



ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL AUMENTO DE LAS VENTAS DE EMPRESAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A TRAVÉS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES INTERNACIONALES. CASO: INFAMOTOR S.A.

Línea de investigación: Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Examen Complexivo

Carrera: Administración de Empresas

Título a obtener: Licenciada en Administración de Empresas con énfasis en Negocios Internacionales

Autora:

Laura Sanceno Ibata

Tutora:

Mgtr. Sully Ramos Negrete

Guayaquil, 2022

ANEXO N° 14

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN A
REVISIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Samborondón, 14 de junio. de 2022

Magíster

Econ. Gino Cornejo

Decano(a) de la Facultad

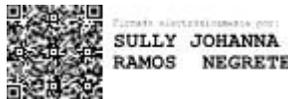
Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Tecnológica ECOTEC

De mi consideración:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación titulado: **Estrategias de comercialización para el aumento de las ventas de empresas del sector automotriz en la ciudad de Guayaquil, a través de alianzas con proveedores internacionales. Caso: Infamotor S.A.** según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO (ESTUDIO DE CASO); fue revisado, siendo su contenido original en su totalidad, así como el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la guía para la elaboración del trabajo de titulación, por lo que se autoriza a: SANCENO IBATA LAURA, para que proceda a su presentación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación.

Atentamente,



Mgtr. Sully Johanna Ramos Negrete

Tutora

ANEXO N°15

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado SULLY JOHANNA RAMOS NEGRETE, tutora del trabajo de titulación **Estrategias de comercialización para el aumento de las ventas de empresas del sector automotriz en la ciudad de Guayaquil, a través de alianzas con proveedores internacionales. Caso: Infamotor S.A.**, elaborado por LAURA SANCENO IBATA, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas con énfasis en Negocios Internacionales.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias

[file:///C:/Users/Sully/Downloads/Ouriginal%20Report%20-%20SANCENO_LAURA%20TESIS%2014%20DE%20JUNIO%202022.pdf%20\(D140373488\).pdf](file:///C:/Users/Sully/Downloads/Ouriginal%20Report%20-%20SANCENO_LAURA%20TESIS%2014%20DE%20JUNIO%202022.pdf%20(D140373488).pdf)

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



Document Information

Analyzed document	SANCENO_LAURA TESIS 14 DE JUNIO 2022.pdf (D140373488)
Submitted	2022-06-15T06:37:00.0000000
Submitted by	Sully Ramos
Submitter email	sramos@ecotec.edu.ec
Similarity	2%
Analysis address	sramos.ecotec@analysis.orkund.com

Sources included in the report

SA	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC / TESIS JONATHAN TOMALA (1).docx Document TESIS JONATHAN TOMALA (1).docx (D43942826) Submitted by: jonathantomala375@gmail.com Receiver: kyance.ecotec@analysis.orkund.com	3
W	URL: http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/7939/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1 Fetched: 2022-06-15T06:37:35.5130000	4
W	URL: https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/752/1/T-UIDE-0687.pdf Fetched: 2022-05-18T17:50:19.9870000	1
SA	SUAREZ ADRIAN TESIS IMNC.docx Document SUAREZ ADRIAN TESIS IMNC.docx (D130891229)	2
SA	marketing+2.pdf Document marketing+2.pdf (D106732028)	1



Formato: sullyramosnegrete@ecotec.edu.ec
**SULLY JOHANNA
RAMOS NEGRETE**

Mgtr. Sully Johanna Ramos Negrete

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL
TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES DE
LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

Samborondón, 07 de Julio de 2022

Magíster

Econ. Gino Cornejo

Decano(a) de la Facultad

Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Tecnológica ECOTEC

De mi consideración:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación titulado: **Estrategias de comercialización para el aumento de las ventas de empresas del sector automotriz en la ciudad de Guayaquil, a través de alianzas con proveedores internacionales. Caso: Infamotor S.A.** según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO (ESTUDIO DE CASO); fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: **SANCENO IBATA LAURA**, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

Atentamente,



SULLY JOHANNA
RAMOS NEGRETE

Mgtr. Sully Johanna Ramos Negrete

Tutor(a)

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por siempre estar presente y guiarme en cada etapa de mi vida, con el todo y sin el nada, agradezco enormemente a mi madre Luz Mery Ibata Alvarez, a mi padre Oscar Sanceno Suarez, a mi esposo Julio Cesar Infante Diaz, a mis hijos Julio Emilio y Luciana, por ser mi mayor inspiración, motivación y puerto seguro.

A los directivos de la universidad ECOTEC, gracias por su apoyo para convertirme en una profesional en un ámbito que me apasiona, gracias a cada profesor que hizo parte de este proceso, sin duda alguna ha sido una etapa enriquecedora.



Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a Dios y mis padres, quienes han sido el pilar fundamental durante toda mi vida, sin duda alguna son mi mayor ejemplo, mil gracias por darlo todo por mí, son la muestra de superación y humildad.

A mis hijos, los sueños siempre se cumplen por más obstáculos que se nos crucen en el camino, hacen gran parte de este logro.

Resumen

El desarrollo automotriz ecuatoriano viene en recesión desde el año 2018; la pandemia profundizó esta situación debido a que en su inicio fue una paralización generalizada que abarcó manufactura, ensamblado y comercialización de autopartes, ocasionando importantes brechas en los flujos de caja de las empresas. Es por ello que la presente investigación se planteó como objetivo proponer estrategias de comercialización para el aumento de las ventas de las empresas del sector automotriz en la ciudad de Guayaquil, específicamente para la empresa Infamotor S.A. Para lograrlo se asumió un método descriptivo de enfoque mixto, con una población en estudio representada por la empresa mencionada, de la cual se conformó una muestra probabilística de treinta y cuatro clientes frecuentes de la empresa en los últimos tres meses. Una vez realizado el análisis de la situación de la empresa, se encontró que a pesar de la crisis sanitaria y la situación negativa generalizada del sector, el proceso comercialización de la empresa ha tenido un desempeño paliativo con base en la comercialización de marcas originales, contando con clientes fidelizados, buen manejo de stocks y eficiencia en la cadena de comercialización. Para abarcar un mercado más amplio e incrementar las ventas, se propone la implementación de una estrategia de comercialización basada en crear alianzas con proveedores internacionales de marcas genéricas de partes y piezas automotrices. La misma fue validada a través de opiniones de expertos quienes estimaron que con su implementación, la empresa puede incrementar las ventas en un cincuenta por ciento (50%) en el 2023 con respecto a los resultados del 2021. Se concluye que las estrategias de comercialización fundamentadas en la creación de alianzas con proveedores internacionales, podrían incidir favorablemente en el aumento de las ventas de las empresas del sector automotriz en Guayaquil.

Palabras claves: Estrategias de comercialización, alianzas con proveedores internacionales, partes y piezas automotrices.

Abstract

Ecuadorian automotive development has been in recession since 2018; the pandemic deepened this situation because at the beginning it was a generalized paralysis that covered manufacturing, assembly and marketing of auto parts, causing significant gaps in the cash flows of companies. That is why the present research was proposed as an objective to propose marketing strategies for the increase of sales of companies in the automotive sector in the city of Guayaquil, specifically for the company Infamotor S.A. To achieve this, a descriptive method of mixed approach was assumed, with a population under study represented by the aforementioned company, from which a probabilistic sample of 34 frequent customers registered in its database was formed, who had acquired some good in the company's facilities in the last three months. Once the analysis of the company's situation was carried out, it could be concluded that, despite the global health crisis and the internal problems in the company's marketing process, it has had a palliative impact, based on the strengths of having loyal customers, good management of stocks of original brands and the efficiency achieved in the marketing chain. To cover a wider market and increase sales, it is proposed to implement a marketing strategy based on creating alliances with international suppliers of generic brands of automotive parts and pieces. It was validated through expert opinions who estimated that with its implementation, the company can increase sales by fifty percent (50%) in 2023 with respect to the results of 2021. It is concluded that marketing strategies based on the creation of alliances with international suppliers could have a favorable impact on the increase in sales of companies in the automotive sector in Guayaquil.

Keywords: Marketing strategies, alliances with international suppliers, automotive parts and pieces.

Índice General

	Pág.
Agradecimientos	iv
Dedicatoria	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice General	viii
Índice de Tablas	x
Índice de Figuras	xi
Introducción	1
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	6
Justificación	6
Tipo de Investigación	7
Primera Parte - Revisión de Literatura	8
1.1. Antecedentes	9
1.2. Estrategias de Comercialización	12
1.2.1. Alcance de la estrategia comercial.	14
1.2.1.1. Apoyo a la distribución.	14
1.2.1.2. Facilitar las ventas	15
1.2.1.3. Satisfacer al cliente.	16
1.2.2. Planeación de la estrategia	17
1.2.2.1. Macroentorno	17
1.2.2.2. Fuerzas competitivas.	17
1.3. Alianzas Internacionales	18
1.3.1. Contratos o acuerdos contractuales.	20
1.3.2. Alianzas estratégicas con proveedores.	20
1.3.3. Alianzas internacionales de cooperación comercial.	21
Segunda Parte. Método de Investigación	23
2.1. Enfoque de la Investigación	24
2.2. Tipo de Investigación	24
2.3. Período y lugar donde se desarrolla la investigación	25
2.4. Universo y muestra de la investigación	25
2.5. Marco Muestral	25
2.6. Métodos Empleados	26
2.7. Procesamiento y Análisis de la Información	27
Tercera Parte – Análisis de Resultados	30

3.1. Evaluación del macro y micro ambiente externo de las empresas del sector automotriz en la ciudad de Guayaquil.....	31
3.1.1. Resultados de la encuesta a clientes	31
3.1.2. Análisis PESTAL.....	46
3.1.2.1. Política.	46
3.1.2.2. Economía.	46
3.1.2.3. Sociedad y cultura.....	47
3.1.2.4. Tecnología.	48
3.1.2.5. Ambiente.....	49
3.1.2.6. Legal.	49
3.1.3. Análisis de fuerzas de competitividad.	49
3.1.3.1. Poder de negociación del cliente.	49
3.1.3.2. Poder de negociación del proveedor.....	50
3.1.3.3. Amenaza de nuevos competidores.	50
3.1.3.4. Amenaza de productos sustitutos.	51
3.1.3.5. Rivalidad entre los competidores existentes.	51
3.2. Posición Estratégica de Infamotor S.A.....	52
3.2.1. Misión.	52
3.2.2. Visión.....	53
3.2.3. Estructura organizacional.	53
3.2.4. Productos que comercializa.....	54
3.2.5. Logística y canal de comercialización.....	55
3.2.6. Promoción de ventas.	56
3.2.7. Ingresos por ventas.	58
3.2.8. Principales competidores.....	58
3.3. Estrategia de comercialización para incrementar las ventas de Infamotor S.A. a través de alianzas internacionales	61
3.3.1. Objetivos de la propuesta.	61
3.3.1.1. Objetivo general.	61
3.3.1.2. Objetivos específicos.	61
3.3.2. Justificación de la propuesta.....	61
3.3.3. Desarrollo de la propuesta.....	62
3.3.4. Validación de la propuesta.....	67
Conclusiones.....	69
Recomendaciones	71
Referencias.....	72
Anexo	77

Índice de Tablas

Tabla	Pág.
1. Rapidez en la entrega.....	31
2. Precisión de lo recibido versus lo solicitado.....	32
3. Disponibilidad de la marca preferida en las cantidades solicitadas	33
4. Facilidad de compra adaptada a su conveniencia	34
5. Métodos de pago	35
6. Atención recibida de los empleados	36
7. Ofertas aplicables a su compra.....	37
8. Experiencia de compra	38
9. Evaluación de atributos.....	39
10. Fidelidad	40
11. Razones para sustituir	41
12. Medios de comunicación efectivos para los clientes.....	42
13. Situación comparativa del servicio de ventas	43
14. Influencia del posicionamiento de la empresa	44
15. Indicadores macroeconómicos Ecuador	47
16. Indicadores sociales de Guayas	48
17. Infamotor S.A. - Ventas últimos tres años.....	58
18. Empresas en el sector venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, Guayas y Guayaquil.....	59
19. Competidores directos	59
20. FODA.....	60
21. Plan de acción estrategia de comercialización para incrementar las ventas de Infamotor S.A.	63

Índice de Figuras

Figura	Pág.
1. Rapidez en la entrega.....	31
2. Precisión de lo recibido versus lo solicitado.....	32
3. Disponibilidad de la marca preferida en las cantidades solicitadas	33
4. Facilidad de compra adaptada a su conveniencia	34
5. Métodos de pago	35
6. Atención recibida de los empleados	36
7. Ofertas aplicables a su compra.....	37
8. Evaluación de atributos.....	39
9. Fidelidad	40
10. Razones para sustituir	41
11. Medios de comunicación efectivos para los clientes.....	42
12. Situación comparativa del servicio de ventas	43
13. Influencia del posicionamiento de la empresa	44
14. Infraestructura física actual de Infamotor, S.A.	53
15. Marcas distribuidas por Infamotor S.A.	54
16. Proceso logístico de comercialización	55
17. Canal de comercialización	56
18. Promociones de ventas	56
19. Comunicación con el cliente: Twitter y Correo electrónico.....	57

Introducción

Con base en el importante efecto social y económico adquirido por el sector automotriz, se ha señalado la necesidad de su desarrollo y consolidación; es un sector que desde los años 70s ha demostrado una profunda y acelerada evolución a nivel internacional impactando a la economía mundial. Especialmente, la globalización se ha encargado de que muchas de las actividades productivas del sector, se hallan localizado en los países emergentes en función de expandir el flujo comercial internacional y la transferencia de tecnología, por las ventajas de una mano de obra que permite reducir costos de producción.

Desde entonces, muchos años y eventos mundiales han pasado, entre ellos la impredecible pandemia por Coronavirus SARS-CoV-2 (Covid-19) iniciada a principios de 2020, evento a través del cual, para beneficio y desventaja, se están evidenciando los efectos de la globalización del sector automotriz. La pandemia se inició en la ciudad de Hubei en China, una de las cuatro principales bases de producción de automóviles de ese país que además, cuenta con más de cien proveedores. Una de las medidas tomadas para evitar la propagación del Covid-19 fue el cierre temporal de las fronteras de esa ciudad, conllevando a la suspensión de las exportaciones de insumos automotrices y obligando a la paralización durante varias semanas de fábricas en Norteamérica, Europa y el resto de Asia, regiones que no disponían de proveedores alternativos.

A partir del tercer trimestre de 2020, se pudo considerar la reapertura del sector a nivel global; sin embargo, analistas como Bruno (2020) alertaron: “es probable que las vulnerabilidades existentes en el mercado (por ejemplo, tensiones comerciales, disminución de las ventas), persistan en el tercer trimestre debido a inventarios ajustados (menos de 6 semanas) y cadenas de suministro complejas” (pág. 1). Al momento de la transcripción de este planteamiento, gran parte del sector a escala mundial atraviesa dificultades para recuperar sus niveles de ventas previos

al brote de la pandemia, en gran parte por la ralentización y las dificultades de la economía de los países tercerizados por las grandes empresas manufactureras.

En medio de este contexto, hay que agregar que tal como al respecto coincide un amplio número de autores, entre ellos Labrador, Suárez & Suárez (2020, pág. 199), los consumidores cambiaron apresuradamente en su comportamiento durante la crisis y han adaptado sus formas de vida a la nueva realidad. Nuevas formas para convivir, comunicarse y, sobre todo, para comprar, lo cual a su vez conlleva efectos trascendentales obligando al comercio a replantear sus modelos e innovar. En ese orden de ideas, agregan esos autores, la Covid-19 provocó la obsolescencia de aquellas estrategias que habían sido planificadas, ya que el mercado no volverá a ser como era antes de la pandemia y mucho menos, la forma de ganar clientes.

El comercio más tradicional ya no parece lo suficientemente efectivo para adaptarse a los escenarios de mercado actuales. Es una prioridad ineludible para las empresas analizar, investigar y comprender la complejidad de los cambios determinantes de las preferencias de los consumidores. De allí la importancia de las estrategias de comercialización.

Así mismo, agregan Labrador, Suárez & Suárez (ob.cit.), debe ser una prioridad la formulación, el diseño y fundamentalmente, la ejecución con excelencia de innovadoras estrategias de comercialización que permitan anticiparse a las necesidades del consumidor, ganando así su preferencia de consumo. Además, justifican tener en cuenta que debido a lo vertiginoso de los cambios, es muy probable que estrategias de comercialización innovadoras y exitosas hoy, mañana resulten obsoletas “impactando negativamente los resultados de las empresas e incluso poniendo en riesgo su permanencia” (pág. 170).

Así dispuesto, varios autores (Arechavaleta, 2015; Johnson, Christensen, & Kagermann, 2020; Kerin, Hartley, & Rudelius, 2017; Kotler & Armstrong, 2018), han señalado la funcionalidad de las estrategias de comercialización en cuanto al aumento radical de las posibilidades de obtener mayor aceptación de los productos por parte del consumidor final, lo cual se traduce en mayores ventas. Por ello, se

dice que utilizar estrategias de comercialización es poner en funcionamiento una actitud visionaria por parte de la empresa, conociendo la existencia de ciertos factores que determinan la forma apropiada y efectiva de dar a sus productos la mejor atención posible de parte del público.

Planteamiento del Problema

El sector automotriz ecuatoriano viene en recesión desde el año 2018; la pandemia profundizó esta situación debido a que en su inicio fue una paralización generalizada que abarcó manufactura, ensamblado y comercialización de autopartes, ocasionando importantes brechas en los flujos de caja de las empresas.

Algunas cifras que evidencian el desempeño negativo del sector en los últimos años, son las referenciadas por Franco-Ruiz & Jiménez-Castro (2021): al cierre de 2020 versus el año anterior, la venta por unidades fue de -35% y las recaudaciones fiscales por ventas netas -42%; las exportaciones entre 2015 a 2020, presentan una tasa de crecimiento compuesta anual de -6% y, a partir de 2018, año de record histórico en volumen de ventas automotrices, las variaciones anuales han sido negativas llegando a -35,3% en 2020. Adicionalmente, se tiene que la producción nacional ha pasado de 15% a 6% desde 2015 a 2020, perdiendo nueve puntos porcentuales frente a las importaciones y, en ese mismo período, las exportaciones de manufactura de componentes automotrices han decrecido a una tasa anual compuesta del 22%.

Sin embargo, así como subsectores se vieron favorecidos en el 2020 por las condiciones particulares de mercado, hay otros que no han podido revertir la caída en ventas producto de la pandemia. Entre estos últimos, la comercialización de partes y piezas (repuestos) en los últimos tres meses de 2021 y los primeros tres meses de 2021, mantuvo un promedio de ventas por debajo del record de 2018; el decrecimiento viene desde 2020 respecto a 2019 (-20,7%), a pesar que, vale destacar, fue bastante menor al decrecimiento del total del sector automotriz. Se destaca el desempeño de las ventas de partes y piezas para motocicletas que en 2020 cerraron un -12%, influido por el cambio obligado en los patrones de compra

de los consumidores y el crecimiento de los modelos de entrega a domicilio (EKOS Negocios, 2021).

De manera que, vista la importancia del sector automotriz para la economía nacional, los hechos y las cifras presentadas, resulta evidente la necesidad del fortalecimiento del sector para el fomento de la recuperación de la economía nacional. Esto, necesariamente deviene de la recuperación de los niveles óptimos de ventas de estas empresas, de manera de preservar sus capacidades, recursos y competitividad en el mercado.

Se contextualiza a empresas como Infamotor, S.A. (Grupo Infante), fundada en el año 1987 y radicada en la ciudad de Guayaquil, dedicada a la importación, comercialización y distribución de repuestos y accesorios automotrices de marcas originales reconocidas y a precios justos. Esta empresa ha ido creciendo exitosamente en el mercado, expandiéndose mediante la importación directa y, según exponen en su portal web, logrando incrementar su capacidad de venta y distribución en todo el país, ampliando sus instalaciones con personal altamente calificado y especializado para satisfacer de manera directa las necesidades del mercado. Sin embargo, reflejo del sector, según la información que nos suministrara su Administrador General, también han tenido variaciones negativas en las ventas de los últimos años, ya que luego que en 2019 registraron un crecimiento de 12% con respecto al año anterior, cifra modesta según el empresario, en el 2020 el decrecimiento fue del -28% y en 2021 de un -17%, por lo cual temen se esté afectando la rentabilidad.

Es conveniente entonces evaluar la adaptabilidad y efectividad de las estrategias de comercialización de Infamotor S.A. frente al contexto planteado, conociendo cómo es el ambiente externo que rodea a este tipo de empresas, cuáles son las estrategias comerciales que aplican, qué resultados están obteniendo y cómo se sienten los clientes en cuanto a si sus necesidades están siendo óptimamente satisfechas por la empresa o, si por el contrario está dejando brechas

de insatisfacción importantes. Así, se podrá ver de qué forma todos estos factores influyen en el desempeño de la organización en el mercado.

Para ello, se tendrá que recuperar información y datos cuantitativos de fuentes secundarias, tales como anuarios oficiales de instituciones agremiadas y organismos gubernamentales y regulatorios relacionados con el sector. Además, será fundamental conocer los hábitos y preferencias de los clientes de Infamotor S.A. en una nueva realidad; sólo así podrán dilucidarse nuevas y efectivas vías estratégicas de comercialización que se orienten al aumento de las ventas de la empresa, considerando la nueva realidad que plantea el mercado.

De allí se plantea la interrogante de investigación: ¿De qué manera podrían incidir las estrategias de comercialización en el aumento efectivo de las ventas de las empresas del sector automotriz en Guayaquil, a través de alianzas con proveedores internacionales?

Así mismo, para poder dar solución a la interrogante formulada, en el trayecto investigativo se debe dar respuesta a otras interrogantes:

¿Qué ambiente macro y micro enfrenta la empresa In del sector automotriz en la ciudad de Guayaquil?

¿Cuál es la posición estratégica de la empresa Infamotor S.A.?

¿Cuáles estrategias de comercialización podrían aumentar las ventas de la empresa Infamotor S.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general.

Analizar estrategias de comercialización para el aumento de las ventas de las empresas del sector automotriz en la ciudad de Guayaquil, a través de alianzas con proveedores internacionales. Caso: Infamotor S.A., período 2019 a 2021.

Objetivos específicos.

1. Evaluar el ambiente macro y micro que enfrentan las empresas del sector automotriz en la ciudad de Guayaquil en el período 2019 a 2021.
2. Analizar la posición estratégica de la empresa Infamotor S.A.
3. Considerar estrategias de comercialización para el aumento de las ventas de la empresa Infamotor S.A.

Justificación

El desarrollo automotriz apalancado en la tecnología y en la amplia red que agrega valor a la cadena de producción-comercialización, hace ver cada vez más su relevancia social y económica. No obstante, la recesión que ha vivido este sector nacional en los últimos años, a toda vista lleva a la autora a considerar que el conocimiento de un mercado es de mucha importancia, sobre todo cuando se viven cambios de manera profunda y acelerada. En muchas ocasiones, las empresas, sobre todo las pequeñas y las medianas como Infamotor S.A., apenas tienen tiempo o la disciplina para detenerse a evaluar si sus estrategias de comercialización están dando buenos resultados, cómo reaccionar para satisfacer la nueva demanda y preferencias de los clientes y consumidores, manteniendo y aumentando los niveles de ventas, la competitividad y la productividad.

Es por ello importante la realización de la investigación. Desde el punto de vista económico, apoyar a la empresa caso de estudio con los resultados que se obtengan, podrá servirles de orientación para conocer su situación estratégica actual y considerar la aplicación de nuevas estrategias de comercialización que puedan ayudar al crecimiento de sus ventas, retomar el camino hacia el crecimiento y la generación de empleos, contribuyendo a su vez con la reactivación de la economía nacional a través del pago de mayores impuestos, mientras asegura su sostenibilidad con éxito comercial y rentabilidad en el tiempo.

Desde el punto de vista social, el desarrollo de la investigación beneficiará en mayores ganancias de sus socios, al bienestar de los empleados y de sus familias,

así como en la creación de nuevos empleos que permitan el reenganche al campo laboral formal de individuos de la población económicamente activa que hoy se encuentran cesantes. De igual forma, los clientes de Infamotor S.A. también serán beneficiados con la consideración de sus necesidades de autopartes, a través de un nivel de servicio superior adecuado a la nueva realidad del mercado.

Desde el punto de vista de la disciplina de la Administración de Empresas y del Marketing con énfasis en Negocios Internacionales, la investigación contribuye con el aporte de estrategias de comercialización adaptadas a un ambiente específico de actualidad y para el desarrollo empresarial en un sector específico y de gran relevancia para la economía nacional.

Para la autora, realizar la investigación repercutirá en beneficio de un mayor conocimiento de estrategias de comercialización para el aumento de las ventas de las empresas en contextos adversos, aportando con demostraciones prácticas los beneficios de una óptima gestión en la actualidad.

Tipo de Investigación

Se realiza una investigación descriptiva, la cual tienen como objetivo la evaluación de características de una población o situación en particular, tal como lo amerita el caso de estudio. Es decir, este tipo de investigación, según Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), permite detallar “cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (pág.60).

Igualmente, se asume el enfoque mixto: cuantitativo y cualitativo, por cuanto permite la medición de las variables acerca del comportamiento de la comercialización en Infamotor S.A. y, además, facilitar que la investigadora haga interpretaciones sobre los datos e información recabada, en busca de llegar a conclusiones para poder proponer cambios estratégicos orientados a su solución de la problemática planteada para el estudio.

Primera Parte - Revisión de Literatura

1.1. Antecedentes

La literatura actual, refleja dedicación al estudio de los efectos que se están manifestando a nivel comercial desde que se inició la pandemia por Covid-19. En el trabajo titulado “Distribución comercial tras una pandemia: caso de la Covid-19” realizado por Zamora (2020), se analizó la evolución del sector de la distribución comercial en los últimos 50 años, a fin de la valoración de los cambios en la sociedad y de las tendencias en el sector en ese contexto. El autor extrajo diferentes conclusiones, entre ellas, dio cuenta de la alta penetración del *e-commerce* y de la aceleración de la demanda de bienes en línea, mientras se evidencia la profunda baja en las ventas e incluso, cierre de pequeños negocios de proximidad. Confluye el autor en el reto del pequeño comercio en asumir la digitalización, tal como lo han hecho muchas de las grandes cadenas de distribución.

Por su parte, Bonilla & Rumardo (2020) realizaron un estudio para evaluar el impacto de las estrategias de comercialización implementadas en función del aumento de las ventas en el canal de supermercado y *minimarket* en un caso de estudio. La problemática refirió a la disminución en las ventas por estrategias de comercialización de baja efectividad en los canales mencionados, generando incremento directo en los costos operacionales e ineficiencia en la distribución. En conclusión, identificó que la comunicación influye positivamente en la comercialización del caso de estudio y de igual modo, que las estrategias de precios motivan a la realización de mayores compras. Este antecedente representa un importante aporte a la investigación, ampliando la visión de los aspectos a considerar para establecer un sistema de distribución óptimo aun en tiempos de consecuencias impredecibles.

La investigación de Riofrío (2020), realizada en contexto afectado por la pandemia global en una ciudad de Perú, nos introduce en las habilidades de ventas desarrolladas por los microempresarios durante el primer año de la crisis sanitaria, apoyándose efectivamente en el servicio *delivery*, el uso de la tecnología y de las Redes Sociales y el WhatsApp. Los resultados indican que las estrategias de

comercialización más efectivas han sido la promoción, atención rápida con buena presentación y seguridad, buen precio y calidad de los productos. Así, los participantes en el estudio pudieron mantener sus negocios operativos, incrementaron la recurrencia de pedidos y el nivel de ventas se incrementó en un nivel regular. Todo repercutió favorablemente en las utilidades, permitiéndoles un flujo de caja óptimo para el cumplimiento de compromisos y el sostenimiento.

Por su parte, Borrego & Gómez (2020) abordaron el “Diseño de estrategias multifactoriales para la mejora de los procesos de ventas en empresas comercializadoras de electrodomésticos durante el Covid-19”. Su mayor aporte fue haber considerado dos dimensiones para abordar la problemática: capacitación de la fuerza de ventas en función de prepararlos para enfrentar la depresión del mercado por posibles nuevos rebotes del virus y, la propuesta de intervenciones planificadas para lograr mayor efectividad en las estrategias comerciales ante la aparición de escenarios pandémicos. Esto, como respuesta a los nuevos hábitos del consumidor con tendencia a la compra a través de los portales web.

El estudio en referencia se relaciona con la presente investigación, en cuanto a la repercusión que la crisis ha tenido en las ventas de la empresa Infamotor S.A. Sin lugar a dudas, cambió el modo de comercializar todo tipo de productos y servicios, no obstante, todos estos cambios han significado un abanico de posibilidades. Es el caso de las alianzas internacionales comerciales como apalancamiento para obtener ventajas sobre los competidores.

Así lo demostró Quispe (2018), quien realizó la investigación titulada “Propuesta de implementación de alianzas estratégicas para la empresa R&T SITRAM S.A.C. en Cusco 2018”, teniendo como referencia las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (2012) para el entorno del mercado competitivo. Luego de haber realizado el correspondiente diagnóstico de la situación, concluyó que las alianzas estratégicas propuestas y el análisis de nuevos contratos con empresas aliadas, permitirán fortalecer la competitividad de la empresa caso de estudio, obteniendo contratos más favorables en términos de dividendos y costos

más reducidos. Por ello, ratificó que las alianzas estratégicas conllevan a que las empresas logren mejores resultados, más experiencia y crecimiento.

De forma similar, en la investigación titulada “Alianzas estratégicas internacionales y ventaja competitiva en la empresa Drofár Perú S.A.C. en 2019”, Alvarado & Valle (2019) plantean que en la búsqueda de superar a los competidores, las empresas establecen alianzas que agregan valor a sus servicios y productos. De allí que el objetivo general de la investigación, fue identificar que la aplicación de alianzas estratégicas internacionales generó ventaja competitiva en la empresa estudiada. Analizaron los resultados de diferentes indicadores, comprobando el crecimiento de la empresa en el margen de rentabilidad y participación de mercado; asimismo, la empresa logró posicionar sus precios como los más competitivos del mercado, sin afectar la calidad de su oferta de valor. Concluyeron que la aplicación de alianzas estratégicas internacionales generó ventaja competitiva a Drofár Perú S.A.C. en el 2019.

Por su parte, Corazón (2020) realizó la investigación titulada “Alianzas estratégicas con proveedores para el abastecimiento en las importaciones China-Bolivia”, en una empresa unipersonal de La Paz en Bolivia. La problemática abordada refiere a los diversos problemas que la empresa enfrenta con los proveedores, los cuales desequilibran y desfasan el abastecimiento de mercancías y pérdidas económicas en el proceso de importación. Para ofrecer solución, el análisis concluye en una propuesta de estrategias entre proveedor e importador basadas en alianzas comerciales en forma de relación contractual. Indican que, antes de la firma del acuerdo, deben identificar a proveedores confiables con respaldos financieros óptimos y validación de los estándares requeridos por el país destino. De esta manera, argumentaron que la relación contractual entre empresas proveedoras y la compradora, generará ventajas competitivas en el corto plazo, relaciones duraderas y una comunicación eficiente entre las partes, repercutiendo en mayor rentabilidad y un posicionamiento más fuerte en el mercado.

A continuación, exponemos las teorías académicas relacionadas con la comercialización y estrategias de comercialización, partiendo de su contextualización como variable de marketing estratégico.

1.2. Estrategias de Comercialización

Para los teóricos de marketing (Kerin, Hartley, & Rudelius, 2017; Kotler & Armstrong, 2018), la comercialización refiere al momento del lanzamiento de nuevos productos o servicios al mercado, cuando se inician las ventas a escala total. Para otros como Arechavaleta Vázquez (2015, pág. 56), la comercialización comprende a todas las actividades que se desarrollan con el fin de concretar la venta o, lo que es igual para ese autor, conseguir que finalmente el producto o servicio llegue al consumidor. Adicionalmente, el diccionario en línea Definición.de (s.f.) describe a la comercialización como una acción y efecto que lleva a “poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta” (sección “c”).

A este punto, es importante destacar que, según Westreicher (2020), la venta es el acto mediante el cual un vendedor entrega un bien o servicio a un comprador a cambio de la contraprestación de un precio establecido o acordado. De allí que en muchas ocasiones se utiliza el término ventas como sinónimo de comercialización; no obstante, cabe destacar, las ventas presumen la generación de un beneficio económico para el vendedor, representando el centro de la acción comercial, por lo tanto, significan un gran margen de diferenciación de los conceptos en este aspecto.

Las ventas constituyen el proceso de intercambio en sí; es el traspaso de la propiedad del bien al cliente o al consumidor, a cambio de la prestación que el vendedor pide por el bien. El intercambio puede tomar diferentes formas: el más tradicional es el intercambio instantáneo de bien por dinero, pero también, el traspaso de la propiedad puede comprometerse a través de firmas de contratos de compra-venta. En todo caso, habrá una venta cuando haya una acción de comercio.

Ahora bien, como estrategia, la comercialización requiere el desarrollo de un plan para determinar cómo el producto será suministrado al mercado y anticipar

obstáculos para el éxito. En ese orden de ideas, por lo general, las organizaciones tienen dos áreas bien definidas: una es responsable de fomentar la demanda y la otra es responsable de la venta de los productos demandados. La primera es la función de marketing, la cual debe analizar las características del mercado, la competencia y los hábitos del cliente potencial para, con base en ello, establecer las estrategias para generar demanda. La segunda es la función de comercial o ventas la cual, en conjunción con las estrategias de marketing, desarrollará el plan de comercialización para lograr concretar las ventas de la demanda generada.

Es así que, teniendo como premisa que el fin es definir acciones para adaptarse a los cambios del mercado y ofrecer valor a los clientes para concretar ventas, la estrategia de comercialización necesariamente requiere identificar qué exige el consumidor, dónde está y cuáles son sus preferencias comerciales para así, transformar estas exigencias en directrices comerciales (Sukier, y otros, 2018).

Es decir, una estrategia de comercialización abarca mucho más que el acto concreto de la venta y para ello, se apoya en diferentes eslabones que hacen más eficiente la comercialización. Se configura entonces un encadenamiento: cadena de comercialización, formado por mediadores desde que comienza la comercialización del producto o servicio hasta el final cuando llega a manos del consumidor, buscando elevar su valor (Burbano & Morales, 2020, pág. 39).

Según Kerin, Hartley, & Rudelius (2017), la selección de los miembros que constituyen la cadena de comercialización varía según la capacidad que posean los productores para atraer a intermediarios calificados. No obstante, las empresas tienen que hacer mayor esfuerzo para atraer a intermediarios suficientemente calificados a su cadena de comercialización.

En ese sentido, de acuerdo a Kotler & Armstrong (2018), el planificador de comercialización debe tomar las decisiones evaluando tres puntos fundamentales:

- Las bondades de la cadena para llevar a cabo una logística eficiente
- Cuánto cuesta la cadena evaluando su rentabilidad frente a los objetivos y,

- Qué ofrece la cadena para lograr la satisfacción del cliente en términos de entrega a tiempo en el lugar preciso.

Con base en los señalamientos de los autores en referencia, a continuación, se describen cada uno de esos ejes para la gestión comercial:

- Fortalecer las relaciones con los socios miembros del canal, favoreciendo que se generen asociaciones de largo plazo; de forma casi que natural, esta filosofía creará todo un sistema orientado a entregar de valor para una mayor satisfacción de los objetivos tanto de la propia empresa como de los socios comerciales.
- Promover en los distribuidores el trabajo en conjunto y cohesivo para maximizar el éxito. Esto, eventualmente implica brindarse apoyo en la gestión de las relaciones con los clientes claves, así como también, entre otros, para organizarse con visión de eficiencia interna de manera que redunde en la eficacia de la totalidad de la cadena.
- Monitorear de manera periódica el desempeño de los miembros del canal, para lo cual deberán previamente establecerse estándares de comparación y,
- Saber corresponder a aquellos miembros del canal que realmente funcionan de manera óptima y agregan valor a los clientes.

1.2.1. Alcance de la estrategia comercial.

Los conceptos dados anteriormente permiten visualizar el amplio alcance de la función de comercialización en la gestión de los negocios. Se abarca tres estadios en el proceso: apoyo a la distribución, ventas y el cliente.

1.2.1.1. Apoyo a la distribución.

Kotler & Armstrong (2018) define la variable Distribución como “el conjunto sistemático de tareas que la compañía y/o empresa controla, realiza y ejecuta para poder ser guiadas a que la mercadería o servicio se encuentre disponible (*stock*) o en venta dentro del mercado específico” (pág. 419). Llevar el producto desde el

fabricante hasta el lugar de venta, está definido por una serie de funciones relacionadas con la logística de distribución.

Siendo así, distribuir abarca las siguientes actividades:

- *Transportar.* Actividad necesaria para movilizar los productos; es el actor principal en la distribución física, por lo tanto, requiere ser manejada profesionalmente;
- *Fragmentación territorial.* Implica poder dividir los puntos de ventas en un territorio en correspondencia con la ubicación del mercado y de sus exigencias en preferencias y hábitos de compra y consumo.
- *Almacenar.* Contextualiza el aseguramiento de la calidad de los bienes desde que se produce hasta que se vende al consumidor o usuario final.
- *Informar.* Es indicar al usuario o consumidor final dónde puede encontrar el producto que cubrirá sus necesidades, de manera constantemente actualizada.

De manera que, en el proceso de comercialización es importante que se establezcan relaciones con los clientes, los proveedores de servicios logísticos y con los entes claves que generan valor al cliente.

Siendo así, la cadena de comercialización hace referencia a:

Por otra parte, la cadena de comercialización de cada empresa dependerá del ámbito de comercio, determinando la complejidad adecuada.

1.2.1.2. Facilitar las ventas

Es inminente que las ventas son acciones neurálgicas de comercialización y como tal, están íntimamente ligadas a los objetivos estratégicos de la empresa. Sin embargo, de acuerdo con Beetrack (s.f.), es importante entender y delimitar las funciones con base en el rol que cumplen, por ejemplo en el ciclo de abastecimiento, a los objetivos de atraer clientes potenciales y cerrando más ventas. De las ventas se obtienen los ingresos de las empresas que les permiten incentivar la innovación, los descubrimientos e investigaciones, para la efectividad productiva y la

distribución, así como para la mejora continua, el crecimiento en el mercado y la rentabilidad empresarial.

En lo social, las ventas son relevantes porque motoriza e impulsa los ingresos y las inversiones que repercuten en las rentas, generando el pago de impuestos con los que se construyen escuelas, centros médicos, parques o carreteras, repercutiendo en nuevos puestos de trabajo, mayor bienestar de las comunidades y la recirculación del ingreso que produce crecimiento y desarrollo económico.

1.2.1.3. Satisfacer al cliente.

A partir de la definición del producto o servicio, se debe obtener información sobre la población objetivo para conocer sus hábitos de uso y consumo, necesidades insatisfechas y cualquier otra información útil que oriente el diseño estratégico de la comercialización más óptima para el proyecto (Sapag & Sapag, 2008; Baca, 2015; Opera Global Business, 2019). Para ello, se aplican encuestas primarias o se toman datos secundarios disponible en los sitios web de las oficinas comerciales de los Gobiernos. Como resultado, se obtendrán tendencias cuya utilidad definirá la segmentación con base en responder a qué, cómo, cuándo, cuánto y a qué precio los posibles clientes demandarán el producto a ofrecer.

La satisfacción al cliente, o la complacencia de sus necesidades, es el principal objetivo de las empresas, porque de ello dependen las nuevas ventas. Según Shiffman & Wisenblit (2018, págs. 391-393), los elementos y las características que conforman la satisfacción del cliente, se derivan de la evaluación que él realiza una vez que ya adquiere el producto o servicio, sobre los siguientes aspectos: cómo se desempeñó en total la empresa durante la experiencia de compra, cuáles eran sus expectativas respecto al producto o servicio y, en qué nivel estas fueron satisfechas.

Otro factor determinante en la relación cliente y comercialización es el posicionamiento en el mercado. Entendiendo el posicionamiento como el lugar que ocupa un producto en las mentes de los consumidores en relación con los productos de los competidores (Kerin, Hartley, & Rudelius, 2017), la función comercial

identifica las alternativas de valor para el cliente, en función de segmentar dónde, cuándo y cómo se colocarán los productos y servicios para su disponibilidad.

1.2.2. Planeación de la estrategia.

La planeación de la estrategia de comercialización, significa la toma de decisiones sobre aquello que la empresa desea hacer para gestionar el logro de sus objetivos estratégicos generales; para ello, es necesario un plan detallado. En ese orden de ideas, el entorno empresarial está compuesto por un macroentorno y un microentorno, el cual debe ser analizado puesto que sus factores afectan al desempeño comercial de la estrategia.

1.2.2.1. Macroentorno

El macroentorno está compuesto por las fuerzas más generales que afectan al microentorno: fuerzas políticas, demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, y culturales (Kotler & Armstrong, 2018). El resultado de su análisis dará un panorama detallado de la situación actual, permitiendo identificar amenazas y oportunidades potenciales para la empresa en el contexto de análisis, es decir, factores o tendencias favorables que se podrían aprovechar y, otros desfavorables que representan retos y desafíos por lo cual, la empresa debería prepararse para enfrentarlos de la mejor manera posible.

1.2.2.2. Fuerzas competitivas.

Complementan el análisis de los factores, contextualizando la meta propuesta que, según los postulados de Porter (2012, págs. 1-7), es la creación de la ventaja competitiva con base en las características diferenciadoras que le aseguren a la empresa un espacio de acción seguro con rentabilidad y sustentabilidad, frente a los factores fuentes de ellas:

- *Poder de negociación de los clientes.* Mientras más organizados estén los clientes, serán más exigentes e impondrán condiciones; por lo tanto, podrá elegir cualquier otro producto de la competencia, sobre todo, si la cantidad de ofertantes es amplia.

- *Poder de negociación de los proveedores.* Proveedores con alta organización dentro de su sector y con recursos relevantes, lo cual les permite imponer condiciones en el sector al que dirigen sus productos e insumos.
- *Nuevos competidores.* Grado de facilidad en que pueden ingresar otros jugadores al sector, con los mismos productos o mejores recursos y ocupar parte del mercado.
- *Productos sustitutos.* Alta proliferación de productos que cubren las mismas necesidades, con mayor avance tecnológico o menor precio.
- *Rivalidad entre los competidores.* Factor donde confluyen las fuerzas anteriores y en definitiva, ofrece la información para establecer estrategias de diferenciación para destacarse en el mercado. Si hay muchos competidores, con liderazgo en costos o está bien posicionados, la rivalidad será alta.

1.3. Alianzas Internacionales

Las exigencias del mercado actual, llevan a la necesidad de que las empresas revisen las formas y estrategias para el crecimiento, desarrollo y competitividad. La situación representa retos para todo tipo y tamaño de empresa, pero más aún para las Pymes, ya que, de acuerdo a Huang & Roig-Tierno (2016), para permanecer y crecer en el mercado, las empresas deben resolver las necesidades ordinarias y así, poder atender los cambios que exige el mundo globalizado.

En este contexto se ubican las alianzas debido, entre otros, a sus beneficios que repercuten en agregar valor a las marcas; generalmente, son definidas en la literatura como todo tipo de relación entre empresas, cuyo ámbito de acción está relacionado porque hay un grado en el que comparten objetivos comunes.

No obstante, Arbaiza (2017) define las alianzas estratégicas como:

relaciones voluntarias y reguladas entre organizaciones en una o varias esferas de actividad, respecto a su comportamiento futuro a través de la mutua tolerancia. Asimismo, se le conoce en un sentido más básico como las iniciativas (...) para lograr los objetivos propuestos (pág.15).

En palabras de Mora, Cano, & Martínez (2019), las “alianzas son estrategias para que las empresas permanezcan en los mercados globales, ofrecen beneficios tales como: acceso a recursos financieros, capacidades técnicas y gerenciales, marca y reputación y bienestar social” (pág.2). Es por ello que, en opinión de esos autores, se puede decir que las alianzas son un diseño organizativo por su gran expansión y éxito al romper barreras y mejorar la imagen de las empresas, en el ámbito local o internacional.

De manera que, con base en las definiciones más actualizadas, se entiende que las alianzas son estrategias que establecen dos o más entes relacionados, nacional o internacionalmente, para compartir recursos o capacidades que les benefician a ambos en un amplio margen de tópicos, de cara a cómo se comportarán entre ellas en el tiempo futuro.

En otro orden de ideas, Agostini & Nosella (2017) ratifican las profundas limitaciones de las PYMEs para acceder a recursos y a capacidades, así como desafíos administrativos y operativos. Ante esta situación, justifican esos autores, las alianzas estratégicas parecen ser apropiadas si conocen sus beneficios: económicos, sociales, tecnológicos, entre otros.

En el mismo sentido, Mora, Cano, & Martínez (2019) argumentan que formar alianzas estratégicas, permite que las PYMEs “puedan desarrollarse, diversificar y ampliar mercados, acelerar la comercialización de productos y compartir información con otras empresas para mejorar sus conocimientos y habilidades” (pág.3). Es decir, son estrategias de crecimiento (Arranz, Arroyabe, & Fdez de Arroyabe, 2016), para tener beneficios mutuos entre los participantes y alcanzar el éxito (Agostini, 2016), entendiendo al éxito en este caso, de acuerdo a Lowensberg (2010), citado en Velázquez (2017), “como el desarrollo y la culminación de la alianza en el marco contractual definido por sus miembros” (pág.19).

Ahora bien, Agostini (2016) indica que crear y desarrollar alianzas implica realizar varias actividades, así como de la consideración de factores y características que influyen en su éxito. En ese orden de ideas, en la literatura se

encuentran variadas clasificaciones de las alianzas estratégicas, las cuales van desde la consideración del grado de relación entre los socios, el nivel de control, el tipo de control que se establece o la facilidad de terminación de la alianza, entre otras formas para clasificarlas.

Para el caso de estudio, a continuación se amplía la información existente sobre las alianzas estratégicas de tipo comercial que pueden contextualizarse en un ambiente de negocios internacionales.

1.3.1. Contratos o acuerdos contractuales.

Según Corazón (2020), los contratos son los instrumentos legales que “garantizan el correcto desenvolvimiento de las actividades comerciales, a partir de la intencionalidad de las partes y de la finalidad del mismo permitiendo su realización, salvando las controversias y dificultades que se puedan generar en su ejecución” (pág.22).

Agrega Velázquez (2017) que, en una alianza estratégica el contrato es un factor decisivo en la relación de los socios, debido a que, aunque se hayan discutido al máximo detalle las condiciones acordadas en el contrato, “estos no pueden anticipar cada contingencia y los contratos no pueden ser reescritos cada vez que la situación cambie” (pag.23). Con base en ello, sugiere ese autor la conveniencia de estipular ampliamente el costo del contrato, así como también, establecer aquellos elementos que son distintivos y que le caracterizan en el contexto en que se suscribe para generar mayor seguridad jurídica a los contratantes. Asimismo, se debe tomar en cuenta que el carácter internacional del contrato será definido según las pautas nacionales a la residencia habitual de las partes y al Derecho Internacional, porque generalmente afecta los intereses del comercio internacional.

1.3.2. Alianzas estratégicas con proveedores.

Esta sub-clasificación de alianzas estratégicas, elevan la importancia de los proveedores para garantizar calidad y, asimismo, costos, tiempo e innovación.

Según Corazón (2020), “ha surgido de la necesidad de administrar las compras externas y las relaciones con los proveedores” (pág. 21), a su vez que maximizan el potencial de la cadena de suministro basada en la cultura ganar-ganar y, además, considerarla dentro de los planes estratégicos de la empresa. Además de integrar relaciones operativas entre la empresa y el proveedor, ese autor argumenta que este tipo de alianzas infiere para ambos un aumento de ganancias, optimización de costos y recursos. Agrega que esto es posible, a través del establecimiento de un óptimo acuerdo que responda de manera conjunta, rápida y flexible, a las necesidades cambiantes del mercado y a las exigencias de los clientes.

1.3.3. Alianzas internacionales de cooperación comercial.

Estas alianzas estratégicas pueden tomar diversas modalidades, de aplicación tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Entre ellas, Alvarado & Valle (2019) distinguen los contratos de distribución exclusiva.

Contratos de distribución exclusiva. La diferenciación busca ofrecer productos únicos con un valor diferente al de la competencia; este tipo de contrato ofrece la oportunidad de diferenciación de las empresas en sus mercados. Según los autores en referencia, se refieren a “los contratos o acuerdos celebrados entre un proveedor y un distribuidor, en los que el proveedor se comprometa a suministrarle o venderle en exclusiva al distribuidor determinados productos para su reventa en un territorio determinado” (pág.12). Así, es posible que el contrato de distribución exclusiva se circunscriba a un territorio geográfico segmentado (cantón, provincia, país, región, etcétera). Las partes acuerdan los productos, marcas y modelos en el contrato de distribución.

Contratos de licencia. En este tipo de contrato consiste en que “una empresa [licenciante] ofrece los derechos de marca registrada, patente, el secreto comercial u otros elementos valiosos de propiedad intelectual a cambio de regalías o cuota” (Kerin, Hartley, & Rudelius, 2017, pág. 187), a otra empresa llamada licenciataria. En contraprestación, la licenciataria abona al licenciante un canon inicial y con la

frecuencia estipulada, cancela las regalías con base en las unidades vendidas. Los contratos internacionales de licencia más frecuentes, son licencia de marca y la licencia de fabricación.

Segunda Parte. Método de Investigación

La investigación se enmarca dentro de la metodología de estudio de caso, el cual es definido por Universidad ECOTEC (2020) como

La descripción de una determinada situación en la vida real, que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas (pág.24).

Del mismo modo, el tipo de estudio de caso realizado fue institucional, debido a que se realizó basado en las incidencia de estrategias de comercialización para el aumento de las ventas de las empresas del sector automotriz en la ciudad de Guayaquil pos Covid-19, específicamente, en la empresa Infamotor S.A. “describiendo y analizando el desarrollo de esta” (Universidad ECOTEC, 2020, pág. 24).

2.1. Enfoque de la Investigación

Se adopta el enfoque mixto: cuantitativo y cualitativo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), debido que permite estimar en qué magnitud se presentan las estrategias de comercialización y las ventas de Infamotor S.A. y, de igual manera, realizar inferencias sobre los datos recabados y de información cualitativa, con base en la interpretación y análisis para tratar de alcanzar un conocimiento más general. Este enfoque fue idóneo para dar respuesta al objetivo general de la investigación, de analizar estrategias de comercialización para el aumento de las ventas de las empresas del sector automotriz en la ciudad de Guayaquil, a través de alianzas con proveedores internacionales en el caso de la empresa Infamotor S.A. en el período 2019 a 2021.

2.2. Tipo de Investigación

Se realiza una investigación de tipo descriptiva, debido a que se requiere la caracterización del fenómeno y sus componentes a través de la medición de la variable independiente (estrategias de comercialización) y de la variable dependiente (aumento de ventas a través de alianzas internacionales), para

posteriormente realizar comentarios que generen conclusiones sobre sus comportamientos, en función de deducir posibles relaciones entre ellas sin determinar necesariamente una causa-efecto.

2.3. Período y lugar donde se desarrolla la investigación

La investigación se desarrolla en la ciudad de Guayaquil, provincia de Guayas, delimitado al contexto de empresas del sector automotriz y abarcando el período de análisis de 2019 a 2021. Asimismo, debido a la modalidad de estudio de caso, se efectúa la investigación en la empresa Infamotor S.A.

2.4. Universo y muestra de la investigación

El universo del estudio lo constituye la empresa Infamotor S.A. con sede en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. De este universo, la población en estudio la constituyen los clientes activos de la empresa, registrados en su base de datos según hubieran adquirido algún bien en la sede de sus instalaciones en los últimos tres meses, con cierre al 31 de mayo de 2022.

Esta selección arrojó un total de 41 clientes, constituyendo la población en estudio.

2.5. Marco Muestral

Con base en las proposiciones del muestreo probabilístico al azar (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), a los fines de calcular la muestra para el estudio se aplicó la fórmula estadística para poblaciones finitas, la cual se enuncia de la siguiente manera:

$$n = \frac{z^2 * N * pq}{e^2 * (N - 1) + z^2 * pq}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

z: estadístico de la distribución normal estándar. Su valor depende del nivel de confianza

p: probabilidad de éxito (proporción esperada)

q: probabilidad de fracaso (1-p)

e: error máximo admisible

De esta manera, se establece:

N	41
NC	90
p	0,5
q	0,5
e	8%
z	1,65

Sustituyendo los valores en la fórmula, se obtiene:

$$n = \frac{1,65^2 * 41 * 0,5 * 0,5}{0,08^2 * 40 + 1,65^2 * 0,5 * 0,5} = 34$$

Muestra = 34 clientes activos de la empresa Infamotor S.A., registrados en su base de datos que hubieran adquirido algún bien en sus instalaciones en los últimos tres meses

2.6. Métodos Empleados

Los métodos refieren a la técnicas e instrumentos empleados para recabar los datos e información requeridos para la resolución de los objetivos de la investigación. En palabras de Arias (2016), la técnica es “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (pág.67) y el instrumento, “es cualquier recurso, dispositivo o formato en papel o digital, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (pág.68).

Para dar respuesta al objetivo específico de la investigación que solicita evaluar el ambiente macro y micro que enfrentan las empresas del sector automotriz en la ciudad de Guayaquil en el período 2019 a 2021, se recaban

datos e información con el apoyo de la aplicación de dos técnicas: observación y encuesta, de manera simultánea.

La observación permite evidenciar por cuenta propia el contexto de comercialización de Infamotor S.A., por lo cual, esta técnica se aplica en los momentos en que se realizan las exploraciones teóricas para dar sustento al estudio y, asimismo, para extraer información documental para describir y analizar el contexto macro ambiental de la empresa.

La encuesta, por su parte, permite recabar datos de los clientes incluidos en la muestra, describiendo sus opiniones respecto a la comercialización de partes y piezas automotrices por parte de Infamotor S.A. en un momento único. Se aplica una encuesta en la modalidad personal y escrita, a través de un cuestionario para registrar las respuestas contenido de catorce (14) preguntas cerradas (Anexo A).

Para responder a los dos últimos objetivos de la investigación de analizar la posición estratégica de la empresa Infamotor S.A. y, considerar estrategias de comercialización para el aumento de las ventas de la empresa, se aplica la técnica de análisis cualitativo ya que, con base en los señalamientos de Hernández-Sampieri & Mendoza (2018, págs. 465-466), consiste en que siempre en busca de responder al planteamiento del problema, se realizan reflexiones sobre los datos recolectados y se analiza su correspondencia tratando de llegar a conclusiones.

2.7. Procesamiento y Análisis de la Información

En una primera etapa, se procedió al tratamiento de la información teórica disponible acerca de las estrategias de comercialización para el aumento de ventas. Posterior a ello, se procedió diseñar la metodología de investigación en función de adecuar la forma en que se realizaría.

En una segunda etapa, se procedió a dar solución a los objetivos de la investigación. Para el primer objetivo de evaluar el macro y micro ambiente

externo que enfrentan las empresas del sector automotriz en la ciudad de Guayaquil, se procede a recabar los datos y la información con apoyo de las técnicas planificadas para ello: encuesta y observación.

En lo que puede ser considerada una primera fase para la solución del objetivo antes enunciado, se aplicó la encuesta para recabar las opiniones de los treinta y cuatro (34) clientes que constituyen el marco muestral, respecto a la comercialización de los productos y servicios automotrices de Infamotor S.A. Los resultados fueron tabulados y se hicieron cálculos con funciones de la estadística descriptiva, de manera de obtener frecuencias relativas; se construyeron gráficos de torta o de columnas según lo conveniente. Con base en los resultados mostrados en los gráficos, se dedujeron las actitudes de los participantes respecto a la comercialización de Infamotor.

Posteriormente, en la considerada segunda fase para la resolución del primer objetivo específico de la investigación, se aplica la técnica de la observación. Se estructura el análisis del macro ambiente respecto a la comercialización de Infamotor S.A., utilizando el modelo PESTAL para la sistematización de los factores políticos, económicos, sociales, ambiental y legales. Seguidamente, se recaba información relacionada con el ambiente competitivo estructurando el análisis según el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (2012).

Para dar solución al segundo objetivo específico de analizar la posición estratégica de la empresa Infamotor S.A., según lo planificado se utiliza la técnica de observación para reconstruir procesos relacionados con la comercialización de la empresa a partir de impresiones propias y de información rescatada del sitio web y los canales digitales de la empresa. Finalmente, a través de análisis cualitativo se resumen los resultados obtenidos en el primer objetivo y en este segundo objetivo, en una matriz de análisis FODA donde se configura el punto de partida para el cumplimiento del último objetivo de la investigación.

En relación al procesamiento y análisis de la información para el último objetivo específico de considerar estrategias de comercialización para el aumento de las ventas de la empresa Infamotor S.A., el análisis cualitativo permite la aplicación de toda la información antes procesada para dar estructura a la estrategia a la que alude el objetivo.

Tercera Parte – Análisis de Resultados

3.1. Evaluación del macro y micro ambiente externo de las empresas del sector automotriz en la ciudad de Guayaquil

3.1.1. Resultados de la encuesta a clientes

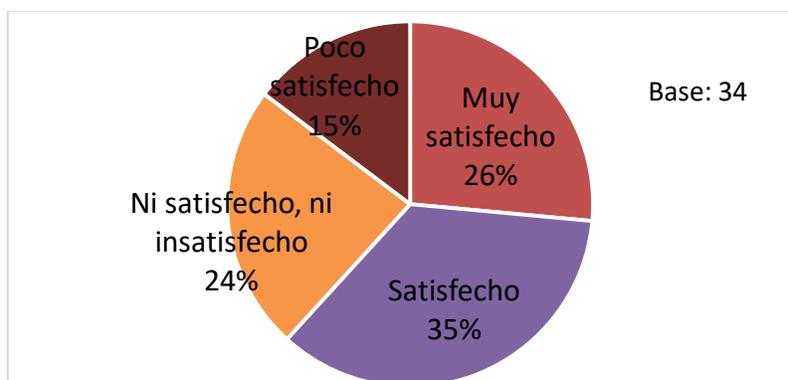
Ítem 1. ¿Cómo se sintió con respecto a la rapidez de la entrega de su compra?

Tabla 1. Rapidez en la entrega

	Frecuencia	(%)
Muy satisfecho	9	26
Satisfecho	12	35
Ni satisfecho, ni insatisfecho	8	24
Poco satisfecho	5	15
Nada satisfecho	0	0
Total	34	100

Fuente. Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

Figura 1. Rapidez en la entrega



Elaboración propia.

Los resultados indican que un poco más de la tercera parte de los participantes, se sintió satisfecho con la rapidez con de la entrega la última vez que compró en la empresa; asimismo, hay un interesante veintiséis por ciento (26%) que se sintió muy satisfecho. No obstante, es necesario hacerle seguimiento a este indicador de la comercialización, por cuanto casi una cuarta parte de los clientes participantes se sintió ni satisfecho ni insatisfecho, lo que significa que su complacencia a futuro en este aspecto puede inclinarse de

manera positiva o negativa. Más aun, teniendo en cuenta que entre esa frecuencia y los que se manifestaron poco satisfechos suman el treinta y nueve por ciento (39%) de los participantes.

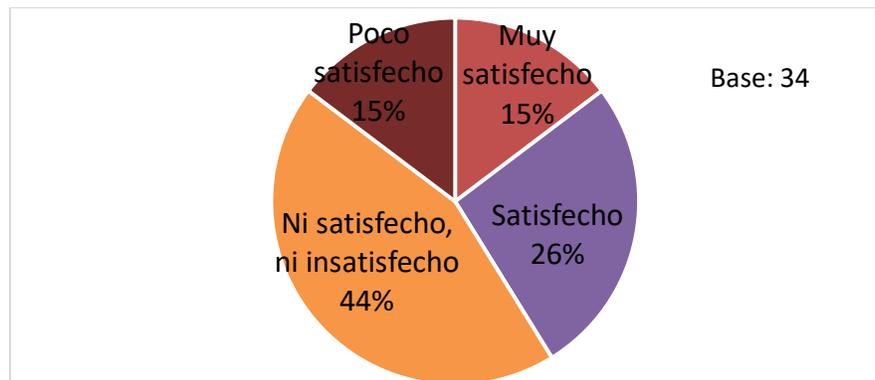
Ítem 2. ¿Cómo se sintió respecto a la precisión de lo recibido versus lo que usted solicitó? (en función de cantidad y embalaje).

Tabla 2. Precisión de lo recibido versus lo solicitado

	Frecuencia	(%)
Muy satisfecho	5	15
Satisfecho	9	26
Ni satisfecho, ni insatisfecho	15	44
Poco satisfecho	5	15
Nada satisfecho	0	0
Total	34	100

Fuente. Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

Figura 2. Precisión de lo recibido versus lo solicitado



Elaboración propia.

En cuanto a la precisión en su última compra de lo recibido versus lo solicitado en función de cantidades y embalaje, un importante cuarenta y cuatro por ciento (44%) de los participantes se manifestó ni satisfechos ni insatisfechos. En este caso, se puede inferir que en ocasiones las entregas han sido imprecisas, pero no es un comportamiento regular de la empresa. Esto, tomando en cuenta que entre satisfechos y muy satisfechos las frecuencias suman cuarenta y un por ciento (41%) y la frecuencia negativa de poco satisfecho, resultó en quince por ciento (15%).

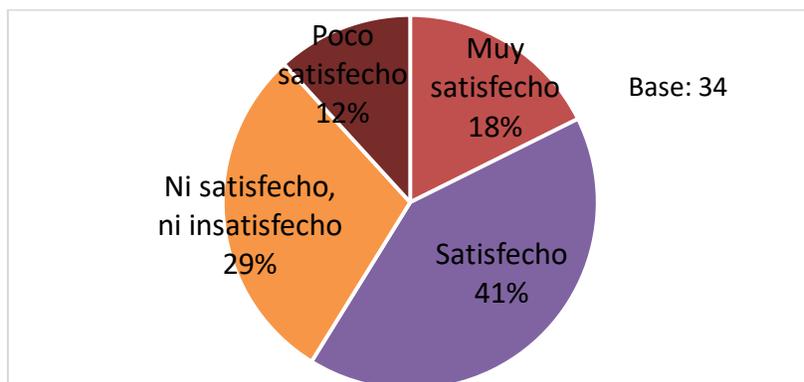
Ítem 3. ¿Cómo se sintió respecto a haber encontrado la marca de su preferencia, en las cantidades que necesitó?

Tabla 3. Disponibilidad de la marca preferida en las cantidades solicitadas

	Frecuencia	(%)
Muy satisfecho	6	18
Satisfecho	14	41
Ni satisfecho, ni insatisfecho	10	29
Poco satisfecho	4	12
Nada satisfecho	0	0
Total	34	100

Fuente. Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

Figura 3. Disponibilidad de la marca preferida en las cantidades solicitadas



Elaboración propia.

Este indicador es muy importante para la gestión de la comercialización y la satisfacción del cliente: la disponibilidad del stock. Tomando en cuenta los resultados de la mayor frecuencia obtenida, los participantes se sintieron satisfechos y muy satisfechos con la compra (cincuenta y nueve por ciento, 59%). Es decir, los participantes llegaron a la tienda con la expectativa de encontrar cierta marca y las cantidades que necesitaban y dichas expectativas fueron superadas por la empresa. No obstante, quienes sintieron satisfacción neutral con este indicador de la comercialización de Infamotor, S.A., representaron el veintinueve por ciento de las frecuencias y los poco satisfechos, el doce por ciento (12%).

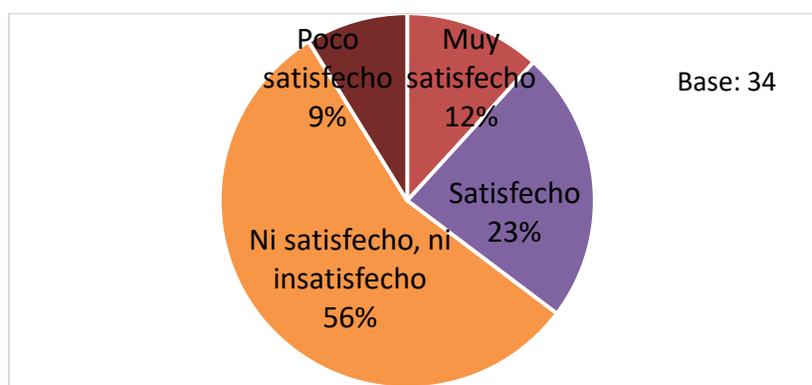
Ítem 4. ¿Cómo se sintió respecto a la facilidad con la que accedió a la compra en función de su conveniencia?

Tabla 4. Facilidad de compra adaptada a su conveniencia

	Frecuencia	(%)
Muy satisfecho	4	12
Satisfecho	8	24
Ni satisfecho, ni insatisfecho	19	56
Poco satisfecho	3	9
Nada satisfecho	0	0
Total	34	100

Fuente. Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

Figura 4. Facilidad de compra adaptada a su conveniencia



Elaboración propia.

La conveniencia para el cliente resulta de diversas variables, entre ellas la cercanía a los puntos de venta, la comodidad que se le ofrece para hacer la compra, un horario extendido, así como también los tipos de productos adquiridos, todo para hacerle la vida más fácil. Más de la mitad de los participantes en el estudio se manifestaron ni satisfechos ni insatisfechos con la facilidad de compra en Infamotor adaptada a su conveniencia. Este resultado es bastante importante a los fines de la efectividad de la comercialización de la empresa; quiere decir que tiene un amplio margen de mejora al respecto, en busca de ofrecer una experiencia más inolvidable a sus clientes.

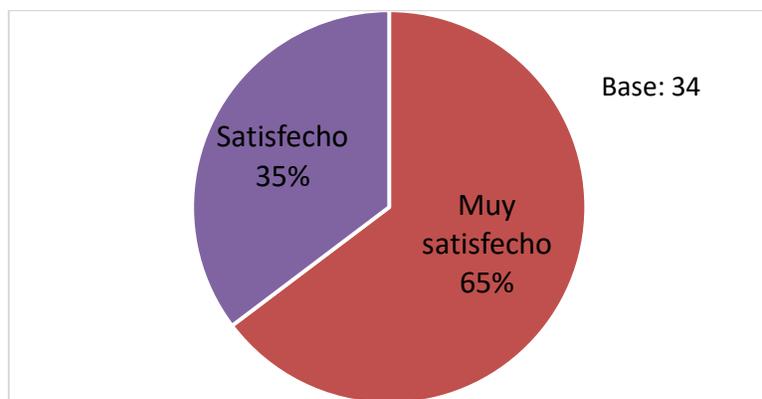
Ítem 5. ¿Cómo se sintió respecto a los métodos de pago que estaban disponibles para cancelar su compra?

Tabla 5. Métodos de pago

	Frecuencia	(%)
Muy satisfecho	22	65
Satisfecho	12	35
Ni satisfecho, ni insatisfecho	0	0
Poco satisfecho	0	0
Nada satisfecho	0	0
Total	34	100

Fuente. Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

Figura 5. Métodos de pago



Elaboración propia.

De acuerdo con estos resultados, se puede inferir que la empresa en estudio no ha tenido problemas para complacer a sus clientes ofreciéndoles los métodos de pago que les facilitan la compra.

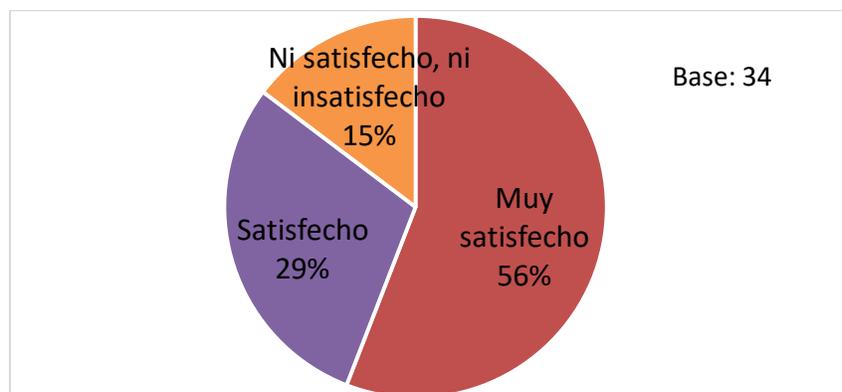
Ítem 6. ¿Cómo se sintió respecto a la atención recibida por parte de los empleados que le atendieron?

Tabla 6. Atención recibida de los empleados

	Frecuencia	(%)
Muy satisfecho	19	56
Satisfecho	10	29
Ni satisfecho, ni insatisfecho	5	15
Poco satisfecho	0	0
Nada satisfecho	0	0
Total	34	100

Fuente. Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

Figura 6. Atención recibida de los empleados



Elaboración propia.

De manera similar al ítem anterior, se infiere que la empresa Infamotor tiene una fortaleza comercial en la atención que ha entregado su personal de contacto a los clientes participantes en el estudio, con base en que la gran mayoría (ochenta y cinco por ciento, 85%) se manifestó satisfecha y muy satisfecha al respecto.

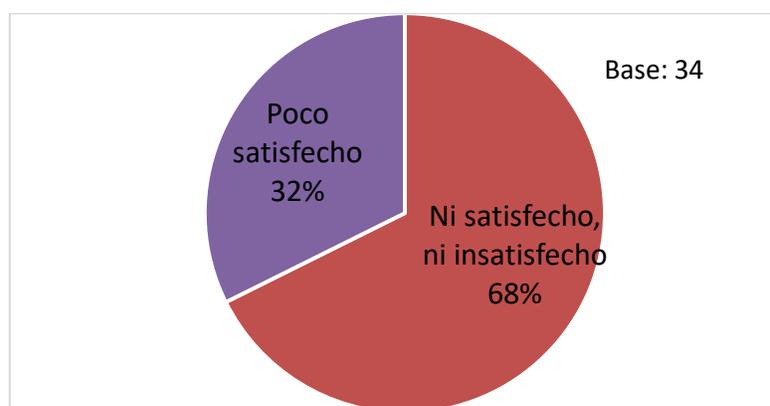
Ítem 7. ¿Cómo se sintió respecto a las ofertas de precios que tenían aplicables a su compra?

Tabla 7. Ofertas aplicables a su compra

	Frecuencia	(%)
Muy satisfecho	0	0
Satisfecho	0	0
Ni satisfecho, ni insatisfecho	23	68
Poco satisfecho	11	32
Nada satisfecho	0	0
Total	34	100

Fuente. Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

Figura 7. Ofertas aplicables a su compra



Elaboración propia.

El objetivo de comercialización es cerrar ventas; en ello, el apoyo en la promoción de ventas sirve para impulsar la compra inmediata, incrementando el volumen de ventas y la emoción en la experiencia de compra de los clientes, además de fortalecer el posicionamiento de la empresa. Según los resultados del ítem, la mayoría (sesenta y ocho por ciento, 68%) de los participantes se manifestó ni satisfechos ni insatisfechos con respecto a ofertas de precios que tenían aplicables a la última compra que realizó a la empresa. El resto dijo que en este aspecto, la compra fue poco satisfactoria.

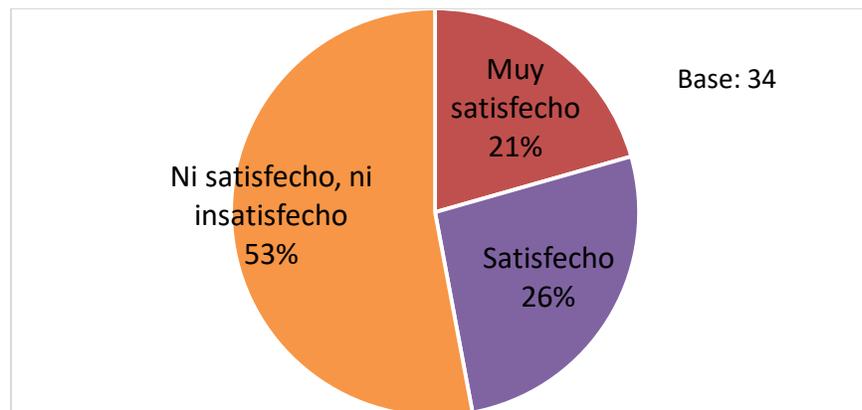
Ítem 8. En general ¿Cómo fue su experiencia de compra?

Tabla 8. Experiencia de compra

	Frecuencia	(%)
Muy satisfecho	7	21
Satisfecho	9	26
Ni satisfecho, ni insatisfecho	18	53
Poco satisfecho	0	0
Nada satisfecho	0	0
Total	34	100

Fuente. Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

Gráfico 1. Experiencia de compra



Elaboración propia.

Tomando en cuenta algunos de los resultados obtenidos en ítems anteriores, parece evidente que, en cuanto a la experiencia general de la última compra, más de la mitad de los participantes se sintieron en un nivel de satisfacción neutral. Los compradores valoran las experiencias con las marcas, debido a que hoy en día, los productos prácticamente representan un genérico transformando a la experiencia en un estándar de diferenciación. De allí que la conveniencia y las experiencias se refuerzan mutuamente: ofrecer experiencias y soluciones convenientes, será una ventaja en el mercado tanto como por satisfacer las expectativas de los compradores, como también una forma de diferenciación (Jiménez, 2018).

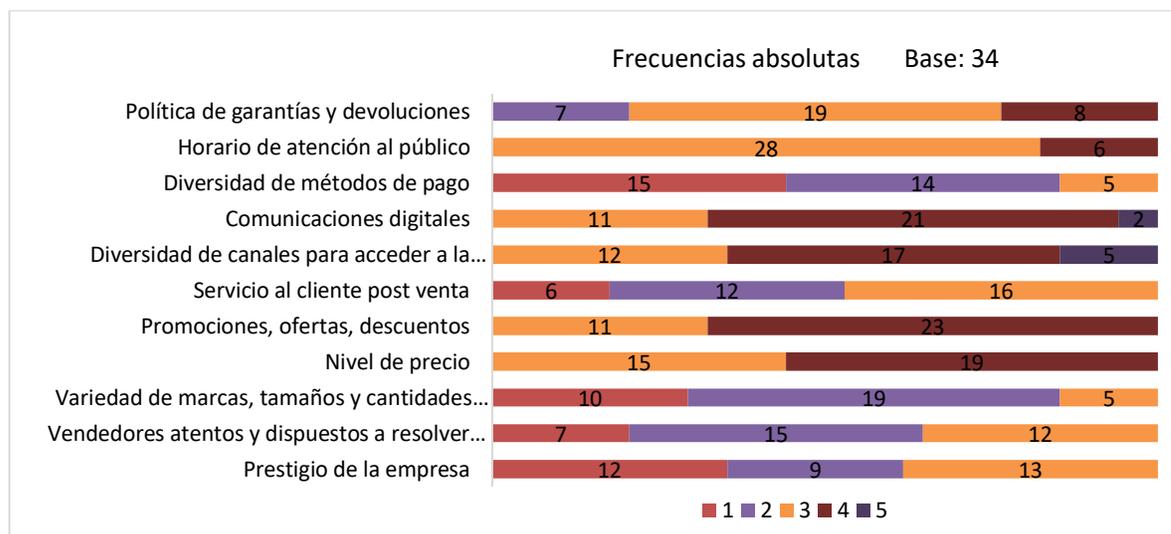
Ítem 9. ¿Cómo califica los atributos de Infamotor S.A.? (Por favor utilice la escala para indicar su respuesta, donde 1 es muy bueno y 5 es muy malo)

Tabla 9. Evaluación de atributos

	1	2	3	4	5	Total
Prestigio de la empresa	12	9	13			34
Vendedores atentos y dispuestos a resolver sus dudas y requerimientos	7	15	12			34
Variedad de marcas, tamaños y cantidades en stock	10	19	5			34
Nivel de precio			15	19		34
Promociones, ofertas, descuentos			11	23		34
Servicio al cliente post venta	6	12	16			34
Diversidad de canales para acceder a la compra			12	17	5	34
Comunicaciones digitales			11	21	2	34
Diversidad de métodos de pago	15	14	5			34
Horario de atención al público			28	6		34
Política de garantías y devoluciones		7	19	8		34

Fuente. Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

Figura 8. Evaluación de atributos



Elaboración propia.

Diversidad de métodos de pago, variedad de marcas y tamaños, vendedores atentos y prestigio de la empresa, son los atributos que los clientes participantes en el estudio valoraron más de Infamotor. Por el contrario, promociones y ofertas, nivel de precio, diversidad de canales para acceder a la compra y comunicaciones digitales, fueron los peor valorados.

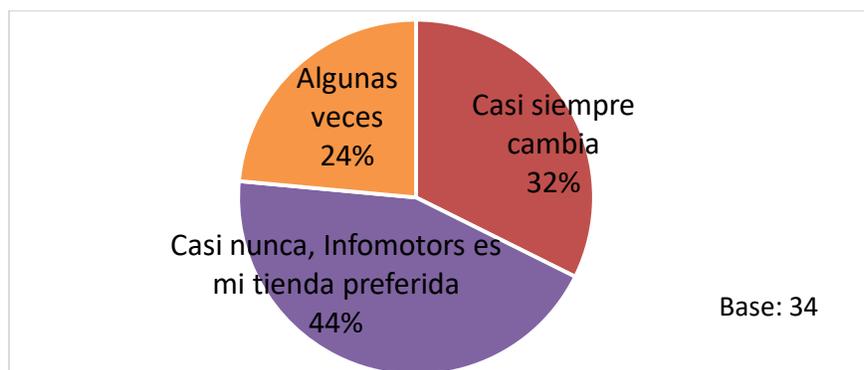
Ítem 10. ¿Qué tan seguido cambia de local comercial para realizar compras de repuestos y accesorios automotrices?

Tabla 10. Fidelidad

	Frecuencia	(%)
Casi siempre cambia (pasar a pregunta 11)	11	32
Casi nunca, Infamotor es mi tienda preferida (pasar a pregunta 12)	15	44
Algunas veces (pasar a pregunta 12)	8	24
Total	34	100

Fuente. Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

Figura 9. Fidelidad



Elaboración propia.

La mayoría de los clientes participantes en el estudio (sesenta y ocho por ciento, 68%), manifestaron fidelidad a la empresa; en mayor proporción fidelidad absoluta. Este resultado es importante y positivo, con base en la importancia de fidelizar a los clientes y su significancia en cuanto a la regularidad de las ventas. De manera que, la comercialización de Infamotor puede contar con un elemento muy positivo en este sentido.

No obstante, una importante tercera parte de los precipitantes no manifestaron fidelidad hacia la empresa, respondiendo que casi siempre cambian de comercio para realizar compras de repuestos automotores. A ellos, en el siguiente ítem se les pidió informar las razones del porqué de este frecuente cambio de proveedor.

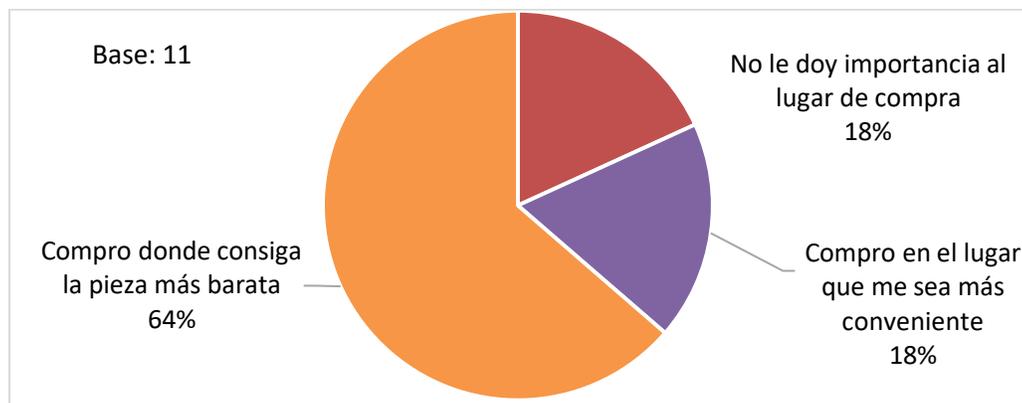
Ítem 11. ¿Por cuál motivo casi siempre cambia de tienda?

Tabla 11. Razones para sustituir

	Frecuencia	(%)
No le doy importancia al lugar de compra	2	18
Compro en el lugar que me sea más conveniente	2	18
Compro donde consiga la pieza más barata	7	64
Total	11	100

Fuente. Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

Figura 10. Razones para sustituir



Elaboración propia.

La principal razón por la cual los clientes participantes cambian constantemente de proveedor de partes y repuestos automotrices, es el precio. En este orden de ideas, cabe recordar que Infamotor es importadora y comercializadora de piezas originales y genéricas y además, en el mercado existe una amplia diversidad de precios, presionados hacia la baja por el tema de los repuestos genéricos de origen chino. Es decir, es muy fácil la sustitución.

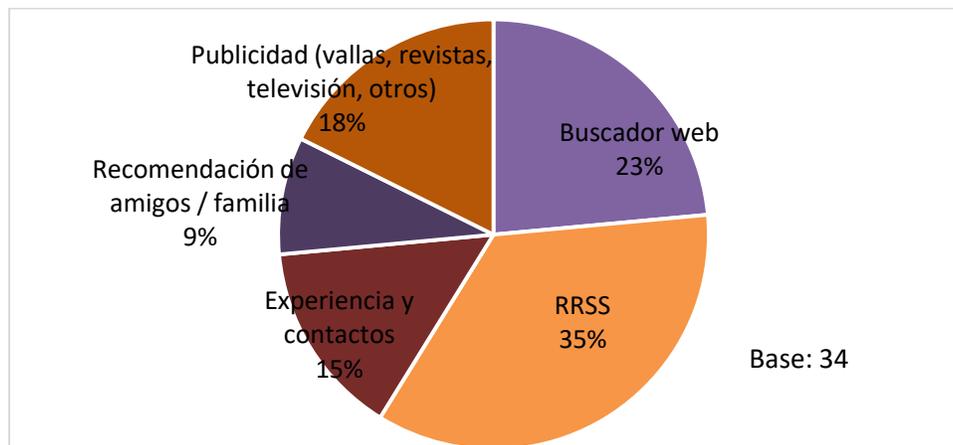
Ítem 12. ¿Por qué medio le gustaría enterarse de nuestras marcas, ofertas y servicios?

Tabla 12. Medios de comunicación efectivos para los clientes

	Frecuencia	(%)
Otras tiendas del sector	0	0
Por buscadores web	8	24
Por RRSS	12	35
Experiencia y contactos	5	15
Recomendación de amigos / familia	3	9
Publicidad (vallas, revistas, televisión, otros)	6	18
Total	34	100

Fuente. Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

Figura 11. Medios de comunicación efectivos para los clientes



Elaboración propia.

Según estos resultados, a la mayoría de los clientes participantes (cincuenta y ocho por ciento, 58%) les gustaría recibir información sobre marcas, ofertas y servicios que ofrece Infamotor a través de los medios digitales.

Esta es una debilidad para la empresa en estudio, la cual pudimos corroborar consultando en Google “repuestos+para+automóviles+en+Guayaquil” el día 6 de junio de 2022; entre los primeros quince resultados orgánicos no apareció la empresa, restándole oportunidades de ventas.

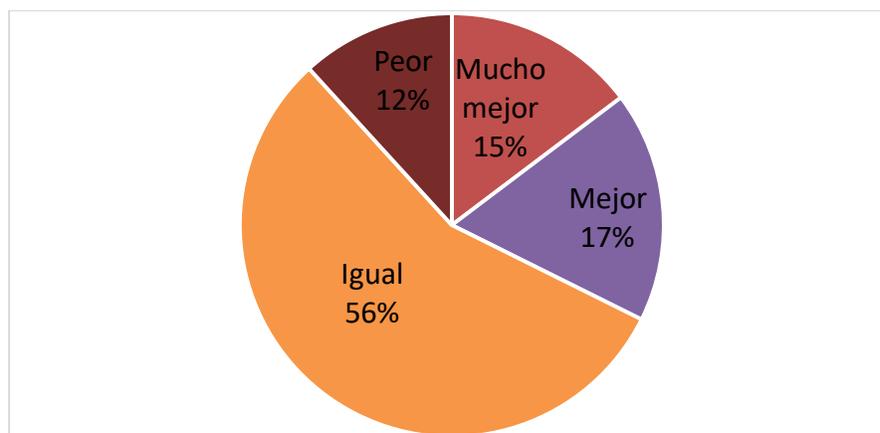
Ítem 13. ¿Cómo considera nuestro servicio de ventas en comparación con los demás comercios similares en el mercado?

Tabla 13. Situación comparativa del servicio de ventas

	Frecuencia	(%)
Mucho mejor	5	15
Mejor	6	18
Igual	19	56
Peor	4	12
Mucho peor	0	0
Total	34	100

Fuente. Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

Figura 12. Situación comparativa del servicio de ventas



Elaboración propia.

Buscando la percepción competitiva que tienen los participantes respecto al servicio de ventas que ofrece la empresa en estudio, se encontró un bajo nivel de diferenciación: más de la mitad expresó que el servicio de ventas es igual en comparación con los demás comercios similares en el mercado. Frente a este resultado, resulta poco relevante el treinta y dos por ciento (32%) que dijo es mejor o mucho mejor; de igual modo, es poco significativa la proporción que comparó el servicio de ventas peor que la competencia.

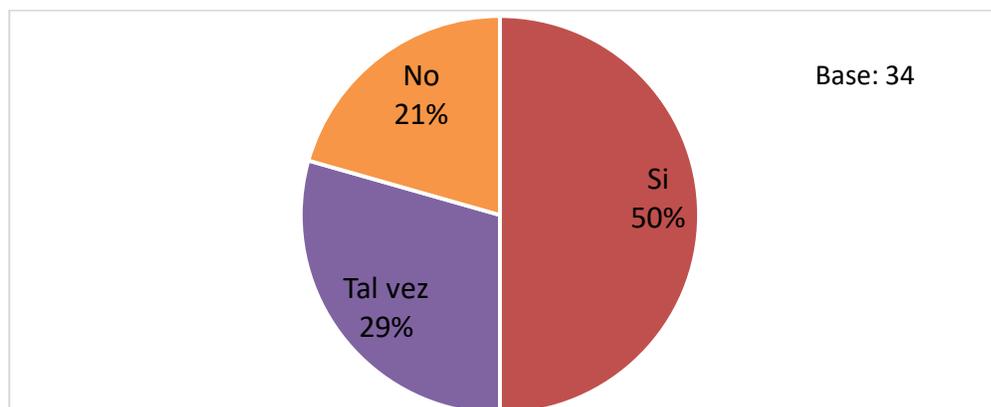
Ítem 14. En su compra de hoy ¿influyó el conocimiento que tiene de la empresa?

Tabla 14. Influencia del posicionamiento de la empresa

	Frecuencia	(%)
Si	17	50
Tal vez	10	29
No	7	21
Total	34	100

Fuente. Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

Figura 13. Influencia del posicionamiento de la empresa



Elaboración propia.

Por último, se obtuvo información de los participantes sobre si el conocimiento previo que tienen de Infamotor influyó en su última compra. La mitad de la muestra dijo que sí mientras que un veintinueve por ciento (29%) dijo tal vez. Este resultado nos lleva a relacionarlo con las ventajas de un stock por lo general confiable (ver Figura 3), así como con el relativo alto resultado de fidelidad de estos clientes (ver Figura 9).

Resumen

Los participantes manifestaron satisfacción con la rapidez de las entregas y, aunque las mismas pueden ser imprecisas en ocasiones en términos de cantidades y embalaje, la mayoría de los participantes se sintieron complacidos en cuanto a que encontraron la marca que buscaban en las cantidades que querían. No obstante, la conveniencia en general destacó por el sentimiento neutral manifestado en función de la facilidad de compra, aunque sí reconocieron facilidad al ofrecerles variedad de medios de pago y por la atención del personal de contacto.

Los resultados no fueron tan positivos para la empresa en estudio, en relación a impulsar la compra inmediata agregando emoción a la experiencia de los clientes a través de ofertas de precios: dos terceras partes de los participantes se manifestaron neutrales al respecto y el resto se manifestó poco satisfechos. Este resultado aunado a otros anteriormente mencionados, lleva inferir que Infamotor S.A. tiene brechas importantes de mejora en la experiencia general de compra de sus clientes participantes en el estudio, buscando mayor refuerzo entre ofrecer experiencias y soluciones convenientes.

Se puede decir también que la empresa ha logrado fidelizar a un importante porcentaje de sus clientes frecuentes. Quienes cambian constantemente de proveedor, lo hacen basados en la variable precios, ya que en el sector es muy alta la facilidad de sustituir piezas originales por genéricas de muy bajo costo.

En cuanto a la efectividad de los medios de comunicación para comunicarse con el cliente, los participantes manifestaron preferir los medios digitales; esto es importante destacar, debido a que el posicionamiento orgánico de Infamotor en los principales buscadores de Internet es una de sus debilidades en la actualidad. Aunado a ello, los resultados sugieren bajo nivel de diferenciación de la empresa con respecto a los demás competidores en el mercado; no obstante, se percibe que entre los participantes la empresa goza de reconocimiento por el manejo de un stock generalmente confiable.

3.1.2. Análisis PESTAL.

3.1.2.1. Política.

Política de salud gubernamental de “volver a trabajar”, con apoyo en la movilización de la empresa privada y los sectores agremiados, entre ellos la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEDE, para ejecutar las jornadas de vacunación contra Covid-19. Política arancelaria ofrece subsidios a las importaciones de empresas automotrices estatales de origen chino, facilitándoles ganar mayor parte del mercado por encima de la producción nacional con mayor oferta de estos vehículos chino a precios más accesibles.

Políticas públicas gubernamentales proponen el impulso de la dinámica monetaria dentro del sector de servicio, donde se incluye reparación y mantenimiento de vehículos. Los planes de reactivación económica estatal promueven más créditos para la compra de vehículos (+14% vs. primer bimestre de 2021); hay mayor liquidez en el sistema financiero. Hay mayor apoyo fiscal para la reactivación. Se evidencia esfuerzo conjunto de políticas públicas y empresa privada; hay mejor clima empresarial. Se esperan firmas de nuevos tratados de libre comercio (TLC). Amplia mayoría opositora en el Congreso que limita la aprobación de política gubernamental.

Es importante señalar que mientras haya mayor número de vehículos en la oferta, mayor será la demanda de partes y piezas automotrices.

3.1.2.2. Economía.

La economía ecuatoriana del 2021 mostró un mejor desempeño que en el año de crisis 2020, recuperando más de once puntos porcentuales. La inflación es un factor que comenzó a impactar la economía a finales de 2021, generado por un mayor gasto en el consumo interno; en abril 2022, la variación del IPC fue de 2,98% respecto al mismo período del año anterior. La previsión del Fondo Monetario Internacional (FMI), es que a final del año este indicador se ubique en un 8,7% en las economías emergentes y en desarrollo.

El PIB per cápita disminuyó drásticamente en 2020 y mostró poca recuperación en 2021; ocupa el puesto 98 en el ranking de 196 países a nivel mundial, por lo que según este parámetro la población tiene un nivel de vida muy bajo (Tabla 16).

Tabla 15. Indicadores macroeconómicos Ecuador

	2019	2020	2021
PIB (% Var.)	-1,4	-7,2	4,2
PIB per cápita (US\$)	6.222,52	5.333,77	5.493,49
IPC (% Var.)	-0,07	-0,93	1,94

Fuente. BCE. Elaboración propia.

Según las cifras reflejadas por el INEC, el sector económico de servicio (mantenimiento y reparación de vehículos automotores), tiene un aporte significativo a la economía del país y de forma paralela en la generación de empleo. Al cierre de mayo 2022, la fabricación nacional de vehículos aún no recupera la participación de 2019; voceros de la Asociación de Empresas Automotrices de Ecuador (AEADE) (2022) han señalado su intención de disminuir gastos administrativos, optimizar costos locales y renegociar contratos con sus proveedores extranjeros de insumos, partes y piezas (CKD).

3.1.2.3. Sociedad y cultura.

La población de Guayas ha descendido entre 2019 y 2021; de igual forma, el porcentaje de población económicamente activa (PEA). Un tema preocupante en Guayas es el crecimiento de la pobreza por ingresos y de la informalidad laboral. Por otra parte, los índices de inflación se han mantenido relativamente estables, así como el costo de la canasta básica; no obstante, para que un ecuatoriano acceda a la canasta básica debe tener por lo menos 1,8 salarios mínimos.

En términos de la situación de salud de la población con respecto a la pandemia, Ecuador fue uno de los países de la Región más afectada. En Guayaquil, un poco más de la quinta parte de su población se contagió; las

jornadas de vacunación han abarcado un amplio porcentaje, estando a menos del 20% de alcanzar el 100% de la población de Guayaquil.

Tabla 16. Indicadores sociales de Guayas

	2019	2021	Var.
Población (habitantes)	4.327.845	3.645.486	-682.359
% part. PEA	63,8	62,5%	-1,3
Índice de empleo adecuado	45,0	37,4	-7,6
Índice de desempleo	3,1	3,9	0,8
Índice de pobreza por ingreso	15,7	25,8	10,1
Canasta básica (US\$)	730,24	728,68	-1,6
Salario mínimo (US\$)	394,00	400,00	0,0
% Población contagiada Covid-19 del total Guayaquil cierre 2020		20,7	
% Población vacunada Covid-19 del total Guayaquil cierre 2020		82,5	

Fuente. INEC. Elaboración propia.

Según la AEADE, el sector comercio de partes y piezas automotrices genera 33.143 empleos.

3.1.2.4. Tecnología.

Según datos del INEC (s.f.), el índice de hogares con Internet aumentó 7,7 puntos porcentuales entre 2019 y 2021. Esta alta penetración de Internet en el mercado ecuatoriano, ha facilitado, por ejemplo, la amplia presencia de marcas de automóviles y repuestos chinos, de forma similar que en otros países de Latinoamérica. En ese orden de ideas, en el mercado nacional los fabricantes extranjeros han implementado estrategias distintas entre sí, definidos según los prospectos y de los productos comercializados.

Con base en ello, las empresas distribuidoras en el sector automotriz en el Ecuador han evolucionado con el tiempo, replicando los aciertos y modificando los desaciertos.

3.1.2.5. Ambiente.

Los ecuatorianos tienen un nivel medio a superior de conciencia ambiental: clasifican los residuos y más del 90% cierra las llaves de agua mientras no las usa, así como apagar los focos de luz al salir de una habitación. El 54% de la población cumple con las recomendaciones de la OMS. A nivel de gestión ambiental por parte de los gobiernos municipales, se refiere al Índice Verde de Guayas (cantidad de áreas verdes urbanas en donde predomina vegetación y elementos naturales del entorno) es de 2,52 sin incluir cifras no disponibles de Guayaquil. Sólo el 27,6% de las empresas nacionales invierten en gestión ambiental (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, s.f.).

3.1.2.6. Legal.

El Código de Comercio (2020) es la norma jurídica que aplica al sector de comercio de partes y piezas automotrices. En el año 2019, se eliminó el arancel para importaciones de CKD y, en el transcurso de 2022, la Presidencia de la República exoneró varios de los impuestos a los fabricantes nacionales para ayudar a la industria a ser más competitiva, previendo el eventual TLC entre Ecuador y México (Primicias, 2022).

3.1.3. Análisis de fuerzas de competitividad.

3.1.3.1. Poder de negociación del cliente.

En el mercado existen competidores directos e indirectos que, a pesar de no contar con las mismas marcas de repuestos y partes automotrices que ofrece Infamotor, ofrecen otras marcas y además, hay amplia oferta de genéricos. Esto le da a los clientes la facilidad y libertad para elegir el producto de su preferencia, sobre todo, porque la diferenciación, a menos que sean marcas reconocidas a nivel internacional o nacional, hay poca diferenciación. Sin embargo, Infamotor cuenta con la fidelidad de muchos de sus clientes, quienes buscan marcas reconocidas y la empresa por lo general posee buen stock.

Tomando en cuenta lo mencionado, se establece que la fuerza de negociación del cliente es MEDIA-ALTA e Infamotor tiene una clara oportunidad de diferenciación ante ellos.

3.1.3.2. Poder de negociación del proveedor.

En el mercado hay oferta importante de proveedores internacionales de repuestos genéricos provenientes de China y Corea; la oferta de marcas originales importadas ha mermado su presencia ante esta fuerte competencia por precios. También, aunque en mucha menor cuantía, hay oferta de fabricantes nacionales los cuales son aún menos competitivos en precios. Infamotor por su parte, es representante de algunas marcas internacionales y su oferta es mayormente de repuestos y partes originales, aunque también ofrece genéricos. Al igual que el resto de los competidores, está expuesto a las condiciones que imponen los proveedores, tal vez con algo de ventaja en el caso de los nacionales. No obstante, se conoce que el cliente/usuario de partes y piezas de marcas originales, por lo regular, evita el uso de repuestos genéricos para sus vehículos de marcas importadas, marcando así cierto grado de especialización entre estos proveedores.

Tomando en cuenta lo anterior, el poder de negociación del proveedor en el mercado es ALTA y, para el éxito la empresa en estudio, debe asegurar su competitividad en este factor, garantizando stocks y tratando de ofrecer, en la medida de lo posible, precios accesibles a los clientes.

3.1.3.3. Amenaza de nuevos competidores.

El mercado de partes y piezas automotrices está presente un amplio número de competidores. Debido a ello, muchos están aplicando marketing digital y se han internacionalizado, buscando expandirse hacia el mercado nacional e internacional, el cual elimina las fronteras. Siendo así, para poder tener un mayor control frente a la entrada de nuevos competidores, será importante aplicar estrategias de fidelización de clientes y, adicionalmente, se deben mantener presentes otros aspectos que definen la rentabilidad en el tiempo de los clientes

captados: la diferenciación de producto, la aceptación y reconocimiento de marca, así como la obtención de economía de escala, recordando la máxima popularizada que «un cliente satisfecho generará a diez clientes más».

Consecuentemente, calificamos a la amenaza de nuevos competidores con una ponderación MEDIA, ya que la empresa puede desarrollar poder frente a la amenaza de entrada de nuevos competidores ganando un éxito competitivo exponencial.

3.1.3.4. Amenaza de productos sustitutos.

De manera similar a la amenaza de entrada de nuevos competidores, la entrada de productos sustitutos es altamente factible en repuestos y partes automotrices, debido a la alta presencia de genéricos a muy bajo costo. No obstante, reiteramos, la clave para Infamotor frente a esta amenaza es la diferenciación con base en imagen de marca y la fortaleza que posee en el manejo de stock de las mismas. Otras oportunidades de diferenciación para la empresa, es hacer agregar a la oferta mayor contenido a la experiencia de compra, de la cual adolecen ella y el resto de los competidores.

De manera que, tomando en cuenta las amplias capacidades que tiene la empresa en estudio de diferenciación en el segmento para enfrentar la amenaza de entrada de productos sustitutos, consideramos que para la empresa este factor es de ALTA competitividad.

3.1.3.5. Rivalidad entre los competidores existentes.

Es importante mencionar que los distribuidores de productos genéricos en el sector tienen un amplio margen para competir en precios; no es el caso de Infamotor. Por otra parte, cuando ofrecen actividades de promoción de ventas, pueden bajar aún más los precios. Desde este punto de vista, la empresa en estudio tiene muy poco poder para equiparar las ofertas, sin embargo, tiene otras fortalezas para agregar valor a la experiencia que pueden ser muy apreciadas por los clientes. Sin embargo, la demanda de partes y repuestos automotrices es

amplia, considerando la edad promedio del parque automotor de Guayaquil de 15 años en promedio.

Siendo así, consideramos que la rivalidad entre competidores es MEDIA: Infamotor podría apropiarse de un nicho de mercado altamente rentable, haciendo uso de estrategias de expansión de la comercialización a través de medios digitales, aprovechando sus facilidades en ese sentido.

3.2. Posición Estratégica de Infamotor S.A.

Infamotor S.A. inició sus actividades en el año 1987 en la ciudad de Huaquillas de la provincia El Oro de Ecuador, como una pequeña empresa dedicada sólo a la comercialización de repuestos automotrices en esa ciudad y parte del Perú. En la primera década del 2000 comenzó con la importación directa de repuestos originales, incrementando su venta y distribución a nivel nacional. El espíritu emprendedor de su fundador Julio Infante Campoverde, fue el pilar para que la empresa evolucionara positivamente. Así, en el 2002 se estableció en la ciudad de Guayaquil en unas amplias instalaciones y contando en su plantilla con personal altamente calificado.

Infamotor S.A. fue la fuente de inspiración para que el Fundador creara varias empresas especializadas, con el objetivo de satisfacer de manera directa las necesidades del mercado automotriz, conformando el Grupo Infante. Hoy en día, Infamotor C.A. cuenta con una tienda y dos bodegas, en su planta física ubicada en la avenida de las Américas frente al Centro de Convenciones de Guayaquil.

3.2.1. Misión.

"Importar, comercializar y distribuir repuestos y accesorios de las mejores marcas y a los mejores precios para vehículos de casi todas las marcas. Todo esto con la mejor atención al cliente y tratando día a día de superar

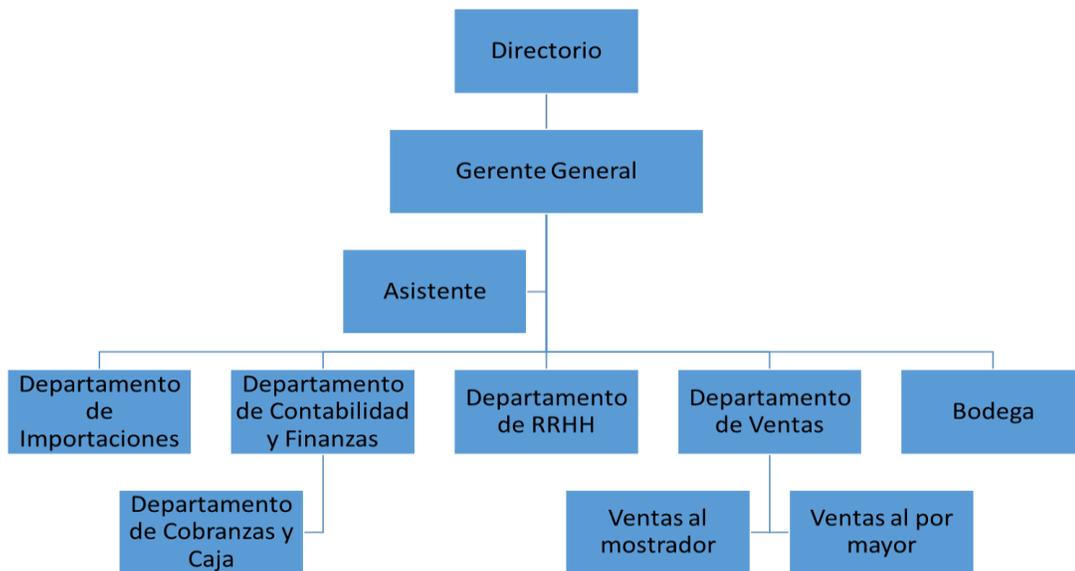
sus expectativas. Así vamos creciendo juntos y creando lazos comerciales muy sólidos" (Infamotor, S.A., s.f.).

3.2.2. Visión.

"Llegar a ser la importadora más grande de repuestos y accesorios automotrices del Ecuador, teniendo como base la comunicación total con los clientes y su entera satisfacción. Esto nos dará un diferencial único que nos identifique y a la vez nos haga más competitivos, alcanzando y manteniendo un liderazgo en el mercado" (Infamotor, S.A., s.f.).

3.2.3. Estructura organizacional.

Figura 14. Infraestructura física actual de Infamotor, S.A.



Fuente. Infamotor, S.A. (s.f.)



Fuente. Infamotor, S.A. (s.f.)

3.2.4. Productos que comercializa.

La empresa caso de estudio Infamotor, S.A., comercializa multimarcas de repuestos y accesorios automotrices importadas y nacionales originales; además, es representante para Ecuador de marcas originales norteamericanas e inglesas, según se detallan en la Figura 15.

Figura 15. Marcas originales distribuidas por Infamotor S.A.

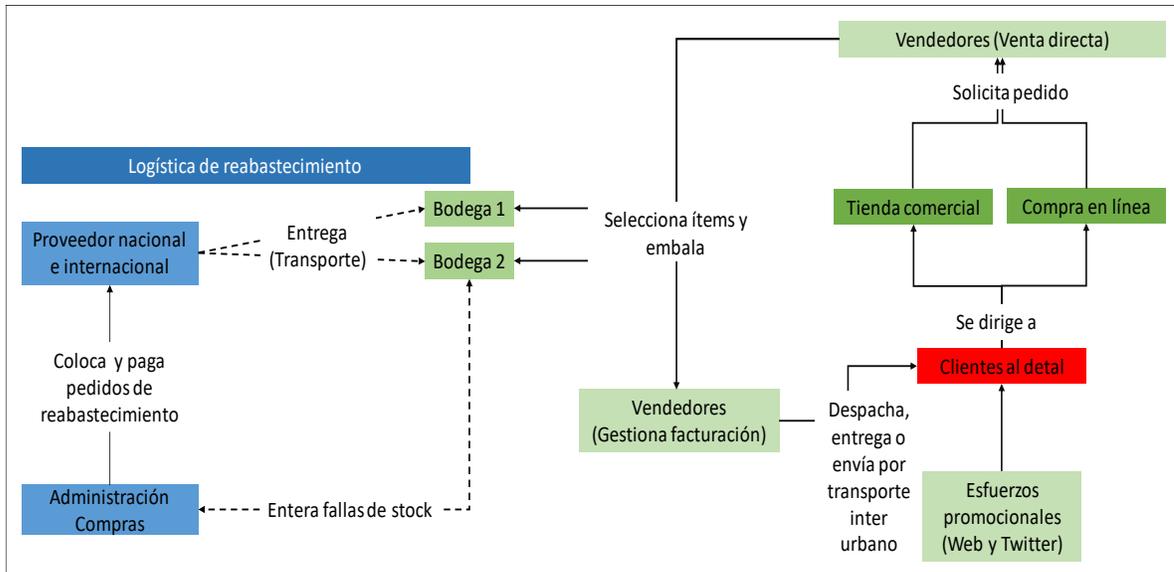
Importadas		Nacionales	
Mobis, Genuine, Delphi, GSP, GMB, 555, Seco, Luk, Hi-Q, JPG, Gates, Isuzu, CTR, JHKT, Auto Top, NGK, Quantum, AMC, Mando		Valeo, Hi-Q, Nemesis, SKF, CTR, Flosser, Acdelco, Abro, Denso, NTN, GT, NPR, Dayco, Taiho, Bosch, Daikin, Loctite, Tokico, Pevisa	
Representaciones			
J & J Genuine Parts, XGM, AIXIN, KMX, DELPHI, ABRO			

Fuente. Infamotor S.A. (s.f.). Elaboración propia.

3.2.5. Logística y canal de comercialización.

La empresa caso de estudio realiza ventas directas al mayor y al detal. En la Figura 16 podemos observar la cadena de comercialización, la cual reconstruimos a partir de observación directa.

Figura 16. Proceso logístico de comercialización



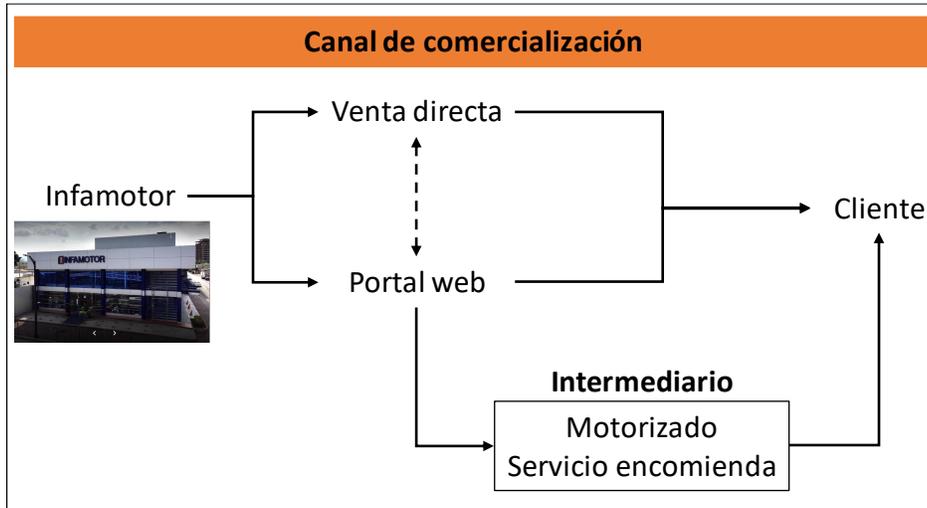
Elaboración propia.

En primer lugar, se observa una operatividad característica de un comercio, donde el cliente acude a la sede física para acceder a compras al detal y al mayor. El cliente es atendido por un vendedor quien realiza todo el proceso de compra-venta con atención personal a cada cliente. En caso de ser un envío a domicilio, el vendedor se apoya en el transportista de la empresa para llevar el paquete hasta el domicilio del cliente o hasta el servicio *courier* para enviarlo a la dirección indicada. Las ventas por la web también son atendidas por los mismos Vendedores, quienes guían al cliente durante el proceso de compra, facturación electrónica y pago digital.

De esta manera, en la Figura 17 vemos que el canal de comercialización es corto, fundamentado en la venta directa, donde en caso de ser un envío a

domicilio, sólo participa un intermediario que es el servicio de transporte interurbano.

Figura 17. Canal de comercialización



Elaboración propia.

3.2.6. Promoción de ventas.

La empresa en estudio utiliza herramientas promocionales para impulsar las ventas. Según pudimos observar y reflejamos en la Figura 18, promociona el financiamiento a través de diferentes tarjetas de crédito y, por temporadas, ofrece descuentos.

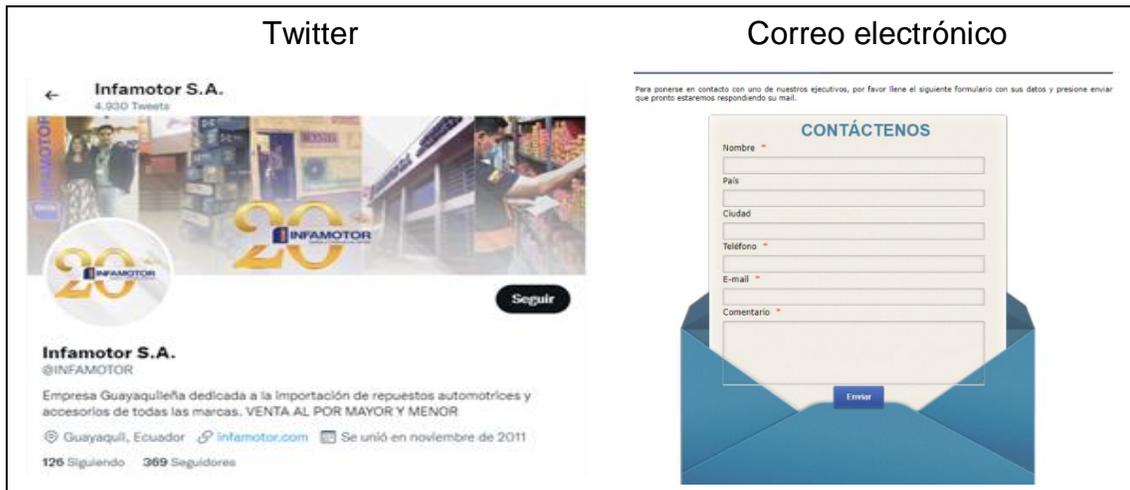
Figura 18. Promociones de ventas



Fuente. Elaboración propia con fotos suministradas por Infamotor S.A. (s.f.).

Adicionalmente, Infamotor se comunica con el cliente a través de tres canales: cuya imagen de portales mostramos en las Figuras 19 y 20: web, Twitter, correo electrónico, Facebook, Instagram y Tik Tok.

Figura 19. Comunicación con el cliente: Twitter y Correo electrónico



Fuente. Infamotor, S.A. (s.f.)

Figura 20. Portal web de Infamotor S.A.



Fuente. Infamotor, S.A. (s.f.)

3.2.7. Ingresos por ventas.

Las ventas de Infamotor en los últimos tres años han estado inestables. En la Tabla 17 se ve que, luego de un importante año de crecimiento en ventas en el 2019 del doce por ciento (12%) en valores, sufrieron una importante pérdida de US\$ 3.705.158 (-28% versus 2019), producto de los efectos del confinamiento por Covid-19, así como por la interrupción de las operaciones de los proveedores nacionales e internacionales y, en consecuencia, las fallas de stock, aunque la empresa reactivó sus operaciones desde mayo de 2020 a media marcha. No obstante, recuperarse en el 2021 no ha sido como lo esperaban: aunque ciertamente crecieron en comparación con 2020, sus ventas se ubicaron en US\$ 2.275.405 menos que en 2019 (-17%).

Tabla 17. Infamotor S.A. - Ventas últimos tres años

	2019	2020	2021	2021 vs. 2019
US\$	13.022.720	9.317.562	10.747.315	
Var. (%)	12	-28	15	-17

Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por Infamotor, S.A. (s.f.).

3.2.8. Principales competidores.

La venta de vehículos híbridos y eléctricos está en pleno crecimiento en el Ecuador (106 unidades vendidas en el 2020 y 348 en el 2021; entre enero y marzo 2022 se han vendido 79 unidades). Adicionalmente, el parque automotor nacional cuenta 2.418.109 vehículos livianos y 354.072 comerciales; en Guayas se ubican un total de 724.385 unidades, con una edad promedio de 15,9 años (Asociación de Empresas Automotrices de Ecuador - AEADE, 2022), lo cual infiere alto potencial para la reposición de partes y accesorios.

Para atender la demanda del mercado, en la Tabla 18 se observa que en el cantón Guayaquil, de acuerdo con las últimas cifras oficiales disponibles del año

2020, se concentra el 84% de las empresas vendedoras de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores de la provincia de Guayas.

Tabla 18. Empresas en el sector venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, Guayas y Guayaquil

	2019	2020
Ventas (US\$) Guayas	684.219	532.376
Ventas (US\$) Guayaquil	656.559	514.001
No. empresas Guayas	1.719	1.678
No. de empresas Guayaquil	1.450	1.412

Fuente. Elaboración propia con datos tomados del INEC (s.f.), Visualizador de Estadísticas Empresariales.

La naturaleza y dinámica del sector comercio, sugiere que los competidores directos de la empresa en estudio son aquellos similares en tamaño, oferta y alcance de su distribución, donde hay que tomar en cuenta la amplitud de cobertura geográfica que les confiere el comercio en línea. En la Tabla 19 podemos ver las empresas competidoras directas de Infamotor, de acuerdo con la información suministrada por la empresa.

Tabla 19. Competidores directos

Empresa	Oferta	Canales de distribución	Nivel de precios
Teojama Comercial	Repuestos originales multimarcas para autos y camiones. Agrega distribución exclusiva de la marca Foton.	Venta en tienda y en línea. Servicio a domicilio.	Alto
Cojapan Comercial Japonesa Automotriz Cía. Ltda.	Importadora de repuestos originales japoneses	Compras en tienda, retiro en tienda y reparto a domicilio	Bajo
Everal Repuestos Automotrices	Repuestos para automóviles	Compras en tienda, Retiros en la puerta. Entrega a domicilio	Medio
Repuestos Automotrices	Repuestos para automóviles	Compras en tienda, retiros en tienda	Medio
Importadora de Repuestos Automotrices GTA	Repuestos para automóviles	Compras en tienda, entrega a domicilio.	Medio
Jaroma	Repuestos para automóviles	Venta en tienda y en línea. Servicio a domicilio.	Medio

Empresa	Oferta	Canales de distribución	Nivel de precios
Distribuidora de Repuestos Guayaquil	Repuestos para automóviles	Compras en tienda, entrega a domicilio.	Medio
Korea Motors	Repuestos para automóviles	Compras en tienda, entrega a domicilio.	Alto
Mansuera	Distribución de repuestos alternos, genuinos y originales de las principales marcas de autos	Compras en tienda, retiro en tienda y reparto a domicilio	Medio

Elaboración propia con información suministrada por Infomotor, S.A.

Tabla 20. FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Espíritu emprendedor del Fundador • Fuerte posicionamiento en venta de partes y repuestos originales • Buena relación con proveedores internacionales de marcas originales que representan • Personal de contacto atento y dispuesto a entender las necesidades del cliente • Variedad de métodos de pago • Nivel de fidelización sobre el promedio 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de precios que puede resultar superior y poco accesible a la mayor parte del mercado • Baja diferenciación • Limitada y poco competitiva presencia en medios digitales • Facilidad de compra poco adaptada a conveniencia del cliente resultando en una experiencia poco atractiva • Poca implementación de promoción de ventas <ul style="list-style-type: none"> • Imprecisión de cantidades y embalaje en la entrega
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores internacionales de marcas genéricas interesados en ampliar el mercado del Ecuador • Diferenciación con base en mejor experiencia y conveniencia en segmentos donde abundan los genéricos • Nuevas preferencias tributarias a la producción nacional • Penetración amplia y acelerada de medios digitales • Política gubernamental de reactivación económica • Conciencia ambientalista de la población en contraste con bajas inversiones empresariales en ese sentido 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo poder adquisitivo de la población en general • Fuerte rivalidad competitiva en precios con tendencia hacia la baja • Oferta masiva de piezas genéricas de precios muy bajos • Industria nacional deprimida • Inminente incremento de la inflación

3.3. Estrategia de comercialización para incrementar las ventas de Infamotor S.A. a través de alianzas internacionales

3.3.1. Objetivos de la propuesta.

3.3.1.1. Objetivo general.

Incrementar las ventas de la empresa Infamotor S.A., agregando valor con fines de diferenciación y apoyados en alianzas estratégicas con proveedores internacionales que garanticen una relación ganar-ganar, de acuerdo con las preferencias del mercado de partes y piezas automotrices.

3.3.1.2. Objetivos específicos.

- Crear alianza con proveedores internacionales de partes y piezas automotrices genéricos.
- Penetrar segmentos de mercado de demanda de partes y repuestos automotrices genéricos.
- Dar mayor visibilidad a la marca-empresa con base en los beneficios generados por la alianza estratégica internacional.

3.3.2. Justificación de la propuesta.

La propuesta se justifica en las posiciones teóricas sobre la comercialización, como factor fundamental para el incremento de las ventas y la satisfacción del cliente, promoviendo un elemento de diferenciación con base en la creación de alianzas estratégicas con proveedores internacionales de partes y piezas automotrices genéricas, entendiendo que el mercado comprende mucho más potencial al que actualmente apunta la empresa ofreciendo sólo productos de marca y con ello, dirigiendo su oferta a un segmento exclusivo.

En ese orden de ideas, las capacidades para lograr eficiencia logística de comercialización, incluyen disponer de los productos de mayor demanda, en las cantidades requeridas y en el momento que el cliente lo requiere. En ese sentido,

crear alianzas con proveedores internacionales de partes y piezas automotrices genéricos, debe ser una acción rentable tanto para el proveedor internacional como para Infamotor S.A. y, por efecto directo, para los clientes, quienes demandan el tiempo de entrega adecuado, movilización efectiva y eficiente y, primordialmente, precios accesibles a su presupuesto.

En cuanto al componente de diferenciación y calidad del servicio de la propuesta, la teoría señala que la estrategia de comercialización debe garantizar el rendimiento en cuanto al desempeño del proveedor y el valor que el cliente considera haber obtenido después de adquirir el producto. Así, podrán superarse las expectativas de los clientes logrando su preferencia y consecuentemente, incrementando las ventas de Infamotor S.A.

Esas bases teóricas sostienen la pertinencia de la propuesta de estrategias de comercialización para el incremento de las ventas de la empresa, basadas en alianzas internacionales, para ofrecer solución a los resultados obtenidos en el diagnóstico y el estudio de mercado realizados, para la mejora de su posicionamiento y la permanencia exitosa y productiva en el mercado.

3.3.3. Desarrollo de la propuesta

A continuación, en la Tabla 21 se presenta el plan de acción que conduce el desarrollo de la propuesta para alcanzar los objetivos propuestos en la estrategia de comercialización diseñada. Se incluyen los programas y actividades a realizar, la meta a alcanzar, la asignación de las responsabilidades de quién deberá realizar o coordinar la actividad, la programación de las actividades en cuanto a fechas de inicio y culminación de las mismas y se asigna el presupuesto de los recursos económicos estimados para el cumplimiento de la tarea.

Tabla 21. Plan de acción estrategia de comercialización para incrementar las ventas de Infamotor S.A.

Objetivo general. Incrementar las ventas de la empresa Infamotor S.A., agregando valor con fines de diferenciación y apoyados en alianzas con proveedores internacionales que garanticen una relación ganar-ganar, de acuerdo con las preferencias del mercado de partes y piezas automotrices.							
Objetivo específico	Meta	Programa	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha tope	Presupuesto
Crear alianza con proveedores internacionales de partes y piezas automotrices genéricas	Suscripción de acuerdo de distribución	Evaluación de los proveedores internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar contacto con los siguientes proveedores y solicitar: catálogos de productos, cotizaciones, tiempos de despacho, persona contacto y otros: <ul style="list-style-type: none"> • Shibumi (Origen China. Dirección: https://www.shibumiparts.com/Contactenos) • Hibari (Origen Japón. Dirección: https://hibariparts.com/contactenos/) • Nakamoto (Origen Taiwán. Dirección: https://www.nakamoto.com.tw/contact) • NPC (Origen Japón. Dirección: https://www.npcparts.com/contacto.html) • Denso (Origen Japón. Dirección: https://www.densoautoparts.com/es-contactenos.aspx) • Recabar opiniones y experiencias de otros competidores sobre los proveedores internacionales de marcas genéricas • Investigar en sitios web u otras fuentes secundarias, sobre el desempeño operativo y financiero de los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Departamento de Importaciones 	Inicio 2do sem. 2022	Final 2do sem. 2022	Contemplados en gastos fijos administrativo
		Toma de decisiones sobre condiciones del contrato de distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Definir condiciones de contrato de distribución (exclusividad, región, otras) • Definir condiciones de económicas del acuerdo • Establecer cláusulas de beneficio mutuo (volumen/precios) • Definir duración del contrato 	<ul style="list-style-type: none"> • Directorio • Gerente General • Asesor Legal 	Inicio 2do sem. 2022	Final 2do sem. 2022	Contemplados en gastos fijos administrativo
		Firma del acuerdo de distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar suscripción del acuerdo con el proveedor • Acordar fecha de inicio de la alianza • Direccionar instrucciones de compras al Departamento de Importaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Directorio • Gerente General • Asesor Legal 	Inicio 2do sem. 2022	Final 2do sem. 2022	Contemplados en gastos fijos administrativo

Objetivo general. Incrementar las ventas de la empresa Infamotor S.A., agregando valor con fines de diferenciación y apoyados en alianzas con proveedores internacionales que garanticen una relación ganar-ganar, de acuerdo con las preferencias del mercado de partes y piezas automotrices.							
Objetivo específico	Meta	Programa	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha tope	Presupuesto
		Planificación y programación de las importaciones anuales	<ul style="list-style-type: none"> Analizar el comportamiento de la demanda de las partes y piezas con base en información interna de ventas por ítems de marcas originales Programar las importaciones mensuales x ítems 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Ventas Departamento de Importaciones 	Inicio 4to trim. 2022	Final 4to trim. 2022	Contemplados en gastos fijos administrativo
		Aseguramiento del éxito de la alianza	<ul style="list-style-type: none"> Presupuestar la programación para incluirla en el presupuesto anual de la empresa Colocar los pedidos a los proveedores de manera oportuna para que sean recibidas cuando se requieren Monitorear que las importaciones sean regulares según lo establecido en el contrato de distribución Monitorear el comportamiento de la demanda para hacer ajustes necesarios en las importaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General Departamento de Importaciones Departamento de Ventas 	Inicio 4to trim. 2022	Continuo	Contemplados en gastos fijos administrativo
Penetrar segmentos de mercado de demanda de partes y repuestos automotrices genéricos	Impulsar las ventas de la línea genéricos	Abastecimiento correcto de las bodegas	<ul style="list-style-type: none"> Monitorear constantemente que los niveles de inventario son óptimos según comportamiento de demanda Alertar al Departamento de Importaciones sobre niveles críticos Asegurar que las entradas y salidas de los ítems del inventario automatizado se realiza correctamente Sugerir la conveniencia de unidades de manejo para un mejor manejo de los despachos 	<ul style="list-style-type: none"> Bodega 	Inicio 4to trim. 2022	Continuo	Contemplados en gastos fijos administrativo
			<ul style="list-style-type: none"> Realizar el proceso de compras al proveedor internacional de los ítems críticos con suficiente tiempo, según lo establecido en el Acuerdo (cotización, Incoterms, tipo de envío, pago) Asegurar la documentación legal requerida para cada importación Asegurar la logística de transporte nacional desde puerto a las bodegas 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Importaciones 	Inicio 4to trim. 2022	Continuo	Contemplados en gastos fijos administrativo

Objetivo general. Incrementar las ventas de la empresa Infamotor S.A., agregando valor con fines de diferenciación y apoyados en alianzas con proveedores internacionales que garanticen una relación ganar-ganar, de acuerdo con las preferencias del mercado de partes y piezas automotrices.							
Objetivo específico	Meta	Programa	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha tope	Presupuesto
		Adecuación del sistema de distribución al modelo multicanal	<ul style="list-style-type: none"> • Crear sub-página en el sitio web, exclusiva para la nueva línea de marcas genéricas donde se ofrezca amplia información/promoción de estos productos. • Crear y publicar en el sitio web de la línea, el catálogo de marcas e ítems disponibles • Generar tráfico hacia la web, configurando palabras claves que faciliten la ubicación de la empresa en los primeros tres lugares de los resultados de los principales buscadores (posicionamiento orgánico SEO), como distribuidora de piezas genéricas automotrices • Ofrecer entregas a domicilio y envíos a todo el país • Ofrecer canales electrónicos de pago y de facturación 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Ventas con apoyo en servicios contratados de marketing digital • Gerente General 	Ene 2023	Continuo	US\$ 2.400 (honorarios de marketing digital, total año a razón de US\$ 200/mes)
		Impulso al conocimiento de la nueva línea	<ul style="list-style-type: none"> • Crear cuenta en las redes sociales Instagram y Facebook, correctamente geo-localizadas en Guayaquil y sus alrededores. • Crear promociones de ventas de introducción de las marcas genéricas, concentradas en los primeros seis meses • Anunciar las promociones en Instagram y Facebook, generando tráfico hacia la web y facilitando la compra para hacer efectiva la venta • Crear material promocional en físico (volantes) para anunciar que la oferta de la empresa ahora se amplía con la línea de genéricos. Colocarlos en las instalaciones de la empresa a disposición de los clientes frecuentes. • Crear alianzas de promoción compartida con talleres mecánicos de la ciudad, de manera que puedan colocarse información de Infamotor anunciando la nueva línea de genéricos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Ventas con apoyo en servicios contratados de marketing digital • Gerente General 	Ene 2023	Continuo	US\$ 4.500 (estimado para diseño e impresión de volantes, más costo de descuentos para promociones de introducción)

Objetivo general. Incrementar las ventas de la empresa Infamotor S.A., agregando valor con fines de diferenciación y apoyados en alianzas con proveedores internacionales que garanticen una relación ganar-ganar, de acuerdo con las preferencias del mercado de partes y piezas automotrices.							
Objetivo específico	Meta	Programa	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha tope	Presupuesto
Dar mayor visibilidad a la marca-empresa con base en los beneficios generados por la alianza estratégica internacional.	Impulsar las ventas totales	Fortalecimiento al posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar campaña institucional siguiendo los siguientes lineamientos: - Recordar el buen desempeño de la empresa con las marcas originales al servicio de las necesidades del mercado de partes y accesorios automotrices - Hacer públicos testimonios de clientes satisfechos - Recordar la trayectoria de la empresa - Destacar el éxito obtenido en alianzas con proveedores internacionales de partes originales - Informar sobre las expectativas de beneficios para el cliente y para Ecuador, producto de las nuevas alianzas con proveedores de piezas genéricas - Utilizar medios y canales digitales propios de la empresa - Promover la recomendación de los clientes frecuentes, enviando comunicaciones a través de correo electrónico a la base de datos. 	Departamento de Ventas con apoyo en servicios contratados de marketing digital Gerente General	01 marzo 2023	30 mayo 2023	Incluido en honorarios de marketing digital y en gastos administrativos fijos
		Aseguramiento de la eficiencia y eficacia del multicanal de distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorear la excelencia en la calidad del servicio al cliente, aplicando encuesta de satisfacción de manera permanente en las instalaciones físicas de la empresa y también, en el sitio web. - Optimizar la logística de distribución a través de los medios de transporte contratados, validando que realmente agregan valor a la experiencia del cliente 	Departamento de Ventas Asistente	01 marzo 2023	Continuo	Incluido en gastos administrativos fijos

Elaboración propia (2022).

3.3.4. Validación de la propuesta.

	2019	2020	2021	2021 vs. 2019
US\$	13.022.720	9.317.562	10.747.315	
Var. (%)	12	-28	15	-17

Elaboración propia (2022).

Bajo esas premisas, a los fines de validar los beneficios en incremento de ventas de la propuesta realizada, se recurrió a la experiencia y conocimiento de la empresa y del mercado del Gerente General y del Gerente de Ventas de Infamotor S.A., para que dieran sus estimaciones de los resultados de ventas tanto en caso de aplicar la propuesta como en el caso de no aplicarla. Es importante destacar que para hacer las estimaciones solicitadas, los expertos proyectaron los resultados acumulados al mes de mayo de 2022, último mes de cierre previo a la fecha en que se realizó la consulta. A estos últimos datos manejados por los expertos, la investigadora no tuvo acceso; no obstante, los expertos suministraron sus proyecciones las cuales se muestran en la Tabla 22. Ambos ejecutivos estuvieron de acuerdo en que podrían obtener un incremento en las ventas en el año 2023 de un 50% con respecto a los resultados del 2021.

Tabla 22. Ventas estimadas 2023, con y sin aplicación de la propuesta

% Crecimiento		Ventas reales 2021 (US\$)	Ventas estimadas 2023 (US\$)	
Sin la propuesta	Con la propuesta		Sin la propuesta	Con la propuesta
-2%	50%	10.747.315	10.532.369	16.120.973

Fuente. Gerente General y Gerente de Ventas de Infamotor S.A. (entrevista 15/06/2022).
Elaboración propia (2022).

Además, según comentaron los expertos de manera informal, el costo total de la propuesta de US\$ 6.900 les parece ajustado a la realidad, así como también accesible a los recursos de la empresa, debido a que, en su opinión, ellos ya tienen experiencia en la creación de alianzas con proveedores internacionales de

partes y piezas automotrices de marcas originales y, abrirse al mercado de genéricos con base en esa experiencia será relativamente más fluido.

De esta manera, la propuesta es viable desde el punto comercial: existe un amplio mercado de clientes potenciales en Guayaquil que tienen necesidades insatisfechas en cuanto a partes y piezas automotrices genéricos, la calidad del servicio de distribución de la empresa es satisfactoria y, además, la empresa posee capacidades en crear alianzas con proveedores. Por otra parte, los proveedores internacionales para el abastecimiento de los productos genéricos a comercializar también están disponibles, es cuestión de ubicarlos y evaluar su conveniencia a los objetivos de la empresa. Adicionalmente, Infamotor S.A. cuenta con las capacidades y la experiencia suficiente en el mercado para la ejecución de la estrategia de comercialización propuesta.

Conclusiones

El desarrollo de la industria automotriz ha sido importante para la evolución de la sociedad y de los procesos industriales en todo el mundo. Durante la evaluación del ambiente macro y micro externo que enfrentan las empresas del sector automotriz en la ciudad de Guayaquil, a través del análisis PESTEL y de las fuerzas competitivas del sector como parte de las actividades para dar respuesta al primer objetivo específico de este trabajo de investigación, se encontró que en Ecuador el entorno ha estado marcado por una profunda recesión económica y de este sector desde 2018, crisis que se ha incrementado a consecuencia de la emergencia sanitaria mundial del 2020. Esta situación condujo a las medianas y pequeñas empresas, a planificar nuevas estrategias de comercialización que les permitan recuperar el nivel de ventas de partes y repuestos originales, pero también de genéricos que es el gran segmento hacia donde se inclina la demanda.

En tal sentido, una vez realizado el estudio de opiniones de los clientes participantes y de la situación interna de Infamotor S.A. respecto a la comercialización de partes y piezas automotrices, en el estamento del segundo objetivo específico de analizar la situación estratégica de la empresa, se pudo evidenciar que se encuentra en una situación bastante comprometida de acuerdo con sus resultados de ventas en los últimos años. No obstante, los clientes están satisfechos con la rapidez en la entrega de su compra y con los niveles de inventario, porque le permiten encontrar la pieza que buscan en las cantidades que las requiere. Por otra parte, la compañía debe mejorar la accesibilidad de los clientes en función de facilitar el acceso al punto de venta, implementar métodos de pago electrónicos y ampliar la oferta, donde destaca la falencia de marcas genéricas. Igualmente, se observó que Infamotor S.A. No obstante, posee fortalezas muy importantes para su sostenimiento y diferenciación, acumuladas

de su experiencia comercial con partes y piezas automotrices importadas y de representación de marcas originales.

En ese sentido, cabe recordar que el objetivo de comercialización es cerrar ventas; en ello, el apoyo en la promoción sirve para impulsar la compra inmediata, incrementando el volumen de ventas y la emoción en la experiencia de compra de los clientes, además de fortalecer el posicionamiento. No obstante, como estrategia, la comercialización debe buscar ajustar la oferta de valor adaptándola a las tendencias del mercado.

Es así que una vez resuelto el tercer y último objetivo específico: considerar estrategias de comercialización para el aumento de las ventas de la empresa Infamotor S.A., la firma puede considerar la implementación de la propuesta generada de una estrategia de comercialización basada en crear alianzas con proveedores internacionales de marcas genéricas de partes y piezas automotrices. Con ello, la empresa podrá obtener los beneficios de estas alianzas para ampliar su alcance hacia el segmento que acumula la mayor parte de la demanda del mercado y así incrementar las ventas. Dicha propuesta fue validada a través de opiniones de expertos, quienes estimaron que con su implementación, la empresa puede incrementar sus ventas en un cincuenta por ciento (50%) en el 2023 con respecto a los resultados del 2021.

Con base en los resultados obtenidos, se concluye que las estrategias de comercialización fundamentadas en la creación de alianzas con proveedores internacionales, podrían incidir favorablemente en el aumento de las ventas de las empresas del sector automotriz en Guayaquil.

Recomendaciones

Concluida la elaboración de la presente investigación y haber realizado el análisis correspondiente de la situación tanto macro como micro, interno y externo de la empresa Infamotor, S.A., se proponen las siguientes recomendaciones:

- Realizar seguimiento a la gestión de comercialización, para mejorar su proceso y realizar ajustes que se adecuen a las necesidades de sus clientes. Por lo tanto, es recomendable que se implementen mejoras a los puntos de venta, entrega de mercancía y altos niveles de disponibilidad de *stock* que permita aumentar la productividad.
- Promover frecuentemente promociones y ofertas, nivel de precio, diversidad de canales para acceder a la compra y comunicaciones digitales.
- Desde el punto de vista económico, implementar estrategias que atraigan a nuevos clientes a comprar partes y repuestos genérico u originales, tomando muy en cuenta la situación de las personas, y para ello, las promociones, los medios de pago, entre otros aspectos que involucra la compra del producto, sean flexibles para dar una imagen de empatía con los usuarios.
- Aumentar la presencia de la empresa en los medios digitales a través de promociones, ofertas o cualquier otra información que la empresa Infamotor, S.A. considere importantes divulgar.

Referencias

- Agostini, L. (2016). Organizational and managerial activities in the development process of successful SME marketing networks. *European Management Review (EMR)*, 13(2), 91-106. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/emre.12069>
- Agostini, L., & Nosella, A. (2017). Inter-organizational relationships involving SMEs: a bibliographic investigation into the state of the art. *Long Range Planning*, 52(1), 1-31. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.12.003>
- Alvarado, G., & Valle, E. (2019). *Alianzas estratégicas internacionales y ventaja competitiva en la empresa Drofár Perú S.A.C. en el año 2019*. Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera de Administración y Negocios Internacionales. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/29157>
- Álvarez-García, C. (2018). *El comercio exterior. Mediación lingüística y cultural*. Madrid: E-book. Obtenido de <https://books.google.co.ve/>
- Arbaiza, L. (2017). Alianzas estratégicas: instrumento de negociación y desarrollo sostenible mirado desde la perspectiva de la interculturalidad. *Revista EAN, Escuela de Administración de Negocios*, 1(70), 102-117. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n70/n70a09.pdf>
- Arechavaleta, E. (2015). Estrategias de comercialización. En M. Ramírez-Ortiz (Ed.), *Tendencias de innovación en la ingeniería de alimentos* (págs. 169-195). Barcelona, España: Omnia Science. Obtenido de Omnia Science: <https://www.omniascience.com/books/>
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (7a ed.). Caracas: El Pasillo 2011, C.A.
- Arranz, N., Arroyabe, M., & Fdez de Arroyabe, J. (2016). Alliance-building process as inhibiting factor for SME international alliances. *British Journal of Management*, 27(3), 497-515. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12159>
- Asociación de Empresas Automotrices de Ecuador - AEADE. (2022). *Sector automotriz en cifras, abril 2022*. Obtenido de AEADE: <https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2022/05/4.-Sector-en-Cifras-Resumen-Abril-1.pdf>
- Baca, G. (2015). *Evaluación de proyectos de sistemas de información (eBook)*. México: Grupo Editorial Patria.
- Beetrack. (s.f.). *Marketing y ventas: ejemplos, funciones y diferencias*. Beetrack. Recuperado el 14 de mayo de 2022, de

<https://www.beetrack.com/es/blog/marketing-y-ventas-ejemplos-funciones-diferencias>

- Bojórquez López, M. J., & Valdez Palazuelos, O. (2017). El comercio electrónico como estrategia de internacionalización de las Pymes. *RITI Journal*, 5(10), 110-115. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7107421>
- Bonilla, M., & Rumardo, N. (2020). *Impacto de las estrategias de comercialización implementas por Morel Distribución, para aumentar las ventas en el canal de supermercado y minimarket, en la línea noroeste, en el período enero-marzo 2020*. Universidad Abierta para Adultos UAPA, Escuela de Postgrado, Maestría en Gerencia de Mercadeo. Obtenido de <https://rai.uapa.edu.do/bitstream/handle/123456789/1455/>
- Borrego, A., & Gómez, I. (2020). *Diseño de estrategias multifactoriales para la mejora de los procesos de ventas en empresas comercializadoras de electrodomésticos durante el Covid-19*. Universidad de la Costa CUC, Departamento de Posgrados, Maestría en Administración. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/8757/>
- Bruno, C. (abril de 2020). *Impacto de Covid-19 en la industria automotriz*. Obtenido de KPMG Argentina: <https://home.kpmg/ar/es/home/insights/2020/04/impacto-de-covid-19-en-la-industria-automotriz.html>
- Burbano, E., & Morales, R. (2020). Incidencia de la logística en el marketing. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 37-54. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1053/105316833004.pdf>
- Código de Comercio (Reformado). (2020). *Registro Oficial Suplemento 497 de fecha 29 de mayo de 2019*.
- Corazón, L. (2020). *Alianzas estratégicas con proveedores, para un abastecimiento en las importaciones China-Bolivia. Empresa Unipersonal L.P.N*. Universidad Mayor de San Andrés, Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, Administración de Empresas. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/26113?show=full>
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- EKOS Negocios. (18 de abril de 2021). *Zoom sector automotriz*. Obtenido de Ekos negocios: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/zoom-sector-automotriz>
- ESIC. (2018). *Medios de pago por Internet*. Obtenido de ESIC: <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/medios-de-pago-por-internet-cuales-existen-y-cual-es-su-relevancia>

- Franco-Ruiz, W., & Jiménez-Castro, W. (2021). COVID- 19 y su impacto en el sector automotriz del Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 5-15. Obtenido de <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.51>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- Huang, H., & Roig-Tierno, N. (2016). Qualitative comparative analysis, crisp and fuzzy sets in knowledge and innovation. *Journal of Business Research*, 69(11), 5181-5186. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.109>
- Idalia Digital. (2020). *Estrategia de marketing digital para la internacionalización*. Obtenido de Idalia Digital: <https://idaliadigital.com/estrategia-de-marketing-digital-para-la-internacionalizacion/>
- Infamotor, S.A. (s.f.). *sitio web oficial*. Obtenido de <http://www.infamotor.com/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (s.f.). *Sitio web oficial*. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Jiménez, C. (2018). *Conveniencia y experiencias relevantes para los compradores*. Obtenido de Debates IESA: <http://www.debatesiesa.com/conveniencia-y-experiencias-relevantes-para-los-compradores/>
- Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann, H. (2020). *Reinventar tu modelo de negocio*. Madrid: Grupo Editorial España.
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2017). *Marketing* (12a ed.). Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Fundamentos de marketing* (17a ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: tecnología para la humanidad (e-book)*. Canadá: Wiley.
- Labrador, H., Suárez, J., & Suárez, S. (2020). Marketing en tiempos de crisis generado por la Covid-19. *Revista Espacios*, 41(42), 199-206. Obtenido de <https://revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p17.pdf>
- Mora, C., Cano, P., & Martínez, J. (2019). De lo tradicional a un nuevo enfoque de microempresas: modelo conceptual de alianzas estratégicas. *Acta universitaria*, 29. Obtenido de <https://doi.org/10.15174/au.2019.2285>
- Opera Global Business. (2019). Estudio de mercado. En O. G. Business, *Marketing estratégico y operativo* (págs. 49-70). Córdoba, España: Operagb.

- Organización Mundial de Comercio - OMC. (s.f.). *Portal oficial*. Obtenido de OMC: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc12_s/briefing_notes_s/bfecom_s.htm
- Porter, M. (2012). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (10a reimpresión ed.). México: Patria.
- Primicias. (2022). *Ensambladores de vehículos recortan gastos y buscan nuevos nichos*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/venta-vehiculos-nacionales-cae-china/>
- Quispe, R. (2018). *Propuesta de implementación de alianzas estratégicas para la empresa R&T Sitram S.A.C., Cusco, 2018*. Universidad Peruana Unión, Facultad de Ciencias Empresariales, Administración. Obtenido de <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1449>
- Riofrío, A. (2020). *Habilidades gerenciales y nivel de ventas en los microempresarios que ofrecen delivery ante la pandemia del Covid-19*. Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de Negocios – MBA. Recuperado el 13 de mayo de 2022, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47539/Riofr%C3%ADo_JAG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (4ta ed.). México: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Shiffman, L., & Wisenblit, J. (2018). *Consumer behavior* (12a ed.). México: Pearson Educación.
- Sukier, H., Hernández-Fernández, L., Portillo-Medina, R., Valleospino, A., García, M., & García-Guillany, J. (2018). Marketing estratégico: una mirada desde el contexto de la empresa familiar. *Revista Espacios*, 39(44), 9-17. Obtenido de <https://bit.ly/3gRKDbm>
- Universidad ECOTEC. (2020). *Instructivo del proceo de titulación para carreras de grado*. Guayaquil: Universidad ECOTEC.
- Veiga, L. (2021). *"Hacia una infraestructura digital para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas"*. Documentos de proyectos (LC/TS.2021/33). Santiago: Comisión Económica para Latinoamérica y El Caribe - CEPAL. Obtenido de Repositorio CEPAL: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46793/1/S2100072_es.pdf
- Westreicher, G. (2020). *Ventas*. Economipedia.com. Recuperado el 14 de mayo de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/ventas.html>
- Zamora, J. (2020). *Distribución comercial tras una pandemia: caso de la Covid-19*. Zaragoza, España: Economía y Empresa, Marketing e Investigación

de Mercados, Universidad de Zaragoza. Obtenido de
<https://zaguan.unizar.es/record/96320/files/TAZ-TFG-2020-4240.pdf>

Anexo. Modelo de Cuestionario

Encuesta a clientes

Respecto a la última compra de repuestos y accesorios automotrices que realizó a Informotor S.A:

1. ¿Cómo se sintió con respecto a la rapidez de la entrega de su compra?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Algo satisfecho
- Nada satisfecho

2. ¿Cómo se sintió respecto a la precisión de lo recibido versus lo que usted solicitó? (en función de cantidad y embalaje)

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Algo satisfecho
- Nada satisfecho

3. ¿Cómo se sintió respecto a haber encontrado la marca de su preferencia, en las cantidades que necesitó?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Algo satisfecho
- Nada satisfecho

4. ¿Cómo se sintió respecto a la facilidad con la que accedió a la compra en función de su conveniencia?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Algo satisfecho
- Nada satisfecho

5. ¿Cómo se sintió respecto a los métodos de pago que estaban disponibles para cancelar su compra?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Algo satisfecho
- Nada satisfecho

6. ¿Cómo se sintió respecto a la atención recibida por parte de los empleados que le atendieron?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Algo satisfecho
- Nada satisfecho

7. ¿Cómo se sintió respecto a las ofertas de precios que tenían aplicables a su compra?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Algo satisfecho
- Nada satisfecho

8. En general ¿Cómo fue su experiencia de compra?

- Muy buena
- Buena
- Ni buena ni mala
- Mala
- Pésima

9. ¿Cómo califica los siguientes atributos de Infamotor S.A.? (Por favor utilice la escala para indicar su respuesta, donde 1 es muy bueno y 5 es muy malo)

Atributo	1	2	3	4	5
Prestigio de la empresa					
Vendedores atentos y dispuestos a resolver sus dudas y requerimientos					
Variedad de marcas, tamaños y cantidades en stock					
Nivel de precio					

Atributo	1	2	3	4	5
Promociones, ofertas, descuentos					
Servicio al cliente post venta					
Diversidad de canales para acceder a la compra					
Comunicaciones digitales					
Diversidad de métodos de pago					
Horario de atención al público					
Política de garantías y devoluciones					
Otra ¿Cuál?					

10. ¿Qué tan seguido cambia de local comercial para realizar compras de repuestos y accesorios automotrices?

- Casi siempre (pasar a pregunta 11)
- Casi nunca, Infamotor es mi tienda preferida (pasar a pregunta 12)
- Algunas veces (Pasar a pregunta 12)

11. ¿Por cuál motivo?

- No le doy importancia al lugar de compra
- Compro en el lugar que me sea más conveniente
- Compro donde consiga la pieza más barata
- Otra ¿cuál?

12. ¿Cómo le gustaría enterarse de nuestras marcas, ofertas y servicios?

- Por medio de una tienda
- Por medio de una página web
- Por medio de redes sociales
- Porque tengo experiencia y contactos
- Recomendación de amigos / familia
- Publicidad (vallas, revistas, televisión, otros)
- Otro (especifica) _____

13. ¿Cómo considera nuestro servicio de ventas en comparación con los demás comercios similares en el mercado?

- Mucho mejor
- Mejor
- Igual
- Peor
- Mucho peor
- No sabe/no responde

14. En su compra de hoy ¿influyó el conocimiento que tiene de la empresa?

- Si
- Tal vez
- No