

# Análisis de la efectividad de estrategias comerciales y de distribución para el sector autopartes.

## Commercial and distribution strategies effectiveness analysis for the spare parts sector

Diana Barrón Villaverde<sup>\*</sup>  
Pedro Maldonado Suárez<sup>†</sup>  
Carlos Arturo Vega Lebrún<sup>‡</sup>  
María Catalina Ovando Chico<sup>§</sup>

Recibido el 07 de Mayo de 2017. Aceptado el 31 de Agosto de 2017.

### Resumen

El presente artículo analiza las estrategias comerciales aplicadas actualmente por los líderes de comercializadoras de autopartes automotrices americanas en México. El objetivo del estudio es identificar las estrategias principales de los líderes en la comercialización de autopartes y validar el constructo que determinan sus decisiones, a través de estadística descriptiva y análisis factorial exploratorio a través de componentes principales. Derivado de este estudio se obtuvieron las estrategias tanto de mayor como de menor impacto en la comercialización efectiva de autopartes. De tal forma que entre las estrategias más efectivas y recomendadas hacia los líderes de comercialización se determinan las siguientes: el contacto personal tanto relaciones personales (4.3%) como venta personal, recomendaciones y rentabilidad (4.2%). Mientras que el hablar mal con los clientes (1.3%); o bien, enfocarse únicamente en ganar dinero (2.2%), son las menos adecuadas. Es decir, se debe de optar por una relación a largo plazo con los clientes de ganar-ganar. Es por ello que este estudio provee a los planeadores una perspectiva sobre cómo mejorar sus habilidades y recursos para incrementar su efectividad a través de su comercialización.

---

<sup>\*</sup> Estudiante del Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología de la UPAEP. diana.barron@upaep.edu.mx

<sup>†</sup> Estudiante del Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología de la UPAEP. pedro.maldonado@upaep.edu.mx

<sup>‡</sup> Profesor Investigador de la UPAEP. carlosarturo.vega@upaep.mx

<sup>§</sup> Profesora Investigadora de la UPAEP. mariacatalina.ovando@upaep.mx

---

**Palabras Clave:** México; manufactureras de autopartes; habilidades de comercialización; estrategias.

## Abstract

The present article analyzes the commercial strategies currently applied by the leaders of automobile dealers in the United States in Mexico. The objective of this study is to identify the main strategies and validate the construct that determine the brokers' attitudes in the spare part's commercialization, throughout descriptive statistics and a factorial exploratory analysis throughout principal components. The results of this study show the attitudes of high and low impact on the effectiveness of the strategies formulation. Among the most effective and recommended personal skills for commercial leaders are the following: personal contact with personal relationships (4.3%) and personal sales, recommendations and profitability (4.2%). Whereas, to express negatively from customers (1.3%) or to focus solely on making money (2.2%), are the least appropriate. For that reason, it is better to opt for a long-term relationship with win-win customers. Then, this study provides planners with a perspective on how to improve their skills and resources to increase their effectiveness in their commercialization of spare parts.

**Keywords:** Mexico; manufacturers of spare parts; commercialization skills; strategies; spare parts; brokers; strategies.

## 1 Introduction

Esta investigación analiza las estrategias de comercialización aplicadas por los líderes que encabezan las empresas intermediarias que representan Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) fabricantes de autopartes en Estados Unidos y los canales de detalle en México. Esto debido a que las empresas productoras se enfocan más en el desarrollo técnico del producto que en las estrategias comerciales para su venta. A través del presente estudio, se exploran las estrategias más eficaces para que las autopartes se adquieran por el consumidor final. De esta manera, se identifican las estrategias más adecuadas, funcionales para la comercialización de autopartes y plausibles, a pesar de los distintos ámbitos geográficos, culturales, idioma o políticas institucionales.

Las empresas pequeñas y medianas constituyen cerca del 90% del total de empresas en el mundo y se encuentran bajo una gran presión para permanecer competitivas en el mercado; lograr su subsistencia a través de la comercialización efectiva de sus productos; así como, para incrementar su productividad, mantener la calidad y simultáneamente mejorar tanto costos como mantener disponibilidad de factores de producción -mano de obra, materia prima y capital de trabajo- (Fernandes & Fernandes, 2016). El mercado monopolizado en el cual se encuentran actualmente las PYMES manufactureras de autopartes, genera ineficiencia al incrementar los precios; al reducir la calidad; mientras que los clientes compiten por pagar precios altos en esta vorágine\*\* generada ante el mercado monopolizado (Baake, 2010).

Sin embargo, existen factores que ayudan a las empresas manufactureras a lograr una competitividad de manera sustentable, tales como el aprovechamiento y adaptación de tecnología o del conocimiento existente para alcanzar una competitividad sustentable (Yun, J. J., Jung, W., & Yang, 2015). Un segundo elemento que se involucra es la innovación, factor que a nivel global influencia al nivel de competitividad de cualquier economía (T. Norek, 2012). Esto nos indica que el sector de las empresas manufactureras debe enfocar sus esfuerzos a la utilización de la innovación en los procesos de producción y comercialización; así como, a desarrollar productos con mayor atractivo y rentabilidad, aprovechando la tecnología o el conocimiento ya existente en otras áreas (ATTC, 2011).

La innovación en los procesos de comercialización es la principal razón por la cual han surgido en los Estados Unidos de Norteamérica empresas intermediarias –brokers-, que dedican los conocimientos comerciales especializados a apoyar a las PyMES en el aspecto del proceso de la venta, administración y servicio postventa. De tal forma que las Pymes deben enfocar sus

---

\*\* Escalada de precios desplegada por la monopolización del mercado.

---

esfuerzos en el aspecto medular de su negocio; es decir, el desarrollo del producto o servicio a ofertar (HBR, 2008). Es por ello, que el objetivo es identificar a partir de las actitudes de los líderes, las estrategias más efectivas para la comercialización de autopartes. Esto se obtiene a través de la identificación y asociación de variables; así como la extracción de los componentes principales que permitan reducir el número de variables, a partir de la validación del constructo psicométrico para identificar las actitudes de los involucrados.

## **2. Estado del arte**

Se exponía que debido a la tendencia de una economía del conocimiento, desde los noventa, la industria automotriz tendría que reconfigurar las tareas y funciones, para que el conocimiento pudiera penetrar a lo largo de la cadena de valor (Lung, 2001). Ello implicaría reorganizar de igual forma a los actores; así como, fortalecer las prácticas de co-desarrollo de nuevos socios. Por otra parte, considerar el entorno globalizado, que conllevaba retos de mayor competitividad y de especialización en el trabajo. Es por ello que se propició el preservar la innovación interna como una capacidad central de las organizaciones en esta industria y delegar sub-funciones a proveedores.

En este sentido, los canales de distribución han mostrado ser un reto, debido a la escasa eficiencia mostrada. Goffin (1999) indicó que los canales de distribución son claves para mantener una alta calidad de apoyo a los clientes tanto de apoyo sobre el producto como servicio post-venta. Esto debería ser considerado por los manufactureros para incrementar su fuente de ganancias, la satisfacción al cliente; que provee una ventaja competitiva en la industria e incrementaa la tasa de éxito de los productos.

Desde la década de los ochenta se empezó a resaltar la importancia del apoyo a los clientes, aunque no se había considerado la influencia de los canales de distribución (Little et al. 1988). Posteriormente, Armistead y Clark's (1992) identificaron que entre mayor fuera el grado de complejidad de los productos, mayor sería el grado de acercamiento que procurarían tener los manufactureros con sus clientes. Sin embargo, el reto que aún permanece se encuentra relacionado con los costos altos implicados y el bajo control en costos indirectos resultantes de los comercializadores; así como el ritmo acelerado al que cambian los requerimientos de los clientes y los ciclos cortos de vida de los productos. Es por ello que los manufactureros pequeños o medianos utilizan competencias y conocimiento externo para acelerar la comercialización abatiendo riesgos (Chesbrough 2003; Slowinski et al. 2009).

Un modelo comúnmente empleado en las comercializadoras a nivel mundial es la contratación de personal extranjero especializado, tanto de gerentes como de técnicos, con conocimiento, experiencia y dominio de la tecnología que se va a transferir. El estudio realizado por (Santacreu-Vasut & Teshima, 2016), demuestra que los trabajadores extranjeros son un canal para la transferencia de tecnología en las empresas multinacionales (EMN), que puede ser replicado por empresas pequeñas o medianas. El estudio elaboró un modelo para las EMN, donde la administración de los elementos de transferencia de conocimiento se basó en las necesidades de la industria correspondiente y de las instituciones de investigación que apoyaban a éstas. Se determinó que los empleados extranjeros son un canal para la transferencia de tecnología a través de su conocimiento dentro de las multinacionales de alta tecnología. En este modelo se observó el mismo patrón entre la transferencia tecnológica e instituciones de investigación.

---

Por otra parte, se encuentran dos vertientes de opiniones sobre el considerar a una empresa ajena a la productora de la tecnológica para comercializar a través de ella o no, los productos tecnológicos manufacturados. Entre los autores que se encuentran en contra de la terciarización para la comercialización se encuentra Pisano (1991). Pisano considera que la misma empresa que genera la innovación se involucra en el proceso de mercadeo de producto y la comercializa; así adquirirá mayor fortaleza de negociación en las negociaciones. Inclusive, añade que al seleccionar una empresa de tecnología para efectuar la comercialización, difícilmente se alcanzará mayor rentabilidad a largo plazo, renunciando así a la oportunidad de conocer el proceso de comercialización y continuará compartiendo a largo plazo los retornos.

Por otra parte, se encuentra la corriente que indica que optar por mecanismos indirectos como favorecer la participación de una tercera empresa para comercializar la tecnología cambiaría la estructura de la industria y fortalecería su posición relativa en sus fortalezas tecnológicas (Jacobides, Knudsen, & Augier, 2006). Mientras que de acuerdo a Wakeman (2008) una empresa que produce tecnología puede mejorar notablemente su posición al apalancarse en las negociaciones para adquirir el conocimiento en actividades complementarias. El autor propone un enfoque de negociación horizontal, dónde a través de alianzas se comparta conocimiento entre empresas. De esta forma se evitaría permanecer en una posición más débil al desconocer el proceso de comercialización a través de la experiencia y se retendría el derecho de participar en las regalías de la comercialización al permitir un modelo de licenciamiento.

## 2.1 Importancia de industria de autopartes Norteamericanas en México

La industria automotriz es estratégica en la actividad económica del país debido a la contribución dentro de producción y a la cadena de valor. Esta industria se ha caracterizado por su dinamismo en la economía nacional, de tal forma que de 1993 a 2016 creció a una tasa media anual del 5.9%, comparado con el PIB nacional creció a 2.5%; el manufacturero a 2.4%; la industria terminal de ensamblado a una tasa media anual de 6.9% y la de autopartes en 4.9%. Se observó un incremento en la participación de la industria manufacturera en el PIB total (INEGI, 2017) de 1.4% a 3% y del 8.1 a 17.6% en el PIB manufacturero de 1994 a 2015. Por su parte, la participación de la industria de las autopartes en la automotriz decreció. A principios de los 90s contribuía con un 60%, a finales de esa década con un 48% y en 2016 figuró con un 45.4%. A pesar de ello, las ventas de la industria de autopartes son significativas, tanto que alcanzan hasta los 25 millones de dólares al año (INA, 2014).

A pesar de que México tiene una industria de autopartes competitiva que se encuentra conformada por empresas de primero, segundo y tercer nivel o con un bajo costo de autopartes<sup>††</sup>, existen sistemas utilizados por la industria terminal, que para incrementar su productividad, requieren de proveedores locales que se encuentran dónde generan la tecnología y ensamblan directamente el vehículo, tal es el caso de Estados Unidos.

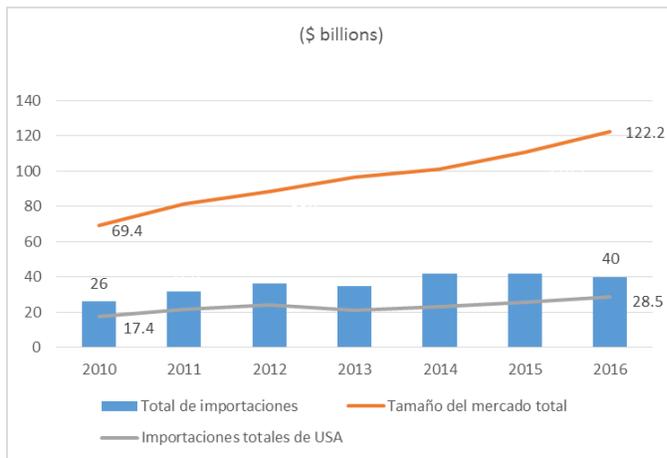
En 2015, Estados Unidos se posicionó como el segundo productor más grande a nivel mundial (INA, 2014). Respecto de América Latina y el Caribe, México ocupa el 60.3% de las exportaciones de Estados Unidos en vehículos ligeros (Gobierno de Mexico, 2015), y se encuentra en el segundo lugar en importancia para el mercado de exportación hacia EEUU

---

<sup>††</sup> De acuerdo al índice de costo de manufactura se encuentra entre 11.2 y 8.6 % debajo de los países productores de América Latina, Europa y Asia. KPMG Competitive Alternatives (Guide to International Business Location), 2010 Edition

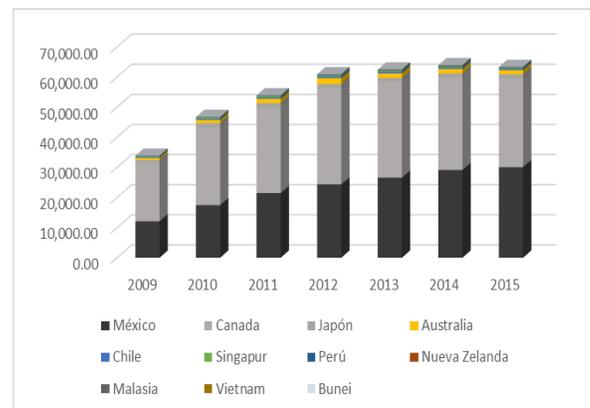
## Análisis de la efectividad de estrategias comerciales y de distribución para el sector autopartes.

después de Canadá (Commerce, 2016). De igual forma, es de origen norteamericano de dónde México obtiene una alta importación de autopartes, como se puede observar en la gráfica 1. Aunque México se encuentra como el quinto exportador a nivel mundial de autopartes, es el cuarto importador de las mismas (INA, 2014), de las cuales el 52.9% provenía de Estados Unidos en 2015. Por otra parte, mientras que el mercado doméstico cuenta con un gran potencial, de aproximadamente 1.57 millones de unidades anuales, de acuerdo al estudio “Actualización e impacto del mercado potencial de autos nuevos” realizado por la Secretaría de Economía en 2015 (SE, AMIA, AMDA, 2015) y al incremento de vehículos ligeros en México de 0.9 a 1.8 en miles de unidades de 2011 a 2020 (Castro, 2009).



**Fig. 1 a)** Mercado de autopartes en México.

Fuente: Elaboración propia con base a Industria Nacional de autopartes (INA, 2017).



**Fig. 1 b)** Exportaciones de autopartes de Estados Unidos a países de transpacíficos.

Fuente: (Commerce, 2016)

## 2.2 Pequeñas y medianas empresas manufactureras de autopartes

Se ha analizado que para un desarrollo sustentable de las PyMES, es necesario encontrar dos fuentes de innovación, el conocimiento de la estrategia y el modelo de negocio. La estrategia y el

modelo se construirán ya sea de manera interna; o bien, de forma exógena. De tal forma, que las empresas progresarán al encontrarse dispuestas a innovar en su estrategia o en su modelo de negocio (Yun, J. J., Jung, W., & Yang, 2015). Por su parte, (Gabriel, 2016), establece que estas empresas generaran innovación, así mismo, serán más competitivas y sustentables al superar limitaciones entre los diferentes agentes que conforman las estructuras del negocio.

Es por ello, que innovar tanto en sus procesos como en productos es crucial para las PYMES en el mundo contemporáneo. Esto debido a que el ciclo de vida de la innovación tecnológica en productos y en competitividad se acorta. En consecuencia, las PyMES perderían su tamaño hasta extinguirse en dado caso de que no innovarán (Peters, M., Schneider, M., Grieshaber, T., Hoffmann, 2012).

La innovación es uno de los factores claves que influencia el nivel y la competitividad de cualquier economía; sin embargo, en las PyMES la innovación es escasa (Norek, T, 2011). Por lo ello, la búsqueda de nuevas fuentes de innovación, en procesos, productos o medios de comercialización, es un elemento vital para las Pymes (Siqueira & Cosh, 2015), que permite lograr una tasa de supervivencia superior al promedio. Norek, T. (2011) indica que el enfoque en la innovación de procesos productivos y en el aspecto comercial es una tarea ardua para las PyMES, por lo cual deberán definir la prioridad de la firma.

### **2.3 Oficinas comercializadoras**

Actualmente, dadas las características de competitividad mundial, dónde los recursos son exigüos y existen diversos grupos luchando por obtener el mejor resultado, se han desarrollado organismos que permiten colaborar y compartir conocimiento para crear sinergias y obtener mejores soluciones (Acheson & Knight, 2000), grupos a los que se les ha llamado oficinas

---

comercializadoras (OI). A través de ellas un productor se beneficia del conocimiento de un vendedor para comercializar de manera más eficiente su producto (Levesque, V. R., Calhoun, A. J., Bell, K. P., & Johnson, 2017). Esto derivado de que los esfuerzos colaborativos permiten el desarrollo de soluciones innovadoras, el líder de estos organismos debe transmitir poder, liderazgo, confianza, ser capaz de entrenar y aprender de manera eficiente de sus socios tanto internos como externos.

Mandarano, L. (2008) y Tibben, W., et al. (2016) indican que en el siglo XXI las decisiones son tomadas en consenso a distancia creando las organizaciones virtuales, que promueven una transferencia de conocimiento entre países distantes. Esto permite una colaboración más dinámica en términos de idiosincrasias y de diferentes ideas, contribuyendo en la generación de sinergias entre las plantas de manufactura y las organizaciones comerciales. Esa sinergia se propaga en términos de conocimiento y técnicas de comercialización probadas en diferentes naciones.

Mientras que las grandes compañías pueden sostener el gasto de un área comercial (sueldos, viáticos, etc), las OI suplen las funciones del área comercial de las empresas. Debido a que ni la estructura, ni el presupuesto en las PyMES, les permite sostener un área de comercialización adecuada para desarrollar esa función, recurren a terceros para desempeñarla. Sin embargo, existe un riesgo latente en esa terciarización, que es una posible desconexión entre la estrategia diseñada por la gerencia de la PyME y la ejecución de la OI (Chuah & Teoh, 2015). Es por ello que Crittenden y Crittenden (2008), proponen reducir ese riesgo a través de una clara comunicación y entendimiento en la administración de la estrategia, ya que una gran estrategia con una ejecución no adecuada ocasionará un decremento en la efectividad comercial.



**Fig. 2** Esquema de funciones de la oficina comercial entre las pymes fabricantes y la tienda detallista.

Fuente: Elaboración propia

### 3. Metodología

Se realizó una revisión sistemática de la literatura existente y relevante, en forma deductiva. Esta búsqueda se efectuó en 67 artículos de revistas científicas arbitradas; así como, en 15 páginas de internet de sitios oficiales de organismos públicos y privados, tanto de México como de Estados Unidos. Como resultado de esta revisión fueron seleccionados 17 artículos científicos y 5 páginas de internet.

Las empresas identificadas a las cuales se aplicó el instrumento diseñado son de origen estadounidense y tienen oficinas en México para atender cuentas nacionales. Cada una de estas empresas representa comercialmente aproximadamente a 20 fabricantes (PyMES) y en promedio una oficina comercial tiene 5 empleados divididos en las siguientes áreas funcionales: desarrollo de nuevos negocios; representación de ventas; análisis y estadística de ventas; cartera de cobranza y el gerente general o director.

## Análisis de la efectividad de estrategias comerciales y de distribución para el sector autopartes.

Se aplicó una encuesta en escala de Likert como instrumento de investigación a 14 líderes de oficinas comerciales con las siguientes características: que ocuparan puestos de líderes –gerentes o directores- y que pertenecieran a las empresas comercializadoras de autopartes estadounidenses en México.

El instrumento que se diseñó consta de 15 ítems en los cuales se integran las variables que se consideraron para esta investigación, mencionadas previamente, se aplicó a través de correo electrónico, llamadas telefónicas y entrevistas en sitio. Por otra parte, cabe mencionar que el estudio se realizó con el total de las empresas que conforman este rubro; es decir, se realizó un censo.

A continuación, en la tabla 1, se presenta la lista de empresas que fueron encuestadas; así como, el lugar donde se localizan sus oficinas centrales, todas ellas miembros de la Asociación “Autocare” –por su sigla en inglés- que integra en Estados Unidos a todas las pequeñas y medianas empresas manufactureras de autopartes.

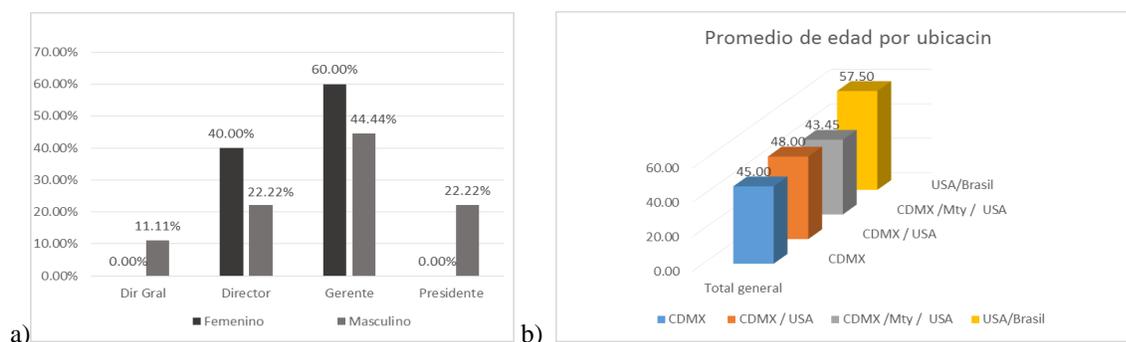
Tabla 1. Empresas comercializadoras de autopartes automotrices.

Empresas Comercializadoras	Oficinas Centrales	Miembro
John Owen Sales Co	Charlotte, North Carolina	AutoCare Association
NA Williams Co	Atlanta, Georgia	AutoCare Association
John Boyle Sales LLC	Southaven, Mississippi	AutoCare Association
Tesco Sales Representative	Memphis, Tennessee	AutoCare Association
Bill Murray & Associates	Birmingham, Alabama	AutoCare Association

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las características sociodemográficas del estudio realizado a los líderes que comercializan autopartes estadounidenses en México, se encontró en cuanto a la distribución por género que 66% eran hombres y 34% de género femenino. Por otra parte, en cuanto a la

distribución de edad, el promedio es de 46 años de edad, en un rango entre 28 y 60 años del total de los seleccionados. Respecto a la distribución por puestos, de las 14 entrevistas, el 50% fue a Gerentes de Ventas, el 35% a Directores del área comercial y 15% a nivel Presidente de la compañía. Respecto a la distribución por lugar de residencia, se obtuvo que del total de entrevistados 8 fueran a personas con residencia en México, de los cuales 6 se encuentran en la Ciudad de México y 2 en Monterrey; mientras que 6 fueron extranjeros, 5 en Estados Unidos y 1 en Brasil. En la Fig. 3 que se presenta a continuación, se concentra la información anteriormente mencionada. Se observan de forma integrada el impacto respecto a porcentajes y la interrelación entre las variables. Por ejemplo, se puede observar que existen personas del sexo femenino dentro de los altos funcionarios; sin embargo, no existe ninguna dentro de los dos más altos que son directores.



**Fig. 3** Características sociodemográficas de los encuestados del instrumento aplicado.

(a) Distribución de género y puestos ocupados. (b) Edad y ubicación.

Fuente: Elaboración propia.

La consistencia interna del instrumento se probó calculando el alfa de Cronbach para los 14 ítems iniciales. Resultando un valor global de 0.69, lo cual de acuerdo a Alonso (2015) y a José & Bojórquez (2013), corresponde a un valor por debajo del mínimo que equivale a un 0.70.

Es por ello, que de acuerdo a los resultados obtenidos si se eliminan el ítem “domino del idioma”

ya que al ser empresa con sede en Norteamérica el idioma es un modus operandi de este tipo de empresa estando directamente relacionados con las actitudes y es parte de la estrategia, por tanto el valor aumenta; Considerando este criterio.

Tabla 2. Obtención del Alpha de Cronbach's global.

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.71	13

Fuente: Elaboración propia

Bajo estos criterios, se calculó nuevamente el valor de la consistencia interna del instrumento y se obtuvo como resultado un alfa de Cronbach de 0.71, el cual es el valor mínimo recomendado de acuerdo a Alonso (2015) y a José & Bojórquez (2013), como se muestra en la tabla 2. Para la validación de los constructos se obtuvieron los valores para cada constructo, presentados en la tabla 3.

Tabla 3. Obtención del Alpha de Cronbach's por constructo.

<b>Rentabilidad</b>		<b>Capital intelectual</b>		<b>Relaciones personales</b>	
Cronbach's Alpha	N of Ítems	Cronbach's Alpha	N of Ítems	Cronbach's Alpha	N of Ítems
.520	4	.178	5	.405	5

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del cálculo del alfa de Cronbach para cada constructo podemos determinar que la consistencia interna del cada constructo es válida, debido a que los valores individuales de cada constructo son menores al valor global (valores individuales; 0,52, 0.178, 0.405, valor global del instrumento 0.70) resultando con esto un instrumento con validez interna.

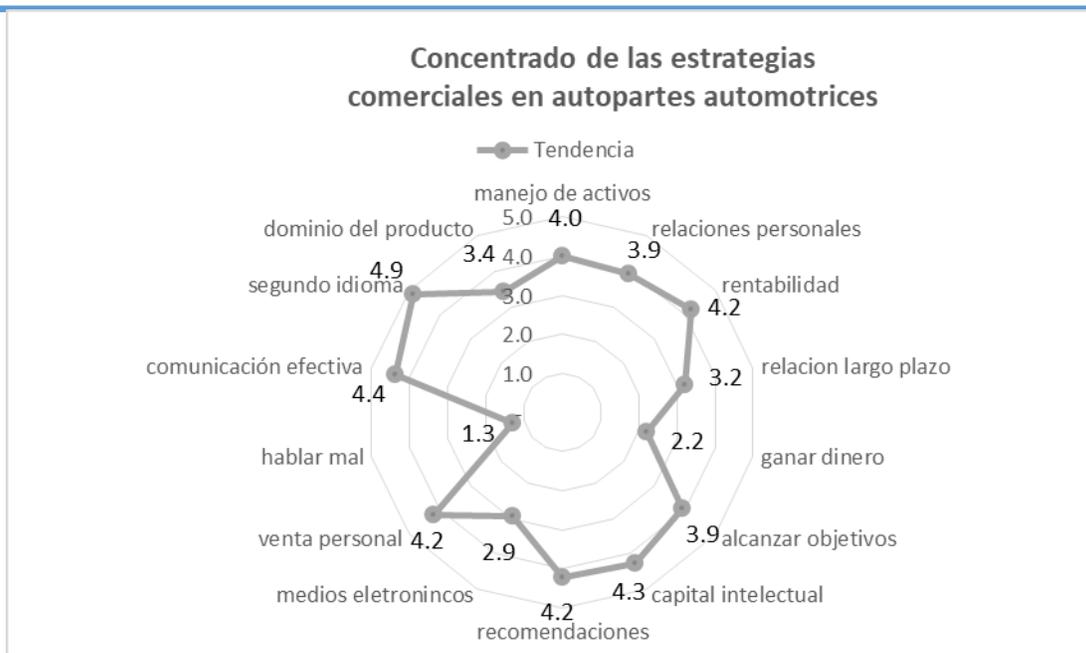
Para conocer si los resultados son afectados por las conclusiones derivadas de la asociación de los constructos, se analizaron las correlaciones de forma paramétrica coeficiente de correlación de Pearson y no paramétrica coeficiente de Spearman y Kendall, de tal manera que se tenga un comparativo entre los diferentes estudios, resultando los valores mostrados en la siguiente tabla 4, para el constructo productividad y realizado para los tres constructos restantes, con lo que se pudo observar que el factor de carga para cada índice son muy bajos, por lo que no existe diferencia significativa, sin embargo también podemos notar que existe una alta correlación entre el ítem manejo del producto y rentabilidad.

Tabla 4. Coeficiente de correlación paramétricos y no paramétricos primer constructo.

		producti vidad	rentabilidad	Ganancia monetaria	objetivos	Manejo de producto
productividad	Pearson	1				
	Kendall's tau_b	1				
	Spearman's rho	1				
rentabilidad	Pearson	0.328	1			
	Kendall's tau_b	0.297	1			
	Spearman's rho	0.337	1			
Ganancia monetaria	Pearson	-0.295	-0.284	1		
	Kendall's tau_b	-0.303	-0.308	1		
	Spearman's rho	-0.355	-0.345	1		
objetivos	Pearson	0.185	0.043	0.039	1	
	Kendall's tau_b	0.168	0.043	0.062	1	
	Spearman's rho	0.175	0.051	0.060	1	
Manejo de producto		0.233	0.683	-0.074	0.262	1
		0.229	0.640	-0.141	0.212	1
		0.238	0.736	-0.155	0.232	1

Fuente: Elaboración propia

Por medio del estudio e instrumentos generados y aplicados, se obtuvieron las actitudes de mayor y menor impacto dentro de las estrategias de comercialización de autopartes norteamericanas en México. El primer análisis de datos obtenidos de la información se realizó a través de estadística descriptiva, considerando el promedio de las respuestas que se obtuvieron por parte de los encuestados.



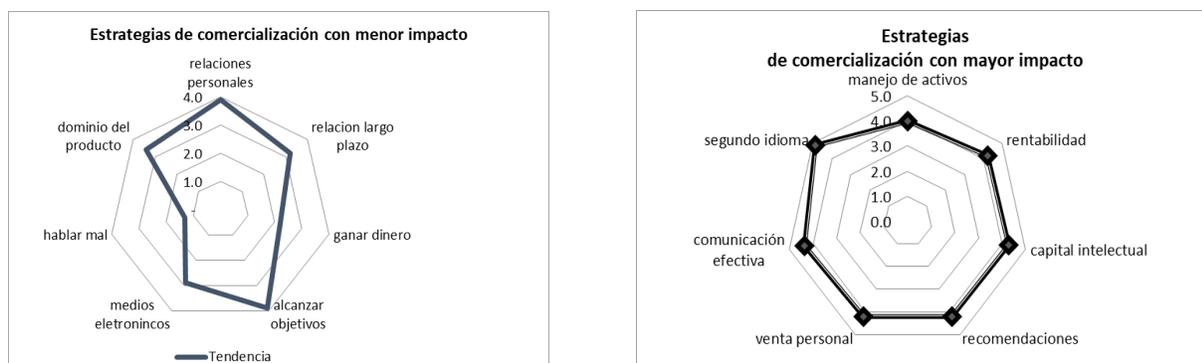
**Fig. 4** Concentrado de las estrategias comerciales

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 4 se muestran las estrategias comerciales que son utilizadas por las empresas que sirven como enlace entre las PyMES manufactureras y las empresas que comercializan los productos en México; podemos notar que las actitudes que sobresalen en primera instancia son aquellas que son más relevantes en las estrategias de comercialización como son segundo idioma con un valor de 4,9 y comunicación efectiva con un 4,4 que son actitudes que se vuelven más relevantes al ser empresas de origen Norteamericano y el giro comercial tiene que ver con la venta de productos. También se pueden notar aquellas actitudes que son menos efectivas y tienen que ver con hablar mal de la competencia y en solo enfocarse en generar dinero, actitudes que tienen que ver con la ética profesional.

En las Figura 5 a) y 5 b) se muestran las actitudes empleadas en las estrategias para la comercialización de autopartes. En primera instancia, se puede observar que tiene mayor efectividad desarrollar relaciones duraderas con los clientes para efectuar a posteriori ventas personales, a través de relaciones y recomendaciones. Mientras que no se recomienda en lo

absoluto hablar mal de la competencia, ya que como mencionaron algunos encuestados, esto desprestigia aún más a la empresa que emplea esta estrategia.



(a) Estrategias de comercialización con menor impacto. (b) estrategias de comercialización con mayor impacto

**Fig. 5** Estrategias de comercialización

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de aplicación de instrumento.

Por otra parte, el generar dinero con el hablar mal de la competencia, de igual manera se encuentra dos variables como en los casos anteriores. Mientras que lo que se pretende evitar es ser redundante en la información que se recopile.

De los datos obtenidos, el Test de esfericidad de Bartlett indica que existen interrelaciones entre las variables, por lo que el análisis factorial es viable. Se obtuvo una significación estadística de  $p\text{-value } 0.001 < 0.05$ , esto indica que sí en efecto, existen relaciones significativas entre las variables. No obstante, de acuerdo al índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que es igual a .144, indica que el modelo no es adecuado (Cruz – Torres et al., 2013; Lobão y Menezes, 2013).

Tabla 4. Test de KMO y Test de Bartlett.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.144
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	122.470
	df	78
	Sig.	.001

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Explicación total de la varianza

Componente	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
Productividad	3.323	25.565	25.565	3.323	25.565	25.565
Manejo de personal	2.709	20.839	46.404	2.709	20.839	46.404
Rentabilidad	1.802	13.862	60.266	1.802	13.862	60.266
Relaciones a largo plazo	1.780	13.690	73.957	1.780	13.690	73.957
Ganancia monetaria	1.056	8.125	82.082	1.056	8.125	82.082
Estrategia hacia objetivos	.853	6.562	88.644			
Relaciones personales	.607	4.666	93.309			
Recomendaciones	.502	3.862	97.172			
Medios electrónicos	.174	1.335	98.507			
Venta personal	.127	.974	99.481			
Hablar mal de la competencia	.049	.376	99.857			
Habilidad de comunicacion	.017	.134	99.992			
Dominio del producto	.001	.008	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fuente: Elaboración propia.

Por medio de la aplicación del análisis factorial por componentes principales se redujeron variables que facilitarían un análisis posterior. Es por ello relevante considerar los criterios de selección, los valores propios mayores a uno y el porcentaje de varianza total explicada en este caso y con base a estos criterios se sugiere considerar 5 componentes que explican el 82% de la varianza total.

Se concluye que la encuesta propuesta inicialmente para determinar las actitudes de los líderes comercializadores en el desarrollo de las estrategias de comercialización, es válida. Esta, se reduce a 5 componentes que se agrupan en relaciones interpersonales, comunicación efectiva, productividad y logro de objetivos.

De igual forma se analizaron los resultados desde tres subcategorías necesarias para mejorar la eficiencia en la negociación de la comercialización de autopartes: habilidades, objetivos y estrategias de negociación.

En cuanto a las habilidades que se consideraron las más relevantes se encuentran las habilidades de gestión por parte de los que tenían cargos de presidentes o gerentes. Mientras que las habilidades técnicas si fueron consideradas importantes en cuanto a la introducción de los productos a las empresas destinatarias finales; sin embargo, no son tan cruciales respecto al cierre de las ventas y por consiguiente para incrementar la cantidad de autopartes vendidas. Esta última observación está relacionada con el objetivo que se desea alcanzar, la rentabilidad, pero cuidando la perspectiva a largo plazo. Esto es, evitar como único objetivo el realizar una sola venta obteniendo la mayor ganancia, debido a que se debe de tener una visión de sostenibilidad tanto con el cliente como con el proveedor.

Sobre las estrategias de negociación que se detectaron como más adecuadas para incrementar el grado de eficiencia se encuentran las relaciones con conocidos; el utilizar las recomendaciones de conocidos; así como, una comunicación clara, tanto de manera verbal como escrita. Particularmente, el conocimiento de un segundo idioma, que para la investigación presente es el dominio del idioma inglés, debido a la interrelación que existe entre las comercializadoras que representan a empresas manufactureras americanas y el mercado meta mexicano.

Entre las estrategias menos recomendadas se encuentran el desprestigiar a la competencia como la estrategia menos efectiva. El uso de los medios electrónicos, sorprendentemente, no se identificó como una estrategia de negociación en ninguno de los tres niveles entrevistados y encuestados, como una estrategia efectiva. Se considera que una de las razones a las cuales se puede atribuir esto es al servicio que desean ofrecer las empresas que ofrecen las autopartes al cliente final, pues en caso de utilizar las estrategias comerciales electrónicas, estas retrasarían la entrega del producto, o bien, no sería un trato tan cercano y directo como lo es tener el contacto personal. Es por ello que, la venta personalizada es considerada como una estrategia altamente efectiva de comercialización.

## **5. Conclusiones y limitaciones**

Del estudio realizado a 14 líderes de oficinas comerciales divididos en tres diferentes niveles - Presidente, Director y Gerente- podemos concluir después de analizar los comentarios de las preguntas abiertas, que a nivel global destacan como estrategias de comercialización el comprender las necesidades del cliente; construir una buena relación con los clientes a largo

plazo, buscando y preservando el ganar-ganar como el objetivo preponderante. Mientras que las habilidades técnicas de los líderes, si bien son una ventaja, estas no son determinantes en la planeación y aplicación de estrategias comerciales.

Derivado del análisis descriptivo de los datos podemos determinar que las variables que impactan de manera positiva de acuerdo a la opinión de los encuestados son aquellas relacionadas con las relaciones con los clientes, segundo idioma, y el enfoque a objetivos con un claro objetivo a la rentabilidad de las operaciones de comercialización.

La principal limitación que se presentó al realizar la investigación fue la falta o el retraso en la obtención de respuestas de diversos líderes de oficinas comercializadoras, ya que la herramienta más eficiente para lograr obtener respuestas fue la presión constante vía telefónica o presencial. De igual forma se pretende analizar más a profundidad la información recabada realizando algunas preguntas puntuales complementarias a los encuestados para obtener un panorama más completo.

Otra limitación que se presentó es que el estudio se realizó solamente con líderes de oficinas comerciales de la industria automotriz post-venta, por lo que ampliar el estudio a otra industria, por ejemplo servicios financieros de seguros u oficinas de bienes raíces podría dar una visión diferente del personal profesional de ventas.

## **5. Trabajos futuros**

Entre las direcciones futuras de la investigación debemos destacar que el instrumento se debe probar en otras industrias, tanto de manufactura como de servicio. Esto permitirá posteriormente comparar los resultados y encontrar similitudes o diferencias. De la presente investigación realizada se desprenden dos trabajos futuros, el primero es el aplicar el instrumento de investigación con enfoque de priorización de los factores y el segundo estudio es el de realizar una investigación en oficinas comercializadoras de industrias diferentes como las comercializadoras de seguros o las comercializadoras de bienes raíces para identificar las variaciones existentes.

## 5. Referencias

- Acheson, J. M., & Knight, J. (2000). Distribution Fights, Coordination Games, and Lobster Management. *Comparative Studies in Society and History*, 42(1), 209–238.  
<http://doi.org/DOI: undefined>
- Alonso, J. G. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario , con dos ..., (February).
- Armistead, C.G. and Clark, G (1992), Customer Service and Support, Pitman, London.
- ATTC. (2011). Research to practice in addiction treatment: Key terms and a field-driven model of technology transfer. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 41(2), 169–178.  
<http://doi.org/10.1016/j.jsat.2011.02.006>
- Baake, P. (2010). Accidents, Liability Obligations and Monopolized Markets for Spare Parts.
- Castro, F. (2009). *Industria Automotriz. Metal Actual*.
- Chuah, Chin Wei and Teoh, Kenny (2015) *Linking strategy engagement to strategy execution: A Partial Least Squares (PLS) approach*. In: 11th Asian Academy of Management International Conference 2015 (AAMC 2015), 2nd - 4th October 2015, Penang, Malaysia.
- Commerce, U. S. D. of. (2016). *2016 Top Markets Report Automotive Parts*.
- Chesbrough H. 2003. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press.
- Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4), 301–309.  
<http://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.003>
- Cruz-Torres, C. E., Díaz-Loving, R., Oropeza-Lozano, R. E., Díaz-Rivera, P. E., Padilla-

- 
- Bautista, J. A., & González-Rivera, ilse. (2013). Temor a la evaluaci??n social negativa: Validez de constructo y criterio del instrumento de medici??n. *Universitas Psychologica*, 12(2), 531–545. <http://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY12-2.tesn>
- Fernandes, S., & Fernandes, S. (2016). Promoting clean energy business models in small and medium enterprises Special Feature P romoting, (June).
- Gabriel, C. A. (2016). Business models for model businesses: Lessons from renewable energy entrepreneurs in developing countries. *Energy Policy*, 95, 336–349.
- Gobierno de Mexico. (2015). Industria automotriz Industria automotriz Situación macroeconómica Valor agregado, 1–27.
- Goffin, K. and New, C. “Customer Support: A cross industry study of distribution channel and strategies”. *International Journal of physical distribution and logistics Management*. 1999, vol. 29, issue 6, pp 374-398.
- HBR. (2008). HBR’s Must-Reads on Strategy What Is Strategy? *Strategy*, 86(12), 143. <http://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2005.00347.x>
- INA. (2014). *Evolución y Perspectivas del Sector Automotriz*.
- INEGI. (2017). Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.
- Jacobides, M. G., Knudsen, T., & Augier, M. (2006). Benefiting from innovation : Value creation , value appropriation and the role of industry architectures, 35, 1200–1221. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2006.09.005>
- José, M., & Bojórquez, A. (2013). Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab, 1–9.

- Levesque, V. R., Calhoun, A. J., Bell, K. P., & Johnson, T. R. (2017). Turning contention into collaboration: engaging power, trust, and learning in collaborative networks. *Society & Natural Resources*, 30(2), 245–260. <http://doi.org/10.2307/302397>
- Little, D., Mosquera, J. and Wild, A.M.A. (1988), “Logistics for Service Support in the Computer Industry”, Focus on *Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 7, No. 2, March, pp30-35.
- Lobão, W. M., & Menezes, I. G. (2013). Artículo Original Análisis Psicométrico de la Escala de Predisposición a la Aparición de Eventos Adversos en el Cuidado de Enfermería en UTI. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 21(1), 1–8.
- Lung, Y. (2001). The coordination of competencies and knowledge: a critical issue for regional automotive systems. *International Journal Of Automotive Technology And Management*, 1(1), 108-127.
- Mandarano, L. A. (2008). Planning Outputs and Outcomes : Restoring and Protecting Habitat and the New ... h. *Journal of Planning Education and Research*, (January 2008). <http://doi.org/10.1177/0739456X08315888>
- Norek, T. (2011). Development of Innovation in Small and Medium Business in Poland : Prospects and Barriers. <http://doi.org/10.2307/302397>
- Norek, T. (2011). Problems of SME Sector Enterprise Innovative Capacity Measurement. *Theory of Management*, 378. [http://doi.org/10.1163/\\_q3\\_SIM\\_00374](http://doi.org/10.1163/_q3_SIM_00374)
- Norek, T. (2012). Development of Innovation in Small and Medium Business in Poland: Prospects and Barriers. <http://doi.org/10.2307/302397>
- Peters, M., Schneider, M., Griesshaber, T., Hoffmann, V. H. (2012). The impact of technology-

---

push and demand-pull policies on technical change—Does the locus of policies matter?.  
*Research Policy*, 1296–1308.

Pisano, G. P. (1991). The governance of innovation: vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry. *Research Policy*, 20(3), 237–249.  
[http://doi.org/10.1163/\\_q3\\_SIM\\_00374](http://doi.org/10.1163/_q3_SIM_00374)

Santacreu-Vasut, E., & Teshima, K. (2016). Foreign employees as channel for technology transfer: Evidence from MNC's subsidiaries in Mexico. *Journal of Development Economics*, 122, 92–112. <http://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2016.05.001>

SE, AMIA, AMDA, I. (2015). *Actualización e impacto del mercado potencial de autos nuevos*.

Siqueira, A. C. O., & Cosh, A. (2015). Focusing on one capability at a time: patterns in the use of innovation activities and implications for young firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 19(3–4), 215. Retrieved from [http://dc8qa4cy3n.search.serialssolutions.com.ezproxy.lib.ucalgary.ca/?ctx\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft\\_id=info:sid/ProQ%253Aabiglobal&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.jtitle=International+Journal+of+Entrepr](http://dc8qa4cy3n.search.serialssolutions.com.ezproxy.lib.ucalgary.ca/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft_id=info:sid/ProQ%253Aabiglobal&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.jtitle=International+Journal+of+Entrepr)

Slowinsky, G., Hummel, E., Gupta, A. & Gilmont, E.R. 2009. Effective practices for sourcing innovation. *Research Technology Management*. VOL. 52. NO. 1, 2734.

Tibben, W., Brown, R. B. K., Beydoun, G., & Zamani, R. (2016). Is consensus a viable concept to justify use of online collaborative networks in multi-stakeholder governance? In *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (Vol. 2016–March, pp. 4665–4674). <http://doi.org/10.1109/HICSS.2016.579>

Wakeman, S. (2008). A DYNAMIC THEORY OF TECHNOLOGY COMMERCIALIZATION STRATEGY. In *Academy of Management Proceedings. Academy of Management.*

[http://doi.org/10.1163/\\_q3\\_SIM\\_00374](http://doi.org/10.1163/_q3_SIM_00374)

Yun, J. J., Jung, W., & Yang, J. (2015). Knowledge strategy and business model conditions for sustainable growth of SMEs. *Profesional Psychology*, 378.

[http://doi.org/10.1163/\\_q3\\_SIM\\_00374](http://doi.org/10.1163/_q3_SIM_00374)

## 6. Anexos

Anexo 1. Tabla de características sociodemográficas.

Nombre	Edad	Género	Puesto	Residencia
Jack N.	55	Masculino	Presidente	US
Mark M.	60	Masculino	Presidente	Brasil
Jaime N.	46	Masculino	Director Comercial	CDMX
Murray F.	46	Masculino	Director de Nuevos Negocios	CDMX
Sergio V.	45	Masculino	Director General	CDMX
Clara H.	43	Femenino	Directora de Desarrollo Comercial	CDMX
Linda S.	57	Femenino	Directora de Mercados Internacionales	US
Ana M.	36	Femenino	Gerente de Desarrollo de Negocios	CDMX
Dolores F.	28	Femenino	Gerente de Marketing	CDMX
Chris C.	46	Masculino	Gerente de Ventas	US
Consuelo O.	39	Femenino	Gerente de Ventas	Mty
Gerardo R.	46	Masculino	Gerente de Ventas	Mty
Rick M.	55	Masculino	Gerente de Ventas	US
Mike S.	36	Masculino	Gerente de Ventas	US

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Matriz de correlaciones.

Correlación Matriz													
	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013
VAR00001	1.000	-.106	.328	.308	-.295	.185	.231	.313	.622	-.221	.000	.277	-.242
VAR00002	-.106	1.000	-.207	.210	.126	-.014	.268	.431	-.078	.095	.195	-.387	-.548
VAR00003	.328	-.207	1.000	.091	-.284	.043	.265	.373	.394	.190	.022	.444	-.151
VAR00004	.308	.210	.091	1.000	-.220	.252	.766	.547	-.246	.471	-.076	.079	.213
VAR00005	-.295	.126	-.284	-.220	1.000	.039	.011	.027	.082	.461	.725	-.146	.339
VAR00006	.185	-.014	.043	.252	.039	1.000	.325	.320	.119	.029	.076	.091	-.064
VAR00007	.231	.268	.265	.766	.011	.325	1.000	.671	-.091	.633	.316	-.046	.106
VAR00008	.313	.431	.373	.547	.027	.320	.671	1.000	.174	.598	.128	.209	-.297

## Análisis de la efectividad de estrategias comerciales y de distribución para el sector autopartes.

VAR00009	.622	-.078	.394	-.246	.082	.119	-.091	.174	1.000	-.193	.128	.130	-.358
VAR00010	-.221	.095	.190	.471	.461	.029	.633	.598	-.193	1.000	.333	-.007	.433
VAR00011	.000	.195	.022	-.076	.725	.076	.316	.128	.128	.333	1.000	-.085	.198
VAR00012	.277	-.387	.444	.079	-.146	.091	-.046	.209	.130	-.007	-.085	1.000	-.096
VAR00013	-.242	-.548	-.151	.213	.339	-.064	.106	-.297	-.358	.433	.198	-.096	1.000

Fuente: Elaboración propia.