

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*Trabajo de titulación previo a la
obtención del título de Licenciada
en Administración de Empresas*

ANÁLISIS DE CASO:

**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE MARKETING DEL SECTOR
AUTOMOTRIZ APLICADO A LA RED COMERCIAL JOCAR-
ANDASCAR”**

AUTORA:

STEPHANY GABRIELA CALLE LÓPEZ

TUTORA:

ING. ADRIANA PRISCILA VALLEJO BOJORQUE, MGTR.

CUENCA - ECUADOR

2022

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Stephany Gabriela Calle López con documento de identificación N° 0104760889, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de titulación: **“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE MARKETING DEL SECTOR AUTOMOTRIZ APLICADO A LA RED COMERCIAL JOCAR-ANDASCAR”**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: *Licenciada en Administración de Empresas*, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, enero de 2022.



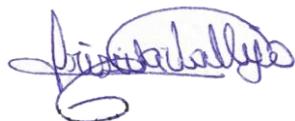
Stephany Gabriela Calle López

C.I. 0104760889

CERTIFICACIÓN

Yo, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: “**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE MARKETING DEL SECTOR AUTOMOTRIZ APLICADO A LA RED COMERCIAL JOCAR-ANDASCAR**”, realizado por Stephany Gabriela Calle López, obteniendo el *Análisis de Caso*, que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, enero de 2022.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Adriana Priscila Vallejo Bojorque', written in a cursive style.

Ing. Adriana Priscila Vallejo Bojorque, Mgtr.

C.I. 0104584016

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Stephany Gabriela Calle López con documento de identificación N° 0104760889, autora del trabajo de titulación: **“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE MARKETING DEL SECTOR AUTOMOTRIZ APLICADO A LA RED COMERCIAL JOCAR-ANDASCAR”**, certifico que el total contenido del *Análisis de Caso*, es de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Cuenca, enero de 2022.



Stephany Gabriela Calle López

C.I. 0104760889

Dedicatoria

A: papá, mamá y mis hermanos.

Los amo, gracias.

Resumen

El implacable desarrollo del sector automotriz junto con la innovación tecnológica, permiten que la industria a pesar de externalidades, pueda continuar con una tendencia de crecimiento. Esta investigación tuvo como objetivo analizar la gestión de marketing de la red comercial Jocar - Andascar dentro del sector automotriz. El enfoque metodológico que se utilizó fue el Inductivo – Deductivo, con la aplicación de técnicas cualitativas, encuestas y entrevistas, a la vez que se utilizó el modelo de mínimos cuadrados para proyección de ventas. Los principales resultados de este análisis de caso muestran que la red comercial tiende a enfocarse más en sus factores internos que en sus factores externos, realiza actividades de marketing, pero no lo gestiona efectivamente, sino asegura estratégicamente una relación positiva vendedor – cliente. Las ventas de ambas empresas se han visto afectadas por la pandemia, y las pocas investigaciones sobre gestión de marketing en las pymes del sector automotriz aseguran que muy pocas empresas realizan una planificación estratégica de marketing. Esto se ve reflejado en la deficiencia del crecimiento de la red comercial, donde no se ha elaborado un plan estratégico de marketing o se han formalizado y socializado sus objetivos, ni se han aplicado estrategias de plaza y promoción principalmente. Actualmente, se puede evidenciar la ejecución de estrategias como liderazgo en costos, penetración de mercado, integración hacia atrás y diversificación de portafolio.

Abstract

The relentless development of the automotive sector together with technological innovation, allow the industry, despite externalities, to continue with a growth trend. The objective of this research was to analyze the marketing management of the Jocar - Andascar commercial network within the automotive sector. The methodological approach was Inductive - Deductive, with the application of qualitative techniques, surveys and interviews, while the least-squares model was used for sales projection. The main results of this case analysis show that the commercial network tends to focus more on its internal factors rather than on its external factors; it carries out marketing activities, but it does not manage it effectively, but rather strategically ensures a positive seller-customer relationship. Both companies' sales have been affected by the pandemic, and the little research in the automotive sector' companies ensures that very few of them carry out strategic marketing planning. This fact is reflected in the commercial network growth deficiency, where a strategic marketing plan has not been developed or their objectives have not been socialized, and place and promotion strategies have not been applied. Currently, the execution of strategies such as cost leadership, market penetration, backward integration and portfolio diversification can be evidenced.

Índice General

1. INTRODUCCIÓN	11
2. PROBLEMA	12
3. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICO	18
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	18
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	18
4.1. EL MARKETING COMO HERRAMIENTA DE LAS PYMES ECUATORIANAS	18
4.2. LA MEZCLA DEL MARKETING EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ.....	19
4.3. EL SECTOR AUTOMOTRIZ ECUATORIANO	21
4.3.1. Parque automotor	23
4.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL.....	25
4.4.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	25
4.4.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	27
4.4.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	28
4.5. ANÁLISIS INTERNO EMPRESARIAL	28
4.5.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	29
4.5.2. Estrategias Genéricas.....	30
4.5.3. Estrategias de crecimiento.....	30
4.6. PROYECCIÓN DE VENTAS (HISTÓRICOS) CON MÍNIMOS CUADRADOS.....	32
5. METODOLOGÍA	32
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS	34
6.1. EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA RED COMERCIAL JOCAR – ANDASCAR....	37
6.2. MATRIZ FODA RED COMERCIAL	38
6.3. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DE LA RED COMERCIAL	39
6.4. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS DE LA RED COMERCIAL	40
6.5. EVALUACIÓN COMPETITIVA - JOCAR.....	41
6.6. EVALUACIÓN COMPETITIVA ANDASCAR.....	43
6.7. FUERZAS DE PORTER APLICADAS A LA RED COMERCIAL JOCAR - ANDASCAR	45

6.7.1. Poder de negociación de los proveedores	45
6.7.2. Poder de negociación de los compradores.....	46
6.7.3. Amenaza de nuevos entrantes	46
6.7.4. Rivalidad entre competidores	47
6.7.5. Amenaza de productos sustitutos	47
6.8. APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y DE CRECIMIENTO DE LA RED COMERCIAL	47
6.9. PROYECCIÓN DE VENTAS DE LA RED COMERCIAL CON MÍNIMOS CUADRADOS.....	48
7. CONCLUSIONES.....	52
8. BIBLIOGRAFÍA.....	54
9. ANEXOS.....	58
9.1. ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	58
9.2. ANEXO 2. HALLAZGOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	62
9.3. ANEXO 3. PROYECCIÓN DE VENTAS DE LA RED COMERCIAL CON MÍNIMOS CUADRADOS	63

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 <i>CLASIFICACIÓN POR ACTIVIDADES DEL SECTOR AUTOMOTOR DEL ECUADOR</i>	13
GRÁFICO 2 <i>ESTRUCTURA DE LAS LÍNEAS DE AUTOPARTES PARA VEHÍCULOS</i>	14
GRÁFICO 3 <i>VENTAS DE VEHÍCULOS (UNIDADES) A NIVEL NACIONAL 2018-2021 (MAR)</i>	15
GRÁFICO 4 <i>MARKETING MIX</i>	20
GRÁFICO 5 <i>PRODUCCIÓN MUNDIAL DE VEHÍCULOS - PRIMER TRIMESTRE (2019, 2020, 2021)</i>	22
GRÁFICO 6 <i>VENTAS DE VEHÍCULOS POR PARTICIPACIÓN</i>	23
GRÁFICO 7 <i>CRECIMIENTO DEL PARQUE AUTOMOTOR EN CUENCA</i>	25
GRÁFICO 8 <i>EJEMPLO DE MATRIZ EFE</i>	27
GRÁFICO 9 <i>EJEMPLO DE UNA EVALUACIÓN COMPETITIVA</i>	28
GRÁFICO 10 <i>ANÁLISIS INTERNO DE UNA EMPRESA</i>	29
GRÁFICO 11 <i>EJEMPLO DE UNA MATRIZ EFI</i>	30
GRÁFICO 12 <i>EVALUACIÓN COMPETITIVA EMPRESA JOCAR</i>	43
GRÁFICO 13 <i>RESULTADOS EVALUACIÓN COMPETITIVA EMPRESA ANDASCAR</i>	45
GRÁFICO 15 <i>VENTAS PROYECTADAS EMPRESA JOCAR</i>	49
GRÁFICO 16 <i>VENTAS PROYECTADAS EMPRESA ANDASCAR</i>	50
GRÁFICO 17 <i>CRECIMIENTOS PROMEDIO</i>	51
GRÁFICO 18 <i>VENTAS PROYECTADAS RED COMERCIAL</i>	52

Índice de Tablas

TABLA 1 <i>CRECIMIENTO DE VENTAS JOCAR - ANDASCAR</i>	16
TABLA 2 <i>TOTAL DE VEHÍCULOS MATRICULADOS POR AÑO EN ECUADOR</i>	23
TABLA 3 <i>TOTAL DE VEHÍCULOS MATRICULADOS A NIVEL PROVINCIAL</i>	24
TABLA 4 <i>TIPOS DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO</i>	31
TABLA 5 <i>MATRIZ FODA DE LA RED COMERCIAL</i>	38
TABLA 6 <i>EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DE LA RED COMERCIAL</i>	39
TABLA 7 <i>EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS DE LA RED COMERCIAL</i>	40
TABLA 8 <i>MATRIZ EVALUACIÓN COMPETITIVA EMPRESA JOCAR</i>	41
TABLA 9 <i>MATRIZ EVALUACIÓN COMPETITIVA EMPRESA ANDASCAR</i>	44
TABLA 10 <i>ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y DE CRECIMIENTO DE LA RED COMERCIAL</i>	48
TABLA 11 <i>VENTAS PROYECTADAS EMPRESA JOCAR</i>	49
TABLA 12 <i>VENTAS PROYECTADAS EMPRESA ANDASCAR</i>	50
TABLA 13 <i>VENTAS PROYECTADAS RED COMERCIAL</i>	51
TABLA 14 <i>GUÍA DE PREGUNTAS DE MARKETING PARA GERENTES</i>	58
TABLA 15 <i>FORMATO ENCUESTA DE MARKETING PARA EMPLEADOS</i>	60
TABLA 16 <i>RESULTADOS DE ENCUESTAS A EMPLEADOS JOCAR - ANDASCAR</i>	62
TABLA 17 <i>RESULTADO DE ENTREVISTAS APLICADAS A GERENTES JOCAR - ANDASCAR</i>	64
TABLA 18 <i>ESCENARIO 1: HISTÓRICO DE VENTAS</i>	69
TABLA 19 <i>ESCENARIO 1: CÁLCULO DE VARIABLES - JOCAR</i>	69
TABLA 20 <i>ESCENARIO 1: PROYECCIÓN DE VENTAS JOCAR</i>	69
TABLA 21 <i>ESCENARIO 1: CÁLCULO DE VARIABLES - ANDASCAR</i>	70
TABLA 22 <i>ESCENARIO 1: PROYECCIÓN DE VENTAS ANDASCAR</i>	70
TABLA 23 <i>ESCENARIO 1: CÁLCULO DE VARIABLES - RED COMERCIAL</i>	71
TABLA 24 <i>ESCENARIO 1: PROYECCIÓN DE VENTAS - RED COMERCIAL</i>	71
TABLA 25 <i>ESCENARIO 2: HISTÓRICO DE VENTAS</i>	71
TABLA 26 <i>ESCENARIO 2: CÁLCULO DE VARIABLES - JOCAR</i>	72
TABLA 27 <i>ESCENARIO 2: PROYECCIÓN DE VENTAS - JOCAR</i>	72
TABLA 28 <i>ESCENARIO 2: CÁLCULO DE VARIABLES - ANDASCAR</i>	73
TABLA 29 <i>ESCENARIO 2: PROYECCIÓN DE VENTAS - ANDASCAR</i>	73
TABLA 30 <i>ESCENARIO 2: CÁLCULO DE VARIABLES - RED COMERCIAL</i>	73
TABLA 31 <i>ESCENARIO 2: PROYECCIÓN DE VENTAS - RED COMERCIAL</i>	74

1. Introducción

El sector automotriz, internacionalmente se ha venido destacando por conservar una continua gestión en el diseño estructural de sus diferentes ramas de actividades, con la que se ha merecido reconocerla como uno de los sectores económicos más diversos actualmente. Este sector industrial, se ha mantenido en constante innovación y ha evidenciado su fácil adaptación a cambios tecnológicos en pro de satisfacer los requerimientos y necesidades del mercado (Carbajal, (2010, p. 24). Específicamente en Ecuador, el sector automotriz es un importante motor de la economía, genera una un total de 1.554 millones en tributos, entre los cuales destacan tres, Advalorem con 413 millones, IVA con 364 millones e ICE Advalorem 245 millones (AEADE, 2021b). Dentro de área cantonal de Cuenca la principal actividad económica es el comercio, según INEC (2017), el número de establecimiento dedicados a la reparación de vehículos alcanzan a 15.102 con un prometedor crecimiento para estos negocios.

Las pymes (Pequeñas y medianas empresas) del sector automotriz en su gestión estratégica tienen carencias comprobadas en el uso de insumos y en la aplicación de nuevas estrategias de venta y atención al cliente, los cuales generan reacciones poco favorables en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones (Florián Castillo et al., 2020). Con base en las premisas anteriores, este análisis de caso busca contribuir a las investigaciones futuras que se enfoque en la relación del sector automotriz con el marketing, para lo cual se toma como objeto de estudio a la red comercial Jocar - Andascar.

Para el desarrollo de este análisis de gestión de marketing de la red comercial, se inició con una fundamentación teórica con base en los antecedentes del sector y las herramientas de marketing. Con la metodología se formuló una entrevista y una encuesta estructurada para la administración del grupo y los colaboradores respectivamente; en ambos casos las herramientas de investigación analizaron variables dentro de los entornos interno, externo y del cliente. La información adquirida, permitió sintetizar a modo de hallazgos el diagnóstico de la situación actual, y de esta manera presentar los resultados del impacto que ha tenido el marketing en la red comercial y su desarrollo.

Los resultados más importantes evidencian una deficiencia a nivel de [REDACTED]

[REDACTED]. De manera general, se determina que la red comercial se enfoca más en sus factores internos que en sus factores externos, con los cuales ha desarrollado actividades de marketing que se relacionan

prioritariamente con un liderazgo en costos, penetración de mercado, integración hacia atrás, diversificación de portafolio, aplicación de descuentos y servicio post venta.

2. Problema

Los sectores económicos a nivel mundial, aún en su gran diversidad, se dividen ampliamente en varios subsectores, cada uno con sus especialidades se ha destacado con los años y acorde a la zona geográfica en donde se ha desenvuelto; el sector automotriz en particular y como punto de interés para este análisis, ha sido protagonista de un progreso a causa de la globalización, el crecimiento poblacional, las tendencias del mercado, la digitalización, y por supuesto los avances tecnológicos; factores que bajo el criterio de la Organización Internacional de Trabajo (2020), seguirán generando cambios en el sector automotriz.

La estandarización de sectores económicos, se apoya básicamente en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU), la cual es un compendio de la categorización de establecimientos y actividades por niveles, siendo esta la base para las planificaciones económicas; en Ecuador el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (2012), esquematiza con esta la estructura de los sectores económicos del país dividiéndolos en nueve macro sectores prioritarios, estos a su vez al representar el desarrollo de la matriz productiva se dividen por sectores primarios, secundarios y terciarios (Ministerio del Ambiente del Ecuador, 2016).

Según los reportes del Banco Central del Ecuador (2021), el valor del Producto Interno Bruto (PIB) por industria, dentro del primer trimestre de presente año, obtuvo un total de 16.445 millones (USD), valor que significó un aumento del 0,7% a comparación del trimestre del año anterior; de este incremento corresponde un 12% a la industria manufacturera, 11% de la industria de comercio y un 6% a la de servicios; estos datos claramente corroboran la participación de estos sectores en la economía del país, sobre todo las actividades de la industria manufacturera que tienen un 14,2% de participación, acción que se ha mantenido estable en los últimos años.

Conociendo el peso de estas tres industrias en el crecimiento del país, sin duda se vuelve importante el estudio continuo de su comportamiento, ya que dentro de sus divisiones se encuentran clasificadas varias ramas de actividades del sector automotriz y al estar estrechamente vinculados el progreso de los grupos puede darse en conjunto; aparte de su aporte económico a nivel nacional, las empresas que trabajan dentro del sector automotor y que

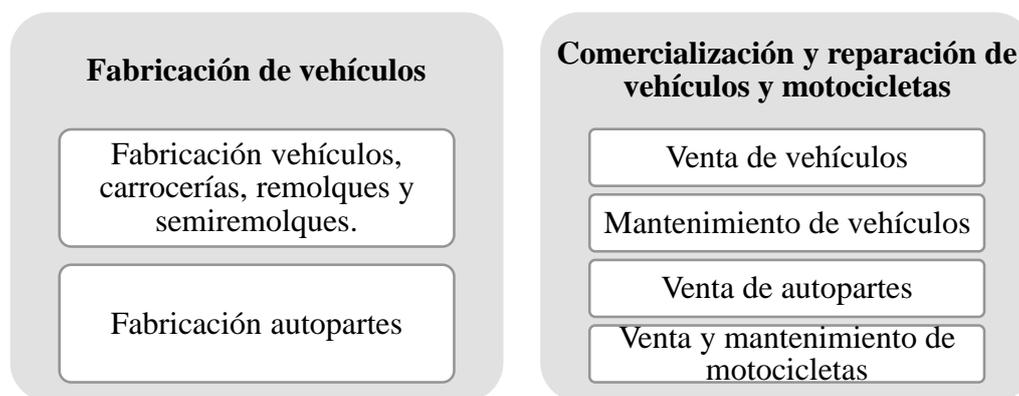
pertenecen a estas industrias (manufacturero, comercio y servicios), son grandes generadoras de empleo, según datos obtenidos de los censos solo hasta el año 2012, se contaba con aproximadamente 90 mil ecuatorianos, hombres y mujeres, de los cuales el 93% estaba trabajando para el sector comercial (Camino et al., 2020; INEC, 2012).

El sector automotor a nivel internacional, hoy por hoy, maneja una extensa cadena de suministro que es el escenario de grandes, medianas y pequeñas empresas; todas en conjunto permiten que el flujo económico del sector se mantenga, esto es posible por los múltiples negocios a los que la industria da apertura en cada nivel, que según la OIT (2020, p.5), pueden estar enfocados hacia actividades de “diseño, fabricación, comercialización, mantenimiento y reparación” tanto de los vehículos como de sus partes.

Basados en los anteriores lineamientos, la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2021, p.3), en consideración de la amplitud de actividades que genera el sector en el país, en sus reportes describe el perfil de sector automotor y lo clasifica en las ramas de “fabricación de vehículos y, comercialización y reparación de vehículos y motocicletas”, a su vez estas ramas comprenden más actividades que se encuentran detalladas a continuación:

Gráfico 1

Clasificación por actividades del sector automotor del Ecuador



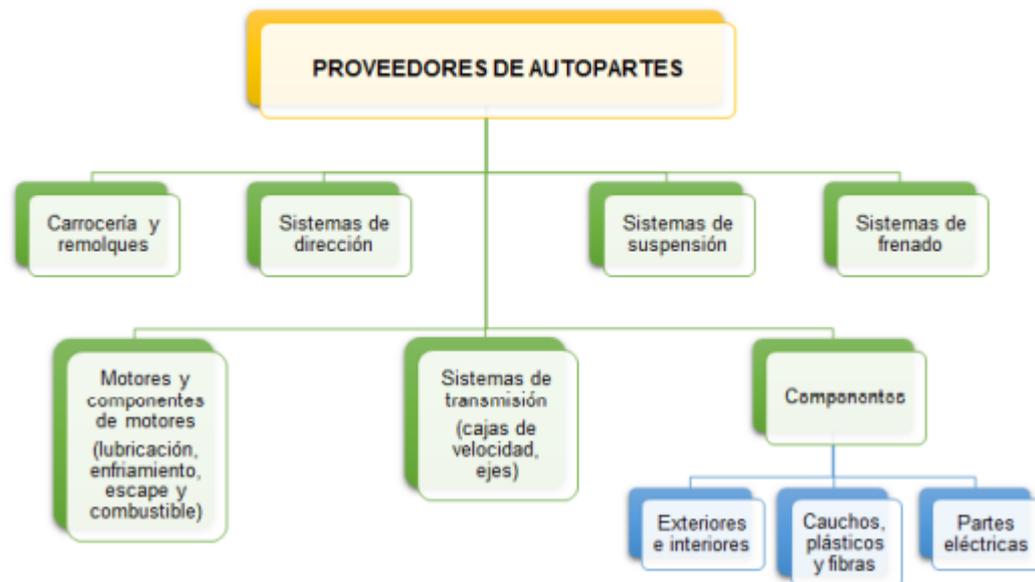
Fuente: Elaboración propia con base en (AEADE, 2021b).

Específicamente en la comercialización, una idea más acertada de lo que comprende la venta de autopartes en Ecuador, se sintetiza en el Gráfico 2 con las seis categorías de repuestos que se distribuyen a nivel nacional y, que a su vez se pueden dividir en subgrupos como es el caso de la línea de componentes para vehículos. Teniendo en cuenta esta distribución, la venta de autopartes es el abastecimiento que sostiene directa o indirectamente a otras actividades del

sector, en otras palabras, se puede confirmar que las empresas de acuerdo a la actividad a la que se dedican difieren en gran medida en su tamaño y número, pero su participación en el mercado influye íntimamente en el progreso de todas las otras actividades de la industria automotriz.

Gráfico 2

Estructura de las líneas de autopartes para vehículos



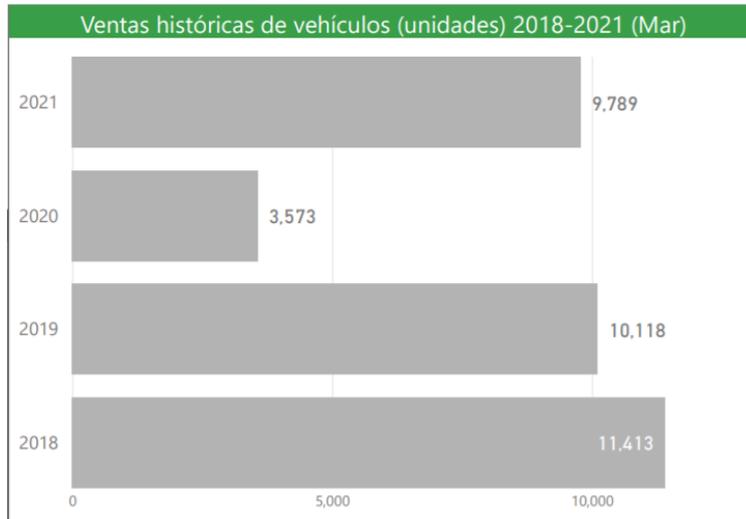
Fuente: Tomado de (Calle, 2019)

El sector automotriz fue considerado a inicios del siglo XXI, como una industria que gozaba de madurez y estabilidad, sin embargo, en los últimos años ésta ha sufrido problemas relacionados con el cambio de tendencia en los mercados, requisitos regulatorios y tecnologías (Schulze et al., 2015). Estos cambios están relacionados con el proceso de globalización, tal como se mencionó antes dentro de los factores de cambio que deberían utilizar las actuales y nuevas empresas que pertenecen al sector (Pandit et al., 2018). En el año 2019, el sector automotriz en Ecuador generó un total de 182.491 empleos, de los cuales el 6% fueron de la fabricación de vehículos y el 94% restante provinieron del comercio y reparación de vehículos y motocicletas; de este modo, para el año 2020, las empresas del sector llegaron a pagar un total de 1.204 millones de dólares en contribuciones al estado, y posteriormente para marzo del 2021 las ventas de automóviles alcanzaron a 9.789 unidades, estas cifras se valoran con el Gráfico 3, muestra que a pesar de la recaída en el 2020 por efectos de la crisis sanitaria, la venta

de vehículos recuperó el rumbo que mantenía en años anteriores (Asociación de Empresa Automotrices del Ecuador, 2021).

Gráfico 3

Ventas de vehículos (unidades) a nivel nacional 2018-2021 (Mar)



Fuente: (Asociación de Empresa Automotrices del Ecuador, 2021)

Es indispensable mencionar, que el sector automotriz a pesar de ser una industria fuerte, estuvo expuesta a los impactos de la crisis sanitaria que inicio en el año 2020, aunque esta pertenezca a uno de los sectores económicos que mejor resistencia ha podido dar a la pandemia, se debe considerar que un gran número de las empresas que conforman la industria automotriz se vieron afectadas por las restricciones de movilidad, sobre todo aquellas que no pudieron trasladar sus actividades a un modo digital o teletrabajo (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, 2020).

Aunque las circunstancias que se ha vivido en el último año no fueron las esperadas y las repercusiones han saltado a la vista, se debe tener en cuenta que la evolución del sector automotriz siempre se ha encaminado hacia un progreso positivo, según Ojeda (2018, p.99), “algunas contribuciones como la generación de empleo, la producción, el comercio y tributos”, justifican el nivel de importancia y porque el sector automotor tiene el poder de contribuir en su industria y en muchas de las otras industrias que conforman la economía del Ecuador (Torbay & Heredia, 2016).

De esta manera, el presente análisis de caso, se concentra en el sector automotriz, específicamente en la red comercial compuesta por dos empresas pymes, la primera llamada

Jocar y la segunda, en función de sucursal, llamada Andascar, dedicadas a la comercialización de autopartes o también conocidos como repuestos automotrices. Las empresas llevan el manejo de sus actividades mediante la gestión de sus respectivos gerentes, particular que, durante varios años, le ha permitido a la red comercial coordinar sus planificaciones y estrategias, como con sus proveedores, de los cuales obtienen beneficios adicionales como descuentos por volumen de compras, garantizando la disponibilidad de productos en los dos locales por periodos más amplios. Sin embargo, el crecimiento económico de la Red Comercial Jocar – Andascar y su posicionamiento en el mercado, se han visto limitados en los últimos 5 años por el incremento de empresas en el sector automotriz, lo que afecta directamente a sus ingresos al existir una mayor oferta en el mercado. Según el registro histórico de ventas de los últimos 5 años en ambas empresas, se elabora la Tabla 1:

Tabla 1
Crecimiento de ventas Jocar - Andascar

Año	Ventas			Índice de crecimiento
	Jocar (USD)	Andascar (USD)	Total Red Comercial (USD)	
2016				-0.13
2017				0.17
2018				0.03
2019				-0.01
2020				-0.33

Fuente: Elaboración propia con base en (Andascar, 2021; Jocar, 2021)

Se puede observar que desde el año 2016 las ventas disminuyeron significativamente, en mayor medida las ventas del año 2020 en relación al periodo inmediatamente anterior, con unas tasas decrecientes de -0.01 y -0.33 respectivamente. El contexto antes descrito preocupa a la red comercial, pues además de los fuertes impactos en las ventas, según sus gerentes los costos han aumentado notablemente de forma simultánea. Gran causa de esta disminución en las ventas se cree que fue ocasionada por la fuerte competencia que existe actualmente, además del inesperado suceso de la pandemia en el año 2020, de la cual se han reportado impactos negativos en varios sectores manufactureros, premisa que se analiza con los resultados que entregó este análisis de caso.

Las cifras expuestas en la Tabla 1, han provocado preocupación y han motivado a los gerentes de Jocar y Andascar a enfocarse en su gestión de marketing, en vista de las cambiantes

necesidades del mercado, la nueva realidad que enfrenta actualmente la red comercial y el sector automotriz por la pandemia y, de su interés por desarrollar un plan anual de marketing. Cabe mencionar que la trayectoria de estas empresas no ha sido guiada bajo ninguna planificación de marketing de corto o largo plazo, ya sea porque esta no fue definida formalmente o no se socializó, provocando así, una desalineación entre sus estrategias, procesos y actividades.

Frente a este escenario, las empresas que no establezcan sus metas actuales o futuras y no sea consciente de la importancia de estudiar los peligros a los que se puede enfrentar, tendrá como resultado un cúmulo de inconvenientes internos. La falta de planificación evita que la empresa alcance su máximo potencial, esto evitará que sea capaz de alcanzar sus metas al mediano y largo plazo y consecuentemente una mayor tendencia a desequilibrar su sostenibilidad (Salas et al., 2020; Thompson et al., 2015).

En efecto, falencias de este tipo suelen presentarse en las pymes, cuando las mismas no tienen acceso a ciertos recursos de trabajo o en su defecto su administración no asegura una práctica sostenible en el tiempo (Organización Internacional del trabajo, 2020). Sin embargo, la importancia de las pymes ecuatorianas en la corriente económica del país, radica en el estímulo que dan al movimiento de los sectores productivos al generar el 68% de plazas de trabajo (Rodríguez et al., 2020); distribuidas en todas las regiones, estas generan constantes ganancias con sus ventas y a razón de estas se debe inspirar a programas y estudios que impulsen el crecimiento de las pymes en Ecuador (Albuquerque, 2007; Morales, 2017).

En atención, a los pocos estudios que sea han realizado en específico del sector automotriz sobre el tema de esta investigación, se considera fundamental aprovechar el desarrollo teórico existente y obtener un diagnóstico de la situación actual de la red comercial como punto de referencia, donde el principal objeto de análisis, tanto para Jocar como para Andascar, sea su gestión de marketing. Revisión que, mediante un análisis del manejo de los principales factores influyentes en esta área, permitirá a los gerentes tener una idea aproximada del marco en el que se están desarrollando las funciones de marketing de las empresas y del sector automotriz.

De ahí que, resulta interesante para este análisis de caso en el sector automotriz, preguntarse, ¿La gestión de marketing tiene un impacto positivo dentro del sector automotriz?, ¿Existe una aplicación congruente de los principales fundamentos teóricos del marketing en la práctica comercial del sector automotriz?, ¿Los esfuerzos de marketing en el sector automotriz tanto como en la red comercial tienden a incrementar?, ¿La red comercial Jocar – Andascar realiza

una gestión de marketing eficiente?, ¿La gestión de marketing no ha tenido injerencia en los resultados?; en estos términos se puede formular la explicación del problema que llevó a esta investigación, y sus posibles causas.

3. Objetivos General y Específico

3.1. Objetivo General

- Analizar la gestión de marketing de la red comercial Jocar-Andascar dentro del sector automotriz.

3.2. Objetivos Específicos

- Explorar los conceptos más relevantes que inciden en la gestión de marketing mediante una adecuada fundamentación teórica.
- Realizar un diagnóstico de la situación de la gestión de marketing del sector automotriz aplicado a la red comercial Jocar – Andascar.
- Presentar los resultados del impacto de la gestión actual de marketing de la red comercial.

4. Fundamentación Teórica

4.1. El Marketing como Herramienta de las Pymes Ecuatorianas

Bajo el criterio de la American Marketing Association (1973), “el marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general”.

Autores como Adams et al. (2019), indican que el efecto del análisis de la gestión de marketing para impulsar la innovación es positivo para todas las orientaciones de las empresas, pero aún más para aquellas que guían su orientación hacia el cliente y la tecnología. Por ende, la gestión del marketing, cada día se ha venido enfocando más en forjar una relación sólida con los clientes, antes que fijarse únicamente en vender un producto o servicio. En otras palabras, el objetivo debe ser conseguir que el cliente sienta una cercanía con la empresa mucho más allá de la compra, más ahora con las facilidades que entrega la tecnología para obtener rápidamente información y que sea confiable (Fred R., 2013).

Las pymes en Ecuador y su relación con el marketing, se ha fortalecido en los últimos años por la aspiración de generar valor para el negocio, esta meta se ha gestionado principalmente con el uso de redes sociales, de manera que, la relación con el cliente y sus necesidades se han vuelto un potencial de trabajo que incrementa sus ingresos; para 2018 se alcanzó un total de 774 mil dólares, ventas que en los últimos años han mostrado una tendencia positiva y en aumento para beneficio de las pymes del país (Rodríguez et al., 2020; Talaya et al., 2008). Por otra parte, las pymes actúan en un mercado altamente competitivo a raíz de aspectos internos como externos inherentes a su desempeño, y tal como se mencionada en párrafos anteriores, la mejora de sus prácticas implica que estas empresas adopten, por criterio de Mendoza et al. (2017, p. 1), un “comportamiento innovador” que asegure su permanencia en el mercado.

4.2. La mezcla del marketing en el sector automotriz

La mezcla del marketing o marketing mix es considerado para los expertos en el área como un instrumento estratégico – táctico de acción sobre los mercados, el cual está involucrado en la eficacia de las actividades de marketing que utilice cualquier empresa (Publishing, 1990) (Marketing Publishing, 1990). El marketing mix interviene principalmente dentro del proceso de planificación en actividades como la identificación y elaboración de estrategias.

Dentro de las investigaciones que se han hecho con respecto al marketing mix en las organizaciones automotrices ecuatorianas, autores como (Gallo Sanchez, 2016), afirman que el diagnóstico de la situación de marketing es de trascendental importancia y la forma más segura de conocer los puntos altos y bajos de una empresa; adicionalmente autores como Delgado & Duarte (2013), resaltan que toda planificación siempre deberá estar apoyada en un diagnóstico completo de la situación actual, el cual será el punto de partida para la formulación de estrategias.

Ahora bien, la definición de las estrategias que van a estar basadas en las variables de marketing, requieren que el equipo de trabajo de la empresa haya elaborado previamente su planificación estratégica anual de la organización de su departamento de marketing como tal (Ortiz Velásquez et al., 2014), con esta premisa existe la garantía de que el objetivo táctico de marketing alcance la reacción esperada del mercado al combinar los cuatro componentes básicos del marketing o 4Ps explicados en el Gráfico 4 (Publishing, 1990).

Gráfico 4

Marketing Mix



Fuente: (Ortiz Velásquez et al., 2014)

Al estar analizando al sector automotriz, y en específico a la red comercial Jocar – Andascar, es preciso detallar el concepto de producto y su representación como autopartes dentro del sector; se debe pensar en un producto o bien como una oferta valorable, es decir, la unión de sus características debe ser medible ante los beneficios y la solución de la necesidad del cliente. Esta oferta se plasma como una propuesta que comprende el conjunto de características tangibles e intangibles del producto y otras variables que complementan la experiencia del cliente; todas visualizadas como ventajas para satisfacer las necesidades del mercado; vinculando este criterio, un producto como un repuesto automotriz o autoparte es todo componente que se puede destinarse en un sistema automóvil para mantener o mejorar el funcionamiento del mismo (AEADE, 2021; Monferrer Tirado, 2013).

El precio por su parte es fijado en base al valor al que se estima la transacción de intercambio del producto en el mercado; por ende, todo producto tiene un precio que busca rescatar los costos de esa transacción y obtener un excedente de ganancia (Monferrer Tirado, 2013). De acuerdo con este contexto, el precio de un bien o servicio es el monto monetario que un cliente intercambia por obtener beneficios o poseer ese bien, también agrega que este elemento de marketing es el que mayor impacto tiene en el momento de compra y en los resultados de las operaciones de la empresa (Kotler & Armstrong, 2012).

La función de este componente se basa en la relación producción – consumo, incluyendo toda acción que deje como resultado el producto o servicio en entera disponibilidad del consumidor final en el momento y lugar requeridos (Monferrer Tirado, 2013; Ortiz Velásquez et al., 2014).

Para este cuarto componente Monferrer Tirado (2013), explica que el fin de la promoción es el estimular la demanda que tiene la organización, y lo define como la comunicación que se genera entre los clientes y la organización, un punto donde la información que se entregue o reciba estará plenamente enfocada a la empresa y a su producto en oferta; en adición, Kotler & Armstrong (2012, p. 408), mencionan a la promoción como “la mezcla de comunicaciones de marketing que se da en función de estas cinco herramientas: publicidad, promoción de ventas, ventas personales, relaciones públicas y marketing directo”.

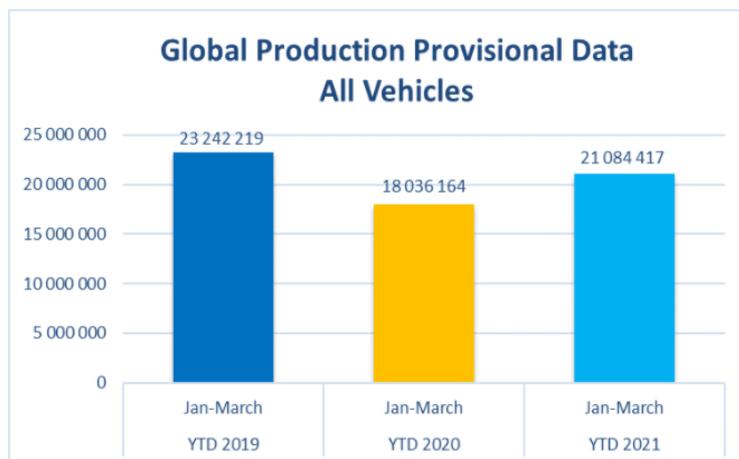
Los cuatro componentes del marketing mix se caracterizan por sus respectivas clasificaciones, por lo factores que las influyen y por supuesto por la variedad de estrategias que cada una de estas puede aplicar, estrategias que se definirán en dependencia de los objetivos empresariales tanto como del bien o servicio en que se enfocan, sin olvidar que, a mayor coordinación entre estos componentes, mayor impacto se conseguirá.

4.3. El Sector Automotriz Ecuatoriano

Acorde a las estadísticas globales OICA (2021), durante el año 2019 las empresas automotrices llegaron a fabricar un total de 91.7 millones, apenas 4% menos en comparación con el 2018. Los datos para 2020 prometieron la misma tendencia, un decrecimiento dentro del sector a nivel mundial, estas cifras se pueden confirmar ahora con los reportes de la Organización Internacional de Fabricantes de Vehículos Automotores (2021), la cual indica que dentro del primer trimestre de este año con un aproximado de 21 mil vehículos fabricados, ya se tiene un crecimiento del 17% con respecto al año 2020 y las complicaciones que este presentó con la crisis sanitaria.

Gráfico 5

Producción mundial de vehículos - primer trimestre (2019, 2020, 2021)

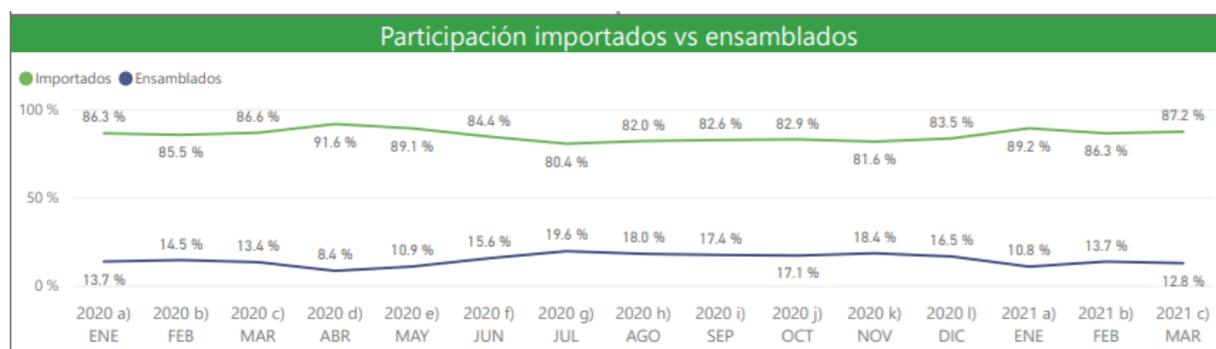


Fuente: (Organización Internacional de Fabricantes de Vehículos Automotores, 2021)

En el Ecuador, el sector automotriz ha tenido el siguiente dinamismo en su comportamiento. En el primer trimestre del 2021, la exportación de vehículos representa el 0,2% de las exportaciones no petroleras del país en FOB, con una variación del -3.2% en comparación al primer trimestre del año anterior. Los equipos de transporte en el primer trimestre del 2021, representaron el 5.7% del total de importaciones, con una variación del 25.9% en comparación con el trimestre del anterior (Banco Central del Ecuador, 2021).

En el Gráfico 6 se muestra que el 87.2% de las ventas totales fueron de vehículos importados y el 12.8% fueron de vehículos ensamblados en el país; sin embargo, con lo prometedoras que puedan ser las cifras del sector automotriz, existen autores que descartan la idea analógica entre el comportamiento del sector y el desarrollo económico del país (Quinde Rosales et al., 2021).

Gráfico 6

Ventas de vehículos por participación

Fuente: (AEADE, 2021b)

4.3.1. Parque automotor

A nivel nacional se calcula la cantidad de vehículos matriculados por año, el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) es la entidad que pone a disponibilidad las estadísticas de transporte anuales, de las cuales se ha tomado los datos del tamaño del parque automotor por año y estimar su porcentaje de variación. A continuación, se muestran los resultados en la Tabla 2.

Tabla 2

Total de vehículos matriculados por año en Ecuador

Vehículos matriculados a nivel nacional		
Año	Número de vehículos	Variación respecto al año anterior
2010	1,226,000	-
2011	1,488,000	21.4%
2012	1,558,000	4.7%
2013	1,720,000	10.4%
2014	1,753,000	1.9%
2015	1,925,000	9.8%
2016	2,056,000	6.8%
2017	2,237,000	8.8%
2018	2,403,651	7.4%
2019	2,311,960	-3.8%
<i>Media Aritmética</i>	7.5%	
<i>Desviación estándar</i>	0.07	

Fuente: Elaboración propia con base en (INEC, 2020)

El número de vehículos matriculados en Ecuador en el año 2019 alcanza los 2,3 millones de unidades, esta cantidad, aunque no tan distante en comparación a los años anteriores, muestra un decrecimiento del 3.8% con respecto a año 2018. Las variaciones en la última década muestran un crecimiento promedio de 7.5%, aunque este crecimiento no varía en igual proporción año a año.

Por otro lado, se obtuvieron datos del tamaño del parque automotor por provincial de los años 2018 y 2019. En la Tabla 3 se puede observar que las provincias de Pichincha y Guayas lideran la lista con mayor cantidad de vehículos matriculados por año.

Tabla 3

Total de vehículos matriculados a nivel provincial

	Vehículos matriculados por provincia			
	2018	%	2019	%
Pichincha	540,827	22.5%	521,946	22.6%
Guayas	529,603	22.0%	529,908	22.9%
Manabí	207,420	8.6%	198,801	8.6%
Azuay	154,697	6.4%	145,729	6.3%
Los Ríos	131,764	5.5%	121,206	5.2%
El Oro	116,063	4.8%	112,297	4.9%
Tungurahua	107,224	4.5%	101,471	4.4%
Santo Domingo	81,253	3.4%	80,280	3.5%
Cotopaxi	70,996	3.0%	67,665	2.9%
Resto del país	463,804	19.3%	430,657	18.6%
Total	2,403,651	100%	2,311,960	100%

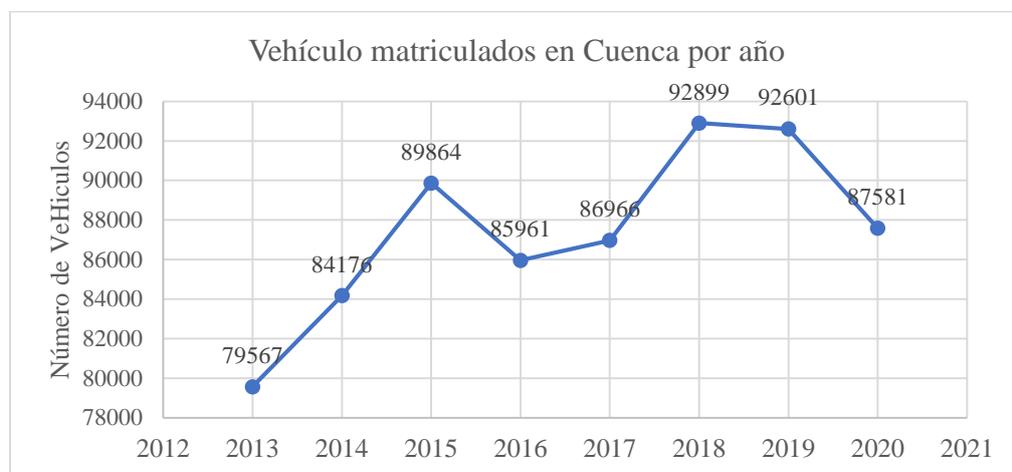
Fuente: Elaboración propia con base en (INEC, 2020)

Par el año 2019, la provincia de Guayas obtuvo la mayor cantidad de vehículos con un total de 529,908 que representa el 22.9% del total del parque automotor a nivel nacional. Seguido de la provincia de pichincha con un total de 521,946 que representa el 22.6% del total del parque.

Acorde a los registros de la INEC (2020), en Cuenca se matricularon 87,581 vehículos en el año 2020, cifra que representa un decrecimiento de 5.4% con respecto al año anterior. En el año 2019 con un total de 92,601 vehículos matriculados también represento una disminución con respecto al año 2018. Estas variaciones en los últimos 7 años tienen un crecimiento promedio de 1.3%, pero es importante considerar si la tendencia de los dos últimos años continuará o fue un efecto de la pandemia en específico para el año 2020.

Gráfico 7

Crecimiento del parque automotor en Cuenca



Fuente: Elaboración propia con base en (INEC, 2020)

4.4. Análisis del entorno empresarial

En un entorno versátil, el estudio de lo externo previene o elimina en lo posible la exposición al riesgo de una organización, y mantiene a sus empleados y gerentes fuera de una gran burbuja de incertidumbres (Florián Castillo et al., 2020; Fred R., 2013).

4.4.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Esta es una guía que hasta la fecha varios investigadores aplican a sus estudios obteniendo con esta, un esquema condensado de los principales detalles de su competitividad, los resultados y decisiones que se tomen a partir de este modelo dependerá del enfoque y profundidad de las variables involucradas en cuestión (Fred R., 2013).

4.4.1.1. Poder de negociación de proveedores

La magnitud de este poder de negociación trasciende hacia las fuentes de abastecimiento que pueda tener una organización, la necesidad de una coordinación con los pocos o muchos proveedores que existan en el mercado, determina el poder que tenga cada parte para negociar los precios y el suministro de los productos que ciertamente se vuelve un espacio para definir una estrategia competitiva más. (Carlson M. & Villarreal G., 2020; Fred R., 2013).

4.4.1.2. Poder de negociación de consumidores

Una concentración, volumen o gran número de clientes son potencial que da fuerza a las ventas, pero estas ventas y la competitividad de la empresa en el mercado, se verán en gran medida influenciadas por el dominio que puedan ejercer estos clientes al momento de pactar los precios del producto o servicio que se da a cambio (Fred R., 2013); Kotler y Armstrong (2012, p. 201), advierten que “el poder relativo de los compradores afecta el atractivo del segmento” y explican que aquellos clientes con un hábito de compra que exige promociones, descuentos y beneficios adicionales, son aquellos que poseen un fuerte poder en la negociación, la diferencia se obtendrá en las estrategias que manejen las empresas frente a esta situación.

4.4.1.3. Entrada potencial de nuevos competidores

Actualmente, las empresas nuevas del sector automotriz a pesar de encontrarse frente a algunas barreras de entrada, buscan el modo de evadirlas adentrándose con retos arriesgados, uno de estos es ocupar nuevas áreas geográficas donde sus actividades se dan a costos más bajos con el fin de mejorar sus utilidades, pero estas soluciones pueden ser temporales dado que a medida que la competencia se ubica en zonas de costes más bajos las utilidades de la empresa también podrían bajar si el lugar seleccionado no responde con el potencial esperado; ante esta y todas las posibles entradas de nuevos rivales, lo indispensable es que la empresa asegure con sus capacidades la continuidad de sus barreras (Pavlínek, 2017; M. E. Porter, 2008).

4.4.1.4. Rivalidad entre competidores actuales

Para la competitividad entre empresas, ofertar un producto o servicio garantiza únicamente una presencia en el mercado, ya no se reconoce como una ventaja frente a los competidores directos, es decir, aquellos que oferta mi producto o servicio hacia el mismo sector (M. E. Porter, 2008; Quiroga, 2010). Sin embargo, mantenerse en el mercado requiere de todos los pasos que un proceso de gestión de marketing necesita, donde para iniciar con el primer paso que es la investigación, se debe conocer la situación de marketing de la empresa y por su puesto a su competidores más fuertes (Kotler et al., 2016).

4.4.1.5. Amenaza de productos sustitutos

Cualquiera que sea la industria o sector donde se desempeñen las actividades de un negocio, sus directivos y estrategias deberán conocer la magnitud de los productos que sustituye su oferta y el grado de amenaza es su presencia ante sus ganancias; este particular se complica cuando estos productos intensifican la competencia y aumentan su participación en el mercado dándole

atención a mejores precios, mejores facilidades de compra o productos con características mejor desarrolladas (Carlson M. & Villarreal G., 2020; Fred R., 2013)

4.4.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos

La definición y evaluación de las variables del entorno que tienen influencia sobre una empresa permiten a los equipos estrategias y a las tácticas estar ajustados a los recursos y capacidades que reconoce la empresa en sus áreas, de estas variables es imprescindible que se registren toda la información clasificada como factores dentro del ámbito económico, político, social y tecnológico principalmente (Salas et al., 2020).

Para evaluar los factores externos de una empresa, Fred R. (2013, p. 81), se recomienda, identificar y enlistar los factores claves, ponderar cada factor, calificar a cada factor, multiplicar los valores de los puntos iniciales y sumar el total de los resultados obtenidos de la multiplicación. Con estos pasos lo que se obtendrá será una matriz como el ejemplo del Gráfico 8 a continuación.

Gráfico 8

Ejemplo de Matriz EFE

TABLA 3-10 Matriz EFE para un complejo cinematográfico de diez salas

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. La población en donde se localiza el complejo está creciendo 8% anualmente	0.05	3	0.15
2. La universidad local se está expandiendo 6% anualmente	0.08	4	0.32
3. El competidor más importante en la ciudad dejó de operar recientemente	0.08	3	0.24
4. La demanda para asistir a los cines está creciendo 10% anualmente	0.07	2	0.14
5. Se están desarrollando dos nuevos vecindarios a 5 kilómetros de distancia	0.09	1	0.09
6. El ingreso disponible entre los ciudadanos creció 5% el año anterior	0.06	3	0.18
7. La tasa de desempleo en la localidad bajó a 3.1%	0.03	2	0.06
Amenazas			
8. La tendencia hacia una alimentación saludable está erosionando las ventas por concesión	0.12	4	0.48
9. La demanda de películas online y DVD está creciendo 10% anualmente	0.06	2	0.12
10. La propiedad comercial adyacente a los cines está en venta	0.06	3	0.18
11. La universidad local está instalando una sala de cine en su campus	0.04	3	0.12
12. El impuesto predial municipal y estatal aumentará 25% este año	0.08	2	0.16
13. Los grupos religiosos locales se oponen a que se proyecten películas para adultos	0.04	3	0.12
14. El alquiler de películas en la tienda Blockbuster de la localidad se incrementó 12%	0.08	2	0.16
15. El alquiler de películas por televisión de paga aumentó 15% en el último cuatrimestre	0.06	1	0.06
Total	1.00		2.58

Fuente: (Fred R., 2013, p. 81)

4.4.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Ferrel y Hartline (2012, p. 18), sugieren hacer inteligencia competitiva, que comprende el uso de varias técnicas para recabar información siguiendo estos pasos: a) Listar todos los competidores, b) Seleccionar y describir a los competidores más fuertes, c) evaluar sus características buenas y malas, d) considerar el mix de marketing en la evaluación y e) acertar las respuestas más apegadas al criterio del competidor. El formato de referencia visible en el Gráfico 9, es el bosquejo de toda la información que se pueda recopilar, donde los factores que lleguen a resalta son a los que se deberá poner mayor atención (Fred R., 2013).

Gráfico 9

Ejemplo de una evaluación competitiva

TABLA 3-12 Ejemplo de una matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Compañía 1		Compañía 2		Compañía 3	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
Administración	0.10	4	0.40	3	0.20	1	0.10
Posición financiera	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Lealtad del cliente	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		3.15		2.50		2.20

Fuente: (Fred R., 2013, p. 83)

4.5. Análisis interno empresarial

Los elementos internos de una organización no deben verse alejados de los externos, incluso para el estudio interno se recomienda reconocer estos elementos en la competencia y el peso que tienen en comparación con nosotros (González et al., 2019), lo que requiere este análisis es un enfoque completo en las áreas de la empresa, junto con sus actividades estratégicas (Luna, 2014), el compendio de estos factores se encuentra ilustrado en el Gráfico 10 a continuación, y su alcance se obtiene de la aplicación de herramientas que se detallan en los siguientes apartados.

Gráfico 10

Análisis interno de una empresa



Fuente: (Luna, 2014)

4.5.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Para tener un criterio válido de la labor interna de la empresa, se debe contar con el entero conocimiento de los factores que radican en la misma y su relación con sus áreas de trabajo, este conocimiento es posible con la participación de todos aquellos miembros que permiten el funcionamiento de la empresa y el compendio de todas las características relacionadas a sus planes estratégicos, sus recursos, su estructuración y toda variable que se considere posible modificar con las decisiones de la empresa (Ferrel & Hartilne, 2012; Fred R., 2017); al igual que con la evaluación externa, el autor Fred R. (2013, p. 122), propone como base para la evaluación interna: identificar y enlistar los factores claves, ponderar cada factor, calificar a cada factor, multiplicar los valores de los puntos anteriores, y sumar el total de los resultados; obteniendo un producto final como el ejemplo del Gráfico 11.

Gráfico 11

Ejemplo de una matriz EFI

TABLA 4-9 Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos para una tienda de cómputo

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. La rotación de inventarios aumentó de 5.8 a 6.7	0.05	3	0.15
2. La compra promedio por cliente aumentó de \$97 a \$128	0.07	4	0.28
3. La moral de los empleados es excelente	0.10	3	0.30
4. Las promociones en la tienda generaron un aumento de 20% en las ventas	0.05	3	0.15
5. Los gastos en publicidad en periódicos aumentó 10%	0.02	3	0.06
6. Los ingresos del segmento de servicio/repación de la tienda aumentó 16%	0.15	3	0.45
7. El personal de soporte técnico en la tienda cuenta con un título universitario	0.05	4	0.20
8. La razón entre deuda y total de activos bajó a 34%	0.03	3	0.09
9. Los ingresos por empleado aumentaron 19%	0.02	3	0.06
Debilidades			
1. Los ingresos del segmento de software de la tienda disminuyeron 12%	0.10	2	0.20
2. La ubicación de la tienda se vio afectada negativamente por la nueva autopista 34	0.15	2	0.30
3. La alfombra y la pintura de la tienda necesitan renovarse	0.02	1	0.02
4. El baño de la tienda necesita una remodelación	0.02	1	0.02
5. Los ingresos de negocios disminuyeron 8%	0.04	1	0.04
6. La tienda no cuenta con página web	0.05	2	0.10
7. El tiempo de entrega de los proveedores aumentó a 2.4 días	0.03	1	0.03
8. A menudo los clientes tienen que esperar en las cajas	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.50

Fuente: (Fred R., 2013, p. 123)

4.5.2. Estrategias Genéricas

Existen distintas estrategias competitivas que se pueden aplicar hoy en día, según M. Porter (2008, p. 6), “el análisis de la competencia sirve no sólo para formular la estrategia corporativa, sino que contribuye además a planear las finanzas, el marketing, el análisis de valores (acciones) y muchos otros aspectos”, y explica tres principales estrategias para destacarse competitivamente, en las que una empresa puede sentar sus acciones, estas son liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. El autor Monge (2010, p. 251), agrega que “estas estrategias tratan de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia”.

4.5.3. Estrategias de crecimiento

Estas estrategias por su parte consideran múltiples cambios que una empresa puede adoptar y en cada uno estar dando un paso hacia una ventaja, el autor Fred R (2013, p. 136), asegura que “los gerentes de niveles básicos e intermedios también deben participar en el proceso de

planificación estratégica, en la medida de lo posible” para evadir futuros errores y falta de coherencia en las acciones que se tomen y expone varias estrategias y su detalle como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

Tipos de estrategias de crecimiento

Estrategia	Definición
<i>Integración hacia adelante</i>	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos
<i>Integración hacia atrás</i>	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos
<i>Integración horizontal</i>	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos
<i>Penetración de mercado</i>	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing
<i>Desarrollo de mercado</i>	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica
<i>Desarrollo de producto</i>	Buscar aumentar las ventas de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos
<i>Diversificación relacionada</i>	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes
<i>Diversificación no relacionada</i>	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes
<i>Recorte de gastos</i>	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades
<i>Desinversión</i>	Venta de una división o de una parte de la organización
<i>Liquidación</i>	Venta de todos los activos de la empresa en partes, por su valor tangible

Fuente: (Fred R., 2013, p. 137)

4.6. Proyección de Ventas (históricos) con Mínimos Cuadrados

En este método el autor Lind et al. (2012, p. 616), aclara que "en métodos de proyección, el tiempo es la variable independiente, y el valor de la serie de tiempo, la dependiente", en otras palabras lo que busca explicar que para aplicar modelo el investigador debe tener a la mano datos históricos de la empresa, usualmente se usa este método para la proyección de ventas donde las variables involucradas serán los años y los montos por año, con el objetivo de conocer cuál será la trayectoria que tomarán estos valores y donde la empresa podrá tomar decisiones con anticipación sobre estas. Las fórmulas a continuación son las que el autor indica que se deben calcular para seguir este método.

$$y = a + bx$$

$$a = \frac{\sum Y - b * \sum X}{N}$$

$$b = \frac{N * \sum XY - \sum X * \sum Y}{N * \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$c = \frac{b(n)}{\sum Y}$$

5. Metodología

La metodología que se plantea seguir para el análisis de la gestión de marketing es el método analítico sintético, pues, de esta manera a la vez que recorremos teóricamente toda la fundamentación de las variables de análisis, las mismas se podrán tomar como partes independientes para obtener de ellas un análisis más profundo y, posteriormente integrar todos los resultados y presentar un diagnóstico final de la situación actual de la red comercial.

Para realizar el diagnóstico general el método que se aplicó fue el Inductivo - Deductivo, partiendo desde las características básicas y particularidades de ambas empresas (Jocar - Andascar) y llegando a un ámbito general, es decir, a una conclusión general de la situación que explique la realidad actual de la red comercial.

La aplicación del método Inductivo - Deductivo se contempló con el uso de técnicas cualitativas como la entrevista y la encuesta; y técnicas cuantitativas para la determinación de la demanda mediante la proyección de ventas con el modelo matemático de mínimos cuadrados. Estos dos enfoques marcaron el rumbo a tomar para obtener el diagnóstico de la situación.

Las técnicas cualitativas seleccionadas tuvieron como objetivo recabar conocimiento, opinión y experiencia de las personas que conforman la red comercial, para comprender adecuadamente el entorno del problema, estas técnicas usadas para recolectar la información estuvieron basadas en el autor (Malhotra, 2016) y fueron las siguientes:

Entrevistas:

- Estructuradas con preguntas abiertas que llevaron un orden según la indagación de todas las variables de marketing a analizar (formato de entrevista en Anexo 1).
- Esta técnica se aplicó a los gerentes de las empresas que conforman la red comercial Jocar – Andascar, siendo la principal fuente de información para el análisis del caso.
- La aplicación de esta técnica se realizó mediante el método cara a cara o método participante en las instalaciones de las respectivas empresas con cada una de las personas a entrevistar.

Encuesta:

- Estructurada con preguntas abiertas y de selección múltiple que llevaron un orden según la indagación de todas las variables y herramientas de marketing a analizar (formato de encuesta en Anexo 1).
- La encuesta se aplicó los empleados de cada empresa que son un pequeño grupo de gran interés para el análisis del caso.
- La aplicación de esta técnica se realizó mediante el método participante en las instalaciones de las respectivas empresas.

El desarrollo de las técnicas cualitativas tomó como base al autor Ferrel y Hartline (2012), y a sus propuestas en marcos referenciales para el análisis del entorno interno, del entorno externo y las etapas para el análisis competitivo, los cuales fueron adaptados para formular la estructura de la entrevista y encuesta acorde a las necesidades de esta investigación.

Las técnicas mencionadas anteriormente, fueron el pilar de apoyo principal para el análisis de la gestión de marketing de las empresas, debido a que los resultados obtenidos de estas técnicas son los que permitieron desarrollar las distintas herramientas de marketing de análisis situacional que se plantearon para analizar la situación actual de la red comercial.

Las herramientas de análisis situacional que se desarrollaron gracias a la información recabada con las técnicas cuantitativas son: Matriz de Factores Internos y Matriz de Factores Externos, Matriz de Perfil Competitivo, 5 fuerzas de Porter, Estrategias Genéricas y Estrategias de Crecimiento

Así mismo, el método de mínimos cuadrados que se planteó, aportó como información extra al análisis de caso, al mostrar una previsión de la demanda para la red comercial en base a los datos de ventas registrados en los últimos cinco años; por ende, permitió interpretar la tendencia de las ventas de la red comercial como de cada una de sus empresas, determinar el crecimiento promedio para los próximos cinco años y consecuentemente con estos indicadores comparar el desempeño en ventas individual y en conjunto de las empresas. Esta técnica cuantitativa fue ideal para la red comercial al estar alrededor de 30 años en el mercado con su local principal Jocar y 15 años en el mercado con su sucursal Andascar.

Finalmente, para la etapa de presentación de resultados, se utilizó de igual forma el método Analítico - Sintético explicado anteriormente, y en conjunto con este, para ayudar a la comprensión del diagnóstico final, se formularon tablas y gráficos con los respectivos resultados y variables de marketing que fueron analizadas, todas estas como valoraciones para las empresas y su mejora en la toma de decisiones.

6. Análisis de Resultados y Presentación de Hallazgos

Posterior a la investigación realizada, la información recolectada de las entrevistas a gerentes y las encuestas a empleados (Anexo 1), fue procesada por el método analítico sintético (Anexo 2), del cual se parte para presentar a continuación, los hallazgos del análisis de caso aplicado a la Red Comercial Jocar -Andascar.

Inicialmente se debe resaltar que, tanto Jocar como Andascar plantean sus objetivos de marketing de manera independiente, y aunque estos objetivos están presentes dentro de sus planificaciones, en ambos casos no son redactados formalmente. Sin embargo, los gerentes buscan adaptarlos a los cambios del entorno y socializarlos con sus empleados; es probable que exista un desfase en esta socialización dado que la presente investigación evidencia que los empleados de las dos empresas no reconocen sus objetivos de marketing.

La preparación que afirman tener todos los empleados se sustenta en dos aspectos; la primera tiene que ver con capacitaciones en venta y atención al cliente, este aprendizaje contempla las estrategias y experiencias que han sido impartidas por los gerentes hacia sus empleados. A

pesar del conocimiento que se comparte en estas capacitaciones, las empresas de la red comercial no tienen establecido un protocolo de atención al cliente. La segunda preparación se concentra en capacitaciones más técnicas sobre repuestos y su funcionamiento en un vehículo, una parte impartida por la empresa y la otra apoyada en conferencias que facilitan los distintos proveedores de partes y piezas.

Los gerentes que representan esta red comercial coinciden en la idea de que la industria automotriz se encuentra en constante crecimiento debido al ingreso de nuevos vehículos, nuevas marcas y mejores precios. A partir de esta idea, se comprende que el abastecimiento de productos que realiza cada empresa está en dependencia del vehículo, el modelo y su tiempo en el mercado; además de mantener una constante diversificación de productos, con el fin de suplir necesidades de los autos que se mantienen en el mercado. Estas acciones coinciden en crear buenos resultados; Andascar por su parte, ha buscado implementar [REDACTED], [REDACTED], esta estrategia de integración hacia atrás, en corto tiempo ha mostrado impacto en ventas.

Con lo antes mencionado, es correcto afirmar que la comercialización de repuestos dentro del sector automotriz requiere de una amplia experiencia y conocimiento del mercado; así lo indican también los gerentes de ambas empresas, quienes a su vez, analizan constantemente los precios del mercado como estrategia para la fijación de sus precios y, con esta poder establecer un margen de ganancia mínima sobre sus costos; este análisis para Andascar, en particular, depende en gran medida de la categoría del producto al que se quiera fijar un precio. Se maneja correctamente el concepto de economías de escala, pues existe un acuerdo entre Jocar y Andascar, para otorgar descuentos de acuerdo con el volumen de compra del cliente.

En este orden, los canales de distribución que apoyan la comercialización de los repuestos, son una característica destacable de la coordinación que existe entre las empresas de la red comercial; por lo tanto, para ambas empresas los canales de distribución con los que trabajan incluyen la venta directa en el local, entrega a talleres o mecánicas usando servicios de transporte (motorizados) y, reabastecimiento entre Jocar – Andascar; [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Es preciso mencionar que, a pesar de la diferencia en años de experiencia entre las empresas, la promoción de ambas se apoya en la ejecución de tres actividades: la primera, reconocida como su principal estrategia y una herramienta de marketing directo, el boca – oreja, es decir, las recomendaciones entre clientes; la segunda, la entrega de kits navideños a talleres y mecánicas seleccionadas, estos kits incluyen mandiles, camisetas o gorras con el logo de la empresa y; la tercera actividad, el servicio post venta que consta de realizar el cambio de ciertos artículos del vehículo. Las empresas coinciden en concebir a estas actividades como herramientas de excelentes resultados para su promoción, pero no suficientes para generar un incremento en las ventas.

Los años que lleva Jocar en el mercado, son su principal ventaja cuando de proveedores se trata, pues frente al amplio número de proveedores a nivel nacional, las buenas relaciones, un historial de pagos impecable, el trato y tiempos de espera con los mismos, son los factores que han permitido a Jocar, desde años atrás, impulsar el crecimiento de Andascar y juntos como red comercial disponer de un respaldo crediticio ilimitado con la mayoría de proveedores.

En la misma línea, las empresas afirman compartir una cartera de entre 30 a 40 proveedores aproximadamente, aprovechando los descuentos y promociones que obtienen por el volumen de compra entre ambas; sabiendo esto, la selección de proveedores que realiza Jocar y Andascar, requiere de un análisis comparativo donde se consideran elementos como marca, procedencia, precio y líneas de crédito con cada uno.

El perfil de los potenciales clientes que reconoce cada empresa por su parte, tiende a ser muy semejante en ambos casos y se confirman con el criterio de sus empleados, cualquier diferencia en los segmentos de clientes que tienen, se puede verificar únicamente con un estudio de mercado. Por otra parte, el único segmento que no comparten las empresas es el que atiende Jocar, clientes fuera del casco urbano, es decir, otros locales automotrices. A pesar de que las empresas analizadas no cuentan con un estudio de mercado, sus gerentes coinciden e identifican con facilidad el comportamiento de sus clientes, su forma de elegir el producto, los agentes que influyen en su decisión de compra y las razones por las que una venta no se efectiviza; todas estas basadas en su experiencia y criterio.

Dentro de las razones por las que una venta no se concreta y en las cuales coinciden los directivos de las organizaciones se incluyen la búsqueda de mejores precios por parte de los

clientes, la existencia de productos sustitos en piezas no mecánicas como cauchos, bujes o topes, el conocimiento de la empresa en el mercado y, el hecho de que la decisión del cliente está condicionada al criterio del profesional o taller a cargo de su vehículo.

El mercado cuencano en específico, según Jocar y Andascar, es altamente competitivo en la comercialización de autopartes de la industria automotriz, pero reconocen que gran cantidad de estos competidores se enfrentan a desventajas en el volumen y diversificación de productos, para los cuales, se requiere de una fuerte inversión de capital y, sin olvidar que la experiencia y conocimiento en este mercado es una ventaja competitiva de la red comercial que no se puede copiar en un corto plazo. A su vez, ambas empresas clasifican con claridad a sus competidores Jocar frente a dos competidores fuertes y Andascar frente a un competidor fuerte; sabiendo de ellos características de tamaño, infraestructura, diversificación de productos, precios y servicios adicionales fáciles de identificar a la vista.

El posicionamiento que perciben los empleados de ambas empresas se encuentra en un rango entre regular y alto; sin embargo, Jocar es consciente que, a pesar de sus ventajas frente a nuevos competidores, su diversificación de productos es bajo si se compara con empresas que llevan similar tiempo en el mercado y de las cuales su principal fortaleza es la fidelidad de sus clientes. Andascar por su parte, valida tener un desempeño alto, mejor al esperado, considerando los años que requiere posicionarse en este sector y los pocos años que lleva en el mercado frente a su principal competidor.

Finalmente, existe una buena coordinación y comunicación entre las empresas de la red comercial, mismas acciones que han implementado, por motivos de la pandemia, hacia sus clientes y proveedores mediante el uso de la herramienta WhatsApp empresarial; así mismo, Jocar ha flexibilizado la aplicación y porcentaje de descuento hacia sus clientes y Andascar por su parte ha incrementado su horario de atención al cliente. En el mismo contexto, es importante saber que, toda buena acción puede llegar a ralentizar la gestión y crecimiento de la red comercial cuando las empresas no evalúan su desempeño o deciden mantener las estrategias por un tiempo indefinido.

6.1. Evaluación Interna y Externa de la Red Comercial Jocar – Andascar

Una vez redactados todos los hallazgos obtenidos de la aplicación de encuestas y entrevistas a los miembros que conforman la red comercial, se hace uso de esta información para elaborar las distintas herramientas de análisis de marketing que propone esta investigación.

6.2. Matriz FODA Red Comercial

El primer paso a realizar con los hallazgos obtenidos, es formular las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que las empresas comparten al ser parte de la misma red comercial, con la definición de estos factores internos y externos en la tabla siguiente, se puede proceder adecuadamente a la estructuración de las siguientes matrices y variables a analizar.

Tabla 5

Matriz FODA de la Red Comercial

Matriz FODA Red Comercial			
Fortalezas		Debilidades	
F1	Infraestructura	D1	
F2	Número de locales en la ciudad	D2	
F3	Locales propios	D3	
F4	Ubicación estratégica de los locales	D4	
F5	Experiencia en el sector automotriz	D5	
F6	Posicionamiento en el mercado	D6	
F7	Asesoramiento al cliente		
F8	Costos por economía de escala		
F9	Reabastecimiento entre locales		
F10	Amplitud y diversidad de portafolio		
F11	Garantía y seguridad en productos		
F12	Financiado con capital propio		
Oportunidades		Amenazas	
O1	Tendencias del mercado y cambios en su estilo de vida (hábitos de compra, entretenimiento, teletrabajo)	A1	Alta competencia actual
O2	Crecimiento del mercado	A2	Entrada de nuevos competidores
O3	Acceso a nuevas tecnologías y sistemas empresariales	A3	Cambios en comportamiento de compra
O4	Ingreso de nuevas marcas de vehículos al mercado ecuatoriano	A4	Aumento de aranceles e impuestos

O5	Muchos proveedores a nivel nacional en el sector automotriz	A5	Aumento de la conciencia ambiental	medio
		A6	Medidas obligatorias como estado de excepción, confinamiento o restricción vehicular por la emergencia sanitaria Covid19	

Elaborado por: Autor

6.3. Evaluación de Factores Internos de la Red Comercial

La siguiente matriz sintetiza los principales factores internos que caracterizan las actividades de las empresas y su eficiencia estratégica.

Tabla 6

Evaluación de Factores Internos de la Red Comercial

Matriz de Factores Internos Red Comercial				
No.	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
1	Infraestructura	0.04		
2	Número de locales en la ciudad	0.03		
3	Locales propios	0.03		
4	Ubicación estratégica de los locales	0.07		
5	Experiencia en el sector automotriz	0.08		
6	Posicionamiento en el mercado	0.07		
7	Asesoramiento al cliente	0.04		
8	Costos por economía de escala	0.07		
9	Reabastecimiento entre locales	0.04		
10	Amplitud y diversidad de portafolio	0.08		
11	Garantía y seguridad en productos	0.06		
12	Capital propio disponible para financiamiento	0.09		
Debilidades				
13		0.08		
14		0.02		
15		0.02		
16		0.06		
17		0.09		

18		0.03		
TOTAL		1		2.91

Nota. Ponderación: 0.0 = sin importancia y 1.0 = Muy importante; Calificación: 1 = debilidad grave, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza importante. *Elaborado por:*

Autor

Luego de analizar los factores internos según su grado de importancia, el resultado de la red comercial es 2.91, puntuación que sobrepasa el promedio del mercado; esto indica que la red comercial está respondiendo bien a los factores analizados, en otras palabras, la red comercial ha estado aprovechando, principalmente, fortalezas como su experiencia en el sector automotriz, su amplitud, diversidad de portafolio, ubicación estratégica de sus locales y su capacidad de financiamiento con capital propio. Si bien, sus fortalezas son superiores en número a sus debilidades, la red comercial no debe descuidar factores como [REDACTED], [REDACTED], [REDACTED], que son sus debilidades más fuertes y en las que se recomienda poner principal atención.

6.4. Evaluación de Factores Externos de la Red Comercial

De igual manera, se procede a identificar los factores externos clave que estarían en juego frente al desempeño de las empresas, y con las cuales se debe trabajar en conjunto con los factores internos analizados anteriormente.

Tabla 7

Evaluación de Factores Externos de la Red Comercial

Matriz de Factores Externos Red Comercial				
No.	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
1	Tendencias del mercado y cambios en su estilo de vida (hábitos de compra, entretenimiento, teletrabajo)	0.06		
2	Crecimiento del mercado	0.13		
3	Acceso a nuevas tecnologías y sistemas empresariales	0.09		
4	Ingreso de nuevas marcas de vehículos al mercado ecuatoriano	0.1		
5	Muchos proveedores a nivel nacional en el sector automotriz	0.08		

Amenazas			
6	Alta competencia actual	0.07	
7	Entrada de nuevos competidores	0.14	
8	Cambios en comportamiento de compra	0.06	
9	Aumento de aranceles e impuestos	0.08	
10	Aumento de la conciencia medio ambiental	0.05	
11	Medidas obligatorias como estado de excepción, confinamiento o restricción vehicular por la emergencia sanitaria Covid19	0.14	
TOTAL		1	2.03

Nota. Ponderación: 0.0 = sin importancia y 1.0 = Muy importante; Calificación: 1 = amenaza grave, 2 = amenaza menor, 3 = oportunidad menor y 4 = oportunidad elevada. *Elaborado*

por: Autor

Las estrategias actuales de la red comercial no están respondiendo eficientemente a sus factores externos clave, esto es lo que indica la puntuación de 2.03; por una parte, se puede evidenciar que las oportunidades han sido consideradas mayormente, como por ejemplo el ingreso de nuevas marcas de vehículos al mercado ecuatoriano, es una oportunidad trabajada que se puede confirmar con la amplitud y diversidad de portafolio que es una de sus principales fortalezas.

Por otra parte, se puede agregar que los factores que amenazan el crecimiento de la red comercial no se han estado contemplado debidamente en sus planificaciones o estrategias, con el fin de evadir las mismas. Las variables que mayor amenaza representan para la red comercial son la entrada de nuevos competidores y, actualmente, por efecto de la crisis sanitaria, las medidas obligatorias decretadas por el gobierno o autoridades locales como el estado de excepción, el confinamiento y la restricción vehicular que han interrumpido la continuidad de sus actividades; así mismo, estas medidas pueden estar generando afecciones sobre el flujo económico e incluso una retracción en el nivel de consumo de los clientes.

6.5. Evaluación competitiva - Jocar

Tabla 8

Matriz evaluación competitiva empresa Jocar

<i>Matriz Evaluación Competitiva</i>				JOCAR		C1		C2		
				<i>Ponderación</i>	<i>Calificación</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Calificación</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Calificación</i>	<i>Puntuación</i>
PRODUCTO	Estructura	1	Calidad	0.06			4	0.24	3	0.18
		2	Garantía	0.03			4	0.12	3	0.09
	Imagen	3	Marca	0.07			4	0.28	3	0.21
		4	Procedencia	0.03			4	0.12	3	0.09
	Precio	5	Precio	0.09			3	0.27	2	0.18
		6	Descuentos	0.08			3	0.24	2	0.16
	Abastecimiento	7	Volumen	0.04			4	0.16	1	0.04
		8	Diversificación	0.07			4	0.28	1	0.07
SERVICIO	Disposición	9	Servicio post venta	0.06			2	0.12	1	0.06
		10	Horarios de atención	0.03			4	0.12	4	0.12
		11	Personal	0.06			4	0.24	2	0.12
	Zona	12	Ubicación	0.06			2	0.12	2	0.12
		13	Infraestructura	0.04			4	0.16	3	0.12
		14	Parqueo	0.06			3	0.18	1	0.06
		15	Merchandising	0.04			1	0.04	1	0.04
	Distribución	16	Venta en el local	0.03			4	0.12	4	0.12
		17	Talleres/mecánicas	0.07			2	0.14	1	0.07
	Promoción	18	ATL, BTL, Digital, Mkt. Directo	0.08			1	0.08	1	0.08
TOTAL				1.00		3.36		3.03		1.93

Nota. Calificación 4 = fortaleza importante, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad importante. *Elaborado por:* Autor

La evaluación competitiva de Jocar permite identificar a su competidor más fuerte, el cual obtuvo un puntaje de apenas 0.33 puntos por debajo de Jocar. Esto puede deberse principalmente a los años de experiencia que llevan las dos empresas en el mercado, y de cierta forma explica su concordancia en la calidad, garantía, marca y procedencia de sus productos, al ambas conocer la amplia gama de proveedores que hay en el mercado.

Frente a los altos y bajos que tiene la competitividad de Jocar, se clasifican a las variables en tres categorías, la primera son las variables que debe seguir manteniendo por encima de la competencia como [REDACTED]. La segunda categoría contempla [REDACTED]; variables donde la competitividad con las otras empresas es igual de fuerte, y se recomienda mejorarlas o al menos mantenerlas. La última categoría resalta a variables donde las estrategias de [REDACTED] son debilidades importantes en las tres empresas analizadas, pero donde Jocar puede aprovecharas como oportunidades para superar a su competencia.

Gráfico 12

Evaluación competitiva empresa Jocar



Nota. C1 y C2 representan a los principales competidores de Jocar. *Elaborado por:* Autor

6.6. Evaluación Competitiva Andascar

Tabla 9

Matriz evaluación competitiva empresa Andascar

<i>Matriz Evaluación Competitiva</i>			ANDASCAR		C1		
			<i>Ponderación</i>	<i>Calificación</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Calificación</i>	<i>Puntuación</i>
PRODUCTO	Estructura	1 Calidad	0.06			4	0.24
		2 Garantía	0.03			4	0.12
	Imagen	3 Marca	0.07			4	0.28
		4 Procedencia	0.03			4	0.12
	Precio	5 Precio	0.09			4	0.36
		6 Descuentos/Promociones	0.08			4	0.32
	Abastecimiento	7 Volumen	0.04			4	0.16
		8 Diversificación	0.07			4	0.28
SERVICIO	Disposición	9 Servicio post venta	0.06			1	0.06
		10 Horarios de atención	0.03			3	0.09
		11 Personal	0.06			4	0.24
	Zona	12 Ubicación	0.06			3	0.18
		13 Infraestructura	0.04			4	0.16
		14 Parqueo	0.06			3	0.18
		15 Merchandising	0.04			1	0.04
	Distribución	16 Venta en el local	0.03			4	0.12
		17 Talleres/mecánicas	0.07			2	0.14
	Promoción	18 ATL, BTL, Digital, Mkt. Directo	0.08			1	0.08
TOTAL			1.00		3.46		3.17

Nota. Calificación 4 = fortaleza importante, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad importante. Elaborado por: Autor

Andascar tiene una experiencia de 15 años en el mercado y a pesar de que esta experiencia es inferior al de su principal competidor, sin duda ha tenido un buen desempeño, pues posicionarse en el sector automotriz requiere de varios años. Mencionado lo anterior, es destacable que la puntuación de Andascar tenga 0.29 puntos por encima de su competidor, ventaja acreditada al trabajar conjuntamente con Jocar como una red comercial.

Por una parte, similar a Jocar, la empresa tiene importantes fortalezas como [REDACTED]. Esta evaluación identifica también variables en las que supera a su competencia, pero no necesariamente son una fortaleza de Andascar, estas tienen que ver con las estrategias de [REDACTED], a las cuales se deben dar mayor importancia dentro de las planificaciones de la empresa. Por otra parte, existen varias fortalezas menores como [REDACTED] que en lo posible deben mejorar para convertirse en una fortaleza importante frente a su rival.

Gráfico 13

Resultados evaluación competitiva empresa Andascar



Nota. C1 representan al principal competidor de Andascar. *Elaborado por:* Autor

6.7. Fuerzas de Porter aplicadas a la Red Comercial Jocar - Andascar

6.7.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores de Jocar y Andascar es bajo, ya que viene dado por el amplio número de proveedores que existe en el mercado ecuatoriano donde estas empresas toman ventaja para establecer los precios con cada uno. A su vez, la posibilidad de que los proveedores puedan integrarse hacia adelante es media debido a que requieren de una alto

capital o financiamiento para alcanzar el volumen, la diversidad y conocimiento en todas las líneas de productos que maneja la red comercial con sus dos locales; otra barrera para esta integración es obtener una ubicación estratégica que pueda hacer competencia y abarcar a la cartera de clientes que posee la red comercial.

Así mismo, la integración de un proveedor se enfrentaría a las economías de escala que aprovechan ambas empresas por volumen de compra y, a un coste de cambio monetario y no monetario como la seguridad en pagos, excelentes tiempos de atención y volúmenes de compra.

6.7.2. Poder de negociación de los compradores

La comercialización de autor partes de la red comercial en el sector automotriz cuenta con una gran cartera de clientes, los cuales se caracterizan por tener un nivel de negociación alto al momento de acordar el precio sobre un producto, dado que existen varios competidores en el mercado. En el caso de los clientes, esto se debe particularmente por el fuerte hábito de solicitar descuentos al momento de su compra y, en los talleres o mecánicas, esta negociación viene dada por la apertura de créditos que la empresa les facilite.

La posibilidad de que los compradores se integren hacia atrás es baja, la intención requiere de un alto capital y/o financiamiento que permita cubrir una infraestructura óptima para la diversidad de categorías de productos, una ubicación estratégica que acapare una cartera de clientes semejante a la red comercial, pero sobre todo el conocimiento y experiencia en el mercado, factores de difícil adquisición y que les ha tomado forjar 30 años a Jocar y 15 años a Andascar.

6.7.3. Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos competidores para Jocar y Andascar presenta barreras de entrada semejantes como un alto capital y financiamiento, ubicación estratégica, número de locales, locales propios, una adecuada infraestructura, conocimiento del mercado, una amplia cartera de clientes y diversidad de categorías de productos.

Con esta última, los nuevos competidores buscan minimizar el impacto de las barreras de entrada, a pesar de enfrentarse a varias de ellas; en otras palabras, la mayoría de entrantes, por lo general, deciden comercializar una o unas pocas categorías de productos y, de esta forma afrontan las mismas barreras, pero en menor magnitud. Aunque estos nuevos entrantes representan una amenaza para la red comercial, se conoce que pocos logran permanecer cinco años o más en el mercado.

6.7.4. Rivalidad entre competidores

En el caso de Jocar, la rivalidad se expone con [REDACTED] su competidor directo por tiempo, ubicación y cobertura de mercado; con las principales diferencias de que éste competidor maneja un mayor volumen de productos, un mayor número de empleados y visualmente un letrero más atractivo en su punto de venta. La variedad de años que lleva [REDACTED] en el mercado, aunque no más años que Jocar, le han permitido pelear precios, diversificación de productos y créditos con proveedores, sin embargo, no ha logrado superar la ubicación, infraestructura y espacio de parqueo para clientes que tiene Jocar.

En el caso de Andascar, su competencia directa es [REDACTED] la cual a razón de llevar más años en el mercado ha obtenido un mayor volumen, diversidad y marcas de productos diferentes a las que oferta Andascar, también al contar con una infraestructura más grande su número de empleados es superior y su servicio contempla un mejor sistema de facturación y varias formas de pago. Andascar por su parte, aunque tiene menos años en el mercado ha buscado sobresalir a su manera, aprovechando su mejor ubicación para tomar ventaja en aspectos como el servicio post venta, el reabastecimiento con Jocar, la implementación de una marca blanca y la apertura de un horario de atención más amplio.

6.7.5. Amenaza de productos sustitutos

Debido a que la producción de autopartes originales como alternas para el sector automotriz se lleva a cabo en grandes empresas nacionales como internacionales y, su distribución se extiende gracias al amplio número de proveedores que existe, la amenaza de productos sustitutos es baja pero no nula. Este es el caso de la línea de autopartes hechos a base de caucho, para los cuales su producto sustituto se produce en negocios conocidos como "Caucheros", los cuales se encargan de replicar en lo posible las dimensiones y características del repuesto que necesite su cliente. Estos negocios no se establecen con mucha formalidad por lo que la infraestructura, comodidad y servicio no son una fortaleza; el precio estará siempre en dependencia del producto personalizado que se elabore.

6.8. Aplicación de Estrategias Genéricas y de Crecimiento de la Red Comercial

CONFIDENCIAL

6.9. Proyección de Ventas de la Red Comercial con Mínimos cuadrados

Para conocer aproximadamente la realidad de la red comercial, fue necesario proporcionar a este análisis, dos escenarios, uno que considere la situación actual de las empresas con las afecciones generadas por la pandemia y otro que considere una situación donde no hubiera interferido la pandemia. Con el propósito de determinar si las ventas del año 2020 se vieron afectadas por la pandemia y, si las ventas proyectadas hasta el año 2025 se verán afectadas por esta misma razón, el cálculo a detalle con el modelo de Mínimos Cuadrados se encuentra en el Anexo 3.

Luego de este análisis se determina que, las ventas del 2020 de la red comercial si sufrieron cambios debido a la crisis sanitaria, se calculó que las ventas reales de ese año fueron apenas

el 65% de lo que se hubiera estimado vender en un escenario normal sin la presencia de la pandemia. Aquí es importante resaltar que, las afecciones de esta pandemia dejaron a Jocar y Andascar vender un 54.9% y 76.9% respectivamente, de las ventas esperadas para ambas empresas, siendo Jocar la que enfrentó una mayor disminución en sus ventas.

Tabla 10

Ventas proyectadas empresa Jocar

Ventas Proyectadas - Jocar		
Año	Escenario actual con pandemia	Escenario sin pandemia
2020		
2021		
2022		
2023		
2024		
2025		

Nota. Únicamente en la columna “Escenario actual con pandemia”, el monto de ventas del año 2020 es la real. *Elaborado por:* Autor

Gráfico 14

Ventas proyectadas empresa Jocar



Elaborado por: Autor

Tabla 11

Ventas proyectadas empresa Andascar

Andascar		
Año	Escenario actual con pandemia	Escenario sin pandemia
2020		
2021		
2022		
2023		
2024		
2025		

Nota. Únicamente en la columna “Escenario actual con pandemia”, el monto de ventas del año 2020 es la real. *Elaborado por:* Autor

Gráfico 15

Ventas proyectadas empresa Andascar

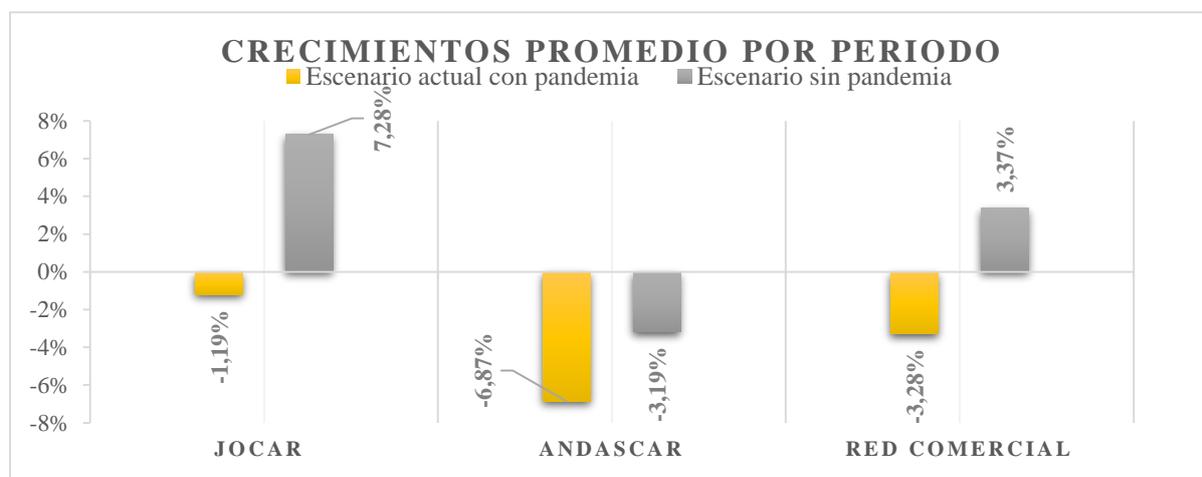


Elaborado por: Autor

Ahora, tomando en cuenta el crecimiento promedio para los próximos cinco años en los dos escenarios, se determinan dos diferencias significativas entre las dos empresas; la primera, indica que los estragos de la pandemia tuvieron mayor impacto en Jocar, prometiéndole un crecimiento negativo de -1,19% en sus ventas hasta el año 2025, esto significa que, el crecimiento de ventas de Jocar bajó casi el doble que el crecimiento de ventas de Andascar por motivo de la pandemia. La segunda, aunque el crecimiento en ventas de Andascar haya tenido un impacto menor al de Jocar, su situación se considera mucho más vulnerable, ya que sus ventas tendrán un crecimiento de -6.87% en promedio por cada periodo, esto debido a que sus ventas ya presentaban una tendencia negativa antes de la crisis sanitaria.

Gráfico 16

Crecimientos promedio



Nota. Estos son los crecimientos promedio en que las ventas de cada empresa y las ventas de la red comercial crecerán o hubiera crecido cada año durante los próximos cinco años (2021 al 2025). *Elaborado por:* Autor

En base a lo anterior, las ventas de la red comercial, su pronóstico y crecimiento serán en mayor medida amortiguadas por las ventas de Jocar, esto probablemente pueda explicarse por factores como sus 30 años de experiencia en el mercado, su volumen de productos, su diversidad de productos y su cartera de clientes que son aún mayores a los de Andascar.

Tabla 12

Ventas proyectadas Red Comercial

Año	Red Comercial	
	Escenario actual con pandemia	Escenario sin pandemia
2020		
2021		
2022		
2023		
2024		
2025		

Nota. Únicamente en la columna “Escenario actual con pandemia”, el monto de ventas del año 2020 es la real. *Elaborado por:* Autor

Gráfico 17*Ventas proyectadas Red Comercial**Elaborado por: Autor***7. Conclusiones**

En este trabajo de investigación se analizó las variables y herramientas de marketing básicas en el marco de cómo obtener un diagnóstico inicial de la red comercial en cuanto a su gestión de marketing. La importancia de aplicar todas y cada una de las variables sustentadas en este trabajo radica en su complementación, puesto que para cualquier empresa que decida analizar su caso, requiere hacerlo partiendo desde las bases teóricas y sin dejar ni un solo detalle de lado. Los múltiples autores en materia de marketing explican con claridad como todos los procesos de una empresa están vinculados al marketing mix y alineados con las estrategias corporativas.

Las actividades de marketing que realizan tanto Jocar como Andascar, no necesariamente vienen dadas de una planificación previa; además, tienden a enfocarse más en sus factores internos que en sus factores externos, a pesar de la significativa importancia de ambos. Mientras la red comercial reconozca que sus decisiones deben girar en torno a una planificación de marketing, tendrá la claridad para diferenciar los aspectos que impulsan, o, por el contrario, afectan su gestión de marketing y su actividad principal. Por tanto, es recomendable tomar en cuenta siempre el movimiento de los factores internos y externos, fijar objetivos y evaluar los resultados de forma recurrente; con el fin de que las estrategias individuales actúen de manera

simultánea en el aprovechamiento de sus capacidades para hacer frente a sus debilidades y amenazas.

Al momento de evaluar la gestión de la empresa, se consultó a las empresas si realizaban actividades de marketing relacionadas a los objetivos; estrategias de producto, precio, plaza y promoción; relación con clientes, proveedores y competencia; sus percepciones y estrategias implementadas por efecto de la pandemia. De ahí se constató, que dentro de sus principales estrategias las empresas aplican, [REDACTED]

[REDACTED]

Por el contrario, la red comercial no ha aplicado estrategias enfocadas a [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]. Las empresas, al no estar aprovechando sus fortalezas y oportunidades, provocan que la red comercial no utilice eficientemente su capacidad de crecimiento y sobre todo su ventaja competitiva dada por los años de experiencia y el conocimiento del mercado automotriz.

Es preciso añadir que, el sector automotriz llega finalmente a contar con una importante disponibilidad de recursos en los que claramente se necesita un análisis apropiado que, en este caso, evite el desaprovechamiento del potencial que tiene la red comercial; es decir, el impacto actual de sus acciones de marketing es positivo, pero no eficiente. Por lo cual, para dar avance a próximos estudios que contribuyan a la mejora de la gestión de marketing en las empresas que pertenecen al sector automotriz, es necesario establecer hipótesis como: ¿Cuáles son las incidencias que tienen los avances tecnológicos con el desarrollo de las PYMES en el sector automotriz?, ¿Cuáles son las herramientas de comunicación más efectivas que permitirán a las empresas adaptarse a las nuevas realidades del sector?

8. Bibliografía

- Adams, P., Bodas Freitas, I. M., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.071>
- AEADE. (2021a). *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*. <https://www.aeade.net/>
- AEADE. (2021b). Perfil del sector automotor del Ecuador Resumen de cifras Ventas de vehículos. *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador* (52). <https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2021/02/Sector-en-Cifras-Resumen.pdf>
- Albuquerque, F. (2007). *Desarrollo local en América Latina : Oportunidades y desafíos para el trabajo decente* (Departamento de Investigación de Políticas & Grupo de Políticas Nacionales (Eds.); 1st ed.). Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms_099052.pdf
- American Marketing Association. (1973). *Journal of Marketing Research*, 10(4), ii–ii. <https://doi.org/10.1177/002224377301000402>
- Andascar. (2021). *Registro histórico de ventas ANDASCAR*.
- Asociación de Empresa Automotrices del Ecuador. (2021). *Sector Automotor en cifras - Marzo 2021* (55).
- Banco Central del Ecuador. (2021a). *Evolución de la Balanza Comercial por productos*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/ultimas-publicaciones>
- Banco Central del Ecuador. (2021b). *En el primer trimestre de 2021, la economía ecuatoriana creció 0,7% respecto al trimestre anterior y reportó una variación interanual de -5,6% (respecto al primer trimestre de 2020)*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1434-en-el-primer-trimestre-de-2021-la-economia-ecuatoriana-crecio-0-7-respecto-al-trimestre-anterior-y-reporto-una-variacion-interanual-de-5-6-respecto-al-primer-trimestre-de-2020>
- Calle, J. A. (2019). *Modelo de negocios para la Red Comercial período 2018-2021* [Universidad de Cuenca]. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/32161>
- Camino, S., Armijos, M., Parrales, K., & Herrera, L. (2020). La Eficiencia de la Empresas Manufactureras en el Ecuador [Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)]. *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Dirección Nacional de Investigación y Estudios*. https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/eficienciamanufactura_FINAL.pdf
- Carbajal, Y. (2010). Sector automotriz: reestructuración tecnológica y reconfiguración del mercado mundial. *Paradigma Económico, enero-junio* (722), p.24–52. <http://www.uaemex.mx/feconomia/002b.pdf>
- Carlson M., C. L., & Villarreal G., A. (2020). Análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicado a una refaccionaria de bicicletas y motocicletas. *Boletín Científico de Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 8 (16). <https://doi.org/10.29057/icea.v8i16.5832>
- Ferrel, O. C., & Hartilne, M. (2012). *Estrategia de Marketing* (S. A. r Cengage Learning Editores (Ed.); 5th ed.). Cengage Learning.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56370028/Estrategia_de_Marketing_-_Ferrel_5ed-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1627084126&Signature=S2XSpieYywjq3glA6PP7Gxp82vYafCd6VY8tbzv7YgLk~FTT6yPWz7rtalizOIAaltsIVUaNRu1KrEzYzZQme9TNCeRpydhCafLvivyUKusEk7ajGUgkOpji

- Florián Castillo, O. R., Kou, P. Z., & Deza Castillo, J. M. (2020). Strategic model and its impact on the commercial management of an PYME company in the automotive sector. *Proceedings of the LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology, July 2020*, p.27–31. <https://doi.org/10.18687/LACCEI2020.1.1.164>
- Fred R., D. (2013). Conceptos de administracion-estrategica. In *Pearson Educación* (14th ed.). Pearson Educación de México, S.A.
- Fred R., D. (2017). Conceptos de administración estratégica. *Boletín Científico de Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 5 (9). <https://doi.org/10.29057/icea.v5i9.2096>
- Gallo Sanchez, E. F. (2016). DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE MARKETING DE LA EMPRESA LA PIRÁMIDE EN LA CIUDAD DE SANTA ROSA [Universidad Técnica de Machala - Unidad Académica de Ciencias Empresariales]. *Revista Machala*. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12901/1/ECUACE-2018-MKT-DE00137.pdf>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21 (1), p.242–267. <https://doi.org/10.36390/telos211.12>
- INEC. (2012a). Análisis Sectorial Automotriz y Autopartes. *InfoEconomía*, 7, p.8. http://www.inec.gob.ec/cenec/index.php?option=com_content&view=article&id=231&Itemid=125&lang=es
- INEC. (2012b). Ciiu 4.0. *Clasificación Nacional de Actividades Económicas, Unidad de Análisis de Síntesis*, p.234. <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2017). *Conozcamos Cuenca a través de sus cifras*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/conozcamos-cuenca-a-traves-de-sus-cifras/>
- INEC. (2020). *Anuario de Estadísticas de Transporte*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/transporte/?fbclid=IwAR158gKeM3t0VVvg9AvrY2vvC1Ditl_jWB18l9cjUQ1A9_uzlQ-SvUS72QY
- Jocar. (2021). *Registro histórico de ventas JOCAR*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14th ed.). Pearson Educación. https://www.academia.edu/42228046/Kotler_P_and_Armstrong_G_2012_Marketing_14_e_PEARSON_EDUCACIÓN_México
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). Marketing 4. 0: Moving from Traditional to Digital. *Marketing 4. 0*.
- Lind, D., Marshall, W., & Wathen, S. (2012). Estadística aplicada a los negocios y la economía. In *Estadística aplicada a los negocios y la economía* 15 (2). <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15003161%5Cnhttp://cid.oxfordjournals.org/lookup/doi/10.1093/cid/cir991%5Cnhttp://www.scielo.cl/pdf/udecada/v15n26/art06.pdf%5Cnhttp://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0->

84861150233&partnerID=tZOtx3y1

- Luna, A. C. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Malhotra, N. (2016). Investigación de Mercados: Conceptos esenciales. *Pearson* (31).
- Mendoza, E., Boza, J., Escobar, H., Tachong, L., & Franco, J. (2017). Sistema de Innovación: Factores que Impulsa la Competitividad en Pequeñas y Medianas Empresas. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 01.
- Ministerio del Ambiente del Ecuador. (2016). Estrategia Nacional de Biodiversidad 2015-2030. Quito, Ecuador. *Ministerio Del Ambiente Del Ecuador*, 1, p.225. <http://maetransparente.ambiente.gob.ec/documentacion/WebAPs/Estrategia Nacional de Biodiversidad 2015-2030 - CALIDAD WEB.pdf>
- Monferrer Tirado, D. (2013). Fundamentos del marketing. *Fundamentos del marketing*. <https://doi.org/10.6035/sapientia74>
- Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 28 (1), p.247–276. <file:///C:/Users/Admin/Downloads/7073-Texto del artículo-9673-1-10-20130128.pdf>
- Morales, W. (2017). *LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA. ANÁLISIS DE SU RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL* [UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/7991/1/T-UCSG-PRE-ECO-CECO-198.pdf>
- OICA. (2021). *Production Specifications*. Production Specifications. <https://www.oica.net/2018-production-statistics/>
- Ojeda, M. (2018). *Importancia del sector automotriz del Ecuador sobre la economía, antes y después de la dolarización* [UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ]. <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/7836/1/140967.pdf>
- Organización Internacional de Fabricantes de Vehículos Automotores. (2021). *2021 Statistics*. [Www.Oica.Net. https://www.oica.net/category/production-statistics/2021-statistics/](https://www.oica.net/category/production-statistics/2021-statistics/)
- Organización Internacional del trabajo. (2020). *El futuro del trabajo en la industria automotriz y la necesidad de invertir en la capacidad de las personas y el trabajo decente y sostenible* (Departamento de Políticas Sectoriales (Ed.); 1st ed.). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_741663.pdf
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos. (2020). Impacto macroeconómico del COVID-19 en Ecuador: desafíos y respuestas. *Organización Para La Cooperación y Desarrollo Económicos*, 5. <https://www.oecd.org/dev/Impacto-macroeconomico-COVID-19-Ecuador.pdf>
- Ortiz Velásquez, M., Silva, H., Gonzáles, J., Martínez, D., Giraldo, M., & Juliao, D. (2014). *Marketing: conceptos y aplicaciones* (1st ed.). Universidad del Norte. <http://bibliotecas.ups.edu.ec:2212/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTUzMTY1M19fQU41?sid=5264ec5a-1df5-481c-a080-748271c9da91@sessionmgr101&vid=3&format=EB&rid=1>
- Pandit, D., Joshi, M. P., Sahay, A., & Gupta, R. K. (2018). Disruptive innovation and dynamic

- capabilities in emerging economies: Evidence from the Indian automotive sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, p.323–329. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2017.09.035>
- Pavlínek, P. (2017). Global Production Networks, Foreign Direct Investment, and Supplier Linkages in the Integrated Peripheries of the Automotive Industry. <https://doi.org/10.1080/00130095.2017.1393313>, 94 (2), p.141–165. <https://doi.org/10.1080/00130095.2017.1393313>
- Porter, M. (2008). *Estrategias competitivas genéricas: técnicas para análisis de industrias y de la competencia*. (38th ed.). Grupo Editoria Patria. https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_Técnicas_para_el_análisis_de_los_sectores_y_de_la_competencia
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas de Michael E Porter. *Harvard Business Review. América Latina*.
- Publishing, M. (1990). *MARKETING MIX: Concepto, estrategia y aplicaciones* (1st ed.). Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Quinde Rosales, V., Vera Lucio, N., Ordeñana Proaño, A., & Silvera Tumbaco, C. (2021). El Sector Automotriz en Ecuador: Antecedentes, situación actual y perspectivas. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 25 (109), p.18–23. <https://doi.org/10.47460/uct.v25i109.443>
- Quiroga, H. R. (2010). *Pequeños negocios. . . grandes oportunidades (Gestión del conocimiento)* (1st ed.). Empresa Activa.
- Rodríguez, Á., Arellano, A., & Camacho, V. (2020). ANÁLISIS FINANCIERO DEL IMPACTO DEL MARKETING DIGITAL EN LAS PYMES DE CHIMBORAZO, ZONA 3, ECUADOR. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 24 (106). <https://doi.org/10.47460/uct.v24i106.395>
- Salas, M., Jijón, C., & Moreno, K. (2020). Estrategias De Gestión Empresarial: Un Acercamiento a La Planeación Sistemática. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 24 (107), 12–21. <https://doi.org/10.47460/uct.v24i107.409>
- Schulze, A., MacDuffie, J. P., & Täube, F. A. (2015). Introduction: Knowledge generation and innovation diffusion in the global automotive industry-change and stability during turbulent times. *Industrial and Corporate Change*, 24 (3), p.603–611. <https://doi.org/10.1093/icc/dtv015>
- Talaya, A. E., García, J., Narros, M. J., Olarte, C., Reinares, E., & Saco, M. (2008). *Principios de Marketing* (3a Edición). Esic Editorial. <https://books.google.com.co/books?id=86V4nK6j0vIC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Thompson, A. J., Strickland, A. J., Peteraf, M., & Gambie, J. (2015). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA TEORIA Y CASOS (Spanish Edition)* (MCGRAW-HILL (Ed.); 19th ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Torbay, K., & Heredia, K. (2016). “Incidencia económica en la industria automotriz ecuatoriana por las medidas arancelarias a importaciones de CKD’s de vehículos, período 2013-2015” [Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12799/1/UPS-GT001714.pdf>

9. Anexos

9.1. ANEXO 1. Formato de encuestas y entrevistas

Tabla 13

Guía de preguntas de marketing para gerentes

Guía de preguntas para la entrevista a gerentes		
Entorno Interno		Preguntas
	1	
Revisión de los objetivos actuales, la estrategia y el desempeño	2	
	3	
	4	
Disponibilidad de recursos	5	
	6	
	7	
Cultura y estructura organizacional actuales y futuros	8	
	9	
Entorno del cliente		
	10	
	11	
Clientes, necesidades, satisfacción, cambios	12	
	13	
	14	
	15	

	16	
Entorno Externo		
Competencia	17	
	18	
Crecimiento y estabilidad económicos	19	
	20	
Tendencias políticas	21	
Cuestiones legales y regulatorias	22	
	23	
Avances tecnológicos	24	
	25	
Tendencias socioculturales		

Fuente: Elaboración propia con base en (Ferrel & Hartilne, 2012, pp. 87–116)

Tabla 14

Formato encuesta de marketing para empleados

Encuesta para empleados	
1	<p>¿Los objetivos de marketing de Jocar - Andascar son socializados con el personal?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
2	<p>¿Cada cuánto recibe capacitaciones técnicas sobre los repuestos y su funcionamiento en los vehículos?</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Cada 3 meses</p> <p><input type="checkbox"/> Cada 6 meses</p> <p><input type="checkbox"/> Cada año</p>
3	<p>¿Ha recibido capacitaciones en cuanto a ventas y atención al cliente?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
4	<p>¿Jocar - Andascar tiene establecido un protocolo de atención al cliente?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
5	<p>¿Quiénes son los principales clientes de Jocar - Andascar?</p>
6	<p>¿Al momento de vender un repuesto qué elementos considera que tienen mayor influencia en el cliente?</p> <p>Escriba en una escala del 1 al 5, donde 1 es Poco influyente y 5 es Muy influyente</p> <p><input type="checkbox"/> Marca</p> <p><input type="checkbox"/> Precio</p> <p><input type="checkbox"/> Calidad</p> <p><input type="checkbox"/> Garantía</p> <p><input type="checkbox"/> Procedencia</p>
7	<p>¿Considera que la diversidad de productos de Jocar - Andascar satisfacen las necesidades de los clientes?</p> <p>Marque con una x su respuesta</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> Poco</p> <p><input type="checkbox"/> Nada</p>
8	<p>¿La empresa aplica promociones o descuentos por temporada?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
9	<p>¿Como calificaría el posicionamiento de Jocar - Andascar frente a sus competidores más importantes?</p> <p>Marque su respuesta en una escala del 1 al 5</p>

Muy bajo 1	Bajo 2	Regular 3	Alto 4	Muy Alto 5
10 ¿Cuáles son las actividades de marketing que realiza la empresa?				
11 ¿Cuál de las siguientes actividades realiza la empresa? Marque con una x la(s) respuesta correcta				
<input type="checkbox"/> Innovación de producto				
<input type="checkbox"/> Abrir una nueva línea de productos				
<input type="checkbox"/> Estrategias de precio				
<input type="checkbox"/> Estrategias en canales de distribución				
<input type="checkbox"/> Desarrollo de un plan de marketing anual				
<input type="checkbox"/> Publicidad en medios masivos				
<input type="checkbox"/> Publicidad en medio alternativos				
<input type="checkbox"/> Publicidad en medio digitales				
<input type="checkbox"/> Marketing directo				
12 Acorde a su criterio, escriba una sugerencia que daría a Jocar - Andascar para aumentar su crecimiento y posición en el mercado				
Gracias por su colaboración				

Elaboración por: Autor

9.2. ANEXO 2. Hallazgos de las encuestas y entrevistas

CONFIDENCIAL

9.3. ANEXO 3. Proyección de Ventas de la Red Comercial con Mínimos Cuadrados

CONFIDENCIAL