División de Posgrado

Trabajo de Titulación

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL NIVEL DE VENTAS EN LA EMPRESA INDUAUTO: CASO: AURORA-INDUAUTO PERÍODO 2014-2018

Proyecto de desarrollo que se presenta como opción al título de Magister en Administración de empresas con mención en sostenibilidad de sectores

Autor:

Ing. Jean Pool Solano Coppiano

Tutor:

Edison Fernando Chiriboga Cisneros

Guayaquil, Octubre 2019

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis hijos, por darme fuerza para querer ser mejor todos y cada uno de mis días. Porque esto sirva de ejemplo en sus vidas.

A mi esposa, por apoyarme en los momentos tan duros en los trabajos, tutorías y clases. Por sacrificar un poco de tiempo conmigo, para celebrar mis logros.

A mis padres, por enseñarme que uno debe mejorar todos los días y que nunca se deja de aprender.

AGRADECIMIENTO

A mi familia, por la paciencia, el apoyo y estar siempre pendientes de mi avance.

A mis profesores, por enseñarme todo lo que saben a lo largo de mi tiempo de estudios.

A mi tutor en este estudio, por la paciencia en el trabajo, por la dedicación y por las enseñanzas dadas.

A la universidad Ecotec, por el apoyo constante y permitirme obtener el título que ahora pretendo alcanzar.

.

CERTIFICADO DE REVISION FINAL

CERTIFICADO DE PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

RESUMEN

El objetivo de este estudio determinar los factores que están influyendo en el nivel de ventas en la sucursal Aurora de la empresa Induauto, en los últimos años, desde el punto de vista teórico y practico, con la metodología aplicada. Al comienzo, se extrae el marco teórico para desarrollar el estudio, basado en la gestión de ventas y análisis del sector. Posteriormente, se trabaja la aplicación de metodologías mixtas, con entrevistas a colaboradores y análisis de datos de la organización, para obtener conclusiones y con los resultados propuestos, poder establecer conclusiones de mejora para la organización. El enfoque de la investigación es descriptivo, que puede explicarse como una declaración de cosas, y extraer tendencias globales a nivel del sector y la empresa. Las técnicas que se usaron para extraer información son mixtas, con análisis cuantitativo de datos del sector y la empresa, y cualitativos con entrevista a colaboradores de la empresa seleccionada, que analizan los factores que son de bajo crecimiento y se deben mejorar en la organización. Al finalizar se extraen conclusiones, basadas en la innovación, profesionalización y reducción de costos, como base al éxito futuro de los resultados en la empresa seleccionada.

Palabras clave: ventas, pos-venta, estrategias, sector automotriz,

ABSTRACT

The main objective for this study is decide the factors that affects in the sale numbers for the selected enterprise in Induauto- La Aurora, in last years, in the point of view theoretical and practical, in order to apply the selected methodology. First, the author extracts the theoretical mark for the study based on sales management and the sector trend. After that the author applies mixed methodology's, with interviews for the employees and organization number analytics, in order to rise conclusions with the proposal results. The investigation scope is descriptive, in order to analyze common behaviors to establish specific theories in a sector and the enterprise. The techniques to extract information were mixed; any of them were quantitative, with numbers from the sector and organization. On the other hand, the author uses qualitative techniques, from interviews with current employees, in order to extract the main factors for the low sale growth, to develop the enterprise. Finally, the author extracts conclusions, based of innovation, professionalization and cost reduction, in order to have future success in the selected enterprise sales.

Key Words: automotive sector, Management sale, back office, strategies.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....ii

AGRADECIMIENTO iii

CERTIFICADO DE REVISION FINAL.....iv

CERTIFICADO DE PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS v

RESUMEN vi

ABSTRACT vii

INTRODUCCIÓN 1

OBJETIVO GENERAL 5

OBJETIVOS ESPECIFICOS: 5

IDEA A DEFENDER..... 8

1. MARCO TEÓRICO 9

1.1. Gestión de ventas 10

1.1.1. Definiciones 10

1.1.2. Objetivos..... 11

1.2. Factores internos:..... 14

1.2.1. Precio:..... 14

1.2.2. Producto: 16

1.2.3. Plaza..... 18

1.2.4. Promoción..... 20

1.2.5. Publicidad 22
1.2.6. Escasez de inventario 24
1.3. Factores externos: ANALISIS PEST 25
2. METODOLOGÍA 34
2.1. Enfoque 34
2.2. Alcance 35
2.3. Técnicas e instrumentos para recolectar la información 35
2.3.1. Entrevista en profundidad: 36
3.1. Antecedentes de la empresa seleccionada: Induauto. 37
3.2. Análisis de la entrevista realizada 40
3.2.1. Participantes 40
3.1.2. Respuestas 40
3.1.3. Conclusiones de entrevista: aspectos que inciden en la venta 44
3.2. Análisis estratégico de la organización 47
3.2.1. Análisis PEST del sector 47
3.2.2. Sector específico: Análisis de las 5 fuerzas de Porter 50
3.2.3. FODA 54
3.2.4. Estrategia FO-FA-DO-DA 56
3.2.5. Resumen estratégico 58
CONCLUSIONES 59

RECOMENDACIONES 61

REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS 63

ANEXO I. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD 68

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. 27

Tabla 2. 36

Tabla 3 40

Tabla 4. 47

Tabla 5. 52

Tabla 6. 52

Tabla 7. 54

Tabla 8. 56

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variables Análisis PEST 26

Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter 31

Figura 3. Características principales del servicio de Induauto 43

Figura 4. Prioridades culturales de la empresa Induauto 44

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas se desenvuelven, toman decisiones y llevan a cabo estrategias en un entorno de incertidumbre donde todo cambia rápidamente. El éxito de esto, no solo depende de enfrentar los desafíos planteados por la globalización y el entorno cambiante en general; sino que también influye la velocidad y destrezas que se tienen para adaptarse rápidamente a las condiciones que exige el mercado. El entorno se ha convertido en altamente competitivo del siglo XXI exige un enfoque más ágil y flexible de la gestión de ventas.

Las ventas se están volviendo menos jerárquicas, mientras que se le otorga más responsabilidad al personal. Las industrias nacionales, sobre todo del sector vehicular, operan hoy en un entorno empresarial caracterizado por el dinamismo en el que la competencia global y los avances tecnológicos están cambiando rápidamente.

Para responder a los cambios que exige el sector y que las empresas sean capaces de ser eficientes frente a la dura competencia, es necesaria la implementación adecuada de las actividades de venta, como la publicidad, la comunicación con el cliente, y el posicionamiento de los atributos del producto. Todos estos aspectos son fundamentales a la hora de la decisión de compra del cliente, pues de esta dependerá la rentabilidad, supervivencia y competitividad de las organizaciones sobretodo en la industria vehicular.

Las organizaciones que venden vehículos, equipos y herramientas de mantenimiento vehicular, deben proporcionar a sus clientes un servicio de instalación integral con posventa; además de un rápido procesamiento en la entrega de pedidos. Sin embargo, las empresas que comercializan componentes de origen de reparación vehicular y ensamblaje deben ofrecer soluciones especiales de diseño de productos e ingeniería. Estos bienes intangibles deben integrarse con el resto de las actividades de comercialización y venta para que la misma pueda competir eficazmente.

El departamento de ventas de una empresa es responsable de la comercialización de productos y las actividades que lo complementan, como el servicio post venta en mantenimiento, servicios de rastreo mejoras en accesorios, la fijación de precios, la promoción, el mantenimiento de la satisfacción del cliente, etc. Si el desempeño del departamento no es equivalente a la expectativa de los que consumen el servicio, el volumen de ventas disminuiría. Esta reducción de ingresos inevitablemente amenazaría el sustento general de una organización y por ende, afectaría negativamente a los resultados.

Por lo tanto, las organizaciones deben emprender un esfuerzo agresivo de venta y promoción. Esto significa que, en circunstancias normales, los clientes muestran inercia o resistencia, a menos que se les obligue a comprar. Por lo tanto, todo tipo de organización debe utilizar herramientas efectivas de venta y promoción para estimular más compras, aumentando así el volumen de ventas.

El objetivo final de cualquier establecimiento comercial es permanecer en el negocio de manera rentable a través de la producción y venta de productos o servicios. Sin un beneficio óptimo, una empresa no puede sobrevivir, y mucho menos lograr un crecimiento sostenible. Una de las actividades principales en una organización es la estrategia de marketing y ventas. El éxito o fracaso final depende de su capacidad para ubicar en el mercado lo que produce y continúa el ciclo de ventas durante un período de tiempo relativamente más largo.

Para todas las organizaciones comerciales, las ganancias son un factor determinante para su existencia en el entorno empresarial en constante cambio. El objetivo principal de una empresa es obtener ganancias. Una corporación necesita beneficios, no solo por su existencia sino también por expansión y diversificación futura.

Induauto, empresa seleccionada en este estudio, es privada ubicada en distintos sectores del Ecuador, donde mayor número de sucursales tiene es en la ciudad de Guayaquil y en el cantón Samborondón. Es una organización dedicada a la comercialización de autos de la marca Chevrolet, y todo el servicio posventa que lo completa: talleres, repuestos, etc... Las ventas de automóviles se elevan en el último año, sin embargo, la compañía no pudo alcanzar un volumen de ventas esperado, en comparativa con pequeños concesionarios que mejoran sus resultados.

Por lo tanto, para una empresa comercial como Induauto, el análisis detallado de los factores que afectan su volumen de ventas se vuelve crucial, pues permitirá analizar

la tendencia actual en las ventas y estimar comportamiento futuros en esta variable. En este estudio, se centra el análisis en una concesionaria, ubicada en la Aurora.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Este estudio tiene como objetivo determinar los factores que podrían afectar el volumen de ventas y sugerir medidas adecuadas para mejorar las condiciones existentes de la empresa al responder la siguiente pregunta general de investigación:

- ¿Qué factores ha influido con mayor relevancia en el nivel de ventas en el último periodo en la empresa Induauto?

Las preguntas específicas del estudio son:

- ¿Qué metodologías se pueden utilizar a nivel nacional e internacional para la identificación de las causas que afectan el nivel de ventas en las organizaciones?

- ¿Qué factores internos y externos han afectado a la sucursal seleccionada de la empresa Induauto en el último periodo?

- ¿Qué estrategias comerciales y de marketing pueden asegurar el incremento de las ventas en la sucursal seleccionada de la empresa Induauto?

OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores que están influyendo en el nivel de ventas en la sucursal Aurora de la empresa Induauto.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Construir un marco teórico basado en las metodologías utilizadas para la identificación de las causas que afectan el nivel de ventas.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual mediante el análisis interno y externo de la sucursal Aurora.

- Establecer estrategias comerciales y de marketing para asegurar el incremento de las ventas en la sucursal seleccionada, aplicable a toda la organización

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

Justificación practica

Este proyecto es de conveniencia para la empresa Induauto en su sucursal de la Aurora, pues servirá para identificar los problemas actuales que existen en la empresa, mismos que podrán ser solucionados una vez diagnosticados. El apoyo principal es para la toma de decisiones de la parte gerencial de la empresa, por lo tanto los beneficiarios de este proyecto será la organización seleccionada y los que en ella trabajan y poseen intereses tal. Los resultados de la investigación permitirán determinar un punto de partida que ayuden al objeto de estudio para definir nuevas estructuras vinculadas a las ventas, que mejoren los resultados globales.

Una parte fundamental de la dirección de un negocio es la planificación estratégica, es decir, la definición de los objetivos, estrategias y procedimientos que se desarrollarán para alcanzar los resultados esperados. Por este motivo, para realizar una buena gestión directiva es importante la creación del plan estratégico dirigido a las ventas, a la revisión y al análisis constante de todos los inputs y outputs, y el orden permanente de estos.

Para incrementar la productividad comercial se debe necesariamente medir y analizar a la empresa, obteniendo información que permita conocer la situación de la empresa y clientes, para poder estimar la proyección futura y corregir a tiempo errores

que se estén cometiendo o reforzar aquellas áreas de mejora, que desarrollen los resultados.

Justificación teórica

Una de las principales teorías a las que se acudirá para determinar los factores que están influyendo en el nivel de ventas en la sucursal Aurora de la empresa Induauto, serán las teorías de Brooke & Mills (2018) quienes mencionan que hay muchos tipos de condiciones de trabajo que afectan a los empleados y el ambiente de trabajo, por lo tanto se debe pensar cuidadosamente acerca del espacio, para ver si las condiciones de trabajo satisfacen las necesidades de los empleados y el negocio.

El objetivo de incrementar las ventas es una necesidad constante en toda empresa. En toda organización, cuando las ventas van bien (es decir, cumpliendo o superando el pronóstico de ventas), siempre se busca y se obtiene una mayor utilidad, una mayor participación en el mercado y/o un mayor crecimiento general. Por otro lado, si las ventas van mal (se entiende que por debajo del pronóstico), se debe de trabajar pensando lo importante para mantener un flujo de caja saludable y una presencia aceptable en el mercado.

En este estudio, las variables a revisar son los factores que afectan a los resultados comerciales y por ende, el incremento en las ventas histórico de la organización, para asegurar una mejora en el futuro próximo de las cifras del cliente, en cuanto a satisfacción y compras, por parte de este.

Justificación metodológica

Los resultados de la investigación permitirán determinar un punto de partida que ayuden a la organización definir nuevas estructuras vinculadas a la mejora de las ventas. No sin antes diagnosticar los factores son los que inciden directamente en el nivel de ventas de la empresa Induauto sucursal Aurora, para así realizar una investigación de campo a los mismos trabajadores del objeto de estudio y confirmar de donde yace su problema, y así proponer opciones de mejora.

Las técnicas a usar serán cuantitativas, basadas en el análisis de cifras y estrategias y cualitativas, basadas en entrevistas y observación de comportamientos en la organización. De este modo, se logra completar la información, adicional a la bibliografía, que permitan establecer estrategias viables.

IDEA A DEFENDER

En la actualidad es importante conocer que afecta el nivel de ventas y que factores permitan a la empresa obtener soluciones para incrementar las mismas. Los ambientes estáticos son más propensos a generar incertidumbre en los trabajadores, ya que solo reciben órdenes de sus superiores. Mientras que los dinámicos tratan de incluirlos, mejorando la calidad de trabajo y por lo tanto, el producto o servicio. El sector automotriz, se encuentra en constante cambio y es por este motivo, que la calidad debe ser analizada, a nivel servicio, de modo global.

El conocimiento de la situación interna de una entidad, también incide en el nivel de ventas de una organización, ya que esta se expresa claramente en las actitudes, conducta y valores que deben tener los trabajadores en el área que desempeña. La cultura y el desempeño son dos variables presentes en las entidades y de las personas que laboran en ellas.

La organización Induauto en su sucursal de la Aurora, va ser objeto de un análisis, enfocado en identificar los factores que inciden en el nivel de ventas del mismo, dotando de información a la directiva; de tal manera, que se puedan obtener resultados efectivos para su funcionamiento en base a las estrategias propuestas.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Gestión de ventas

1.1.1. Definiciones

La gestión de ventas es la coordinación de personas y recursos para producir efectivamente el objetivo deseado. Estos objetivos a largo plazo pueden ser de gran alcance, sin embargo, generalmente son un mayor volumen de ventas, contribución a las ganancias y crecimiento continúo (Mendoza & Miranda, 2018). Para lograr estos objetivos, los gerentes de ventas tienen vastas responsabilidades que incluyen, pero no se limitan a: previsión de demanda / ventas, establecimiento de cuotas / objetivos, presupuesto, organización, reclutamiento, capacitación, compensación y evaluación de desempeño de ventas. Sin embargo, al final del día, el rol más importante de la administración de ventas no es administrar las ventas, sino administrar a las personas que realizan las ventas.

Los gerentes de ventas tienen uno de los roles más importantes en cualquier organización, un buen gerente organiza e impulsa a su equipo de ventas hacia el logro de sus objetivos de aumento de ingresos y productividad. El tono y la cultura de los equipos de ventas, creados por la gerencia de ventas, pueden ayudar a generar pasión e impulsar la moral entre los representantes individuales (Rizo, Villa, Vuelta, & Vargas, 2017). Las tareas importantes en la gestión de ventas:

- **Planificación de ventas:** Esta área de administración de ventas implica establecer los objetivos hacia los cuales trabajará el equipo de ventas (Garcia, 2016). Algunas de las tareas individuales involucradas son el establecimiento de objetivos de ventas generales, cuotas, previsiones de demanda / ventas y estrategia.

- **Reclutamiento de personal de ventas:** Los gerentes de ventas tienen la tarea de administrar el personal que tienen debajo de ellos. Esto se extiende desde la contratación y contratación de personal, a través de la capacitación y el entrenamiento individual (Espinoza, 2018). Cuando se trata de la contratación de personal, los gerentes de ventas deben analizar la posición abierta, crear una descripción del trabajo y calificar a los solicitantes.

- **Informes de ventas:** La administración de ventas también tiene la tarea de desarrollar y analizar los KPI para su equipo de ventas. Al comprender estos indicadores, los gerentes pueden realizar un mejor seguimiento y realizar ajustes para mejorar la productividad (Avila, 2018). Los informes que se pasaron por la escalera permiten a la administración superior evaluar el volumen general de ventas, así como el desempeño del gerente de ventas individualmente.

1.1.2. Objetivos

La gestión de ventas conlleva numerosos objetivos que son ejecutados por los gerentes de ventas. Hay principalmente tres objetivos

- El volumen de ventas
- Contribución a las ganancias
- Crecimiento continúo

Los ejecutivos de ventas en este caso son los que ayudan a implementar estos objetivos. Sin embargo, es la alta gerencia la que tiene que delinear las estrategias para lograr estos objetivos de la administración de ventas (Jimenez, 2017). La alta dirección debe proporcionar productos que sean socialmente responsables y que se comercialicen de una manera que cumpla con las expectativas de los clientes y no la rompa. Por lo tanto, la gestión de ventas implica una fuerte interacción entre ventas, marketing y alta dirección.

1)Alcanzar el volumen de ventas: Alcanzar el volumen de ventas es el primer objetivo de Ventas, la palabra "volumen" es crítica porque cada vez que comienza la venta de un producto, se supone que el mercado es un mercado virgen (Saltos & Garces, 2019). Por lo tanto, debe haber una penetración óptima para que el producto llegue a todos los rincones de la región seleccionada. En última instancia, los niveles de penetración se pueden decidir sobre la base del volumen de ventas alcanzado.

2)Contribución al beneficio. Las ventas conllevan un volumen de negocios para la empresa y este volumen de negocios da como resultado ganancias (Bullemore & Fransi, 2016). Naturalmente, las ventas tienen una importante contribución al beneficio

y se clasifican como una función de beneficio en varias organizaciones. Pero hay un aspecto más a la contribución del beneficio por ventas.

El objetivo de la gestión de ventas es vender el producto al precio óptimo (Concepción, 2016). Algunas compañías pueden apuntar a un precio superior para un producto para que sea superior en el mercado. Pero si el equipo de ventas baja el precio, entonces los objetivos no se están cumpliendo y la ganancia se está reduciendo. Los adultos mayores deben mantener esto bajo control, ya que las caídas de los precios afectan directamente el margen del producto.

3) **Crecimiento continúo:** Una empresa no puede quedarse estancada, hay salarios que pagar, se han incurrido en costos y hay accionistas para responder. Así que una empresa no puede sobrevivir sin un crecimiento continuo (Laban & Montoya, 2018). Si no hay innovación a nivel de producto o de empresa, hay que culpar a la empresa. Pero si los productos son buenos, y aun así la penetración no está sucediendo, entonces es culpa del gerente de ventas y los ejecutivos de ventas.

4) **Gestión de ventas y resultados financieros:** Los resultados financieros son otro objetivo de la administración de ventas y están estrechamente relacionados y, por lo tanto, la administración de ventas también tiene implicaciones financieras (Perez, 2015).

Por lo tanto, los objetivos de ventas se deciden en función de dónde se encuentra la organización y dónde quiere llegar. Es un esfuerzo colaborado de la alta gerencia

junto con los gerentes de mercadeo y los gerentes de ventas para proporcionar un estimado específico.

1.2. Factores internos:

Antes de que se analicen los factores que afectan el volumen de ventas de una empresa, es importante definir qué es el volumen de ventas. El volumen de ventas es la cantidad o cantidad de bienes vendidos o servicios prestados en las operaciones normales de una empresa en un período específico (Ramirez & Ampudia, 2018). Los factores internos que afectan las ventas en la industria automotriz son características del producto y su administración que tienen un efecto en las ventas y pueden ser influenciados en gran medida por los propios fabricantes de automóviles.

Hay decisiones sobre el producto, el precio, la plaza y la promoción, que también se denominan 4P o la mezcla de marketing en el lenguaje de marketing (Villacis, 2018). Dado que la combinación de mercadotecnia se basa en que las compañías comprendan a sus consumidores, la administración correcta de estos elementos tendrá un gran impacto en el rendimiento de las ventas.

1.2.1. Precio:

El precio es uno de los factores clave de la mezcla de marketing, ya que representa lo que una empresa gana a cambio de sus esfuerzos. Se debe considerar su

configuración con cuidado, ya que tanto la falta de carga (margen perdido) como la sobrecarga (pérdida de ventas) pueden tener efectos dramáticos en la rentabilidad. Al fijar el precio, un productor debe ser consciente de la elasticidad de su producto (Fernandez, 2015).

Un producto elástico reaccionaría a un pequeño cambio de precio con un gran cambio en la demanda. Un producto inelástico no es tan sensible al precio y un cambio en el precio solo conduciría a un pequeño cambio en la demanda. Mirando a la industria, especialmente en el mercado masivo de vehículos pequeños y de bajo precio, el precio es un factor muy decisivo para las ventas.

La empresa que enfrenta el cambio de precio de un competidor debe tratar de comprender la intención del competidor y la duración probable del cambio. La estrategia de la empresa a menudo depende de si está produciendo productos homogéneos o no homogéneos (Briones & Marcillo, 2018). Los líderes del mercado que son atacados por competidores de precios más bajos pueden optar por mantener el precio, aumentar la calidad percibida de su producto, reducir el precio, aumentar el precio y mejorar la calidad, o una línea de combate de bajo precio.

El precio de los productos es una parte integral de la venta. Los vendedores tienen poco que ver con el establecimiento de precios, pero deben entender las políticas de precios de su empresa para que puedan demostrar al cliente que está obteniendo un buen valor por su dinero. Las políticas de precios varían considerablemente de un

vendedor a otro y están influenciadas por varios factores: el tipo de organización vendedora, el tipo de producto que manejan los clientes de la empresa, los competidores de la empresa y el entorno económico general.

1.2.2. Producto:

El producto de la compañía es el elemento central de la mezcla de marketing, ya que proporciona los elementos funcionales que recibe el cliente (Rodríguez, 2017). El producto en sí mismo será uno de los principales impulsores de la decisión de un consumidor de comprar un determinado vehículo y, por lo tanto, tendrá un efecto importante en las ventas. Los autos tienen varias características, que se enumeran a continuación que pueden afectar el rendimiento de sus ventas.

- **Calidad:** Un producto de buena calidad satisface o deleita al cliente si su producción se encuentra dentro de las especificaciones dadas.

- **Tecnología e innovación:** La innovación es la introducción de nuevas ideas, productos, servicios y prácticas que pretenden ser útiles. En la industria del automóvil, la tecnología y la innovación desempeñan un papel importante, ya que mejoran los estándares de conducción. Hay tres categorías principales en las que la innovación puede tener un impacto. La primera categoría es el rendimiento y la economía de la motorización. Ejemplos de esto serían la mejora del rendimiento de los motores diésel o el desarrollo de motores híbridos para reducir el consumo de los japoneses.

- **Rendimiento del motor y manejo del vehículo:** El manejo de un vehículo definiría qué tan bien un vehículo realiza ajustes en el volante, particularmente durante las curvas. En general, los autos deportivos tienen una suspensión más dura y muestran un mejor rendimiento tomando curvas, mientras que los autos estándar tienen suspensiones más cómodas y no tienen el mismo rendimiento en las curvas.

- **Economía de motor:** La economía de un motor suele estar relacionada con su rendimiento. Cuanto mayor es el rendimiento, más grande es el motor, más combustible consume el motor. Con los problemas ecológicos actuales del efecto invernadero, la reducción de los recursos petroleros y el aumento de los precios de la gasolina, la economía de los motores está desempeñando un papel más importante que nunca.

- **Seguridad:** Se define por la seguridad que proporciona a los pasajeros en situaciones peligrosas o una colisión. Con un número cada vez mayor de vehículos en las carreteras de Europa, la seguridad de los vehículos siempre ha sido importante. La seguridad se puede mejorar desarrollando características que ayuden a prevenir accidentes o protejan a los pasajeros en caso de una. Al desarrollar características de seguridad como ABS, ASR o la bolsa de aire, Mercedes Benz podría crear una imagen muy positiva por sí misma. También los Volvos fueron especialmente en los automóviles familiares populares de los años 80 y 90, ya que eran famosos por su buen desempeño en accidentes.

1.2.3. Plaza

La plaza es la parte de la combinación de mercadotecnia que implica la decisión sobre los canales de distribución que se utilizarán para un producto, su administración, su ubicación, logística e inventarios que se llevarán a cabo (Plaza & Perez, 2019). El objetivo es proporcionar el producto en las cantidades requeridas, en el momento y lugar correctos. En la industria automotriz, cada fabricante mantiene una red de distribución exclusiva donde sus distribuidores son principalmente empresas independientes vinculadas a ciertas marcas por contrato.

La administración de los distribuidores y su ubicación son principalmente de su propia responsabilidad. Los inventarios de vehículos estandarizados y de buena venta son mantenidos en pequeñas cantidades por los concesionarios, que pueden ser intercambiados, si es necesario y en cantidades más grandes por los fabricantes. Sin embargo, en la industria automotriz, especialmente en las clases de precios más altos, se requiere una gran personalización y, por lo tanto, muchos vehículos solo se fabrican a pedido (Valle & Tobar, 2017). Aunque se considera que los distribuidores tienen poco poder y responsabilidad, son la unión entre el productor y el consumidor y están cerrando el trato.

Debido al contacto con el cliente antes y después de la venta de los distribuidores, es su responsabilidad proporcionar un excelente servicio al cliente, establecer una buena relación y, por lo tanto, crear la satisfacción del cliente, lo que

puede mejorar la imagen de una marca de vehículos. Además, todos estos factores pueden tener un impacto positivo en las ventas, ya que los clientes satisfechos suelen volver a comprar (Novillo & Cevallos, 2019). Especialmente en la industria del automóvil, existe una fuerte afinidad entre los consumidores y una determinada marca basada en la experiencia previa con el producto y las personas que lo proporcionan. Los productores japoneses están creando actualmente la mayor satisfacción del cliente, lo que podría ser una razón para su éxito actual. En general, se puede decir que los distribuidores pueden tener un gran impacto en las ventas al brindar un buen servicio y cerrar el trato final con el consumidor.

La distribución física o el lugar deben estar integrados con los otros '4P' en la mezcla de marketing. Por ejemplo, el diseño del embalaje del producto debe encajar en un palé, en un camión y en un estante; los precios son a menudo determinados por los canales de distribución; y la imagen del canal debe encajar con el posicionamiento requerido por el proveedor. La distribución es importante porque: En primer lugar, afecta las ventas: si no está disponible, no se puede vender.

La mayoría de los clientes no esperarán. En segundo lugar, la distribución afecta los beneficios y la competitividad, ya que puede aportar hasta el 50% del precio de venta final de algunos bienes. Esto afecta la competitividad de los costos, así como las ganancias, ya que los márgenes son comprimidos por los costos de distribución (Abregu, Alvarez, Laureano, & Velasquez, 2018). En tercer lugar, la entrega se considera parte

del producto que influye en la satisfacción del cliente. La distribución y su servicio al cliente asociado juegan un papel importante en el marketing relacional.

Las decisiones sobre la distribución física son cuestiones estratégicas claves. No son a corto plazo. Cada vez más implica alianzas y asociaciones estratégicas que se basan en la confianza y los beneficios mutuos. Los canales cambian a lo largo del ciclo de vida de un producto. Los cambios en los estilos de vida, las aspiraciones y las expectativas, junto con la explosión de las tecnologías de información, ofrecen nuevas oportunidades de uso de la distribución para crear una ventaja competitiva.

Controlar el flujo de productos y servicios del productor al cliente requiere una cuidadosa consideración. Puede determinar el éxito o el fracaso en el mercado. La elección del canal incluye elegir entre y entre distribuidores, agentes, minoristas, franquiciados, marketing directo y una fuerza de ventas. Decidir entre cobertura general o distribución selectiva, sistemas verticales o redes multicanal, alianzas estratégicas o fuerzas de ventas individuales, requiere un fuerte pensamiento estratégico.

1.2.4. Promoción

La promoción es el aspecto final de la mezcla de mercadotecnia, que trata de la conciencia del cliente y la relación con el producto y la marca. Las decisiones se toman con respecto a la mezcla promocional, que implica publicidad, ventas personales, promoción de ventas, marketing directo e Internet y promoción en línea (Quezada, 2016). En la industria automotriz, la promoción se toma como un tema serio y, por lo

general, todos los fabricantes cuentan con departamentos de marketing especialmente diseñados que trabajan en estrecha colaboración con otros departamentos para abordar estas tareas.

La promoción, que implica una estrategia de marketing, también debe influir en la imagen de una marca. La imagen de un vehículo y especialmente su marca es uno de los principales impulsores que afectan la decisión de un cliente. Media Mind, una revista de pruebas de calidad, que probó la solidez de 33 productores, otorgó la segunda mayor importancia a los consumidores, con el 20% de la calificación total de la imagen de un automóvil (Novillo & Cevallos, 2019). Pero la imagen de una marca está especialmente influenciada por sus productos y su rendimiento, así como por los grupos a los que se dirigen los productos. También el origen de una marca y su lugar de producción han influido en su imagen.

Por ejemplo, los vehículos alemanes siguen siendo de buena calidad, mientras que los automóviles británicos tienen un diseño excelente. Los productores aprovechan el hecho de que las personas a menudo prefieren productos del interior y construyen plantas de ensamblaje en el área para ganar una mayor participación de mercado (Fernandez, 2015). La marca Opel, que lleva el nombre de Vauxhall en el Reino Unido, es un buen ejemplo, ya que parece ser una marca británica. En general, se puede decir que la imagen de un fabricante de vehículos es un factor muy importante cuando se trata de ventas, ya que los clientes asocian ciertas características con una marca.

Una imagen positiva aumentará las ventas y es al mismo tiempo una promoción muy efectiva. Las imágenes dañadas como la de Mercedes en este momento afectarán negativamente las ventas. Por lo tanto, los productores deben ser conscientes de su percepción por parte del público y hacer todo lo posible para que se ajuste a su estrategia de marketing dirigida. El componente promocional de marketing implica cuatro herramientas básicas: publicidad, promoción de ventas, ventas personales y publicidad.

1.2.5. Publicidad

La publicidad es una de las tareas principales de los departamentos de marketing y tiene como objetivo hacer que el público objetivo esté al tanto de la existencia de un producto. En general, los puntos de venta usados para publicidad y las presentaciones de vehículos nuevos son exhibiciones de automóviles, como el salón de autos Geneva Auto o salas de exhibición de vehículos, anuncios en vallas publicitarias, revistas, televisores y folletos de ventas (Nuñez & Gonzalez, 2015).

Todos los fabricantes proporcionan sitios web e información bien diseñados a través de Internet, que es un medio muy eficaz ya que llega a todo el mundo. También un muy buen medio de promoción es el soporte de revistas de automóviles, que escriben informes sobre pruebas con vehículos nuevos, que generalmente son proporcionados por los fabricantes. Para concluir, la publicidad puede ser muy útil para captar la atención de los clientes y el suministro de información a aquellos que muestran interés es crucial. Sin embargo, la promoción más efectiva es la presencia de los vehículos en las

carreteras, que lograrán el mayor interés en el producto, ya que los clientes se pondrán en contacto con él en forma periódica.

Según Kotler (2004), la publicidad es cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado. El efecto de venta de la publicidad suele ser más difícil de medir que los efectos de comunicación. Las ventas se ven afectadas por muchos factores además de la publicidad, como las características del producto; Precio y disponibilidad. Una forma de medir el efecto de ventas de la publicidad es comparar las ventas pasadas con los gastos de publicidad pasados.

Otra forma es a través de experimentos. Por ejemplo, para probar los efectos de diferentes niveles de gasto en publicidad, cocacola podría variar la cantidad que gasta en publicidad en diferentes áreas de mercado y medir las diferencias en los niveles de ventas resultantes. Podría gastar la cantidad normal en un área de mercado, la mitad de la cantidad normal en otra área y dos veces la cantidad normal en otra área, y el doble de la cantidad normal en una tercera área. Si los tres mercados son similares y si todos los esfuerzos de marketing en el área son iguales, la diferencia en las ventas en las tres áreas podría diseñarse a nivel de publicidad. Se podrían diseñar experimentos más complejos para incluir otras variables, como la diferencia en los anuncios o los medios utilizados.

La publicidad de un negocio aumenta el volumen de ventas porque a las personas les gusta comprar un nombre que sienten que representa valor. Es por eso que muchas

personas se niegan a comprar productos que son una marca genérica, pues no saben el nombre porque nunca han oído hablar de él. Nunca se les ha dado una razón para confiar en el nombre y, por lo tanto, no confían en él.

El producto a menudo es igual de bueno, si no mejor que el de la contraparte de "marca", pero el cliente no lo tocará. Si el objetivo es simplemente llegar a más personas en su área, puede hacerlo en una escala más pequeña. La publicidad en los periódicos locales es un buen lugar para comenzar. Muchas empresas contratan a personas para que coloquen carteles a lo largo del camino para alentar a los clientes a que acudan a su lugar de negocios. Otros colocan letreros grandes fuera de la publicidad de los especiales que tienen para ese día.

1.2.6. Escasez de inventario

Los niveles de inventario representan una importante decisión logística de marketing que afecta la satisfacción del cliente. El personal de ventas desearía que sus compañías tuvieran suficientes existencias para completar todos los pedidos de los clientes de inmediato. Sin embargo, no es rentable para una empresa llevar tanto inventario. El costo del inventario aumenta a un ritmo creciente a medida que el nivel de servicio al cliente se acerca al 100% (Espinoza V. , 2019). Las gerencias deben saber cuánto aumentarán las ventas y los beneficios como resultado de un gran inventario y prometiendo tiempos de cumplimiento de pedidos más rápidos y luego tomar una decisión en consecuencia.

1.3. Factores externos: ANALISIS PEST

Los factores externos para una empresa son las oportunidades y amenazas del entorno de mercadeo en el que la compañía tiene poco o ningún control. Estas fuerzas micro y macroambientales implican fuerzas de competencia, naturales, político-legales, económicas, tecnológicas y socioculturales. En la industria automotriz, estos factores pueden jugar un papel importante y tener un impacto en las ventas. Una empresa debe examinar bien el entorno y tratar de aprovechar las oportunidades emergentes y minimizar las amenazas potenciales.

El Análisis PEST es un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en el entorno externo de la organización, los cuales pueden afectar las actividades y el desempeño. Este análisis es una herramienta simple y eficaz que se utiliza para evaluar la situación actual de la empresa y de esta manera identificar las principales fuerzas externas (a nivel macro) que puedan afectar al negocio. Estas fuerzas pueden crear tanto oportunidades como amenazas (Parada, 2015).

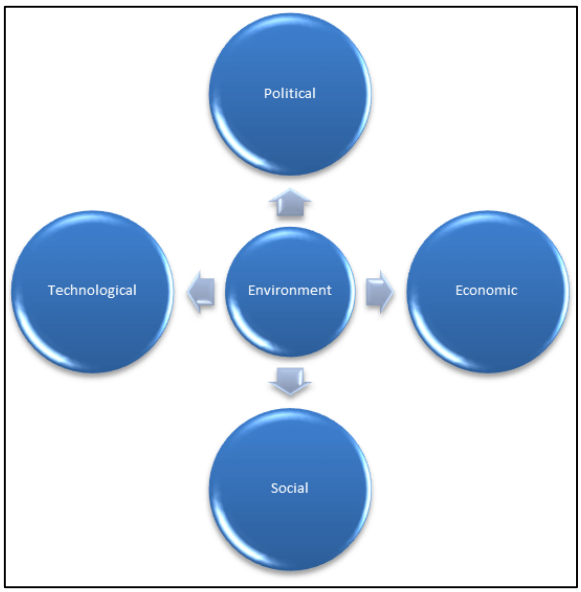


Figura 1. Variables Análisis PEST

Fuente: Parada, 2015.

En los objetivos del análisis PEST están:

- conocer los factores externos que afectan a la organización;
- identificar los factores externos que pueden cambiar en el futuro;
- explotar los cambios (oportunidades)
- o defenderse de ellos (amenazas) mejor que los competidores.

El resultado de PEST es una comprensión global de los factores que rodean la empresa. Este análisis también se realiza para evaluar el potencial de un nuevo mercado.

La regla general es que las fuerzas negativas que afectan a ese mercado pueden generar que sea más difícil hacer negocios en él.

Tabla 1.

Factores PEST

Ámbito Político	Ámbito económico
1. La estabilidad del gobierno y de los posibles cambios	1. Las tasas de crecimiento de la economía de un país
2. Burocracia	2. Tasa de inflación
3. Nivel de corrupción	3. Las tasas de interés
4. La política fiscal (tasas e incentivos)	4. Tipo de cambio
5. Reglamentos	5. Evolución del desempleo
6. Control del comercio	6. Los costos laborales
7. Restricciones a la importación	7. Etapa del ciclo económico
8. Aranceles	8. La disponibilidad de crédito

9. Regulación de la competencia 10. Las leyes que regulan el país	9. El nivel de renta disponible de los consumidores 10. Las políticas monetarias y fiscales
Socio-cultural	Tecnológico
1. Nivel de educación 2. Las actitudes de los clientes 3. Énfasis en la seguridad y salud 4. Estilos de vida 5. Hábitos de compra 6. Religión y creencias 7. Las tasas de inmigración y la emigración, crecimiento, etc.	1. Nivel de infraestructura básica y de la comunicación 2. Tasa de cambio tecnológico 3. El gasto en investigación y desarrollo 4. La legislación relativa a la tecnología 5. Nivel de tecnología en la industria 6. Acceso a la tecnología más avanzada
Ambiental (ecológica)	Legal

1. El cambio climático 2. La contaminación del aire y el agua 3. Reciclaje y gestión de residuos 4. Las actitudes hacia los productos ecológicos 5. Especies en peligro de extinción 6. Las actitudes hacia y de apoyo a las energías renovables	1. Derechos de autor, patentes / Derecho de la propiedad intelectual 2. Protección de los consumidores y el comercio electrónico 3. La ley de empleo 4. Leyes de Salud 5. Ley de Protección de Datos
Ético	Demográfico
1. Publicidad ética y las prácticas de venta 2. Las normas de contabilidad, gestión y comercialización aceptadas 3. Actitud frente a la falsificación 4. Las prácticas de contratación éticas y normas de empleo (sin uso de niños para producir bienes)	1. Tasa de crecimiento 2. Las tasas de inmigración y emigración 3. La distribución social 4. Nivel de renta 5. Las clases sociales 6. Tamaño de la familia y la estructura

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Es esencial identificar qué factores PEST representan las oportunidades o amenazas para la empresa y a partir de esto crear la lista de sólo aquellos factores que más influyentes. Esto permite centrar las energías en los cambios claves que podrían tener un impacto en la empresa.

1.4. Análisis cinco fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter juegan uno de los papeles más importantes, nos hablan de cómo usar la estrategia competitiva y además determinan la rentabilidad que se pueden tener en el mercado a largo plazo. Las primeras 4 de estas fuerzas van combinadas con otras cuestiones antes nombradas y que dan origen a la quinta, que es importante para el desarrollo de una empresa.

Porter establece para el análisis interno del sector de la empresa, la evaluación de las siguientes variables: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, ingreso potencial de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre las empresas competidoras (Porter, 2007).

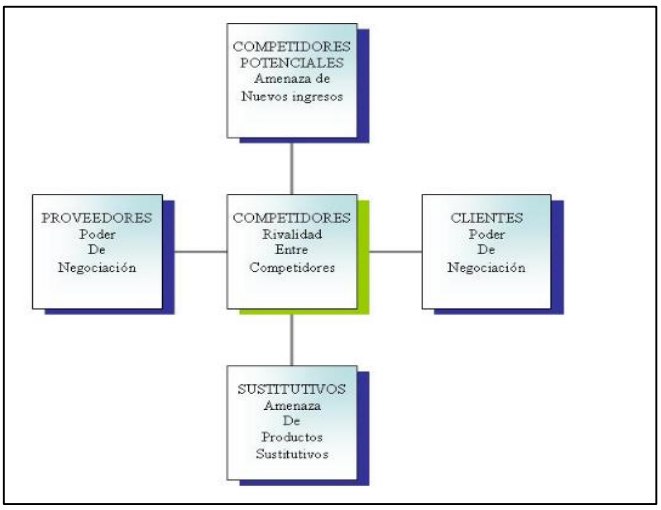


Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Porter, 2007

a) Amenaza de la entrada de los nuevos competidores**.** Se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas puedes depender de las barreras de entrada, que marcan que tan factible es que se incremente la competencia en el sector.

b) Poder de negociación de los proveedores**.** Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

c) Poder de negociación de los compradores. Si los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo

más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

d) Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos**.** Una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.

e) Rivalidad entre competidores. En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto. Esta rivalidad da como resultado:

- Que existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.
- Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- Que el mercado se sature
- Que existan competidores muy diversos.

La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás.

Una empresa que destaca, a su vez, presiona a las empresas que están a su alrededor, por lo que siempre existirá una rivalidad latente entre las empresas de un mismo sector.

2. METODOLOGÍA

2.1.Enfoque

La investigación seleccionada para este estudio es de corte mixto, con técnicas cuantitativas y cualitativas. Se adopta el método de investigación cuantitativa porque permite al investigador obtener los hechos y no abstraer el objetivo de la disertación (Bryman y Bell, 2007). Según Matthews & Ross (2010), los métodos de investigación cuantitativa se aplican básicamente a la recopilación de datos que está estructurada y que podría representarse numéricamente. En general, los datos cuantitativos se recopilan cuando el investigador ha adoptado el enfoque epistemológico positivista y se recopilan datos que pueden analizarse científicamente.

Por otro lado, se aplica una técnica de investigación cualitativa, basada en entrevistas a personas de la empresa seleccionada para completar el análisis de datos FODA, con respuestas de tendencias observadas por los entrevistados.

En resumen, el presente trabajo de investigación es de enfoque mixto: debido a que se utilizaron estadísticos descriptivos para determinar en qué medida influyen los factores internos y externos de la sucursal Aurora, por medio de técnicas de entrevista y de análisis de datos.

2.2.Alcance

La investigación descriptiva puede explicarse como una declaración de cosas, ya que en la actualidad el investigador no tiene control sobre la variable. Además, los estudios descriptivos pueden caracterizarse simplemente como un intento de determinar, describir o identificar lo que es, mientras que la investigación analítica intenta establecer por qué es así o cómo llegó a ser (Ethridge, 2004).

La investigación descriptiva está dirigida a arrojar luz sobre los problemas o problemas actuales a través de un proceso de recopilación de datos que les permite describir la situación de manera más completa de lo que era posible sin emplear este método (Fox & Bayat, 2007).

Se trabaja en un caso puntual, para extender tendencias del concesionario seleccionado, que también se pueden aplicar al sector automotriz.

2.3.Técnicas e instrumentos para recolectar la información

En el estudio se utilizan dos tipos de técnicas: cualitativa y cuantitativa. La información se extrae por varias fuentes: directas, con entrevistas a personal de la concesionaria seleccionada; e indirectas, con información del Instituto nacional de Estadísticas y Censos, y Asociación Ecuatoriana Automotriz, e incluso cifras de la propia organización, para establecer FODA y estrategias posibles.

Tabla 2.

Técnicas aplicadas

Técnica cualitativa
Entrevista en profundidad a colaboradores
Análisis estratégico de la empresa seleccionada

Elaborado por: el autor, 2019.

2.3.1. Entrevista en profundidad:

La recopilación de datos se puede definir como el proceso de recopilación y medición de información sobre variables específicas de una manera sistemática establecida, que luego permite responder preguntas relevantes y evaluar resultados. El estudio utilizó cuestionarios con preguntas abiertas como instrumento principal para la recopilación de datos mediante el método de muestreo por conveniencia mediante el cual los encuestados respondieron por escrito.

Duración: 30 minutos

Técnica: cuestionario.

Se realizan 7 preguntas de modo abierto a los entrevistados. El objetivo de estas preguntas es conocer como sienten que la empresa se ha organizado en producción y ventas en los últimos años. El detalle de estas se encuentra en anexo 1 del estudio.

Se selecciona a 6 colaboradores de diferentes áreas que tienen más de 3 años en la empresa para poder revisar opiniones sobre análisis que han afectado a la empresa y su respuesta ante ellos.

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION: CASO INDUAUTO

3.1. Antecedentes de la empresa seleccionada: Induauto.

El sector automotriz tiene un rol importante dentro de la economía del país, su desarrollo genera ingresos fiscales para el estado vía aranceles e impuestos y crea fuentes de empleo durante los procesos de producción y las actividades relacionadas al comercio del mismo. El dinamismo del sector se ha incrementado últimamente y en especial durante los años posteriores a la dolarización cuando la opción de adquirir bienes duraderos fue una alternativa ante la desconfianza de la población en el sistema financiero.

Es importante mencionar que el aporte del sector automotriz a la economía nacional involucra a más de actividades productivas, a otras que se relacionan directamente como son: comercialización de vehículos y autopartes, mecánicas y talleres

de servicio, producción de combustibles y lubricantes y las de servicios financieros y de seguros.

El incremento significativo del parque automotor visibiliza la fuerte demanda del mercado de este tipo de bienes. La industria automotriz a pesar de mostrar un aporte relativamente bajo en relación al PIB y a la producción manufacturera debido a una gran cantidad de oferta importada; cuenta con producción promedio superior a la de otras industrias, la cual se concentra principalmente en empresas grandes.

La empresa seleccionada, Induauto, distribuidor de Chevrolet, marca líder en el mercado automotriz, es la que aporta más a las cifras nacionales en este ámbito. Según información de mercado, de las unidades vendidas durante el año 2018, (por un total de 121 mil) la marca Chevrolet conservó su posición de liderazgo con una participación de 45.4% (Asociación Ecuatoriana Automotriz, 2018).

En general, las ventas de vehículos Chevrolet se realizan en Ecuador a través de 15 concesionarios autorizados que cuentan con 62 puntos de venta en todo el país. Es importante mencionar que dichos concesionarios se encuentran estratificados por zonas geográficas para evitar traslapes entre nichos de mercado. La zona 2 comprende las provincias de Guayas, El Oro y Los Ríos, donde compiten los siguientes concesionarios: Autolasa, Anglo, Induauto, Autoconsa, E. Maulme, Vallejo Araujo y Metrocar (AEA,

2018).

Induauto S.A. fue constituida en 1972 con el objeto de comercializar vehículos de la marca Volkswagen. En 1976 le fue otorgada por General Motors la concesión para la venta de vehículos de su marca Chevrolet. Y a partir de agosto del 2012 la Empresa añadió la venta de vehículos de transporte pesado a su portafolio de productos. Actualmente cuenta con puntos de venta y servicio técnico ubicados en tres sitios de la ciudad de Guayaquil, y uno en el cantón Milagro.

Dado que al comprar un vehículo, cierto porcentaje de los compradores quieren conservar la garantía de fábrica para lo cual debe realizar los mantenimientos mecánicos solamente en talleres autorizados, la actividad de post venta de Induauto lo posicionó como el concesionario con el mayor porcentaje de órdenes de trabajo en relación a los concesionarios de la provincia del Guayas, situándose por encima del objetivo planificado por la marca.

El sector automotor está viviendo una recuperación y esto se debe a factores como el crecimiento de la economía; la expansión de crédito; el aumento del índice de la confianza del consumidor; el crecimiento sostenido del PIB durante los últimos meses; y el desmonte de medidas restrictivas a la importación. La recuperación del sector automotor se refleja en el nivel de ventas del período enero-junio 2018: con 68.280

unidades; mientras que en el mismo periodo de 2017 se comercializaron 43.600 carros, lo cual muestra un crecimiento del 27% (AEA, 2018).

3.2. Análisis de la entrevista realizada

3.2.1. Participantes

Se desarrollan 6 entrevistas, a personas de la organización seleccionada, para conocer los factores que están influyendo en el nivel de ventas en la sucursal de la empresa seleccionada. Las personas entrevistadas corresponden al siguiente perfil:

Tabla 3

Perfil de los entrevistados

Cargo	Tiempo en la empresa
Jefe de ventas	5 años
Asesor comercial	2 años
Gerente de producto	4 años
Coordinador de taller	3 años
Supervisor administrativo	1,5 años
Asesor comercial	3 años

Elaborado por: el autor, 2019.

3.1.2. Respuestas

Según los entrevistados, en el último año, el número de ventas se ha incrementado, esto se debe a la baja en los aranceles a los automóviles, que baja el precio y la mejora en la capacidad adquisitiva de los clientes. Induauto, como distribuidor de Chevrolet, posee modelos económicos y facilidades de financiamiento que incrementan las cifras de ventas.

Sin embargo, pese a la mejora en el sector, la posibilidad de acceso a distribución de marcas y la lenta recuperación de la inversión en el activo vendido, como es el automóvil, hace que pocos competidores nuevos deseen entrar al sector. La cantidad de concesionarios se mantiene y la competencia se sigue comportando similar. En la zona de la Aurora, y debido a su crecimiento demográfico, existen más concesionarios, que no existían anteriormente, y hacen que no en el aspecto cercanía, ya este no sea la única opción para el cliente. En los últimos años, más de 5 concesionarios, de marcas internas e importadas, incluso de origen asiático se incorporen a la zona.

La empresa Induauto, en la Aurora, posee instalaciones funcionales, seguras y equipadas con tecnología de punta, además que cuentan con personal altamente calificado para asesorar a los clientes y los usuarios pueden recibir atención exclusiva y ágil. Sin embargo, una de las debilidades que presenta es el uso limitado de las herramientas online para comunicar los servicios de la empresa, especialmente el área de mantenimiento de vehículos.

La estrategia principal de la empresa es la venta integral de servicios, destacando el área posventa (mantenimiento). Esta área garantiza el buen funcionamiento y durabilidad de su vehículo, cuenta con personal profesional, responsable, eficiente y eficaz; quienes aconsejan constantemente elegir Repuestos Genuinos Chevrolet, por los controles de calidad y el respaldo internacional de las marcas fabricantes para General Motors. Todos los repuestos Chevrolet tienen una garantía de 10.000 km., por lo general equivale a un año de recorrido del vehículo. Por recomendación de los expertos se sugiere la instalación y las revisiones periódicas se las realicen en el Taller Integral de Induauto.

El Plan de Mantenimiento propone llevar su vehículo al Taller cada 5.000km de recorrido, se realizan trabajos de cambios de aceite, revisión de frenos, mantenimiento de suspensión y motor, entre otros; todos estos estrictamente diseñados a fin de cuidar la vida útil de su vehículo, ofreciendo la garantía de un buen servicio. La empresa ofrece el servicio de asesoría que involucra dar al cliente toda la información que desee acerca de los trabajos realizados en su vehículo.

La relación entre la empresa, clientes y proveedores, se sigue mejorando y se trabaja actualmente en un mercado, en el que el cliente requiere poco a poco de experiencias positivas. Para ellos se requiere mantener una comunicación directa y transparente, con el compromiso de la realización de un buen trabajo, con mano de obra

especializada y profesional y con el valor agregado de la promesa de la entrega puntual. El servicio se basa en:

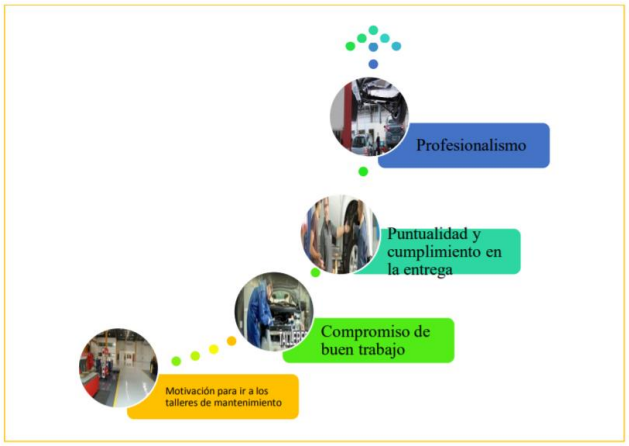


Figura 3. Características principales del servicio de Induauto

Elaborado por: el autor, 2019.

La organización siempre está trabajando para mejorar los resultados operativos en el sector y destacar, y por esto, entre las prioridades culturales constan:

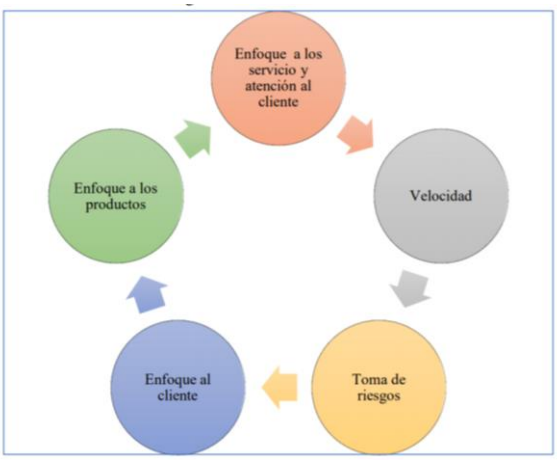


Figura 4. Prioridades culturales de la empresa Induauto

Elaborado por: el autor, 2019.

Se ha trabajado mucho en la mejora del servicio al cliente, sobre todo en el área de mantenimiento. Se fomenta la personalización en Línea, con el aprovechamiento de la tecnología con que cuenta Induauto y los clientes. Se permite al cliente que al momento que no pueda asistir al taller por algún pequeño desperfecto en su vehículo pueda llamar a los técnicos de los talleres y le direccionen a encontrar la solución del inconveniente que tenga, así se servirá al cliente en forma rápida, eficiente y eficaz.

3.1.3. Conclusiones de entrevista: aspectos que inciden en la venta

En general, existe un alza significativa al momento de realizar la compra de un vehículo debido al incremento de aranceles por importación de vehículos, al existir ensamblaje nacional e INDUAUTO ser distribuidor de la marca Chevrolet en el

Ecuador, el cliente adquiere el producto más económico a diferencia de la competencia y a su vez podría favorecer el valor del servicio posventa y la comercialización de vehículos.

Se evidencian buenas relaciones con clientes, proveedores y distribuidores, por la mejora constante del servicio. Los aspectos claves que mas inciden en la venta y en los que se trabajará en la empresa son:

- Tiempo: El tiempo de análisis de créditos, y de entrega de vehículos es más eficiente que en la competencia. Este aspecto es valorado por los clientes y ubica a la empresa en un alto ranking de satisfacción.

- Distancia y accesibilidad: la cantidad de concesionarios de Chevrolet, es numeroso y se vuelve accesible para la compra del cliente.

- Productos de Calidad: la marca es reconocida internacionalmente, además que posee costos asequibles.

- Economía y financiamiento: los vehículos son asequibles y poseen varias opciones de financiamiento, con entradas asequibles para el consumidor. Los costos de mantenimiento son bajos y el valor de reventa, por el acceso a repuestos es alto.

- Servicio posventa: el eje del servicio de Chevrolet, se basa en el mantenimiento y seguro Chevystar, que brindan tranquilidad permanente y en el futuro a todos los clientes. Adicionalmente, no limitan la relación con el cliente a una compra.

Adicionalmente, para cubrir las necesidades antes mencionadas el servicio de Induauto siempre ofrece:

- Equipamiento satelital.
- Compra y activación de vehículos.
- Vehículo sustituto (opcional).
- Capacitación continua a usuarios.
- Revisión técnico – mecánica.
- Póliza de seguro.
- Mantenimiento preventivo y correctivo.
- Asistencia en carretera

Los procesos de atención, se mejoran continuamente y se basan en:

1. Se recibe los clientes en las oficinas.

2. Se solicita las necesidades del cliente.

3. Se brinda asesoramiento.

4. Se llena el contrato con el cliente.

5. Se les entrega el vehículo.

6. Se coordina mantenimientos.

3.2. Análisis estratégico de la organización

3.2.1. Análisis PEST del sector

En primer lugar y para analizar el impacto de factores externos en la organización, se en primer término en hacer una evaluación aplicando un análisis PESTEL, que permitirá establecer las condiciones del entorno en la que se desenvuelve la entidad, siendo este un análisis del entorno Político, del aspecto Económico, de los aspectos Socioculturales, de las circunstancias Tecnológicas que pudieran afectar la actividad, del entorno Ecológico y del entorno Legal en el que se desenvuelve la entidad.

Tabla 4.

Análisis PEST para Induauto- La aurora.

Ámbito Político	Ámbito económico
1. Reglamentación a nivel país	1. Tasa de inflación de los precios 2. Las tasas de interés de los prestamos

2. Control del comercio interior-exterior 3. Restricciones a la importación 4. Aranceles 5. Regulación de la competencia 6. Las leyes que regulan el país	3. Evolución del desempleo 4. La disponibilidad de crédito 5. El nivel de renta disponible de los consumidores
Socio-cultural	Tecnológico
1. Las actitudes de los clientes 2. Estilos de vida 3. Hábitos de compra 4. Cantidad de ciudadanos 5. Estructuras familiares	1. El gasto en investigación y desarrollo 2. La legislación relativa a la tecnología 3. Nivel de tecnología en la industria
Ambiental (ecológica)	Legal
1. El cambio climático	1. Protección de los consumidores y el comercio electrónico

2. Las actitudes hacia los productos ecológicos 3. Las actitudes hacia y de apoyo a las energías renovables, que hace que se compran vehículos menos contaminantes 4. Apoyo a prácticas ambientales	2. Ley de Protección de Datos
Ético	Demográfico
1. Publicidad ética y las prácticas de venta	1. La distribución social 2. Nivel de renta 3. Las clases sociales 4. Tamaño de la familia y la estructura

Elaborado por: el autor, 2019.

Se observa en el análisis externo que la gran oportunidad que existe se basa en los cambios a nivel familiar, el nivel de renta en el país y la cultura de uso de vehículos en la sociedad, adicionalmente al uso de energías no contaminantes. Sin embargo, algunas amenazas se basan en la competencia, profesionalización del talento humano y costos de materia prima y aranceles, que dependen del gobierno actual.

3.2.2. Sector específico: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico. Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

En general, se puede decir que todos los clientes que compran un vehículo nuevo tendrán altas expectativas en cuanto a su calidad. Por supuesto, la demanda de buena calidad aumentará a medida que el automóvil se vuelva más costoso, pero en general todos los productores pueden mejorar su posición brindando una mejor calidad. La calidad no solo es un factor que puede afectar positivamente las ventas, sino que, por ejemplo, en el ejemplo, los problemas de calidad de Mercedes pueden generar resultados perjudiciales para la imagen e incluso una caída en las ventas.

De acuerdo, a esto el análisis principal para la empresa Induauto en la aurora es:

a) Rivalidad entre competidores. En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto. Esta rivalidad da como resultado:

- Que existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.
- Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- Que el mercado se sature
- Que existan competidores muy diversos.

La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás.

La competencia en el caso de Induauto, se desarrolla a nivel de venta de vehículos y de servicio de mantenimiento de estos, donde el nivel de competencia es diferente. En la venta de vehículos, se destaca como líder en el mercado por precio y

servicio, y en el caso de mantenimiento, no todos los vehículos prefieren ir a concesionario, por los costos.

Tabla 5.

Análisis de la competencia Induauto-La aurora venta de vehículos:

Competencia	Ventajas	Desventajas
Hyundai	Buena atención Marca reconocida Modelos dinámicos Facilidad de repuestos	Costos más elevados Crédito no tan asequible
Kia	Buena atención Marca reconocida Modelos dinámicos Facilidad de repuestos	Costos más elevados Crédito no tan asequible
Ambacar	Buena atención Buenos costos Modelos dinámicos	Crédito no tan asequible Marca no reconocida Reventa complicada Dificultad de repuestos
Chery	Buenos costos Modelos dinámicos	Crédito no tan asequible Marca no reconocida Reventa complicada Dificultad de repuestos
JAC	Buena atención Buenos costos	Crédito no tan asequible Marca no reconocida Reventa complicada No poseen taller Dificultad de repuestos

Elaborado por: el autor, 2019.

Tabla 6.

Análisis de la competencia Induauto-La aurora servicio de mantenimiento

Competencia	Ventajas	Desventajas
Talleres artesanales de mecánica automotriz	Buen costo Servicio ágil Lugar cercano al cliente	Desconfianza, le pueden cambiar repuestos Lugar de espera incomodo

Tecnicentros	Servicio ágil Personal profesional Repuestos originales	Mano de obra cara Demora en la entrega Se debe pedir cita
Concesionarios	Garantía Repuestos Facilidad de pago	Solo aceptan carro de la marca Precio más alto Se debe pedir cita

Elaborado por: el autor, 2019.

b) Amenaza de la entrada de los nuevos competidores**.** Se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas puedes depender de las barreras de entrada, que marcan que tan factible es que se incremente la competencia en el sector.

Las barreras a la entrada en el sector son altas, por el nivel de inversión y reconocimiento de marcas, así que la entrada de competencia es baja.

c) Poder de negociación de los proveedores**.** Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo. Los proveedores de Induauto, tienen poder negociador alto en el caso de vehículos y repuestos, sin embargo, a nivel administrativo y operativo su nivel es bajo, pues Induauto puede imponer sus condiciones.

d) Poder de negociación de los compradores. Si los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

El poder de los clientes, debido a la cantidad que hay es bajo, los precios son impuestos por la empresa y también las condiciones de pago, tanto en comercialización como en posventa.

e) Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos**.** Una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.

No existen productos sustitutos al de la organización, pero la competencia es alta.

3.2.3. FODA

Tabla 7.

Análisis FODA para Induauto-La aurora

Fortalezas	Oportunidades
- Marca reconocida - Buen servicio - Precios mejores que la competencia - Negociaciones de precio superiores a la competencia - Variedad y acceso a repuestos - Procesos controlados y estandarizados - Excelente atención - Personal calificado	- Distancias en Guayaquil obligan a tener automóvil - Cultura social de poseer automóvil - Estructuras familiares grandes, que no se pueden mover en otro tipo de vehículo - Caída de precios de vehículos, que incrementa la venta de autos nuevos
Debilidades	**Amenazas**
- Amplia competencia - Costos elevados de la operación general - Tiempo de entrega de vehículos	- Aranceles a las importaciones - Híbridos en auge - I+D del mercado, muy desarrollado por otros competidores - Nivel de ingresos de los ciudadanos

Elaborado por: el autor, 2019.

Los puntos desarrollados, se toman en consideración para potenciar el plan estratégico de la organización, en el punto 3.2. 4. De este estudio.

3.2.4. Estrategia FO-FA-DO-DA

Los puntos desarrollados en los recuadros contienen las estrategias FO – FA – DO – DA, se encuentran en la tabla anterior, que permitan maximizar las fortalezas y oportunidades, maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas, minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades y finalmente minimizar las debilidades y las amenazas. Esto supone el plan estratégico para desarrollar e incrementar las ventas de la empresa seleccionada.

Tabla 8.

Estrategias FO-FA-DO-DA

	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
	1. Marca reconocida 2. Buen servicio 3. Precios mejores que la competencia 4. Negociaciones de precio superiores a la competencia 5. Variedad y acceso a repuestos 6. Procesos controlados y estandarizados 7. Excelente atención	1. Amplia competencia 2. Costos elevados de la operación general 3. Tiempo de entrega de vehículos

8. Personal calificado

OPORTUNIDADES 1. Distancias en Guayaquil obligan a tener automóvil 2. Cultura social de poseer automóvil 3. Estructuras familiares grandes, que no se pueden mover en otro tipo de vehículo 4. Caída de precios de vehículos, que incrementa la venta de autos nuevos	- Plan de mercadeo para potenciar uso de la marca Chevrolet - Folletos informativos de ventajas para usuarios e uso de la marca - Capacitación interna a nivel profesional en la institución - Creación de paquetes de mantenimiento más económicos para grupos de autos familiares.	- Creación de sistema internos de agilización de procesos de entrega - División de áreas de mantenimiento y servicio, para agilizar entrega de vehículos nuevos
AMENAZAS 1. Aranceles a las importaciones 2. Híbridos en auge 3. I+D del mercado, muy desarrollado por otros competidores 4. Nivel de ingresos de los ciudadanos	- Creación de planes de pago asequibles, o posibilidades de compra asequibles para clientes	- Profesionaliza-ción del talento humano para reducción de costos e impacto de nuevos aranceles

Elaborado por: el autor, 2019.

3.2.5. Resumen estratégico

Guayaquil es una ciudad de clima tropical, el calor es constante y las distancias largas; por ello la tendencia de los consumidores es ubicar un lugar que les brinde un entorno de comodidad, con diseño de buen gusto, con aire acondicionado, ambiente agradable. El objetivo es que los clientes tengan la predisposición a esperar cómodamente, que se sientan a gusto. Se enfatizan en ciertas características: aire acondicionado, ambiente con televisión y cable, cafetería, revistas, diferentes formas de pago: efectivo, tarjetas de crédito, personal profesional, asesoramiento y repuestos originales, etc. Estas características nacen del análisis realizado y tratan de la potenciación de la imagen, para el incremento de las ventas.

La estrategia principal es la de crear la tendencia del uso del mecánico online para poder acceder a un cobro y agendamiento más rápido. Se debe trabajar en potenciar la anticipación de agendamientos, para poder planificar el trabajo de servicio de taller y así, preparar los recursos con anticipación. Adicionalmente, potenciar el buen trato y servicio al cliente, fidelizando al cliente y garantizando el uso permanente del servicio de taller, y buen reconocimiento de la marca.

CONCLUSIONES

El objetivo principal de este estudio fue determinar los factores que están influyendo en el nivel de ventas en la sucursal Aurora de la empresa Induauto. Para lograr este objetivo se han obtenido datos primarios y secundarios. Los datos primarios se obtuvieron a través de una entrevista, y los datos recopilados se analizaron y discutieron. Sobre la base de los resultados de la investigación, las conclusiones se presentan a continuación.

Dentro de los aspectos que afectan a las ventas,, el precio de los productos producidos por la compañía es alto, con respecto a la competencia y esto se debe a que la mayoría de las materias primas y otros artículos necesarios como insumos de la compañía son importados del extranjero. Debido a la tarifa aplicada a los artículos importados, el costo incurrido en el transporte de materias primas y producción, todo esto se traduce en un alto valor para el producto. Por lo tanto, este ámbito puede afectar la competitividad de la empresa en el mercado.

Con respecto a los servicios, como base de los resultados de ventas, la compañía ofrece diferentes tipos de servicios de posventa, como garantía, instalación y servicios de reparación y mantenimiento. Sin embargo, los resultados de esta investigación muestran que la atención postventa proporcionada por la empresa no es suficientes para el cliente. Por lo tanto, la compañía no está proporcionando servicios adecuados a los clientes. Además, la compañía es deficiente en entregar a tiempo los productos solicitados por los consumidores del mismo. La entrega oportuna de los artículos no ha

recibido la atención debida, ya que la empresa utiliza el tipo de canal de distribución directo, que ralentiza tiempos.

En lo que se refiere a la promoción, la empresa utiliza ampliamente la publicidad (tanto en medios de difusión como impresos) como una herramienta de promoción en la que la empresa no utiliza de forma extensiva la venta personal, las relaciones públicas y la promoción de ventas. Además de esto, la compañía publicita sus productos raramente y esto no es suficiente en un mercado donde hay una alta competencia. Por lo tanto, la compañía se concentra más en la publicidad y las otras herramientas de promoción no reciben la debida consideración.

En la empresa se observa que los vendedores de la compañía no tienen un conocimiento adecuado sobre el mercado y el producto de la competencia, y se debe potenciar su profesionalización. Por lo tanto, los vendedores actuales no están ayudando a la compañía a obtener información sobre el mercado y sobre la naturaleza de los productos producidos por otros competidores. Además, el esfuerzo de los empleados para dar recomendaciones sobre una mejor oferta a los clientes es pobre, esto se debe a que la mayoría de los vendedores de la compañía no son profesionales de marketing o ventas y carecen de habilidad y arte de vender. Además, la compañía es débil en brindar capacitación a su fuerza de ventas y taller.

Además, la industria en la que opera la compañía se ha vuelto rígida ya que hay muchas empresas competitivas, especialmente a nivel internacional. También hay

muchos distribuidores en el país que llevan la marca de muchas empresas internacionales que compiten en la industria. El volumen de ventas de la compañía ha estado fluctuando durante los últimos ocho años debido a la falta de demanda y falta de pedidos de los clientes, la interrupción de la energía eléctrica, la escasez de suministro de materia prima y, finalmente, debido a largo tiempo de entrega involucrada en la compra extranjera.

En general, se observa en el analisis PEST, El aumento en la tasa de crecimiento económico del país es una oportunidad, ya que puede aumentar la demanda de los productos de la compañía. Por otro lado, la compañía está operando bajo las reglas y regulaciones del gobierno y esto puede limitar la operación de la compañía. En general, el entorno empresarial externo tiene un gran impacto en las ventas de la compañía, ya que la compañía tiene poco o ningún control sobre los diferentes factores ambientales externos. La empresa debe superar estos obstáculos con estrategias de crecimiento y potenciación de los beneficios frente a los consumidores.

RECOMENDACIONES

La empresa debe contratar personal de ventas que tenga conocimientos suficientes de marketing y ventas, así como antecedentes en ventas o formación educativa en marketing para garantizar una ventaja competitiva sostenible, en el área de ventas, para potenciar los resultados. Los vendedores deben recibir capacitación periódica sobre cómo vender, negociar y acercarse a compradores potenciales.

En el ámbito de posventa, taller, debe potenciar la profesionalización del talento humano, fomentar la comunicación y de este modo, hacer más proactivo el servicio brindado y satisfacer mejor al cliente.

La empresa debe mejorar el problema prevaleciente en el área de especificación de necesidades de los clientes. La especificación proporcionada por estos no es debidamente considerada y esto hace, que este la compañía no se vuelva eficiente en su actividad y la satisfacción con el servicio y la venta sea baja.

La compañía tiene que hacer más en estrategias de reducción de costos. Para reducir el costo del transporte y la importación de materias primas y la posibilidad de retrasos de importación, la empresa debe buscar la posibilidad de buscar proveedores locales y mejorar su servicio, para reducir tiempos. Además, la compañía tiene que reducir los costos de producción tanto como sea posible utilizando el logro tecnológico actual en aspectos técnicos y de gestión.

La empresa tiene que realizar una investigación de mercado para conocer la tendencia actual de los competidores y evaluar las necesidades y deseos de los clientes actuales para producir y atender a los clientes en consecuencia a los mismos.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

Abregu, S., Alvarez, E., Laureano, M., & Velasquez, R. (2018). Plan de negocios para la implementación de un taller móvil de inspección previa a la entrega (PDI) de vehículos nuevos al concesionario. Lima: Universidad ESAN.

Asociación Ecuatoriana Automotrix (2018) Cifras anuales del sector. Ecuador.

Avila, A. (2018). Proceso de reclutamiento y selección de personal. Medellin: konradlorenz.

Banda, H., Gómez, D., & Carrión, L. (2016). La industria automotriz en el estado de Querétaro:¿ cambio estructural? Barranquilla: Universidad del Norte.

Briones, Y., & Marcillo, R. (2018). Diseño de estrategias de marketing mix para la captación de clientes en el Centro Educativo “Semilla”, en la Ciudad de Guayaquil, 2018. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Bullemore, J., & Fransi, E. (2016). Principales problemas en la gestión y dirección de ventas en Chile: estudio a través del método Delphi. Revista Academia & Negocios.

Burgueño, M. (2016). Comunicación institucional para periodistas: manual práctico de comunicación y relaciones públicas. Editorial UOC.

Concepción, L. (2016). Sistema de gestión de fuerza de ventas web y móvil, utilizando el estilo arquitectónico Rest, metodología Scrum y la geolocalización. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Contreras, C. (2016). Fidelización y rentabilización de usuarios de seguros todo riesgo de vehículos por medio de la venta cruzada y la venta escalonada. . Bogotá: Universidad del Rosario.

Espinoza, B. (2018). Rotación de personal y ventas de la empresa VF Perú SRL Ate 2017. Trujillo: Universidad Cesar Vallejo.

Espinoza, V. (2019). Sistema de Control de Inventarios ABC para la Empresa Confort Caucho, ubicada en la Ciudad de Quito. Quito: Universidad Central del Ecuador.

Ethridge, D. (2004). Research Methodology in Applied Economics. London: John Wiley & Sons.

Fernandez, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. Coruña: Biblioteca Nacional de Cuba José Martín.

Freije, A. (2014) La estrategia empresarial con método.. Ed: Descleé de Brower. Bilbao.

Fox, W., & Bayat, M. (2007). A Guide to Managing Research. New York: Juta Publications.

Garcia, E. (2016). Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales. Mexico: Paraninfo, S.A..

Gomez, J., & Vinueza, K. (2018). Diseño de un Plan Estratégico para incrementar el posicionamiento en el mercado de la empresa Automotriz Muentes ubicada en Guayaquil. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Guzman, S. (2017). Propuesta de marketing con el fin de incrementar las ventas en la empresa arrendauto sa. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Jimenez, S. (2017). Gestión de la fuerza de ventas y equipos de comerciales. Madrid: IC Editorial.

Laban, L., & Montoya, G. (2018). Plan estratégico para incrementar las ventas de la empresa Mi Ángel. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Martinez, A. (2018). Plan de negocio para la creación de un taller mecánico con atención nocturna en la Ciudad de Arequipa–2018. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustin de Arequipa.

Mendoza, F., & Miranda, J. (2018). Análisis, diseño e implementación de un sistema de gestión de ventas para la entidad almacenes Boyaca. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana .

Novillo, E., & Cevallos, S. (2019). Diseño de plan de marketing promocional para un mejor posicionamiento en el mercado de la empresa concesionaria “NISSAN” en Machala. Machala: Universidad Tecnica de Machala.

Nuñez, E., & Gonzalez, A. (2015). Ranking de publicidad en Iberoamérica:¿ cuáles son las principales agencias? Madrid: Universidad Internacional de La Rioja.

Ortiz, G., Aguilera, L., & Jimenez, I. (2014). La influencia del Marketing Mix en la competitividad de la MiPyme del municipio de Aguascalientes: Caso de estudio la Purísima. Red Internacional de Investigadores en Competitividad.

Pastas, E., Ibarra, F., & Fernandez, K. (2017). Plan de Marketing Digital para la Empresa Frío Mundo Automotriz Ubicada en el Sector Norte Ciudad de Quito. Quito: Universidad Israel.

Perez, J. (2015). La gestión financiera de la empresa. Madrid: ESIC.

Plaza, E., & Perez, M. (2019). Marketing en el desarrollo de una cultura emprendedora. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Quezada, J. (2016). Desarrollo de un plan de negocios para un Car Wash movil en Santiago de Chile. Santiago: Universidad de Chile.

Ramirez, I., & Ampudia, D. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. Bogota: Universidad de la Costa.

Rizo, M., Villa, B., Vuelta, D., & Vargas, B. (2017). Estrategias de comercialización para la gestión de ventas en el mercado agropecuario Estatal Ferreiro de Santiago de Cuba. Santiago de Cuba: Redalyc.

Rodríguez, J. (2017). Estrategias de marketing mix de las tiendas del centro comercial ALAMEDA DEL CALZADO de Trujillo-2017. Trujillo: Universidad Cesar Vallejo.

Saltos, L., & Garces, B. (2019). Plan de marketing para incrementar el volumen de ventas en la empresa DUESPI SA. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte .

Segovia, C. (2016). Comunicación integrada de marketing. Malaga : ESIC.

Soria, M. (2017). Manual. Marketing y promoción en el punto de venta . EDITORIAL CEP.

Valle, A., & Tobar, G. (2017). El marketing relacional y la rentabilidad en los servicios prestados por tres concesionarios automotrices en la provincia de Tungurahua del Ecuador. Ambato: Universidad Regional Autónoma de los Andes.

Villacis, J. (2018). Factores de Competencia entre PYMES. Espirales revista multidisciplinaria de investigación.

ANEXO I. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Cargo:

Años en la empresa:

1. ¿Cómo considera que se encuentra actualmente el sector en que se desarrolla la empresa?
2. ¿Considera usted que debido a la ampliación del mercado existen amenazas de nuevas empresas de autos?
3. ¿Cuál considera que es la estrategia de la empresa?
4. ¿Qué mejoras ha observado en la organización en los últimos años? ¿cree que ha habido cambios?
5. ¿Cómo considera que es la imagen de la empresa? ¿Considera que diferencia de los competidores?
6. ¿Cómo califica la relación de la empresa con los distintos proveedores y distribuidores?
7. ¿Considera que la compañía siempre está trabajando para mejorar los resultados operativos en el sector y destacar?

Gracias por sus respuestas.