



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN Y
SU IMPACTO EN LAS VENTAS DE MARCAS PROPIAS Y
EXCLUSIVAS DE LA DIVISIÓN AUTOMOTRIZ DE PROMESA
EN LA ZONA SIERRA, DURANTE 2016 Y 2017.”**

Realizado por:

DIEGO MAURICIO CÁRDENAS VARELA

Directora del Proyecto:

ING. JOLINE JARASEH, MBA.

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS, MBA

Quito, 2018

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Diego Mauricio Cárdenas Varela, con cédula de identidad # 1001659273, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Diego Mauricio Cárdenas Varela

1001659273

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

**“ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN Y
SU IMPACTO EN LAS VENTAS DE MARCAS PROPIAS Y
EXCLUSIVAS DE LA DIVISIÓN AUTOMOTRIZ DE PROMESA
EN LA ZONA SIERRA, DURANTE 2016 Y 2017.”**

Realizado por:

Diego Mauricio Cárdenas Varela

como requisito para la obtención del título de:

Magister en Administración de Negocios, MBA

ha sido dirigido por la profesora:

ING. JOLINE JARASEH, MBA.

quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

ING. JOLINE JARASEH, MBA.

Directora de Tesis

DEDICATORIA

A mis hijos Daniela y Diego,
inspiradores de mi vida para
conseguir este objetivo.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Internacional SEK,
a sus docentes, y de manera especial
a Joline Jaraiseh que ha sido mi guía
y apoyo constante en lo personal y
profesional.

RESUMEN

Las estrategias comerciales son un conjunto de actividades que las empresas utilizan para alcanzar objetivos específicos dentro del mercado en el cual desarrollan su negocio. Antes de implementar una estrategia es fundamental realizar un análisis de los aspectos internos y externos que involucran a la organización.

PROMESA es una empresa que durante sus 54 años de funcionamiento en el mercado ecuatoriano, se ha convertido en la principal proveedora de repuestos automotrices en el país. En el año 2017 la empresa decide utilizar una estrategia de comercialización que consiste en modificar la remuneración variable de la fuerza de ventas con el objetivo de incrementar las ventas de las marcas propias y exclusivas que la empresa comercializa.

El presente trabajo de investigación analiza la situación del mercado automotor en el Ecuador, la percepción de los consumidores sobre las marcas propias y exclusivas de la empresa, los resultados obtenidos en las ventas generales de la zona Sierra-Norte de la empresa durante los últimos dos años, los cambios realizados en la composición de la remuneración variable y determina si la estrategia utilizada por la empresa PROMESA ha tenido los resultados esperados.

Palabras Claves: estrategias, comercialización, mercado, automotor, remuneración.

ABSTRACT

Commercial strategies are a set of activities that companies use to achieve specific objectives within the market in which they develop their business. Before implementing a strategy, it is essential to carry out an analysis of the internal and external aspects that involve the organization.

PROMESA is a company that during its 54 years of operation in the ecuadorian market, has become the main supplier of automotive parts in the country. In 2017 the company decided to use a marketing strategy that consists of modifying the variable remuneration of the sales force with the aim of increasing the sales of the own and exclusive brands that the company sells.

This research work analyzes the situation of the automotive market in Ecuador, the perception of consumers about the company's own and exclusive brands, the results obtained in the general sales of the Sierra-Norte area of the company during the last two years, the changes made in the composition of the variable compensation and determine if the strategy used by the company PROMESA has had the expected results.

Keywords: strategies, marketing, market, automotive, remuneration.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
1.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2.-SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3.-OBJETIVO GENERAL.....	2
1.4.-OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.5.-JUSTIFICACIONES	3
Justificación práctica.	3
1.6.-IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE VARIABLES.....	4
1.7.-NOVEDAD E INNOVACIÓN	4
2.- EL MÉTODO	5
2.1.- NIVEL DE ESTUDIO	5
2.2.- MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	5
2.3.- MÉTODO	5
2.4.- POBLACIÓN Y MUESTRA	6
2.5.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	7
2.6.- SELECCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	10
2.7.- VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS	10
3.- ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	10
3.1.- RECURSOS HUMANOS.....	10
3.2.- RECURSOS TÉCNICOS Y MATERIALES	10
3.3.- RECURSOS FINANCIEROS	11
3.4.- CRONOGRAMA DE TRABAJO	11
CAPÍTULO II	12
1.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	12
1.1.- MARCO CONCEPTUAL	12
Estrategias Comerciales	12
Ventas.....	12
Marcas.....	12
Remuneración	13
1.2.- MARCO TEÓRICO.....	13
Marketing	13
Plan de Marketing	13

Sistemas de información del marketing.....	14
Proceso de investigación de Marketing	14
Estrategias para comercializar	14
Producto.....	14
Precio.....	15
Distribución o Plaza	17
Comunicación.....	17
Matriz BCG	18
Control del plan de marketing.....	19
Ventas.....	19
Administración de las Ventas	19
Organización de la fuerza de ventas	20
Factores de éxito para la fuerza de ventas	21
Clientes.....	22
Marcas.....	23
Marca propia	23
Remuneración	23
Tipos de remuneración	24
Remuneración de la fuerza de ventas	24
1.3.- MARCO REFERENCIAL	25
Artículo 1	25
Artículo 2	26
Artículo 3	26
1.4.-MARCO LEGAL.....	27
2.- DIAGNÓSTICO.....	30
2.1.- AMBIENTE EXTERNO	30
2.1.1.- MACROENTORNO	30
Factores Políticos	30
Factores Económicos.....	32
Factores Sociales	35
Factores Tecnológicos	37
2.1.2.-MICROENTORNO.....	38
Poder de negociación de los clientes	38
2.2.- AMBIENTE INTERNO	46
Misión.....	46
Visión.....	46

Valores.....	46
2.2.1.- CADENA DE VALOR.....	47
2.3.- FODA	48
2.3.1.- ESTRATEGIAS GENÉRICAS	49
3.- INVESTIGACIÓN DE CAMPO	50
3.1.-ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.	50
3.2 RECOLECCIÓN DE DATOS	56
3.3.- PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	65
CAPÍTULO III	73
1.- RESUMEN DE OBSERVACIÓN	73
2.- HIPÓTESIS.....	76
3.- PROBAR LA HIPÓTESIS POR EXPERIMENTACIÓN	76
4.- DEMOSTRACIÓN O REFUTACIÓN DE LA HIPÓTESIS	80
5.- EVALUACIÓN FINANCIERA	93
6.- CONCLUSIONES	104
7.- RECOMENDACIONES.....	105
8.- BIBLIOGRAFÍA.....	107

CAPÍTULO I

1.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PROMESA es una empresa ubicada en la ciudad de Guayaquil, creada en el mes de Julio del año 1963; que se dedica a la importación y comercialización de repuestos automotrices y productos de ferretería. Durante sus 54 años de funcionamiento se ha convertido en la principal proveedora de estos productos a nivel nacional. La empresa tiene un promedio anual de ventas de 85 millones de dólares, aproximadamente el 65% de este valor son ventas pertenecientes a la división ferretería y el 35% ventas que pertenecen a la división automotriz. La fuerza de ventas de la división automotriz comercializa productos de marcas reconocidas a nivel mundial en todo el territorio nacional y está compuesta por un Gerente Comercial, 5 Supervisores y 45 vendedores en todo el país.

A inicios del año 2017, la empresa toma la decisión de implementar una estrategia comercial y cambia la remuneración variable de su fuerza de ventas. El último cambio importante en la remuneración para el departamento comercial se había realizado 5 años atrás, y estaba basado en el cumplimiento de ventas en todas las marcas de productos que la empresa comercializa. La nueva estrategia comercial se enfoca en el incremento de las ventas en el grupo de marcas propias o exclusivas de la empresa a través de un cambio en el peso de cada componente que forma parte de la remuneración variable de la fuerza de ventas. Este cambio inicialmente provoca un ambiente negativo, se producen varios reclamos, salidas de personal, y finalmente la fuerza de ventas termina acogiendo las nuevas estrategias comerciales impuestas por la empresa.

Al finalizar el año 2017, en la zona Sierra existe un decrecimiento del 2% en la venta general con respecto al año anterior, pero en las marcas propias y exclusivas, principal enfoque de la nueva estrategia comercial; el resultado final es un decrecimiento en las ventas que alcanza un 16% con respecto al 2016.

Es fundamental que la fuerza de ventas se mantenga alineada a los objetivos estratégicos de la empresa y siempre se encuentre con la disposición adecuada para alcanzarlos. Para el año 2017 el objetivo de la empresa Promesa es conseguir ventas por un total de 90 millones de dólares. Para la división automotriz el objetivo anual es de 31 millones aproximadamente. La zona Sierra de la empresa representa el 22% del objetivo total de venta automotriz, es decir que la zona tiene un objetivo cercano a los 7 millones

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

de dólares en el año 2017. Es importante que las estrategias comerciales implementadas para el incremento de las ventas y rentabilidad de la empresa también incentiven al empleado a conseguir los objetivos propuestos.

1.1.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo impacta la estrategia de comercialización en las ventas de las marcas propias y exclusivas de la división automotriz en la zona Sierra de la empresa Promesa, durante el año 2017?

1.2.-SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos en el área comercial de la división automotriz de la empresa Promesa en la zona Sierra, durante el 2016 - 2017?
- ¿Cuáles son los cambios realizados debido a la estrategia comercial en la remuneración variable de la fuerza de ventas de la división automotriz en la zona Sierra, de la empresa Promesa, durante el 2016 – 2017?
- ¿Cuál es el resultado de las ventas de las marcas propias, exclusivas y codistribuidas dentro del portafolio de marcas de la división automotriz de la empresa Promesa en la zona Sierra, durante el 2016 - 2017?
- ¿Cuál ha sido la percepción de los clientes sobre las marcas propias y exclusivas de la división automotriz en la zona Sierra de la empresa Promesa, durante 2016 y 2017?
- ¿Cuál es la rentabilidad de las marcas para cada estrategia de comercialización de la división automotriz en la zona Sierra de la empresa Promesa, durante el 2016 - 2017?

1.3.-OBJETIVO GENERAL

Analizar la estrategia de comercialización mediante estudios históricos y comparativos a nivel cualitativo y cuantitativo, que determinen la variación en las ventas de las marcas propias y exclusivas de la división automotriz de la empresa Promesa en la zona Sierra, durante 2016 y 2017.

1.4.-OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los objetivos estratégicos en el área comercial de la empresa Promesa, por medio de entrevistas a los directivos, que permita conocer el direccionamiento estratégico de la compañía para el 2016 - 2017.
- Analizar la composición de la remuneración variable, mediante el análisis vertical y horizontal del ingreso de la fuerza de ventas de la división automotriz que detallen los cambios en la remuneración en la zona Sierra de la empresa Promesa durante el 2016 – 2017.
- Analizar el portafolio de marcas de la división automotriz de la empresa Promesa a través de la construcción de una matriz de ventas que detallen los resultados obtenidos en las ventas de cada marca en la zona Sierra durante 2016 – 2017.
- Determinar la percepción de los clientes de la división automotriz de la zona Sierra de la empresa Promesa, mediante una encuesta que sugiera el potencial de las marcas durante el 2016 - 2017.
- Determinar la rentabilidad de las marcas propias y exclusivas de la división automotriz de la empresa Promesa en la zona Sierra – Norte durante el 2016 y 2017, por medio de un análisis financiero que permita conocer los resultados obtenidos en estos dos años.

1.5.-JUSTIFICACIONES

Justificación práctica.

El estudio contribuye a interpretar si los gerentes de las empresas que se ven en la dificultad de generar mayor volumen de ventas para tener mayor participación de mercado plantean estrategias adecuadas que les permita conseguir los objetivos empresariales. El presente estudio servirá para poder analizar si el movimiento de una estrategia comercial basada en modificaciones dentro de la remuneración variable de la fuerza de ventas tiene un impacto positivo dentro de las ventas generales de la empresa o causa efectos negativos para la compañía.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

1.6.-IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: Estrategia de comercialización

Una estrategia está definida como un conjunto de acciones planificadas que tienen como objetivo llevar los productos al mercado alcanzando una ventaja competitiva duradera que genera rentabilidad para la empresa.

En el presente estudio la estrategia de comercialización es aquella que está atada directamente a los planes y acciones con y hacia la fuerza de ventas.

Variable Dependiente: Ventas de las marcas propias y exclusivas de la división automotriz en la zona Sierra de la empresa Promesa, durante 2016 y 2017.

La venta es el proceso mediante el cual dos partes realizan una transacción en la cual se entrega un producto o servicio a cambio de un beneficio convenido, y en este estudio se lo medirá en dólares.

Las marcas propias son las marcas que se encuentran bajo el control de la empresa, es decir que la compañía es la propietaria de sus marcas y tiene el control sobre el manejo de estas dentro del mercado. Una marca exclusiva se refiere a la marca sobre la cual la empresa es la única que tiene la representación y comercialización dentro de un mercado específico.

La zona Sierra comprende las provincias de Pichincha, Imbabura y Carchi del territorio ecuatoriano.

1.7.-NOVEDAD E INNOVACIÓN

En la empresa PROMESA no se ha realizado antes un estudio que analice el impacto que tiene el cambio de una estrategia comercial basada en una modificación de la remuneración variable para la fuerza de ventas, que tenga como objetivo directo incrementar las ventas en un grupo de marcas de la compañía.

La investigación busca demostrar si una práctica gerencial que implementa una estrategia comercial específica durante los años que indica el estudio, representa un camino que permita a la empresa conseguir mejores resultados directamente en el crecimiento en las ventas y en la penetración dentro del mercado en el que se está compitiendo; por ende, un esperado incremento en la rentabilidad para los accionistas y sostenibilidad de la estrategia comercial en el tiempo.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Por este motivo es necesario indicar que el estudio de esta práctica gerencial es innovador porque permite entender un problema de estudio, que en este caso es saber si un cambio en la remuneración variable de la fuerza de ventas de una empresa incrementa la venta de los productos que esta comercializa.

2.- EL MÉTODO

2.1.- NIVEL DE ESTUDIO

Esta investigación utilizará el estudio descriptivo y el estudio exploratorio.

Descriptivo: busca identificar características relevantes de la empresa: una nueva estrategia comercial, el impacto sobre las ventas de marcas propias y exclusivas; a través de la recolección y la medición de información para describir lo que se investiga en el momento que se está realizando el estudio.

Exploratorio: busca proporcionar a la investigación un panorama amplio y general sobre el fenómeno que se investiga. Evaluar a través de investigaciones de campo, entrevistas, revisiones bibliográficas, si la estrategia comercial de la empresa ha conseguido los objetivos planteados.

2.2.- MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Documental: se obtiene la información para el estudio a través de documentos, reportes oficiales y legales, los mismos que provienen de las ventas, balances generales de la empresa, indicadores de rentabilidad, sistemas de remuneración variables, estrategias para la comercialización de productos.

De Campo: la recolección de datos se realiza con los colaboradores de la empresa que están involucrados directamente en la investigación y con los clientes del mercado automotriz de la zona norte del país; por lo cual la información proviene directamente del campo en donde el problema de estudio se desarrolla.

2.3.- MÉTODO

Inductivo – Deductivo: en este estudio se aplica el método inductivo – deductivo al analizar desde un aspecto general una estrategia comercial, indicadores de gestión y

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

estudios de mercado; que permitirán obtener una conclusión más específica con respecto a las estrategias comerciales y su impacto en las ventas dentro de una empresa en particular.

2.4.- POBLACIÓN Y MUESTRA

Para determinar los sujetos a investigar, en ese estudio se utilizará un tipo de muestreo estratificado, que es una técnica de muestreo probabilístico en donde el investigador divide a toda la población en diferentes categorías, para luego seleccionar aleatoriamente a los sujetos finales de los diferentes estratos.

Debido a la extensión del problema de investigación y la metodología a usar, el presente estudio tendrá cuatro tipos de población:

1. En este estudio se realizará entrevista a los 3 directivos involucrados en la estrategia de comercialización de la empresa Promesa: Gerente Comercial, Gerente Financiero y Gerente de Recursos Humanos, mismos que representan toda la población; por lo que la confiabilidad es del 100%.
2. Se realizará una comparación de los ingresos recibidos por la fuerza de ventas de la zona Sierra de la empresa Promesa de la división automotriz, durante el año 2016 y el año 2017 a 10 personas que representan la totalidad de la población; por lo que la confiabilidad es del 100%.
3. Se analizará el resultado de la venta y la rentabilidad de las marcas propias y exclusivas de la división automotriz de la empresa Promesa: GP – MAX – KYB – KASHIMA. Se debe considerar que son todas las marcas propias y exclusivas de la empresa, por lo que la confiabilidad es del 100%.
4. Con una población definida de 436 clientes automotrices de la zona Sierra de la empresa Promesa, se aplica la fórmula No 1 que se indica a continuación, para determinar el tamaño de la muestra:

Fórmula No 1: Cálculo de muestra de clientes automotrices de la zona Sierra de la empresa Promesa

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + Ne^2}$$

Donde:

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza

p= Probabilidad de ocurrencia

q= Probabilidad de no ocurrencia

N= Población o universo

e= Margen de error

Entonces:

N= 436

Z= 95% (1,96)

p= 50% (0,50)

q= 50% (0,50)

e= 5% (0,05)

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 436}{1,96^2 * 0,50 * 0,50 + 436 * 0,05^2}$$

$$n = 205$$

Según el resultado obtenido, se necesita realizar una encuesta a 205 clientes de la división automotriz de la zona Sierra de la empresa Promesa. Este estudio se realizará de forma aleatoria a 165 clientes de la provincia de Pichincha, a 20 clientes de la provincia de Imbabura y a 20 clientes de la provincia del Carchi; debido a que el ochenta por ciento (80%) de las ventas totales de la zona se realizan en la provincia de Pichincha y la diferencia de la venta se reparte en partes iguales entre las provincias de Imbabura y Carchi.

2. 5.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Tabla 1: Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: Estrategia de Comercialización				
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e instrumentos
Las estrategias comerciales son un conjunto de acciones que tienen como objetivo conseguir un beneficio económico para la organización.	Remuneración variable de la fuerza de ventas	Esquemas de remuneración (actual - anterior)	¿Cuáles han sido los cambios entre la nueva remuneración variable y la remuneración variable anterior para la fuerza de ventas?	Desglose de comisiones
		Ingresos recibidos por la fuerza de ventas en dólares y en porcentajes	¿Cuál ha sido la variación económica de fuerza de ventas con el cambio en la remuneración variable?	Desglose de comisiones
	Rentabilidad Económica	Margen de utilidad bruta (MUB= Ventas - Costo Ventas / Ventas)	¿Cuál ha sido el margen de la utilidad bruta de la empresa durante el año 2017?	Estado de Pérdidas y Ganancias

Elaborado por: El Autor

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Tabla 2: Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE: Venta de marcas propias y exclusivas de la división automotriz en la zona Sierra de la empresa Promesa durante el año 2016 y 2017				
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e instrumentos
<p>Marcas propias son marcas que se encuentran bajo el control de la empresa y esta se encarga de su manejo dentro del mercado.</p> <p>Marcas exclusivas son marcas sobre las cuáles la empresa es la única representante dentro de un mercado específico.</p>	Volumen de ventas marcas propias y exclusivas	Venta total en dólares por marca propia	¿Cuánto ha vendido cada marca propia durante los años 2017 y 2016?	Estadísticas de ventas de marcas propias de los años 2017 y 2016
		Venta total en dólares por marca exclusiva	¿Cuánto ha vendido cada marca exclusiva durante los años 2017 y 2016?	Estadísticas de ventas de marcas exclusivas de los años 2017 y 2016
	Cobertura de clientes con marcas propias y exclusivas de la empresa	Cantidad de clientes que han comprado por zona las marcas propias y exclusivas	¿Cuántos clientes han comprado las marcas propias y exclusivas durante el año 2017?	Tablero de control de cobertura de clientes por marca del año 2017

Elaborado por: El Autor

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

2.6.- SELECCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos que se utilizarán para realizar la investigación y recoger la información en la empresa Promesa son:

- Revisión documental
- Encuestas
- Entrevistas

2.7.- VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

La revisión documental se realizará con datos y estadísticas auténticos pertenecientes a la empresa Promesa, lo que permite obtener datos directos de la fuente, otorgando validez en las fuentes de información, que son necesarias para la investigación.

Las entrevistas y encuestas son herramienta de gran validez ya que permiten estructurar la información de campo, enfocada a las diferentes interrogantes que engloban las variables, lo que permitirá asegurar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

3.- ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

3.1.- RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos necesarios para realizar esta investigación son:

- Un investigador
- Un tutor guía del proceso de investigación
- Fuerza de ventas (10)

3.2.- RECURSOS TÉCNICOS Y MATERIALES

Los recursos técnicos y materiales necesarios para esta investigación son:

- Laptop
- Internet
- Suministros de papelería

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

- Transporte - Movilización

3.3.- RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos económicos necesarios para desarrollar esta investigación son:

Tabla 3: Recursos financieros

RECURSOS FINANCIEROS			
ITEM	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	Equipo de computación	Laptop	\$ 1,000.00
2	Internet	Conexión a internet	\$ 100.00
3	Suministros de oficina	Hojas, copias, esféros	\$ 80.00
4	Transporte	Movilización	\$ 100.00
TOTAL			\$ 1,280.00

Elaborado por: El Autor

3.4.- CRONOGRAMA DE TRABAJO

Tabla 4: Cronograma de trabajo

	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
CRONOGRAMA	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
FASE I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN																				
1.- Planteamiento del problema	■	■																		
2.- El Método			■																	
3.- Aspectos Administrativos				■																
FASE II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO																				
1.- Fundamentación Teórica					■	■														
2.- Diagnóstico							■													
3.- Investigación de Campo								■	■	■										
FASE III VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO																				
1.- Resumen de Observación											■									
2.- Inducción												■								
3.- Hipótesis													■							
4.- Evaluación Financiera														■	■					
5.- Conclusiones y Recomendaciones																■				
6.- Bibliografía																	■			
7.- Anexos																		■		
Presentación para revisión a tutor de investigación																		■		
Correcciones																			■	
Aprobación y Entrega a revisores de investigación																				■
Defensa de Tesis																				■

Elaborado por: El Autor

CAPÍTULO II

1.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1.- MARCO CONCEPTUAL

Los conceptos principales que se utilizarán para una mejor comprensión del tema a investigar son:

Estrategias Comerciales

Una estrategia comercial es un conjunto de actividades que se planifican para alcanzar objetivos específicos dentro de un mercado determinado. Una estrategia comercial trata de desarrollar ventajas competitivas que sean sostenibles en productos, mercados, recursos o capacidades que se perciban por parte de los potenciales clientes y que permitan alcanzar los objetivos propuestos (Puerta, 2014).

Ventas

Las ventas son un proceso por medio del cual una persona que actúa como vendedor, realiza una acción dentro de un mercado determinado para generar un interés en un producto o servicio a otra persona que actúa como comprador, y a través de este proceso conseguir un intercambio que sea beneficioso para las dos partes. Por lo tanto, la venta se puede definir como la operación mediante la cual una persona transmite a otra la propiedad que tiene sobre un bien o derecho, a cambio de un precio determinado (Andersen, 1997).

Marcas

La marca ha sido entendida como el nombre, término, símbolo, signo, diseño o la combinación de estos elementos, que tienen como objetivo identificar los bienes y servicios de una empresa y poder diferenciarse de la competencia. La identificación y la diferenciación del producto son las funciones principales que la marca desarrolla en la empresa (Zarco, 2004).

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Remuneración

Los procesos que se utilizan para recompensar a las personas son elementos fundamentales que incentivan y motivan a los trabajadores de una empresa, siempre y cuando los objetivos de la organización se alcancen y se satisfagan los objetivos de los individuos. Por este motivo, los procesos que las empresas utilizan para ofrecer recompensas a los empleados por el trabajo realizado destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones (Chiavenato, 2009).

1.2.- MARCO TEÓRICO

Se han considerado algunos escritos referentes al Marketing y las Estrategias Comerciales, la Administración de Ventas, Marcas y Remuneración que son las variables sobre las cuáles se desarrolla esta investigación.

Marketing

A través del Marketing se puede incentivar a la fuerza de ventas a conseguir los objetivos de la organización. El Marketing Identifica y satisface las necesidades de la sociedad.

Según la American Marketing Association (2013): *“Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”*.

Plan de Marketing

Un plan de marketing se lo utiliza para mejorar el rendimiento económico de la organización, analizado a través de la participación del mercado, la rentabilidad, ventas totales, cantidad de clientes.

El marketing tiene los siguientes enfoques:

- Producción: cuando la organización se enfoca en la distribución masiva, economías de escala, precios bajos.
- Producto: la organización se enfoca en fabricar productos de calidad y estar innovando siempre para la satisfacción del cliente a través del producto.
- Ventas: la empresa opta por realizar políticas agresivas de ventas para estimular la compra.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

- Marketing: se centra en las necesidades del consumidor y busca la mezcla del marketing reactivo (satisfacer deseos) con el marketing proactivo (descubrir deseos)
- Marketing holístico: el consumidor es el elemento fundamental de sus actividades a través de un marketing interno, externo e integrado.

Sistemas de información del marketing

El marketing utiliza a personas, equipos y procedimientos que recopilen, analicen y evalúen la información necesaria para que el personal de marketing pueda desarrollar estrategias adecuadas en beneficio de la empresa.

La información inicial se la recopila de los datos internos de la empresa como: informes, pedidos de ventas, bases de datos, productos, frecuencia de compras, etc. Otro tipo de información conocida como Sistema de Inteligencia de Marketing ofrece datos sobre el entorno de la empresa y la información se recopila de libros, periódicos, especialistas de mercado, clientes, proveedores, distribuidores, etc. Una opción adicional para recopilar datos con mayor veracidad es recurrir a empresas de investigación de mercados que diseñe, recopile y analice la información del mercado, se le conoce como Sistema de Investigación de Marketing.

Proceso de investigación de Marketing

El proceso consiste en definir el problema, desarrollar un plan de investigación, recoger información, analizar la información, presentar la información y tomar decisiones.

Los obstáculos que normalmente se encuentran en una investigación de marketing es que puede existir una concepción limitada o equivocada de la investigación, un encuadre erróneo del problema o conclusiones tardías para la toma de decisiones.

Estrategias para comercializar

Las estrategias comerciales que se establezcan para un proyecto deben tener un sustento en cuatro decisiones fundamentales: producto, precio, promoción y distribución. Cada uno de estos elementos se condiciona por los tres restantes, es decir el precio que se establezca, la promoción que se elija y los canales de distribución que se seleccionen dependerán directamente de las características del producto (Chain, 1995).

Producto

Es necesario identificar el producto que se piensa comercializar y los niveles del producto para poder diseñar una estrategia adecuada de comercialización.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

El producto tiene un nivel inicial conocido como Básico que es el beneficio que el cliente realmente está comprando. Un nivel conocido como Esperado que es lo que espera el consumidor cuando adquiere un producto o servicio. El nivel Aumentado sobrepasa las expectativas del cliente y en este nivel la organización debe centralizar sus estrategias para diferenciarse de la competencia.

Los productos se clasifican de acuerdo con su duración y tangibilidad como bienes de consumo duraderos, no duraderos y los servicios. También se los puede clasificar en función de los hábitos de compra, rutinarios, impulsivos, de emergencia, productos no buscados.

Un producto se diferencia de otro por sus características, calidad, nivel de conformidad, duración, fiabilidad, reparabilidad, estilo. Un servicio se diferencia de otro por la facilidad de pedido, la entrega, instalación, asesoría técnica.

El envase es una parte importante del producto ya que tiene la capacidad de alentar o desalentar el consumo. Los objetivos del envase son: identificar la marca, transmitir información descriptiva y persuasiva, facilitar el transporte, brindar protección al producto, ayudar a su consumo. Las consideraciones estéticas de un producto son: tamaño, forma, texto, color, gráficos.

Precio

El precio es el único elemento de la combinación del marketing mix que genera ganancias, los otros elementos generan costos. Es uno de los elementos más flexibles ya que se puede cambiar con rapidez a diferencia de los otros factores. La organización debe decidir dónde quiere situar su producto en la relación calidad – precio. La empresa debe tener en cuenta que el consumidor es quien fija el precio máximo a pagar y los costes son los que fijan el precio mínimo; mientras mayor sea este margen mayores opciones de posicionamiento la empresa obtendrá con respecto al precio (Kotler P. , 2001).

Kotler identifica segmentos de precio - calidad que se representan en la siguiente tabla:

Tabla 5: Estrategias posibles de precio calidad según Kotler

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

		PRECIO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
CALIDAD DE PRODUCTO	ALTA	1.- Estrategia Superior	2.- Estrategia de valor alto	3.- Estrategia de valor superior
	MEDIA	4.- Estrategia de cobro excesivo	5.- Estrategia de valor medio	6.- Estrategia de valor bueno
	BAJA	7.- Estrategia de ganancia violenta	8.- Estrategia de economía falsa	9.- Estrategia de economía

Fuente: Kotler P. (2001)

Elaborado por: El Autor

Para fijar precios se necesita seguir las siguientes fases:

- **Objetivo:** existen diversos objetivos para las empresas en el proceso de fijación de precios, como la supervivencia, maximizar los beneficios, maximizar la cuota de mercado, descremación del precio o el liderazgo.
- **Demanda:** la demanda y el precio están inversamente relacionados, a mayor precio la demanda es menor. En esta fase se deben determinar aspectos como la sensibilidad al precio, métodos para estimar la demanda y análisis sobre la elasticidad.
- **Costes:** analizar los tipos de costes que maneja la empresa y que influyen en el precio.
- **Competencia:** es necesario analizar y considerar el precio de los competidores más cercanos.
- **Método:** establecer el método para fijar los precios tomando en cuenta que los costes suponen el límite mínimo para el precio, que los productos sustitutos y el precio de la competencia sirven de referencia y la percepción del consumidor con relación al valor del producto establece el límite máximo del precio.
- **Revisión precio final:** establecer políticas de precios en la empresa y revisar el impacto que tiene en otros agentes de la operación.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Distribución o Plaza

La distribución es llevar los productos al mercado en la cantidad deseada, al lugar donde se deseen adquirir y en el momento que se necesitan. Esto produce beneficios al cliente y la empresa debe lograr realizar este proceso a un coste razonable. En términos de distribución las estrategias de la empresa son a largo plazo y la modificación de esta es difícil y muy costosa en la mayoría de los casos. El canal de distribución es la vía que utiliza la organización para que sus productos lleguen hasta el consumidor. Se puede definir como el camino que recorren los productos hasta llegar al usuario final (Ruiz, 2001).

En la distribución existen dos clases de intermediarios considerados como principales:

- 1. Mayoristas:** es un tipo de intermediario entre el fabricante y el consumidor que se dedica a la compra de productos al por mayor y que tiene los medios físicos para la distribución de la mercadería, una capacidad de almacenamiento adecuada, una fuerza de ventas que realiza la gestión con el consumidor o detallista y una capacidad financiera que le permita financiar el ciclo operativo de su negocio. (Sainz, 2001)
- 2. Minorista:** es un intermediario dedicado a la venta de productos y servicios a los consumidores finales. Es el contacto entre el canal de distribución con el último comprador, lo que le permite recoger, analizar y transmitir información relevante de los consumidores. (Sainz, 2001)

Comunicación

Las empresas actuales administran un sistema complicado de comunicaciones de mercadotecnia y es el medio por el cual la empresa informa, persuade y recuerda a los consumidores los productos y las marcas que comercializa (Kotler P. , 2001).

Las empresas deben lograr una comunicación efectiva con los potenciales grupos de interés y el público en general. Los consumidores actuales se enfrentan a muchos canales de información y esto les permite tener mayor control y decisión sobre el tipo de comunicación que desean recibir (Kotler & Kevin, 2012).

Las comunicaciones en el marketing se las realiza por medio de los seis elementos principales siguientes:

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

- Publicidad: se realiza a través de medios impresos, radio, televisión, carteleras, posters y medios electrónicos.
- Promoción de ventas: incentivos de corto plazo como promociones al cliente y premios para la fuerza de ventas.
- Eventos y experiencias: eventos deportivos, eventos artísticos, de entretenimiento y otros.
- Relaciones públicas: programas dirigidos a los empleados de la empresa o a los consumidores para promover los productos y la imagen de la empresa.
- Marketing directo: uso de medios como el fax, correo, teléfono, internet para promocionar sus productos.
- Venta personal: interacción personal entre el vendedor y el consumidor.

Para desarrollar un plan de comunicación es necesario primero identificar el público objetivo, luego se debe determinar lo que se quiere comunicar sobre el producto, se diseña la comunicación, se seleccionan los canales de comunicación, se determina el presupuesto, se lanza la publicidad y finalmente se miden los resultados obtenidos por la campaña de comunicación.

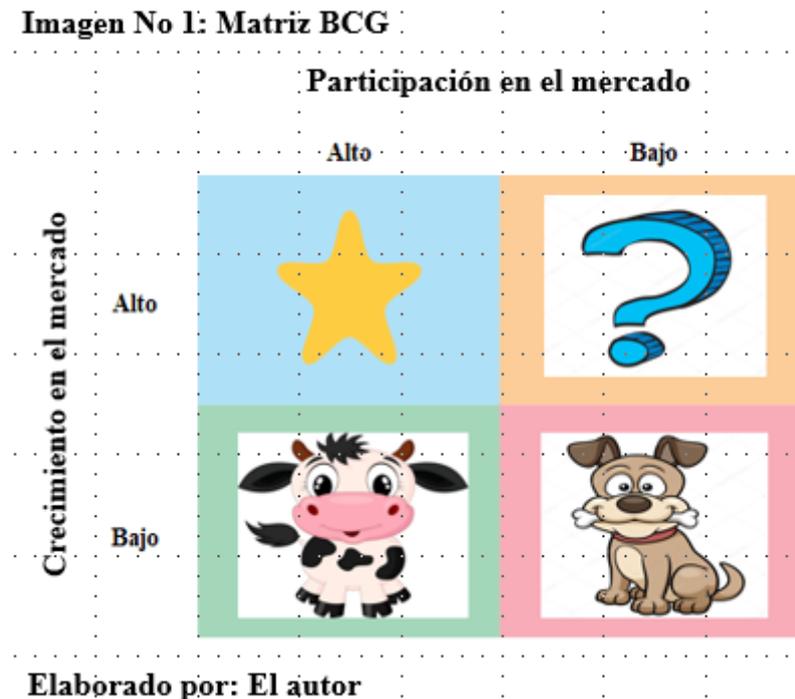
Matriz BCG

La matriz Boston Consulting Group (BCG) es utilizada para el análisis de los productos que ofrecen mayor rentabilidad para una organización, muy utilizada en el marketing estratégico especialmente en grandes empresas. La matriz califica a los productos en cuatro categorías: perro, vaca, estrella e interrogación (?) y nos ayuda a definir los productos en los cuáles la organización debe invertir sus recursos para aumentar o defender la participación dentro del mercado que compite.

Los productos ubicados en el cuadrante “vaca” se encuentran altamente posicionados, con bajo crecimiento, pero con alta participación en el mercado que se venden fácilmente. Los productos que se ubican en el cuadrante “estrella” tienen mucho crecimiento y participación del mercado, son productos que necesitan ser potenciados dentro del mercado. Los ubicados en el cuadrante “perro” son productos que no tienen crecimiento, con muy poca participación del mercado y poca o nula rentabilidad para el negocio. Los productos “interrogante” son nuevos o que están próximos a salir al

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

mercado. Productos donde se debe invertir para mejorar su posición. La imagen No 1 indica una matriz BCG:



Control del plan de marketing

Es fundamental realizar un cálculo sobre la eficiencia y eficacia del plan de marketing utilizado en la empresa. El seguimiento se lo puede realizar en base a los análisis de ventas, participación del mercado, análisis de las ventas en relación con el esfuerzo de marketing y el análisis de la rentabilidad.

Ventas

Administración de las Ventas

Las empresas comerciales deben orientarse al cliente y al personal que labora para la organización. Los procesos deben estar alineados con el propósito principal de agregar valor para los clientes. La atención debe estar centrada en la facilidad de uso del producto y el proceso de negocio con el vendedor para desplazar al precio como centro de atención. La gestión de las ventas ha cambiado y han pasado de ser vendedores de soluciones a verdaderos asesores y socios del cliente (Johnston & Marshall, 2009).

El entorno de ventas actualmente busca:

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

- Fidelización de los clientes
- Crear estructuras en la organización que permitan atender de forma más ágil y que se adapten a las necesidades de los diferentes grupos de clientes.
- Cambiar los estilos de administración de ventas para que los asesores comerciales construyan y conserven relaciones a largo plazo con sus clientes.
- Compromiso hacia la empresa y a sus funciones de todo el personal que labora en el área comercial de las organizaciones.
- Aprovechar las herramientas tecnológicas en los departamentos comerciales para obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Según Johnston & Marshall (2009), el objetivo principal de las empresas es conseguir la fidelidad de los clientes y se basan en asociaciones estratégicas entre los clientes y el vendedor o empresa que normalmente pasan por tres etapas: exploración, expansión y compromiso:

La etapa de exploración consiste en que los dos actores, cliente y vendedor determinen un valor a su relación en base a las expectativas que ambas partes tienen y los resultados de las transacciones que se han generado durante un periodo de tiempo. Si la experiencia del cliente durante el tiempo transcurrido ha sido positiva se genera confianza y se empieza a crear una relación duradera con el vendedor. Una etapa de exploración buena es la base para que la relación se mantenga y fortalezca a lo largo del tiempo. En esta etapa el vendedor debe establecer las expectativas correctas, hacer seguimiento personal a las solicitudes del cliente, asesorar correctamente sobre la función y utilización de los productos o servicios, es decir brindar el mejor servicio posible a su cliente. Las etapas de expansión y compromiso se complementan con la primera y consisten en la mejora de las relaciones cliente – vendedor.

Organización de la fuerza de ventas

Siglos atrás Adam Smith prometía demostrar que las naciones podían aumentar sus riquezas, y una de las teorías que planteaba era la “división del trabajo” que trataba de la especialización de las fuerzas laborales en distintas áreas con el objetivo de mejorar su eficiencia (Rodríguez Braun, 2015).

La fuerza de ventas de una organización debe estar delimitada por áreas geográficas. Cada vendedor debe tener asignado para realizar sus funciones un territorio específico y

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

será el responsable dentro de ese territorio de cumplir todos los objetivos que la organización ha planteado para su desarrollo. Si se organiza a la fuerza de ventas por territorios se optimizan los recursos de la empresa y se logra mejores índices de productividad en la organización.

Según el tipo de empresa también se puede organizar a la fuerza de ventas por productos, esto promueve a que los vendedores se especialicen en las características y aplicaciones de los productos que comercializan. Este tipo de organización permite un mejor control por parte de los gerentes de la empresa sobre los cumplimientos de los objetivos propuestos para los distintos productos que se comercializa y si necesita dedicar un mayor volumen de ventas en determinados productos, puede establecer estrategias para asignar una mayor cantidad de vendedores de esos productos y conseguir incrementar las ventas.

Otro tipo de organización es la que se basa en el tipo de clientes que tiene la empresa. Se los puede segmentar en base al volumen de compras, clientes grandes, medianos, pequeños. Cuando los vendedores visitan a un solo grupo de clientes de estas características pueden identificar de mejor manera las necesidades de su grupo de clientes. De esta forma también se pueden segmentar distintas actividades de mercadeo y promociones en función de cada grupo.

Un buen plan organizacional debe cumplir con tres criterios. En primer lugar, debe permitir que la organización advierta los beneficios que se pueden obtener de la división y la especialización del trabajo. Luego debe conseguir la estabilidad y la continuidad a los esfuerzos de ventas que se realizan en la empresa. Finalmente, debe generar una coordinación efectiva de las distintas actividades asignadas a todos los representantes de la fuerza de ventas y a los distintos departamentos de la empresa. (Johnston & Marshall, 2009).

Factores de éxito para la fuerza de ventas

Un vendedor debe demostrar algunas habilidades que le permitan tener éxito en su desempeño en el mercado:

- **Habilidad para escuchar:** si un vendedor tiene desarrollada esta habilidad la relación con su cliente se fortalecerá.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

- **Habilidad de seguimiento:** el vendedor debe estar pendiente en todo momento de las necesidades de sus clientes antes, durante y después de realizar la actividad comercial.
- **Buena organización:** la planificación adecuada de las actividades del vendedor con respecto a sus labores diarias le permitirán controlar mejor las variables objetivo del negocio.
- **Habilidad de comunicación verbal:** un vendedor debe ser un buen comunicador, aspecto básico para el éxito en las negociaciones comerciales.
- **Alto nivel de relación:** poder interactuar con diversos tipos de clientes, entender las situaciones y necesidades de cada uno y mantener relaciones a largo plazo.
- **Capacidad para vencer objeciones:** las objeciones son parte de cualquier proceso de ventas y el vendedor debe tener la capacidad de afrontar y disminuir las objeciones buscando un acuerdo en el cual salgan favorecidas las dos partes negociadoras.
- **Habilidades de cierre:** capacidad de cerrar negocios de manera adecuada en el momento preciso.

Es importante que las organizaciones se preocupen por retener a su personal. En la actualidad las empresas compiten para atraer a sus empresas a los mejores talentos aumentado de manera importante sus recursos para capacitar y desarrollar a sus mejores empleados evitando de esta manera la fuga de talentos.

Clientes

Las empresas deben identificar los roles y conocer la influencia que tienen las personas en los procesos de decisión de compra. Según (Gago Muñoz, 2018), son los siguientes:

- **Iniciador:** es la persona que se ha percatado de la necesidad de adquirir un producto y hace la sugerencia de obtenerlo.
- **Informador:** facilitan la información sobre el producto, pueden ser algunas personas que cumplen esta función.
- **Influenciador:** es la persona que influye sobre las decisiones de compra que se van a tomar.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

- **Decisor:** la persona que toma la decisión final.
- **Comprador:** es la persona que se encarga de realizar la compra, aunque ella no hay decidido o influido sobre la adquisición del producto.
- **Usuario:** consumidores finales del producto.

Marcas

La American Marketing Association (2013) define a la marca como: *“Nombre, término, símbolo, diseño o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores”*.

Las marcas son propiedad de una organización que le permite un derecho exclusivo a utilizar un nombre, símbolo, diseño o combinación de estos con el objetivo de identificarlos en un mercado y diferenciarlos de los competidores (García, 2005).

Marca propia

Una marca propia es aquella marca desarrollada por la propia organización. Una marca propia puede ser mas rentable debido a que costos como investigación, desarrollo, publicidad, promoción de ventas pueden ser más bajos y generar un mayor nivel de ganancia. Las marcas propias también se desarrollan con el objetivo de crear una mejor imagen de la empresa y diferenciarse de la competencia (Kotler & Kevin, 2012).

Una marca propia se crea con el objetivo de lograr algunos beneficios adicionales para la empresa. Por ejemplo, se puede incrementar el margen bruto de la empresa a través de la venta de estos productos y además mejorar la imagen corporativa.

Las empresas también pueden realizar convenios directos con los fabricantes de ciertas marcas para obtener la distribución exclusiva dentro de un mercado específico. Al evitar la competencia directa, se pueden conseguir mejores beneficios para la empresa. Los convenios que normalmente se firman entre los fabricantes y las empresas contemplan objetivos de venta, apoyo publicitario y delimitación de territorios.

Remuneración

Siempre que los objetivos de las organizaciones sean alcanzados y los objetivos individuales de los empleados sean satisfechos, los procesos para recompensar a los colaboradores de una empresa constituyen un elemento fundamental de motivación. Recompensa significa premio o reconocimiento por los servicios de alguien. En el

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

enfoque tradicional la remuneración obedece a normas rígidas evaluadas con procesos estandarizados de evaluación de puestos aplicados a todos los empleados de la organización sin tomar en cuenta diferencias individuales de desempeño. El enfoque moderno predomina el supuesto de que los colaboradores de la empresa se motivan por una gran variedad de incentivos como el salario, las metas por alcanzar, las necesidades de realización personal y la satisfacción en el puesto de trabajo y la empresa en general (Chiavenato, 2009).

Tipos de remuneración

Existen dos tipos de remuneración:

- Fija: es la que percibe el trabajador en forma periódica, semanal, quincenal o mensual. Se considera fija ya que su monto no varía en los periodos de pago. El empleador entrega al empleado una remuneración monetaria fija de acuerdo con la posición que ocupa y los servicios que presta dentro de la organización. Las personas invierten una parte de su tiempo y esfuerzo a cambio de lo cual reciben una remuneración (Chiavenato, 2009).
- Variable: es una retribución monetaria adicional al salario fijo, en la que el colaborador en base a su desempeño, es decir en base al cumplimiento de ciertos objetivos establecidos por la dirección de la empresa; recibe una remuneración adicional. Este valor no es constante entre un periodo y otro periodo de pago. Normalmente se establece este tipo de remuneración a empleados que trabajan en áreas operativas para incentivar al cumplimiento de objetivos y al compromiso con la organización.

Remuneración de la fuerza de ventas

“La elección de un sistema de remuneración resulta crucial para aumentar la motivación del personal y las ventas de la organización. Un sistema de remuneración adecuadamente concebido y ejecutado debe adaptarse tanto a las necesidades de la empresa como a los productos o servicios que ésta vende. Al mismo tiempo debe ser capaz de atraer y conservar buenos vendedores. La elección correcta del plan de remuneración ante cada situación se traducirá en un incremento de la productividad de los recursos humanos en los cuáles la empresa ha invertido; aspecto importante para la economía, si tenemos en cuenta que el aumento del nivel de vida depende de la capacidad de las empresas de un país

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

para alcanzar altos niveles de productividad e incrementarla con el transcurso del tiempo”. (Escolano, 1997)

La importancia de la motivación de la fuerza de ventas, así como su complejidad, se la encuentra en cuatro factores: la naturaleza del trabajo de ventas, la individualidad de los vendedores, la diversidad de objetos de la empresa y los continuos cambios en el mercado (Stanton, Buskirk, & Spiro, 2002).

1.3.- MARCO REFERENCIAL

Se han considerado tres artículos con relación al tema de investigación:

Artículo 1

Tema: Remuneración a la Fuerza de Ventas: variables que determinan su éxito o fracaso.

Autor: Torres Carballo Federico / Tiffer Sotomayor Haydeé / Sandoval Sánchez Yarima

Año: 2016

Páginas: 9

Resumen: La remuneración a la fuerza de ventas es vital para el éxito de las organizaciones comerciales. A pesar de ser un tema muy importante en la administración de las empresas, la investigación académica de los últimos años no ha realizado estudios abundantes sobre el tema y se ha enfocado más en estudiar temas como: estructura y tamaño de la fuerza de ventas, ventas por cuotas, metas de ventas y distribución óptima de territorios.

Este es un estudio a nivel experimental que se realiza en una Escuela de Negocios en Costa Rica con estudiantes de entre 19 a 23 años escogidos en grupos de cinco personas con varios premios ordenados de mayor a menor y el efecto que tiene sobre su esfuerzo la fijación de metas a cumplir, de una remuneración fija y de un entorno de comunicación interno dentro del grupo de vendedores.

Los resultados obtenidos reflejaron a casi un 80% de personas con aversión al riesgo que aplican esfuerzos alrededor del punto medio de un rango específico. Las personas

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

amantes del riesgo tienen promedios superiores a los rangos medios para maximizar sus beneficios.

En conclusión, el estudio indica que, si se fijan cuotas de ventas para obtener premios en concursos de ventas, puede tener un efecto positivo siempre y cuando la persona haya obtenido una remuneración anterior satisfactoria que le sirva como base de referencia para poder arriesgar y conseguir un objetivo mayor.

Artículo 2

Tema: La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión

Autor: Lana Rogelio Adilson

Año: 2008

Páginas: 20

Resumen: El proceso de la gestión estratégica consta de cinco etapas. La primera etapa analiza el entorno interno y externo de la empresa. La segunda etapa es la que determina las directrices y objetivos de la organización. La tercera etapa realiza una evaluación de la empresa con respecto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y en base a estos resultados determina estrategias para la compañía. En la cuarta etapa se analiza la forma de realizar las acciones estratégicas definidas en las etapas anteriores. La última etapa consiste en realizar un control y seguimiento de las metas propuestas anteriormente, reduciendo o eliminando errores.

La forma como se administra una organización determina el éxito o el fracaso de la gestión de la empresa dentro del mercado. En un mundo globalizado de cambios constantes, los gerentes necesitan seguir un modelo de administración estratégica para tomar las mejores decisiones y lograr los objetivos que la organización necesita.

Además de la inevitable necesidad de utilizar un modelo de administración estratégico dentro de las organizaciones, es fundamental la utilización de manera eficiente de los sistemas de información para obtener ventajas competitivas que permitan la sostenibilidad del negocio.

Artículo 3

Tema: El Desafío de Crear Experiencias

Autor: Philip Kotler

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Año: 2012

Páginas: 4

Resumen: Una marca propia es la construcción de una experiencia para los consumidores y para la organización. Las marcas propias se crean para obtener mayor rentabilidad y para a través de éstas, obtener lealtad por parte de los clientes.

Los principales comercios masivos ofrecen dentro de su gama de productos un grupo de marcas propias. Inicialmente estas marcas tenían una calidad inferior y eran más económicas para ganar participación dentro del mercado. Actualmente muchos departamentos de mercadeo de las grandes organizaciones trabajan mucho para desarrollar una imagen sólida de una marca propia, con el objetivo de que el consumidor piense que al adquirir esa marca obtiene un valor superior. Existen ocasiones que este esfuerzo se puede ver afectado ya que no se toma en cuenta todos los puntos de contacto con la marca y se piensa solo en la imagen. Por esto es importante que se analice todos los puntos de contacto que tiene la marca, para transformar la experiencia en un momento de verdad positivo para el consumidor final.

En conclusión, las empresas deben construir marcas fuertes junto con estrategias que agreguen valor y generen lealtad del cliente para obtener una mayor rentabilidad a través de sus marcas propias, mejorar su imagen corporativa e incrementar su participación en el mercado.

1.4.-MARCO LEGAL

Con respecto a las remuneraciones, la *Constitución de la República del Ecuador* en su *Sección Tercera: Formas de trabajo y su retribución*, artículo 328 indica:

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades liquidadas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley.

En la *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor en el Capítulo III*, sobre la *Regulación de la Publicidad y su Contenido*, indica:

Art. 6.- Publicidad Prohibida. - Quedan prohibidas todas las formas de publicidad engañosa o abusiva, o que induzcan a error en la elección del bien o servicio que puedan afectar los intereses y derechos del consumidor.

Art. 7.- Infracciones Publicitarias. - Comete infracción a esta Ley el proveedor que a través de cualquier tipo de mensaje publicitario induce al error o engaño, especialmente cuando se refiere a:

1. País de origen, comercial o de otra índole del bien ofrecido o sobre el lugar de prestación del servicio pactado o la tecnología empleada;
2. Los beneficios y consecuencias del uso del bien o de la contratación del servicio, así como el precio, tarifa, forma de pago, financiamiento y costos del crédito;

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

3. Las características básicas del bien o servicio ofrecidos, tales como componentes, ingredientes, dimensión, cantidad, calidad, utilidad, durabilidad, garantías, contraindicaciones, eficiencia, idoneidad del bien o servicio para los fines que se pretende satisfacer y otras.

Art. 8.- Controversias derivadas de la publicidad. - En las controversias que pudieren surgir como consecuencia del incumplimiento de lo dispuesto en los artículos precedentes, el anunciante deberá justificar adecuadamente la causa de dicho incumplimiento. El proveedor, en la publicidad de sus productos o servicios, mantendrá en su poder, para información de los legítimos interesados, los datos técnicos, fácticos y científicos que dieron sustento al mensaje.

De igual manera en la *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor en el Capítulo IV*, sobre la *Información Básica Comercial*, indica:

Art. 11.- Garantía. - Los productos de naturaleza durable tales como vehículos, artefactos eléctricos, mecánicos, electrodomésticos, y electrónicos, deberán ser obligatoriamente garantizados por el proveedor para cubrir deficiencias de la fabricación y de funcionamiento. Las leyendas "garantizado", "garantía" o cualquier otra equivalente, sólo podrán emplearse cuando indiquen claramente en que consiste tal garantía; así como las condiciones, forma, plazo y lugar en que el consumidor pueda hacerla efectiva. Toda garantía deberá individualizar a la persona natural o jurídica que la otorga, así como los establecimientos y condiciones en que operará.

En la *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor en el Capítulo V*, sobre las *Responsabilidades y Obligaciones del Proveedor*, indica:

Art. 24.- Repuestos. - En los contratos de prestación de servicios cuyo objeto sea la reparación de cualquier tipo de bien, se entenderá implícita la obligación de cargo del prestador del servicio, de emplear en tal reparación, componentes o repuestos nuevos y adecuados al bien de que se trate, a excepción de que las partes convengan expresamente lo contrario. El incumplimiento de esta obligación dará lugar, además de las sanciones e indemnizaciones que correspondan, a que se obligue al prestador del servicio a sustituir, sin cargo adicional alguno, los componentes o repuestos de que se trate.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Art. 25.-Servicio Técnico.- Los productores, fabricantes, importadores, distribuidores y comerciantes de bienes deberán asegurar el suministro permanente de componentes, repuestos y servicio técnico, durante el lapso en que sean producidos, fabricados, ensamblados, importados o distribuidos y posteriormente, durante un período razonable de tiempo en función a la vida útil de los bienes en cuestión, lo cual será determinado con las normas técnicas del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN).

2.- DIAGNÓSTICO

2.1.- AMBIENTE EXTERNO

Las organizaciones no pueden desarrollarse fuera del entorno que les rodea. El análisis del ambiente externo permite descubrir las oportunidades e identificar las amenazas que no se encuentran bajo el control directo de la empresa, pero pueden influir en su desenvolvimiento normal.

2.1.1.- MACROENTORNO

Los principales eventos del ambiente externo que pueden influir en la organización son:

- De carácter político
- De carácter económico
- De carácter social
- De carácter tecnológico

Factores Políticos

El Ecuador entre los años 2016 y 2017 vive un ambiente político desfavorable derivado por un conflicto de intereses entre un Gobierno saliente que se mantuvo durante diez años en el poder y el nuevo Gobierno que desde el inicio de su gestión trata de mostrar un cambio en el manejo de la política con respecto a su antecesor. Esto ocasiona un ambiente de inestabilidad en el país, se conocen actos de corrupción del Gobierno anterior, se aclaran cifras económicas que indican la situación real del país, se producen

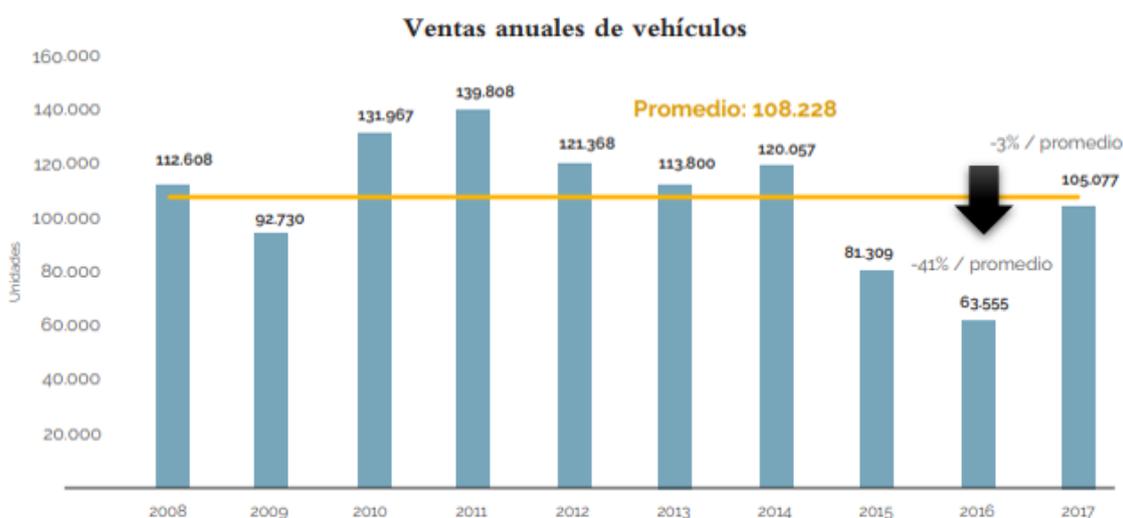
Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

enfrentamientos entre los dirigentes políticos y se acrecienta la polarización de sus seguidores. Todas estas situaciones generan un ambiente de inestabilidad para realizar negocios dentro del país frenando tanto la inversión nacional como la internacional.

El 11 de marzo del año 2015, el Ecuador implementa para el 32% de productos importados y con una duración de 15 meses una política restrictiva para el comercio internacional conocida como “salvaguardia”, con el objetivo de equilibrar la balanza comercial. Esta medida la puede adoptar cualquier país miembro de la Organización Mundial de Comercio siempre y cuándo se demuestre que se encuentra experimentando situaciones de riesgo que dificulten el desarrollo de su programa económico y se fundamenta en el “Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y de Comercio” del año 1994.

Para el sector automotriz ecuatoriano el 2016 fue el peor de los últimos diez años. Las restricciones a las importaciones de vehículos y partes automotrices como: cupos para las importaciones, incremento de los aranceles, salvaguardias, nuevas disposiciones técnicas para mercadería importada, sistemas de homologación vehicular, contribuyeron a que las ventas de vehículos tengan el comportamiento que se muestra en la imagen No 2:

Imagen No 2
Ventas anuales de vehículos Ecuador



Fuente: AEADE 2017

En el año 2016 se venden 41% vehículos menos que el promedio de los últimos 10 años y 22% menos vehículos que los que se vendieron en el año 2015 que ya tuvo una reducción importante en las ventas comparadas con los últimos años anteriores.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Para el año 2017 se logra el Acuerdo Comercial con la Unión Europea identificando al sector automotriz como prioritario dentro de este acuerdo, se eliminan los cupos a las importaciones de vehículos, se reducen primero y finalmente se eliminan las salvaguardias y se eliminan también las restricciones a las piezas automotrices, esto ayuda a fortalecer nuevamente el sector automotriz ecuatoriano, logrando la recuperación en las ventas de vehículos.

Si los Gobiernos no presentan reglas claras dentro de un país para realizar negocios y dentro de sus políticas populistas establecen medidas que perjudican a las organizaciones, las empresas se sienten afectadas en su rentabilidad, y también en su responsabilidad social generando incrementos en los indicadores de desempleo que perjudican especialmente a la población más pobre del país. Es importante que los Gobiernos de cualquier tendencia política busquen mejorar la calidad de vida de sus habitantes, apoyen a los empresarios que contribuyen sustancialmente a la generación del PIB, ofrezcan políticas estables y ágiles para realizar negocios y generar mayores inversiones para el país.

Factores Económicos

Durante el 2016 y 2017 se presenta un panorama no muy favorable para la economía de los ecuatorianos. La reducción de los precios internacionales del petróleo y el fortalecimiento del dólar limitan la inversión pública y se produce una desaceleración de la economía en general. No poseer una moneda propia le deja al Ecuador en desventaja frente a países de la región que en tiempos de crisis utilizan la devaluación de sus monedas para poder ser más atractivos en el mercado internacional. Se ha incrementado el desempleo y las entidades financieras ponen limitaciones para acceder con normalidad a créditos, impidiendo también que la economía se desenvuelva con normalidad.

A pesar de que el Ecuador se caracteriza por ser proveedora de materias primas en el mercado internacional, es un gran importador de bienes y servicios de mayor valor agregado, colocando a la economía ecuatoriana en una situación de intercambio desigual. Desde hace algunos años atrás se impulsó el cambio de la matriz productiva para alentar a la empresa privada ecuatoriana a convertirse en el motor de la economía y equilibrar la balanza comercial que normalmente es negativa para el país, pero hasta el momento no se han podido concretar de manera efectiva estas iniciativas.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

El Producto Interno Bruto (PIB), relacionado con el conjunto de bienes y servicios producidos por un país durante un periodo de tiempo; para el año 2016 en el Ecuador fue de 97,8 miles de millones y cae un 1,6% respecto al resultado obtenido el año 2015. El año 2017 termina con un crecimiento del PIB del 2,7% según los datos del Fondo Monetario Internacional que también indica una recuperación general de la economía en América Latina.

Según datos del Banco Central del Ecuador, el riesgo país que se relaciona con la posibilidad que un Estado no cumpla sus obligaciones con algún agente extranjero; se ubicó en enero 2016 en 1266 puntos, terminando ese año en 647 puntos, alcanzando su nivel más elevado en el mes de febrero con 1733 puntos. Para el año 2017 el riesgo país del Ecuador termina en 459 puntos alcanzando el nivel más elevado en el mes de junio con 746 puntos. Al comparar los dos años se nota claramente que existe una disminución del riesgo país durante el año 2017, resultado favorable para la imagen del Ecuador a nivel internacional.

Ecuador termina el 2016 con una inflación del 1,12% y la inflación anual para el año 2017 cierra en -0,20%, la primera inflación negativa desde hace más de 50 años. Durante algunos meses del 2017 se obtuvieron inflaciones negativas que producen ese resultado final. La deflación significa problemas para la economía ecuatoriana, mientras algunos analistas indican que este resultado se debe a un ajuste de precios generado por incrementos excesivos en periodos anteriores, la realidad es que no existe la demanda suficiente para los bienes y servicios por la falta de circulante en la población. La deflación acarrea el problema que las empresas tienen que reducir precios para conseguir incrementar sus ventas, y la reducción de personal es una de las medidas que se tomarán para reducir los costes.

La figura No 3 indica el comportamiento de la inflación de los últimos años:

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Imagen No 3
Inflación anual Ecuador



Fuente: INEC 2017

En el sector automotriz ecuatoriano el Acuerdo Comercial con la Unión Europea que entró en vigor en enero del 2017 y coincidió con la eliminación de cupos de importaciones para CKD (Completely Knock Down, completamente desarmados) y CBU (Completely Built Up, completamente armados) ayudó a la recuperación económica del sector. Según datos de la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE,2017), se introdujeron 15 modelos nuevos de vehículos europeos y las ventas representaron el 4% del total de ventas de vehículos en el año 2017. Se incorporaron dos nuevas ensambladoras de vehículos (FISUM y ARMACAR) a la producción del 2017, incrementando en un 49% la producción de vehículos con relación al año 2016.

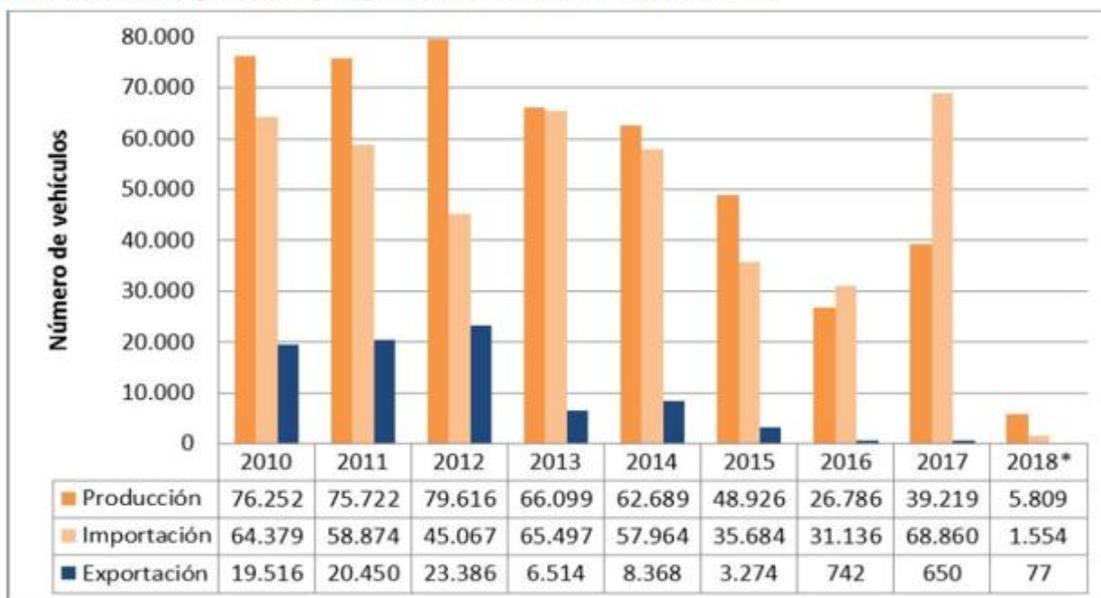
Un dato importante que se debe destacar es que en años anteriores el Ecuador exportaba una cantidad importante de vehículos, pero lastimosamente sin una política internacional clara para la industria automotriz, la exportación de vehículos se ha visto reducida dramáticamente.

La imagen No 3 nos muestra la composición de la producción, importación y exportación de vehículos en el Ecuador:

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Imagen No 4

Producción, importación y exportación de vehículos (2010-2018)



Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana 2017

Los datos del año 2018 considerados en la imagen anterior representan los resultados totales del primer trimestre.

Factores Sociales

Según datos del año 2014 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2014), la Estratificación a Nivel Socioeconómico del Ecuador identifica los grupos socioeconómicos relevantes del país y sus características.

Los resultados de la investigación realizada se muestran en la Tabla No 6:

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Tabla 6: Estratificación Nivel Socioeconómico

NIVEL SOCIO-ECONÓMICO	% POB	VIVIENDA	BIENES	HÁBITOS DE CONSUMO	EDUCACIÓN	PROFESIONES	SALUD
A	1,9%	Duela, parquet, tablón, piso flotante. Dos cuartos de baño con ducha para uso exclusivo del hogar.	Teléfono convencional, refrigeradora, cocina con horno, lavadora, equipo de sonido, dos televisores a color, dos vehículos para uso del hogar (80%)	Internet, correo electrónico personal (99%), redes sociales (92%), lee libros habitualmente (72%)	Jefe de hogar nivel superior y un gran porcentaje con estudios de posgrado.	Científicos, intelectuales, poder ejecutivo, cuerpo legislativo, directivos de empresas	Afiliados al IESS (95%), seguros privados (79%)
B	11,2%	Duela, parquet, tablón, piso flotante. Dos cuartos de baño con ducha para uso exclusivo del hogar (46%).	Teléfono convencional (97%), refrigeradora (99%), cocina con horno (80%), lavadora (75%), equipo de sonido, dos televisores a color, un vehículo para uso del hogar.	Internet (98%), correo electrónico personal (90%), redes sociales (76%), lee libros habitualmente (69%)	Jefe de hogar nivel superior.	El 26% se desempeña como científicos, intelectuales, técnicos y profesionales de nivel medio.	Afiliados al IESS (92%), seguros privados (47%)
C +	22,8%	Cerámica, baldosa, vinil o marmetón	Teléfono convencional (83%), refrigeradora (96%), cocina con horno (67%), lavadora (50%), equipo de sonido, dos televisores a color.	Internet (90%), correo electrónico personal (77%), redes sociales (63%), lee libros habitualmente (46%)	Jefe de hogar con instrucción secundaria completa	Trabajadores de servicios, comerciantes y operadores de instalación de máquinas	Afiliados al IESS (77%), seguros privados (20%)
C -	49,3%	Ladrillo o cemento	Teléfono convencional (52%), refrigeradora (84%), cocina con horno (80%), lavadora (45%), equipo de sonido (48%), una televisión a color.	Internet (43%), correo electrónico personal (25%), redes sociales (19%), lee libros habitualmente (22%)	Jefe de hogar con instrucción primaria completa	Trabajadores de servicios, comerciantes y operadores de instalación de máquinas, algunos se encuentran desempleados	Afiliados al IESS (48%), seguros privados (6%)
D	14,9%	Ladrillo, cemento, tabla sin tratar o tierra	Teléfono convencional (12%), refrigeradora (42%), cocina con horno (40%), lavadora (5%), equipo de sonido (10%), una televisión a color.	Internet (9%), lee libros habitualmente (9%)	Jefe de hogar con instrucción primaria completa	Trabajadores no calificados, trabajadores de servicios, comerciantes, operadores de maquinarias y algunos se encuentran inactivos.	Afiliados al IESS (11%)

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: El Autor

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Para el consumidor ecuatoriano es importante adquirir un vehículo ya que considera que a través de este se mejora su nivel de vida. Las facilidades y el acceso al crédito que se obtuvieron a raíz de la dolarización en el Ecuador han permitido que los ecuatorianos tengan mayores posibilidades de acceder a comprar automóviles y eso se demuestra en el incremento del parque automotor en los últimos años. Lastimosamente este incremento incide en la calidad del aire especialmente en las principales ciudades. Según la normativa de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2015) indica que las partículas resultantes de las emisiones de gases debe ser 10 microgramos por metro cúbico y por ejemplo en la ciudad de Quito el promedio anual se encuentra entre 17 y 20 microgramos por metro cubico. Este es un problema que afecta directamente a la salud de sus habitantes, de acuerdo con la OMS existe una estrecha relación entre la exposición a la contaminación atmosférica y las enfermedades cardiovasculares, pulmonares y sistema respiratorio en general.

Factores Tecnológicos

El factor tecnológico es clave para el desarrollo del sector automotriz a nivel mundial. Características innovadoras están marcando la diferencia a la hora de elegir un vehículo: sensores, radares, controles de crucero, sistemas de aviso de colisión, autos más amigables con el medio ambiente que no necesitan de combustibles fósiles para su funcionamiento, escapes con emisiones limpias, motores que no producen ruidos o vibraciones, la conectividad y la digitalización en los vehículos crean un valor adicional para el consumidor.

En el Ecuador el Plan de Optimización del Parque Automotor (OPA,2017) se articula con la Alianza sobre Combustibles y Vehículos Limpios de las Naciones Unidas que se refiere a la calidad de los combustibles que se utilizan en el parque automotor, la transición hacia los nuevos estándares de emisión de gases de los vehículos modernos, la chatarrización y renovación del parque automotor para la introducción de tecnologías limpias y más seguras.

El automóvil del futuro tendrá las siguientes características:

- **ELÉCTRICO:** movilidad libre de emisiones de dióxido de carbono.
- **AUTÓNOMO:** sin requerimientos de intervención humana.
- **COMPARTIDO:** uso más eficiente de los activos móviles.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

- **CONECTADO:** infraestructura de gestión del tráfico y entre ocupantes.
- **ACTUALIZADO:** desarrollos anuales de software y hardware.

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) indican que en el año 2005 el software y la electrónica representaban un 20% del costo total del vehículo, actualmente este costo se encuentra en el 35% y se estima que para el año 2030 sobrepase el 50% del costo total.

En el Ecuador marcas como Renault lanzaron al mercado el modelo TWIZY Z.E. 100% eléctrico, con cero emisiones de gases y cero ruidos. El vehículo proporciona autonomía de 100km con una duración en la carga de entre 3 y 4 horas. También la marca TOYOTA desde hace algunos años atrás ofrecen al mercado ecuatoriano vehículos híbridos, es decir que utilizan dos motores, uno de combustión interna y otro motor eléctrico alimentado por baterías adicionales a la batería principal. Esto genera un ahorro de energía que le convierte en uno de los vehículos mas eficientes a nivel mundial.

En el Ecuador todavía es baja la tendencia hacia los vehículos con mejores tecnologías, principalmente por los altos costos que tienen este tipo de automotores y la poca tecnología desarrollada a nivel nacional.

2.1.2.-MICROENTORNO

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter permite realizar el análisis del microentorno en el que se desarrolla la empresa base de esta investigación.

Poder de negociación de los clientes

En esta fuerza se analiza el poder que tienen los clientes sobre las empresas para conseguir mejores beneficios como precio, calidad, servicio, entrega, publicidad, al momento de realizar una transacción comercial.

Para analizar el poder de negociación de los clientes en la zona Sierra de la división automotriz de la empresa Promesa, se identifica que existen 436 clientes que se les ha segmentado de acuerdo con el promedio de compras de la siguiente manera:

- **Cliente Cuenta Clave: Alto**

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Son 57 clientes que se encuentran dentro de este segmento. El promedio de compras mínimo mensual de un cliente de este tipo es de 4,000 dólares. Este grupo representa el 13% del total de clientes de la zona y aportan con el 56% de las ventas generales de la zona. La frecuencia de compra mensual de este grupo de clientes es alta, el 95% realiza compras todos los meses.

Estos son los clientes con alto poder de negociación debido a la influencia que tienen sobre los consumidores finales. La mayoría de estos clientes están muchos años en el mercado automotriz, tienen en promedio dos locales dentro de la ciudad donde se han establecido y trabajan con varios empleados que les colaboran en el negocio.

Al ser clientes que compran en grandes cantidades, las empresas tratan de fidelizarlos por medio de mayores descuentos para los productos que consumen, mejores condiciones de crédito (extensión de plazo, mes de gracia), servicio de entrega más ágil, respaldo técnico, asesoría y condiciones adicionales como; rebate por compra, material publicitario, etc.

- **Cliente Cobertura: Bajo**

Dentro de este segmento se encuentran 372 clientes, es decir que representan el 85% del total de clientes de la zona. Todos estos clientes aportan con el 40% de la venta general. Los clientes cobertura tienen en Promesa una frecuencia de compras del 67%, es decir que cada mes el 67% de clientes realizan compras a la empresa.

Este grupo de clientes tienen un poder de negociación bajo. Son clientes pequeños que no exigen condiciones especiales para realizar sus compras. La mayoría de estos clientes tienen solamente un local y el negocio es atendido únicamente por su propietario en la mayoría de los casos.

El inventario de mercadería que manejan estos clientes es bajo, muchos tratan de especializarse con alguna marca de vehículo en particular o con partes y piezas del automóvil: frenos, embragues, amortiguadores, bandas, lubricantes y filtros.

- **Cliente Recorredor: Bajo**

Estos negocios compran a los distribuidores o fabricantes y por medio de una fuerza de ventas comercializan sus productos dentro del mismo mercado automotriz. Es un negocio que no tiene almacenes de venta directa al consumidor y se enfocan en atender

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

principalmente a lubricadoras o almacenes de repuestos informales, pequeños, que por su capacidad no acceden a trabajar con crédito directo de la empresa.

La zona Sierra de Promesa tiene 7 clientes de este tipo que representan el 2% del total de clientes y únicamente generan el 3% de las ventas de la zona. La frecuencia de compras mensual es del 90%.

El poder de negociación de este grupo de clientes para Promesa es bajo, no accede a descuentos adicionales, promociones o plazos diferenciados.

Es necesario aclarar que para las empresas de la competencia estos clientes son fundamentales para su desarrollo. Son clientes que realizan compras en volúmenes importantes, logran incrementar la cobertura con clientes que no se atienden directamente e incrementan la participación de sus marcas en el mercado automotriz.

Amenaza de nuevos competidores: **Bajo**

Esta fuerza analiza la posibilidad que tienen nuevos competidores de ingresar al mercado y competir por una misma cuota de mercado, aspecto que podría afectar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

En los años que se realiza esta investigación no existe una amenaza potencial de nuevos competidores en el mercado automotriz ecuatoriano. La inestabilidad política, la situación económica general del país, impuestos y aranceles como: cláusulas de salvaguardias, aranceles cobrados a las mercancías, fondo de desarrollo para la infancia, impuesto al valor agregado, impuesto a la salida de divisas; además de las exigencias técnicas y de etiquetado requeridas para los productos importados, hacen que las barreras de entrada para este mercado sean altas.

Los procesos aduaneros lentos, los sistemas judiciales complicados, los repentinos cambios de decisión del Gobierno no permiten al Ecuador ser un país con facilidades para la inversión nacional o internacional, por lo tanto, esta fuerza dentro de la investigación es considerada como baja.

Poder de negociación de los proveedores: **Bajo**

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Esta fuerza analiza la capacidad que tienen los diferentes proveedores de la empresa para imponer precios y condiciones para realizar negocios.

Las marcas **GP** y **MAX** que se analizan en este estudio son marcas propias de la empresa y sobre estas marcas Promesa tiene el control de los precios, abastecimiento, almacenamiento, venta y distribución.

GP el lubricante de Promesa tiene en su portafolio 34 ítems de aceite para motores a gasolina, diesel, motores de dos tiempos, cajas de transmisión manual y automática y dirección hidráulica.

MAX tiene en su portafolio un total de 75 ítems: 26 filtros de aceite, 31 filtros de aire y 18 filtros para combustible.

KASHIMA es una marca fabricada en China, distribuida para Latinoamérica por la RED FUJIMOTO con sede en Panamá. Promesa tiene la exclusividad de la marca en todo el territorio ecuatoriano desde el año 2007 y ha tenido el apoyo constante de los distribuidores para ampliar la gama de productos según las necesidades del parque automotor, capacitaciones al personal de la empresa y a los clientes, participación en ferias de ventas, servicio técnico y la garantía completa de todos los productos que la empresa comercializa. La empresa distribuidora de la marca desde el inicio del convenio con Promesa contrató directamente promotores para levantar información, capacitar y asesorar técnicamente a mecánicas y talleres a nivel nacional con el objetivo de incrementar la participación de la marca en el mercado de pastillas de freno ecuatoriano. Promesa cuenta en su portafolio con 125 referencias de pastillas de freno en esta marca para poder comercializar en el mercado ecuatoriano.

KYB es una marca de amortiguadores fabricados en Japón y distribuidos para Latinoamérica por sus fabricantes KYB CORPORATION. Desde el mes de mayo del año 2016 es una marca exclusiva de la empresa Promesa para el Ecuador. La marca se viene comercializando en el país desde hace 12 años aproximadamente a través de las empresas: 1-800 PARTES y LA CASA DEL AMORTIGUADOR. Estas empresas se dedicaron a comercializar los amortiguadores principalmente para automóviles de gama alta y a partir de la fecha indicada anteriormente, Promesa empieza la distribución a nivel nacional con un portafolio de productos más amplio con el objetivo de ofrecer amortiguadores de calidad para las marcas de automóviles de mayor venta en el

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

territorio ecuatoriano. La empresa tiene en su portafolio un total de 112 amortiguadores de esta marca para poder comercializar en el Ecuador.

Promesa es la empresa líder del mercado automotriz ecuatoriano, la estabilidad y la seriedad de la empresa hace que los proveedores tengan un poder de negociación bajo.

Productos sustitutos: **Nulo**

Un producto sustituto es aquel que tiene características que permiten al cliente percibirlo como otra alternativa para su consumo.

El lubricante automotriz cumple entre otras, funciones de lubricación de las partes metálicas del motor para evitar el desgaste, mantiene una temperatura óptima para el correcto funcionamiento del automóvil, es un tipo de detergente para el motor que elimina los residuos de carbón que se forman al interior, mejora la compresión del vehículo aumentando la potencia, reduce el gasto de combustible. Los lubricantes que se comercializan en el Ecuador deben cumplir con la norma API, que es una clasificación del Instituto Americano de Petróleo que define el tipo y su utilización. Existen lubricantes para motores a gasolina, diesel, caja de cambios y transmisiones. Además, la Sociedad de Ingenieros Automotrices (SAE) clasifican a los lubricantes según el grado de viscosidad: Monogrados y Multigrados. La mayoría de los lubricantes que se comercializan en el Ecuador ofrecen rendimientos de hasta 5,000 kilómetros.

Un filtro de aceite está diseñado para retirar las impurezas que se desprenden de las partes internas del automóvil y no permitir que se mezclen con el lubricante antes que este inicie su recorrido por el motor. El filtro de aceite puede retener partículas con espesores de 10 a 40 micrones y de esta manera evitar los desgastes prematuros de los motores si se produce una contaminación entre los residuos que se desprenden del proceso de combustión interna y el lubricante. Los filtros de aceite que se comercializan en el Ecuador ofrecen promedios de uso de hasta 5,000 kilómetros.

Para filtrar el aire del ambiente que se introduce en el motor de un vehículo es necesario utilizar un filtro de aire. La función de este filtro es retener todas las partículas de polvo, arena y suciedad en general que se encuentran en el aire y de esta manera proteger al motor de una contaminación que afecte el rendimiento del automóvil.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Normalmente en el diesel y la gasolina se encuentran impurezas y estas ingresan a los vehículos. El filtro de combustible retiene estas impurezas y protege de que no se contaminen con ninguna pieza del interior del motor, alargando de esta manera la vida útil del vehículo. La mayoría de los filtros de aire y de combustible que se comercializan en el Ecuador ofrecen una duración de hasta 10,000 kilómetros.

Las pastillas de frenos es un producto esencial dentro del sistema de suspensión de un automóvil. Estos productos trabajan en conjunto principalmente con los discos de freno y cuando se acciona el sistema de frenado produce una fricción entre la pastilla y el disco ocasionando que el vehículo se detenga. Es un producto que requiere una revisión y mantenimiento periódico para mantener la eficacia en el frenado garantizando la seguridad de los pasajeros del automóvil. En este producto existen diferentes composiciones que incrementan o reducen la calidad y en el Ecuador la mayoría de las pastillas de frenos que se comercializan ofrecen una vida útil de entre 18,000 y 20,000 kilómetros.

Los amortiguadores son responsables de la seguridad, satisfacción y comodidad en la conducción, mantienen a las llantas sobre el camino, reducen la resistencia al rebote, la inclinación y balanceo del vehículo, mantienen la suspensión equilibrada, favorecen el frenado y reducen el desgaste prematuro de los neumáticos. Existen amortiguadores hidráulicos que utilizan aceite en su interior, el mismo que pasa a través de sistemas de válvulas incorporados a un pistón que definen la rigidez del amortiguador. También existen amortiguadores de gas los cuáles están cargados interiormente con nitrógeno, el mismo que mantiene una presión constante sobre el líquido hidráulico haciendo eficiente el regreso del fluido hacia las cámaras interiores estimulando de manera más rápida el contacto del neumático con el piso. El tiempo de duración de un amortiguador depende de su calidad, es recomendado revisarlos cada 20,000 kilómetros y cambiarlos máximo a los 60,000 kilómetros siempre y cuando sea un amortiguador que en su proceso de fabricación haya utilizado componentes de calidad.

Los productos que forman parte de este estudio no tienen sustitutos, por lo tanto, esta fuerza competitiva es nula.

Rivalidad entre competidores: **Alta**

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Según Michael Porter (2008), *“un mercado es más atractivo cuando el número de competidores es reducido”*. Si la competencia es muy numerosa, con altos costos fijos, se tendrá que enfrentar de manera constante guerras de precios, campañas agresivas de publicidad y diversas actividades de promoción que realizan los demás competidores.

En el Ecuador existen 47 empresas comercializadoras de lubricantes que se encuentran definidas claramente en tres tipos de segmentos:

- 1. CALIDAD ALTA– PRECIO ALTO:** en este grupo se encuentran la mayoría de las marcas importadas que son percibidas por los consumidores como productos de alta calidad. Son marcas multinacionales dedicadas principalmente a la comercialización de lubricantes con un importante apoyo financiero especialmente en el tema publicitario. Para vender sus productos ofrecen diversos planes de fidelización a los clientes como: viajes, electrodomésticos, rótulos, vallas, pintura en el local, material publicitario. Es común además que estas marcas estén presentes en los medios de comunicación masivos generalmente en eventos o programas deportivos de alta audiencia. Las marcas principales que se encuentran en este segmento son: **Kendall, Amalie, Pennzoil, Veedol, Chevron, Shell, Elf, Aral, LiquiMoly, Havoline.**
- 2. CALIDAD MEDIANA – PRECIO MEDIANO:** en este grupo se encuentran marcas de lubricantes con una percepción mediana de calidad por parte del consumidor. Son marcas que en promedio tienen más de 50 años en el mercado ecuatoriano y manejan varios programas de promoción y publicidad para la comercialización de sus productos. Ante la gran cantidad de marcas que existen en el mercado ecuatoriano, este segmento se ha visto en la necesidad de reducir sus precios para ser más atractivos para el cliente. Las principales marcas de este sector son: **Valvoline, Castrol, Mobil, STP, Terpel, Akron, Mannol, AcDelco, YPF, Total.**
- 3. CALIDAD BAJA – PRECIO BAJO:** este segmento es el que mayor incremento de marcas a tenido en los últimos años. Las bases del lubricante llegan desde Venezuela o Colombia y los aditivos se compran en Estados Unidos o Canadá. Se realiza la mezcla de la base y el aditivo en el Ecuador y se comercializa. Es un segmento que ha realizado su oferta principalmente en

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

precios bajos, pero sin dejar de lado el apoyo publicitario que los consumidores solicitan. Estos lubricantes son percibidos como de baja calidad y normalmente se utilizan en vehículos con una antigüedad superior a los 10 años. En este segmento se ubica el lubricante **GP** y las marcas con las que compite de manera directa son: **Gulf, Horse Power, Golden Bear, PDV, Repsol, Esso, Lubritek, BioFactor, Petrocomercial.**

En el Ecuador se comercializan más de veinte marcas de filtros de aceite, aire y combustible para uso automotriz. Con excepción de dos marcas que son fabricadas por la empresa Autopartes Andina en el Ecuador (**VORT -XTRAGUARD**), las demás son marcas importadas en su mayoría desde China, Estados Unidos y Brasil.

Fram, Champ, Donaldson, Fleetguard, Hengst, Purolator son las marcas de mayor costo en el mercado ecuatoriano. Son productos importadas desde Estados Unidos y distribuidas en el Ecuador por las empresas Promesa, Inverneg y Filtrocorp.

Marcas de filtros que se fabrican en China y que se comercializan en Ecuador son: **Wix, LYS, Shogun, Samury, Millard, Skyfil, Pentius, Interfil, Baldwin, Luberfiner, Sakura.** Estas marcas son comercializadas por las empresas: Inverneg, Filtrocorp, Imporfiltros, Importadora Alvarado, Jaroma, Codepartes, Distribuidora Guayaquil, Tecnova, Hivimar. Estas empresas se han especializado en la venta de filtros y ofrecen una gama completa de filtros de aceite, aire y gasolina a precios económicos y con garantía de respaldo. En este grupo se encuentra **MAX**, la marca propia de Promesa.

El mercado de las pastillas de frenos en el Ecuador ofrece varias alternativas de marcas, calidad y precio. Entre la gran variedad de marcas que se comercializan se puede nombrar a: **Fremax, DLB, Bosch, Akebono, ATE, Bendix, Sachs, Fritec, Ferodo, Incolbest, EBC, Rotex, Frasle, Raybestos, Mando, Kuboshi, Durako, Record, Kashima.** Todas estas marcas son importadas desde China, Brasil, Colombia y Estados Unidos principalmente. Las empresas que distribuyen para el país estos productos son: Promesa, Servifreno, Importadora Dávila, Freno Seguro, Hivimar, Importadora Alvarado, L. Henríquez, Imfrisa, Infamotor. La mayoría de estas empresas han basado su estrategia de comercialización en base al precio, dejando en segundo plano la calidad y seguridad que un repuesto de esta naturaleza debe ofrecer.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

De la misma manera que en los productos anteriores, el mercado de amortiguadores de vehículos para el Ecuador tiene una amplia gama de marcas, algunas de ellas reconocidas por su calidad y garantía de fabricación como equipo original de algunos automóviles que se comercializan en el país e importadas desde Japón, Corea y Estados Unidos como: **Monroe, Tokico, Mando y KYB**. Otro tipo de amortiguadores procedentes de la China y Colombia con menores especificaciones de calidad y costos que también se comercializan en Ecuador son: **Gabriel, Shibumi, Yokobo, Sachs, Boge, Corven, Record, Kyoto, Izumi**. En el Ecuador la empresa Imfrisa es la única que fabrica un amortiguador de nombre: **G-Control**. Las otras marcas son importadas por las siguientes empresas nacionales: Promesa, Jaroma, Cojapan, L. Henríquez, Casa del Amortiguador, Car Importaciones, Hi-Performance, Cedepa, Servirepuestos, Deporpas, Rejapón.

Se debe tomar en cuenta que los concesionarios de vehículos en Ecuador también ofrecen una variedad completa de repuestos originales para los clientes, constituyéndose también en competencia directa para Promesa.

Por los motivos expuestos anteriormente se puede indicar que la rivalidad que existe para el mercado donde funciona la empresa que se estudia, es alto.

2.2.- AMBIENTE INTERNO

Misión

“Nuestra Promesa genera valor, comercializamos con innovación”.

Visión

“Ser la primera opción de compra a nivel nacional, líderes en servicio de calidad a través del capital humano que genere valor para nuestros clientes y la sociedad en general”.

Valores

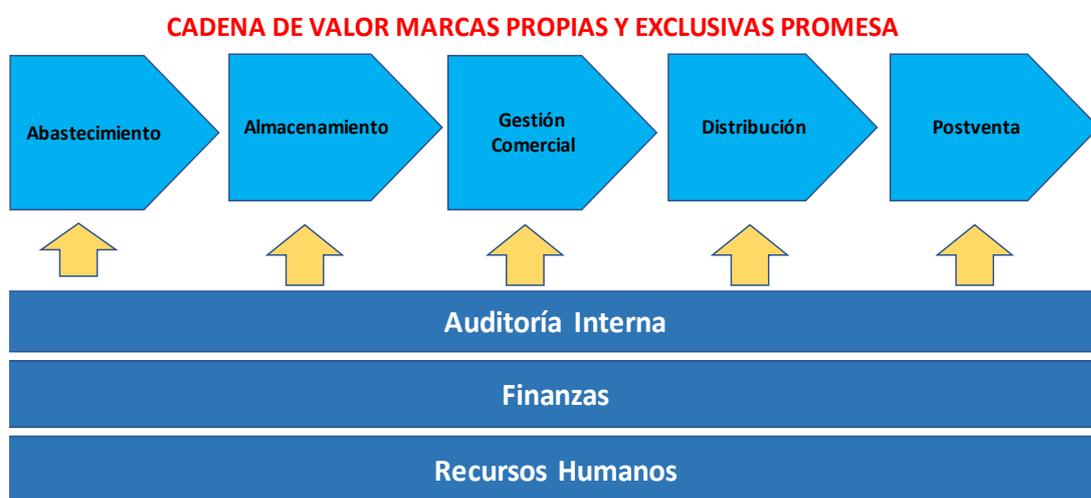
- Integridad
- Servicio
- Equidad
- Efectividad.

2.2.1.- CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta empresarial de análisis estratégico que representan todas las actividades que se realizan al interior de la empresa y se pueden dividir en dos grupos: actividades claves o primarias y actividades de apoyo o secundarias.

Para Promesa la cadena de valor de la venta de las marcas propias y exclusivas es el que se indica en gráfico No 1:

Gráfico No 1: Cadena de valor marcas propias y exclusivas Promesa



Elaborado por: El Autor

PROCESOS CLAVES:

- Abastecimiento: planificación de compra, revisión de stock, compra de mercadería.
- Almacenamiento: recepción de mercadería, control de calidad.
- Gestión Comercial: venta directa, planes de mercadeo.
- Distribución: logística de rutas para el despacho, entrega de mercadería.
- Postventa: asesoría técnica, garantías, devoluciones, seguimiento de no conformidades.

PROCESOS DE APOYO

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

- Auditoría: revisión de cartera pendiente de pago, revisión de notas de crédito, seguimiento de promociones ofrecidas, evaluación de niveles de servicio.
- Finanzas: provisión de recursos para el pago de mercadería, pago de salarios, balances, resultados.
- Recursos Humanos: selección del personal adecuado para la venta, capacitaciones, ambiente laboral.

2.3.- FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite el análisis de las Fortalezas y Debilidades internas de la organización y las Oportunidades y Amenazas externas que rodean a la misma. Permite elaborar estrategias que tengan un impacto positivo para la empresa.

En el gráfico No 2 se desarrolla el FODA para la empresa Promesa:

Gráfico No 2: Análisis FODA empresa Promesa, marcas propias y exclusivas

MATRIZ FODA EMPRESA PROMESA
FORTALEZAS
Solvencia económica que permite realizar nuevos proyectos de inversión.
Cobertura de 2,500 clientes en todo el territorio ecuatoriano incluido las Islas Galápagos
Fuerza de ventas compuesta por 120 personas preparadas para atender los requerimientos de servicio y asesoría técnica de los clientes.
KYB y KASHIMA marcas de repuestos reconocidas a nivel mundial de exclusiva distribución de Promesa.
Dueños de la única marca de lubricantes en el Ecuador (GP), las otras empresas son representantes de marcas internacionales.

DEBILIDADES
Demora en la entrega de mercadería (48 a 72 horas) con respecto al tiempo promedio de entrega de los competidores (24 horas).
Estructura organizacional vertical no le permite a la organización ser más ágil en la toma de decisiones.
No existe una segmentación adecuada de tipos de clientes, tipologías, las estrategias se manejan de la misma manera para todos los clientes.
Problemas de calidad en filtros MAX desprestigian la marca para mejorar la penetración en el mercado.

OPORTUNIDADES
Recuperación en las ventas del parque automotor ecuatoriano durante el año 2017, se incrementó el 60 % con respecto al año anterior.
Canal de clientes mayoristas con alta participación especialmente en clientes de venta de lubricantes y filtros, permite un mayor ingreso de las marcas propias al mercado nacional.
Se firma el Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea que incrementa la venta de vehículos de procedencia Europea y permitirá nuevas oportunidades de negocio para repuestos en estos automóviles.
Se eliminan las salvaguardias económicas y las restricciones a la importación de vehículos. Esto beneficia al sector automotriz en general.

AMENAZAS
Reducción de precios en marcas de lubricantes de segmento mediano y alto que reducen la brecha con relación al precio de venta del segmento considerado económico.
Marcas del segmento económico de lubricantes han desarrollado mejoras en las especificaciones API.
La economía ecuatoriana entra en una etapa de recesión, baja el precio del petróleo, el dólar se fortalece, se incrementan los niveles de desempleo, disminución de la demanda interna.
Demoras en el ingreso de las importaciones al país, procesos aduaneros burocráticos que retrasan el flujo de entrada de productos.
Estrategias agresivas de fidelización a clientes mayoristas por parte de empresas de la competencia (viajes, electodoméstivos, descuentos adicionales por volúmenes de compras).

Elaborado por: El Autor

2.3.1.- ESTRATEGIAS GENÉRICAS

1. Diseñar una nueva estructura organizacional que promueva la participación de los empleados a través de un proceso de toma de decisiones descentralizada,

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

para lograr mayor flexibilidad, mejor adaptación al cambio, comunicación más fluida y toma de decisiones más ágiles que ofrezcan una mejor respuesta al mercado.

2. Mejorar los niveles de servicio al cliente reduciendo el tiempo de entrega de mercadería de 48 horas a 24 horas promedio en las principales ciudades del país, principalmente a los clientes de mayor importancia para la empresa, utilizando proveedores interprovinciales de logística.
3. Asignar recursos para el desarrollo de aceites lubricantes GP para motor semi-sintéticos con rendimientos mínimos de 7,000 kilómetros y de esta manera posicionar a la marca, como un producto de mediana calidad (rendimiento) y precio bajo (económico).
4. Acceder con las marcas propias y exclusivas a clientes de lubricantes y filtros que actualmente la empresa no atiende por políticas de crédito internas que no permiten otorgar crédito a clientes con poca capacidad adquisitiva, mediante el uso del canal de clientes mayoristas que incrementen la penetración al mercado y los totales de ventas.

3.- INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.1.-ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Para efectuar la investigación se realizó un cuestionario a una muestra de 205 clientes de la Zona Sierra de la empresa Promesa y se realizó una entrevista a tres Gerentes de la empresa responsables de los departamentos de Recursos Humanos, Finanzas y Comercial.

Las preguntas realizadas en el cuestionario a los clientes son las siguientes:

1. ¿Conoce que GP y MAX son marcas propias de PROMESA?

SI

NO

2. ¿Conoce que KASHIMA y KYB son marcas exclusivas de PROMESA?

SI

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

NO

3. Maneja PROMESA un plan de marketing con sus marcas propias y exclusivas que satisface sus necesidades como cliente de la empresa:

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

4. El inventario de productos de las marcas propias y exclusivas de PROMESA es adecuado a sus necesidades y acorde al parque automotor de la zona Sierra del país:

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

5. Las condiciones de crédito de PROMESA son adecuadas para su negocio:

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

6. Los productos de las marcas propias y exclusivas de PROMESA tienen garantía y la empresa los hace efectivos cuando es necesario:

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

7. La fuerza de ventas de PROMESA se encuentra capacitada para atender sus necesidades como cliente de la empresa:

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8. La entrega de mercadería de las marcas propias y exclusivas de PROMESA se encuentran dentro de los parámetros que usted necesita:

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

9. La duración o rendimiento de la marca GP es la esperada por usted:

Totalmente de acuerdo

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

10. La duración o rendimiento de la marca MAX es la esperada por usted:

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

11. La duración o rendimiento de la marca KASHIMA es la esperada por usted:

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

12. La duración o rendimiento de la marca KYB es la esperada por usted:

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Totalmente en desacuerdo

13. El precio de la marca GP es competitivo en el mercado:

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

14. El precio de la marca MAX es competitivo en el mercado:

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

15. El precio de la marca KASHIMA es competitivo en el mercado:

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

16. El precio de la marca KYB es competitivo en el mercado:

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

17. Su percepción con respecto a la calidad de la marca GP es:

Excelente

Muy Buena

Buena

Mala

Pésima

18. Su percepción con respecto a la calidad de la marca MAX es:

Excelente

Muy Buena

Buena

Mala

Pésima

19. Su percepción con respecto a la calidad de la marca KASHIMA es:

Excelente

Muy Buena

Buena

Mala

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Pésima

20. Su percepción con respecto a la calidad de la marca KYB es:

Excelente

Muy Buena

Buena

Mala

Pésima

Las entrevistas a los Gerentes consistieron en las siguientes preguntas:

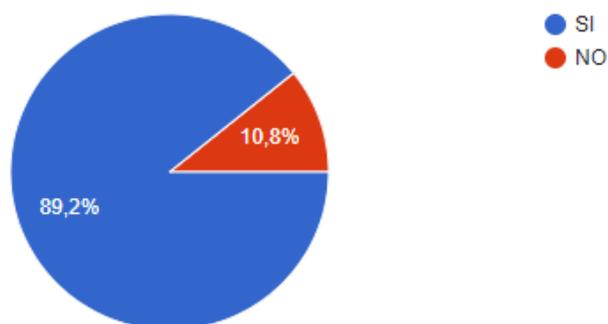
- 1.- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa para el año 2016?
- 2.- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa para el año 2017?
- 3.- ¿Qué estrategias se implementaron para la consecución de los objetivos estratégicos en el año 2017?

3.2 RECOLECCIÓN DE DATOS

El resultado del cuestionario realizado a los clientes es el siguiente:

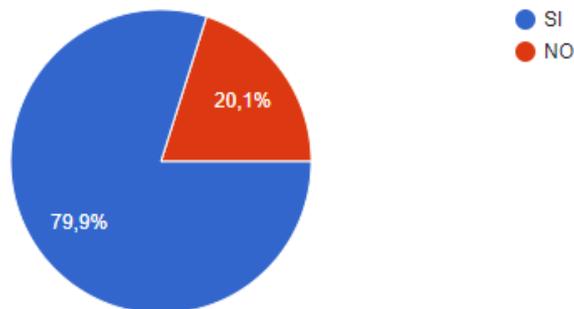
¿Conoce que GP y MAX son marcas propias de PROMESA ?

204 respuestas



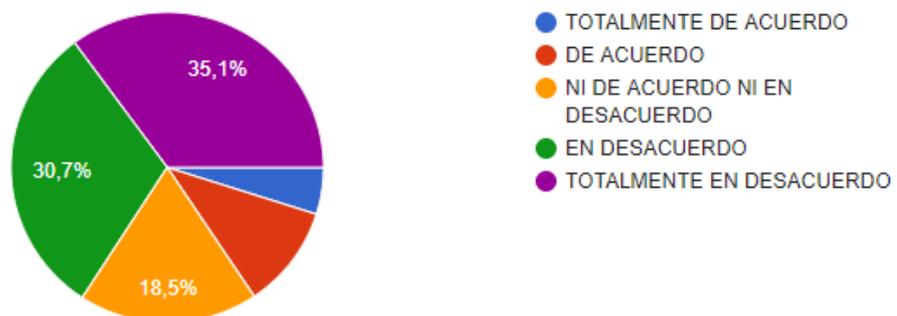
¿Conoce que KASHIMA y KYB son marcas exclusivas de PROMESA?

204 respuestas



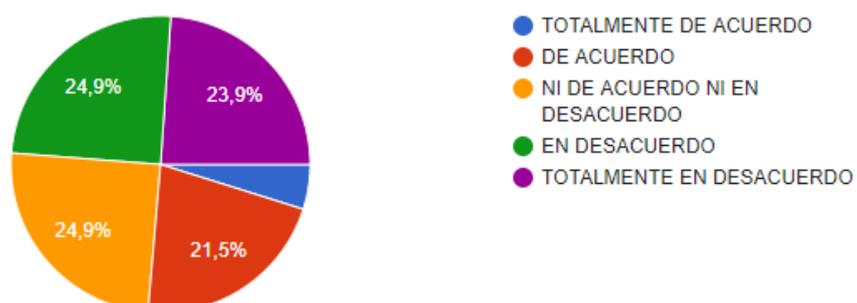
Maneja PROMESA un plan de marketing con sus marcas propias y exclusivas que satisface sus necesidades como cliente de la empresa

205 respuestas



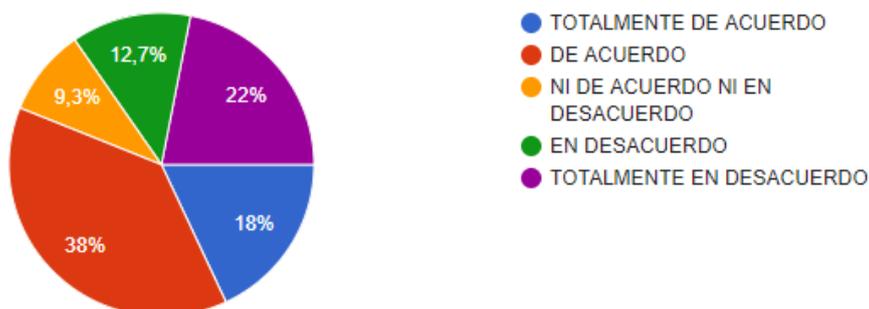
El inventario de productos de las marcas propias y exclusivas de PROMESA es adecuado a sus necesidades y acorde al parque automotor de la zona Sierra del país

205 respuestas



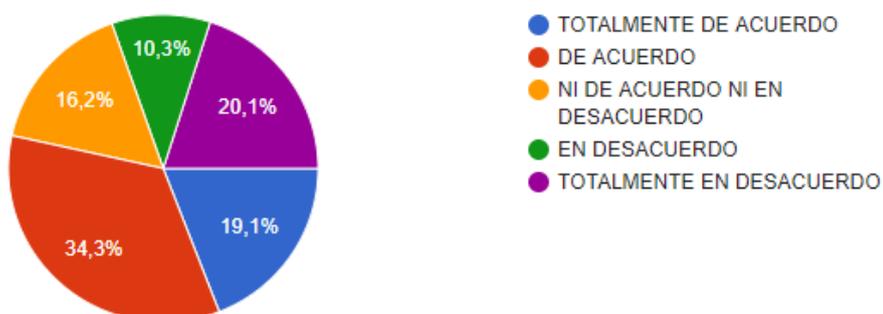
Las condiciones de crédito de PROMESA son adecuadas para su negocio

205 respuestas



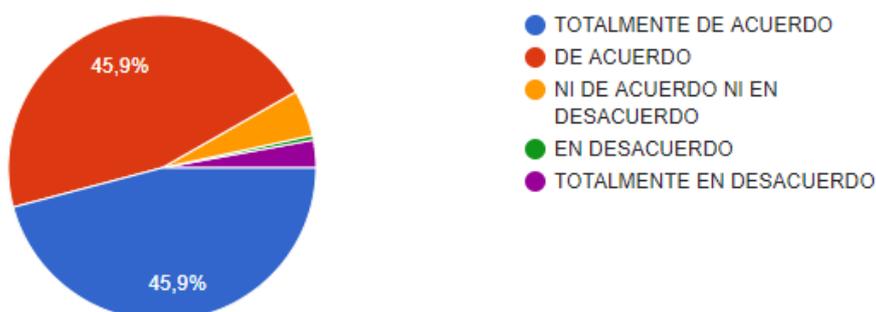
Los productos de las marcas propias y exclusivas de PROMESA tienen garantía y la empresa los hace efectivos cuando es necesario

204 respuestas



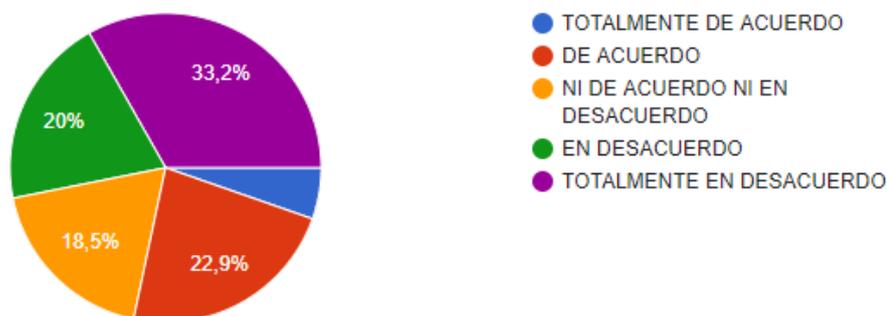
La fuerza de ventas de PROMESA se encuentra capacitada para atender sus necesidades como cliente de la empresa

205 respuestas



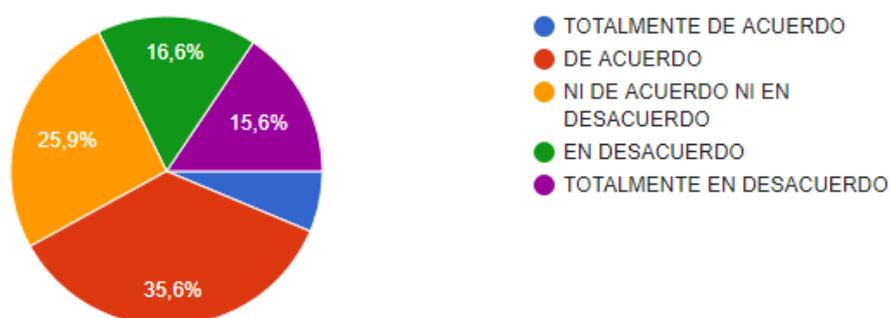
La entrega de mercadería de las marcas propias y exclusivas de PROMESA se encuentran dentro de los parámetros que usted necesita

205 respuestas



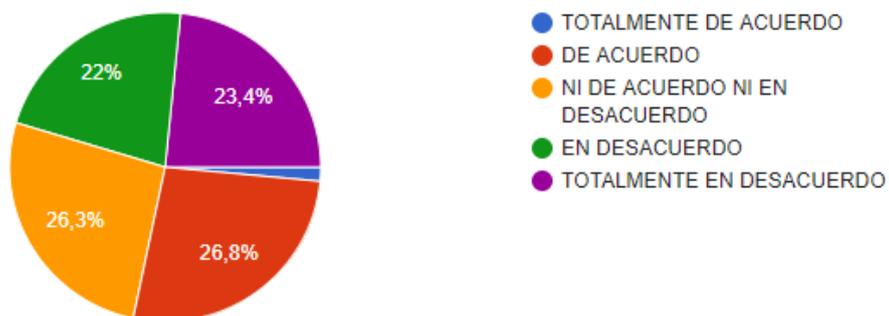
La duración o rendimiento de la marca GP es la esperada por usted

205 respuestas



La duración o rendimiento de la marca MAX es la esperada por usted

205 respuestas



Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

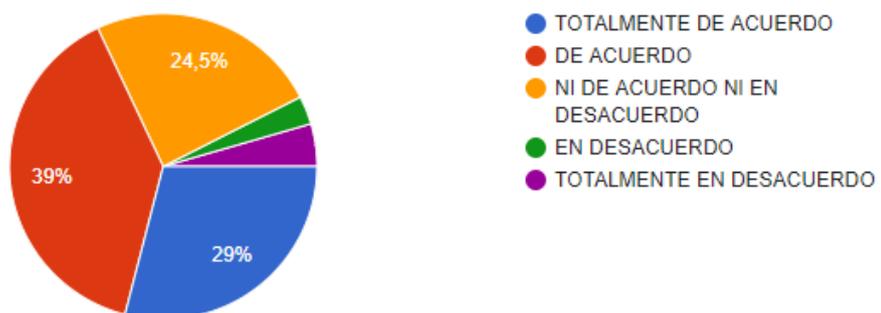
La duración o rendimiento de la marca KASHIMA es la esperada por usted

201 respuestas



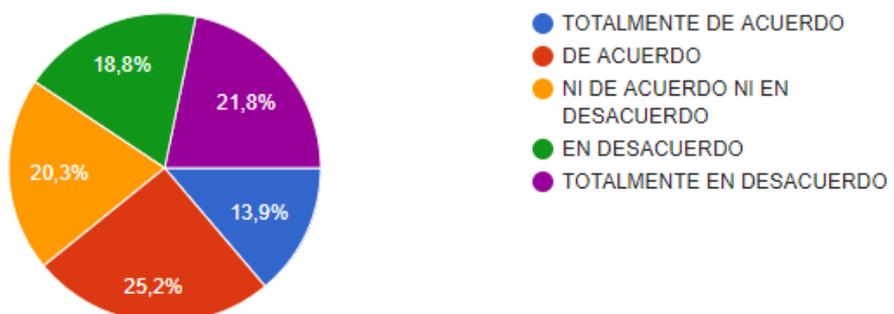
La duración o rendimiento de la marca KYB es la esperada por usted

200 respuestas



El precio de las marca GP es competitivo en el mercado

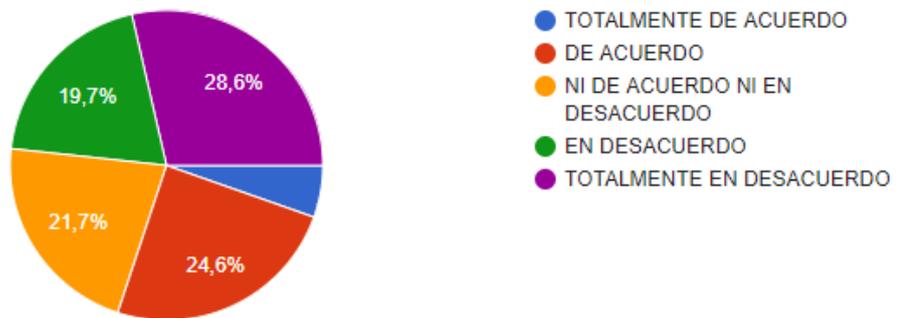
202 respuestas



Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

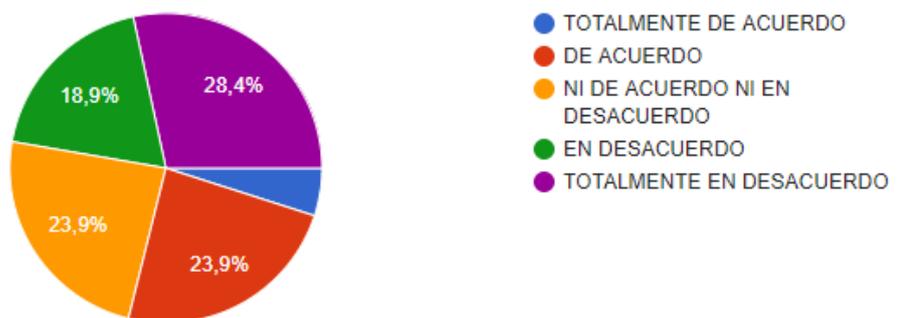
El precio de las marca MAX es competitivo en el mercado

203 respuestas



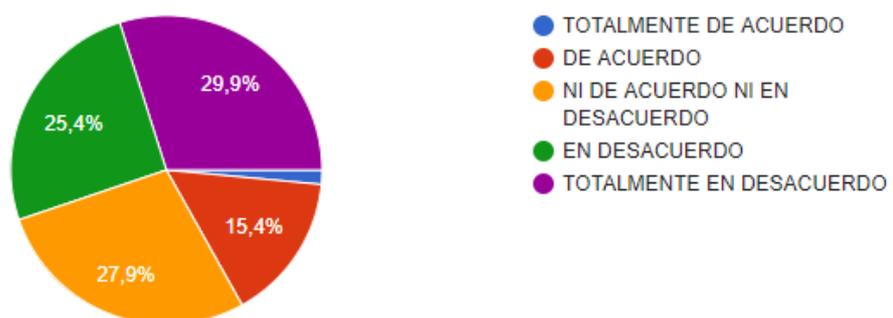
El precio de las marca KASHIMA es competitivo en el mercado

201 respuestas



El precio de las marca KYB es competitivo en el mercado

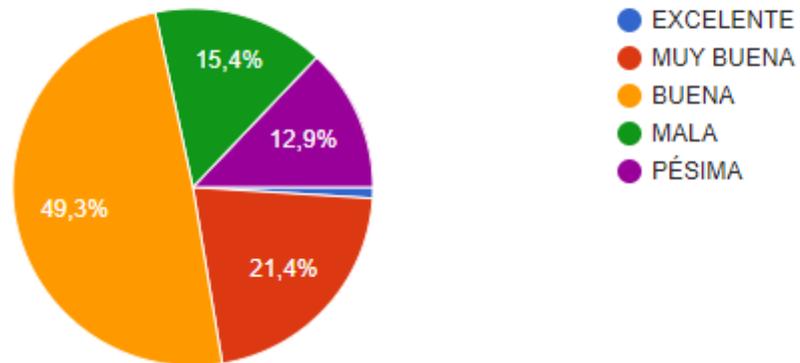
201 respuestas



Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

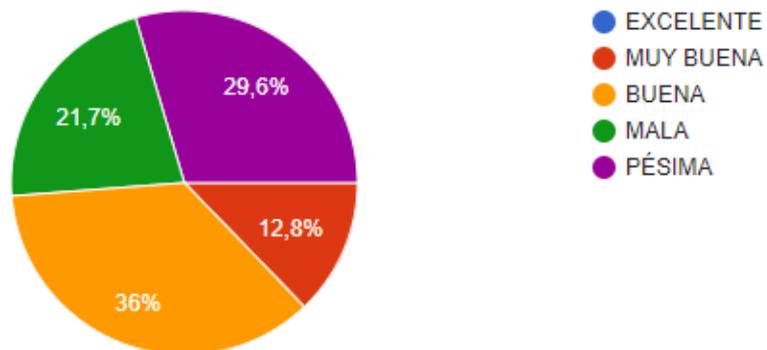
Su percepción con respecto a la calidad de la marca GP es:

201 respuestas



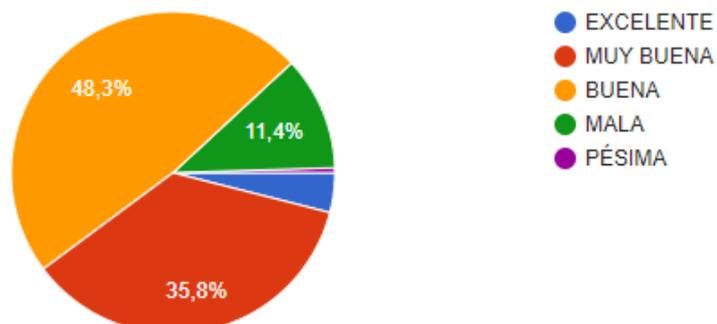
Su percepción con respecto a la calidad de la marca MAX es:

203 respuestas



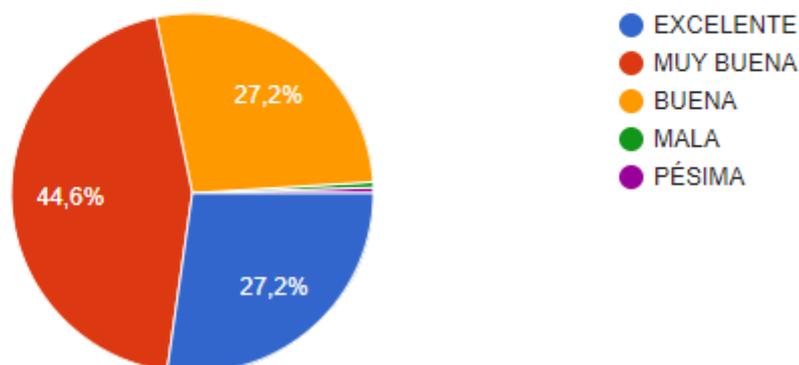
Su percepción con respecto a la calidad de la marca KASHIMA es:

201 respuestas



Su percepción con respecto a la calidad de la marca KYB es:

202 respuestas



En la entrevista desarrollada a los Gerentes de los departamentos de Recursos Humanos, Finanzas y Comercial se obtuvo la siguiente información:

- **¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa para el año 2016?**
 - Alcanzar el objetivo del 100% del cumplimiento del Presupuesto de Ventas Anual de la División Automotriz.
 - Alcanzar el Objetivo del 100% del cumplimiento del Presupuesto de Ventas Anual, de lubricantes GP y filtros MAX.
 - Alcanzar el Objetivo 100% cumplimiento del Presupuesto de Ventas clientes Cobertura.
 - Alcanzar el objetivo que el 90% de los vendedores cumplan con el 95% del presupuesto de ventas anual.
 - Solucionar los inconvenientes presentados en los informes de Auditoría, en los plazos establecidos.
 - Alcanzar el objetivo del 52% Cultura Servicio al Cliente y 72% Ambiente Laboral.
- **¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa para el año 2017?**

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

- Alcanzar el objetivo del 100% del cumplimiento del Presupuesto de Ventas Anual de la División Automotriz.
 - Cumplir con el 100% del ROE presupuestado para el 2017.
 - Demostrar las actitudes y comportamientos establecidos en el modelo de competencias para los empleados de la compañía.
 - Alcanzar el objetivo del 100% de cumplimiento del presupuesto de ventas en lubricantes GP, filtros MAX, pastillas de freno KASHIMA y amortiguadores KYB.
 - Alcanzar el objetivo del 100% de cumplimiento del objetivo de la cobertura de Clientes.
- **¿Qué estrategias se implementaron para la consecución de los objetivos estratégicos del año 2017?**
 - Realizar un cambio en la remuneración variable de la fuerza de ventas a través de un cambio en el peso en las variables de presupuesto de ventas y cobranza, la medición individual del cumplimiento del presupuesto de marcas propias y exclusivas, la eliminación de la variable que mide el cumplimiento de marcas claves o codistribuidas y la inclusión de una variable que mida el cumplimiento del presupuesto asignado a cada cliente en las marcas propias y exclusivas.
 - Envío de reportes diarios de seguimiento de cumplimiento de presupuesto total y por cliente de marcas propias y exclusivas.
 - Inclusión de los objetivos y cumplimiento de marcas propias y exclusivas en el sistema “promovil” utilizado por la fuerza de ventas para realizar su gestión diaria con los clientes.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

3.3.- PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario realizado a los clientes es el siguiente:

Preguntas 1: ¿Conoce que GP y MAX son marcas propias de Promesa?

Análisis: El 89% de encuestados responde que si conoce que las dos marcas son propias de la empresa Promesa. 11% de los encuestados no conoce que las marcas pertenecen a Promesa.

Interpretación: El resultado obtenido en esta pregunta nos indica que la mayoría de los clientes tienen conocimiento que GP y MAX son marcas que pertenecen a la empresa Promesa, es decir que la comunicación que la fuerza de ventas ha realizado sobre las marcas propias de la empresa es muy aceptable.

Preguntas 2: ¿Conoce que KASHIMA y KYB son marcas exclusivas de Promesa?

Análisis: El 80% de encuestados responde que si conoce que las dos marcas son exclusivas de la empresa Promesa. 20% de los encuestados no conoce que estas marcas tienen la representación única en el país de Promesa.

Interpretación: El resultado obtenido en esta pregunta nos indica que la mayoría de los clientes tienen conocimiento que KASHIMA y KYB son marcas que las puede comercializar en el Ecuador exclusivamente Promesa. Se ha realizado en la mayoría de los clientes una comunicación efectiva por parte de la fuerza de ventas sobre las marcas exclusivas que maneja la empresa.

Preguntas 3: Maneja Promesa un plan de marketing con sus marcas propias y exclusivas que satisfacen sus necesidades como cliente de la empresa:

Análisis: El 66% de encuestados responde que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el manejo de un plan de marketing de la empresa para sus clientes. Un 16% de encuestados dice que está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la pregunta. Un 18% de encuestados no se inclina por ninguna de las opciones a favor o en contra.

Interpretación: La mayoría de los clientes reclaman sobre estrategias que permitan la rotación de estos productos en sus negocios y de esta manera generar un mayor volumen de ventas con las marcas propias y exclusivas de la empresa.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Preguntas 4: El inventario de productos de las marcas propias y exclusivas de Promesa es adecuado a sus necesidades y acorde al parque automotor de la zona Sierra del país:

Análisis: El 49% de encuestados indica que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el inventario que se maneja en las marcas propias y exclusivas de la empresa. Un 26% de encuestados dice que está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la pregunta. Un 25% de los clientes no se inclina por ninguna de las opciones a favor o en contra.

Interpretación: Cerca de la mitad de los clientes encuestados no están conformes con el portafolio de productos disponibles en las marcas propias y exclusivas de la empresa. Fallas en los inventarios que producen desabastecimiento por varios meses afecta la continuidad de las ventas de estas marcas.

Preguntas 5: Las condiciones de crédito de Promesa son adecuadas para su negocio:

Análisis: El 56% de encuestados responde que está de acuerdo o totalmente de acuerdo con las condiciones de crédito que mantiene la empresa para sus clientes. Un 35% de encuestados dice que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la pregunta. Un 9% de encuestados no se inclina por ninguna de las opciones a favor o en contra.

Interpretación: La mayoría de los clientes están conforme con las condiciones de crédito de la empresa, pero es importante revisar la situación del 35% de clientes que no se sienten satisfechos por la política de crédito de la organización. Puede ser que estos clientes reciben otro tipo de condiciones por parte de la competencia (mayores plazos, mes de gracia).

Preguntas 6: Los productos de las marcas propias y exclusivas de Promesa tienen garantía y la empresa los hace efectivos cuando es necesario:

Análisis: El 53% de encuestados responde que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la garantía que ofrecen las marcas propias y exclusivas de la empresa. Un 31% de encuestados dice que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la pregunta. Un 16% de encuestados no se inclina por ninguna de las opciones a favor o en contra.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Interpretación: La mayoría de los clientes están satisfechos con la política de garantías y devoluciones que maneja la empresa con sus marcas propias y exclusivas. Se debe revisar la inconformidad que tiene el grupo de clientes sobre este tema, puede ser que no obtuvieron una respuesta inmediata sobre algún reclamo en particular con estos productos.

Preguntas 7: La fuerza de ventas de Promesa se encuentra capacitada para atender sus necesidades como cliente de la empresa:

Análisis: El 92% de encuestados responde que están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la fuerza de ventas de la empresa está capacitada para atender las necesidades que tienen como clientes de la empresa. 8% de encuestados no contesta a favor o en contra de la pregunta o está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la misma.

Interpretación: La gran mayoría de los clientes se sienten satisfechos con la atención que reciben por parte de la fuerza de ventas de la empresa, es decir que en este aspecto la empresa está realizando un buen trabajo en la contratación del personal que se dedica a las funciones de ventas. Revisar que tipo de inconvenientes se han generado con los clientes que no están conformes con la atención recibida por la fuerza de ventas.

Preguntas 8: La entrega de mercadería de las marcas propias y exclusivas de Promesa se encuentran dentro de los parámetros que usted necesita:

Análisis: El 53% de encuestados responde que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la entrega de mercadería de las marcas propias y exclusivas de la empresa. Un 28% de encuestados dice que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la pregunta. Un 19% de encuestados no se inclina por ninguna de las opciones a favor o en contra.

Interpretación: El tiempo que se demora desde que los clientes realizan el pedido hasta la recepción de mercadería, el trato que reciben por parte del operador logístico que la empresa contrata, el estado de la mercadería (galones rotos, cajas aplastadas, mercadería golpeada) son razones para que más de la mitad de los clientes encuestados no se encuentren conformes con la entrega de la mercadería.

Preguntas 9: La duración o rendimiento de la marca GP es la esperada por usted:

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Análisis: El 42% de encuestados responde que está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el rendimiento de la marca GP. Un 32% de encuestados dice que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la pregunta. Un 26% de encuestados no se inclina por ninguna de las opciones a favor o en contra.

Interpretación: El rendimiento que se ofrece en esta marca es de 5,000 kilómetros y cerca de la mitad de los clientes encuestados están satisfechos con los resultados obtenidos con GP. Un alto porcentaje indica que los rendimientos no han sido los esperados, consumo excesivo del lubricante antes del kilometraje indicado puede ser una causa para que este grupo de clientes no se encuentren satisfechos. Los clientes que no responden a favor o en contra con seguridad no están utilizando la marca o no han realizado seguimientos sobre el rendimiento del producto.

Preguntas 10: La duración o rendimiento de la marca MAX es la esperada por usted:

Análisis: El 45% de encuestados responde que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el rendimiento de la marca MAX. Un 29% de encuestados dicen estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la pregunta. Un 26% de encuestados no se inclina por ninguna de las opciones a favor o en contra.

Interpretación: El rendimiento que se ofrece en esta marca es de 5,000 kilómetros para los filtros de aceite y 10,000 kilómetros para filtros de aire y combustible. Una gran parte de encuestados no están satisfechos con el rendimiento de la marca, se pueden presentar fugas o desgaste prematuro en los filtros que afectan el rendimiento y los clientes lo expresan en sus respuestas. Los clientes que no responden a favor o en contra con seguridad no están utilizando la marca o no han realizado seguimientos sobre el rendimiento del producto.

Preguntas 11: La duración o rendimiento de la marca KASHIMA es la esperada por usted:

Análisis: El 57% de encuestados responde que está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el rendimiento de la marca KASHIMA. Un 17% de encuestados dice que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la pregunta. Un 26% de encuestados no se inclina por ninguna de las opciones a favor o en contra.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Interpretación: El rendimiento que se ofrece en esta marca es de 20,000 kilómetros en promedio y más de la mitad de los clientes encuestados están satisfechos con los resultados obtenidos con KASHIMA. Se debe revisar que situación ha generado que un grupo pequeño de clientes no se encuentren satisfechos con el rendimiento de la marca, puede ser que hubo un desgaste prematuro que ocasiona ese tipo de respuestas. Los clientes que no responden a favor o en contra con seguridad no están utilizando la marca o no han realizado seguimientos sobre el rendimiento del producto.

Preguntas 12: La duración o rendimiento de la marca KYB es la esperada por usted:

Análisis: El 68% de encuestados responde que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el rendimiento de la marca KYB. Un 7% de encuestados dice que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la pregunta. Un 25% de encuestados no se inclina por ninguna de las opciones a favor o en contra.

Interpretación: El rendimiento que se ofrece en esta marca es de 60,000 kilómetros y una importante mayoría de los clientes encuestados están satisfechos con los resultados obtenidos con KYB. Un pequeño porcentaje de los clientes indican que los rendimientos no han sido los esperados, un desgaste prematuro en el amortiguador en casos específicos puede ser la causa para estas respuestas. Los clientes que no responden a favor o en contra con seguridad no están utilizando la marca o no han realizado seguimientos sobre el rendimiento del producto.

Preguntas 13: El precio de la marca GP es competitivo en el mercado:

Análisis: El 39% de encuestados responde que está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el precio en el mercado de la marca GP. Un 41% de encuestados dice que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la pregunta. Un 20% de encuestados no se inclina por ninguna de las opciones a favor o en contra.

Interpretación: La mayoría de los clientes encuestados no está conforme con el precio que GP tiene en el mercado. Es importante revisar esta situación y analizar la relación del precio con marcas de la competencia, promociones, descuentos, pueden generar que estos clientes no se sientan cómodos con el precio de esta marca.

Preguntas 14: El precio de la marca MAX es competitivo en el mercado:

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Análisis: El 48% de encuestados responde que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el precio en el mercado de la marca MAX. Un 30% de encuestados dice que está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la pregunta. Un 22% de encuestados no se inclina por ninguna de las opciones a favor o en contra.

Interpretación: Cerca de la mitad de los clientes encuestados no se sienten satisfechos con el precio de la marca MAX. Los precios de productos similares de la competencia, descuentos y promociones por compras que reciben de otras empresas, seguramente influyen en estas respuestas.

Preguntas 15: El precio de la marca KASHIMA es competitivo en el mercado:

Análisis: El 47% de encuestados responde que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el precio en el mercado de la marca KASHIMA. Un 29% de encuestados dice que está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la pregunta. Un 24% de encuestados no se inclina por ninguna de las opciones a favor o en contra.

Interpretación: Un grupo importante de clientes no se sienten conformes con el precio que tiene la marca KASHIMA en el mercado. La variedad de marcas de la competencia con precios más económicos, promociones, descuentos, rebates, pueden generar las respuestas obtenidas en esta pregunta.

Preguntas 16: El precio de la marca KYB es competitivo en el mercado:

Análisis: El 55% de encuestados responde que está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el precio en el mercado de la marca GP. Un 17% de encuestados dice que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la pregunta. Un 28% de encuestados no se inclina por ninguna de las opciones a favor o en contra.

Interpretación: La mayoría de los clientes encuestados no están conformes con el precio que la marca KYB tiene para el mercado automotriz ecuatoriano. Competencia de amortiguadores con precios más económicos afecta seguramente el porcentaje obtenido en esta pregunta.

Preguntas 17: Su percepción con respecto a la calidad de la marca GP es:

Análisis: El 23% de encuestados responde que la calidad de la marca GP es excelente o muy buena. El 49% responde que la calidad es buena. El 28% de los encuestados indica que su percepción con respecto a la calidad de la marca es mala o pésima.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Interpretación: La mayoría de los clientes tienen una percepción positiva con respecto a al lubricante GP. Es importante conocer con mayores detalles las situaciones que han ocasionado una percepción negativa en la tercera parte de los clientes encuestados para establecer medidas correctivas que apoyen en la mejora de la percepción de calidad de la marca.

Preguntas 18: Su percepción con respecto a la calidad de la marca MAX es:

Análisis: El 13% de encuestados responde que la calidad de la marca MAX es muy buena. El 36% responde que la calidad es buena. El 51% de los encuestados indica que su percepción con respecto a la calidad de la marca es mala o pésima.

Interpretación: La mitad de los clientes encuestados tienen una percepción negativa de los filtros MAX. Varios problemas de calidad ocasionados con ciertas referencias seguramente influyen en este tipo de respuestas. Revisar a detalle los problemas de la marca para actuar y mejorar el producto es fundamental para cambiar la percepción del cliente.

Preguntas 19: Su percepción con respecto a la calidad de la marca KASHIMA es:

Análisis: El 40% de encuestados responde que la calidad de la marca KASHIMA es excelente o muy buena. El 48% responde que la calidad es buena. Solamente un 12% de los encuestados indica que su percepción con respecto a la calidad de la marca es mala o pésima.

Interpretación: La gran mayoría de los clientes encuestados tienen una percepción buena sobre la calidad de la marca de pastillas de frenos distribuida por la empresa. Importante aprovechar este indicador para elaborar estrategias que se basen en la calidad del producto e impulsen a la generación de mayores ventas.

Preguntas 20: Su percepción con respecto a la calidad de la marca KYB es:

Análisis: El 72% de encuestados responde que la calidad de la marca KYB es excelente o muy buena. El 27% responde que la calidad es buena. El 1% de los encuestados indica que su percepción con respecto a la calidad de la marca es mala o pésima.

Interpretación: Los amortiguadores KYB tienen una percepción positiva de calidad de la gran mayoría de los clientes encuestados. Importante aspecto para analizar el momento de elaborar las estrategias para la venta de estos productos.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

El análisis y la interpretación de la entrevista realizada a los Gerentes de la empresa Promesa son los siguientes:

Pregunta 1: ¿Cuáles son los objetivos estratégicos para la empresa en el año 2016?

Pregunta 2: ¿Cuáles son los objetivos estratégicos para la empresa en el año 2017?

Análisis: Los tres Gerentes indican los mismos objetivos estratégicos de la empresa para los años 2016 y 2017.

Interpretación: Se realiza un cambio en los objetivos de un año a otro. Para el 2017 se considera el alcanzar el objetivo mínimo del 7,8% de ROE para la organización y se consideran a las marcas exclusivas dentro de los objetivos a alcanzar, no solamente las marcas propias como se estableció en el año 2016.

Pregunta 3: ¿Qué estrategias se implementaron para la consecución de los objetivos estratégicos del año 2017?

Análisis: Los Gerentes indican tres estrategias enfocadas principalmente en la fuerza de ventas para la consecución de los objetivos de la organización durante el año 2017.

Interpretación: La primera estrategia consiste en un cambio en la remuneración variable. Se reduce el peso del presupuesto y cobranza y se incrementa el porcentaje de venta en marcas propias y exclusivas, se elimina el objetivo para marcas clave y se cambia por el de marcas estratégicas por cliente. La segunda estrategia es recibir los reportes de seguimiento diario sobre los nuevos indicadores: venta de marcas estratégicas y marca estratégica por cliente. La tercera estrategia adoptada para la consecución de los objetivos consiste en la inclusión de los indicadores a cumplir en las marcas propias y exclusivas en el sistema que la fuerza de ventas utiliza para realizar su gestión.

CAPÍTULO III

1.- RESUMEN DE OBSERVACIÓN

Promesa es una empresa con más de 50 años de actividades en el Ecuador, responsable con sus clientes, proveedores y empleados, ha conseguido posicionarse entre las empresas más importantes del sector automotriz ecuatoriano. Según la revista EKOS (2017), la organización ocupa la posición en ventas No 178 en el ranking de las mejores empresas a nivel nacional.

Marcas reconocidas a nivel mundial (KYB, KASHIMA) que la empresa tiene la representación exclusiva dentro del territorio ecuatoriano, fortalecen la imagen de la empresa generando una ventaja competitiva en el mercado.

Atención a 2,500 clientes a nivel nacional por medio de una fuerza de ventas compuesta por 120 personas que realizan sus labores con la ayuda de sistemas tecnológicos adecuados que permiten brindar información exacta sobre inventarios, precios, características de los productos, estadísticas de compras y cobranzas, para brindar una mejor atención al cliente. También la empresa cuenta con un centro de atención al cliente (call center) que brinda apoyo al cliente y refuerza la gestión de la fuerza de ventas.

Promesa es la única empresa en el país dueña de una marca de lubricantes (GP). Las otras marcas que se comercializan en el Ecuador son solamente representadas por medio de empresas nacionales. Otra ventaja importante para la empresa por sobre sus competidores que le permite tener control total sobre la comercialización de este producto y obtener mejores beneficios.

A pesar de que el país presenta dos años consecutivos de problemas económicos, políticos y sociales, se observa una recuperación importante del sector automotriz. El año 2017 se incrementa de manera significativa el número de automóviles vendidos con respecto al año anterior y se eliminan medidas económicas que estaban afectando directamente a este mercado.

Empresa con una estructura organizacional vertical que no le permite agilizar el proceso de toma de decisiones, con demoras en todos los procesos, desde los fundamentales para

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

generar negocios que perjudican al desempeño y cumplimiento de objetivos generales, hasta procesos administrativos internos que afectan el ambiente laboral de la organización en su conjunto.

La empresa entrega la mercadería en 48 horas a las ciudades principales y en 72 horas a las demás ciudades sin distinción de clientes. La competencia entrega en 24 horas a cualquier ciudad del país a sus clientes más importantes y máximo en 48 horas a nivel nacional al resto de clientes. En el cuestionario realizado a los clientes únicamente el 34% de clientes están conformes con el servicio de entrega que ofrece Promesa.

Promesa no ha realizado un análisis y segmentación adecuada de sus clientes para identificar y satisfacer de mejor manera sus necesidades. En la empresa existen clientes con distintas capacidades de compras, distintas capacidades y necesidades de pago, distintas necesidades de servicio, que son atendidos de la misma manera. No existe una diferenciación en precios, comunicación, promoción y distribución para ningún cliente, todos son atendidos bajo las mismas condiciones.

Reclamos del consumidor final con respecto a la calidad del filtro MAX han originado un malestar en muchos clientes de la empresa. Mientras Promesa tiene un portafolio limitado de estos productos, las empresas de la competencia manejan una variedad completa de filtros de aceite, aire y combustible para satisfacer al parque automotor ecuatoriano. El precio de estos productos tiene diferencias del 10% en promedio más caros en relación con otras marcas ya posicionadas en el mercado.

Gran cantidad de marcas en el mercado para los productos que se analizan dentro de este estudio. Entre las principales existen 47 marcas de lubricantes, 20 marcas de filtros, 19 marcas de pastillas de frenos y 14 marcas de amortiguadores. La mayoría de estos productos son importados desde la China por más de 40 empresas ecuatorianas y se comercializan utilizando el precio como factor determinante para realizar el negocio y ganar participación en el mercado. KASHIMA y KYB son productos reconocidos en el mercado por su calidad, pero diferencias importantes en el precio con respecto a otras marcas reconocidas también por su calidad y duración, están perjudicando el desarrollo de más y mejores negocios.

Empresas de lubricantes del segmento económico donde compite GP han empezado a mejorar la especificación API de sus productos y de esta manera ofrecer mejores beneficios con el consumo de sus productos a sus clientes. Debido al incremento

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

excesivo de marcas de lubricantes en el mercado ecuatoriano, muchas empresas también han incrementado su publicidad, promociones y se ha disminuido la brecha del precio que existía entre productos del segmento alto y mediano con relación a los lubricantes ubicados en el segmento económico.

Promesa no atiende a todos los negocios de repuestos automotrices o lubricantes en el mercado. Para obtener crédito el cliente tiene que demostrar una capacidad de pago adecuada a la política de la empresa. Si un cliente es nuevo en el negocio, no maneja una cuenta corriente, tiene baja calificación en la central de riesgos, no compra volúmenes importantes, Promesa no le otorga crédito y le abre una posibilidad para trabajar de contado, que en la mayoría de los casos a este tipo de clientes no le interesa. Las marcas multinacionales de lubricantes y filtros han utilizado a Recorredores o Mayoristas para llegar a este grupo de clientes y de esta manera introducir sus productos también en este segmento. Promesa hace algunos años atrás decidió atender al Recorredor o Mayorista sin ninguna diferenciación con respecto al cliente normal, pero tampoco ajustó su política de crédito para llegar a este tipo de clientes, por lo tanto, actualmente la venta al Recorredor o Mayorista es mínima y no se atiende al segmento de clientes que no acceden a crédito de Promesa.

Para el año 2017 para cumplir los objetivos estratégicos de la empresa se utilizan de acuerdo con los Gerentes Comercial, Financiero y de Recursos Humanos, tres estrategias con la fuerza de ventas:

1. Cambio en los pesos y varios compontes en la remuneración variable.
2. Reportes diarios sobre el desempeño de la gestión de los nuevos indicadores a cumplir.
3. Indicador adicional de venta contra presupuesto de marcas propias y exclusivas en el sistema “promovil” utilizado por los vendedores en la gestión con sus clientes.

Se puede notar que una estrategia comercial es únicamente la No 1, mientras que la No 2 y No 3 son actividades que ayudan a enfocarse en el cumplimiento de la estrategia No 1. La empresa no considera ninguna otra estrategia comercial para el incremento de la venta de sus marcas propias y exclusivas.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

2.- HIPÓTESIS

¿Es la estrategia de comercialización basada en el cambio en la remuneración variable de la fuerza de ventas, fundamental para la generación de ventas de las marcas propias y exclusivas de la división automotriz de la zona Sierra de la empresa Promesa?

3.- PROBAR LA HIPÓTESIS POR EXPERIMENTACIÓN

Remuneración variable 2016:

La remuneración variable hasta el año 2016 tenía los parámetros que se indican en la tabla No7:

Tabla No 7: Sistema de remuneración variable 2016

#	VARIABLES	% Peso
1	Presupuesto de Ventas	45%
2	Marcas Estratégicas	18%
3	Marcas Claves	12%
4	Cobertura de Clientes	10%
5	Cobranza	15%
	TOTAL	100%

Elaborado por: El autor

El presupuesto de ventas que se indica en el punto 1, recompensa el rendimiento sobre el presupuesto asignado a cada territorio. El pago es lineal.

En el punto 2 y 3 se remunera sobre el cumplimiento de catorce (14) Marcas Estratégicas y veinte (20) Marcas Clave. El pago de estas dos variables se lo realiza según el cumplimiento que se indica en la tabla No 8:

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Tabla No 8: Cálculo de pago marcas estratégicas y marcas claves

Cumplimiento Presupuesto Marca			# Marcas con Presupuesto																
Inferior	Superior	% Pago Variable	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
0.00%	29.99%	0.00%	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5
30.00%	39.99%	70.00%			2		3	3	3	4	4	4	5	5	5	6	6	6	6
40.00%	49.99%	90.00%		2		3		4	4	5	5	6	6	6	7	7	8	8	8
50.00%	59.99%	100.00%	2		3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	10	10
60.00%	79.99%	110.00%	3	3	4	5	5	6	6	7	8	8	9	9	10	11	11	12	12
80.00%	100.00%	120.00%	4	4	5	6	7	8	8	9	10	11	12	12	13	14	15	16	16

Elaborado por: El autor

El objetivo de cobertura de clientes (punto 4) se mide desde un objetivo del 65%. Es decir que, si un vendedor tiene 40 clientes en su zona para ganar el 100% de esta variable debe alcanzar al menos venta con 26 clientes. A partir de ese objetivo el pago es lineal.

La cobranza de la cartera pendiente (punto 5) se mide desde un objetivo de cobro del 88%. Es decir que, si un vendedor tiene una cartera pendiente total por cobrar de \$ 100,000 para ganar el 100% de esta variable debe conseguir recuperar \$ 88,000 de la cartera pendiente en el mes en curso. A partir de ese objetivo el pago es lineal.

Existe una penalidad por la cantidad de devoluciones que se realicen y se indica en la tabla No 9:

Tabla No 9: Penalidad por devoluciones

Cantidad de FUDS	Penalización	Acumulado
1 a 4 dev.	\$ 0	\$ 0
5to. Dev.	\$ 20	\$ 20
6to dev.	\$ 10	\$ 30
7to. dev.en adelante	\$ 10	\$ 40
.	\$ 10	\$ 50
.	\$ 10	\$ 60
.	\$ 10	\$ 70

A partir del 6to penaliza con \$10 cada devolución

Elaborado por: El autor

Se consideran dos incentivos para la fuerza de ventas, el primero (mensual pull) se activa si la división automotriz cumple el 100% del presupuesto general. Las condiciones se indican en la tabla No 10:

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Tabla No 10: Incentivo mensual pull

Cumplimiento división automotriz	100%				
Cumplimiento presupuesto zona	95%	100%	105%	110%	120%
% Remuneración Variable	5%	10%	12%	15%	30%

Elaborado por: El autor

El segundo incentivo (ritmo) tiene dos escalas y consiste en que el vendedor para el día 15 del mes tenga un cumplimiento mínimo del 50% y al finalizar el mes alcanza al menos el 97% de su presupuesto total. Las escalas para el pago del incentivo se indican en la tabla No 11:

Tabla No 11: Incentivo ritmo

	ESCALA 1	ESCALA 2
% Presupuesto alcanzado al día 15	55%	50%
% Presupuesto alcanzado al finalizar el mes	100%	97%
% Incentivo remuneración variable	12%	8%

Elaborado por: El autor

Remuneración variable 2017:

Para el año 2017 se implementa la estrategia comercial de realizar un cambio en la remuneración variable de la fuerza de ventas con el objetivo de conseguir los objetivos estratégicos de la empresa. El nuevo esquema de remuneración variable para el año 2017 se indica en la tabla No 12:

Tabla No 12: Sistema de remuneración variable 2017

#	VARIABLES	% Peso
1	Presupuesto de Ventas	40%
2	Marcas Estratégicas	20%
3	Marca Estratégica por cliente	20%
4	Cobertura de Clientes	10%
5	Cobranza	10%
	TOTAL	100%

Elaborado por: El autor

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

El presupuesto de ventas (punto 1) se reduce del 45% al 40% en el peso de la nueva remuneración variable 2017.

Las Marcas Estratégicas (punto 2) se reducen de catorce (14) a cuatro (4) y el peso se incrementa de 18% a 20%. En este grupo ahora están únicamente las marcas propias (GP y MAX) y las marcas exclusivas (KASHIMA y KYB) de la empresa. El valor total de la variable se divide en partes iguales para cada marca propia y exclusiva. El pago se realiza de forma lineal hasta un máximo del 120% cuando exista sobrecumplimiento en cada marca. Un ejemplo del pago de esta variable se indica en la tabla No 13:

Tabla No 13: Variable marca estratégica (ME)

VARIABLE TOTAL	\$	1,000			
PESO VARIABLE ME		20%			
VARIABLE ME	\$	200			
Marca Estratégica	Ppto	Venta	%	\$\$ Si cumple al 100%	\$\$ Recibidos
GP	\$ 1,000	\$ 1,000	100%	\$ 50	\$ 50
MAX	\$ 600	\$ 840	140%	\$ 50	\$ 60
KASHIMA	\$ 800	\$ 500	63%	\$ 50	\$ 30
KYB	\$ 300	\$ 360	120%	\$ 50	\$ 60
TOTAL	\$ 2,700	\$ 2,700	100%	\$ 200	\$ 200

Elaborado por: El autor

La variable Marca Estratégica por Cliente (punto 4) es una nueva variable que reemplaza a la venta de marcas claves del año anterior y tiene un peso del 20% de la remuneración variable total. Se paga por el cumplimiento de cada marca en cada cliente que tenga presupuestado la marca. El valor de la variable se divide en partes iguales. Si se cumple el presupuesto asignado a un cliente se considera como “1 punto” de forma lineal con respecto a la venta y con un máximo de 1,2 puntos. Un ejemplo del pago de esta variable se muestra en la tabla No 14:

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Tabla No 14: Variable marca estratégica por cliente (MEC)

Cliente	Venta GP	Ppto GP	% Cump	% Cálculo	Puntos Obj	Puntos Real
A	\$ 720	\$ 200	360%	120%	1	1.2
B	\$ 810	\$ 240	338%	120%	1	1.2
C	\$ 490	\$ 430	114%	114%	1	1.14
D	\$ 460	\$ 440	105%	105%	1	1.05
E	\$ -	\$ 130	0%	0%	1	0
F	\$ -	\$ 160	0%	0%	1	0
G	\$ -	\$ 110	0%	0%	1	0
TOTAL	\$ 2,480	\$ 1,710	145%		7	4.59

PUNTAJE OBJETIVO	7
PUNTAJE REAL	4.59
% CUMP PUNTOS	65.57%
\$\$ VARIABLE MEC GP	50
TOTAL A PAGAR	32.79

Elaborado por: El autor

Es importante indicar que las marcas que hasta el año 2016 se consideraban como claves y las marcas estratégicas que no son propias o exclusivas, en total 30 marcas; no forman parte directamente de la nueva remuneración. La venta de estas marcas se las considera dentro de la venta del presupuesto general.

La variable de cobertura de clientes (punto 4) se mantiene con los mismos parámetros establecidos en la remuneración del año 2016.

La variable de cobranza de deudas pendientes (punto 5) se reduce del 15% al 10% y se mantienen los mismos parámetros de objetivos y pagos del año 2016.

Se mantiene la penalidad por devoluciones.

Se eliminan los dos incentivos que la fuerza de ventas tenía hasta el año 2016 (mensual pull y ritmo).

4.- DEMOSTRACIÓN O REFUTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Basados en la venta real de las marcas propias y exclusivas de la zona Sierra obtenidos durante el año 2016, y considerando que la estrategia de comercialización de cambiar la remuneración variable para la fuerza de ventas impactará de manera positiva en las ventas de estas marcas se definen objetivos de venta para el año 2017. Se debe indicar que el presupuesto general de ventas para el año 2017 tiene un crecimiento del 9% con

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

respecto al resultado obtenido el año anterior. Para las marcas propias y exclusivas se definen los objetivos que se detallan en la tabla No 15:

Tabla No 15: Porcentaje de incremento de presupuesto ME

	GP	MAX	KASHIMA	KYB
VENTA 2016	\$ 903,384	\$ 72,738	\$ 398,496	\$ 40,116
OBJETIVO 2017	\$ 990,466	\$ 169,153	\$ 451,465	\$ 199,687
% CRECIMIENTO	10%	133%	13%	398%

Elaborado por: El Autor

El resultado final de las ventas de las marcas propias y exclusivas durante el año 2017 es el 66% del objetivo planteado por la organización. Los resultados totales se muestran en la tabla No 16:

Tabla No 16: Resultado final año 2017 marcas propias y exclusivas

	GP			MAX		
	Objetivo	Vta Real	% Cump	Objetivo	Vta Real	% Cump
	\$ 990,466	\$ 712,731	72%	\$ 169,153	\$ 50,004	30%
2017	KASHIMA			KYB		
	Objetivo	Vta Real	% Cump	Objetivo	Vta Real	% Cump
	\$ 451,465	\$ 325,621	72%	\$ 199,687	\$ 100,806	50%
TOTAL 2017						
	Objetivo		Vta Real		% Cump	
	\$ 1,810,771		\$ 1,189,162		66%	

Elaborado por: El Autor

El resultado general de las ventas de las marcas propias y exclusivas durante el año 2017 no son satisfactorios para los objetivos inicialmente planteados por la organización. En ninguna de las cuatro marcas se logra cumplir con el presupuesto asignado. En la tabla No 17 se muestra el resultado mensual de las ventas de las marcas propias GP y MAX. En la tabla No 18 se muestra los resultados mensuales de las ventas de las marcas exclusivas KASHIMA y KYB:

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Tabla No 17: Resultado mensual marcas propias

2017	GP			MAX		
MES	Objetivo	Vta Real	% Cump	Objetivo	Vta Real	% Cump
Enero	\$ 88,507	\$ 77,492	88%	\$ 15,165	\$ 7,094	47%
Febrero	\$ 71,360	\$ 50,717	71%	\$ 12,227	\$ 3,851	31%
Marzo	\$ 88,174	\$ 68,879	78%	\$ 15,045	\$ 9,118	61%
Abril	\$ 80,915	\$ 47,238	58%	\$ 13,807	\$ 2,385	17%
Mayo	\$ 85,173	\$ 68,071	80%	\$ 14,533	\$ 2,070	14%
Junio	\$ 84,182	\$ 68,843	82%	\$ 14,364	\$ 9,031	63%
Julio	\$ 84,183	\$ 49,617	59%	\$ 14,364	\$ 2,754	19%
Agosto	\$ 88,441	\$ 65,990	75%	\$ 15,091	\$ 4,232	28%
Septiembre	\$ 88,441	\$ 53,020	60%	\$ 15,091	\$ 2,883	19%
Octubre	\$ 88,441	\$ 55,595	63%	\$ 15,091	\$ 1,868	12%
Noviembre	\$ 80,040	\$ 59,700	75%	\$ 13,670	\$ 3,322	24%
Diciembre	\$ 62,609	\$ 47,569	76%	\$ 10,705	\$ 1,396	13%
TOTAL	\$ 990,466	\$ 712,731	72%	\$ 169,153	\$ 50,004	30%

Elaborado por: El Autor

Tabla No 18: Resultado mensual marcas exclusivas

2017	KASHIMA			KYB		
MES	Objetivo	Vta Real	% Cump	Objetivo	Vta Real	% Cump
Enero	\$ 40,523	\$ 29,356	72%	\$ 19,038	\$ 8,733	46%
Febrero	\$ 32,673	\$ 24,161	74%	\$ 15,350	\$ 10,256	67%
Marzo	\$ 40,195	\$ 39,177	97%	\$ 18,945	\$ 12,761	67%
Abril	\$ 36,844	\$ 18,154	49%	\$ 17,378	\$ 11,356	65%
Mayo	\$ 38,784	\$ 19,949	51%	\$ 18,293	\$ 8,153	45%
Junio	\$ 38,333	\$ 34,073	89%	\$ 18,080	\$ 5,722	32%
Julio	\$ 38,333	\$ 33,069	86%	\$ 18,080	\$ 4,673	26%
Agosto	\$ 40,272	\$ 33,823	84%	\$ 18,995	\$ 4,806	25%
Septiembre	\$ 40,272	\$ 35,221	87%	\$ 15,568	\$ 17,580	113%
Octubre	\$ 40,272	\$ 19,176	48%	\$ 15,568	\$ 6,681	43%
Noviembre	\$ 36,450	\$ 26,065	72%	\$ 13,681	\$ 7,689	56%
Diciembre	\$ 28,514	\$ 13,397	47%	\$ 10,711	\$ 2,396	22%
TOTAL	\$ 451,465	\$ 325,621	72%	\$ 199,687	\$ 100,806	50%

Elaborado por: El Autor

Las ventas de las marcas propias y estratégicas del año 2017 con relación a la venta de estas marcas durante el año 2016 tienen un decrecimiento en GP, MAX y KASHIMA. La marca KYB es la única que crece en relación con el año anterior, pero se aclara que esta marca se empezó a comercializar en Promesa a partir del mes de mayo del 2016, es decir que la venta de esta marca para ese año es solamente de 7 meses. La tabla No 19 muestra los resultados indicados:

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Tabla No 19: Resultado venta ME 2016 vs 2017

	GP	MAX	KASHIMA	KYB
VENTA 2016	\$ 903,384	\$ 72,738	\$ 398,496	\$ 40,116
VENTA 2017	\$ 712,731	\$ 50,004	\$ 325,621	\$ 100,806
% CRECIMIENTO	-21%	-31%	-18%	151%
\$ CRECIMIENTO	\$ (190,653)	\$ (22,734)	\$ (72,875)	\$ 60,690

Elaborado por: El Autor

Existe un decrecimiento de la venta general del 2% entre el año 2017 y el 2016. La participación de las marcas propias y exclusivas dentro de la venta general de la zona Sierra alcanza un 25% en el año 2016, pero decrece al 21% durante el 2017. La venta de las marcas propias y exclusivas en el 2017 se reducen en un 16% con respecto al año anterior. Las ventas generales de los años 2016 y 2017 se indican en la tabla No 20:

Tabla No 20: Resultado venta general 2016 - 2017 y participación ME

AÑO	Total ME	% Crec. ME	Vta. Total general	% Part. ME vs Vta total	% Crec. Anual
2016	\$ 1,414,735		\$ 5,698,143	25%	
2017	\$ 1,189,162	-16%	\$ 5,588,834	21%	-2%

Elaborado por: El Autor

Los objetivos que la empresa planifica para el 2017 en la variable “marca estratégica por cliente” tienen un incremento de **365%** en relación con lo que se venía obteniendo durante el año 2016. Es decir que en el año 2016 se cumplían **348** ventas a clientes de las marcas propias y exclusivas en promedio mensual y para el año 2017 el objetivo a cumplir es **1271** ventas a clientes promedio mensual de estas marcas.

El cumplimiento promedio alcanzado en el año 2017 por vendedor de la nueva variable “marca estratégica por cliente” que representa el **20%** de la remuneración variable, que mide la cantidad de clientes con venta mensual de marcas propias y exclusivas impacta de forma negativa en sus ingresos. En la tabla No 21 se indica el promedio mensual monetario que la fuerza de ventas de la zona Sierra recibió por esta variable:

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Tabla No 21: Valor recibido por vendedor en promedio mensual por indicador MEC

	CUMP GP	CUMP KYB	CUMP KASHIMA	CUMP MAX	\$\$ TOTAL	\$\$ VARIAB	\$\$ DIF	% DIF
Vendedor 1	27%	6%	38%	35%	\$ 66	\$ 250	\$ -184	-74%
Vendedor 2	65%	6%	40%	12%	\$ 87	\$ 282	\$ -195	-69%
Vendedor 3	60%	14%	59%	23%	\$ 96	\$ 244	\$ -148	-61%
Vendedor 4	73%	9%	65%	12%	\$ 83	\$ 210	\$ -127	-60%
Vendedor 5	69%	19%	41%	55%	\$ 130	\$ 282	\$ -152	-54%
Vendedor 6	57%	18%	60%	6%	\$ 78	\$ 222	\$ -144	-65%
Vendedor 7	34%	2%	38%	13%	\$ 35	\$ 162	\$ -127	-78%
Vendedor 8	26%	2%	52%	10%	\$ 37	\$ 164	\$ -127	-77%
Vendedor 9	58%	18%	60%	26%	\$ 89	\$ 220	\$ -131	-60%
Vendedor 10	48%	14%	44%	21%	\$ 52	\$ 164	\$ -112	-68%

Elaborado por: El autor

La tabla No 22 nos indica por ejemplo que el Vendedor 1 tenía que recibir en promedio mensual por esta variable \$ 250, pero recibió en base a su cumplimiento únicamente \$ 66, es decir una diferencia de \$ 184 promedio mensual.

Las marcas que tuvieron mayor incremento de presupuesto con relación al año anterior: **KYB (398%)** y **MAX (133%)**, son las de menor cumplimiento en la mayoría de las zonas y por esta razón son las que representan el mayor impacto en su remuneración dentro del indicador “marca estratégica” que implica el **20%** de la remuneración variable de la fuerza de ventas. En la tabla No 22 se indica el cumplimiento por marca propia y exclusiva y la cantidad monetaria recibida en cada zona:

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Tabla No 22: Valor recibido por vendedor en promedio mensual por indicador ME

	CUMP GP	CUMP KYB	CUMP KASHI MA	CUMP MAX	\$\$ TOTAL	\$\$ VARIAB	\$\$ DIF	% DIF
Vendedor 1	76%	45%	103%	42%	\$ 166	\$ 250	\$ -84	-34%
Vendedor 2	83%	38%	71%	10%	\$ 142	\$ 282	\$ -139	-50%
Vendedor 3	76%	26%	67%	13%	\$ 111	\$ 244	\$ -133	-55%
Vendedor 4	72%	34%	41%	22%	\$ 89	\$ 210	\$ -121	-58%
Vendedor 5	77%	29%	70%	29%	\$ 145	\$ 282	\$ -137	-49%
Vendedor 6	66%	101%	134%	39%	\$ 189	\$ 222	\$ -33	-15%
Vendedor 7	64%	44%	91%	58%	\$ 104	\$ 162	\$ -58	-36%
Vendedor 8	80%	89%	124%	45%	\$ 139	\$ 164	\$ -25	-16%
Vendedor 9	74%	125%	102%	38%	\$ 186	\$ 220	\$ -34	-15%
Vendedor 10	57%	18%	93%	11%	\$ 73	\$ 164	\$ -91	-55%

Elaborado por: El autor

Al igual que en la tabla anterior, se puede notar que el Vendedor 1 en esta variable que puede recibir \$ 250, recibe en base a su cumplimiento \$ 166, es decir \$ 84 menos.

La diferencia entre el valor monetario objetivo a recibir por la nueva remuneración variable en los indicadores: “marca estratégica por cliente” y “marca estratégica” y lo que cada vendedor de la zona Sierra de la empresa Promesa recibió en promedio mensual durante el año 2017 se indican en la tabla No 23:

Tabla No 23: Diferencia variable versus valor recibido promedio mensual

	\$\$ TOTAL	\$\$ VARIAB	\$\$ DIF	% DIF
Vendedor 1	\$ 232	\$ 500	\$ -268	-54%
Vendedor 2	\$ 229	\$ 564	\$ -335	-59%
Vendedor 3	\$ 207	\$ 488	\$ -281	-58%
Vendedor 4	\$ 172	\$ 420	\$ -248	-59%
Vendedor 5	\$ 275	\$ 564	\$ -289	-51%
Vendedor 6	\$ 267	\$ 444	\$ -177	-40%
Vendedor 7	\$ 139	\$ 324	\$ -185	-57%
Vendedor 8	\$ 176	\$ 328	\$ -152	-46%
Vendedor 9	\$ 275	\$ 440	\$ -165	-37%
Vendedor 10	\$ 126	\$ 328	\$ -202	-62%

Elaborado por: El autor

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Entonces, el Vendedor 1 en base a sus cumplimientos en las dos variables: “marca estratégica” y “marca estratégica cliente” recibió \$ 268 menos en promedio mensual durante el año 2017.

En la tabla No 24 se puede apreciar las diferencias económicas entre la remuneración variable anterior y la actual de un representante de la fuerza de ventas de la zona Sierra que cumple al 100% el objetivo mensual general de ventas en el mes de mayo y al 104% en el mes de junio:

Tabla No 24: Comparación de valores recibidos por remuneración variable anterior y actual

VENDEDOR	ABC		CUMP MES 100%			CUMP MES 104%		
	VARIABLE		ANTES	AHORA	DIFERENCIA	ANTES	AHORA	DIFERENCIA
	\$ 1,110.00		MAYO	MAYO		JUNIO	JUNIO	
VENTAS	45%	40%	\$ 499.50	\$ 446.17	\$ (53.33)	\$ 519.48	\$ 463.73	\$ (55.75)
MARCAS ESTRATEGICAS	18%	20%	\$ 139.86	\$ 107.20	\$ (32.66)	\$ 199.80	\$ 115.43	\$ (84.37)
MARCAS CLAVE	12%	* 20% *	\$ 119.88	\$ 78.29	\$ (41.59)	\$ 133.20	\$ 64.17	\$ (69.03)
COBRANZA	15%	10%	\$ 259.74	\$ 178.25	\$ (81.49)	\$ 259.74	\$ 173.32	\$ (86.42)
COBERTURA	10%	10%	\$ 114.33	\$ 114.33	\$ -	\$ 103.23	\$ 103.23	\$ -
TOTAL	100%	100%	\$ 1,133.31	\$ 924.24	\$ (209.07)	\$ 1,215.45	\$ 919.88	\$ (295.57)

Elaborado por: El autor

Como se indica en la tabla anterior, uno de los mejores vendedores de la zona, alcanzado el objetivo general de ventas termina con una diferencia económica de \$ 504,64, el 18% y 24% con respecto a lo que hubiera recibido con la remuneración variable utilizada hasta el año 2016. Los objetivos propuestos para cumplir los indicadores de la nueva remuneración variable y el impacto que esto ha generado en los ingresos de la fuerza de ventas han ocasionado un clima de incertidumbre y desmotivación en la organización. Durante el año 2017 cinco (5) vendedores de esta zona presenten la renuncia a la empresa, es decir que el 50% de la fuerza de ventas de la zona Sierra de la división automotriz Promesa se retiró de la empresa inconforme con las nuevas decisiones adoptadas por la organización. Estos vendedores en promedio laboraron ocho (8) años para la organización, son personas reconocidas por los clientes, con mucha experiencia en el mercado automotriz y muy solicitados por empresas de la competencia.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

El margen de utilidad bruta obtenido durante el año 2016 y 2017 de las marcas propias y exclusivas se puede apreciar un pequeño crecimiento en el porcentaje obtenido con respecto a este indicador, debido básicamente al resultado de la venta de la marca KYB que es la única marca que presenta un crecimiento con respecto al resultado obtenido en el año anterior. En la tabla No 25 se indican los resultados obtenidos:

Tabla No 25: Margen de utilidad bruta marcas propias y exclusivas

MARCA	Venta 2016	Costo de Ventas	Margen de utilidad bruta 2016	Venta 2017	Costo de Ventas	Margen de utilidad bruta 2017
GP	\$ 903,383.9	\$ (749,808.7)	17%	\$ 712,731.0	\$ (591,566.7)	17%
MAX	\$ 72,738.3	\$ (59,645.4)	18%	\$ 50,004.0	\$ (41,003.3)	18%
KASHIMA	\$ 398,496.3	\$ (255,037.6)	36%	\$ 325,621.0	\$ (208,397.4)	36%
KYB	\$ 40,116.0	\$ (29,685.8)	26%	\$ 100,806.0	\$ (74,596.4)	26%
TOTAL	\$ 1,414,734.5	\$ (1,094,177.6)	22.66%	\$ 1,189,162.0	\$ (915,563.9)	23.01%
MUB \$\$		\$ 320,556.99			\$ 273,598.11	

Elaborado por: El autor

El margen de utilidad bruta general de la zona Sierra de la división automotriz de la empresa Promesa presenta un pequeño decrecimiento con respecto al resultado obtenido en este indicador durante el año 2016. En la tabla No 26 se muestran los resultados obtenidos:

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Tabla No 26: Margen de utilidad bruta general

MARCA	Venta 2016	Costo de Ventas	Margen de utilidad bruta 2016	Venta 2017	Costo de Ventas	Margen de utilidad bruta 2017
GP	\$ 903,383.9	\$ (749,808.7)	17%	\$ 712,731.0	\$ (591,566.7)	17%
MAX	\$ 72,738.3	\$ (59,645.4)	18%	\$ 50,004.0	\$ (41,003.3)	18%
KASHIMA	\$ 398,496.3	\$ (255,037.6)	36%	\$ 325,621.0	\$ (208,397.4)	36%
KYB	\$ 40,116.0	\$ (29,685.8)	26%	\$ 100,806.0	\$ (74,596.4)	26%
MOTOR	\$ 758,580.7	\$ (622,036.2)	18%	\$ 891,889.0	\$ (731,349.0)	18%
555	\$ 473,939.2	\$ (360,193.8)	24%	\$ 526,294.0	\$ (399,983.4)	24%
EXEDY	\$ 384,992.7	\$ (323,393.9)	16%	\$ 391,448.0	\$ (328,816.3)	16%
ABRO	\$ 390,039.8	\$ (312,031.8)	20%	\$ 350,088.0	\$ (280,070.4)	20%
FRAM	\$ 322,127.8	\$ (251,259.6)	22%	\$ 334,870.0	\$ (261,198.6)	22%
GMB	\$ 200,099.5	\$ (148,073.6)	26%	\$ 238,867.0	\$ (176,761.6)	26%
SEIKEN	\$ 132,913.4	\$ (89,051.9)	33%	\$ 166,722.0	\$ (111,703.7)	33%
WAGNER	\$ 122,010.2	\$ (97,608.1)	20%	\$ 107,380.0	\$ (85,904.0)	20%
SAMYUNG	\$ 98,205.5	\$ (57,941.3)	41%	\$ 96,837.0	\$ (57,133.8)	41%
MANDO	\$ 110,111.7	\$ (88,089.4)	20%	\$ 126,507.0	\$ (101,205.6)	20%
GSP	\$ 92,453.0	\$ (65,641.6)	29%	\$ 115,452.0	\$ (81,970.9)	29%
TOKICO	\$ 131,309.9	\$ (110,300.3)	16%	\$ 107,945.0	\$ (90,673.8)	16%
LUBRISTONE	\$ 55,090.0	\$ (46,275.6)	16%	\$ 100,637.0	\$ (84,535.1)	16%
SUSPENSION	\$ 94,898.5	\$ (62,633.0)	34%	\$ 75,891.0	\$ (50,088.1)	34%
IZUMO	\$ 120,702.9	\$ (82,078.0)	32%	\$ 92,747.0	\$ (63,068.0)	32%
DAYCO	\$ 105,735.7	\$ (80,359.1)	24%	\$ 81,071.0	\$ (61,614.0)	24%
KGK	\$ 68,114.9	\$ (52,448.5)	23%	\$ 62,932.0	\$ (48,457.6)	23%
NEW ERA	\$ 75,309.0	\$ (53,469.4)	29%	\$ 67,817.0	\$ (48,150.1)	29%
SEIWA	\$ 29,929.3	\$ (16,760.4)	44%	\$ 65,525.0	\$ (36,694.0)	44%
FILTROS	\$ 55,916.4	\$ (37,464.0)	33%	\$ 48,884.0	\$ (32,752.3)	33%
ELÉCTRICAS	\$ 89,600.1	\$ (46,592.0)	48%	\$ 57,824.0	\$ (30,068.5)	48%
TRANSMISION	\$ 51,303.7	\$ (34,886.5)	32%	\$ 47,275.0	\$ (32,147.0)	32%
RODAMIENTOS	\$ 43,784.2	\$ (25,394.8)	42%	\$ 42,215.0	\$ (24,484.7)	42%
MONROE	\$ 42,893.4	\$ (35,172.6)	18%	\$ 39,904.0	\$ (32,721.3)	18%
LANDSAIL	\$ 53,916.3	\$ (35,584.8)	34%	\$ 39,883.0	\$ (26,322.8)	34%
ADITIVOS	\$ 35,192.3	\$ (28,153.8)	20%	\$ 29,288.0	\$ (23,430.4)	20%
BASES	\$ 25,626.0	\$ (15,375.6)	40%	\$ 21,844.0	\$ (13,106.4)	40%
FRENOS	\$ 26,121.5	\$ (17,240.2)	34%	\$ 21,034.0	\$ (13,882.4)	34%
KANSAI	\$ 23,308.5	\$ (14,917.4)	36%	\$ 22,564.0	\$ (14,441.0)	36%
HANG CHANG	\$ 16,596.6	\$ (10,455.9)	37%	\$ 16,976.0	\$ (10,694.9)	37%
EMBRAGUES	\$ 8,689.0	\$ (6,690.5)	23%	\$ 3,167.0	\$ (2,438.6)	23%
DENSO	\$ 15,287.2	\$ (11,312.5)	26%	\$ 4,859.0	\$ (3,595.7)	26%
SAMSON	\$ 735.0	\$ (573.3)	22%	\$ 3,036.0	\$ (2,368.1)	22%
FREEZETONE	\$ 27,874.6	\$ (23,414.7)	16%	\$ -	\$ -	16%
TOTAL	\$ 5,698,143.0	\$ (4,357,051.9)	23.54%	\$ 5,588,834.0	\$ (4,277,395.8)	23.47%
MUB \$\$		\$ 1,341,091.11			\$ 1,311,438.20	

Elaborado por: El autor

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

El resultado del margen de utilidad bruta únicamente de las marcas codistribuidas o marcas claves como se les conocía hasta el año 2016 es del 23,59% mayor al obtenido por las marcas propias y exclusivas que es del 23,01%. En la tabla No 27 se muestra el resultado general indicado:

Tabla No 27: Margen de utilidad bruta marcas codistribuidas o claves

MARCAS	Venta 2016	Costo de Ventas	Margen de utilidad bruta 2016	Venta 2017	Costo de Ventas	Margen de utilidad bruta 2017
TOTAL	\$ 4,283,408	\$ (3,262,874)	23.83%	\$ 4,399,672	\$ (3,361,832)	23.59%
MUB \$\$		\$ 1,020,534			\$ 1,037,840	

Elaborado por: El autor

Entonces es importante indicar que estas marcas son también importantes para la rentabilidad de la organización, generan mayor margen de utilidad bruta que las marcas propias y exclusivas y representan la mayoría de las ventas de la empresa en general.

Propuesta No 1:

Una remuneración variable sencilla, con indicadores y objetivos claros, alcanzables, motivará a la fuerza de ventas a conseguir los objetivos empresariales. La remuneración es un factor de higiene laboral dentro de las empresas y es uno de los mejores instrumentos para motivar a los vendedores. Una remuneración adecuada ayuda a retener a los mejores empleados, motivarlos, elevar su nivel de desempeño, consigue una satisfacción del colaborador al sentirse recompensado por su esfuerzo y finalmente ayuda a dar una estructura más sólida al negocio. Si los factores de higiene laboral faltan o son inadecuados, producen insatisfacción en el empleado (Herzberg, 1954).

Por los resultados obtenidos durante el año 2017, la propuesta es modificar la remuneración variable utilizada durante ese año, revisar pesos en los distintos indicadores e incrementar un incentivo que motive al logro de los objetivos de las marcas propias y exclusivas de la empresa.

Remuneración variable para la fuerza de ventas:

- **Presupuesto de ventas (50%):** la razón de ser de la empresa es la comercialización de productos. El porcentaje del indicador de presupuesto de

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

ventas debe incentivar a cumplir los objetivos generales de presupuesto de ventas. Si el peso de este indicador es más alto, el vendedor se esforzará más por cumplir el objetivo, ya que la remuneración económica por su esfuerzo será mayor. La tabla No 28 indica la diferencia que existe entre la propuesta y la remuneración actual en un ejemplo de cumplimiento del presupuesto al 100% y sobrecumplimiento al 120%:

Tabla No 28: Diferencia propuesta versus actual indicador presupuesto de ventas

VARIABLE TOTAL	\$ 1,500				
		PROPUESTA			ACTUAL
PESO	100%	120%	PESO	100%	120%
50%	\$ 750	\$ 900	40%	600	720

Elaborado por: El autor

- **Marcas estratégicas (15%):** en este indicador se deben mantener las marcas propias y exclusivas de la empresa, con un objetivo a cumplir de acuerdo con el inventario real del mes en curso de estos productos. Actualmente si alguno de los ítems que componen la marca no tiene stock, no se toma en cuenta para analizar el porcentaje real a cumplir por parte de la fuerza de ventas. A continuación, en la tabla No 29 se indica un ejemplo de una herramienta que se podría utilizar en el caso de que alguna marca no tenga los ítems completos para ser comercializados. En el ejemplo se realiza un Diagrama de Pareto en el que un grupo de productos componen el 80% de la venta, otro grupo compone el 15% de la venta total y el tercer grupo representa un 5% de la venta general de esa marca. Para el ejemplo se supondrá que en el grupo 2 (15% de la venta) no se tiene en stock dos de los ítems que se comercializan y en el grupo 3 (5% de la venta) no hay un ítem para comercializar.

Al realizar la ponderación de cada grupo en base a la mercadería disponible se obtiene que el porcentaje objetivo a cumplir para el mes del ejemplo en la marca GP debería ser 94%.

Tabla No 29: Propuesta de herramienta de análisis de inventario

GP	Promedio Venta Mensual	% Venta	% Acumulado	Ponderación total	Ponderación ejemplo
20W50 GALON	\$ 17,060	28%	28%	0.80	0.80
20W50 LITRO	\$ 15,300	26%	54%		
SAE 40 GAS GALON	\$ 8,500	14%	68%		
SAE 40 GAS LITRO	\$ 7,200	12%	80%		
20W50 BALDE	\$ 2,400	4%	84%	0.15	0.10
20W50 MEDIO BALDE	\$ 2,100	4%	88%		
SAE 40 BALDE	\$ 1,200	2%	90%		
SAE 40 MEDIO BALDE	\$ 1,150	2%	92%		
15W40 MEDIO BALDE	\$ 950	2%	93%		
SAE 40 DIESEL GALON	\$ 850	1%	95%	0.05	0.04
SAE 40 DIESEL LITRO	\$ 800	1%	96%		
SAE 40 DIESEL BALDE	\$ 850	1%	97%		
SAE 40 DIESEL MEDIO BALDE	\$ 700	1%	98%		
DEXRON II GALON	\$ 490	1%	99%		
20W50 TANQUE	\$ 450	1%	100%		
TOTAL	\$ 60,000	100%		100%	94%

Elaborado por: El autor

- **Marcas claves (15%):** este grupo de treinta marcas (30) que durante el año 2017 representaron el 79% de las ventas generales de la zona Sierra, deben ser incluidas dentro del sistema de remuneración variable de la empresa. Es importante que la fuerza de ventas realice la gestión para impulsar la venta de estas marcas que, en conjunto como se pudo revisar anteriormente; dejan un margen de utilidad bruta mayor que las marcas propias y exclusivas. Para cada marca de este grupo es importante también considerar una herramienta que permita medir el inventario real mensual para definir como objetivo de cumplimiento por zona y por vendedor. Para el cálculo de pago de la variable se utilizará la misma forma de cálculo utilizada hasta el año 2016, indica anteriormente en este estudio en la tabla No 8.
- **Cobertura (10%):** se propone mantener en las mismas condiciones actuales con las mismas formas de medición: cumplimiento objetivo del 65% de clientes y a partir de ese rango el pago se lo realiza de forma lineal.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

- **Cobranza (10%):** este indicador se debe mantener con el mismo peso y condiciones actuales para el pago de la variable: cumplimiento del 88% del objetivo de cobranza mensual y a partir de ese valor el pago se lo realiza de forma lineal.
- **Incentivo:** si el vendedor de manera individual alcanza el objetivo de venta de marcas propias y exclusivas obtiene veinte y cinco dólares (\$ 25) por marca. Es decir que si un vendedor consigue el objetivo en las cuatro marcas propias y exclusivas accede a un incentivo económico de cien dólares (\$ 100) en total, que representa en promedio el 10% de su remuneración variable.

El objetivo de la propuesta es ofrecer a la empresa un sistema de remuneración variable con indicadores específicos, que se puedan medir fácilmente, con objetivos realistas que motiven a la fuerza de ventas a cumplir los objetivos de la organización, y que generen estabilidad general en la empresa disminuyendo los elevados porcentajes de rotación de personal del año 2017.

Propuesta No 2:

La segunda propuesta es ofrecer un descuento del **5%** en el precio de las marcas exclusivas **KASHIMA** y **KYB**.

Estas dos marcas con relación a productos de similares características de la competencia tienen diferencias de precio que van desde un 3% hasta un 7%. Esta diferencia en el precio ha reducido la capacidad de la empresa para poder realizar mejores negocios especialmente con los clientes de mayor volumen (KA y KB).

Según datos internos de la empresa, KASHIMA tiene una participación del 5% en el mercado de frenos a nivel nacional y KYB tiene el 4% de participación en el mercado de amortiguadores en el Ecuador.

El cuestionario realizado en este estudio indica que el 85% de clientes consideran de buena a excelente la calidad de los productos KASHIMA y de igual forma el 99% de clientes consideran buena, muy buena o excelente la calidad de los productos KYB. En la entrevista también se indica con respecto al precio que un 40% de los clientes no están conformes con el precio de los productos KASHIMA y un 49% no están conformes con el precio de KYB. Un 30% de clientes no se manifestó a favor o en

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

contra de esta pregunta. Entonces, la mayoría de las clientes reconocen la calidad de las dos marcas, pero no están conformes con su precio.

Esta situación genera una oportunidad importante en el mercado de frenos y amortiguadores para Promesa. El margen bruto de utilidad de KASHIMA y KYB se encuentra sobre el indicador mínimo que la empresa tiene como objetivo para sus productos (21%) y esto permite realizar una acción directamente con el precio que permita ser más competitivos e incrementar el volumen de ventas de estas dos marcas.

Esta propuesta debe considerar también el cambio en la remuneración variable, pero sin considerar el incentivo propuesto por el cumplimiento de marcas propias y exclusivas para la fuerza de ventas. De esta manera se alcanza el enfoque en todas las marcas que la empresa comercializa y se consigue con los descuentos indicados, llegar a un grupo de clientes que no estaban comprando las marcas debido al precio.

5.- EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera se realiza con base en los estados de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa del año 2017, que se presentan en las tablas No 30 y No 31. En la tabla No 32 se muestran los principales indicadores financieros de la empresa.

Para la **propuesta 1** se realiza un estado de pérdidas y ganancias de las marcas propias, exclusivas y de las marcas codistribuidas con una proyección hasta el año 2020. Estos datos se presentan en las tablas No 33 y No 34.

En la tabla No 35 se muestra el estado de resultados total proyectado de la propuesta 1.

En la tabla No 36 se muestra la rentabilidad sobre ventas desde el año 2016 hasta la proyección realizada al año 2020.

Para la **propuesta 2** se realiza un estado de pérdidas y ganancias proyectado hasta el año 2020 de las marcas propias, exclusivas que se indican en la tabla No 37. Las marcas codistribuidas se mantienen con la proyección indicada anteriormente en la tabla No 34.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

En la tabla No 38 se indica el estado de resultados con la proyección total para la propuesta 2. La rentabilidad sobre las ventas para la propuesta 2 se muestra en la tabla No 39.

Finalmente en la tabla No 40 el resultado de las ventas totales desde el año 2012.

Tabla No 30: Estado de Resultados Promesa 2016 - 2017

ESTADO DE RESULTADOS	2016		2017		Análisis Horizontal	
VENTAS NETAS	\$ 87,230,965	100.00%	\$ 85,741,038	100.00%	\$ -1,489,927	-1.71%
COSTOS DE VENTAS	\$ -66,530,666	-76.27%	\$ -64,300,187	-74.99%	\$ 2,230,479	-3.35%
UTILIDAD BRUTA	\$ 20,700,299	23.73%	\$ 21,440,851	25.01%	\$ 740,552	3.58%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ -15,327,629	-17.57%	\$ -14,662,478	-17.10%	\$ 665,151	-4.34%
OTROS INGRESOS	\$ 453,049	0.52%	\$ 670,695	0.78%	\$ 217,646	48.04%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 5,825,719	6.68%	\$ 7,449,068	8.69%	\$ 1,623,349	27.87%
GASTOS FINANCIEROS	\$ -2,091,273	-2.40%	\$ -2,107,928	-2.46%	\$ -16,655	0.80%
UTILIDAD ANTES DE TRABAJADORES E IMPUESTOS	\$ 3,734,446	4.28%	\$ 5,341,140	6.23%	\$ 1,606,694	43.02%
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	\$ -560,167	-0.64%	\$ -801,171	-0.93%	\$ -241,004	43.02%
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ -907,732	-1.04%	\$ -1,085,798	-1.27%	\$ -178,066	19.62%
UTILIDAD NETA DEL PERIODO	\$ 2,266,547	2.60%	\$ 3,454,171	4.03%	\$ 1,187,624	52.40%

Fuente: Promesa

Elaborado por: El Autor

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Tabla No 31: Balance General Promesa 2016 – 2017

BALANCE GENERAL	2016		2017		Análisis Horizontal	
ACTIVOS CORRIENTES						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	\$ 4,832,654	6.49%	\$ 16,985,545	21.05%	\$ 12,152,891	251.47%
INVERSION MANTENIDA HASTA SU VENCIMIENTO	\$ 3,000,000	4.03%	\$ -	0.00%	\$ -3,000,000	-100.00%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 23,383,197	31.41%	\$ 22,002,522	27.26%	\$ -1,380,675	-5.90%
INVENTARIOS	\$ 25,902,709	34.79%	\$ 24,171,254	29.95%	\$ -1,731,455	-6.68%
IMPUESTOS POR RECUPERAR	\$ 4,683,240	6.29%	\$ 5,533,080	6.86%	\$ 849,840	18.15%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 125,579	0.17%	\$ 309,223	0.38%	\$ 183,644	146.24%
OTROS ACTIVOS	\$ 90,396	0.12%	\$ 189,633	0.23%	\$ 99,237	109.78%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 62,017,775	83.30%	\$ 69,191,257	85.73%	\$ 7,173,482	11.57%
ACTIVOS NO CORRIENTES						
PROPIEDADES Y EQUIPOS	\$ 11,641,114	15.64%	\$ 11,041,034	13.68%	\$ -600,080	-5.15%
INTANGIBLES	\$ 789,455	1.06%	\$ 475,008	0.59%	\$ -314,447	-39.83%
DEPÓSITOS EN GARANTÍA	\$ 2,610	0.00%	\$ 2,610	0.00%	\$ -	0.00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 12,433,179	16.70%	\$ 11,518,652	14.27%	\$ -914,527	-7.36%
TOTAL ACTIVOS	\$ 74,450,954	100.00%	\$ 80,709,909	100.00%	\$ 6,258,955	8.41%
PASIVOS CORRIENTES						
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 897,851	1.21%	\$ 245,904	0.30%	\$ -651,947	-72.61%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 5,567,398	7.48%	\$ 8,770,645	10.87%	\$ 3,203,247	57.54%
BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 1,702,376	2.29%	\$ 2,088,153	2.59%	\$ 385,777	22.66%
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 1,227,987	1.65%	\$ 1,080,683	1.34%	\$ -147,304	-12.00%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 9,395,612	12.62%	\$ 12,185,385	15.10%	\$ 2,789,773	29.69%
PASIVOS NO CORRIENTES						
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 24,055,870	32.31%	\$ 24,055,870	29.81%	\$ -	0.00%
IMPUESTO DIFERIDO	\$ 275,887	0.37%	\$ 258,733	0.32%	\$ -17,154	-6.22%
PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS	\$ 2,974,010	3.99%	\$ 3,006,205	3.72%	\$ 32,195	1.08%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 27,305,767	36.68%	\$ 27,320,808	33.85%	\$ 15,041	0.06%
TOTAL PASIVOS	\$ 36,701,379	49.30%	\$ 39,506,193	48.95%	\$ 2,804,814	7.64%
PATRIMONIO	\$ 37,749,575	50.70%	\$ 41,203,746	51.05%	\$ 3,454,171	9.15%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 74,450,954	100.00%	\$ 80,709,939	100.00%	\$ 6,258,985	8.41%

Fuente: Promesa

Elaborado por: El Autor

Tabla No 32: Indicadores financieros Promesa 2016 – 2017

Indicadores Financieros Promesa	2016	2017
LIQUIDEZ	6.60	5.68
APALANCAMIENTO	49%	49%
RENTABILIDAD ACTIVOS	3.04%	4.28%
RENTABILIDAD EN PATRIMONIO	6.00%	8.38%
RENTABILIDAD EN VENTAS	2.60%	4.03%
ROTACION ACTIVOS	1.17	1.06

Elaborado por: El autor

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Tabla No 33: Estado de Resultados Projectado Marcas propias y exclusivas, PROPUESTA 1

Estado de Resultados	2016		2017		2018		2019		2020	
VENTAS	\$ 1,414,735	100%	\$ 1,189,162	100%	\$ 1,288,723	100%	\$ 1,398,900	100%	\$ 1,521,032	100%
COSTO DE VENTAS	\$ -1,094,178	-77.34%	\$ -915,564	-76.99%	\$ -987,962	-76.66%	\$ -1,067,684	-76.32%	\$ -1,155,622	-75.98%
UTILIDAD BRUTA	\$ 320,557	22.66%	\$ 273,598	23.01%	\$ 300,761	23.34%	\$ 331,216	23.68%	\$ 365,410	24.02%
BONOS FDV	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -12,000	-0.93%	\$ -12,000	-0.86%	\$ -12,000	-0.79%
OTROS GASTOS	\$ -245,173	-17.33%	\$ -206,082	-17.33%	\$ -223,335	-17.33%	\$ -242,429	-17.33%	\$ -263,594	-17.33%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 75,384	5.33%	\$ 67,516	5.68%	\$ 65,426	5.08%	\$ 76,787	5.49%	\$ 89,816	5.90%
PARTICIPACIÓN LABORAL (15%)	\$ -11,308	-0.80%	\$ -10,127	-0.85%	\$ -9,814	-0.76%	\$ -11,518	-0.82%	\$ -13,472	-0.89%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 64,076	4.53%	\$ 57,389	4.83%	\$ 55,612	4.32%	\$ 65,269	4.67%	\$ 76,344	5.02%
IMPUESTO A LA RENTA (22%)	\$ -14,097	-1.00%	\$ -12,626	-1.06%	\$ -12,235	-0.95%	\$ -14,359	-1.03%	\$ -16,796	-1.10%
UTILIDAD NETA	\$ 49,980	3.53%	\$ 44,763	3.76%	\$ 43,377	3.37%	\$ 50,910	3.64%	\$ 59,548	3.91%

Elaborado por: El autor

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Tabla No 34: Estado de Resultados Projectado Marcas codistribuidas Promesa

Estado de Resultados	2016		2017		2018		2019		2020	
VENTAS	\$ 4,283,408	100%	\$ 4,399,672	100%	\$ 4,578,954	100%	\$ 4,765,318	100%	\$ 4,959,266	100.00%
COSTO DE VENTAS	\$ -3,262,874	-76.17%	\$ -3,361,832	-76.41%	\$ -3,485,659	-76.12%	\$ -3,627,360	-76.12%	\$ -3,774,993	-76.12%
UTILIDAD BRUTA	\$ 1,020,534	23.83%	\$ 1,037,840	23.59%	\$ 1,093,296	23.88%	\$ 1,137,958	23.88%	\$ 1,184,273	23.88%
BONOS FDV	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
OTROS GASTOS	\$ -742,314	-17.33%	\$ -762,463	-17.33%	\$ -793,532	-17.33%	\$ -825,829	-17.33%	\$ -859,440	-17.33%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 278,220	6.50%	\$ 275,377	6.26%	\$ 299,764	6.55%	\$ 312,129	6.55%	\$ 324,833	6.55%
PARTICIPACIÓN LABORAL	\$ -41,733	-0.97%	\$ -41,307	-0.94%	\$ -44,965	-0.98%	\$ -46,819	-0.98%	\$ -48,725	-0.98%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 236,487	5.52%	\$ 234,071	5.32%	\$ 254,799	5.56%	\$ 265,310	5.57%	\$ 276,108	5.57%
IMPUESTO A LA RENTA	\$ -52,027	-1.21%	\$ -51,496	-1.17%	\$ -56,056	-1.22%	\$ -58,368	-1.22%	\$ -60,744	-1.22%
UTILIDAD NETA	\$ 184,460	4.31%	\$ 182,575	4.15%	\$ 198,743	4.34%	\$ 206,941	4.34%	\$ 215,364	4.34%

Elaborado por: El autor

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Tabla No 35: Estado de Resultados Total, PROPUESTA 1

Estado de Resultados	2016		2017		2018		2019		2020	
VENTAS	\$ 5,698,143	100%	\$ 5,588,834	100%	\$ 5,867,677	100%	\$ 6,164,218	100%	\$ 6,480,298	100%
COSTO DE VENTAS	\$ -4,357,052	-76.46%	\$ -4,277,396	-76.53%	\$ -4,473,620	-76.24%	\$ -4,695,044	-76.17%	\$ -4,930,616	-76.09%
UTILIDAD BRUTA	\$ 1,341,091	23.54%	\$ 1,311,438	23.47%	\$ 1,394,057	23.76%	\$ 1,469,174	23.83%	\$ 1,549,683	23.91%
BONOS FDV	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -12,000	-0.20%	\$ -12,000	-0.19%	\$ -12,000	-0.19%
OTROS GASTOS	\$ -987,488	-17.33%	\$ -968,545	-17.33%	\$ -1,016,868	-17.33%	\$ -1,068,258	-17.33%	\$ -1,123,035	-17.33%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 353,603	6.21%	\$ 342,893	6.14%	\$ 365,189	6.22%	\$ 388,916	6.31%	\$ 414,648	6.40%
PARTICIPACIÓN LABORAL (15%)	\$ -53,040	-0.93%	\$ -51,434	-0.92%	\$ -54,778	-0.93%	\$ -58,337	-0.95%	\$ -62,197	-0.96%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 300,563	5.27%	\$ 291,459	5.22%	\$ 310,410	5.29%	\$ 330,579	5.36%	\$ 352,451	5.44%
IMPUESTO A LA RENTA (22%)	\$ -66,124	-1.16%	\$ -64,121	-1.15%	\$ -68,290	-1.16%	\$ -72,727	-1.18%	\$ -77,539	-1.20%
UTILIDAD NETA	\$ 234,439	4.11%	\$ 227,338	4.07%	\$ 242,120	4.13%	\$ 257,851	4.18%	\$ 274,912	4.24%

Elaborado por: El autor

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Tabla No 36: Rentabilidad en ventas proyectado, PROPUESTA 1

RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	2016	2017	2018	2019	2020
MARCAS PROPIAS	3.53%	3.76%	3.37%	3.64%	3.91%
MARCAS EXCLUSIVAS	4.31%	4.15%	4.34%	4.34%	4.34%
TOTAL	4.11%	4.07%	4.13%	4.18%	4.24%

Elaborado por: El autor

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Tabla No 37: Estado de Resultados Projectado Marcas propias y exclusivas, PROPUESTA 2.

Estado de Resultados	2016		2017		2018		2019		2020	
VENTAS	\$ 1,414,735	100%	\$ 1,189,162	100%	\$ 1,312,584	100%	\$ 1,454,970	100%	\$ 1,619,827	100%
COSTO DE VENTAS	\$ -1,094,178	-77.34%	\$ -915,564	-76.99%	\$ -1,003,791	-76.47%	\$ -1,104,920	-75.94%	\$ -1,221,292	-75.40%
UTILIDAD BRUTA	\$ 320,557	22.66%	\$ 273,598	23.01%	\$ 308,793	23.53%	\$ 350,051	24.06%	\$ 398,535	24.60%
DESCUENTOS KASHIMA - KYB	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -3,198	-0.24%	\$ -7,036	-0.48%	\$ -11,641	-0.72%
OTROS GASTOS	\$ -245,173	-17.33%	\$ -206,082	-17.33%	\$ -227,470	-17.33%	\$ -252,146	-17.33%	\$ -280,716	-17.33%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 75,384	5.33%	\$ 67,516	5.68%	\$ 78,125	5.95%	\$ 90,869	6.25%	\$ 106,177	6.55%
PARTICIPACIÓN LABORAL (15%)	\$ -11,308	-0.80%	\$ -10,127	-0.85%	\$ -11,719	-0.89%	\$ -13,630	-0.94%	\$ -15,927	-0.98%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 64,076	4.53%	\$ 57,389	4.83%	\$ 66,406	5.06%	\$ 77,238	5.31%	\$ 90,251	5.57%
IMPUESTO A LA RENTA (22%)	\$ -14,097	-1.00%	\$ -12,626	-1.06%	\$ -14,609	-1.11%	\$ -16,992	-1.17%	\$ -19,855	-1.23%
UTILIDAD NETA	\$ 49,980	3.53%	\$ 44,763	3.76%	\$ 51,797	3.95%	\$ 60,246	4.14%	\$ 70,395	4.35%

Elaborado por: El autor

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Tabla No 38: Estado de Resultados proyectado total, PROPUESTA 2.

Estado de Resultados	2016		2017		2018		2019		2020	
VENTAS	\$ 5,698,143	100%	\$ 5,588,834	100%	\$ 5,891,539	100%	\$ 6,220,288	100%	\$ 6,579,093	100%
COSTO DE VENTAS	\$ -4,357,052	-76.46%	\$ -4,277,396	-76.53%	\$ -4,489,450	-76.20%	\$ -4,732,280	-76.08%	\$ -4,996,286	-75.94%
UTILIDAD BRUTA	\$ 1,341,091	23.54%	\$ 1,311,438	23.47%	\$ 1,402,089	23.80%	\$ 1,488,008	23.92%	\$ 1,582,807	24.06%
DESCUENTOS KASHIMA - KYB	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -3,198	-0.05%	\$ -7,036	-0.11%	\$ -11,641	-0.18%
OTROS GASTOS	\$ -987,488	-17.33%	\$ -968,545	-17.33%	\$ -1,021,003	-17.33%	\$ -1,077,975	-17.33%	\$ -1,140,156	-17.33%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 353,603	6.21%	\$ 342,893	6.14%	\$ 377,888	6.41%	\$ 402,997	6.48%	\$ 431,010	6.55%
PARTICIPACIÓN LABORAL (15%)	\$ -53,040	-0.93%	\$ -51,434	-0.92%	\$ -56,683	-0.96%	\$ -60,450	-0.97%	\$ -64,651	-0.98%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 300,563	5.27%	\$ 291,459	5.22%	\$ 321,204	5.45%	\$ 342,548	5.51%	\$ 366,358	5.57%
IMPUESTO A LA RENTA (22%)	\$ -66,124	-1.16%	\$ -64,121	-1.15%	\$ -70,665	-1.20%	\$ -75,361	-1.21%	\$ -80,599	-1.23%
UTILIDAD NETA	\$ 234,439	4.11%	\$ 227,338	4.07%	\$ 250,539	4.25%	\$ 267,187	4.30%	\$ 285,760	4.34%

Elaborado por: El autor

Tabla No 39: Rentabilidad en ventas proyectado total, PROPUESTA 2

RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	2016	2017	2018	2019	2020
MARCAS PROPIAS	3.53%	3.76%	3.95%	4.14%	4.35%
MARCAS EXCLUSIVAS	4.31%	4.15%	4.34%	4.34%	4.34%
TOTAL	4.11%	4.07%	4.25%	4.30%	4.34%

Elaborado por: El autor

Tabla No 40: Ventas totales Zona Sierra 2012 - 2017

AÑO	VENTA TOTAL	% CRECIMIENTO
2012	\$ 4,355,692	-
2013	\$ 4,609,420	5.83%
2014	\$ 4,981,056	8.06%
2015	\$ 5,387,351	8.16%
2016	\$ 5,698,143	5.77%
2017	\$ 5,588,834	-1.92%

Fuente: Promesa

Elaborado por: El autor

6.- CONCLUSIONES

Los objetivos estratégicos de la empresa no se están cumpliendo, la compañía alcanzó durante el año 2017 únicamente el 89% del presupuesto general de ventas. En las marcas propias y exclusivas hubo un decrecimiento general del 19% con relación a las ventas de estos productos durante el año 2016.

El cambio en la composición de la remuneración variable tuvo incidencia negativa sobre los ingresos de la fuerza de ventas. Los objetivos planteados para la nueva remuneración se fijan con incrementos del 28% en relación a las ventas alcanzadas en el año 2016 en las marcas propias y exclusivas y un incremento del 365% de lo que se había logrado en la variable marca estratégica por cliente durante el 2016. Para alcanzar las metas planteadas no se considera otra acción adicional a la estrategia del cambio en la remuneración variable. Además se elimina el objetivo de venta de las marcas codistribuidas y los incentivos por cumplimientos específicos.

La percepción de los clientes sobre las marcas propias y exclusivas que la empresa comercializa tiene diferentes aspectos a considerar. KASHIMA y KYB son dos marcas que la mayoría de los clientes las reconocen por su calidad, pero también consideran que existe una dificultad para comercializar de mejor manera estos productos por su precio. GP para los clientes es un lubricante económico con una percepción aceptable de calidad, pero que no tiene desarrollo de nuevas especificaciones necesarias para el mercado automotor actual. Los filtros MAX no han tenido una buena aceptación por parte de la mayoría de los clientes debido a problemas en su calidad, el poco portafolio existente en especialmente en aire y combustible y precios más altos con relación a productos similares de la competencia.

La rentabilidad sobre las ventas de las marcas propias y exclusivas durante el año 2017 tiene un incremento porcentual en su resultado con relación al año 2016, pero que no justifica económicamente a la empresa debido a la reducción del 16% en las ventas de estas marcas.

El Balance General y el Estado de Resultados nos indican que la rentabilidad de la empresa sobre las ventas en el año 2017 es del 4,03%, se obtiene el 8,38% de la rentabilidad sobre el patrimonio, y un indicador de liquidez de 5,68.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Si se considera la **propuesta No 1** en la cual se mejoran los indicadores de la remuneración variable, utilizando metas claras, realistas y alcanzables, a través de un incentivo económico que empuje a la fuerza de ventas a conseguir los objetivos, los resultados serán positivos. El objetivo para el año 2018 con los cambios indicados, es tener un crecimiento general en ventas del **5%**, que se compone de un **8%** de crecimiento en todas las marcas propias y exclusivas con relación a la venta obtenida durante el año 2017 y un crecimiento del **4%** en la venta de marcas codistribuidas en relación con la venta obtenida durante el 2017.

Si se considera la **propuesta No 2**, la rentabilidad en ventas de la empresa tendría un mayor crecimiento, la venta general de la empresa se estima crecería un **5%** para el año 2018 y mantendría este porcentaje de crecimiento hasta el año 2020. Las marcas codistribuidas crecen de la misma forma que con la propuesta anterior (**4%**) y las marcas propias y exclusivas crecen para el año 2018 el **10%** con una proyección similar hasta el año 2020.

Desde el año 2012 hasta el año 2016 la empresa ha obtenido crecimientos promedio del 8% en la venta general de repuestos automotrices. Las marcas propias han tenido crecimientos que han rodeado el 14% hasta el año 2016 y las marcas codistribuidas normalmente en promedio han tenido crecimientos del 7%. Esto indica que los objetivos que se plantean en cualquiera de las dos propuestas son razonables y se pueden alcanzar.

Antes de implementar una estrategia comercial es necesario analizar de forma adecuada las implicaciones que esta decisión puede generar en la compañía, una mala decisión puede afectar el crecimiento de la empresa y comprometer su sostenibilidad en el tiempo.

7.- RECOMENDACIONES

El mercado automotriz ecuatoriano se empezó a recuperar nuevamente a partir del año 2017 y es importante como empresa tener los recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios, junto a estrategias comerciales adecuadas que permitan generar mayor participación dentro del mercado de repuestos automotrices.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Es importante analizar la estructura de la organización con el objetivo de agilizar la toma de decisiones en todos los procesos que involucran el desarrollo adecuado de la empresa, desde los fundamentales para generar negocios hasta los procesos administrativos internos.

Utilizar al canal de clientes mayoristas para alcanzar el grupo de clientes que por situaciones principalmente de índole económica la empresa no los atiende. Hacer alianzas con los mayoristas para poder incrementar la participación del mercado de las marcas propias y exclusivas de la empresa.

Segmentar los clientes de manera adecuada con el objetivo de identificar y satisfacer de mejor manera sus necesidades. Actualmente no existe una distinción entre los clientes, todos son atendidos de la misma manera, sin una diferenciación en precios, comunicación o distribución. Una segmentación adecuada de clientes permitirá fidelizar, vincular, mantener y atraer clientes potenciales para la empresa, además de ahorrar costos al orientar los recursos a los objetivos principales de la compañía.

8.- BIBLIOGRAFÍA

- AEA. (11 de 04 de 2017). *AEA Asociación ecuatoriana automotriz*. Obtenido de www.aea.com.ec
- AEADE. (12 de 06 de 2017). *AEADE-Asociación de empresas automotrices del Ecuador*. Obtenido de www.aeade.net
- Andersen, A. (1997). *Diccionario Espasa economía y negocios*. Madrid: Espasa Calpe.
- Chain, N. S. (1995). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Colombia: Panamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: Mc-Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I., Mascaró Sacristán, P., & Roa, H. (2007). *El Capital Humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill- Interamericana.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- EKOS, R. (2016). Industria Automotriz, cupos y salvaguardias. *Revista Ekos*, 45-50.
- Escolano, A. A. (1997). *La Remuneración de Vendedores*. Alicante: Espagrafic.
- Gago Muñoz, M. (Febrero de 2018). Manual de Habilidades de Venta. *Manual de Habilidades de Venta*. Madrid, España: CEP S.L.
- García, M. M. (2005). *Arquitectura de Marcas*. Madrid: ESIC.
- Guizar Montufar, R. (2004). *Desarrollo Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. México D.F.: Editorial Patria S,A,.
- Herzberg, F. (1954). *Work of the Nature of Man*. Cleveland: The world of publishing company.
- Hill, C., Jones, G., Pérez, Y., Soto, G., & S., N. N. (2009). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw-Hill.
- INEC. (06 de 2014). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/
- Johnston, M., & G.W., M. (2009). *Administración de Ventas*. México: Mc Graw Hill.
- Johnston, M., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de Ventas*. México: Mc-Graw-Hill.

Análisis de la estrategia de comercialización y su impacto en las ventas de marcas propias y exclusivas de la división automotriz de Promesa en la Zona Sierra, durante 2016 y 2017

Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. México D.F.: Pearson Educación.

Kotler, P., & Kevin, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

Puerta, P. C. (2014). *Estrategia y Organización comercial*. Madrid: CEP S.L.

Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México D.F.: Pearson Educación.

Rodriguez Braun, C. (2015). *Adam Smith La riqueza de las naciones*. Trivillus.

Ruiz, B. L.-P. (2001). *La esencia del marketing*. Barcelona: Universidad Politécnica de Catalunya.

Sainz, J. M. (2001). *La Distribución Comercial: opciones estratégicas*. Madrid: ESIC.

Stanton, W., Buskirk, R., & Spiro, R. (2002). *Ventas: conceptos, planificación y estrategias*. McGrawHill.

Valbuena, N. I. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 12.

Zarco, A. I. (2004). *Dirección de productos y marcas*. Barcelona: Eureka Media, SL.