



**TRABAJOS  
FINAL  
ES DE  
MAES  
TRÍA**

# **Motormarket: Incursionar en nuevas líneas o mantener mercado**

Propuesta de caso presentado como requisito parcial para optar al título de:

## **Magister en Marketing**

Por el estudiante:  
**José JUEZ**

Bajo la dirección de:  
**Econ. Laura Zambrano**

Derechos Reservados © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Av. General Ramón Corona No. 2514 Col. Nuevo México, Zapopan, Jalisco 45140, México con el código E02-11-021. El ITESM prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito. Se toma solo como ejemplo de publicación de los estudiantes de la UEES.

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador**

## ***Caso Motormarket: Incursionar en nuevas líneas o mantener mercado***

### **Antecedentes**

En enero de 2017 Ramón Fernández asumía la gerencia general de su propia empresa Motormarket, esto debido a que anteriormente tenía la gerencia a cargo de Andrés Ycaza; sin embargo, los resultados de los últimos 2 años fueron terribles en cuanto a la rentabilidad del negocio. El seis de enero del 2017, Ramón viajaba desde Manta hacia Guayaquil y en el camino iba pensando en las acciones que debía ejecutar para afrontar el año 2017, tomando en cuenta que la empresa no tenía liquidez, los costos de operación estaban muy altos y el margen que daba el fabricante ya estaba quedando corto por la caída de precios en el mercado; a esto se debe agregar el poco crecimiento que tendrían en las ventas de su producto principal y la posibilidad de incursionar en nuevas líneas como estrategia de crecimiento. Se le venía un problemón!

Payolo, como le decían desde niño a Ramón, creó la empresa Motormarket S.A. en el año 2013, para atender y abastecer de motores y generadores a la flota de barcos atuneros y artesanales de Manta, sin embargo, la baja rotación del inventario y el lento ciclo de conversión del efectivo obligaron a la empresa a incursionar en una nueva línea de negocio en el año 2014, por lo que Andrés Ycaza decide incluir la línea de lubricantes, un producto de alto consumo y alta rotación en el segmento al que está dirigido la empresa.

Durante los años 2015 y 2016 la empresa logró incrementar su cartera de clientes y los volúmenes de venta sustancialmente, tanto así que llegó a captar una interesante participación de mercado en los segmentos a los cuales estaba dirigida, sin embargo, los números que analizaba Ramón en las reuniones de directorio no reflejaban lo mismo.

En la preparación y toma de decisiones para lo que sería el año 2017, se proyectaba que la línea de lubricantes iba a mantenerse debido a la complejidad y tamaño del mercado, y también porque no tiene otros sectores a los cuales atacar sin tener que afectar sus costos fijos.

### **Características del mercado**

#### **- Clientes:**

El mercado marino industrial de Manta es de gran volumen en cuanto a consumo pero con un bajo número de clientes, es decir que pocos clientes son dueños de la mayoría de barcos y fábricas que captan el consumo total de lubricantes. La competencia es dura ya que existen muchos compromisos o parentescos entre los proveedores de lubricantes y los clientes, lo que dificulta la entrada aun teniendo mejor precio y mejor

servicio. Éste es el principal factor por el cual existen pocos competidores ya que las barreras de entrada son altas.

Al referirse a clientes se considera a empresarios o propietarios de varias empresas a la vez, en total son 23 empresarios los dueños de 107 empresas que comprenden el mercado marino industrial de Manta, cabe recalcar que cada empresario compra a un mismo proveedor los productos para todas sus empresas. Motormarket a finales del 2016 atendía a 10 de los 23 empresarios obteniendo un total de 31 empresas (clientes) que representaban un total de 47 barcos pesqueros y 5 plantas de procesamiento.

#### - Competencia

La oferta de lubricantes en Ecuador comprendía 52 marcas entre nacionales e importadas, Motormarket S.A. al estar dirigido al sector industrial y marino solo compete contra 7 marcas. A continuación se detallan las marcas que compiten y su participación de mercado:

**Tabla1**  
**Composición de participación de mercado**

| <b>Marca</b> | <b>Participación</b> |
|--------------|----------------------|
| Mobil        | 35%                  |
| Total        | 25%                  |
| Texaco       | 12%                  |
| Valvoline    | 10%                  |
| Shell        | 8%                   |
| Otros        | 10%                  |

**Fuente: Revista Ecuador Pesquero, Edición 83.**

A finales del 2016 Motormarket contaba con un posicionamiento preferencial en la mente del consumidor de lubricantes de los sectores de los barcos y plantas industriales. Era el segundo competidor más importante que tiene el mercado con una participación de mercado del 25% y se encuentra detrás de Mobil quien tiene un 35% de participación. Es importante destacar que cada línea de negocio tiene diferente posicionamiento, siendo la línea más posicionada la de lubricantes.

#### **Posicionamiento actual de la marca**

En sus inicios la empresa tuvo dificultades con el posicionamiento de la marca, debido a que en el mercado se encontraban otras marcas que tenían presencia por más de 20 años y a las cuales los clientes ya habían creado cierta fidelidad o reconocimiento por las campañas publicitarias donde se potenciaban los atributos que cada marca ofrece.

Entre las principales acciones de marketing en la apertura de mercado se aplicó la de dar a los clientes el primer pedido de lubricantes gratis y entregar laboratorios portátiles a cada barco o empresa para que ellos mismos realicen sus análisis de aceite usado. Motormarket brindaba el servicio de análisis de aceites usados de forma gratuita para hacer programas de mantenimiento con los clientes, esta fue la principal herramienta de apoyo para la venta que ayudó a captar mercado ya que al brindar el servicio de análisis de aceite no solo se vendió el lubricante sino también el servicio de prevenir al cliente de algún problema que esté teniendo en sus equipos.

A finales del 2016 a pesar de tener pocos años en el mercado la marca de lubricantes tiene una posición preferencial en la mente de los consumidores, por medio de los casos de éxito y la relación que existe entre los clientes de la empresa se dio a conocer la marca de forma más rápida.

## Ciclo de vida en el que se encuentra el producto

La línea de lubricantes comercializada para el sector marino industrial en Manta, desde mediados del año 2016 aumento muy poco comparado con el crecimiento que había tenido en años anteriores, a pesar de que la organización tiene poco tiempo en el mercado, la etapa de introducción y crecimiento las pasó en corto plazo debido a la entrada agresiva de precios y servicios que brindó la empresa.

A finales del 2016 el mercado crecía lento, no se incorporaban nuevos clientes a la demanda y existía una pelea agresiva entre los competidores. Payolo debía tener presente que para el año 2017 las ventas de lubricantes se mantendrían iguales o máximo crecerían en un 3% respecto al año 2016. Véase la tabla a continuación

**Tabla2**  
**Ventas mensuales del año 2016**

|                   |                    |
|-------------------|--------------------|
| <b>Enero</b>      | \$167.670,09       |
| <b>Febrero</b>    | \$83.305,09        |
| <b>Marzo</b>      | \$145.344,09       |
| <b>Abril</b>      | \$111.318,09       |
| <b>Mayo</b>       | \$141.248,09       |
| <b>Junio</b>      | \$145.934,09       |
| <b>Julio</b>      | \$125.916,22       |
| <b>Agosto</b>     | \$133.906,09       |
| <b>Septiembre</b> | \$135.059,09       |
| <b>Octubre</b>    | \$134.807,09       |
| <b>Noviembre</b>  | \$133.987,09       |
| <b>Diciembre</b>  | \$133.546,09       |
| <b>TOTAL</b>      | <b>\$1.592.041</b> |

**Tomado de: Estado de Resultados de Motormarket S.A. 2016.**

Payolo se decía a sí mismo “no tengo más clientes a quienes atacar con los lubricantes por lo que debemos cuidar el mercado que ya tenemos ganado hasta la fecha, pero, definitivamente tenemos que incursionar en nuevas líneas para poder crecer sin afectar los costos fijos”.

## Organigrama de la empresa

En el anexo 1 se ilustra el organigrama de la empresa del año 2016, en éste se puede observar que la empresa contaba con 10 colaboradores de los cuales 5 pertenecían al equipo de ventas (contando al gerente), 4 al área administrativa y Ramón quien es el gerente general y dueño de la empresa pero que no estaba al cien por ciento vinculado en ella sino que había dejado la empresa a cargo del Gerente Administrativo.

Había llegado la hora de revisar las labores de cada una de las áreas de la empresa para definir si el personal con el que contaba Motormarket era necesario en su totalidad o habían personas de más, sobretodo en el área de ventas. Cada uno de los vendedores representaba a la empresa una remuneración fija de \$450 más \$51.75 de los beneficios de ley y el 2% de las comisiones de las ventas de los clientes que ellos conseguían, cabe recalcar que en la revisión de las ventas de la empresa, el 88% de las ventas se hacían a clientes existentes mas no a nuevos clientes, por lo que la gestión de los vendedores no convencía en su totalidad a Ramón. El jefe de ventas percibía un sueldo de \$700 más \$80.50 de los beneficios de ley y el 1% del total de las ventas (anexo 4). En comisiones de ventas se perdía el 3% de margen directamente lo que representa aproximadamente \$3,900 ya que las ventas mensuales promedio eran de \$132,000.00 aproximadamente.

El área comercial fue creada en el año 2015 debido a que desde el comienzo de la empresa hasta ese año, el personal administrativo estaba a cargo de esas labores. Los clientes conseguidos en los primeros años eran principalmente los que tenían alguna coyuntura con Ramón Fernández, estos clientes año tras año fueron incrementando sus compras luego de probar los productos que vendía la empresa.

La fuerza de ventas era medida por dos objetivos; el primero era el crecimiento en ventas, para el año 2016 el objetivo fue crecer un 17% en ventas respecto al 2015 y se lo logró, sin embargo, las ventas habían incrementado pero con clientes existentes, y segundo, por la calidad de servicio percibida de los clientes la cual se medía mediante encuestas a los clientes y se obtuvo que un 91% de los clientes estaban satisfechos con el servicio de la empresa). A pesar de que el número de clientes en el mercado es bajo, la cantidad de empresas y negocios que se atendían en su totalidad eran 51 por lo que a cada uno de los vendedores se les otorgaban tres clientes, es decir, 16 barcos o plantas por vendedor.

### **Costos y precios**

En el año 2016 la caída del precio del petróleo llegó de inmediato a los oídos de los clientes y por lo tanto ellos también estaban exigiendo una baja en los precios a los que se les vendía el producto (recordemos que el lubricante es derivado del petróleo).

Ramón revisó los reportes enviados por Carlos López (jefe financiero del grupo), en los cuales veía que hasta mediados del 2016 en promedio el costo del galón era de \$7.94 y el precio de venta promedio era de \$9,50 es decir un 16.42% de margen bruto pero a partir del mes de Julio con la bajada de los precios la empresa vendía el galón a \$9.24 haciendo un 14.15% de margen bruto.

Por otra parte, los sueldos del personal ascendían a \$13,945.76 mensuales lo que representaba el 11% de la facturación mensual promedio y el 73% de la utilidad bruta generada, una locura!

### **Cuentas por cobrar**

A mediados del año 2015 y durante el año 2016 se dio la segunda crisis más grande del sector atunero luego de la primera que fue en el año 2003, los precios de venta de la tonelada de atún no superaban los costos producción por lo que los clientes de Motormarket estuvieron trabajando a pérdida o los propietarios inyectaban de su dinero a los negocios para así poder seguir manteniéndose en el mercado.

Como consecuencia de esta crisis, las cuentas por cobrar de la empresa en el año 2016 llegaron a ser casi iguales al valor de las ventas (ascendían a \$1,205,203.78), es decir, se vendía mucho pero no se cobraba nada. Ramón antes del inicio de la crisis como estrategia de entrada en el mercado, se reunió con el fabricante de lubricantes y llegó al acuerdo de esperar a los clientes el mayor tiempo posible para de esta manera apoyarlos con el financiamiento del lubricante, aunque nunca pensó llegar a tener las cuentas por cobrar tan elevadas.

A inicios del 2017 el precio de la tonelada de atún mejoró sustancialmente y se proyectaba un excelente año en el tema cobranzas, por lo que Payolo sentía que era momento de pensar en incursionar en nuevas líneas para incrementar las ventas y lograr mejorar la situación de la empresa.

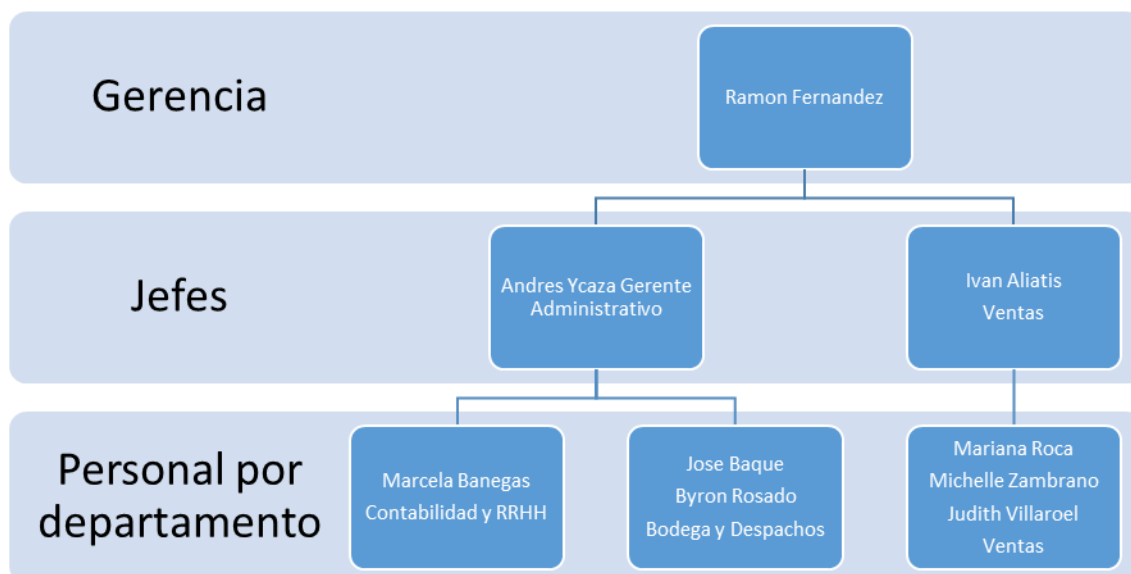
### **Decisiones**

Un 10 de enero del 2017, Ramón Fernández estaba reunido en su oficina con Carlos López para definir qué hacer con Motormarket y revisar las posibles soluciones a los problemas que tenían, en ese momento se cuestionaron lo siguiente:

- 1.- ¿Debemos incursionar en nuevas líneas de negocios o mantener en el 2017 el mercado ganado anteriormente?, aun sabiendo que les tendría que vender a los mismos clientes con los que tenemos cuentas por cobrar.
- 2.- ¿Debería disminuir el personal en el área comercial?, si lo hago, ¿tendré el personal suficiente para insertar las nuevas líneas en el caso de que lo haga?
- 3.- ¿Cómo resuelvo el problema en el margen de los lubricantes?, ¿Gestiono con mi proveedor o con los clientes?

## ANEXO # 1

Gráfico1  
Organigrama Motormarket 2016



Tomado de: Elaboración propia con información proporcionada en entrevista al Sr. Fernandez

## ANEXO #2

Tabla3  
Balance Final 2016

| <b>Balance Final 2016</b>              |                        |
|--|------------------------|
| Nombre                                 | Saldo                  |
| <b>ACTIVOS</b>                         | <b>\$ 1.507.421,78</b> |
| ACTIVO CORRIENTE                       | \$ 1.461.303,51        |
| EFFECTIVO                              | \$ 12.996,65           |
| CUENTAS Y DOC. POR COBRAR              | \$ 1.205.203,78        |
| INVENTARIOS                            | \$ 117.637,79          |
| PAGOS Y GASTOS ANTICIPADOS             | \$ 125.465,29          |
| ACTIVO NO CORRIENTE                    | \$ 46.118,27           |
| ACTIVO FIJO                            | \$ 46.118,27           |
| <b>PASIVOS</b>                         | <b>-\$1.483.687,95</b> |
| PASIVO CORRIENTE                       | -\$1.483.687,95        |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS               | \$ -9.968,65           |
| CUENTAS Y DOC. POR PAGAR               | -\$1.473.719,30        |
| <b>PATRIMONIO</b>                      | <b>\$ -23.733,83</b>   |
| RESERVAS                               | \$ -800,00             |
| RESULTADOS (Utilidad/Perdida) Año 2016 | \$ -22.933,83          |

Tomado de: Balance general Motormarket 2016

### ANEXO #3

Tabla4.  
Ventas y costo de ventas por línea 2016

| <b>Ventas y costos de venta por línea 2016</b> |                   |
|--|-------------------|
| <b>Nombre</b>                                  | <b>Saldo</b>      |
| VENTAS NETAS                                   | \$ 1.592.041,13   |
| Venta Motores y Generadores                    | \$ 62.053,57      |
| Ventas Lubricantes                             | \$ 1.529.987,56   |
| COSTO DE VENTAS                                | (\$ 1.255.146,95) |
| Costo de Venta Motores y Generadores           | (\$ 41.634,01)    |
| Costo de Ventas Lubricantes                    | (\$ 1.313.512,94) |
| <b>Margen Bruto Motores y Generadores</b>      | <b>32,91%</b>     |
| <b>Margen Bruto Lubricantes</b>                | <b>14,15%</b>     |

Tomado de: Estado de Resultados Motormarket 2016

### ANEXO #4

Tabla5.  
Nomina Motormarket 2016

| <b>Personal</b>        | <b>Sueldos</b>        |
|------------------------|-----------------------|
| Gerente Administrativo | \$6,000.00            |
| Gerente Comercial      | \$2,100.50 (promedio) |
| Vendedores (3)         | \$4,145.26 (promedio) |
| Contabilidad y RRHH    | \$800.00              |
| Bodega y despachos (2) | \$900.00              |
| <b>TOTAL SUELDOS</b>   | <b>\$13,945.76</b>    |

Tomado de: Elaboración propia con información proporcionada en entrevista al Sr. Fernandez



## **NOTA PEDAGÓGICA**

### **Síntesis del caso**

Ramón Fernández, empresario y accionista del Grupo Fernández, tomaba posesión a principios del 2017 de la gerencia general de una de sus empresas llamada Motormarket S.A., esto se dio debido a los malos resultados que obtuvo la anterior gerencia ya que en los últimos dos años había tenido serios problemas de rentabilidad y administración el negocio. Ramón reviso los informes entregados por el jefe financiero del grupo (Ing. Carlos López) y una vez terminada la revisión resaltó algunos problemas entre los cuales se encuentran los altos costos de operación de la empresa, el margen bruto de su producto principal, la complejidad del mercado para un posible crecimiento con nuevas líneas de negocio y las cuentas por cobrar. Esta serie de problemas llevaron a Ramón a reflexionar sobre las posibles soluciones que debía tomar para enfrentar lo que sería este nuevo año 2017.

Motormarket S.A. está ubicada en la ciudad de Manta provincia de Manabí, fue fundada en el año 2013 con el objetivo de abastecer de motores y ciertas líneas adicionales a la flota de barcos pesqueros del Grupo Fernández, en sus inicios el enfoque de la empresa y sus actividades estaban claras hasta que los buenos resultados obtenidos en el 2014 hicieron que otros clientes del mismo mercado pesquero empiecen a interesarse por sus productos, en ese momento la gerencia debió cambiar su forma de administrar el negocio pero no fue así.

En los años 2015 y 2016 el crecimiento en ventas fue sustancial respecto a los dos primeros años, se contrató personal en el área comercial para atender nuevos clientes y la situación del mercado tuvo el particular de que el precio del atún tuvo una baja importante, además, en este periodo el precio del petróleo también bajo por lo que los márgenes en la línea de lubricantes (la línea de mayor ingresos) se vio afectada en cuanto al margen.

Partiendo de las causas detalladas en el párrafo anterior surgen los problemas de manejo de fuerza de ventas, análisis del mercado, el posicionamiento de la marca y el ciclo de vida en el que se encuentran cada una de sus líneas, la organización de la empresa y el análisis de los márgenes que se manejaban.

### **Tema**

Dirección Comercial

Subtemas:

- Manejo de la fuerza de ventas
- Estudio del mercado
- Posicionamiento de marca
- Ciclo de vida del producto
- Organización de la empresa
- Análisis de costos y precios.

### **Objetivos de enseñanza**

- Demostrar los problemas que se dan en empresas pequeñas donde el margen de error es muy inferior al de una empresa de mayor magnitud, éste enfatiza en la información y

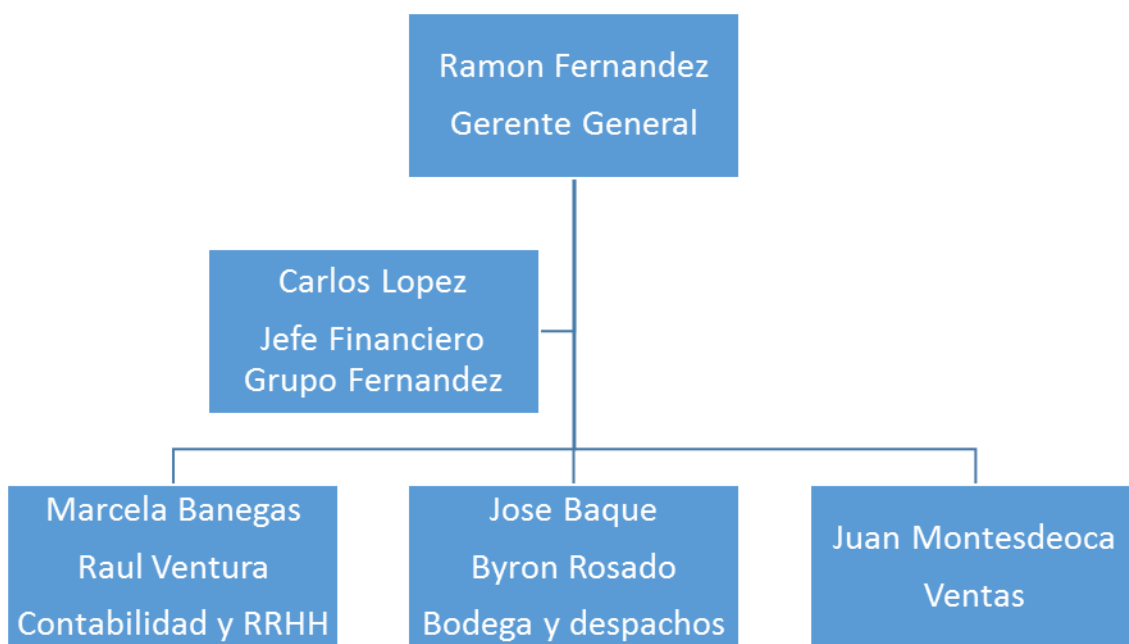
las acciones que debe tomar en cuenta un director comercial al momento de buscar un giro en la empresa, es decir, no tomar decisiones o hacer negocios sin analizar la situación actual de la misma.

- Proponer alternativas sobre los desafíos que abordan los directivos en la toma de decisiones y las correcciones que deben hacer para que la organización funcione de la manera que ellos buscan.
- Revisar cada una de las áreas de la empresa y los procesos que se llevan a cabo ya que normalmente las personas analizan solo el problema en una de las áreas sin darle valor a la cadena de procesos.

### **Planeación de actividades, antes y durante la sesión**

- **Manejo del grupo:** Separar a los estudiantes en grupos de 4 personas y a cada grupo asignarle el análisis de una de las áreas involucradas en el caso de estudio mediante las preguntas detonantes. Luego de exponer cada grupo su posible solución buscar en el grupo general la forma de enlazar las soluciones de cada uno y llegar a una decisión final. (20 min)
- **Preguntas detonantes**
  - 1.- ¿Debemos incursionar en nuevas líneas de negocios o mantenernos en el 2017?, aun sabiendo que les tendría que vender a los mismos clientes con los que tenemos cuentas por cobrar. (10 min)
  - 2.- ¿Debería disminuir el personal en el área comercial?, si lo hago, ¿tendré el personal suficiente para insertar las nuevas líneas en el caso de que lo haga? (10 min)
  - 3.- ¿Cómo resuelvo el problema en el margen de los lubricantes?, ¿Gestiono con mi proveedor o con los clientes? (10 min)
- **Respuestas (lo que ocurrió realmente, aunque pueden existir otras)**
  - 1.- Ramón Fernández decidió no incursionar en nuevas líneas de negocio debido a las altas cuentas por cobrar que sostenía la empresa a finales del 2016 y opto por mantener la misma cartera de clientes. Por otra parte, contrato a Raúl Ventura para gestionar las cuentas por cobrar y aprovechar el año 2017 para recuperar la cartera vencida.
  - 2.- En el área comercial despidió a todos los empleados junto con el gerente administrativo debido a la falta de compromiso con la empresa respecto a la cobranza y a que los vendedores seguían vendiéndole sin objeciones a los clientes que tenían las cuentas vencidas.  
  
Ramón contrató un nuevo gerente de ventas llamado Juan Montesdeoca con el cual acordó un sueldo de \$1500 ya incluidos los beneficios de ley por mantener la cartera de clientes actuales por si solo, con esto disminuyó los costos de personal de \$13945 a tan solo \$4100 (considerar que Ramón se incluyó un sueldo de \$1000). Vease el organigrama para el 2017:

### **Grafico2. Organigrama Motormarket 2017**



**Tomado de: Elaboración propia con información proporcionada en entrevista al Sr. Fernandez**

No se vio la necesidad de tener la misma cantidad de personal en la empresa debido a que la decisión de Ramón fue mantener los mismos clientes, además se debe recordar que el mercado era muy pequeño y la gestión de varios vendedores se iba a ver limitada.

3.- Payolo negoció con su proveedor de lubricantes y con sus clientes de la siguiente manera:

- Con el proveedor de lubricantes logró pasar del 14.15% de margen al 24.55%, véase **en la siguiente tabla:**

**Tabla6.  
Ventas y costo de ventas por línea**

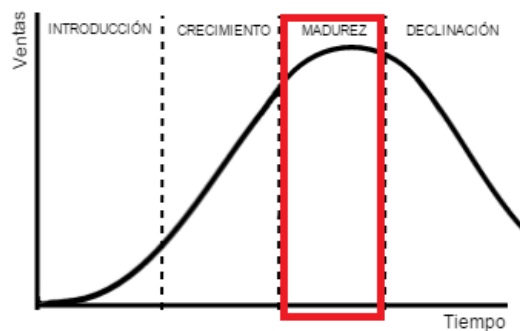
| <b>Ventas y costo de ventas por línea 2017</b> |                 |
|--|-----------------|
| <b>nombre</b>                                  | <b>saldo</b>    |
| VENTAS NETAS                                   | \$ 964.315,76   |
| Venta Motores y Generadores                    | \$ 26.134,00    |
| Ventas Lubricantes                             | \$ 938.181,76   |
| COSTO DE VENTAS                                | (\$ 711.761,05) |
| Costo de Venta Motores y Generadores           | (\$ 13.290,08)  |
| Costo de Ventas Lubricantes                    | (\$ 698.470,97) |
| <b>Margen Bruto Motores y Generadores</b>      | <b>49,15%</b>   |
| <b>Margen Bruto Lubricantes</b>                | <b>25,55%</b>   |

**Tomado de: Estado de Resultados Motormarket 2017**

- Con los clientes logró mantener el mismo precio con la razón de que no les podía dar un mayor descuento mientras no se pongan al día en sus deudas vencidas.
- **Plan de Pizarrón:**
  1. Exposición de los datos generales brindados en el caso de estudio.
  2. Seguir el orden de los subtemas e ir revisando punto por punto.

3. **Análisis del manejo de fuerza de ventas:** Se revisan las condiciones del mercado y de la empresa para tener claras las posibles actividades que realizan los vendedores, con estos datos se puede definir si la fuerza de ventas realmente es rentable para la empresa o más bien representa un gasto.
4. **Estudio del mercado:** Uno de los principales análisis debido a la complejidad del mercado en el cual se encuentra la empresa, generalmente los casos de estudio se hacen con empresas dirigidas al mercado del retail o de ventas al por menor pero este caso es de una empresa que se dirige únicamente al sector industrial y ventas al por mayor.
5. **Posicionamiento de la marca:** Enlaza la situación del mercado con la posición que tiene la marca en la mente de los consumidores y clientes, los estudiantes deben tomar en cuenta este factor para la toma de decisiones ya que el posicionamiento de la marca es preferencial.
6. **Ciclo de vida del producto:** El producto se encuentra en la etapa de madurez, esto se puede observar en la tabla 2 donde se expone que las ventas crecen muy lento a finales del 2016 para la empresa y además se debe considerar que el mercado es pequeño y no crecerá más (adquirir un barco pesquero es una inversión muy fuerte y se mantiene el número de barcos durante varios años) aunque conseguir un cliente más significa para la empresa conseguir alrededor de 10 empresas por atender.

**Grafico 3.**  
**Ciclo de vida del producto**



**Fuente: Libro Fundamentos de Marketing de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce.**

7. **Organización de la empresa:** Los procedimientos de la empresa no fueron detallados al inicio de su operación y en la etapa que se encuentran la empresa y sus productos es indispensable organizar las actividades y responsabilidades de cada una de las áreas, es por esto que para el año 2017 Ramón decide mantenerse con sus clientes actuales para primero organizar al personal y luego poder avanzar con mayor precaución en otras líneas de negocio.
8. **Análisis de costos y precios:** Motormarket tenía un problema crítico en los márgenes que manejaba y esto se pudo solucionar mediante la negociación de Ramón con su proveedor. Tomar en cuenta que la negociación no solo fue bajar el precio del producto sino que la empresa debía cumplir con objetivos propuestos por el fabricante en cuanto a conseguir ciertos volúmenes de venta para el año 2017.