



## **Estrategias de diversificación de mercado para el reposicionamiento de los concesionarios de automóviles de la costa oriental del lago**

(Market diversification strategies for repositioning of automobile dealers of the east coast of lake)

### **Msc. Sergio Mendez**

Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE)

[smendez@urbe.edu.ve](mailto:smendez@urbe.edu.ve)

### **Lcda. Mariangel Freites**

Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE)

[Mariangelfreites14@hotmail.com](mailto:Mariangelfreites14@hotmail.com)

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como propósito determinar las estrategias de diversificación de mercado para el reposicionamiento de los concesionarios de automóviles de la Costa Oriental de Lago. Sustentado en las teorías de Stanton 2007, Agueda 2010, Hernández 2010, entre otros, el tipo de investigación se enmarcó como descriptiva. El diseño es de campo, no experimental, transversal. La población fue de 400 clientes y 3 gerentes de mercadeo de los concesionarios. Para recolectar los datos se utilizó un cuestionario que quedó conformado por un cuestionario dicotómico de 45 ítems para los gerentes y 18 ítems para los clientes, el cual fue validado por 5 expertos. El tratamiento estadístico utilizado para la investigación fue de tipo descriptivo, puesto que se adecuó al tipo de estudio, soportando por frecuencias absolutas y relativas. Se concluyó que los gerentes de los concesionarios consideran que con respecto al producto y promoción que las instalaciones son atractivas para cualquier persona que los visite y si cumplió con lo prometido en relación al producto y servicios ofrecidos; del mismo modo consideran que los clientes los prefieren por los precios justos pero se observó que para los clientes no lo son. Los encuestados en su mayoría concluyen que los concesionarios utilizan de manera efectiva diferentes estrategias de crecimiento intensivo y de crecimiento integrado, porque permite incrementar las ventas de sus productos y desarrollar nuevos mercados. Así mismo, se puede concluir que un gran número de clientes encuestados consideran que en el concesionario recibieron una atención especializada, mientras que otra minoría considera que no todos los recuerdos fueron agradables por su parte si perciben con atención los precios de sus productos y servicios e igualmente los anuncios del concesionario.

**Palabras Clave:** Estrategia de mercado, diversificación, reposicionamiento, percepción.

## **ABSTRACT**

The current investigation was to determine the market diversification strategies for repositioning car dealerships on the East Coast Lake. Sustained by Stanton 2007, Agueda 2010, Hernandez 2010, among others, the type of research was framed as descriptive.



The field design is non-experimental, transversal. The population was 400 customers and 3 marketing managers dealers. To gather data questionnaire was used that remained formed by a 45-item dichotomy questionnaire for managers and 18 items for customers, which was validated by 5 experts. The statistical treatment used for research was descriptive, since it is adapted to the type of study, supporting by absolute and relative frequencies, was concluded that managers consider dealers for the product and promotion are attractive facilities for anyone who visit and if delivered as promised in relation to the product and services offered, the same way that customers consider prefer them for fair prices but noted that customers are not. Survey respondents conclude that most dealers effectively use different strategies for intensive growth and integrated growth, because it allows increasing sales of their products and developing new markets. Also, it can be concluded that a large number of customers surveyed consider that the dealership received specialized care, while another minority considers that not all memories were nice on their part if they perceive carefully price their products and services and Dealers also ads.

**Keywords:** market strategy, diversification, repositioning, perception.

### **Introducción**

Para una organización, todas las estrategias de mercadeo son claves para que los productos y servicios, se posicionen o se mantengan en el lugar que ya ocupan en un determinado mercado. El diseño y aplican de estas estrategias dependen de ciertos aspectos donde la competencia, el mercado y la percepción son los principales.

La diversificación puede ser vista como un proceso de transformación empresarial fruto de la persecución de unos objetivos internos de la empresa (filosofía, estructura organizativa) y un adecuado ajuste al entorno en el que le toca operar. Estos dos elementos condicionan su proceso de formación. El objetivo es lograr una simbiosis idónea que garantice el mantenimiento y crecimiento de la empresa en el tiempo. Es en ese sentido que la diversificación se transforma en un objetivo principal de la empresa.

La complejidad del entorno y sus restricciones obligan muy a menudo a la organización a tomar decisiones inmediatas sin la posibilidad de considerar todas aquellas variables que de una forma íntima se relacionan con su objetivo; es por ello que el objetivo central de la organización es la supervivencia, esto implica que la empresa opera bajo una óptica utilitarista y funcional que persigue un crecimiento consciente de esta y que se materializa cada vez que a la percepción de una necesidad por parte de la empresa, esta responde con el desarrollo de una oportunidad para llevarla a buen término.

De esta manera, la presente investigación tiene como objetivo general determinar las estrategias de diversificación de mercado para el reposicionamiento de los concesionarios de automóviles de la Costa Oriental de Lago, en el cual se tomaran en cuenta los tipos de estrategias y posibles factores que puedan influir en el reposicionamiento de estos concesionarios, la misma se divide en cuatro (4) capítulos a describirse a continuación:



El capítulo I denominado “El Problema”, donde se exponen los motivos orientadores de la investigación explicados en un planteamiento, formulación, objetivos de la misma más la delimitación. En el capítulo II, titulado “Marco Teórico” crea la plataforma conceptual que soporta el estudio mediante diversos autores, también una reseña de los antecedentes de la investigación para finalizar con la construcción del sistema de variables.

El capítulo III, denominado “Marco Metodológico”, el cual aborda el tipo y diseño de investigación; la población, así como la técnica e instrumento de recolección de datos, haciendo referencia a los procedimientos de validez y confiabilidad para luego presentar las técnicas de análisis de información. Por último el capítulo IV, “Resultados de la investigación”, se procede a analizar y discutir los datos, a fin de arrojar conclusiones y recomendaciones.

### **Mezcla de marketing**

Para Dvoskin (2004, pág. 30) “La mezcla del marketing es el resultado del conjunto de elecciones, acciones y decisiones de la organización respecto a cada una de las áreas de las cuatro P. De esta manera podríamos pensar en infinitos conjuntos de operaciones para responder a las necesidades que plantean distintos mercados, producto y clientes. Dado que tanto el producto, el precio fijado, los lugares de distribución y la comunicación son decisiones que debe de tomar la empresa, esta configuración de la mezcla de marketing se origina del interior de la organización”.

Gray (2004, pág. 3), define “cuatro variables que componen la mezcla del marketing, producto, precio, lugar y promoción. Como negociante, usted puede controlar, modificar y utilizar estas variables para influir en sus clientes. Estas variables están interrelacionadas y conforman el paquete total que determinara su grado de éxito en materia de marketing”.

Mercado (2002, pág.233), define la mezcla de mercadotecnia como un conjunto de variables controlables que la empresa amalgama para provocar la respuesta deseada en el mercado meta. Está formado por todo aquello que puede hacer la empresa para influir sobre la demanda del producto. Las diversas posibilidades puede reunirse en cuatro grupos de variables conocidas como las cuatro P: producto, precio, plaza y promoción; y por último se agrega la postventa.

### **Estrategias de diversificación de mercado**

Según Czinkota (2007, pág. 108). Define como una “estrategia de desarrollo de mercado que entraña expandirse a una cantidad de mercados relativamente grandes”.

“La estrategia de diversificación de mercado tiene por objetivo que la empresa esté presente en el mayor número posible de mercados, aunque sea a costa de mantener un bajo nivel de penetración. Se basa más bien en el número de mercados atendidos que en el nivel de implantación del mismo. Las principales ventajas de esta estrategia están asociadas a la mayor flexibilidad operativa de la empresa, de hecho existe una menor independencia respecto a la evolución de los mercados en los que están implantados; al



mismo tiempo, su elevado volumen de producción hace que se puedan aprovechar las economías de escala y consecuentemente, reducir costos”. Según García (2002, pág. 158).

“La estrategia de diversificación se basa en lanzar nuevos productos que van dirigidos a nuevos mercados, por lo que es utilizada por empresas que desean expandirse por medio de actividades que están fuera de su negocio habitual”. Lo explica Rodríguez (2007, pág. 65).

### **Reposicionamiento**

Para Díaz Dos Santos “Significa aumentar la participación del mercado vendiendo el producto o servicio en nuevos segmentos de consumidores, usuarios o clientes del mismo mercado”.

“El reposicionamiento significa encontrar en la mente del consumidor un nuevo concepto que armonice con el anterior, pero que se adecue al tiempo y la circunstancia del mercado. En consecuencia, el reposicionamiento nos permite seguir estando al lado de nuestros consumidores habituales y acceder a una mayor cantidad de nuevos clientes. Así lo establece Fernández (2005).

Belch & Belch (2005, p. 59), el reposicionamiento de un producto por lo general ocurre a causa de las ventas decrecientes o estancadas, así como de oportunidades previstas en otras posiciones del mercado. Es frecuente que sea difícil de lograr el reposicionamiento dadas las percepciones y actitudes enraizadas hacia el producto o marca.

De acuerdo a lo expuesto por los autores en referencia, se afirma que el reposicionamiento significa encontrar en la mente del consumidor un nuevo concepto que armonice con el anterior, de ahí el investigador fijará posición con el autor Fernández (2005), siendo esta la que más se ajusta al presente trabajo de investigación por mencionar la definición del reposicionamiento, así mismo se puede concluir permite aumentar los consumidores y atraer nuevos clientes.

### **Proceso de percepción**

Según Kotler y Keller (2009), las percepciones son más importantes que la realidad, puesto que son precisamente estas, las que influyen en el comportamiento final del consumidor. Las personas pueden tener percepciones diferentes de un mismo objeto como consecuencia de un proceso de percepción, el cual tipo tres tipos de percepción, la percepción selectiva, la percepción retentiva y la percepción atención.

Por su parte, Grande (2010) señala que las personas no perciben los estímulos del exterior de forma casual, sino que existe un proceso secuencial que abarca desde la exposición a los mismos hasta su asimilación y retención; dicho proceso se resume en tres tipos; el primero de ellos es la percepción selectiva, la misma seguida por la percepción retentiva, para culminar en la percepción atención.



De acuerdo con Agueda (2010), las empresas invierten considerables esfuerzos y cantidades económicas en comunicar a su público objetivo y solo una pequeña parte de la información es aceptada y procesada. Tres son los elementos que integran la percepción; estos son la percepción selectiva, retentiva y atención.

En ese sentido se confrontan los autores, evidenciando similitud entre estos, en donde Kotler y Keller (2009) señalan que existen tres tipos de percepción que va desde la selectiva pasando por la retentiva hasta llegar a la atención; ello concuerda con Grande (2010), el cual expone que un proceso secuencial que abarca desde la exposición a los mismos hasta su asimilación y retención, al respecto Agueda (2008), expone que dichos elementos logran que la información sea aceptada y procesada.

Una vez realizada la confrontación, se fija posición con Kotler y Keller (2009), puestos que son los que describen de manera detallada lo referente a los tipos de percepción son el proceso mediante el cual el consumidor adquiere, procesa y asimila la información; para posteriormente decidir cuál producto se adecua o asemeja más con sus necesidades y creencias.

### **Tipo de investigación**

Los objetivos propuestos dieron a conocer que la presente investigación es de tipo descriptiva, transversal bajo la modalidad de campo. De igual manera se describe una situación tal cual como sucede en el escenario, en cuanto a esta investigación se describirán las estrategias de diversificación y factores que inciden en el reposicionamiento de los concesionarios de automóviles de la Costa Oriental del Lago.

Por su parte, con respecto a la investigación descriptiva, Bavaresco (2006, pág. 26) establece que consiste en describir y analizar sistemáticamente características homogéneas de los fenómenos estudiados sobre la realidad (individuos, comunidades). A su vez, pretende la búsqueda de asociaciones en un marco teorice donde existe un juego lógico entre las variables de estudio.

Así mismo, los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006, pág. 208) en el estudio transversal o transeccional se recolectaran datos de un solo momento, en un tiempo único, donde su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado. Además, Bavaresco (2006, pág. 26) expone que la investigación de campo se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, permitiendo así un conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador y puede manipular los datos con más seguridad.

Por lo cual la presente investigación tiene como objetivo reconocer, analizar, diagnosticar la situación actual de las estrategias aplicadas para el reposicionamiento de los concesionarios de automóviles de la Costa Oriental del Lago para luego proponer nuevas estrategias.



### **Diseño de investigación**

Esta investigación se considera no experimental de naturaleza transversal debido a que en ningún momento el investigador manipulará deliberadamente las variables, solo se observará el fenómeno para analizarlo.

Méndez (2001, p.133), y Hernández y otros (2001, p.150), las identifican como investigación no experimental, debido a que se realizan sin manipular variables, es decir, donde no se varía intencionalmente las mismas, el hecho ya ocurrió, donde se describen las características de los fenómenos existentes, utilizando criterios sistemáticos para evidenciar su estructura o comportamiento determinado “como es” o “como esta” la situación de las variables que se estudian en una población. Por su parte Tamayo y Tamayo (2001, p.86), indican que este tipo de estudio es enfocado a describir, analizar e interpretar la naturaleza de la variable de estudio o proceso de análisis.

Según Cázares, Christen, Jaramillo y otros (2000, p.18) establecen la Investigación de Campo: “consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos”. Por ello, partiendo de los criterios de los autores previamente citados, la investigación que se propone se realizara mediante un proceso de identificación, descripción, registro, análisis e interpretación de todos los elementos que componen el reposicionamiento de los concesionarios de automóviles de la Costa Oriental del Lago.

Dentro de este mismo contexto por su carácter de campo se recogerán los datos directamente de la realidad de algunos de los principales Municipios de la Costa Oriental, del objeto de investigación quienes son los gerentes de mercadeo y clientes de dichos concesionarios.

### **Población objeto de estudio**

De acuerdo con Balestrini (2000, p.98), la población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales se pretende conocer sus características, o una de ellas y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. Por otra parte, Tamayo y Tamayo (2001, p.92), definen la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades poseen características comunes la cual se estudian y se dan origen a los datos de la investigación”.

En este mismo orden de idea, Hernández y otros (2001, p.157), señalan que lo primero es definir la unidad de análisis, es decir, que se va a medir, y luego delimitar la población a estudiar sobre las cuales se pretende generalizar los resultados. Así mismo, la población de esta investigación está conformada por las siguientes unidades:



**Cuadro 1**

**Población**

Gerentes	Concesionario	Población
Gerente	Ford	3.020
Gerente	Chevrolet	1.642
Gerente	Hyundai	1.891
<b>Total: 3</b>	<b>Total:</b>	<b>6.553</b>

Fuente: Gerencia General de los concesionarios (2013).

**Muestra y muestreo**

Considerando a la muestra como un elemento clave para la presente investigación, Bernal (2000) la define “como la parte consistente de la población que se selecciona donde realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio, sobre el cual se efectuaran la medición y la observación de las variables de objeto de estudio”. Por otra parte, Hernández y Fernández (2006), la definen “como un subgrupo de la población de interés sobre la cual se recolectaran los datos, la misma debe limitarse con precisión y el ser representativo de la población”.

También, Rodríguez (2005), presenta la posibilidad de estudiar una muestra de la población cuando no es posible estudiar todos los individuos de la misma. Este mismo autor considera que la muestra de una población se basa en el principio donde las partes representan al todo, por lo tanto, pueden reflejar características de la población raíz, convirtiéndola en una muestra representativa de dicha población.

El enfoque sistemático para seleccionar los elementos de una muestra de una población, con el propósito de hacer conjeturas sobre el total, se conoce como muestreo estadístico (Spagni y Col. 2006). Arias (205), define el muestreo como la forma de selección de una muestra. Igualmente Acuna (2005), considera el muestreo como el método de selección de la muestra que garantiza la representatividad de la misma.

Para fines de esta investigación el concepto de muestreo implica el proceso de selección de una muestra representativa de la población total de la investigación, para ello se utilizó la fórmula de Sierra, para el cálculo de muestra ya que la permite calcular para cualquier población. Por esta razón en la selección del tamaño de la muestra correspondiente a la 2da población, se calculó aplicando la fórmula de Sierra Bravo citado por Chávez (2007), quien garantiza que la probabilidad de elección de cualquier elemento de la población para conformar la muestra, el procedimiento es el siguiente:

$$n = \frac{4 * N * P * q}{E^2(N - 1) + 4 * P * q}$$

Se toman en cuenta los datos mencionados en el apartado de población, donde se



constituye por los clientes de los principales concesionarios de la Costa Oriental del Lago, la cual consta de 6.553, datos que fueron obtenidos por medio de los gerentes de cada concesionario, la cual quedaría segmentada de la siguiente manera:

**Cuadro 2**  
**Población y Muestra**

Concesionario	Población	Muestra
Ford	3.020	185
Chevrolet	1.642	100
Hyundai	1.891	115
<b>Total:</b>	<b>6.553</b>	<b>400</b>

**Fuente:** Gerencia General de los concesionarios (2013).

De la cual se sustituye los valores, encontrándose el siguiente resultado para el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{4 * 6553 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(6553 - 1) + 4 * 0.5 * 0.5} = 399.84$$

Tomando en cuenta la estratificación de la población, la muestra para cada uno de los concesionarios, se calcula realizando una regla de tres (3), simple, como se muestra a continuación:

$$\begin{aligned} &\text{Concesionario Ford} \\ n &= \frac{3.020 * 400}{6.553} = 185 \\ &\text{Concesionario Chevrolet:} \\ n &= \frac{1.642 * 400}{6.553} = 100 \\ &\text{Concesionario Hyundai:} \\ n &= \frac{1.891 * 400}{6.553} = 115 \end{aligned}$$

Con respecto a la segunda población de la investigación que serán los gerentes de mercadeo de cada uno de los concesionarios, no requiere un procedimiento de muestreo, sino del censo poblacional, en el cual Hernández (2006, pág. 241), expresa que se incluyen a todos los sujetos o casos del universo o población.

Braidot (2005, pág. 334), menciona que el censo poblacional es apto solo cuando la población es muy pequeña. En ejemplo el autor proyecta que si se desea encuestar a los fabricantes de grúas, lo más probable es que existan menos de cinco. De igual forma afirma que, al utilizar este tipo de muestra se reduce el error muestral. Por ello, el censo fue tomado en cuenta debido a la naturaleza de los objetivos y el énfasis del estudio.



### **Validez y confiabilidad**

Los resultados de la confiabilidad de la 1ra muestra (ver anexo 1), que fue dirigido a los gerentes de los concesionarios fue de 1, por lo que es alta confiabilidad, mientras que en este caso la prueba piloto fue aplicada a los clientes del concesionario Hyundai (ver anexo 1), fue de 1, por lo tanto es de alta confiabilidad, de acuerdo con lo expuesto por Chávez (2007).

Este resultado es aceptable, por lo tanto puede afirmarse que el cuestionario aplicado es altamente confiable. Esta aseveración está respaldada por Hernández y Col (2003), quienes manifiestan que este coeficiente puede oscilar entre cero (0) y uno (1), donde un coeficiente cero (0) significa nula confiabilidad y uno (1) representa confiabilidad total. Para el cálculo final de este coeficiente se emplearon 63 ítems tomados del cuestionario y se ingresaron con la data final al programa SPSS 17 para determinar la confiabilidad, detallándose la varianza y los resultados por la técnica de Kuder Richardson.

### **Resultados de la investigación**

El presente capítulo se procedió a analizar e interpretar los datos recolectados al aplicar por un lado los cuestionarios dirigido a los gerentes de los concesionarios de automóviles de la Costa Oriental del Lago, así como un segundo cuestionario dirigido a los clientes de dichos concesionarios, tales como Ford, Chevrolet y Hyundai.

Los resultados fueron reflejados a través de tablas, los cuales se analizan a fin de señalar de forma clara y precisa los datos arrojados en esta investigación. Así mismo, las tablas y gráficos sirvieron de base para analizar cada una de las variables con sus respectivas dimensiones e indicadores.

En este sentido, se analizaran a continuación cada uno de los resultados derivados en el presente estudio para realizar el mencionado análisis que dará respuesta a los objetivos propuestos de la investigación. En la cual primero se podrá observar los resultados realizados a todos los gerentes de los concesionarios de automóviles y luego se podrá detallar las encuestas que se realizaron a todos los clientes de los concesionarios de automóviles de la Costa Oriental del Lago.

### **Análisis de datos del cuestionario dirigido a los gerentes de los concesionarios de automoviles de la costa oriental del lago.**

#### **Precio**

Se pudo observar que los gerentes de dichos concesionarios, consideran que sus clientes los escogen por el precio que cada uno ofrece, de igual manera consideran que los precios que cada uno maneja son los más justos. En ese sentido, se confirma lo establecido por Gray, (2004, pág. 3) de la definición del precio como "Además de ser el monto que se les cobra a los clientes por el producto, el precio implica políticas



gerenciales sobre descuentos, rebajas, condiciones de crédito, plazos de pago, pago por transporte, entre otros”.

### **Promoción**

Todos los gerentes de los concesionarios concuerdan que realizan promociones frecuentemente, ofreciendo además descuentos a todos sus clientes fijos. Como lo menciona Gray, (2004, pág. 3), la promoción consiste en informar y persuadir a su mercado objetivo del valor de su producto. Las principales herramientas promocionales son la publicidad, la venta personal, la información interesada y la promoción de ventas. La decisión sobre los medios que se van a utilizar también es una parte importante de la promoción.

### **Publicidad**

No todos los gerentes de los concesionarios utilizan el marketing directo para estar en contacto con sus clientes, a su vez todos concuerdan que realizando publicidad permanente por los medios de comunicación atraen más clientes. Lo que concuerda con lo planteado por Treviño (2005, pág. 15), que la publicidad es un método técnico que sirve para dar a conocer algo (por un patrocinador habitualmente identificado), que sea un concepto, una idea, una proposición de compra simplemente una recordación, a través de medios de comunicación, en un periodo determinado y que persigue un fin meramente comercial.

### **Plaza**

Se puede apreciar que los gerentes afirman que se les hace fácil ubicar el concesionario, sin embargo, no todos cuentan con una vía alterna, lo que se podría afectar el acceso de los clientes al concesionario. Así mismo, Dvoskin (2004, pág. 28), establece como el término que denomina un concepto relacionado con la distribución y la generación de oportunidades de compra: es el lugar donde se concreta el intercambio, el famoso “momento de la verdad”. Comprende dos áreas muy definidas, la primera, como ya se dijo, es el lugar concreto donde se vinculan la oferta y la demanda; la segunda, es el proceso necesario para que el producto llegue al lugar de compra: nos referimos a la logística.

### **Penetración en el mercado**

Todos los concesionarios utilizan diferentes estrategias de penetración de manera que se pueden desarrollar nuevos mercados contando con ejecutivos de ventas capacitados, los cuales causan curiosidad en los clientes para así decir visitar dicho concesionario. Como lo explica Sandhusen, (2008, pag.52), Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva).



### **Estrategia de desarrollo para los mercados**

Los gerentes de los concesionarios ofrecen promociones para conquistar otros mercados, igualmente consideran que la calidad de los servicios ofrecidos permiten desarrollar nuevos mercados. Así mismo, Sandhusen, (2008, pag.52), esta estrategia se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).

### **Estrategia de desarrollo por los productos**

Todos los concesionarios ofrecen productos garantizando así la expansión de su comercialización, de igual manera establecen estrategias de productos que permiten mantener y captar otros mercados. Según Sandhusen, (2008, pag.52), incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.

### **Integración hacia atrás**

Se puede apreciar que los concesionarios no cuentan con reservas de los productos que ofrecen en cuanto a repuestos por el cual no les permite tener un promedio de ventas estable. Según Sandhusen (2008, pág. 53), esta estrategia ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor y también es llamada hacia arriba.

### **Integración hacia adelante**

Se puede apreciar que todos los concesionarios se preocupan por los intereses de sus clientes, incluyendo la satisfacción de los mismos. Según Sandhusen (2008, pág. 53), el objetivo de integración hacia el consumidor es tener, por finalidad, una mejor comprensión de las necesidades de los clientes usuarios de los productos fabricados; es decir, la empresa debe tener conocimiento de la problemática de sus usuarios para poder encontrar su necesidad y así satisfacerla.

### **Integración horizontal**

Gerentes de los concesionarios afirman que prestan servicios especializados para mantener el control del mercado pero no todos están de acuerdo en evaluar periódicamente la participación de mercado de sus competidores. Es por ello que Sandhusen (2008, pág. 53), define que el objetivo de la misma es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores; es decir, los mismos competidores pueden negociar obteniendo beneficios por partes iguales, como por ejemplo, tener acceso a redes de distribución o segmentos de compradores, entre otros.

### **Diversificación concéntrica**



Los gerentes de los concesionarios de automóviles de la C.O. L. utilizan estrategias de crecimiento comercial para atraer nuevos mercados adicionando a esto servicios innovadores para también captar clientes potenciales. Por lo que Sandhusen (2008, pág. 54), establece que estas estrategias introducen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado; es decir, que también se pueden adicionar nuevos productos pero relacionados entre sí, de manera que no se salgan de su sector.

### **Diversificación pura**

Los gerentes de los concesionarios afirman que deben ampliar su portafolio de productos, considerando que el 66.7% implementa cambios en las estrategias para mayor aprovechamiento de nuevos mercados, sin embargo, solo 2 ofrecen un servicio adicional tomando en cuenta las necesidades de sus clientes. Lambin (pág. 347), define las mismas, “La empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como en el comercial. El objetivo es orientarse hacia campos completamente nuevos a fin de rejuvenecer la cartera de actividades”; es decir, que llevan a la empresa a terrenos totalmente nuevos y por lo general son las más arriesgadas.

### **Diversificación por conglomerado**

Los gerentes de los concesionarios no están dispuestos a invertir en productos que no estén relacionados a su sector pero si consideran que se deben utilizar estrategias que permita el crecimiento competitivo a largo plazo. Como claramente lo expone Hernández (2001, pág. 51), “no existe ninguna relación entre la nueva actividad y las actividades habituales de la empresa”; es decir, tratan de vender productos no relacionados con la finalidad de atraer nuevas categorías de mercados.

### **Por atributo**

Siguiendo con el indicador Por Atributo, se pudo observar que los gerentes de los concesionarios ofrecen productos con diseños exclusivos disponiendo así de ventajas competitivas de dichos productos y servicios en relación a sus competidores, solo un 20% afirma que no poseen modelos exclusivos. Lamb (2006, pág. 250), define que “un producto se asocia con un atributo, características del producto, o beneficio para el consumidor”; es decir, un producto se crea con características bien definidas resaltando sus cualidades para así satisfacer las necesidades del consumidor.

### **Por aplicación o uso**

El 100% de la población encuestada concuerda que todos los productos ofrecidos por los concesionarios garantizan su uso sumando los diseños específicos de acuerdo a cada uso. Heibing establece que “Esta estrategia consiste en posicionar el producto con base a una categoría dentro de la cual quiere tener alguna participación, no en base a ningún competidor en especial”; es decir, esta se encarga de resaltar un producto nuevo o una



subcategoría en otro ya establecido, y por lo general esta es la más común eficaz para posicionarse en el mercado.

### **Por precio o calidad**

Tal como se aprecia en la tabla 17, el 100% de los encuestados consideran que los precios que ellos manejan van acordes con la calidad del producto ofrecido lo que conlleva al posicionamiento de los concesionarios porque ofrecen la mejor marca en relación precio-calidad. Según Gonzales (2004, pág. 81), define por precio o calidad cuando el producto puede ser posicionado como la oferta de mejor valor; es decir, que hay que tomar en cuenta que el precio y la calidad van de la mano, uno depende de la otra.

### **Productos**

Los gerentes de los concesionarios concuerdan en que todos ofrecen servicios utilizando patrones establecidos para la satisfacción de los clientes es por ello que también ofrecen a cada uno de ellos una atención individualizada, el diccionario de Marketing, de Cultural S.A., el producto "es cualquier objeto, servicio o idea que es percibido como capaz de satisfacer una necesidad y que representa la oferta de la empresa; es decir, es el resultado de un esfuerzo y se ofrece al cliente con unas determinadas características las cuales están guiadas a satisfacer dicha necesidad.

### **Capacidades**

Todos los encuestados afirman que deben dirigir esfuerzos para aumentar la capacidad tecnológica de sus productos y procesos. Además, Amit, R. y Schoemaker, P.J., (1992), establecen que los recursos en sí mismos no son proveedores de ventaja competitiva, sino que ésta depende de cómo se utilizan y con qué habilidad se gestionan. Por lo tanto de la habilidad de combinar los recursos tangibles e intangibles de los que dispone la empresa sobrevienen las capacidades o competencias de la misma; es decir, que las empresas con el paso del tiempo van desarrollando y mejorando sus capacidades por medio de pautas establecidas por un líder con la intención de explotarlos en pro de la organización.

### **Recursos financieros**

Se observa que todos los concesionarios establecen sus propias políticas de crédito para los clientes, así mismo han logrado expandirse hacia otros municipios o estados del país, es por ello que Rubio (2007), enfoca "los recursos financieros como un proceso que consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros, para generar una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones"; es decir, son las herramientas disponibles las cuales sirven para pronosticar una situación a futuro, tratando de cumplir con los objetivos planteados en la empresa.

### **Económicos**



Los gerentes de los concesionarios a pesar de la inflación, mantienen precios razonables, además su promedio de ventas se ve afectado por las políticas cambiarias actuales. Puesto que Gultinan (2000, pág. 25), las define como las fuerzas económicas del medio influyen en la forma de reaccionar de los consumidores ante las decisiones de la mercadotecnia de una empresa; es decir, las condiciones de la economía son una fuerza significativa que afecta el sistema mercadotécnico de cualquier empresa.

### **Tecnológicos**

Se puede observar que todos los gerentes de los concesionarios cuentan con equipos altamente tecnológicos especializados para satisfacer a sus clientes, como también cuentan con un sistema de automatización para el control de inventarios. Es por ello que las actividades de la mercadotecnia están influidas por la tecnología, estas afectan en forma directa al desarrollo de productos, el envase, las promociones, la fijación de precios y los sistemas de distribución; es decir no todas las organizaciones van a utilizarlas al mismo grado, todo va a depender de como decidan implementar la tecnología.

### **Legales**

Como se indica en la tabla 23, todos los encuestados afirman que implementan las normas que regulan al sector automotriz, por lo que se han visto afectados por estas políticas establecidas por el Gobierno. Es por ello, Jobber y Fahy (2007), establecen que el sistema político es un aspecto amplio que abarca las normas e instituciones por medio de las cuales se gobierna una nación; es decir, estas leyes pueden influir en el tipo de publicidad disponible o aceptada para un producto, las limitaciones o el control de la producción del mismo.

### **Análisis de datos del cuestionario dirigido a los clientes de los concesionarios de automóviles de la costa oriental del lago.**

#### **Percepción selectiva**

El 80.2% de los clientes encuestados afirma que los concesionarios brindan una atención especializada mientras que solo un 19.8% opina lo contrario, además el 93.5% de los mismos encuestados confirmo que percibe un ambiente agradable en el concesionario que visito. De acuerdo con Schiffman (2005), la selección de estímulos que realiza el consumidor a partir del ambiente, se basa en interacción de sus expectativas y motivos con el estímulo mismo; es decir, es cuando la persona que expuesta a una gran cantidad de estímulos exteriores, es por ello que no los puede percibir todos, por lo selecciona algunos y luego se lleva a cabo dicho proceso con la información aceptada.

#### **Percepción Retentiva**

El 86.5% de los clientes afirmo que recuerda todas las ventajas del producto ofrecido por el concesionario adicionando mientras que el 60.2% de los encuestados confirma que recuerdan de manera agradable su última visita al concesionario. Es por ello que, Kotler y Keller (2009) señalan que la percepción retentiva se da cuando las personas tienden a



retener la información que confirma sus creencias y actitudes; es decir, esta retención se da cuando el individuo se identifica con los estímulos expuestos que sean relevantes de acuerdo a sus creencias y actitudes.

### Percepción atención

Se pudo observar, el 80.5% de los encuestados expuso que percibe con atención todos los anuncios de los concesionarios, además el 82.3% de los mismos clientes afirman que se fijan en los precios de todos los productos ofrecidos por cada concesionario a diferencia del 14.7% quien afirmó que no fija atención.

De acuerdo con Kotler y Keller (2009) señalan que cada persona está expuesta a más de 1500 anuncios o comunicaciones de marca al día, como una persona no puede atender todos estos anuncios, la mayoría de los estímulos son eliminados mediante un proceso denominación atención; es decir, el individuo puede verse afectado por la gran cantidad de estímulos que perciben, es por ello que los expertos de mercadeo deben esforzarse para realizar un mensaje publicitario ya que el consumidor puede preferir hacer otra actividad.

**Tabla 1. Plan estratégico propuesto**

<b>Objetivo:</b> Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 10% para el primer trimestre del año 2014				
<b>Estrategia de publicidad:</b> Desarrollar una campaña publicitaria local que le permita a la empresa captar clientes por ofrecer productos certificados por cada concesionario.				
Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Estudiar las posibles empresas publicitarias a contratar	Gerente de Mercadeo	1 mes	Humano, económico y horas de trabajo	Listado de las empresas publicitarias posibles a contratar
Seleccionar las empresas publicitarias que ofrezca servicios de calidad de precios convenientes para cada organización	Gerente de Mercadeo	1 mes	Humano, económico y horas de trabajo	Listado de empresas publicitarias destacadas para contratar
Estudiar y evaluar los	Gerente	1 mes	Humano,	Pautas a seguir para la



convenios de contratación	General		económico y horas de trabajo	contratación de la empresa publicitaria
Realizar la contratación de la empresa publicitaria	La Empresa	1 mes	Humano, económico y horas de trabajo	Campaña publicitaria para lograr una mayor penetración en el mercado.

Fuente: Elaboración propia (2013).

**Tabla 2. Plan de acción de contingencia Nro. 1**

<b>Objetivo:</b> Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 10% para el primer trimestre del año 2014				
<b>Estrategia de precio:</b> Incrementar la participación en el mercado ofreciendo a los grandes clientes de la zona descuentos por alta cantidades.				
Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Estudiar las posibles empresas a captar	Gerente de Ventas	1 mes	Humano, económico y horas de trabajo	Listado de las empresas a captar
Seleccionar las empresas con mayor rentabilidad y liquidez	Gerente de Ventas	1 mes	Humano, económico y horas de trabajo	Listado de empresas seleccionadas como cliente potencial
Estudiar y agilizar los convenios de comercialización	Gerente General	1 mes	Humano, económico y horas de trabajo	Pautas a seguir para la comercialización de los productos y servicios
Satisfacer los requerimientos de los nuevos clientes	La Empresa	6 mes	Humano, económico y horas de trabajo	Reportes de abastecimientos de los nuevos clientes

Fuente: Elaboración propia (2013).

**Tabla 3. Plan de acción de contingencia Nro. 2**

<b>Objetivo:</b> Proveer a la industria petrolera local de productos y servicios no mayor a 1 año				
<b>Estrategia:</b> Establecer acuerdos de suministros de repuestos certificados y servicios automotrices por parte de profesionales calificados.				
Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Estudiar las posibles licitaciones en la cual la empresa participará	Gerente General	3 meses	Humano, económico y horas de trabajo	Listado de los procesos de licitación de interés para la empresa
Seleccionar los procesos de licitación más convenientes a la empresa	Gerente General	1 mes	Humano, económico y horas de trabajo	Listado de los procesos licitación seleccionado
Estudiar y agilizar los convenios de licitación	Gerente General	1 mes	Humano, económico y horas de trabajo	Pautas a seguir para la licitación.
Satisfacer los requerimientos de la industria petrolera	La Empresa	2 meses	Humano, económico y horas de trabajo	Reportes de abastecimientos de la industria petrolera

Fuente: Elaboración propia (2013).

**Tabla 4. Plan de acción de contingencia Nro. 3**

<b>Objetivo:</b> Garantizar el suministro constante de repuestos a los clientes				
<b>Estrategia:</b> Establecer políticas de inventario para garantizar la existencia de repuestos en los almacenes de los concesionarios				
Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Estudiar la demanda de los repuestos	Gerente de Repuestos	2 semanas	Humano, económico, tecnológico	Listado del comportamiento



			y horas de trabajo	o de la demanda de los repuestos
Analizar el comportamiento de la demanda de los repuestos	Gerente de Repuesto/Mercadeo	2 semanas	Humano, económico, tecnológico y horas de trabajo	Tipo de demanda y modelo de inventario para cada repuesto
Determinar el nivel de servicio del proveedor	Gerente General/Repuesto/Mercadeo	2 semanas	Humano, económico y horas de trabajo	Condiciones y nivel de servicio del proveedor
Estudiar los modelos de inventarios para cada repuesto	Gerente General/Repuesto/Mercadeo	1 mes	Humano, económico y horas de trabajo	Políticas de inventario de la empresa

Fuente: Elaboración propia (2013).

### Conclusiones

En el desarrollo de la presente investigación se determinó que en los concesionarios de la Costa Oriental del Lago, los gerentes utilizan de manera efectiva estrategias de diversificación de mercado, que la calidad de los servicios ofrecidos le permiten desarrollar y expandirse hacia nuevos mercados tal como lo plantea Rodríguez (2007, pág. 65) lo que indica que se cumple el objetivo general de la investigación. En correspondencia con los resultados obtenidos se presentan las conclusiones por objetivos específicos:

En cuanto al objetivo 1: Diagnosticar la situación actual de las estrategias de mercado que aplican los concesionarios de automóviles en la Costa Oriental del Lago, en su mayoría los gerentes consideran que con respecto al producto y promoción que las instalaciones son atractivas para cualquier persona que los visite y si cumplió con lo prometido en relación al producto y servicios ofrecidos. Del mismo modo los gerentes consideran que los clientes los prefieren por los precios justos pero se observó que para los clientes no lo son.

De igual manera, en cuanto a la promoción la mayoría de los encuestados concuerdan que los concesionarios frecuentemente realizan promociones y descuentos en sus productos y servicios. En cuanto a la publicidad y la plaza, los encuestados afirman que no todos los concesionarios utilizan el marketing directo pero si realizan constantemente publicidad en medios para atraer nuevos clientes, por su parte los clientes encuestados



afirman que con la publicidad si atraen a nuevos clientes. En relación a la plaza, se concluye que para las personas encuestadas concuerdan el concesionario es de fácil ubicación pero no todos cuentan con una ruta alterna.

Con respecto al objetivo 2: Describir las estrategias de diversificación de mercado para el reposicionamiento de los concesionarios de automóviles de la Costa oriental del Lago, los encuestados en su mayoría concluyen que los concesionarios utilizan de manera efectiva diferentes estrategias de crecimiento intensivo y de crecimiento integrado, porque permite incrementar las ventas de sus productos y desarrollar nuevos mercados. En relación a la estrategia de crecimiento por diversificación un alto porcentaje de los gerentes afirman que este tipo de estrategias permite el crecimiento comercial de su concesionario atrayendo nuevos mercados ya que cuentan con servicios innovadores para mantener y atraer a sus clientes potenciales y satisfacer sus necesidades, por otro lado se observó que los gerentes niegan la posibilidad de inversión en productos no relacionados a su sector.

Para el objetivo 3: Determinar el posicionamiento actual de los concesionarios de automóviles de la Costa Oriental del Lago, se puede concluir que el posicionamiento actual de los concesionarios según la mayoría de los gerentes encuestados consideran que sus empresas ofrecen su producto con diseños exclusivos, que garantizan su uso, mejorando precios acordes a la calidad lo que ha permitido posicionarse del mercado.

Del mismo modo el objetivo 4: Describir los factores que inciden en el reposicionamiento de los concesionarios de la Costa Oriental del Lago se concluye en que los encuestados afirman que el concesionario utiliza patrones establecidos para la satisfacción de sus clientes por lo que ofrecen una atención especializada y dirigen sus esfuerzos en incrementar la capacidad tecnológica de sus productos y procesos estableciendo para ello sus políticas crediticias, en cuanto a los factores externos casi la mayoría de los gerentes consideran a que pesar de la inflación y la implementación de las normas de regulación establecidas por el gobierno nacional han mantenido precios razonables, sin embargo, afirman que su promedio de ventas ha sido afectado, mientras que para los clientes niegan que los precios sean razonables. De la misma manera los gerentes de los concesionarios cuentan con equipos tecnológicos y sistemas de automatización para realizar sus inventarios.

Para el objetivo 5: identificar la percepción de los clientes de los concesionarios de automóviles de la Costa Oriental del Lago se puede concluir que un gran número de clientes encuestados consideran que en el concesionario recibieron una atención especializada, mientras que otra minoría considera que no todos los recuerdos fueron agradables por su parte si perciben con atención los precios de sus productos y servicios e igualmente los anuncios del concesionario.

### **Recomendaciones**

Como se expresó en los capítulos anteriores el propósito de esta investigación es proponer estrategias para el reposicionamiento de los concesionarios de automóviles de la Costa Oriental del Lago. Es por ello que se tomarán en cuenta varios enfoques de



análisis, como la descripción y manejo de algunas variables de carácter interno (dentro de la organización) y externas (fuera de la organización).

También se debe conocer la realidad del entorno que rodea cada concesionario y relaciones favorables y desfavorables que ofrece esa realidad. Estas estrategias de diversificación de mercado a desarrollar parten de la evaluación de los resultados de los objetivos estudiados en la presente investigación.

Como propuesta, primer paso, se debe conocer la filosofía de cada organización, así como sus productos, para definir claramente su misión, partiendo de ahí para la realización de un análisis FODA. En cuanto a su análisis del entorno externo, se debe centrar en un estudio del mercado, estudiando todas las fuerzas económicas, legales o sociales, ya que pueden influenciar en las decisiones estratégicas de negocio para cada organización.

Como paso segundo los concesionarios deben implementar de maneras más eficaz las estrategias de crecimiento intensivo, por el cual debería tener varios ejecutivos de cuentas capacitados y entusiastas al momento de recibir un cliente mejorando así el servicio de atención.

Se deben implementar estrategias de desarrollo de productos y estrategias por diversificación hacia adelante, por ejemplo ofrecer cupones, concursos, descuentos a los clientes que más frecuentan cada concesionario y también aplicar reembolsos y garantías para los clientes que de alguna u otra manera no se encuentren satisfechos con los productos o servicios ofrecidos.

Además se debe incluir estrategias de promoción en redes sociales, para posicionar más cada organización, dar a conocer todos sus productos y servicios, para facilitar al consumidor y evitar una posible incomodidad. Así mismo, activar un plan de mensajes programados (vía email o SMS) para recordar y promocionar sus productos y nuevas ofertas o concursos para todos sus clientes.

Por ultimo realizar una tabulación de datos de los clientes de los concesionarios para realizar una encuesta por departamento (ventas, servicio y repuestos) vía telefónica para conocer el grado de satisfacción y tener un reporte donde se observe las deficiencias para mejorarlas de inmediato. Este reporte se debe dar a conocer en cada departamento correspondiente.

### **Referencias Bibliográficas**

Cohen W. A. (2004). *Plan de Mercadotecnia*. Tercera edición. Editorial CECSA. México.

Cooper y Hiebing. (1992). *Como preparar un exitoso plan de mercadotecnia*, Editorial McGraw Hill.

Dávila, Bassa y Pérez. (1998). *Marketing fundamental*. Editorial Mc Graw Hill. México.

Fernández V. R. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. Editorial McGraw Hill. México.



- Fisher & Espejo. (2004). Marketing. 3era edición. Editorial McGraw Hill, México.
- Fisher, L. (2004). Mercadotecnia. 3era edición. Editorial McGraw Hill, México.
- Fisher, L & Espejo, J. (2004). Mercadotecnia. 3ª Edición. McGraw Hill – Interamericana.
- Kotler & Armstrong (2001). Fundamentos de Mercadotecnia. 2da Edición. Prentice mal Hispanoamericana, México.
- Kotler, P. (2001). Marketing. Octava edición. Editorial prentice Hall inc, México.
- Kotler, P.(1991). Fundamentos de mercadotecnia. 2ª edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica.
- Lamb, Hair, McDaniel. (2006). Marketing. 8va. Edición. Editorial CENGAGE. México.
- Lerma K. A. (2004). Mercadotecnia. Editorial Gasca. México
- Stanton, E. (2004). Fundamentos de Marketing. 3era edición. Editorial McGraw Hill, México.
- Stanton, E. & Walter. (2004). Fundamentos de marketing. 10 Edición. Editorial McGrwaw-Hill, México.