.

1.7.2. Marco Teórico

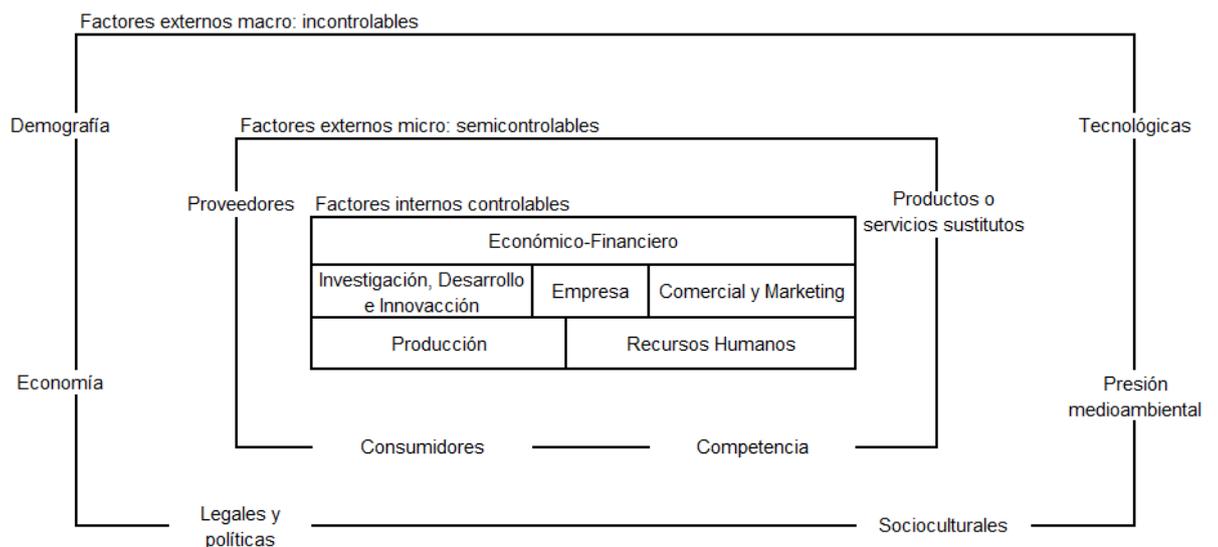
1.7.2.1. Factores del entorno donde opera la empresa

El presente proyecto se llevará a cabo bajo la utilización de teorías basadas en la planificación estratégica y a fines, las que se detallan a continuación:

(Esteban, 2008), expone que “El entorno de Marketing de una organización en sus relaciones de intercambio se puede definir como el conjunto de fuerzas directas e indirectas y controlables e incontrolables que son susceptibles de ejercer influencia, desde un ámbito microeconómico y macroeconómico, en todas sus acciones, decisiones y resultados”.

A continuación, se muestra los factores del entorno donde opera la empresa:

Grafico 2. Factores del entorno donde opera la empresa



Elaborado por: autoras.

(Esteban, 2008), dice que “En el análisis externo, el objetivo es la realización de un detallado examen de la situación y perspectivas no controlables por la empresa, junto con otros factores sobre los que pueden

ejercer su influencia y cierto grado de control debido a su proximidad en las relaciones de intercambio y su interacción mutua y prácticamente inmediata.”

Los factores externos macro: incontrolables

(Rivera & Lopez, 2012), nos explica cada uno de los factores macro-incontrolables:

- Demografía: Aspectos tales como la tasa de mortalidad y natalidad, la estructura de edades, los cambios en la composición familiar y los movimientos poblacionales.
- Economía: El crecimiento económico, la inflación, el desempleo, la tasa de interés.
- Socioculturales: Aspectos tales como los cambios en los valores, la incorporación de la mujer al trabajo, tendencias de educación, etc.
- Legales y políticas: Tratados internacionales de comercio, el sistema político, las autonomías, garantías legales e influencia de los grupos políticos.
- Tecnológicas: Los inventos y la difusión de innovaciones, las patentes, inversión en investigación y desarrollo.
- Presión medioambiental: Presiones ecológicas en las acciones contaminantes de las empresas.

Los factores externos micro: semicontrolables

(Porter, 2003), indica que “El estratega debe conocer las características del entorno de la empresa, para conseguir que esta se posicione de la mejor forma posible dentro de dicho entorno o para influir en el a su favor.”

A continuación, (Porter, 2003) nos explica cada una de las fuerzas que regulan la competencia de un sector:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: Hay fundamentalmente seis clases de obstáculos que pueden dificultar

esta entrada: economía de escalas, la diferencia del producto, las necesidades de capital, las desventajas de coste independiente del tamaño, el acceso a los canales de distribución y la política del gobierno.

- Poder de proveedores y compradores: Cambian con el transcurso del tiempo o como resultado de las decisiones estratégicas de la empresa, lógicamente el poder de estos grupos aumentara o disminuirá.
- Los productos sustitutos: Limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un techo a los precios de venta que este puede fijar. Como no sea que se mejore la calidad del producto o que se cree en el algún tipo de diferencia, el sector vera reducidos sus beneficios y posiblemente su crecimiento.
- La lucha por una posición en el mercado: La rivalidad entre los competidores actuales de un sector se manifiestan ordinariamente en una pugna por conseguir una posición en el sector, utilizando para ello diversas tácticas, como la competencia en precios, la introducción de nuevos productos o los programas publicitarios.

(Esteban, 2008), define que “El análisis interno se pretende examinar, detalladamente y en profundidad, cada uno de los componentes que configuran la existencia de las empresas, con el objeto de identificar los puntos fuertes y débiles que existen en su estructura, instrumentos, funcionamiento y organización.”

Factores internos controlables:

(Sainz J. , 2012), indica que “Este análisis debe de concentrarse en las diferentes áreas de la empresa que aportan valor a los productos y servicios comercializados. Se trata, por lo tanto de estudiar las áreas de aprovisionamiento, producción, comercialización, servicio posventa, etc., y de observar la forma en que satisfacen las necesidades de nuestros clientes,

de modo que potencien los cambios necesarios para aumentar la eficiencia de la empresa y, en definitiva en mejorar su posición competitiva.”

Por tanto, la atención debe centrarse de forma prioritaria en las áreas claves y, dentro de ellas, en los posibles factores clave de éxito del mercado en el que actuamos. A modo de ejemplo:

- Comercial y Marketing:
 - Imagen de empresa y de los productos y marcas principales
 - Calidad y aceptación de los productos
 - Política de precios y nivel de competitividad
 - Eficacia de la comunicación externa: publicidad, promoción, etc.
 - Red de ventas y cobertura de distribución
 - Atención a clientes y servicio posventa
 - Cartera de clientes
- Producción:
 - Capacidad de producción y eficiencia de fabricación
 - Antigüedad de la planta y equipos de fabricación
 - Proceso de fabricación
 - Control de calidad
 - Suministros de material y de producto terminado
 - Control de existencias
- Recursos humanos:
 - Formulación, motivación y rotación del personal
 - Comunicación interna
 - Sistema de información y de gestión
 - Capacidad para cumplir planes
 - Aptitud para formular propuestas de mejora
- Económico- Financiero:
 - Beneficios
 - Cash Flow y liquidez
 - Dividendos

- Endeudamiento (a corto y a largo)
- Estructura de costes y nivel de competitividad
- Rendimiento
- Rentabilidad de capital
- Productividad (ventas por empleado, etc.)
- Investigación, Desarrollo e Innovación(I+D+i):
 - Estado de nuestra tecnología
 - Capacidad de innovación
 - Patentes
 - Ingeniería
 - Éxito de los nuevos productos lanzados
 - Capacidad de adopción de las nuevas tecnologías

Cadena de valor

(Porter, 2003), define que “La cadena de producción de valor de una empresa es un sistema de actividades interdependientes, que se conexionan mediante ciertos enlaces. Se dice que dos actividades son interdependientes cuando la manera en que se realiza una de ellas afecta al coste o la productividad de la otra.”

El objetivo del análisis de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventajas competitivas, es decir, las partes de la organización que contribuyen de forma diferencial a la creación de valor. (Maroto, 2007).

(Hitt, Black, & Porter, 2006), dicen que “Las actividades primarias son aquellas que intervienen de manera directa en el proceso de producción de un bien o servicio, y que lo ponen en las manos del cliente y lo mantienen allí. Las actividades auxiliares o de apoyo facilitan la creación del producto o servicio, así como su transferencia hacia el cliente”.

1.7.2.2. Diseño de la Matriz direccional de la empresa

(Fred, 2003), expone que “La matriz Boston Consulting Group (BCG) permite a la empresa a dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento del mercado.”

(Kotler P. , 2002), define las dos variables de BCG:

- La tasa de crecimiento del mercado, en eje vertical, indica la tasa de crecimiento anual del mercado en que opera el negocio.
- La participación relativa en el mercado, que se mide en el eje horizontal se refiere a la participación del mercado de la UEN, relativa a la de su competidor más grande en el segmento, sirve como medida de la fuerza del segmento de mercado.

(Kotler P. , 2002), explica que, “La matriz se divide en cuatro cuadrantes estos son”:

- Interrogacion: son negocios que operan en mercados de alto crecimiento, pero tienen una participacion de mercado relativamente baja.
- Estrellas: son lideres en el mercado de alto crecimiento, toda estrella fue antes una interrogacion, pero no necesariamente produce un flujo de efectivo positivo.
- Vacas: son antiguas estrellas que ahora tienen la participacion relativa mas alta dentro de un lento crecimiento en el mercado.
- Perros: son negocios que tienen participacion baja, en lento crecimiento en ele mercado, generalmente genran perdidas y bajas utilidades.

(Sainz J. , 2012), define que “La filosofía empresarial establece las reglas de conducta por las que debe regirse la organización. Traduce los valores de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los

valores en la gestión de la organización. Sirve, por tanto, para orientar la política de la empresa hacia diferentes grupos de referencia.”

A continuación se indica los elementos que constituye la filosofía empresarial:

- Misión: Es la declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización.
- Visión: Es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización.
- Cultura corporativa: Ha sido definida de diferentes maneras, incorporando aspectos como filosofía empresarial, los valores de la organización, el ambiente o clima empresarial, las normas que rigen los grupos de trabajo en la empresa, las reglas de juego, tradiciones y los comportamientos organizativos.
- Valores corporativos: Son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo o un grupo de individuos.
- Identidad corporativa: Es lo que la empresa es: su objetivo social, su misión y los objetivos corporativos que se propone alcanzar.

Indicadores de gestión

(Estupiñán, 2006), dice que “El indicador de gestión es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de organización. Se clasifican en indicadores de gestión financieros, calculando con base en el balance general y de resultados, y los indicadores de procesos, que determina la eficiencia, la eficacia y la efectividad.”

1.7.2.3. Matriz estratégica y de acción

Grupo focal

(Portillo, 1998), dice que “La técnica del grupo focal es una herramienta para estudiar ideas en contextos grupales. Lo más importante es la interacción del grupo, basada en los tópicos que son proporcionados por el moderador, en este caso lo básico es la opinión del grupo sobre la percepción de la calidad.”

Valor agregado

(Armstrong & Kotler, 2006), definen que “El valor agregado es la diferencia entre los valores que el cliente obtiene al poseer y usar un producto y los costos de obtener el producto.”

(Lamb, Hair, & McDaniel, 2006), indican que "Entregar valor al cliente significa elevar la experiencia del cliente, mejorar la satisfacción del mismo y prestar mucha atención a la realimentación y las actitudes del cliente".

También nos acotan unos consejos para dar valor al cliente:

- Ofrecer productos que den rendimiento
- Dar a los consumidores más de lo que estos esperan
- Evitar precios no realistas
- Dar hechos/información al comprador
- Ofrecer compromiso de toda la organización en el servicio y el apoyo

Fidelización

(Sanchez, Comunicación empresarial y atención al cliente, 2012), indica que “Fidelizar a los clientes consiste en utilizar diferentes métodos para conseguir que permanezcan fieles a nuestra empresa. Conviene tener en cuenta que: Cuesta menos conservar un cliente que conseguir uno nuevo”.

Los clientes incondicionalmente son un importante activo para la empresa, que le reporta numerosas ventajas y estas son: (Sanchez, Comunicación empresarial y atención al cliente, 2012)

- Mayor lealtad de los consumidores y usuarios.
- Retener y consolidar a la clientela, rentabilizando el esfuerzo empleado.
- Conocimiento más profundo de los clientes, de sus gustos y necesidades.
- Incremento del número de compradores. Es más fácil captar nuevos clientes cuando ya tenemos muchos, por el efecto expansivo de la publicidad boca a boca.
- Aumento de las ventas, por repetición en la compra de clientes habituales y por ventas nuevas a clientes recientes.
- Mejores resultados debidos, por un lado, al aumento de las ventas y, por otro, a la posibilidad de incrementar los precios cuando es necesario.
- Menores costos en campaña de marketing. Recuerda que la satisfacción también se comunica, y el boca a boca funciona en el mercado.
- Disminución de las quejas y reclamaciones, que hace disminuir los costes debido a fallos, errores y pérdidas.
- Mejora la comunicación interna y las relaciones entre el personal, ya que todos trabajan para un solo fin: la satisfacción del cliente.
- Mejorar el clima interno de la empresa, porque disminuyen las tensiones derivadas de conflictos quejas.
- Proyección al exterior de una buena imagen corporativa, lo que influye en la aceptación social de la empresa.

(Sanchez, Comunicación empresarial y atención al cliente, 2012), muestra algunos programas de fidelización que consisten en:

- Descuentos exclusivos.

- Puntos.
- Cupones.
- Vales- descuentos.
- Regalos.
- Promociones especiales.
- Sorteos.
- Concursos.
- Tarto preferente en el servicio.
- Servicios extras, etc.

Posicionamiento

(Ries & Trout, 2000), indica que “El posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, como se ubica el producto en la mente de estos”.

(Ries & Trout, 2000), dice que “El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente”.

Plan de acción

La definición y ejecución de los planes de acción es, sin duda, la fase de mayor concreción dentro del plan estratégico. Es como si todo el entramado teorico-estrategico que hemos desarrollado hasta ahora le dotásemos de extremidades con las que poder caminar. En definitiva: Es hora de poner manos a la obra. (Sainz J. , 2012)

En efecto, la estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos (calendarios de las acciones), así como asignar los recursos humanos, materiales, y financieros requeridos, evaluar los costes previstos

y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia. (Sainz J. , 2012)

1.8. Marco Conceptual

En este marco conceptual se definirá los términos más importantes para el estudio, estos son:

Alquiler de autos.- También llamados rent-a-car o car hire es una compañía que ofrece automóviles de alquiler para cortos o largos períodos de tiempo. Sus establecimientos están situados sobre todo, en las inmediaciones de aeropuertos, estaciones de trenes y autobuses.

Posicionamiento.- Es el 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia. También a la capacidad del producto de alienar al consumidor.

Fidelización.- Es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

UEN.- Unidad estratégica de negocio, es una unidad empresarial para comercializar uno o dos productos relacionados dirigidos a mercados específicos.

Investigación de mercado.- Es un estudio de mercado a través de un cuestionario, observación, experimentación y CRM, dirigido a clientes antiguos y nuevos puede revelar problemas que fácilmente podrían ser solucionados.

Cash Flow.- Es el flujo de caja, acumulación neta de activos líquidos en un cierto periodo, es un indicador importante de la liquidez de una empresa.

Promoción.- Es nada menos que la comunicación.

Promoción de ventas.- Cubre una amplia variedad de incentivos para el corto plazo - cupones, premios, concursos, descuentos- cuyo fin es estimular a los consumidores, al comercio y a los vendedores de la propia compañía.

Merchandising.- Es el mercado en el punto de venta donde el producto se vende solo.

Publicidad.- Es una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación y de técnicas de propaganda.

Estrategia.- Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Branding.- Es un anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (logotipo) que identifican a la marca influyendo en el valor de la marca, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca.

Segmentación de mercado.- Es el proceso, como su propio nombre indica, de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, la segmentación de un mercado se puede dividir de acuerdo a sus características o variables que puedan influir en el desempeño del mismo.

Sedan.- Es un tipo de carrocería típica de un automóvil de turismo; es un tres volúmenes en el que la tapa del maletero no incluye el vidrio trasero, por lo que éste está fijo y el maletero está separado de la cabina.

Van.- También llamado furgoneta, buseta, furgón es un vehículo comercial ligero utilizado para transportar bienes o grupos de personas. Una furgoneta tiene en la parte posterior una zona de carga de formas ortogonales y techadas.

Compactos económicos.- Es un vehículo en donde puede desenvolverse en el tránsito citadino, con 3.495 mm de largo y capacidad para hasta 5 pasajeros, tiene un bajo consumo de combustible.

4x2.- El motor mueve dos ruedas, pueden ser las anteriores o las posteriores (tracción delantera o trasera), las otras dos simplemente soportan el peso del vehículo y son arrastradas por las otras, no tienen fuerza de agarre y por esta razón patinan en el barro, en la nieve o en la hierba mojada.

4x4.- El motor mueve las cuatro ruedas (tracción total), el agarre es mejor en caso de lluvia o nieve.

Clientes.- Es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.

Comunicación.- Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra.

Benchmarking.- Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores práctica, aquellos competidores más duros.

I&D.- El término investigación y desarrollo, abreviado I+D, puede hacer referencia, según el contexto, a la investigación en ciencias aplicadas o bien ciencia básica utilizada en el desarrollo de ingeniería, que persigue con la unión de ambas áreas un incremento de la innovación que conlleve un aumento en las ventas de las empresas.

Alianzas estratégicas.- Es una asociación entre dos o más empresas que unen recursos y experiencias para desarrollar una actividad específica, crear sinergias de grupo o como una opción estratégica para el crecimiento.

CAPITULO 2

2. FACTORES DEL ENTORNO DONDE OPERA LA EMPRESA

(Agueda, 2008), expone que “El entorno de Marketing de una organización en sus relaciones de intercambio se puede definir como el conjunto de fuerzas directas e indirectas y controlables e incontrolables que son susceptibles de ejercer influencia, desde un ámbito microeconómico y macroeconómico, en todas sus acciones, decisiones y resultados”.

Mediante un exhaustivo detalle de las variables se permite tener excelentes resultados en las decisiones comerciales. La empresa debe tener poseer la capacidad de desenvolverse eficientemente y de adaptarse al medio en que se sitúa.

El estudio de las variables que engloban el mercado permite que la empresa conozca aspectos fundamentales para la toma de decisiones tanto internas como externas así como menciona (Agueda, 2008): “Los factores del entorno repercuten de manera sustancial en las decisiones de la empresa” por lo tanto es esencial conocer profundamente tales aspectos y evaluarlos.

2.1. Factores externos del entorno del marketing

(Agueda, 2008), dice que “En el análisis externo, el objetivo es la realización de un detallado examen de la situación y perspectivas no controlables por la empresa, junto con otros factores sobre los que pueden ejercer su influencia y cierto grado de control debido a su proximidad en las relaciones de intercambio y su interacción mutua y prácticamente inmediata.”

La influencia de los factores externos puede obligar a la empresa a someterse a transformaciones por cambios políticos, económicos, o ambientales, por lo que se debe reducir el riesgo que se da por amenazas en el macro entorno y aprovechar las oportunidades que se presenten

Como los ejemplos citados por (Rivera & Lopez, 2012) “Una subida de la inflación, puede disminuir el poder adquisitivo de los vendedores y disminuir o aumentar su motivación para la venta. Una ley sobre la publicidad puede limitar los mensajes usados por la empresa para incentivar las ventas”

El análisis de los factores externos permite obtener segmentaciones de los clientes basados en las siguientes características según (Rivera & Lopez, 2012):

2.1.1. Factores externos macro: incontrolables

2.1.1.1. PETS

Tabla 1 Factores externos del macro entorno

	VARIABLES	CARACTERISTICAS	
DEMOGRAFICAS Está compuesta por información relevante del grupo de personas hacia quienes irá dirigida la oferta.	Edad	20 a 50	
	Sexo	Masculino y femenino	
	Ocupación	Empresarios y personas naturales	
	Nacionalidad	Ecuatorianos y extranjeros	
ECONOMICAS Esta dado por los índices y variables macroeconómicas que	Clase social	Media-Alta	
	Tasa de inflación por	2012 4,20%	2013 2,70%

se relacionan con la capacidad de compra del consumidor y determinan el consumo del mercado	año		
	Tasa de interés activa por año	2012 8,17%	2013 8,17%
	Desempleo por año afecta a alquiler	2012 5.0%	2013 4,9%
	PIB	2012 5,0%	2013 4,5%
	Salario Mínimo	2012 \$ 292	2013 \$ 318

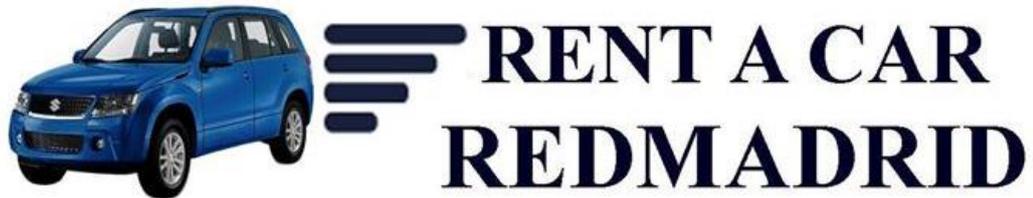
	VARIABLES	CARACTERISTICAS
SOCIOCULTURALES		
Está relacionado con las costumbres, normas, valores en que se desenvuelve una sociedad y se relacionan con el proceso de compra.	Educación de los que alquilan autos	Nivel superior-Profesionales
	Creencias	Creyentes y no creyentes
	Valores	Respeto Puntualidad Honradez Compromiso

LEGALES Y POLITICAS	VARIABLES	CARACTERISTICAS
Está compuesta por las legislaciones vigentes de un país.	Políticas para alquiler autos	Contratos de alquiler Legislación de tránsito Ley de matriculación vehicular

	VARIABLES	CARACTERISTICAS
TECNOLOGICAS La tecnología cambia y restaura procesos que pueden influir positiva como negativamente en el mercado	Nuevos sistemas para alquiler autos	GPS Tracklink
	Avances tecnológicos	Sistemas de base de datos
	Internet	Publicidad Redes sociales
	VARIABLES	CARACTERISTICAS
MEDIOAMBIENTALES Utilización de técnicas conservadoras del ambiente.	Contaminación ambiental	Leyes de contaminación ambiental-aire
	Compromiso ecológico	Utilización de gasolina ecológica

Elaborado por: Autoras

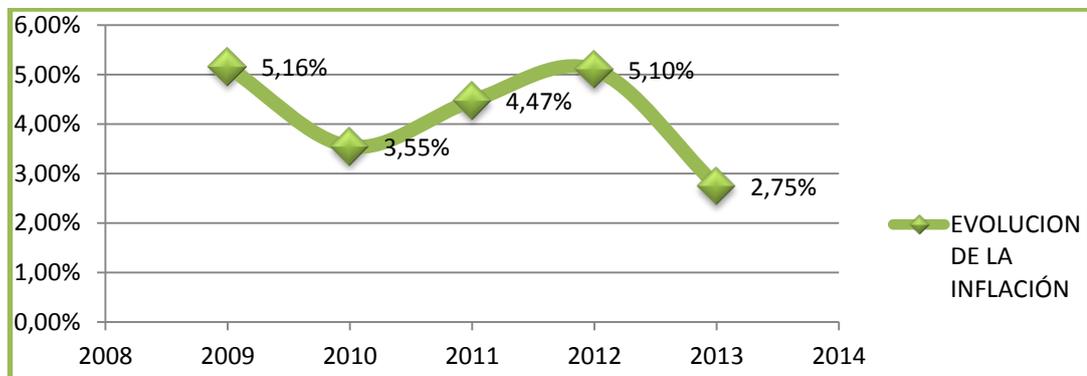
Grafico 3 Logo de la empresa



Elaborado por: (RedMadrid,2014)

La empresa Rent a Car RedMadrid S.A cuenta con variables del macro-entorno que demuestran que favorecen a la empresa en comparación con años anteriores donde el límite de edad no es una restricción para el alquiler, los clientes principales son empresarios y personas naturales con altos niveles de ingresos los cuales tienen una educación superior y su estilo de vida está relacionado con los negocios.

Grafico 4 Evolución de la Inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autoras

La inflación suele tener efectos negativos en una economía siempre dependerá si la alza de precios estaba prevista o fue de imprevisto. Por lo que es necesario conocer cuáles son las medidas políticas y financieras que se dan cada año en una nación.

Tabla 2 Causas de inflación

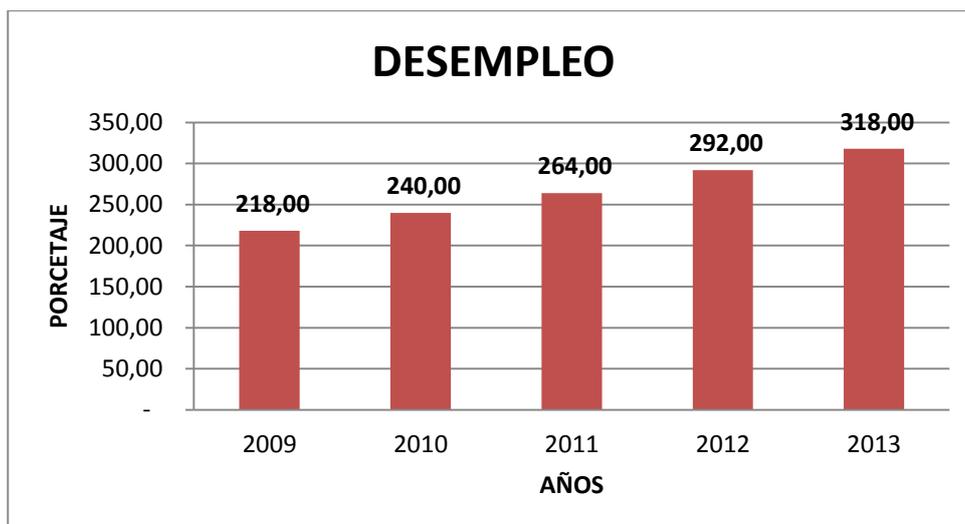


Fuente: Portal de Economía

Elaborado por: Autoras

En Rent a Car RedMadrid S.A. la tasa de inflación no ha interferido en la determinación del precio del alquiler debido a que no ha variado drásticamente en contra de los clientes más bien ha disminuido en el año 2013 en un 1.50% , lo que evidencia que el precio sigue estable.

Gráfico 5 Evolución del desempleo



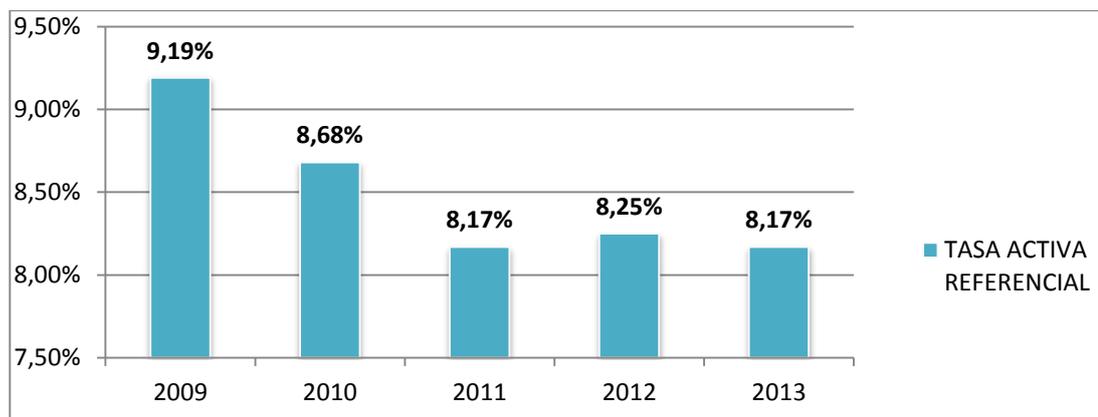
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autoras

El desempleo es una de la principales preocupaciones que tiene un gobierno, por lo que se buscan maneras de combatirlo para asegurar bienestar económico para la población . Se puede dar por una recesión económica que se produce por el aumento de la inflación ,disminución de la demanda o en la inversión y esto afecta directamente en la economía del país.

En Rent a Car RedMadrid S.A. se ha beneficiado de que la tasa de desempleo haya disminuido y se ha visto evidenciada por la expectativa del uso del servicio que ha aumentado ya que han recurrido más personas en los últimos meses para el uso del servicio debido a que no se han sensibilizado respecto al precio.

Grafico 6 Tasa activa referencial

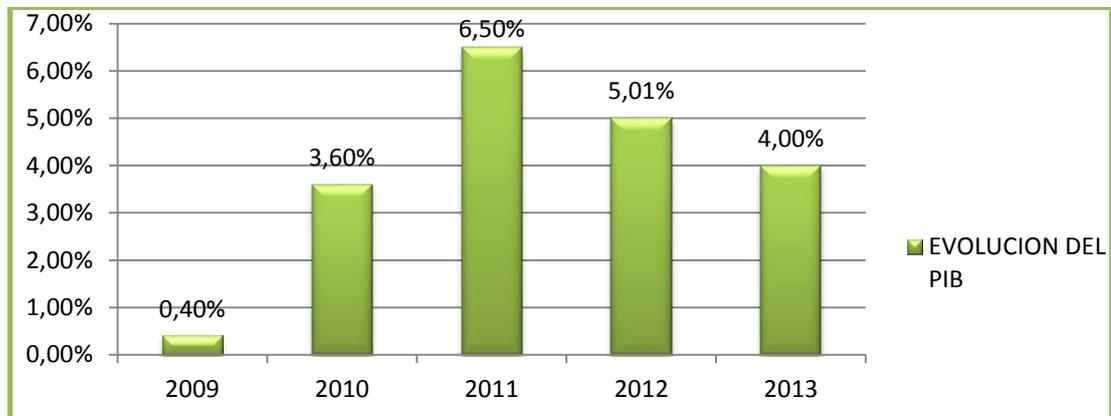


Fuente: Corporación Financiera Nacional

Elaborado por: Autoras

El tipo de interés o precio del dinero muestra que los consumidores invierten obteniendo una rentabilidad inferior a la de años anteriores. Lo que genera una inversión baja debido al retorno del dinero en un tiempo determinado.

Grafico 7 Producto interno bruto



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autoras

El PIB demuestra el crecimiento económico de una nación derivada de sus operaciones financieras tales como la venta del petróleo, ingresos por exportaciones o inversiones.

En el año 2012 el PIB fue del 5% registrando crecimiento de la inversión o producción interna. En el año 2013 disminuyó y se situó en 4% aunque el crecimiento se debe a la comercialización no petrolera como lo es la construcción.

(Naveda, 2014), Afirma que las operaciones que se requieren para el aumento del PIB son las siguientes:

Primarias

- Elaboradores de Cacao
- Elaboradores de café
- Elaboradores de pescado y maricultura
- Elaboradores de productos lácteos

Industriales

- Derivados del petróleo

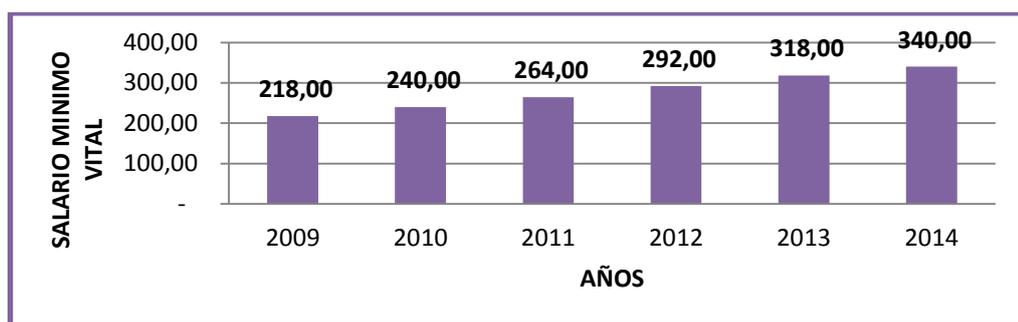
- Metalmecánica
- Químicos y farmacéuticos
- Papel y cartón
- Plásticos y caucho

Servicios

- Conocimiento y tecnología
- Turismo
- Logística

Estas variables pueden tener un aumento así como mantenerse estáticas, por lo que un estado siempre busca desarrollar las fuentes de servicios para impulsar el avance en otros ámbitos, como el productivo ya que son variables que influyen directamente al crecimiento del producto interno bruto. En Rent a Car RedMadrid S.A. se fomenta el turismo mediante el alquiler de autos que permiten a personas nacionales y extranjeras poder disfrutar y conocer más acerca del país lo que incentiva a que se comercialice con los sectores productivos y demás.

Grafico 8 Salario mínimo vital



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autoras

El salario mínimo muestra las circunstancias económicas en la cual se encuentra la nación, por lo que evidenciamos según el grafico la situación

económica del país ha estado progresando. Y ha habido un incremento del año 2012 al 2013.

Las personas debido a la alza en sus sueldos tienen más probabilidades de proceder a utilizar un servicio, lo que significa un aumento en la frecuencia de uso y de los beneficios para la empresa.

Tabla 3 Políticas

CONTRAVENCIÓN	PUNTOS (-)
Contravención leve	1,5 puntos en licencia
Contravención leve de segunda clase	3 puntos en licencia
Contravención leve de tercera clase	4,5 en licencia
Contravención grave de primera clase	6 puntos en licencia
Contravención grave de segunda clase	7,5 puntos en licencia
Contravención grave de tercera clase	9 puntos en licencia
Estado de embriaguez	10 puntos en licencia

Elaborado por: Autoras

Las políticas para el alquiler de autos son estrictas con respecto a la Ley Orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial las cuales mencionan el uso de la matrícula, el seguro (soat) y especialmente la licencia.

El contrato de arrendamiento del auto es la clave que tiene Rent a Car RedMadrid S.A. para obtener seguridad y confianza para ambas partes al momento del alquiler del auto, ya que contiene los valores a pagar por el

servicio, el plazo, los requisitos, las normas, las condiciones si se cometen infracciones o multas de tránsito y el compromiso de ambas partes. Mediante el contrato se obtiene la garantía necesaria para que quede constancia de entrega y recepción del auto, los elementos adicionales entregados así como también el combustible. Se detallan las obligaciones, prohibiciones y acerca de la terminación anticipada del contrato que se da por incumplimiento de alguna clausula establecida en el contrato que ambas partes acuerdan una garantía para Rent a Car RedMadrid S.A es cuando se realiza la entrega del auto el cliente debe dejar un voucher por cierta cantidad de dinero.

Grafico 9 Avance tecnológico



Recuperado por: <http://www.tracklink.ec>

El avance tecnológico ha desarrollado nuevos sistemas de alquiler o de servicios complementos los cuales han favorecido a la empresa debido a la actualización de sistemas, ya que son programas eficientes que ayuda a saber dónde se encuentran los autos. La innovación permite que muchas empresas de alquiler de autos obtengan un valor agregado con respecto a la competencia por lo que se hace el sector más competitivo. Tracklink es una aplicación muy utilizada la cual brinda muchas facilidades al usuario y dueños de empresas tales como localización, protección, interacción y total control sobre el auto, sin duda es una tecnología muy eficiente.

Grafico 10 Contaminación del ambiente



Recuperador por: <http://consciencia-global.blogspot.com/2009/02>

La contaminación del ambiente es muy común en todas las empresas, pero se desarrollan sistemas que contribuyan a la reducción de dicha contaminación para así tener un compromiso con el ambiente que también contribuye a un compromiso con el consumidor y de esta manera se desarrolla ventaja competitiva con relación a la competencia.

La contaminación vehicular produce un calentamiento progresivo, por lo que es necesario contar con medidas preventivas que ayuden a reducir emisiones de gases tóxicos que perjudiquen más al medio ambiente.

Grafico 11 Avance Ecológico



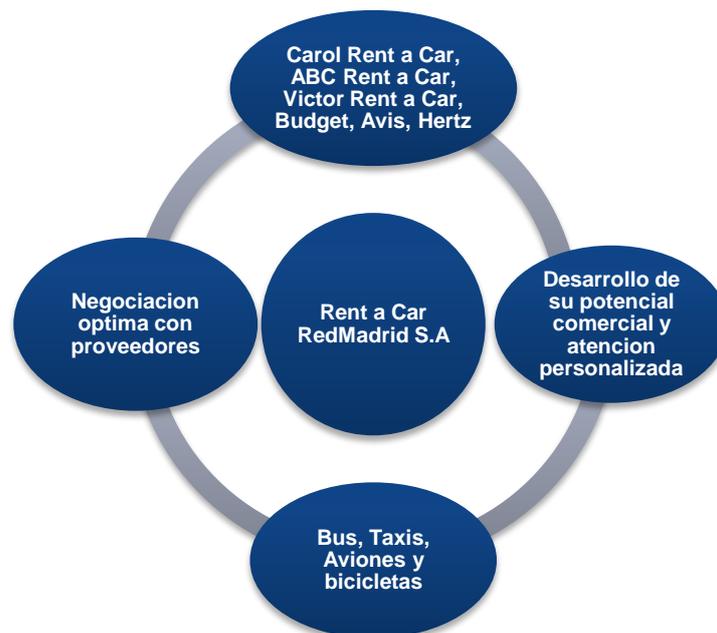
Recuperado por: <http://www.ison21.es/2008/06/03/10-consejos>

Rent a Car RedMadrid S.A busca usar gasolina ecológica la cual ayudara a disminuir la contaminación ambiental por ende ayuda a reducir elementos que son perjudiciales para la salud, preocupándose de esta manera por el bienestar de los usuarios. Los autos eléctricos son otra tendencia que se busca implementar ya que poseen energía eléctrica en vez de la utilización de gasolina y son considerados autos ecológicos, también no generan contaminación acústica muy frecuente en lugares transitados o turísticos de un país.

1.1.2. Factores externos micro: semi-controlables

1.1.2.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Tabla 4 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



Elaborado por: Autoras

Poder de negociación con los proveedores

(Porter, 2003), menciona que la negociación con los proveedores es vital para aumentar la rentabilidad, se debe buscar proveedores que

ofrezcan costes fijos y la calidad se evidencie en el producto o servicio terminado.

Rent a Car RedMadrid S.A. posee excelentes relaciones comerciales con sus proveedores los cuales brindan servicios post-venta a costos bajos, mantenimientos, o ventas de accesorios y piezas que permiten que el cliente se sienta cómodo con el auto en alquiler.

Tabla 5 Principales proveedores

RAZON COMERCIAL	SERVICIOS / COMPRA
SERVIREPUESTOS	REPUESTOS
TOTAL AUTO	BATERIAS
ERCO TIRES	LLANTAS
AUTOLASA	MANTENIMIENTO
ACCES- CAR	ACCESORIOS
FRENAR	ZAPATAS
TRACKLINK	RASTREO

Elaborado por: Autoras

Poder de negociación con los clientes

Según (Kotler, 2003), “Vivimos en una economía en la que se considera que el cliente es el rey”.

Grafico 12 Refrán sobre Clientes



Recuperado por: <http://alexadmendoza.blogspot.com/>

Lo que significa que los clientes son la razón de ser de toda empresa por lo que se debe tener un trato especial con cada uno de ellos, teniendo en cuenta sus necesidades, gustos y preferencias.

La experiencia del cliente debe ser satisfactoria para que así repita su uso, los esfuerzos de las empresas deben dirigirse hacia mantener clientes y lograr estrategias que atraigan nuevos.

Hay que evitar caer en los pecados del servicio los cuales según (Braulio Mejia, 2007) son:

La apatía: no interesarse por la opinión de los clientes

Desaire: no considerar las necesidades o inquietudes del cliente.

Frialdad: mantener un trato distante y frío con el usuario.

Superioridad: creer tener la razón y sentirse con superioridad ante el cliente.

Robotismo: mecanismos rutinarios sin flexibilidad.

Evasivas: evadir preguntas del cliente.

Tabla 6 Principales clientes Corporativos Rent a Car RedMadrid S.A

CORPORATIVOS
MAQUINARIAS Y VEHICULOS MAVESA S.A.
COMPAÑIA DE SEGURIDAD 2000 C. LTDA. PRISEGUR
BORIS BUENAVENTURA S.C.
IZURIETA MEDINA SANDRA MARITZA
ON TIME PRODUCCIONES
EXPORT WORLD

Elaborado por: Autoras

**Tabla 7 Principales Clientes-Personas naturales de Rent a Car
RedMadrid S.A**

PERSONAS NATURALES
FRANCISCA JANET FALCÓN ORTEGA
GUSTAVO EDUARDO RODRÍGUEZ CEVALLOS
HILDA CAROLINA DÍAZ ORTEGA
LUIS BOLÍVAR COLLAO LÓPEZ
VICENTE ALBERTO GÓMEZ DÁVILA
OMAR AUGUSTO BARRETO ANDRADE
MARÍA GABRIELA MURRIETA VINCENT
LISSETTE AYESHA FIGUEROA MEJÍA

Elaborado por: Autoras

Rent a Car RedMadrid S.A tiene la capacidad de atraer clientes con negociaciones efectivas las cuales se concretan y dan resultados que benefician el progreso de la compañía. El gran número de clientes evidencia el nivel de servicio que posee la empresa y la capacidad de negociación con los clientes tanto corporativos como personas naturales.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Según (Porter, 2003) la entrada de nuevos competidores depende de las barreras que existen en el sector, entre las cuales están:

Las economías a escala

Cuando una empresa busca introducirse en un mercado los costes constituyen una decisión muy importante al momento de invertir en casos de producción es conveniente tener costes a gran escala caso contrario puede resultar desventajoso.

La economías a escala se da cuando se aumentan las instalaciones es decir hay compras grandes de materiales donde influyen dos áreas importantes la logística y el área financiera.

Esto ocurre en compañías que ofrecen servicios publicitarios donde los costos varían de acuerdo la cantidad producida.

La diferenciación del producto

La creación de una marca requiere una inversión alta para atraer a clientes fidelizados a otras compañías existentes por lo que es necesario contar con diferenciación que caracterice a un producto del otro.

La diferenciación también se la consigue por medio del personal, con capacitaciones se puede lograr que el personal de la empresa brinde una experiencia única para el cliente. Se dirige a un mercado particular por lo que se necesita identificar las verdaderas necesidades del cliente para lograr la satisfacción y se transmita el mensaje de la diferenciación.

Las necesidades de capital

Cuando la empresa es nueva requiere inversionistas por lo que se debe ofrecer una propuesta rentable que sea atractiva con relación a las acciones o utilidades. Para lograr beneficios a largo plazo hay que invertir en investigación y desarrollo y se necesita poseer altos ingresos para lograrlo.

Las desventajas de coste independientes del tamaño

Cada empresa tienes costes diferentes por eso es necesario tratar de optimizar recursos y espacios para aprovecharlos al máximo y lograr su mayor utilidad sin tener que realizar una mayor inversión.

El acceso a los canales de distribución

Cuando hay empresas ya establecidas es difícil encontrar un canal de distribución por lo que cada empresa debe saber cómo distribuirá sus productos o servicios mediante sus diversos canales, por lo que es vital

contar con una fuerza de ventas alta para desplazarse en todos los puntos del mercado.

La política del gobierno

El gobierno impone leyes u otras políticas que impiden la constitución de una empresa tales como licencias, patentes, políticas de medio ambiente entre otras por lo que se debe hacer análisis antes de operar en un mercado con altos riesgos de entrada.

Rent a Car RedMadrid S.A tiene altas amenaza de nuevos competidores ya que las economías a escalas no son impedimento debido a que los autos se los obtienen a plazo o al contado, mientras que la diferenciación del servicio solo se caracteriza por la atención al cliente por lo que es necesario contar con una mayor diferenciación sobre la competencia.

Las necesidades de capital en la competencia son altas ya que se necesita invertir en nuevas unidades las cuales poseen un costo muy elevado lo que significa que constituyen una alta barrera de entrada, las desventajas de coste según el tamaño demuestran que mientras más unidades se inviertan más espacio es necesario por lo que al principio es conveniente poseer pocas unidades para con su avance económico ir ahorrando y seguir progresando en el futuro.

Los canales de distribución varían según la cantidad de autos que posea cada empresa, pero es indispensable poseer diferentes canales para poder abarcar la mayor cantidad de personas. Las políticas del gobierno no son tan exigentes pero es necesario respetarlas y asegurarse de cumplir los lineamientos exigidos.

Amenaza de productos sustitutos

(Porter, 2003), menciona que los productos o servicios sustitutos limitan las posibilidades que tiene un sector para progresar, lo que se ve reflejado en la combinación que tenga entre las variables: calidad-precio.

Entre los servicios sustitutos se encuentran:

El servicio de transporte público los cuales tienen mucha afluencia debido a sus bajos precios y mayor distribución.

Los taxis ya que muchas personas optan por usarlos en momentos de emergencias, aunque los costos de los mismo son muy elevados normalmente.

El aéreo que es para personas de clase media-alta cuenta con una alta participación en el mercado, mientras que por otro lado las personas que les gusta del deporte prefieren el alquiler de bicicletas el cual les permite movilizarse en lugares cercanos.

Lucha entre los competidores actuales

Según (Porter, 2003), la lucha de los competidores se centra en tácticas, introducción de nuevos productos, programas publicitarios o competencia de precios para conseguir una posición en el mercado.

Rent a Car RedMadrid S.A. mediante su posicionamiento busca aumentar su participación en el mercado y obtener mejores resultados a largo plazo mediante promociones o estrategias que permitan que el cliente seleccione a la empresa antes que a otra es decir basarse en la diferenciación del servicio. La competencia de precios no es una herramienta que utilizaría la empresa porque la llevaría a la decadencia ya que los servicios que se brindan son de calidad y no es rentable si se bajan a tal modo de llegar a su costo de adquisición.

Siempre se busca tener en cuenta las características que un servicio debe poseer como menciona (Braulio Mejia, 2007) las cuales se describen a continuación:

Tabla 8 Características del Servicio



Elaborado por: Autoras

Tabla 9 Principal competencia de Rent a Car RedMadrid S.A

Competidores	Autos	Furgonetas
Víctor Rent a Car	\$40 diarios	\$120 diarios
Carol Rent a Car	\$40 diarios	\$120 diarios
ABC Rent a Car	\$ 35 diarios	\$100 diarios

Elaborado por: Autoras

La competencia de alquiler de autos es numerosa donde la variación se da en pocos casos por precios, mientras que por detalles como la garantía de voucher o cheque certificado varían frecuentemente, es decir los requisitos suelen ser menores en varias de ellas.

En Rent a Car RedMadrid S.A. los precios son iguales a los de la competencia mientras que los requisitos son mayores porque lo que se

brinda al cliente es seguridad y surge el principio de la reciprocidad donde el cliente se compromete a ofrecer seguridad al utilizar los servicios es decir un acuerdo por mantener el auto en excelentes condiciones y utilizarlo para fines lícitos.

1.1.2.2. Benchmarking

Grafico 13 Demostración Benchmarking

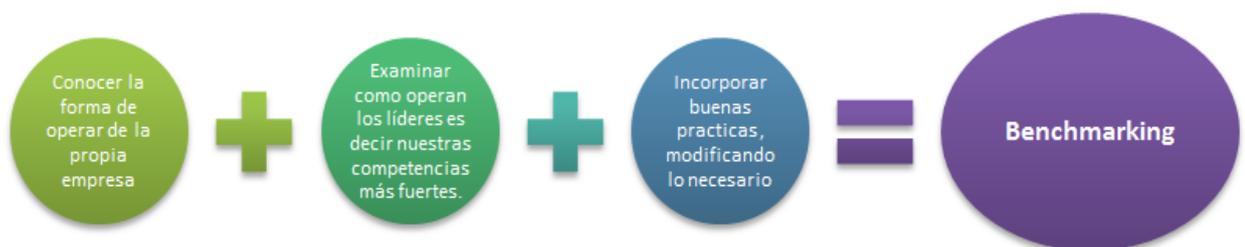


Recuperado por: <http://mirnaramirez.wordpress.com/2011/11/26/>

(Michael Spendolini, 2005), Muestra que el benchmarking es una comparación entre grandes empresas que poseen prácticas atractivas, las cuales se busca implementar en una empresa.

Las empresas buscan incorporar buenas prácticas donde se implementan mejores relaciones entre la empresa y los colaboradores de la misma donde se espera un impacto económico.

Tabla 10 Proceso de Benchmarking



Elaborado por: Autoras

Es por eso que al Benchmarking se lo considera un proceso investigativo en el cual se produce información valiosa para la toma de decisiones en una empresa.

A continuación se describen las etapas del benchmarking:

Planificar

La planificación consiste en prever que recursos se utilizaran en un futuro y poder ejercer control a cada uno de ellos con el fin de optimizarlos y usarlos eficientemente en el desarrollo de la estrategia.

Análisis

El análisis permite cuantificar los resultados, es decir conocer la rentabilidad futura y los posibles beneficios o pérdidas que se toman al escoger una decisión es decir se basa en el coste de oportunidad.

Realizar

Se implementa el plan y se procede a establecer los parámetros minuciosamente en las áreas planificadas para mejorar las prácticas anteriores y de esta forma medir el avance que se ha ejecutado.

Monitoreo

Este proceso se basa en el seguimiento al plan es decir a evaluar resultados y proceder a tomar decisiones que ayuden a mejorar las condiciones actuales mediante nuevas aportaciones al proceso de la realización.

En Rent a Car RedMadrid S.A se busca conocer las prácticas de la competencia para de esta forma fomentar alguna que sirva de estrategia para la fidelización y lograr beneficios a largo plazo entre la empresa y los clientes.

Tabla 11 Competencia líder en Rent a Car

Alquiler de autos	Promociones
	<p>Hertz es una de las más conocidas la cual implementa promociones atractivas, tales como ofrecer más por menos. Ejemplo: Renta tres días y solo paga dos días.</p>
	<p>Realiza promociones especiales por cada mes, incluyendo el IVA, kilometraje y seguro. Ejemplo: \$45 dólares un SPARK.</p>
	<p>Cuenta con diferentes servicios tales como: reservación de autos, diferentes puntos de distribución. Brinda seguridad, eficiencia, cobertura y control.</p>

Elaborado por: Autoras

2.2. Factores internos controlables

Tabla 12 Ambiente interno



Elaborado por: Autoras

Según (Chavarría Hugo, Sepulveda Sergio, Rojas Patricia, 2002), todos los elementos que influyen en el proceso de agregación de valor de un producto o servicio pertenecen al microambiente de la empresa.

EL análisis del micro-entorno de una empresa, permite conocer la actividad que desarrolla cada departamento para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, por lo que es necesario que todos interactúen entre sí para el desarrollo y beneficio de la empresa.

Son fuerzas internas controlables, las cuales se pueden moldear para futuros cambios, conociendo las debilidades y fortalezas de la empresa.

2.2.1. Comercial y marketing

El área comercial está dirigida por el administrador el cual tiene por objetivo minimizar los costos y aumentar los ingresos, va enlazado con uso

eficiente de los recursos, el marketing es una área vital para el seguimiento y obtención de clientes los cuales ayudan al crecimiento de la empresa mediante estrategias de negocios.

Debe elaborarse un análisis de los clientes es decir evaluar sus necesidades y deseos de esta forma identificar con éxito las carencias y preferencias de cada cliente.

Se debe saber cómo establecer y controlar los precios ya que uno de los principales y más importantes grupos de interés son los clientes.

2.2.2. Producción

La producción depende de los costos que se obtengan del proveedor por lo que se analiza variables como precios y calidad para proceder con la producción a escala o por determinada cantidad dependiendo las necesidades de la empresa.

El área de producción comprende funciones como las del control de los procesos es decir la selección de las tecnologías, control de procesos y ubicación de las instalaciones.

Determinar la capacidad mediante el conocimiento del rendimiento óptimo para la empresa, manejo de niveles de materia prima, con el objetivo de brindar bienes o servicios de calidad mediante un control de calidad y evaluación de garantía.

2.2.3. Recursos humanos

El área de recursos humanos permite que el personal este plenamente capacitado para desenvolverse adecuadamente en sus áreas de trabajo lo que demuestra que todos están preparados para desempeñar distintas funciones en la empresa permitiendo que cada uno conozca cada proceso de la empresa y se sienta involucrado en las actividades que se realizan en el diario. El interés de las empresas por sus colaboradores debe incrementarse cada día ya que ellos son un activo para la empresa y se

debe valorar su esfuerzo y dedicación ya que son parte fundamental del éxito que se alcanza en un periodo determinado.

Capacitación de personal

- La capacitación del personal de servicio al cliente de Rent a Car RedMadrid S.A. será basada en la gestión de clientes, donde se evaluará y diseñará estrategias, programas de acción que garanticen rentabilidad y la fidelización de los clientes.
- La capacitación del personal de finanzas será basada en las Normas Internacionales de Información Financiera en la que tendrán conocimientos aplicando así una contabilidad de calidad y transparencia de información.

Reclutamiento y selección

Para realizar el reclutamiento y selección del personal se deberán seguir los siguientes pasos:

- **Vacante:** Hay un puesto sin ocupar en la empresa, la cual se necesita del personal indicado para que cumpla las funciones correspondientes.
- **Publicación:** Se elabora un anuncio con el perfil del puesto requerido en la empresa, para luego ser publicado en medios de promoción de empleo.
- **Recepción de candidatos:** Se recibirá los curriculums en la oficina o por medio de correo electrónico de los postulantes.
- **Llena solicitud de empleo:** Se cerrará la solicitud de vacante, en la cual de todos los curriculums se revisará detalladamente para ver si cumplen con los requisitos del cargo.
- **Selección inicial:** Se preseleccionará a los mejores postulantes que hayan cumplido con los requisitos del cargo.

- **Entrevista inicial:** Se realizara una entrevista a los mejores postulantes.
- **Aplicación de pruebas:** Durante la entrevista se realizara pruebas psicológicas y de conocimiento.
- **Entrevista final:** La realiza el jefe directo, no dura más de quince minutos, es una entrevista técnica.
- **Selección final:** Se elige al postulante que haya aprobado todos los requisitos realizado por la empresa.
- **Solicitud de documentos:** Se pide todos los documentos relacionados con el postulante.
- **Examen médico:** Se examina al postulante para averiguar su estado de salud o para diagnosticar alguna enfermedad.
- **Selección:** Se realiza el contrato correspondiente y se procede a incluir al empleado a la empresa presentándolo a los miembros del área y dándole la inducción de sus funciones a seguir.

2.2.4. Económico- financiero

Manejan los presupuestos y futuras proyecciones basadas en cálculos reales para prever las futuras necesidades de capital o los beneficios que se obtendrían por inversiones La liquidez, el endeudamiento, el capital de trabajo alteran con frecuencia las estrategias por lo que se debe conocer a profundidad las fortalezas y debilidades de este área, y lograr que convierta en la atracción principal de los inversionistas

2.2.5. Investigación, desarrollo e innovación

El área es vital para obtener diferenciación con respecto a la competencia debido a que se conoce las necesidades actuales y futuras de los clientes y prevén necesidades que puedan satisfacerse por medio de los productos o servicios que se brinden, lo cual genera un progreso continuo de la empresa con estrategias innovadoras que permiten que sean reconocidas por sus servicios únicos y de calidad.

En Rent a Car RedMadrid S.A. las áreas principales son:

El área administrativa que está precedida por quien realiza la prestación del servicio, es decir posee trato directo con el cliente y maneja relaciones interpersonales para brindar confianza y seguridad del servicio a ofrecer.

El área de marketing está dado por la publicidad que se visualiza tanto por dentro como por fuera de la empresa ofreciendo que el cliente se sienta identificado con los colores o el logotipo de la empresa, también se busca promociones que logren fidelizar a grupos de clientes, para de esta manera ser reconocidos nacionalmente.

En el área económica los resultados se reflejan mediante los esfuerzos administrativos y de marketing. El aumento de clientes permite que la empresa sea eficiente y brinde altos márgenes de utilidad, de esta forma se puede ofrecer mejores servicios e incluso se llegaría a pensar en una expansión con respecto a la distribución del servicio.

2.3. Cadena de valor

Grafico 14 Interacción Cadena de valor



Recuperado por: <http://www.mbe.cl/2013/01>

Para (Sánchez Gómez, 2008) , La cadena de valor identifica las actividades, funciones y procesos de negocio que se ejecutan durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio.

Debido a que las empresas enfrentan a una creciente competitividad, sus procesos deben ser más eficientes y las estrategias deben ayudar a la sobrevivencia en un mundo de continuos cambios.

La venta de un producto o un servicio no termina cuando el cliente lo recibe o lo compra, el proceso termina cuando conocemos que el cliente ha quedado satisfecho con lo que ha recibido.

El objetivo principal es aumentar la creación de valor minimizando los costes a la vez.

Logística

Está relacionada con lo necesario para la recepción, el almacenaje y distribución del insumo teniendo en cuenta el punto de origen y el punto de consumo de los insumos. Se debe evaluar e identificar alternativas para alcanzar al mercado objetivo.

Operaciones

En esta etapa se busca encontrar la materia prima adecuada y fabricar el producto para abastecer a la distribución.

Mercadotecnia y ventas

Medios necesarios para que se realice la compra del producto por parte del cliente, publicidad, promoción, fijación de precios.

Infraestructura de la empresa

La infraestructura permite conocer la administración general, soporta toda la cadena de valor.

Gestión de Recursos Humanos

Está relacionada con la capacitación, el desarrollo y el reclutamiento del personal, mediante el cual se busca encontrar ventaja competitiva mediante la inversión en capacitación y deriva la motivación del personal.

Desarrollo de la tecnología

Se desarrolla métodos prácticos, y se disminuyen costos para mejorar el crecimiento de la empresa.

Compras

Se aprovisiona lo que se necesita para producir o generar el producto o servicio. Información que se necesita para las futuras relaciones con los proveedores tomando en cuenta la calidad, recepción y costos.

En Rent a Car RedMadrid S.A. las actividades auxiliares son: el mantenimiento del auto a alquilar, para de esta forma mantenerlo en buen estado y lograr comercializarlo en el futuro a buen precio.

La infraestructura de la empresa es la cual permite que el cliente se sienta cómodo y a gusto en las instalaciones pudiendo percibir el buen ambiente y cordialidad del talento humano el cual está totalmente capacitado para ofrecer el servicio de la manera más eficaz posible.

El desarrollo de nuevas tecnologías con llevan a altos costos por lo que se necesita una gran inversión, la cual se prevé para un futuro. La compra de los autos no se la realiza con frecuencia ya que son el activo de la empresa tienen una larga duración.

Las actividades primarias: se derivan de la Comercialización del servicio es decir mediante publicidad, promociones para atraer al cliente debido a que se encuentra con un sector competitivo, es necesario contar con una diferenciación del servicio.

Es vital contar con el servicio post venta para de esta forma conocer el grado de satisfacción que tiene el cliente con respecto al servicio y poder de esta manera lograr mejorar y poner en prácticas sugerencias que pueden ayudar a la excelencia del servicio que se brinda.

Tabla 13 Cadena de valor

Actividades Auxiliares	Infraestructura de la empresa	Modelos de planificación: El área esencial es la de marketing para atraer clientes			
	Gestión de talento humano	Programas de capacitación del personal y crecimiento personal.			
	Desarrollo de tecnologías	Investigación y desarrollo que permitan obtener ventaja competitiva			
	Compras	Aprovisionamiento para futuras necesidades			
Automatización de almacenes	Producción flexible	Tratamiento automático de pedidos	Tele marketing	Servicio a distancia	
Logística interna	Producción	Logística externa	Marketing y ventas	Servicio post-venta	
Disponibilidad de insumo	Capacidad de abastecimiento	Entrega oportuna	Generación de estrategias	Retroalimentación del servicio	
Actividades primarias					

Elaborado por: Autoras

CAPITULO 3.

3. DISEÑO DE LA MATRIZ DIRECCIONAL DE LA EMPRESA

3.1. Reseña histórica de Rent a Car

Los inicios de alquiler de autos comenzaron en los Estados Unidos, dando una alternativa de transporte a las personas que no cuentan con uno propio.

En 1916, Joe Saunders ofreció el alquiler de su único auto un Ford T, a vendedores que viajaban mucho, dos años después Walter Jacobs de 22 años abrió un negocio con 12 modelos de autos generando ingresos de un millón de dólares en 1923, es ahí cuando John Hertz, fundador del servicio de taxis Yellow Cab, se dio cuenta del funcionamiento del negocio y lo compro, sin embargo en sus inicios se fue asociando con actividades criminales principalmente en la etapa de la Ley Seca, pero en 1933 la ley desapareció lo que permitió a la industria de alquiler de autos crecer y ganar prestigio. Desde ese entonces, el alquiler de autos comenzó a operar en estaciones de trenes, y así otros negocios empezaron hacer competencia como el Piloto Warren Avis quien fundó en 1946 Avis Rent A Car System, Inc., siendo la primera empresa en operar en el aeropuerto en Detroit, Michigan, con 3 autos y luego el servicio migro hacia otros países vecinos llegando a expandirse el nuevo negocio de alquiler de autos a todos los países del mundo, entre ellos incluyendo a Ecuador que hoy en día por la gran demanda están apareciendo nuevos competidores en el mercado, por lo cual Rent a Car RedMadrid S.A. tiene que posicionarse y a la vez incrementar la fidelización de los clientes, por lo cual en este entorno muchos clientes lo que buscan es un servicio personalizado que cumpla con sus expectativas.

3.2. Descripción del negocio Rent a Car RedMadrid S.A.

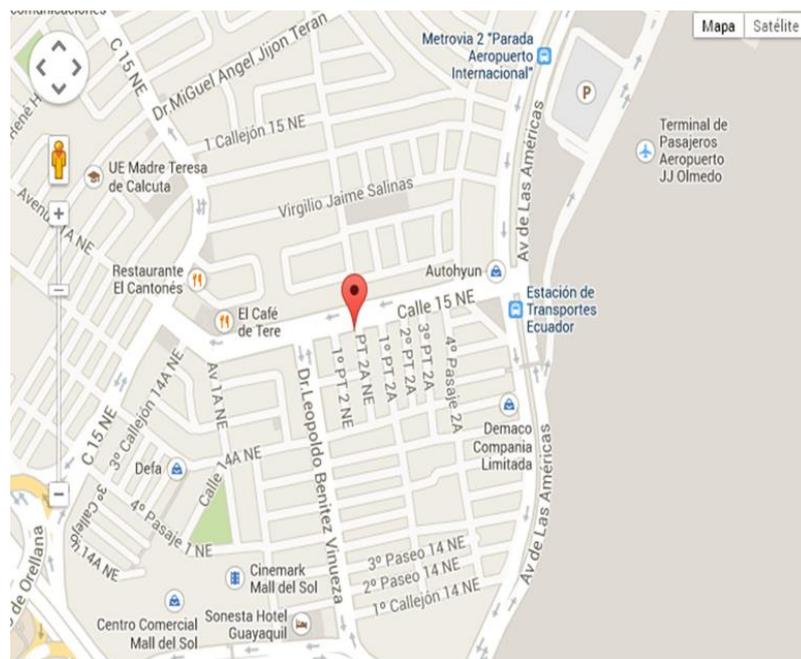
Rent a Car RedMadrid S.A. es una empresa de alquiler de autos, fundada por el Ing. Luis Madrid Tandazo que comenzó sus operaciones el 23 de septiembre del 2011 en la ciudad de Guayaquil con una flota de 5 autos, y en la actualidad cuenta con 15 autos de diferentes marcas.

La empresa cuenta con un variado stock de autos tanto mecánicos como automáticos con o sin chofer para satisfacer la demanda de los clientes, ofreciendo un servicio personalizado, de calidad, y al mejor precio del mercado, lo que ha dado una gran acogida en el mercado por su cumplimiento y seriedad en el servicio.

3.3. Ubicación

Rent a car RedMadrid S.A. tiene una oficina esquinera ubicada en la Av. Hermano Miguel Cdla. Simón Bolívar Mz 2 Solar 56, cerca del Aeropuerto de Guayaquil José Joaquín de Olmedo.

Grafico 15 Ubicación de Rent a Car RedMadrid S.A.



Recuperado de: (RedMadrid, 2014)

3.4. Características del servicio

Requisitos para alquilar un auto:

Rent a Car RedMadrid S.A. es una empresa de alquiler de autos que a su vez tiene requisitos que deben cumplir los clientes, estos son:

- Ser mayor de edad
- Cedula de identidad o Pasaporte
- Licencia de conducir nacional o extranjera vigente
- Garantía en tarjeta de crédito (voucher) o cheque certificado

Flota de autos y características:

En su flota de autos se encuentran las siguientes categorías:

- Compactos económicos: Spark, Hyundai I10, Kia Picanto R

Grafico 16 Compactos económicos



Recuperado de: (RedMadrid, 2014)

- Sedan: Aveo, Sail, Kia Rio Stylus

Grafico 17 Sedan



Recuperado de: (RedMadrid, 2014)

- 4x2: Grand Vitara SZ, Kia Sportage

Grafico 18 4x2



Recuperado de: (RedMadrid, 2014)

- 4x4: Grand Vitara SZ, Camioneta Chevrolet Luv Dimax

Grafico 19 4x4



Recuperado de: (RedMadrid, 2014)

- Furgonetas: Hyundai H1

Grafico 20 Furgonetas



Recuperado de: (RedMadrid, 2014)

Servicios adicionales:

- Entrega y recepción del auto en la empresa o domicilio en Guayaquil
- Servicio de chofer
- El segundo conductor no tiene precio adicional
- Asistencia al cliente las 24 horas
- Reserva online o vía telefónica
- Hora de gracia en su alquiler

3.5. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La Matriz del Boston Consulting Group o también llamada Matriz de crecimiento-participación es una herramienta de gran utilidad cuando la empresa presenta negocios en todos los cuadrantes de la matriz.

(Sainz J. M., 2012), explica que BCG es una matriz de 2x2 de 4 cuadrantes, en la que cuenta con dos variables:

- Tasa de crecimiento del mercado (TCM): indicadora del atractivo del mercado y del nivel de inversión que exige cada producto para mantener el equilibrio deseado.
- Participación relativa del mercado (PRM): representación de la posición competitiva de la empresa y de su capacidad de generación de fondo o cash-flow.

Pasos para la elaboración de la Matriz BCG basado en Rent a Car RedMadrid S.A:

Para la elaboración de la Matriz BCG se toma información de la Superintendencia de Compañías referente al total de ventas de la empresa y al principal competidor, en la que se estima su proporción de ventas de cada producto del competidor.

TABLA 14 Ventas RedMadrid S.A. VS Principal Competidor

REDMADRID S.A.			PRINCIPAL COMPETIDOR	
Producto	Ventas 2012	Ventas 2013	Producto	Ventas 2013
Económico	\$ 6.955,87	\$ 12.772,25	Económico	\$ 3.663,51
Sedan	\$ 5.114,61	\$ 9.487,96	Sedan	\$ 32.971,60
4X2	\$ 4.296,27	\$ 5.838,74	4X2	\$ 22.713,77
4X4	\$ 3.068,76	\$ 6.933,51	4X4	\$ 6.594,32
Furgonetas	\$ 1.022,92	\$ 1.459,69	Furgonetas	\$ 7.327,02
Total ventas	\$ 20.458,43	\$ 36.492,15	Total ventas	\$ 73.270,23

Elaborado por: Autoras

1) Calculo del crecimiento de cada producto

Para el cálculo de la tasa de crecimiento del mercado se toma en cuenta el volumen de ventas totales en los últimos años de la empresa, en la que se encuentra en el eje vertical, con una escala creciente que va desde alta a baja.

Formula: (VENTAS 2013- VENTAS 2012)/ VENTAS 2012* 100

TABLA 15 Tasa del Crecimiento del Mercado

Crec. Económico	84%
Crec. Sedan	86%
Crec. 4X2	36%
Crec. 4X4	126%
Crec. Furgonetas	43%

Elaborado por: Autoras

2) Calculo de la participación relativa del mercado

La participación relativa o cuota relativa del mercado, se proyecta generalmente desde una media de 1 o 1.5, si la cuota de mercado es mayor es fuerte, y si esta debajo la participación es baja, esta se encuentra en el eje horizontal que va desde alta a baja.

FORMULA: VENTAS 2013 RM/ VENTAS 2013 PRINC. COMP

TABLA 16 Participación relativa del mercado

Prod. Económico	3,49	Es superior a 1 se considera alta
Prod. Sedan	0,29	Es inferior a 1 se considera baja
Prod. 4X2	0,26	Es inferior a 1 se considera baja
Prod. 4X4	1,05	Es superior a 1 se considera alta
Prod. Furgonetas	0,20	Es inferior a 1 se considera baja

Elaborado por: Autoras

3) Resultados y representación grafica

TABLA 17 Resultados de participación relativa del mercado y TCM

Producto	Crecimiento	Participación relativa del mercado	Crecimiento	Participación relativa del mercado
Económico	84%	3,49	ALTA	ALTA
Sedan	86%	0,29	ALTA	BAJA
4X2	36%	0,26	ALTA	BAJA
4X4	126%	1,05	ALTA	ALTA
Furgonetas	43%	0,20	ALTA	BAJA

Elaborado por: Autoras

Para conocer la proporción de la cartera de la empresa y la magnitud de las burbujas del grafico se realizó el siguiente cálculo:

FORMULA: VENTAS 2013/ TOTAL VENTAS 2013 *100

TABLA 18 Resultados de PRM, TCM y Proporción de la cartera

REDMADRID S.A.			PRINCIPAL COMPETIDOR	PC	TCM	PRM
Producto	Ventas 2012	Ventas 2013	Ventas 2013			
Económico	\$ 6.955,87	\$ 12.772,25	\$ 3.663,51	35%	84%	3,49
Sedan	\$ 5.114,61	\$ 9.487,96	\$ 32.971,60	26%	86%	0,29
4X2	\$ 4.296,27	\$ 5.838,74	\$ 22.713,77	16%	36%	0,26
4X4	\$ 3.068,76	\$ 6.933,51	\$ 6.594,32	19%	126%	1,05
Furgonetas	\$ 1.022,92	\$ 1.459,69	\$ 7.327,02	4%	43%	0,20
Total ventas	\$ 20.458,43	\$ 36.492,15	\$ 73.270,23	100%		

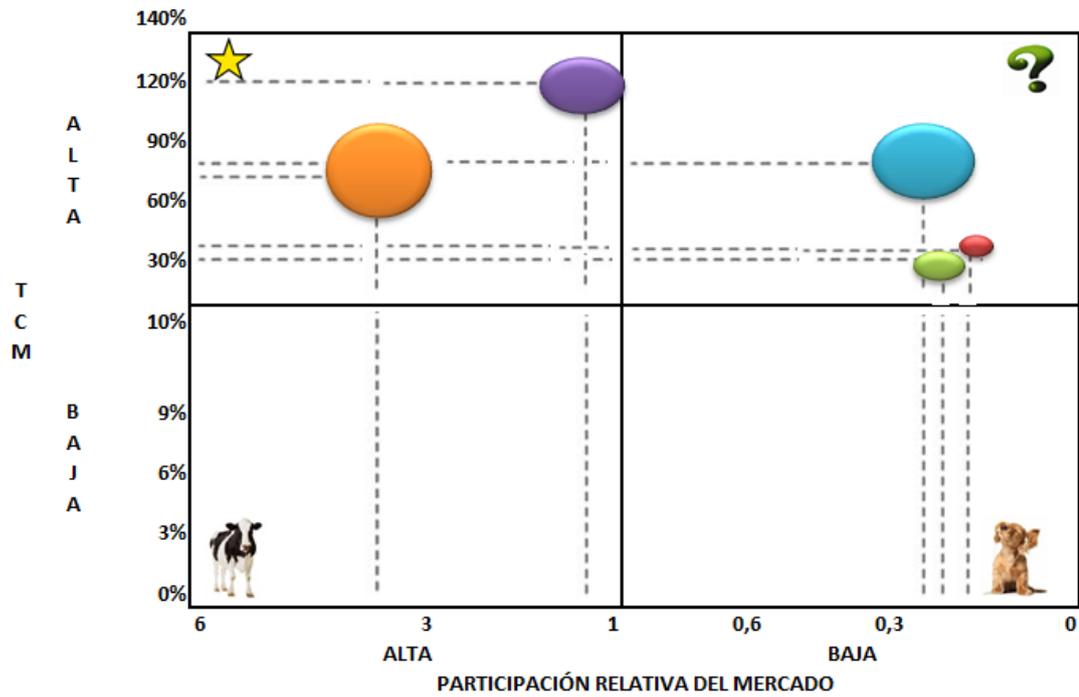
Elaborado por: Autoras

El Grafico 19 representa la Matriz BCG de la empresa, en la que se divide en cuatro cuadrantes, en la que cada UEN ubicada en los cuadrantes tenga una posición diferente de fondos de flujos, una administración diferente y una posición de la empresa en la que se dé un tratamiento a su portafolio.

Las burbujas del Grafico 19 representan los siguientes productos de Rent a Car RedMadrid S.A:

-  Económico
-  Sedan
-  4X2
-  4X4
-  Furgonetas

Grafico 21 Matriz Boston Consulting Group



Elaborado por: Autoras

Análisis de los datos:

La UEN se caracteriza depende donde queden ubicadas según el resultado realizado en la que pueden ser: estrellas, signos de interrogación, vacas y perros.

Cuadrante Estrella: Son los autos Económicos y 4X4, los preferidos por los clientes que posee una alta participación relativa en el mercado y una alta tasa de crecimiento del mercado, se caracteriza por tener un cash-flow equilibrado, con los beneficios obtenidos se compensa para financiar su crecimiento y su cuota de mercado, en la que se encuentra en una fase de crecimiento, lo que permite mejores posibilidades para invertir como obtener beneficios.

Cuadrante Interrogación: Son los sedan, 4X2 y Furgonetas, que posee una baja participación relativa del mercado y una alta tasa de crecimiento del mercado, se ve en la necesidad de hacer grandes inversiones para mantener la cuota de mercado y aumentarla, al mismo tiempo que los beneficios son reducidos. Estos representan el futuro de la empresa, lo cual debe realizarse una adecuada gestión tanto en precios y promociones para que sean los futuros producto estrellas.

Cuadrante Vaca: En este caso, no hay ningún producto en este cuadrante, que posee una alta participación relativa del mercado y una baja tasa de crecimiento del mercado, lo que genera mayor liquidez, ya que no necesita de grandes inversiones, estos productos están en una fase de madurez con gran experiencia, costes menores que la competencia y mejores ingresos, estos permite financiar los productos interrogantes.

Cuadrante Perro: En este caso, no hay ningún producto en este cuadrante, que posee una baja participación relativa del mercado y una baja tasa de crecimiento del mercado, su rentabilidad es pequeña, por lo que la

empresa no decide invertir mucho en ello, lo cual sería que se encuentre un segmento de mercado que sea apto para usar el producto dando un valor agregado.

Con la información recogida de la Matriz Boston Consulting Group de la empresa se estructurara la estrategia que necesitan los productos de cada cuadrante para que haya un beneficio empresa-cliente, para que el cliente fidelizado desarrolle una relación más sólida con la empresa.

3.6. Filosofía Empresarial

(Sainz J. M., 2012), define que “La Filosofía Empresarial establece las reglas de conducta por las que debe regirse la organización. Traduce los valores de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores en la gestión de la organización, lo que sirve para orientar la política de la empresa en los diferentes grupos de referencia.”

3.6.1. Misión

“Ofrecer soluciones de movilización de alquiler de autos, satisfaciendo las necesidades de los clientes, brindando un servicio de calidad y confianza” (RedMadrid, 2014)

3.6.2. Visión

“Ser una empresa sólida y líder en el servicio de alquiler de autos, reconocida por ofrecer un servicio eficiente, puntual, flexible y amable” (RedMadrid, 2014)

3.6.3. Cultura Corporativa

Rent a Car RedMadrid S.A. cuenta con una sólida cultura corporativa que define la vida de la empresa, su forma de actuar y que le permite seguir adelante en los retos del futuro. La empresa cuenta con siete principios corporativos:

- 1) Servicio al cliente por encima de todo.
- 2) Actuar con iniciativa, responsabilidad y proactividad.
- 3) Escuchar las opiniones de todos.
- 4) Trabajo en equipo.
- 5) Ser amable con el cliente.
- 6) Revisar mantenimientos, multas de tránsito, y llegada de los autos.
- 7) Confidencialidad de los datos de los clientes.

3.6.4. Valores Corporativos

Los valores corporativos de Rent a Car RedMadrid S.A. son los principios que desarrolla la conducta de los trabajadores, los cuales se reflejan en el día a día transmitiéndose a los clientes.

Grafico 22 Valores Corporativos



Elaborado por: Autoras

3.6.5. Identidad Corporativa

La Identidad Corporativa de Rent a Car RedMadrid S.A. cuenta con una personalidad propia que la diferencia de las demás, tiene su logo, eslogan, tarjeta de presentación y la oficina que son los símbolos representativos de la empresa.

Logo

Gráfico 23 Logo de la empresa



Recuperado: (RedMadrid, 2014)

Eslogan

“Alcanza tus metas con rapidez y economía”

Tarjeta de presentación

Gráfico 24 Tarjeta de presentación



Recuperado: (RedMadrid, 2014)

Oficina de la Empresa

Grafico 25 Oficina de la Empresa

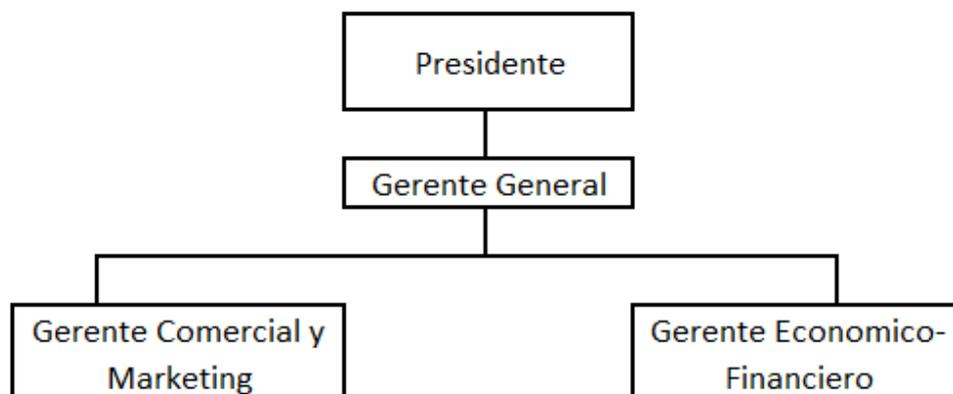


Recuperado: (RedMadrid, 2014)

3.7. Estructura Organizacional

3.7.1. Organigrama

Grafico 26 Organigrama de la Empresa



Elaborado por: Autoras

3.7.2. Desarrollo de Cargos y Perfiles por Competencia

✓ **Nombre del Puesto:** Presidente

Objetivo del puesto:

Este puesto se encarga de las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de la empresa. El Presidente representa a la empresa en todos los negocios y contratos que se realicen. Es el ejecutivo de máxima autoridad y se encuentra ubicado en un alto nivel.

Funciones:

- Convocar y presidir las reuniones directivas de la empresa.
- Hacer cumplir las decisiones de las reuniones directivas de la empresa.
- Apoyar en las actividades de la empresa.
- Firmar cheques relacionados a decisiones de la empresa.

✓ **Nombre del Puesto:** Gerente General

Objetivo del puesto:

Este puesto se encarga de las funciones de planificar, coordinar y controlar las decisiones de la empresa. El Gerente General es el encargado de firmar documentos relacionados de la empresa. Es un ejecutivo de alto nivel.

Funciones:

- Apoyar en las áreas de la empresa.
- Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos de la empresa.
- Contratar al talento humano y capacitarlo.

- Ser el Representante Legal de la empresa.
- Realizar evaluaciones periódicas de las funciones de la empresa.

✓ **Nombre del Puesto:** Gerente Comercial y Marketing

Objetivo del puesto:

Este puesto se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar el área comercial y de marketing, diseñando estrategias que permita fortalecer los objetivos de la empresa para posicionar la marca y alcanzar cuota de mercado.

Funciones:

- Realizar seguimientos y asesoramiento de las ventas y clientes.
- Elaborar los presupuestos de ventas y gastos anuales adaptándolos a los objetivos y recursos de la empresa.
- Generar demanda de los servicios de la empresa.
- Realizar estudio de mercado para definir las necesidades de los clientes.
- Diseñar la estrategia comercial y de marketing de la empresa.

✓ **Nombre del Puesto:** Gerente Económico-Financiero

Objetivo del puesto:

Este puesto se encarga de planificar y ejecutar las operaciones financieras y contables de la empresa, generando la información adecuada y correcta para la toma de decisiones de la empresa.

Funciones:

- Elaborar los estados financieros de la empresa, realizar su análisis y medir los resultados.
- Controlar las finanzas de la empresa y mejorar los rendimientos.
- Apoyar en la toma de decisiones financieras.
- Apoyar a la empresa en todas las gestiones legales y reglamentarias.
- Coordinar en la elaboración de proyectos de la empresa, en aspectos financieros y emitir opinión sobre las inversiones.
- Dar seguridad económica- financiera a la empresa.

3.7.3. Indicadores de gestión**Indicadores de Liquidez****1) Capital de trabajo**

Activo corriente – Pasivo Corriente=

\$4.670,37-\$ 850,89=

\$3.819,78

Interpretación:

El capital de trabajo está formado por los recursos que posee la empresa para continuar sus operaciones diarias, para lograr determinar si se tiene la capacidad de cancelar los pasivos a corto plazo. El capital de trabajo evidencia la generación de efectivo que se suscita durante un periodo, determinando que se puede solventar las obligaciones o compromisos actuales.

En Rent a Car RedMadrid S.A se nota una vasta inversión en los activos de la empresa los cuales están compuestos principalmente por la amplia gama de autos que poseen con el fin de contar con disponibilidad para atender las necesidades de los clientes.

2) Razón corriente

Activo corriente

Pasivo corriente

\$4.670,37

\$ 850,89

5,49

Interpretación

Permite conocer cuántos activos se poseen en la actualidad para saber si se posee capacidad de solventar deudas u otros exigibles.

Notamos que Rent a Car RedMadrid posee una alta solvencia para continuar sus pagos frecuentes con sus principales acreedores, logrando no caer en mora o en deudas innecesarias.

3) Prueba acida

Activo corriente- inventario

Pasivo corriente

\$4.670,37

\$ 850,89

5,49

Interpretación

Luego de haber realizado inversiones se nota lo que quedaría después de cancelar sus deudas a corto plazo. Se relaciona con la disponibilidad de recursos que posea la empresa para no utilizarlos como medio de pago en caso de que la solvencia de la empresa caiga en crisis.

En Rent a Car RedMadrid S.A el alto nivel de inversión en existencias, realizable y tesorería permite sobrellevar el hecho de que el inventario sea igual a cero ya que en las empresas de servicios los inventarios son nulos por lo que este indicador de prueba acida se lo compara con la razón corriente.

Indicador de Rentabilidad

1) Utilidad neta

Utilidad neta

Ventas

1.010,58

3.492,15

0,03

Interpretación

Representa la utilidad neta por cada unidad de venta, es decir el valor exacto con el que contara el propietario ya que en la utilidad neta se encuentran reducidos muchos gastos financieros e impuestos

En Rent a Car RedMadrid S.A el resultado muestra que vender el servicio nos genera un 3% de ingresos, lo que permite analizar la relación de las ventas y gastos en un periodo determinado

Indicador de Solvencia

1) Endeudamiento

Pasivos totales

Activos totales

52.991,92

64.929,29

0,82

Interpretación

Determina la autonomía económica, es decir la capacidad de no depender de préstamos de terceros para endeudamientos.

Rent a Car RedMadrid S.A en el indicador muestra 0,82 lo que evidencia su autonomía financiera ya que no depende en su mayor parte de deudas o costos que generan las inversiones.

2) Pasivo a capital

Pasivo total

Patrimonio neto

52991,92

11.937,37

4,44

Interpretación

Es el compromiso que tiene una empresa con terceros y su nivel de incidencia entre el patrimonio y las deudas. Es decir la financiación de deudas con recursos de accionistas y dueños de la empresa, muestran un riesgo para los inversionistas tanto como para los acreedores.

Rent a Car RedMadrid S.A el endeudamiento es alto aunque posee un nivel bajo de recursos propios, la ventaja es que los activos son la fuerza mayor que se posee por lo tanto los recursos invertidos por los propietarios o accionistas no corren el mínimo riesgo.

CAPITULO 4.

4. DETERMINAR LA MATRIZ ESTRATEGICA Y DE ACCION

4.1. Segmentación de mercado

(Schiffman & Kanuk, 2005), definen segmentación de mercado como el procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos de consumidores que tienen necesidades o características comunes, y de seleccionar uno o varios segmentos para llegar a ellos por medio de un marketing mix.

La segmentacion de mercado de la empresa se divide en dos:

- Corporativos
- Personas naturales

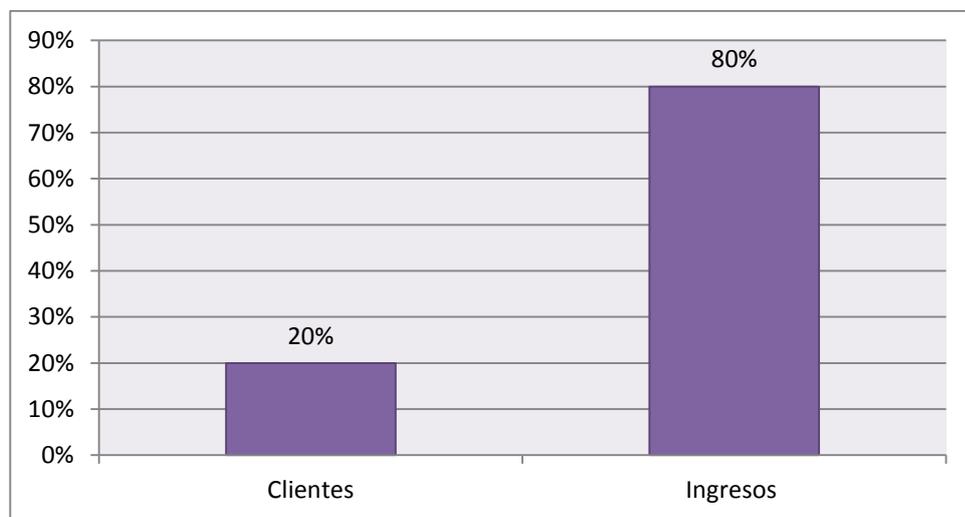
4.1.1. Ley de Pareto

La ley de Pareto mediante el análisis de que el 80% de los resultados se originan del 20% de los esfuerzos realizados nos permite mejorar resultados y lograr que nuestra productividad aumente, dado que la ley de Pareto es una herramienta muy útil para la toma de decisiones se buscara establecer

prioridades dirigiendo acciones para desarrollarlas y enfocarse en los pocos vitales.

El diagrama de Pareto se deriva del Economista Vilfredo Pareto quien argumentó que las riquezas en una nación varían y llegó a la conclusión de que la desigualdad económica siempre estará en cualquier sociedad.

Gráfico 27 Diagrama de Pareto



Elaborado por: Autoras

En Rent a Car Red Madrid S.A se entiende que el 80% de los ingresos se generan por el 20% de los clientes. Por lo que se debe enfocar los esfuerzos en el 20% de clientes potenciales

Por lo tanto de la base de datos general de los clientes se tomó una muestra de 14 personas naturales y corporativas para enfocar las estrategias en este grupo que generan el 80% de los ingresos para la empresa. Con los resultados se busca crear equipos de trabajos reducidos que se concentren en mejorar los puntos críticos desarrollando nuevas vías y alternativas de superación. El establecer un sistema de prioridades garantizara que la planificación de actividades se cumplan, delegando responsabilidades a distintos colaboradores para que las fuerzas se dirijan

en conjunto hacia el objetivo principal de la empresa que es mantener el 20% de los clientes para asegurar el 80% de las ventas.

4.2. Método de investigación

El método de investigación que se realizó en la tesis es de grupo focal, el que consiste en reunir a un grupo de personas, en este caso a clientes de Rent a Car RedMadrid S.A. para dar opinión acerca del servicio de la empresa, desde la experiencia personal de los clientes que es objeto de investigación. El grupo focal fue realizado en dos sesiones en diferentes fechas debido a su segmentación de mercado que es corporativo y personas naturales.

4.2.1. Objetivo de la investigación

El objetivo del grupo focal de la investigación es para obtener la información necesaria del punto de vista de los diferentes segmentos de mercado y a través del resultado del grupo diseñar las estrategias necesarias que ayude a la mejora de la empresa.

4.2.2. Grupo Focal

4.2.2.1. Actividades del Grupo focal

Se realizó un listado de actividades a seguir para la realización del grupo focal, el cual con una semana de anticipación a la fecha de los diferentes grupos focales se empezó a contactar con los participantes para que puedan asistir al evento en la fecha señalada, ya que para que un grupo de personas se reúna en un solo lugar hay que organizar con tiempo, para que la reunión sea un éxito.

Tabla 19 Actividades del grupo focal

1	Planteamiento del objetivo general y objetivo específico
2	Selección de participantes
3	Seleccionar el moderador del grupo focal
4	Seleccionar las asistentes del moderador
5	Diseño de la guía de preguntas a tratar
6	Reservar y preparar el lugar del grupo focal
7	Invitar y comprometer a los participantes mediante llamadas telefónicas e invitaciones escritas
8	Definir el coffee break que se va a brindar en el grupo focal
9	Realizar recordatorios un día antes del evento a los participantes
10	Organizar el lugar del grupo focal
11	Organizar los materiales didácticos a utilizar en el grupo focal
12	Desarrollar inicio de grupo focal
13	Presentación de diapositivas y videos
14	Servir coffee break y dar obsequios a los participantes
15	Clausura del grupo focal dando las conclusiones finales
16	Revisión de video filmado del grupo focal
17	Informe final

Elaborado por: Autoras

4.2.2.2. Formato de grupo focal

Introducción al grupo focal

Buenas noches y bienvenidos a nuestro taller. Gracias por sacar un tiempo para participar en esta discusión de Rent a Car RedMadrid S.A. Me llamo Edgar López Moncayo, y me asisten Diana Madrid Ramírez y Laura Moran Cruz. Cada uno de ustedes tiene experiencia en el tema a tratar.

El propósito del estudio es el de conocer sus distintas opiniones para colaborar con el desarrollo e implementación de programas y proyectos relacionados con la fidelización y posicionamiento de la empresa. La

información que nos proveen será muy importante para tenerse en cuenta para futuras decisiones que debe tomar Rent a Car RedMadrid S.A.

En esta actividad siéntanse con libertad de expresar su opinión, se les pide que por favor hablen alto. Estaremos tomando nota de sus respuestas, ya que no queremos perder ninguna opinión, a cada uno se lo llamara por el primer nombre para facilitar el taller.

Cabe aclarar que la información es solo para el trabajo de titulación, sus respuestas serán unidas a otras opiniones y en ningún momento se identificara que dijo cada uno de los participantes.

La sesión durara una hora y media, se les colocara unos stickers de identificación a cada participante para que nos ayude a recordar los nombres. Para empezar cada uno de ustedes se presentara y nos dirá que es lo primero que se le viene a la mente cuando escucha el nombre “Rent a Car RedMadrid”.

4.2.2.2.1. Grupo focal corporativos

Fecha:	Viernes 18 de julio del 2014
Lugar:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
Facultad:	Ciencias Económicas y Administrativas
Aula:	803
Hora:	19:00 Hr
Actividad:	Grupo focal
Tema:	Rent a Car RedMadrid S.A.
Nombre del moderador:	Ing. Edgar López Moncayo, Mgs

Nombre de las asistentes del moderador: Diana Madrid Ramírez y Laura Moran Cruz

Participantes:

Nombres	Empresa
1) Luis Santos	Prisegur
2) Luis Enderica	PezPacific
3) Alexandra Muñoz	PezPacific
4) Johan Samaniego	Mavesa S.A.
5) Veronica Morales	MMG Trust
6) Mónica Rodríguez	Export World

Objetivo general

El cliente es la prioridad y la razón de ser de todas las empresas por lo que en Rent a Car Red Madrid S.A se decide realizar un taller para conocer las opiniones de los clientes, en la que según los resultados se pueda implementar mejoras en la empresa.

Objetivos específicos

1. Análisis de la marca
2. Determinación criterio de fidelización
3. Propuestas de valor del servicio

Objetivo 1

Análisis de la marca

La marca es una identificación de un bien o servicio de la empresa en la que se diferencia de las demás que existan en el mercado.

¿Cómo identifican la marca?

¿Qué imagen les vende el nombre de la marca?

¿Cuándo ustedes ven el logotipo que piensan con eso?

¿Qué color identifica a la marca?

¿Cómo califican los servicios?

Objetivo 2

Determinación criterio de fidelización

La Fidelización es cuando los clientes permanecen fieles a la empresa, con el mantenimiento de relaciones a largo plazo hay una comunicación y confianza en la que ambas se benefician.

¿Qué los motivo a seguir alquilando autos en la empresa?

¿De todos los Alquiler de autos porque seleccionaron esta?

¿Cómo podemos alcanzar la fidelización?

¿Qué experiencia han tenido en una empresa que tiene fidelización?

¿Qué servicio puede tener?

Objetivo 3

Propuestas de valor del servicio

Es una estrategia muy usada en el marketing el cual se busca solucionar el problema del cliente, generando beneficios, buscando la diferenciación y experiencia del cliente.

¿Qué valor agregado necesita la empresa?

¿Cómo perciben las promociones?

¿Qué tipo de incentivos y privilegios les gustaría?

¿Qué tipo de Merchandising les gustaría?

¿Qué ventajas da el kilometraje libre?

Conclusiones

El grupo focal corporativos dejó muchas ideas en las cuales se buscaran las estrategias adecuadas para que los clientes de dicho segmento tengan un valor agregado en el servicio y a su vez se beneficien de las estrategias a implementar en el corto o largo plazo. Las opiniones que dio el segmento se basa en sus expectativas del servicio, las cuales algunas de ellas fueron:

- Acumulación de puntos al alquilar autos
- Descuentos especiales
- Bono especial
- Mejorar el logo
- Recepción de autos el domingo

Se realizara las estrategias del grupo focal más adelante acorde a lo que los clientes corporativos opinaron. A si mismo se realizó el segundo grupo focal de personas naturales para seguir con el método de investigación, el cual cuenta con el mismo formato de objetivos y preguntas, con el fin de seguir los mismos criterios y diseñar estrategias que mejoren la fidelización con el cliente.

4.2.2.2. Grupo focal personas naturales

Fecha:	Viernes 15 de agosto del 2014
Lugar:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
Facultad:	Ciencias Económicas y Administrativas
Aula:	803

Hora:	19:00 Hr
Actividad:	Grupo focal
Tema:	Rent a Car RedMadrid S.A.
Nombre del moderador:	Ing. Edgar López Moncayo, Mgs
Nombre de las asistentes del moderador:	Diana Madrid Ramírez y Laura Moran Cruz

Participantes:

Nombres

- 1) María Gómez
- 2) Vicente Gómez
- 3) Fernando Rodríguez
- 4) Lissette Chuto
- 5) Luisa Carbo
- 6) Luis Barragán
- 7) Gustavo Rodríguez
- 8) Luis Lozada

Objetivo general

El cliente es la prioridad y la razón de ser de todas las empresas por lo que en Rent a Car Red Madrid S.A se decide realizar un taller para conocer las opiniones de los clientes, en la que según los resultados se pueda implementar mejoras en la empresa.

Objetivos específicos

1. Análisis de la marca
2. Determinación criterio de fidelización
3. Propuestas de valor del servicio

Objetivo 1

Análisis de la marca

La marca es una identificación de un bien o servicio de la empresa en la que se diferencia de las demás que existan en el mercado.

¿Cómo identifican la marca?

¿Qué imagen les vende el nombre de la marca?

¿Cuándo ustedes ven el logotipo que piensan con eso?

¿Qué color identifica a la marca?

¿Cómo califican los servicios?

Objetivo 2

Determinación criterio de fidelización

La Fidelización es cuando los clientes permanecen fieles a la empresa, con el mantenimiento de relaciones a largo plazo hay una comunicación y confianza en la que ambas se benefician.

¿Qué los motivo a seguir alquilando autos en la empresa?

¿De todos los Alquiler de autos porque seleccionaron esta?

¿Cómo podemos alcanzar la fidelización?

¿Qué experiencia han tenido en una empresa que tiene fidelización?

¿Qué servicio puede tener?

Objetivo 3

Propuestas de valor del servicio

Es una estrategia muy usada en el marketing el cual se busca solucionar el problema del cliente, generando beneficios, buscando la diferenciación y experiencia del cliente.

¿Qué valor agregado necesita la empresa?

¿Cómo perciben las promociones?

¿Qué tipo de incentivos y privilegios les gustarían?

¿Qué tipo de Merchandising les gustarían?

¿Qué ventajas da el kilometraje libre?

Conclusiones

El grupo focal personas naturales dejo muchas ideas al punto de vista de los clientes, el cual se basara en mejorar ciertos puntos críticos que le falta a la empresa implementar, se desarrollaran estrategias acorde a sus opiniones para dar mejoras a la empresa y los clientes sientan el valor agregado en el servicio, para que los clientes sigan su fidelidad a la empresa y se sientan recompensados por la confianza que se ha generado. Las opiniones que dio el segmento se basa en sus expectativas del servicio, las cuales algunas de ellas fueron:

- Comunicación de promociones por medios como el correo electrónico, llamadas o whatsapp
- Acumulación de puntos
- Descuentos o bonos por cumpleaños
- Mejorar el logo

4.2.3. Conclusión general

Las opiniones de los grupos focales son importantes para la empresa, lo que ayuda a tomar decisiones acerca de que estrategias implementar, para dar al cliente una experiencia única y emocional, que se sientan identificados con la marca y que son recompensados por la fidelidad que tienen hacia la empresa. El objetivo es mantener la relación a largo plazo entre cliente- empresa en la que el cliente al necesitar el servicio, sienta un valor agregado que diferencie a la empresa de la competencia.

4.3. Marketing Relacional

Grafico 28 Marketing relacional



Recuperado por: <http://www.master-marketing.info/2013/08/>

4.3.1. Definición

El marketing relacional permite que la oferta que tiene una empresa sea más personalizada a fin de que la empresa y el cliente tengan un mismo lenguaje. Se obtiene relaciones a largo plazo con los clientes. Se basa en principios que buscan establecer relaciones de confianza con los clientes.

Tabla 20 Principio de marketing relacional

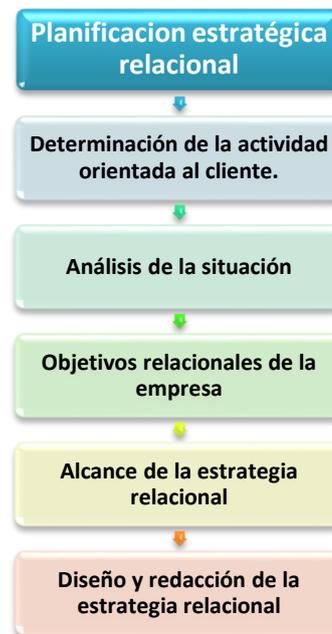


Elaborado por: Autoras

(Pedro Reinares, 2004), menciona que “El marketing relacional busca incrementar las relaciones en una progresión de selección y reducción de sus actuales consumidores. Lo que implica centrarse en los consumidores más rentables.”

4.3.2. Planificación estratégica relacional

Tabla 21 Planeación estratégica relacional



Elaborado por: Autoras

La determinación de la actividad orientada al cliente está determinado por la misión de la empresa, conocer si se cumple con las expectativas del cliente. Añadir un nuevo enfoque mediante la estrategia relacional aunque implique un ejercicio de honestidad, adaptación y flexibilidad.

Análisis de la situación contempla las variables del entorno del mercado, que podrán afectar los procesos relacionales, también se prevé los recursos para realizar la planificación de las actividades futuras.

Los objetivos relacionales de la empresa conllevan a comprender que fenómenos múltiples deben ser atendidos por separado. Los objetivos deben estar lineados con lo que la empresa hace, deben ser realistas y cuantificables en el tiempo.

El alcance de la estrategia relacional implica abarcar todo el mercado de clientes identificando las áreas que tienen más prioridad y ejecutar la estrategia de acuerdo al grado de relevancia.

El diseño y redacción de la estrategia relacional permite concentrarnos en los clientes más rentables y así diseñar una estrategia para cada grupo analizado y acciones, responsabilidades, recursos y sistema de control.

4.3.3. Estrategia de Marketing Relacional

Para determinar la estrategia relacional es preciso gestionar factores claves relacionados con el cliente tales como:

Tabla 22 Factores claves

	Factor tiempo
	Confianza
	Flexibilidad
	Creatividad

Elaborado por: Autoras

El factor tiempo analiza la evolución que tiene cada cliente en el tiempo permaneciendo en la empresa por lo que se busca implantar estrategias a largo plazo.

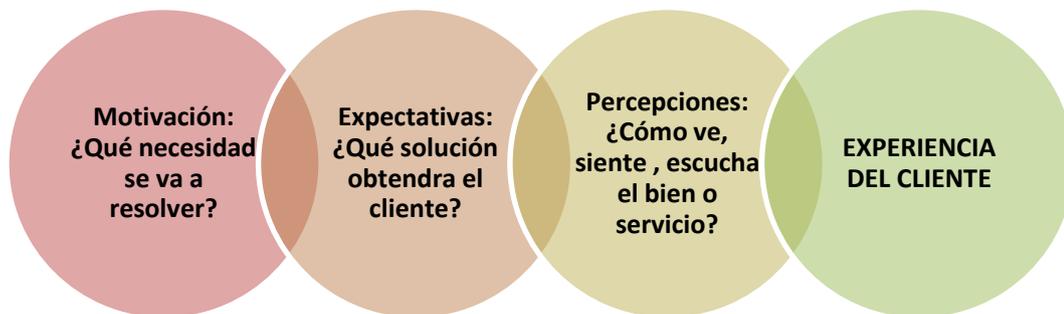
El factor confianza es fundamental, el cliente no debe sentir ausencia de miedo, incertidumbre o dudas, por lo que es necesario mantener las promesas, alta calidad y escuchar a los clientes.

La flexibilidad permite la adaptación a nuevas necesidades que tengan los clientes y satisfacerlas individualmente.

La creatividad busca implementar nuevos métodos de comunicación e interacción con el cliente lo que ayuda a la aportación de valor para los consumidores.

4.3.4. Experiencia del cliente

Tabla 23 Experiencia del cliente



Elaborado por: Autoras

La experiencia del cliente es la vivencia, percepción que tiene un cliente al momento de utilizar los servicios o en la compra de bienes de una compañía.

Si la experiencia del cliente es buena existe una alta capacidad de respuesta frente a las necesidades que tiene tales como las repeticiones de compra y recomendación del bien o servicio.

4.4. Fidelización

4.4.1. Definición

La fidelización se genera con los clientes más rentables de la empresa en la que se tiene una relación a largo plazo, la cual consiste en

generar valor al cliente y que este lo perciba, se basa mucho en la satisfacción obtenida en el servicio.

(Sanchez, Comunicación empresarial y atención al cliente, 2012), indica que “Fidelizar a los clientes consiste en utilizar diferentes métodos para conseguir que permanezcan fieles a nuestra empresa. Conviene tener en cuenta que: Cuesta menos conservar un cliente que conseguir uno nuevo”.

4.4.2. Trébol de la fidelización

(Alcaide, 2010), explica los esfuerzos de fidelización de los clientes de una empresa como un trébol formado por cinco pétalos y un corazón:

Gráfico 29 Trébol de fidelización



Fuente: (Alcaide, 2010)

Elementos de fidelización:

El corazón:

(Alcaide, 2010), argumenta que, “El centro del trébol, el núcleo o el meollo, está formado por tres conceptos que son imprescindibles en todo esfuerzo eficaz de fidelización y que constituyen la plataforma o base que necesariamente deben sustentar toda acción orientada a la fidelización.”

- Primero: la empresa basada en la cultura orientada al cliente u orientación al cliente, en la que coloque al cliente como el número uno.
- Segundo: la calidad de servicio a los clientes, satisfaciendo sus expectativas.
- Tercero: la estrategia relacional incluye una visión integral que debe caracterizar todas las relaciones, contactos, interacciones, comunicaciones que establece una empresa con su base de clientes.

Pasos del esfuerzo de fidelización:

Información: Se refiere a la información de los clientes, como necesidades, deseos y expectativas de los servicios de la empresa, así mismo como tener sistemas informáticos de gestión de la relación con los clientes, donde este recopilada toda la información del cliente en la base de datos, se revise el seguimiento de cada cliente y alarmas que permita saber cuándo un cliente esta con señales de abandonar la empresa y no requerir de los servicios.

Marketing interno: Se basa en el talento humano en cómo se comporta con el cliente, el servicio que da en cada uno de los procesos de entrega y recepción del auto. En toda empresa el personal ocupa un papel importante que se basa en la calidad de servicio para lograr la satisfacción del cliente, todo personal motivado al realizar sus funciones transmite esa sensación a su alrededor y construye un vínculo emocional con el cliente.

Comunicación: La fidelización mantiene una gestión de comunicación entre empresa-cliente, en la que debe tener una interacción continua personalizada para que no se pierda la relación y la confianza. Se demuestra y recuerda a los clientes que han hecho una buena elección al elegir a Rent a Car RedMadrid S.A. al momento de necesitar el servicio. Se puede establecer una comunicación verbal o escrita por diferentes medios como:

- Correo electrónico
- Llamadas telefónicas
- Mensajes al celular
- Página web
- Redes sociales
- Eventos sociales
- Reuniones
- Boca a boca

Experiencia del cliente: Para llegar a este paso de la fidelización, de nada sirve las anteriores si en momento del encuentro cliente-empresa, la experiencia que vive el cliente es desilusionante que emocionalmente agradable. Es valioso para la fidelización que la experiencia del cliente sea memorable para que desee volver a tener contacto con la empresa a largo plazo y a su vez sea contada con entusiasmo a familiares, amigos y colegas.

(Thompson, 2010), define los tres elementos de experiencia al cliente:

- **Percepción:** es la interpretación de sus estímulos, que incluye los aspectos emocionales de la interacción cliente-empresa.
- **Interacción:** significa cualquier cosa, desde ver un mensaje de marketing hasta las actividades de apoyo del servicio para solucionar un problema.
- **Marca:** significa mucho más que un logotipo o una comunicación de marketing. En la mente de los clientes la marca es un símbolo de la empresa y una promesa que debe ser cumplida a cabalidad.

Incentivos y privilegios: Para finalizar un cliente fiel debe ser recompensado por su dedicación y tiempo hacia la empresa, reconocérsele su valor, por lo que a todos los clientes debe tratarse por igual y acceder a los mimos privilegios que genere la empresa a favor de ellos. Los clientes fidelizados son un punto clave de rentabilidad y genera beneficios a la vez a la empresa que logra consolidar la relación a largo plazo.

4.4.3. Tipología de los programas de fidelización

Los programas de fidelización deben centrarse en mantener a los clientes más valiosos para la empresa, conocer más a fondo el comportamiento e intereses, fortalecer el nivel de satisfacción del cliente, diferenciarse de la competencia, generando un valor adicional recompensando su fidelidad.

(Reinares & Ponzoa, 2002), argumentan que “Múltiples pueden ser las clasificaciones a realizar sobre los programas de fidelización. Creemos que su efectividad se basa en el tipo de propuesta y resultados o valores diferenciadores aportan. Según este criterio los programas pueden clasificarse como:”

Programas de recompensa basados en puntos:

El principal atractivo del programa se basa en acumular puntos o millas, en función a la compra o servicios, canjeables por un catálogo de productos como regalos, viajes, pasajes de avión, otros transportes, entradas a espectáculos, etc., que permanece con escasas diferencias en el tiempo e incorpora ofertas de precios en puntos de forma puntual.

Aquí se incluyen: Iberia Plus, y American Express.

Programas de recompensa basados en cupones descuento:

Se basa en conseguir rebajas de precio en las futuras compras dentro del establecimiento, denominadas descuento especial.

Aquí se incluyen programas tales como: Club Carrefour, y Club VIP´S.

Programas basados en tratos preferenciales:

El concepto denominado Club ofrece la posibilidad de obtener ventajas adicionales en la propia empresa o en establecimientos donde haya alianzas estratégicas que conjunten el programa. La clave es dar un trato único y entregando un reconocimiento al cliente por su fidelidad. Al programa

se incorpora catálogos de premios, sorteos, concursos, eventos, descuentos en cine, etc.

Aquí se incluyen programas como: Club Mi Comisariato y Club de Lectores.

(Reinares & Ponzoa, 2002), explica que “Atendiendo al número de empresas que participan y al grado de implicación de las mismas los programas pueden clasificarse como:”

Multisponsors o multimarca:

Ofrece al titular una oferta de acumulación de puntos y obtención de premios, en el que se incorporan algunas empresas donde pueden ser utilizadas las tarjetas.

Por ejemplo, el alquiler de autos está representado por la empresa Avis en el caso de Travel- Club.

Monosponsor o de marca propia:

La empresa desarrolla un programa que le represente frente al cliente ejecutado por la propia empresa que lo patrocina o financia, o por un tercero, con fines que el cliente titular pueda canjear premios y disfrute de las ventajas que la empresa le ofrece.

Por ejemplo, en el programa Club Carrefour se propone descuentos por compra de productos en los Hipermercados y su posterior canje en futuras cestas de la compra en los propios establecimientos.

Sectoriales o monosponsors con asociados:

Se basa en que algunas empresas y marcas desarrollan programas mixtos que reúnen ventajas de programas multisponsor sin perder la identificación de Monosponsor.

Por ejemplo, Iberia Plus o Puntos Estrella de La Caixa, ambos surgen para dar respuesta a determinados grupos de clientes.

4.4.4. Casos y resultados

Tabla 24 Comparación de casos y sus resultados basados en fidelización

CRITERIOS	RESULTADOS
CASO 1	IKEA FAMILY
Corazón del trébol	Ikea es una compañía multinacional la cual posee una cultura orientada a sus clientes por lo que decidió crear un club especial denominado Ikea family.
Información	Se diseñó un proyecto que contenía: La gestión de base de datos Segmentación de clientes.
Marketing Interno	Alianzas con tiendas minoristas.
Comunicación	Mediante el marketing interno se aumento la comunicación eficaz con el cliente.
Experiencia del cliente	Es memorable debido al aumento de las visitas de nuevos clientes.
Incentivos y privilegios	Descuentos especiales en el club.

CASO 2	CASINO HARRA'S
Corazón del trébol	Comenzó con una reestructuración de la estructura de la empresa para lograr nuevas funciones y cargos que mejoren el rendimiento de sus actividades.
Información	Conocimiento actualizado sobre clientes individuales, usando tecnologías de información y las herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo.
Marketing Interno	Diseño de una marca de la empresa Fidelización de las relaciones comerciales con los clientes, con el fin de poder aumentar su posicionamiento en el mercado y desarrollar una diferenciación significativa entre los demás casinos del sector. La creación de una base de datos de Comercialización (DBM) y el programa Oro Total. El casino aplicó esto a través de investigaciones que determinaron los sentimientos y emociones que sienten los clientes al momento de apostar y jugar, y que éstos afirmaron sentirse "exuberantemente vivos" y con un nivel de adrenalina alto que los hacía apostar cada vez más. Es por lo anterior que los esfuerzos de marketing se enfocaron en la creación de una marca y un servicio de calidad que satisficiera y que conectara las emociones de los clientes con el concepto de la empresa.
Comunicación	Busco interactuar de manera activa con el cliente con la finalidad de desarrollar una relación continua y de largo plazo mutuamente beneficiosa.
Experiencia del cliente	Mejoro debido a la calidad de atención al cliente.
Incentivos y privilegios	Obtención de clientes a través de programas de lealtad, incentivo y recompensas.
CASO 3	RENAULT
Corazón del trébol	El servicio al cliente.
Información	Debido a que muchos clientes adquieren un Renault se implemento la estrategia de acuerdo a sus gustos y preferencias.
Marketing Interno	Se puede obtener una credencial Mi Renault solo si son titulares de la marca con cinco años de antigüedad. Manejo de redes sociales eficientemente ya que manejan grandes cantidades de usuarios
Incentivos y privilegios	Descuentos en locales de comida, hoteles, complejos, escuelas de manejo o spa de automóvil desde el 20 al 50%

CASO 4	HARLEY DAVIDSON CLUB
Corazón del trébol	Necesidad de fortalecer la conexión emocional con sus clientes.
Información	Comparte un nexo de personas con las mismas aspiraciones.
Marketing Interno	La marca se convirtió en el símbolo de libertad de sus propietarios. A partir de entonces la marca comenzó promover las agrupaciones de propietarios de Harleys, hasta crear el llamado HOG. El HOG (Harley Owners Group) es un club que reúne a cerca de un millón personas en todo el mundo que comparten valores, y aficiones.
Experiencia del cliente	A través del HOG, los usuarios se mantienen informados sobre la marca, precios y otros intereses como vivencias o experiencias.
Incentivos y privilegios	Además, los fans asociados al HOG cuentan con una revista de alto valor percibido, un programa para alquilar motos ("Fly & Ride"), facilidades para el envío de motocicletas, un programa de asistencia en carretera, y convocatorias masivas de "moteros".
CASO 5	EL CORTE INGLES
Corazón del trébol	Se busca que el servicio al cliente sea la prioridad de la organización.
Información	Atraer y vincular al target joven de entre 18 a 30 años
Marketing Interno	Programa de fidelización Doble-cero una revista que fue evolucionando hasta convertirse en una comunidad 2.0 con millones de usuarios ofrece contenidos especialmente interesantes para los jóvenes: música, moda, videojuegos.
Comunicación	Mediante la web el cliente interactúa con sus comentarios sobre el servicio y de esta manera se logra tener retroalimentación para mejorar la calidad.
Experiencia del cliente	Innovadora ya que el cliente se mantiene informado y entretenido de una manera cómoda y útil.
Incentivos y privilegios	Los socios obtienen descargas gratuitas de músicas, accesos a concursos y se va acumulando puntos que luego se puede canjear por dinero. Existen además acuerdos con cines, gimnasios, parques de ocio, viajes, restauración, donde el socio puede obtener ventajas y descuentos adicionales.

CASO 6	KIMBERLY CLARK
Corazón del trébol	El esfuerzo de Kimberley-Clark es por obtener fidelización a la marca por parte de sus principales clientes.
Información	Programa dirigido a madres recientes
Marketing Interno	Las madres pueden acumular puntos y ganar premios directos al registrarse en una página web de la empresa. La mayor novedad del programa reside en la gran variedad de formas de acumular puntos: introducir códigos impresos en las piezas de Mailing, en revistas, contestar una encuesta o incluso compartir ideas en el sitio del programa.
Experiencia del cliente	Genera atracción a la marca por parte de amigos o familiares.
Incentivos y privilegios	Con motivo del lanzamiento Kimberly-Clark sortea, cada día, un año de suministro de pañales entre todas las madres registradas.

Elaborado: por autoras.

Conclusión

Los casos son una evidencia real de experiencias vividas por grandes empresas las cuales muestran con resultados la eficiencia de las estrategias utilizadas. En cada caso nos damos cuenta que se aplica en esencial una parte en particular del trébol de la fidelización.

En conclusión la información es una fuente primordial para poder obtener una estrategia eficiente direccionada a un nicho específico por lo que mientras más información se obtenga del mercado meta más cerca se estará del cliente logrando de esta manera que el producto o servicio tenga más probabilidad de compra.

4.5. Propuesta de plan estratégico en Rent a Car RedMadrid S.A.

Las estrategias se basan en el método de investigación que se realizó a los clientes de los diferentes segmentos: Personas naturales y Corporativos.

4.5.1. Estrategias

4.5.1.1. Estrategias personas naturales

- Desarrollar una base de datos, que incluya:
 - ✓ Nombre del cliente
 - ✓ Número de cedula
 - ✓ Tipo de licencia de conducir
 - ✓ Fecha de nacimiento
 - ✓ Dirección de domicilio
 - ✓ Teléfono
 - ✓ Correo electrónico
 - ✓ Forma de pago
 - ✓ Forma de garantía
 - ✓ Tipo de auto
 - ✓ Frecuencia de alquiler

Explicación:

La propuesta se basa en uno de los pasos del trébol de la fidelización que es la Información, que permite obtener todos los datos personales del cliente, para tener un seguimiento de cada uno, y a su vez tener una creación de alerta que permita actuar cuando un cliente está por abandonar la empresa.

- Comunicación de noticias, promociones y descuentos por medios masivos

Se realizara descuentos en días festivos y para acceder a dichos descuentos de cualquier categoría de autos se necesita alquilar a partir del tercer día.

Tabla 25 Descuentos días festivos

Meses	Días festivos	Descuentos
enero	Año nuevo	5%
febrero		
marzo	Carnaval	10%
abril	Viernes santo	10%
mayo	Día del trabajo, Día de las madres, Batalla del Pichincha	13%
junio		
julio		
agosto	Primer grito de la independencia	13%
septiembre		
octubre	Independencia de Guayaquil	10%
noviembre	Día de los difuntos	8%
diciembre	Navidad y Año nuevo	5%

Elaborado: por autoras.

Explicación:

La propuesta se basa en el paso del trébol de la fidelización que es la comunicación, en la que existe una relación empresa-cliente, donde se informara al segmento de personas naturales de noticias del sector de alquiler de autos como turismo, leyes de la comisión de tránsito, etc. Y de las promociones que se realizara en cada día festivo del año, mediante medios como correo electrónico, mensajes al celular, etc. Además, se enviara al correo electrónico información de noticias, promociones y descuentos especiales dos veces al mes.

- **Tarjetas de fidelización**

Se les entregara gratuitamente tarjetas de fidelización a los clientes personas naturales llamada RedMadrid Club para que se beneficien en diferentes lugares con descuentos del 5%, en la que la empresa realizara Alianzas estratégicas con:

- ✓ Supercines
- ✓ Restaurante El Aguacate
- ✓ Tickets de eventos de On Time Producciones

Explicación:

La propuesta se basa en incentivos y privilegios, donde a todos los clientes de personas naturales se beneficiaran de descuentos en los establecimientos mencionados.

- **Acumulación de puntos**

Con la tarjeta de fidelización RedMadrid Club cada vez que alquile un auto, se acumulara puntos por día que equivalen a 10 puntos, en el cual al acumular puntos obtendrán los siguientes beneficios:

Tabla 26 Beneficios RedMadrid Club Personas naturales

Puntos	Beneficios
500	Dos días gratis en su próximo alquiler
1000	Dos noches en el Pelican Hostel
2000	Dos días de alquiler gratis y dos noches en Pelican Hostel

Elaborado: por autoras.

Estos beneficios son válidos solo para el cliente titular que alquilo el auto, y el auto gratis para su próximo alquiler será válido a elegir en la categoría sedan.

Grafico 30 Beneficios por puntos acumulados personas naturales



Elaborado: por autoras.

Explicación:

La propuesta se basa en uno de los pasos del trébol de la fidelización que es el de incentivos y privilegios, donde a todos los clientes de personas naturales se le entregara una tarjeta que identifique que es parte del club de incentivos de la empresa y, a su vez identifica que es un cliente fiel, el cual mientras más autos alquile más puntos obtendrá para cuando llegue a los puntos base se beneficie de los premios por su fidelidad.

Los otros pasos del trébol de fidelización también influyen en la propuesta como:

Información:

La base de datos reconoce a los clientes fidelizados, ya que con la tarjeta se registra que es cliente y se procede a la acumulación de puntos por medio del sistema.

Marketing interno:

El personal tendrá conocimientos de los incentivos y privilegios que se les otorgara a los clientes de personas naturales.

Comunicación:

Se da a conocer a los clientes los beneficios que obtendrá con la tarjeta por medio de correo electrónico, mensajes al celular o cuando este en la oficina.

Experiencia del cliente:

Se basa en que mientras usan el servicio se sientan recompensados porque al pasar el tiempo obtendrán puntos acumulados que los beneficien.

- **Mejorar el logo de la empresa**

Se contratara a un especialista en marketing y publicidad para que cambie ciertas cosas que se encuentran en el logo, como hacer más corto el Rent a Car RedMadrid o darle un nombre vendible, según indique el especialista para darle una frescura al logo y se sientan identificados con la marca los clientes.

Explicación:

Se basa en la experiencia del cliente el cual al realizar el grupo focal se encontró que el logo era un poco confuso como Red- que pensaban que era el color rojo o de que hay algunas sucursales en el país, por otro lado Madrid- pensaban que era una empresa internacional, que el dueño es de la ciudad de Madrid, opiniones que tras la experiencia de siempre alquilar autos no se han tomado la molestia de preguntar a qué se debe ese nombre, lo cual se realizara un cambio en el logo.

- **Descuentos o regalos especiales por su cumpleaños**

En referencia a la base de datos de los clientes personas naturales de la empresa se enviara un correo electrónico felicitando al cliente por un día más de vida y ser parte importante de la empresa, el que se otorgara un descuento especial del 10% en el alquiler de cualquier auto, el cual podrá

ser utilizado ese día o en el momento que necesite de los servicios, siempre y cuando presentando su cupón.

Explicación:

Se basa en los incentivos y privilegios que la empresa les otorga a los clientes VIP por su fidelidad y confianza, y a la vez se basa en la comunicación que se realiza por medio del correo electrónico.

- **Actualizar la página web**

Algunos clientes son muy cibernautas, lo cual siempre que necesitan algo lo buscan por internet, en este caso se actualizara la página web de la empresa, en la que podrán los clientes ingresar a su cuenta personalizada de la empresa y poder reservar autos, revisar sus puntos acumulados, ver los autos disponibles a tiempo real, sus tarifas y descargarse la revista Mi Guayaquil.

Explicación:

Se basa en el paso del trébol de fidelización de la comunicación, el cual por este medio digital podrán acceder a su cuenta y revisar sus puntos de intereses referentes a la empresa.

4.5.1.2. Estrategias corporativas

- Desarrollar una base de datos, que incluya:
 - ✓ Nombre de la Empresa
 - ✓ Número de RUC
 - ✓ Nombre y Apellido del Conductor
 - ✓ Tipo de licencia de conducir
 - ✓ Fecha de nacimiento
 - ✓ Dirección de domicilio
 - ✓ Teléfono
 - ✓ Correo electrónico
 - ✓ Actividad laboral

- ✓ Forma de pago
- ✓ Forma de garantía
- ✓ Tipo de auto
- ✓ Frecuencia de alquiler

Explicación:

La propuesta se basa en uno de los pasos del trébol de la fidelización que es la Información, la cual permite obtener los datos personales de los clientes corporativos, para interactuar de forma directa para brindar un servicio personalizado y de calidad.

- **Tarjeta de fidelizacion**

Los clientes corporativos a la hora de alquilar un auto para que este servicio sea personalizado y ágil, necesita de una tarjeta de fidelización gratuita donde el personal se dé cuenta que pertenece al club especial denominado RedMadrid Club donde podrá acceder al programa de incentivos y privilegios de la empresa, en el que cada vez que alquile el auto por día obtendrá 20 puntos.

Tabla 27 Beneficios RedMadrid Club Corporativos

Puntos	Beneficios
1000	Un día gratis en su próximo alquiler+ dos horas de gracia
2000	Dos días gratis en su próximo alquiler+ tres horas de gracia

Elaborado: por autoras.

Las horas de gracia son cuando el cliente tiene establecida una hora de entrega del auto, pero debido a circunstancias que no le permita llegar a tiempo, se le regalara horas adicionales para regresar con el auto.

Explicación:

La propuesta se basa en uno de los pasos del trébol de la fidelización que es el de incentivos y privilegios, la empresa posee una cultura orientada a sus clientes por lo que se decidió crear un club especial denominado “RedMadrid Club” para que los clientes corporativos obtengan beneficios en el alquiler de autos.

Los otros pasos del trébol de fidelización también influyen en la propuesta como:

Información:

La base de datos reconoce a los clientes fidelizados en los cuales se beneficiaran.

Marketing interno:

El personal tendrá conocimientos de los incentivos y privilegios que se realizara en la empresa.

Comunicación:

Se da a conocer a los clientes los beneficios que obtendrá con la tarjeta.

Experiencia del cliente:

Da una relación cliente-empresa en la cual los clientes aumentaran sus visitas a la empresa ya que más de alquilar obtendrán beneficios futuros.

- **Descuentos según sus días de alquiler**

La propuesta se basa en que los clientes según sus días de alquiler se beneficiaran de descuentos especiales, estos descuentos se lo realizo en base a la matriz de BCG, debido a que hay ciertos autos que están en el cuadrante interrogación, y se lo quiere comercializar más y que llegue hacer productos estrella.

Tabla 28 Descuentos Corporativos

Días	Autos			
	Económicos	Sedan	4x2 / 4x4	Furgonetas
3 a 7	6%	10%	7%	10%
14	7%	16%	8%	16%
30	16%	25%	8%	25%

Elaborado: por autoras.

Explicación:

La propuesta se basa en uno de los pasos del trébol de la fidelización que es el de incentivos y privilegios, la empresa posee una cultura orientada al cliente por lo que se decidió dar descuentos especiales según los días que alquilen autos, además también influyen otros pasos del trébol de fidelización como:

Información:

La base de datos tiene información de las veces que alquilan autos los clientes fidelizados, lo que será más fácil saber que descuento aplica.

Marketing interno:

El personal estará informado de las veces que alquilan los clientes fidelizados para dar el descuento correspondiente.

Comunicación:

Se da a conocer a los clientes los beneficios de descuento según los días de alquiler por medio de correo electrónico.

Experiencia del cliente:

Los clientes corporativos se sentirán emocionados a los descuentos especiales que la empresa les ofrece y a la vez contarán sus experiencias a

sus amigos o familiares, dando una comunicación boca a boca que a la vez beneficia a la empresa.

- **Contratación de personal para fines de semana sábado y domingo**

Los clientes por motivos de trabajo siempre tienen fechas exactas cuando necesitan alquilar autos lo cual dependiendo si le toca regresar el auto en fin de semana, se necesitara de personal que trabaje los fines de semana y reciba el auto, ya que los domingos la empresa no labora y para comodidad de cliente-empresa se contratara a alguien que cumpla con las funciones a realizar.

Explicación:

Se basa en el elemento fundamental del corazón del trébol, la cultura orientada al cliente que para beneficio de ellos puedan entregar el auto los fines de semana, sin la necesidad de que alguien de la empresa tenga que ir solo ese día para recibir el auto.

- **Mejorar la entrada de la oficina**

La puerta y el letrero de la oficina deberán ser actualizados, cambiar el letrero con logo mejorado y que la entrada sea más llamativa, poniendo imágenes de autos actualizados.

Explicación:

Se basa en el corazón del trébol de la fidelización, la calidad de servicio en los elementos tangibles, los cuales la empresa se preocupa de cuidar la apariencia de la entrada de la oficina, la cual no cuenta con el logo de la empresa que la representa y solo ven el nombre, también se actualizara los autos de la vitrina y el letrero para una mejor presentación.

4.5.2. Plan de acción

4.5.2.1. Plan de acción personas naturales

Tabla 29 Plan de acción personas naturales

PERSONAS NATURALES				
Estrategia/ Objetivo	Acciones	Responsa- ble	Plazo	Presupues- to anual
Mejorar el logo de la empresa	Contratar al especialista en marketing y publicidad, posicionar el logo de la empresa	Comercial y marketing	Febrero 2015	\$ 50,00
Desarrollar una base de datos	Comprar un software CRM, ingresar los datos de los clientes, evaluar sus veces de alquiler, y seguimiento continuo	Gerente General	Mayo 2015	\$ 250,00
Actualizar la página web	Contratar especialista para la mejorar la página web	Comercial y marketing/	Agosto 2015	\$ 30,00
Comunicación de noticias, promociones y descuentos por medios masivos	Apoyar la interacción y seguimiento de clientes, analizar fechas específicas para realizar descuentos acorde a los precios, estar actualizado de las noticias del sector de alquiler de autos	Comercial y marketing	Permanente	\$ 1.800,00
Alianzas estratégicas	Negociación con diferentes empresas, donde se beneficien ambas partes, en la que reciba una comisión acorde a	Presidente	Noviembre 2015	\$ 600,00

	lo establecido.			
Tarjeta de fidelizacion	Comprar máquina de tarjeta de fidelización y diseñar tarjetas	Comercial y marketing	Marzo 2016	\$ 300,00
Acumulación de puntos	Desarrollo de beneficios por acumulación de puntos y evaluar financieramente los beneficios a realizarse	Comercial y marketing/ Económico financiero	Mayo 2016	\$ 300,00
Descuentos o regalos especiales por su cumpleaños	Apoyar la comunicación por medios digitales como el correo electrónico donde se felicitará al cliente en su día y se dará un descuento especial	Comercial y marketing/ Económico financiero	Permanente	\$ 108,00
Total				\$ 3.438,00

Elaboración: autoras.

4.5.2.2. Plan de acción corporativos

Tabla 30 Plan de acción corporativos

CORPORATIVOS				
Estrategia/ Objetivo	Acciones	Responsa- -ble	Plazo	Presupues- -to anual
Contratación de personal para fines de semana sábado y domingo	Contratar a un joven que tenga experiencia en servicio al cliente y tenga conocimientos básicos de mecánica de autos. Inducción de las funciones.	Gerente General	Enero 2015	\$ 1.920,00
Desarrollar una base de datos	Comprar un software CRM, ingresar los datos de los clientes, evaluar sus veces de alquiler, y seguimiento continuo	Gerente General	Mayo 2015	\$ 250,00
Tarjeta de fidelización	Comprar máquina de tarjeta de fidelización y diseñar tarjetas	Comercial y marketing	Marzo 2016	\$ 300,00
Descuentos según sus días de alquiler	Apoyar la interacción de comunicación y recompensación de la fidelidad del cliente	Comercial y marketing	Permanente	\$ 2.000,00
Mejorar la entrada de la oficina	Remodelación de la oficina externa e internamente, comprar los materiales necesarios	Gerente General	Junio 2016	\$ 100,00
Total				\$ 4.570,00

Elaboración: autoras.

Tabla 31 Presupuesto anual Personas naturales

DESCRIPCION	PRESUPUESTO DE MARKETING PERSONAS NATURALES												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
CAMBIAR LOGO	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	50,00
Desarrollar una base de datos	20,84	20,84	20,84	20,84	20,84	20,84	20,84	20,84	20,84	20,84	20,84	20,84	250,02
Actualizar la página web	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	30,00
Comunicación de noticias, promociones y alianzas estrategicas	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800,00
Tarjeta de fidelizacion	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600,00
Acumulación de puntos	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	300,00
Descuentos o regalos especiales por su cumpleaños	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300,00
	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108,00
TOTAL												3.438,02	

Elaborado: autoras.

Tabla 32 Presupuesto anual Corporativos

DESCRIPCION	PRESUPUESTO DE MARKETING CORPORATIVOS												TOTAL	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
Contratación de personal para fines de semana sábado y domingo	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	1.920,00
Desarrollar una base de datos	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	250,00
Tarjeta de fidelizacion	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	300,00
Descuentos según sus días de alquiler	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	2.000,00
Mejorar la entrada de la oficina	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	100,00
TOTAL													4.570,00	

Elaborado: autoras.

Conclusión

Se elaboró un presupuesto anual en el cual se especifican las estrategias a largo plazo que se van a desarrollar, teniendo en cuenta los costos de aplicarlas. Los cuales en un corto plazo beneficiaran a la empresa debido a su gran impacto en los clientes. Lo que ellos valoraran mucho por parte de la empresa al obtener beneficios que parte del grupo focal se recolecto las opiniones para la mejora de la empresa.

CONCLUSIONES

- ✓ El análisis del mercado permitió conocer cuáles son las fortalezas y debilidades del mercado. Mediante el análisis de los clientes, proveedores y competencia se obtiene información específica del entorno para de esta manera direccionar las estrategias que se formulen.
- ✓ El ambiente interno demostró que se debe desarrollar la calidad de servicio ofrecido mediante el apoyo de cada departamento de la empresa en especial el área de marketing los cuales desarrollaran nuevas técnicas de captación y retención de clientes.
- ✓ La importancia de conocer a profundidad la matriz direccional de la empresa es una herramienta base para priorizar objetivos y la visión principal de la empresa y finalmente conocer las características del servicio. La filosofía empresarial nos permite evaluar los valores y las políticas desarrolladas.
- ✓ El grupo focal que se realizó se basó a partir de las experiencias vivencias de los clientes donde se percibe más de cerca sus sentimientos, creencias, conocimientos y actitudes, mientras que con otras técnicas de investigación son difíciles de descubrirlas. Los participantes del grupo focal se desarrollaron correctamente de tal forma que se pudo resumir los resultados para la aplicación de estrategias para los dos segmentos de mercado.
- ✓ El éxito se alcanzara si se aplican las estrategias aunque es una decisión compleja pero los resultados que se obtienen son óptimos y satisfactorios ya que se fortalece la relación entre empresa-cliente mediante el posicionamiento. Las promociones aplicadas permitirán que la empresa sea reconocida cada vez más y mediante la fidelización y el marketing relacional se cambiara la forma tradicional de vender un servicio logrando que el cliente se sienta satisfecho y a gusto con la propuesta presentada por la empresa.

RECOMENDACIONES

- La comunicación personalizada permitirá que los clientes se sientan cómodos y en confianza con la empresa. Lo que mejorara su hábito de compra y lo más importante es que se direccionaran recomendaciones a más personas. Por lo que es vital aplicar las estrategias lo más rápido posible para lograr que los clientes se sientan identificados con los servicios de la empresa y no opten por ir a la competencia.
- Establecer nuevas agencias como sucursales en otras ciudades permitirá que el servicio sea más ágil y eficiente brindando las comodidades necesarias para el cliente.
- Ampliar la gama de autos es una alternativa que se debe considerar para el aumento de clientes que se prevé en un futuro. Logrando así que cuenten con diferentes vehículos de distintas marcas y tamaños para su comodidad y satisfacción
- Generar soluciones inmediatas mediante promociones en el servicio post venta para que el cliente perciba que luego de la prestación del servicio existe un seguimiento e interés de la empresa hacia el cliente
- Realizar capacitaciones sobre el uso de autos, mediante la comisión de tránsito se hará una charla interactiva sobre lo que se debe tener en cuenta al viajar o sobre las contravenciones actuales, demostrando así que la empresa se interesa por el cliente en todos los aspectos.

BIBLIOGRAFIA

- Alcaide, J. (2010). *Fidelizacion de clientes*. Madrid: Esic.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2006). Marketing agropecuario. En C. Molinari, *Marketing agropecuario* (pág. 34). Argentina: Thomson.
- Ayestaran, R., Rangel, C., & Sebastian, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. Madrid: Esic.
- Bastos, A. (2006). *Fidelizacion del cliente: Introduccion a la venta personal y a la direccion de ventas*. Barcelona: Ideaspropias.
- Braulio Mejia. (2007). Gerencia de procesos para la organizacion y el control interno de empresas de salud. En B. Mejia. Bogota: Ecoe ediciones Ltda.
- Chavarría Hugo, Sepulveda Sergio, Rojas Patricia. (2002). *Competitividad: Cadenas alimentarias y territorios rurales. Elementos conceptuales*. Mexico: Dewey.
- Esteban, A. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: Esic.
- Estupiñán, O. (2006). *Análisis financiero y de gestión*. Bogota: ECOE EDICIONES.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- García, R. (s.f.). *Club de fidelización IKEA FAMILY*. Recuperado el 16 de junio de 2014, de Club de fidelización IKEA FAMILY: <http://www.pentasoftware.com/cliente/ikea/club-de-fidelizacion-ikea-family>
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Jimenez, K. (2013). *VENTAJA COMPETITIVA DE HARRAH'S ENTERTAINMENT ANTE SUS COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA DE CASINOS*. Recuperado el 18 de junio de 2014, de <http://karolinajimenez17.wordpress.com/2013/05/27/ventaja-competitiva-de-harrahs-entertainment-ante-sus-competidores-de-la-industria-de-casinos/>

- Kotler. (2003). *Los ochenta conceptos esenciales del marketing de la A a la Z*. Madrid: Pearson.
- Kotler Philip . (2004). *Los 10 pecados capitales del marketing*. Madrid: John Wiley & Sons.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. Mexico: Pearson Educacion.
- Kotler, P. (2012). Planificación estratégica y gestión de la publicidad. En A. B. Raquel Ayestarán Crespo, *Planificación estratégica y gestión de la publicidad* (pág. 86). Madrid: Esic.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2006). *Marketing*. Mexico: Thomson.
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: Esic.
- Martínez, I. (2005). *La comunicación en el punto de venta*. Madrid: Esic.
- Martínez, R. (2004). *Gestión de la clientela: La manera de conseguir y retener clientes rentables*. Madrid: Esic.
- McDonald. (1994). El plan estrategico en la practica. En J. M. Sainz de Vicuña Ancin, *El plan estrategico en la practica* (págs. 33-34). Madrid: Esic.
- Michael Spendolini. (2005). *Gerencia Benchmarking*. Bogota: Norma.
- Naveda, V. (17 de Enero de 2014). *Poderes-Inteligencia Política*. Recuperado el 04 de Agosto de 2014, de <http://poderes.com.ec/2014/panorama-economico-del-ecuador-2013/>
- Pedro Reinares. (2004). *Marketing relacional: Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Madrid: Pearson Educación.
- Porter. (2003). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (2003). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Portillo, G. (1998). *La crisis en tiempo de democracia: (1958-1960 y 1983)*. Venezuela: Consejo de desarrollo científico y humanístico.
- RedMadrid, R. a. (26 de 08 de 2014). *Rent a car RedMadrid*. Obtenido de www.rentacarredmadrid.com
- Reinares, P., & Ponzoa, J. (2002). *Marketing Relacional*. Madrid: Pearson Educación.

- Ries, A., & Trout, J. (2000). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Mexico: McGraw Hill.
- Rivera, J., & Lopez, M. (2012). *Dirección de Marketing: Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Esic.
- Sainz, J. (2012). *El Plan Estratégico en la práctica*. Madrid: Esic.
- Sainz, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Sánchez Gómez. (2008). *Cuantificación de valor en la cadena suministro extendida*. Del blanco.
- Sanchez, P. (2012). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: Editex.
- Sanchez, P. (2012). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: Editex.
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Mexico: Pearson Educación.
- Supercias. (2013). *Superintendencia de Compañías y valores*. Recuperado el 20 de agosto de 2014, de Superintendencia de Compañías y valores:
<https://www.supercias.gov.ec/Web/privado/seguridad/htm/servicios%20personalizados.htm>
- Thompson, B. (2010). Los tres elementos de la definición de Thompson de experiencia al cliente. En J. Alcaide, *Fidelización de clientes* (pág. 265). Madrid: ESIC.

Anexo 2 Estado de situación financiera Rent a car RedMadrid S.A.

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	RAZÓN SOCIAL	RENT A CAR RENTMADRID S.A.			
	DIRECCIÓN	CDLA. SIMON BOLIVAR HERMANO MIGUEL 56 Y MZ. 2			
	EXPEDIENTE	141822			
	RUC	0992729961001			
	AÑO	2013			
	FORMULARIO	SCNIF.141822.2013.1			
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DD/MM/AAAA)		31/03/2014			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
ACTIVO	1	64.929,29	PASIVO	2	52.991,92
ACTIVO CORRIENTE	101	4.670,37	PASIVO CORRIENTE	201	850,89
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	10101	1.960,50	PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADO	20101	
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	0,00	PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIEROS	20102	
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1010201		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	0,00
ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	1010202		LOCALES	2010301	
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1010203		DEL EXTERIOR	2010302	
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO	1010204		OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20104	0,00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	1010205	0,00	LOCALES	2010401	
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENERAN INTERESES	101020501		DEL EXTERIOR	2010402	
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	101020502		PROVISIONES	20105	0,00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	1010206		LOCALES	2010501	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	1010207		DEL EXTERIOR	2010502	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1010208		PORTACIÓN CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS	20106	
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	1010209		OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	850,89
INVENTARIOS	10103	0,00	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010701	67,00
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301		IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010702	344,26
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	1010302		CON EL IEISS	2010703	75,25
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	1010303		POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010704	125,29
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO	1010304		PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010705	239,09
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	1010305		DIVIDENDOS POR PAGAR	2010706	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS	1010306		CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	20108	
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	1010307		OTROS PASIVOS FINANCIEROS	20109	
OBRAS EN CONSTRUCCIÓN	1010308		ANTICIPOS DE CLIENTES	20110	
OBRAS TERMINADAS	1010309		PASIVOS DIRECTAMENTE ASOCIADOS CON LOS ACTIVOS NO CORRIENTES Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	20111	
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCIÓN	1010310		PORTACIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20112	0,00
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y	1010311		JUBILACIÓN PATRONAL	2011201	
OTROS INVENTARIOS	1010312		OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS EMPLEADOS	2011202	
(-) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PÉRDIDAS EN EL INVENTARIO	1010313		OTROS PASIVOS CORRIENTES	20113	
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	10104	0,00	PASIVO NO CORRIENTE	202	52.141,03
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010401		PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	20201	
ARRENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010402		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20202	21.705,36
ANTICIPOS A PROVEEDORES	1010403		LOCALES	2020201	21.705,36
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	1010404		DEL EXTERIOR	2020202	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	2.709,87	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20203	0,00
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010501	2.280,73	LOCALES	2020301	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1010502	429,14	DEL EXTERIOR	2020302	
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010503		CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	20204	0,00
ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	10106		LOCALES	2020401	
CONSTRUCCIONES EN PROCESO (NIC 11 Y SECC.23 PYMES)	10107		DEL EXTERIOR	2020402	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	10108		OBLIGACIONES EMITIDAS	20205	
ACTIVO NO CORRIENTE	102	60.258,92	ANTICIPOS DE CLIENTES	20206	
			PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20207	405,13
			JUBILACIÓN PATRONAL	2020701	182,13
			OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	2020702	223,00
			OTRAS PROVISIONES	20208	
			PASIVO DIFERIDO	20209	0,00

PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	10201	60.258,92		
TERRENOS	1020101			
EDIFICIOS	1020102			
CONSTRUCCIONES EN CURSO	1020103			
INSTALACIONES	1020104			
MUEBLES Y ENSERES	1020105	520,00		
MAQUINARIA Y EQUIPO	1020106	400,00		
NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES	1020107			
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1020108	450,00		
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	1020109	82.014,82		
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020110			
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	1020111			
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020112	-23.125,90		
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020113			
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	1020114	0,00		
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011401			
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011402			
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011403			
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	10202	0,00		
TERRENOS	1020201			
EDIFICIOS	1020202			
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020203			
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020204			
ACTIVOS BIOLÓGICOS	10203	0,00		
ANIMALES VIVOS EN CRECIMIENTO	1020301			
ANIMALES VIVOS EN PRODUCCIÓN	1020302			
PLANTAS EN CRECIMIENTO	1020303			
PLANTAS EN PRODUCCIÓN	1020304			
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020305			
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020306			
ACTIVO INTANGIBLE	10204	0,00		
PLUSVALÍAS	1020401			
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE, COTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	1020402			
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	1020403			
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE	1020404			
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE	1020405			
OTROS INTANGIBLES	1020406			
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	10205			
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	10206	0,00		
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL PLUSVALÍAS	1020601			
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE, COTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	1020602			
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	1020603			
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE	1020604			
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE	1020605			
OTROS INTANGIBLES	1020606			
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	10206			
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	10206	0,00		
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1020601			
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1020602			
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	1020603			
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES DE ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	1020604			
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	10207	0,00		
INVERSIONES SUBSIDIARIAS	1020701			
INVERSIONES ASOCIADAS	1020702			
INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS	1020703			
OTRAS INVERSIONES	1020704			
(-) PROVISIÓN VALUACIÓN DE INVERSIONES	1020705			
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1020706			
INGRESOS DIFERIDOS	2020901			
PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	2020902			
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	20210	30.030,54		
PATRIMONIO NETO	3	11.937,37		
CAPITAL	301	1.000,00		
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	30101	1.000,00		
(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA	30102			
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	302	9.800,00		
PRIMA POR EMISIÓN PRIMARIA DE ACCIONES	303			
RESERVAS	304	12,68		
RESERVA LEGAL	30401	12,68		
RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	30402			
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	306	0,00		
SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	30501			
SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	30502			
SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES	30503			
OTROS SUPERAVIT POR REVALUACIÓN	30504			
RESULTADOS ACUMULADOS	306	114,11		
GANANCIAS ACUMULADAS	30601	114,11		
(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	30602			
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIF	30603			
RESERVA DE CAPITAL	30604			
RESERVA POR DONACIONES	30605			
RESERVA POR VALUACIÓN	30606			
SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES	30607			
RESULTADOS DEL EJERCICIO	307	1.010,58		
GANANCIA NETA DEL PERIODO	30701	1.010,58		
(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	30702			

Fuente: (Supercias, 2013)

Anexo 3 Estado de Resultado integral Rent a car RedMadrid S.A.

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	RAZÓN SOCIAL	RENT A CAR RENTMADRID S.A.
	DIRECCIÓN	CDLA. SIMON BOLIVAR HERMANO MIGUEL 56 Y MZ. 2
	EXPEDIENTE	141822
	RUC	0982729951001
	AÑO	2013
	FORMULARIO	SC.NIF.141822.2013.1
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DD/MM/AAAA)		31/03/2014
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR US\$
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	41	36.492,15
VENTA DE BIENES	4101	
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	4102	36.492,15
CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN	4103	
SUBVENCIÓNES DEL GOBIERNO	4104	
REGALÍAS	4105	
INTERESES	4106	0,00
INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CRÉDITO	410601	
OTROS INTERESES GENERADOS	410602	
DIVIDENDOS	4107	
GANANCIA POR MEDICIÓN A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	4108	
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	4109	
(-) DESOJENTO EN VENTAS	4110	
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	4111	
(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	4112	
(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	4113	
GANANCIA BRUTA → SUBTOTAL A (41 - 51)	42	36.492,15
OTROS INGRESOS	43	0,00
DIVIDENDOS	4301	
INTERESES FINANCIEROS	4302	
GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	4303	
VALUACIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	4304	
OTRAS RENTAS	4305	
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	51	0,00
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	5101	0,00
(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510101	
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510102	
(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510103	
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510104	
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	510105	
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	510106	
(+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	510107	
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	510108	
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510109	
(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	510111	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	510112	
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	5102	0,00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510201	
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510202	
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	5103	0,00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510301	
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510302	
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	5104	0,00
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	510401	
DETERIORO O PÉRDIDAS DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	510402	
DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	510403	
EFFECTO VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	510404	
GASTO POR GARANTÍAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	510405	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	510406	
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	510407	
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	510408	
GASTOS	52	34.898,22

	DE VENTA		ADMINISTRATIVOS	
GASTOS	5201	21.125,88	5202	13.772,84
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	520101		520201	1.034,86
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	520102		520202	222,49
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	520103		520203	304,27
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	520104		520204	210,00
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	520105		520205	
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	520106		520206	
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	520107		520207	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	520108	14.843,72	520208	
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	520109		520209	
COMISIONES	520110		520210	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	520111		////////////////////	////////////////////
COMBUSTIBLES	520112	1.129,44	520212	
LUBRICANTES	520113		520213	
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	520114	5.152,52	520214	
TRANSPORTE	520115		520215	
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	520116		520216	
GASTOS DE VIAJE	520117		520217	
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	520118		520218	
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	520119		520219	
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	////////////////////	////////////////////	520220	
DEPRECIACIONES	520121	0,00	520221	12.000,92
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012101		52022101	12.000,92
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	52012102		52022102	
AMORTIZACIONES	520122	0,00	520222	0,00
INTANGIBLES	52012201		52022201	
OTROS ACTIVOS	52012202		52022202	
GASTO DETERIORO	520123	0,00	520223	0,00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012301		52022301	
INVENTARIOS	////////////////////	////////////////////	52022302	
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	////////////////////	////////////////////	52022303	
INTANGIBLES	////////////////////	////////////////////	52022304	
CUENTAS POR COBRAR	////////////////////	////////////////////	52022305	
OTROS ACTIVOS	52012306		52022306	
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	520124	0,00	520224	0,00
MANO DE OBRA	52012401		52022401	
MATERIALES	52012402		52022402	
COSTOS DE PRODUCCIÓN	52012403		52022403	
GASTO POR REESTRUCTURACIÓN	520125		520225	
VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	520126		520226	
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	////////////////////	////////////////////	520227	
OTROS GASTOS	520128		520228	
GASTOS FINANCIEROS			5203	0,00
INTERESES			520301	
COMISIONES			520302	
GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS			520303	
DIFERENCIA EN CAMBIO			520304	
OTROS GASTOS FINANCIEROS			520305	
OTROS GASTOS			5204	0,00
PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS			520401	
OTROS			520402	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS → SUBTOTAL B (A + 43 - 52)			60	1.593,93
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			61	239,09
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS → SUBTOTAL C (B + 61)			62	1.354,84
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO			63	344,26
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO → SUBTOTAL D (C - 63)			64	1.010,58
(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO			65	
(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO			66	
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS			67	
INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS			71	

GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	72	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL E (71 - 72)	73	0,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	74	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL F (E - 74)	75	0,00
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	76	
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL G (F - 76)	77	0,00
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO → SUBTOTAL H (D + G)	79	1.010,58
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	7901	
PARTICIPACIÓN ATRIBUIBLE A LA NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	7902	
COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	81	0,00
DIFERENCIA DE CAMBIO POR CONVERSIÓN	8101	
VALUACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	8102	
GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	8103	
GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES POR PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS	8104	
REVERSIÓN DEL DETERIORO (PÉRDIDA POR DETERIORO) DE UN ACTIVO REVALUADO	8105	
PARTICIPACIÓN DE OTRO RESULTADO INTEGRAL DE ASOCIADAS	8106	
IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS RELATIVO A OTRO RESULTADO INTEGRAL	8107	
OTROS (DETALLAR EN NOTAS)	8108	
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO → SUBTOTAL I (H + 81)	82	1.010,58
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	8201	
PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	8202	
GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)	90	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA	9001	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES CONTINUADAS	900101	
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS	900102	
GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA	9002	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA EN OPERACIONES CONTINUADAS	900201	
GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS	900202	
UTILIDAD A REINVERTIR (INFORMATIVO)	91	

Fuente: (Supercias, 2013)

Anexo 4 Clientes fidelizados

CLIENTES FIDELIZADOS					
	NOMBRE	SEGMENTO	2011	2012	2013
1	Yeisson Andrés García Gálvez	Personas naturales	3	3	3
2	Santiago Alberto Navas Romero	Corporativos	8	12	7
3	Luis Carmona Salazar	Corporativos	4	6	3
4	Evelyn Gabriela Vergara Rodríguez	Personas naturales	2	3	2
5	José Ludovico Andrade Rodríguez	Personas naturales	2	2	2
6	Washington Danilo Méndez Ortiz	Personas naturales	2	2	2
7	Santiago Leodan Mendoza Quinteros	Personas naturales	3	3	3
8	Fernando José Jalil Salmon	Personas naturales	4	4	4
9	Carlos Alberto Garzón Rivas	Personas naturales	3	3	3
10	Hassan Fand Baraket Mhanna	Personas naturales	4	4	3
11	Daniel Ismael Sánchez Naranjo	Personas naturales	2	2	2

12	Segundo Manuel Carvajal Herdoiza	Personas naturales	3	3	3
13	María Fernanda Hernández Maldonado	Personas naturales	4	4	3
14	Lenin Danny Saltos Wiesner	Personas naturales	2	2	2
15	Ángel Bolívar Carpio Mendoza	Personas naturales	2	2	1
16	Jorge Antonio Magallanes Borbor	Personas naturales		6	5
17	Sabina del Roció Anda Toledo	Corporativos		4	4
18	Franks David Santos Guerrero	Corporativos		5	5
19	Edgar Alberto Chuiu Fan Azurdía Sosa	Corporativos		3	3
20	Juan Leonardo Duarte Moncada	Corporativos		7	7
21	Damaris Silvana Rosero Villavicencio	Corporativos		3	3
22	Cesar Augusto Riascos Marin	Corporativos		7	6
23	Freddy Jonathan Luna Torres	Corporativos		6	6
24	María Fernanda Flores Vásquez	Corporativos		4	4
25	Sócrates Joselito Gavilanes Palacios	Personas naturales		4	4
26	Francisca Janet Falcón Ortega	Personas naturales		3	3
27	Galo Gustavo Roldan Torres	Personas naturales		2	2
28	Adriano Augusto Izquieta Andaluz	Personas naturales		2	2
29	Hilda Carolina Diaz Ortega	Personas naturales		5	6
30	Ricardo Andrés Miranda Icaza	Personas naturales		2	2
31	Rubén Darío Montoya Vega	Personas naturales		2	2
32	Ricardo Reto Noailles	Corporativos		5	4
33	Rubén Alejandro Herrera Mera	Personas naturales		2	2
34	Juan Carlos Solano Abril	Corporativos		4	4
35	María Veronica Stagg Naranjo	Personas naturales		3	2
36	Luis Bolívar Collao López	Personas naturales		5	4
37	Mariuxi Ximena Aguilar Cruz	Personas naturales		2	2
38	Francisca Janet Falcón Ortega	Personas		3	3

		naturales			
39	José Luis Andrade Loor	Personas naturales		3	3
40	Beatriz Catalina Iommi	Personas naturales		1	1
41	Atilio Xavier Vera Fuentes	Personas naturales		1	1
42	Kathy María Delgado Vergara	Personas naturales		2	2
43	Katherine Anabelle Salvador Cisneros	Personas naturales		2	2
44	José Antonio González Muñoz	Personas naturales		2	2
45	Johnny Fernando Morocho Garcés	Personas naturales		4	4
46	Jhony Amadeo Barahona Baez	Personas naturales		6	6
47	Diego Flores Portilla	Personas naturales		3	3
48	Maria Gabriela Murrieta Vincent	Corporativos		3	3
49	Lisette Ayesha Figueroa Mejía	Personas naturales		2	2
50	Guillermo Daniel Silva HiFong	Personas naturales		2	2
51	Efrén Oswaldo Monteverde Núñez	Personas naturales		3	2
52	Ángel Celestino Viñansaca Maza	Personas naturales		3	2
53	Remigio Marcelo Velázquez Loor	Personas naturales		2	2
54	Nubia Cecilia Macias Espinoza	Personas naturales		1	1
55	Alex Diaz Ospina	Personas naturales		2	2
56	Manuel Santiago Cartagena Proaño	Personas naturales		3	3
57	Cecilia Elizabeth Franco Olaya	Corporativos		3	3
58	Maria Varinia Jouvin Martillo	Corporativos		3	3
59	Lenin Germánico Galarza Peñaherrera	Corporativos			4
60	Jonathan David Molina Guerrero	Personas naturales			3
61	Jimmy Abon Viejo Medina	Corporativos			3
62	Jonny Alfredo Yaselga Santacruz	Corporativos			2
63	Roboam Eduardo Gavilanes Batallas	Corporativos			3

64	Mike Alexander Hidalgo Silva	Personas naturales			4
65	Luis Rigoberto Barragan Rodríguez	Personas naturales			3
66	Gerardo Alfredo Pinto Vallejo	Corporativos			2
67	Mauro Edison Viteri Salvador	Personas naturales			2
68	Bella Maria Benites Roca	Personas naturales			3
69	Dayse Marcela Moran Márquez De Chang	Personas naturales			3
70	Mercy Silvia Diaz Ortega	Personas naturales			7
71	Emma Beatriz Baño Pazmiño	Personas naturales			5
72	Vicente Alberto Gómez Dávila	Personas naturales			5
73	Claudia Vanessa Mendoza Rivadeneira	Personas naturales			3
74	Lisette Francisca Ruilova Mosquera	Personas naturales			3
75	Daniel Guillermo Silva Hifong	Personas naturales			2
76	Robert Stalyn Andrade Troya	Corporativos			5
77	Mónica Alexandra Rodríguez Rosero	Corporativos			3
78	Jorge Washington Nevarez Arias	Personas naturales			2
79	Giovani Lenin Tapia Acosta	Personas naturales			2
80	Mario Arturo Estrella Reyes	Personas naturales			2
81	Henry Heriberto Contreras Castro	Corporativos			4
82	Santiago David Artieda Calle	Corporativos			6
83	José Vinicio De la Cuadra Zambrano	Personas naturales			7
84	Gustavo Eduardo Rodríguez Cevallos	Personas naturales			3
85	Luis Virgilio Enderica Behr	Corporativos			2
86	Oscar Gustavo Gonzalez Cardenas	Corporativos			2
87	Carlos Iván Abad Cervantes	Personas naturales			2
88	Maria Veronica Grijalva Roca	Personas naturales			2
89	Joffre Oswaldo Vera Guzmán	Corporativos			2

90	Olga Milena Hoyos Salazar	Corporativos			2
91	Tuoqiang Yuan	Personas naturales			2
92	Daniel Isac Echeverria Bustamante	Corporativos			4
93	Omar Augusto Barreto Andrade	Personas naturales			7
94	William Amable Ríos Jachero	Corporativos			2
95	Byron Enrique Erazo Vargas	Corporativos			2
96	Karen Johana Meza Moreira	Corporativos			3
97	Hector Byron Macias Mero	Corporativos			4
98	Mauricio Enrique Ugalde Ponce	Corporativos			4
99	Jorge Alberto Suarez Yépez	Personas naturales			2
100	Santiago Sánchez	Corporativos			4
101	Ginger Vergara Velastegui	Corporativos			2

Fuente: (RedMadrid, 2014)

Anexo 7 Video: Fidelización Fans, y no solo Clientes



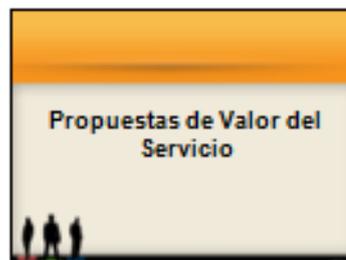
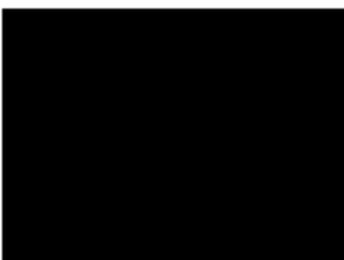
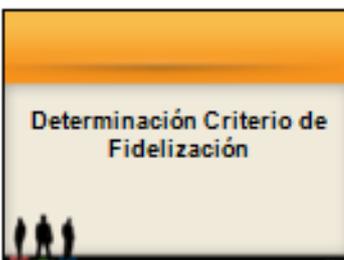
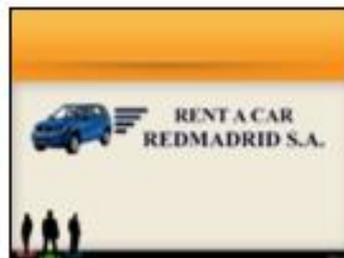
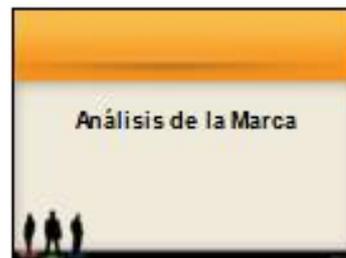
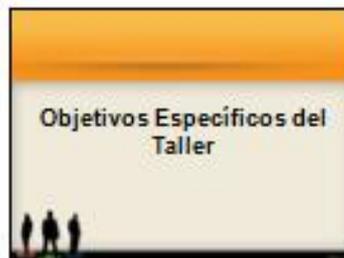
Recuperado por: <https://www.youtube.com/watch?v=enYmHRcjBZQ>

Anexo 8 Video: Cómo fidelizar clientes por Rafael Muñiz



Recuperado por: <https://www.youtube.com/watch?v=tJfU5xRpzdQ>

Anexo 9 Diapositivas Grupo focal



Elaborado: por autoras.

Anexo 10 Video Grupo focal Personas naturales



Elaborado: por autoras.

Anexo 11 Video Grupo focal Corporativos



Elaborado: por autoras.

Anexo 12 URKUND

The screenshot displays the Urkund web interface. The top navigation bar includes the Urkund logo and a 'List of sources' tab. The main content area is divided into two sections: document metadata on the left and a list of sources on the right.

Document Metadata:

- Document:** tesis FINAL-1.docx (D11396164)
- Submitted:** 2014-08-30 13:31 (-05:00)
- Submitted by:** edgar.lopez@cu.ucsg.edu.ec
- Receiver:** edgar.lopez.ucsg@analysis.orkund.com
- Message:** [Show full message](#)

List of sources:

- [PLAN ESTRATEGICO FINAL 1.docx](#)
- <http://pedagogiayadmon.files.wordpress...>
- http://www.aprocom.org/axis/pdf_plan...
- [Tesis Carlos Cabrera.docx](#)
- [JESSICA MUOZ.docx](#)
- <http://hector.marinquiz.com.mx/wp-con...>

Below the document details, a preview of the document content is shown, comparing the original document with its archive version. The text in the preview is as follows:

94% Active **Urkund's archive: Universidad Católica de San...** 94%

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TÍTULO:

PLAN ESTRATEGICO PARA POSICIONAR E INCREMENTAR LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES EN LA EMPRESA RENT A CAR REDMADRID S.A. AUTOR (AS): Madrid Ramírez, Diana Cristina Morán Cruz, Laura Gabriela

Trabajo de Titulación

previo a la Obtención del Título de Ingeniera Comercial.

TUTOR: Ing. López-Moncayo, Edgar López MGS

Fuente: Urkund