

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Propuesta de plan comercial para la captación de los clientes mayoristas de una
empresa importadora

ADMI-1292

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciado en Administración de Empresas

Presentado por:

Valeria Antonella Bolo Baque

Luciano Andrés Loor Sorroza

Guayaquil - Ecuador

Año: 2025

Dedicatoria

“Dedico este proyecto a mis padres, Luciano y Fanny, por ser el pilar fundamental de mi vida y mi mayor ejemplo de esfuerzo y superación. Este logro también es de ustedes. A mis hermanos, Leonidas y Luciana, y a mi novia Helen, por su apoyo incondicional durante este proceso. A todos mis familiares y amistades, les agradezco por estar siempre presentes.”

Luciano Loor

“A mamá, hija y hermano,
Mis pilares y motivación para seguir siempre adelante, alentándome a perseguir mis sueños y a enseñarme que todo esfuerzo tiene su recompensa al final. Darle gracias a Dios por permitirme culminar una etapa más en mi vida, guiarme y darme fuerzas en los momentos difíciles para poder llegar hasta aquí. A los que han creído en nosotros, muchas gracias. Esto es sólo el comienzo de un largo y gran camino.”

Valeria Bolo

Declaración Expresa

Nosotros Valeria Antonella Bolo Baque y Luciano Andrés Loor Sorroza acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al/los autor/es que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 16 de octubre del 2025.



Valeria Bolo Baque



Luciano Loor Sorroza

Evaluadores

Ronald Campoverde Aguirre, Ph.D.

Profesor de Materia

Silvia Maluk Urigüen, Ph.D.

Tutor de proyecto

Resumen

El sector de autopartes es un eje fundamental para la movilidad en el Ecuador. El trabajo de titulación propone un plan comercial para la empresa FILSTAR, orientado a la captación de clientes mayoristas en Guayaquil. La problemática empieza del estancamiento en la venta de vehículos nuevos, que no ha logrado recuperar los niveles históricos del 2013, frente a un parque automotor que ha crecido y envejecido, alcanzando cerca de 3.1 millones de vehículos (AEADE, 2024). Esto ha generado una diversificación de marcas en el mercado, creando una oportunidad para el segmento de repuestos “multimarca”. Por medio de un análisis situacional, que incluyó el análisis PEST, las Cinco Fuerzas de Porter y el Modelo de Negocio Canvas, se pudo identificar que la gestión actual de la empresa no es formal, lo cual limita su capacidad de fidelización de clientes empresariales. Como solución a esta problemática, se planteó una Estrategia de Penetración de Mercado, el cual está sustentado en la simplificación del portafolio por medio de la oferta de “Kits de mantenimiento” y una política de precios según el canal. La evaluación financiera proyectada a 3 años demuestra que la optimización del inventario y la formalización comercial permitirían a FILSTAR incrementar su participación de mercado y rentabilidad operativa frente a la competencia informal.

Palabras clave: *plan comercial, mercado mayorista, filtros automotrices, penetración de mercado.*

Abstract

The auto parts sector is a fundamental axis for mobility in Ecuador. This degree project proposes a commercial plan for the company FILSTAR, aimed at capturing wholesale customers in Guayaquil. The problem stems from the stagnation in new vehicle sales, which has not recovered to historical 2013 levels, contrasted with a vehicle fleet that has grown and aged, reaching nearly 3.1 million vehicles (AEADE, 2024). This has generated a brand diversification in the market, creating an opportunity for the “multi-brand” spare parts segment.

Through a situational analysis, including PEST analysis, Porter’s Five Forces, and the Business Model Canvas, it was identified that the company’s current management is non-formal, limiting its ability to retain business customers. To address this problem, a Market Penetration Strategy was proposed, supported by portfolio simplification through the offer of “Maintenance Kits” and a channel-based pricing policy. The project 3-year financial evaluation demonstrates that inventory optimization and commercial formalization would allow FILSTAR to increase its market share and operating profitability against informal competition.

Keywords: *commercial plan, wholesale market, automotive filters, market penetration.*

Índice general

| | |
|--|-----|
| Resumen | I |
| <i>Abstract</i> | II |
| Índice general | III |
| Índice de figuras | V |
| Índice de tablas | V |
| Capítulo 1 | 1 |
| 1.1 Introducción..... | 2 |
| 1.2 Descripción del Problema..... | 4 |
| 1.3 Justificación del Problema..... | 5 |
| 1.4 Objetivos..... | 6 |
| 1.4.1 Objetivo general | 6 |
| 1.4.2 Objetivos específicos..... | 6 |
| 1.5 Marco teórico..... | 6 |
| 1.5.1 Administración estratégica | 6 |
| 1.5.2 Estrategias Competitivas de Porter..... | 9 |
| 1.5.3 Modelo de negocio Canvas | 9 |
| 1.5.4 Plan comercial | 10 |
| Capítulo 2 | 12 |
| 2 Metodología. | 13 |
| Capítulo 3 | 15 |
| 3 Resultados y análisis | 16 |
| 3.1 Formulación y objetivos de la propuesta comercial | 24 |
| Capítulo 4 | 29 |
| 4 Conclusiones y recomendaciones | 30 |

| | | |
|-----|-----------------------|----|
| 4.1 | Conclusiones..... | 30 |
| 4.2 | Recomendaciones | 31 |
| 5 | Bibliografía | 32 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Análisis PEST del entorno externo a FILSTAR | 16 |
| Figura 2. Cinco Fuerzas de Porter aplicados a FILSTAR..... | 18 |
| Figura 3. Análisis del Modelo de Negocio de FILSTAR..... | 21 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Análisis FODA para FILSTAR..... | 23 |
| Tabla 2. Política comercial propuesta | 25 |
| Tabla 3. Presupuesto de inversión inicial semestral..... | 26 |
| Tabla 4. Proyección de Flujo de Caja (Escenario Conservador)..... | 27 |

Capítulo 1

1.1 Introducción

El sector de piezas y componentes para automóviles es un eje esencial para el funcionamiento eficaz del parque automotor, pues asegura la continuidad operativa y el mantenimiento correcto de los vehículos. En este sector, los filtros automotrices (de aire, aceite, combustible y cabina) juegan un papel fundamental en la optimización del rendimiento de los vehículos, en la salvaguarda del motor y la reducción de fallas técnicas. La demanda de estos productos ha aumentado debido a la expansión del parque automotor en Ecuador y a la necesidad de mantenimiento preventivo.

El parque automotor total alcanzó cerca de 3.1 millones de unidades en el año 2024, y al sumar las motocicletas, sobrepasó la barrera de los 4 millones de vehículos (AEADE, 2024). En el periodo comprendido entre enero y noviembre de 2025, se comercializaron 112,500 autos nuevos, lo que supuso un incremento interanual del 13 %, evidenciando una recuperación en el consumo y un aumento en la cantidad de vehículos operativos (AEADE, 2025). Estos datos son fundamentales para comprender el aumento de la demanda en el mercado de repuestos, incluyendo los filtros de autos, sobre todo en sectores comerciales y logísticos donde la renovación de flotas y el mantenimiento preventivo son permanentes. En el periodo comprendido entre enero y noviembre de 2025, se comercializaron 112,500 autos nuevos, lo que supuso un incremento interanual del 13 %, evidenciando una recuperación en el consumo y un aumento en la cantidad de vehículos operativos (AEADE, 2025). Estos datos son fundamentales para comprender el aumento de la demanda en el mercado de repuestos, incluyendo los filtros de autos, sobre todo en sectores comerciales y logísticos donde la renovación de flotas y el mantenimiento preventivo son permanentes.

Este aumento se ha producido junto con una transformación en la composición del mercado de automóviles. Desde 2010 hasta la fecha, la participación de marcas ha tenido una notable diversificación, con un aumento en las marcas asiáticas y una ampliación de los modelos

y configuraciones técnicas. Esta evolución ha resultado en una mayor diversidad en el parque automotor, lo que supone un aumento de la demanda de filtros, piezas y recambios multimarca; esto ofrece posibilidades para las empresas especializadas en dar servicio a diferentes clases de vehículos.

En términos geográficos, Quito y Guayaquil representan la mayor actividad comercial del sector automotor. Guayaquil se distingue como un mercado clave debido a su actividad logística, comercial y a la alta concentración de distribuidores, casas de repuestos y talleres. La provincia del Guayas, junto a Pichincha, es responsable de aproximadamente el 68 % de la facturación total nacional en el sector automotor (Redacción La Hora, 2025). Esto aumenta la competencia y hace más necesario establecer estrategias comerciales diferenciadas en el segmento mayorista.

Bajo este escenario, la presente investigación se enfoca en la propuesta de un plan comercial para la captación de clientes mayoristas de filtros automotrices en Guayaquil, tomando como referencia a la empresa FILSTAR, dedicada a la comercialización de filtros automotrices. El análisis de una situación empresarial real, tomando en cuenta su portafolio de productos, su presencia en el mercado y los retos que enfrenta para incrementar su participación en la parte mayorista. La ausencia de un plan comercial formal orientado a clientes mayoristas ha generado que gran parte de las ventas se mantengan bajo un enfoque transaccional, lo que limita la consolidación de relaciones comerciales de largo plazo y reduce la competitividad frente a empresas que han desarrollado estrategias B2B estructuradas.

La investigación incluye la implementación de tres modelos de análisis que se emplean frecuentemente en el área del marketing y la gestión empresarial, con el objetivo de estudiar la situación interna y externa. Primero, se hará uso del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para analizar la estructura competitiva del sector automotor en Guayaquil, teniendo en cuenta factores como la capacidad de negociación de los proveedores y los clientes, el riesgo que representan nuevos participantes o sustitutos y la competencia entre competidores actuales. En segundo

lugar, se utilizará el Business Model Canvas (BMC) para analizar y describir el modelo de negocio actual de la compañía. Esto ayudará a identificar las oportunidades de optimización en su propuesta de valor, los segmentos mayoristas y los canales de distribución, componentes esenciales para crear un plan comercial que sea coherente con la realidad del mercado y tenga alineación con ella. Finalmente, se utilizará el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para entender la posición competitiva de FILSTAR en su entorno interno y externo.

1.2 Descripción del Problema

En el entorno económico actual, la captación de clientes mayoristas en el sector de autopartes enfrenta desafíos estructurales derivados de la contracción económica y la informalidad. Según el Anuario 2024 de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), aunque el parque automotor alcanzó la cifra récord de 3'104.675 vehículos en circulación, la venta de vehículos nuevos experimentó una caída del 18.2% en el último periodo. Justificar el tema de las multimarcas

Esta coyuntura ha modificado el comportamiento del mercado: al disminuir la renovación de unidades vehiculares, se ha incrementado la antigüedad promedio de la misma y, consecuentemente, la demanda de mantenimiento correctivo y preventivo. Sin embargo, a pesar de este incremento en la demanda de repuestos, FILSTAR enfrenta dificultades para capitalizar esta oportunidad.

El problema central radica en que FILSTAR gestiona sus operaciones comerciales de manera no formalizada, careciendo de una estructura estratégica definida para el sector B2B. A pesar de que el mercado ecuatoriano ha avanzado hacia una composición multimarca, la empresa no ha adaptado su oferta de valor a esta realidad.

En la actualidad, la gestión está limitada a la toma de pedidos reactiva. En un entorno en el que las importaciones de origen chino lideran el mercado con más del 35% (CobusGroup,

2025), la competencia es intensa. La falta de procesos definidos provoca que FILSTAR no aproveche las oportunidades frente a otros competidores informales que ganan cuota de mercado por precio, o frente a grandes distribuidores que exigen una planificación de stock y diversidad de aplicaciones que la empresa hoy no garantiza.

1.3 Justificación del Problema

La realización del presente estudio es importante porque permite analizar, desde un enfoque administrativo y comercial, una problemática recurrente en las empresas que operan en mercados mayoristas: la dificultad para estructurar procesos formales de captación de clientes que garanticen crecimiento sostenido y estabilidad comercial. En un entorno caracterizado por alta competencia y productos con limitada diferenciación, la ausencia de un análisis estratégico puede limitar la toma de decisiones gerenciales y reducir las oportunidades de expansión comercial. Por ello, el estudio contribuye a generar información relevante que apoye el diseño de estrategias comerciales basadas en el análisis del mercado y en las necesidades reales del cliente mayorista.

Tomar como referencia a FILSTAR resulta pertinente debido a que se trata de una empresa con presencia en el mercado de filtros automotrices en Guayaquil y con un portafolio de productos que responde a la demanda del sector. Sin embargo, la empresa no cuenta con un plan comercial formal orientado específicamente a la captación de clientes mayoristas, lo que representa una oportunidad para desarrollar un análisis aplicado y proponer mejoras concretas en su gestión comercial. Esta condición convierte a FILSTAR en un caso adecuado para el estudio, ya que permite vincular los fundamentos teóricos de la administración y el marketing con una realidad empresarial existente.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Elaborar un plan comercial estratégico para captar nuevos clientes mayoristas de filtros automotrices en la ciudad de Guayaquil, con el fin de posicionar la marca FILSTAR y aumentar su participación en el mercado.

1.4.2 Objetivos específicos

- **Realizar** un diagnóstico situacional del entorno interno y externo de FILSTAR mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter con el objetivo de identificar las principales condiciones del mercado mayorista automotriz en Guayaquil.
- **Evaluar** el modelo de negocio actual utilizando la herramienta Canvas, con el propósito de identificar oportunidades de mejora en la propuesta de valor.
- **Determinar** los resultados a través del análisis FODA, a partir de las auditorías interna y externa, para establecer los elementos cruciales que afectan la captación de clientes mayoristas en Guayaquil.
- **Diseñar** un plan comercial orientado a la captación de clientes mayoristas, integrando los resultados obtenidos del diagnóstico situacional, el modelo Canvas y el análisis FODA, con el fin de fortalecer la gestión comercial de FILSTAR en el mercado automotriz.

1.5 Marco teórico

1.5.1 Administración estratégica

Según David (2013), la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro. Un plan estratégico es el plan de juego de la empresa, dado que proviene de un proceso de selección entre distintas alternativas y indica un

compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicas (David, 2013).

Etapas de la administración estratégica

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

- **Formulación:** Es la fase de planeación y toma de decisiones. Implica definir la filosofía de la empresa (misión y visión), realizar un análisis situacional para detectar factores clave, y seleccionar las mejores alternativas estratégicas para asignar los recursos de forma eficiente.
- **Implementación:** Se considera la etapa de acción, ya que está enfocada en establecer objetivos anuales, diseñar políticas, asignar recursos y alinear la estructura y cultura organizacional con la estrategia seleccionada.
- **Evaluación:** Comprende la etapa final y de control. Dado que los factores internos y externos cambian constantemente, esta fase permite a los directivos medir el desempeño real, revisar los fundamentos de las estrategias actuales y aplicar acciones correctivas para asegurar la sostenibilidad futura de la organización.

Análisis situacional

El análisis situacional es el proceso fundamental dentro de la formulación de estrategias que permite a la organización comprender su posición actual antes de definir el rumbo futuro. Según David (2017), este análisis se realiza por medio de dos procedimientos exhaustivos: el análisis de factores externos e internos.

El **análisis externo** se enfoca en identificar y evaluar las tendencias y eventos que están fuera del control de la empresa (como puede ser los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos) con la finalidad de detectar oportunidades y amenazas clave.

Porter (2009) establece que el estado de la competencia depende de cinco fuerzas básicas:

- **Amenaza de Nuevos competidores:** Depende de las barreras de entrada presentes (como la diferenciación del producto, economías de escala, entre otros) y de la reacción de los competidores existentes a las cuales se puede afrontar el nuevo entrante.
- **Rivalidad entre los competidores existentes:** Se presenta cuando las empresas sienten presión o ven la oportunidad de mejorar su posición dentro del mercado. Esto suele traducirse en competencia de precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incremento en el servicio al cliente.
- **Productos sustitutos:** Todas las empresas en un sector compiten generalmente contra empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial al colocar un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.
- **Poder de negociación de los clientes:** Los compradores compiten en el sector forzando la baja de precios, negociando una calidad superior del producto o solicitando más servicios y haciendo que los competidores se enfrenten entre ellos.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores pueden ejercer presión sobre los participantes dentro de una industria amenazando con incrementar los precios o reduciendo la calidad de los productos o servicios.

El **análisis interno** requiere la recopilación y asociación de información sobre las operaciones de los departamentos internos de la empresa (como gerencia, mercadeo, financiero, sistemas) para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.

La integración de estos análisis proporciona la base necesaria de información para que herramientas como la matriz FODA puedan generar estrategias efectivas que alineen las capacidades internas con las posibilidades externas.

1.5.2 Estrategias Competitivas de Porter

Para oponerse a las cinco fuerzas y superar a otras empresas dentro de un sector, Porter plantea “tres estrategias genéricas de éxito potencial” (Porter, 2009).

- **Liderazgo en costos:** Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector comercial por medio de la adopción de políticas orientadas a ese objetivo. Esta estrategia requiere la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes de forma eficiente, de estrictos controles de costo y gastos indirectos y minimizar costos en apartados como fuerza de ventas y publicidad.
- **Diferenciación:** Consiste en diferenciar el producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en todo el sector comercial como único. La diferenciación puede presentarse de distintas formas: como el diseño o la imagen de marca, características peculiares, servicio al cliente, red de distribuidores, entre otras.
- **Enfoque o segmento alto:** Consiste en enfocarse sobre un segmento de compradores particulares. A diferencia de las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación que buscan alcanzar sus objetivos en el sector comercial, el enfoque busca brindar un servicio sobresaliente a un individual.

1.5.3 Modelo de negocio Canvas

El modelo de negocio describe los fundamentos de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Según Osterwalder y Pigneur (2011), este concepto se materializa a través del Business Model Canvas (BMC), el cual funciona como un lenguaje común y visual para describir, cuestionar y diseñar modelos de negocio de forma estratégica. Esta herramienta permite a las empresas visualizar sus operaciones en un solo gráfico, facilitando la comprensión de las interconexiones entre los distintos elementos organizacionales.

Segmentos de la matriz BMC

La plantilla está conformada por nueve secciones que cubren las cuatro áreas vitales del negocio. La propuesta de valor define la oferta que soluciona los problemas a un segmento del mercado específico. Esta propuesta llega al cliente a través de distintos canales y se sostiene por medio de Relaciones, las cuales están diseñadas para captar y retener consumidores, lo cual deriva en la generación de fuentes de ingreso.

Para dar soporte a esta estructura de cara al cliente, la empresa debe contar con recursos clave y ejecutar actividades clave esenciales para el óptimo funcionamiento operacional. Habitualmente, esto se apoya en Asociaciones Clave con terceros que permitan optimizar recursos o reducir riesgos. Por último, la interacción de todos estos elementos conforma la estructura de costos que determina si el modelo es viable o no (Osterwalder & Pigneur, 2011).

1.5.4 Plan comercial

Un plan comercial es el instrumento principal para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing de una organización. Kotler y Keller (2016) lo definen como un documento escrito que resume lo que el especialista ha aprendido sobre el mercado e indica cómo la emplea tiene planeado alcanzar sus objetivos. Este opera en dos niveles: estratégico, que determina los mercados objetivos y la propuesta de valor, y táctico, que especifica las acciones concretas respecto a las características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios y servicio.

Estructura de un plan comercial

Un plan comercial se estructura en secciones lógicas que permiten una ejecución controlada. Empieza con un resumen ejecutivo y una tabla de contenido para facilitar la revisión gerencial, seguido de un análisis de la situación que presenta datos importantes sobre ventas, costo, mercado, competencia y el macroentorno. Sobre esta base se desarrolla la estrategia de

marketing, en la cual se definen la misión, objetivos financieros y de mercadeo, así como el posicionamiento competitivo.

Posteriormente, el plan detalla las proyecciones financieras, las cuales incluyen pronósticos de ventas, gastos y un análisis de punto de equilibrio. Por último, se establecen Indicadores Clave de desempeño (KPI), los cuales describen los mecanismos para dar seguimiento al desempeño y aplicar medidas correctivas, asegurando que la organización pueda adaptarse a cambios imprevistos en el entorno durante la ejecución del plan.

Capítulo 2

2 METODOLOGÍA.

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con enfoque descriptivo y propositivo, descriptivo debido a que fueron detalladas las características del entorno competitivo de filtros de vehículos livianos en Guayaquil y la situación de la empresa FILSTAR; propositivo porque el informe termina con la elaboración de un plan comercial estratégico orientado a solucionar la problemática de captación de clientes detectada. Con respecto al diseño, se definió como no experimental y transversal, ya que las variables no fueron manipuladas deliberadamente y fueron observadas en su contexto natural para su correspondiente análisis.

La estructura del informe se fundamentó en el modelo de administración estratégica de David (2013), adaptándolo a las limitaciones del entorno y ejecutándolo en tres fases continuas:

- a) **Análisis situacional:** En esta fase inicial se recopiló y procesó la información para construir un diagnóstico integral. Por un lado se evaluó el entorno externo utilizando los análisis PEST y las Cinco Fuerzas de Porter, con la finalidad de identificar oportunidades y amenazas en el sector automotriz. Simultáneamente, se analizó el entorno interno de la compañía analizando el modelo de negocio aplicando el método Canvas y las entrevistas a los directivos de la empresa, identificando las fortalezas y debilidades de la empresa.
- b) **Generación de estrategias:** Se procesaron los resultados del análisis situacional por medio de la matriz FODA, utilizándola para emparejar los factores externos e internos, y así formular las alternativas estratégicas (FO, DO, FA, DA) que respondan a las necesidades detectadas

- c) **Diseño de la propuesta:** Por último, basándose en la estrategia seleccionada, se estructura el plan comercial detallado, estableciendo tácticas del marketing mix, presupuestos requeridos y indicadores de control.

La unidad de análisis es la gestión comercial de la empresa FILSTAR. Se utilizó información proporcionada por fuentes primarias internas y fuentes secundarias:

- a) **Fuentes primarias:** Se entrevista a profundidad al Director General y al Gerente de Mercadeo Regional, quienes actúan como informantes clave sobre las necesidades y comportamiento de los clientes mayoristas.
- b) **Fuentes secundarias:** Se realiza una revisión a profundidad de reportes de ventas históricos, informes del sector automotriz y análisis digital de la competencia.

Capítulo 3

3 RESULTADOS Y ANÁLISIS

Análisis Situacional

Los hallazgos del análisis situacional realizado a la compañía FILSTAR se presentan en el actual capítulo, con el fin de examinar su realidad interna y externa en lo que respecta a la adquisición de clientes mayoristas de filtros automotrices en Guayaquil, se basan sobre todo en la información cualitativa adquirida a través de entrevistas semiestructuradas a los directivos de la compañía, que se complementaron con el análisis de documentación interna y fuentes secundarias del sector automotriz.

Los hallazgos provienen de la implementación de herramientas estratégicas que se emplean extensamente en el campo del marketing y la administración, como el análisis PEST, las Cinco Fuerzas de Porter, el modelo Canvas y el análisis FODA.

Análisis PEST

Se evaluaron los factores externos que condicionan el negocio de importación de filtros.

Figura 1

Análisis PEST del entorno externo a FILSTAR

| FACTORES POLÍTICOS | FACTORES ECONÓMICOS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Hegemonía China • Estabilidad Logística • Diversidad de orígenes | <ul style="list-style-type: none"> • Reactivación del consumo. • Demanda sostenida de repuestos multimarca. • Auge de vehículos pesados. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de preferencias (multimarca). • Aceptación de marcas chinas. • Fragmentación del mercado. | <ul style="list-style-type: none"> • Dominio de vehículos a combustión. • Nuevas tecnologías de filtración. • Crecimiento eléctrico de nicho |
| FACTORES SOCIALES | FACTORES TECNOLÓGICOS |

Político: El entorno favorece la importación desde el continente asiático. China se ha consolidado como el principal origen de filtros automotrices para Ecuador, representando más del 35% del total de las importaciones de esta categoría, superando a Estados Unidos (~15%).

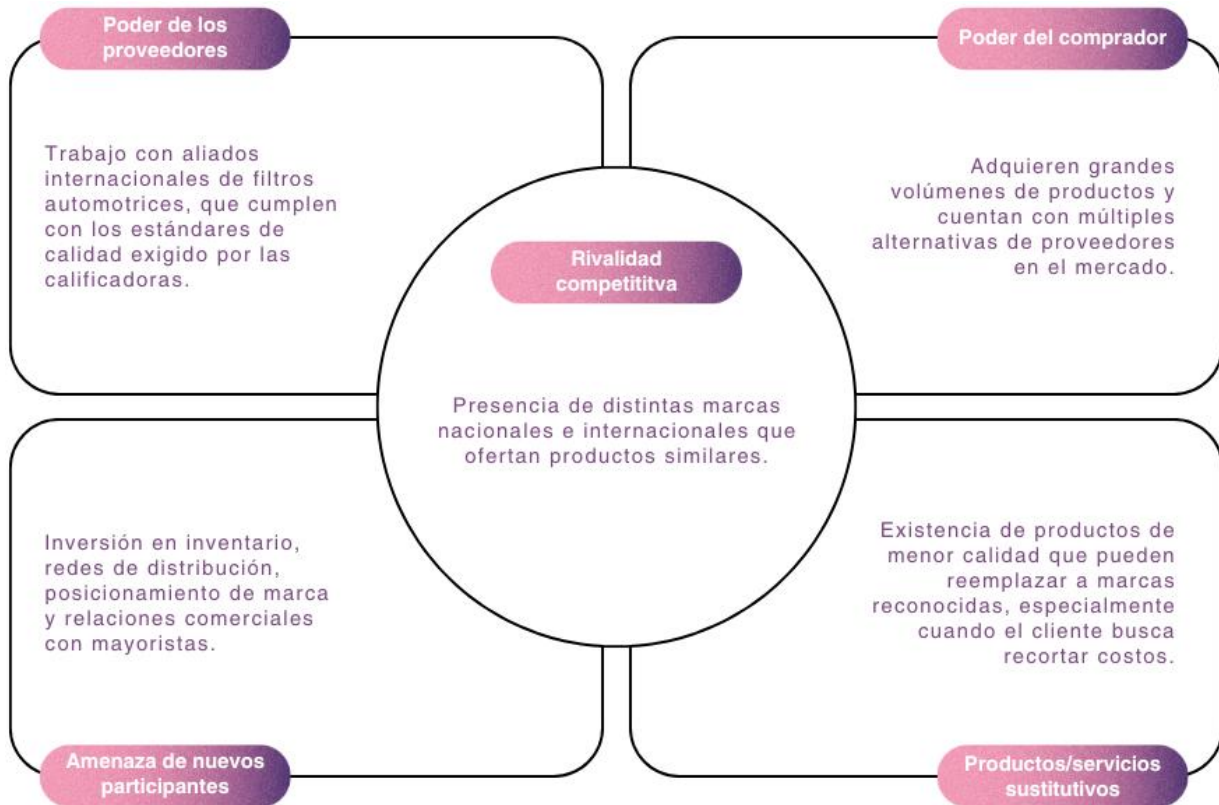
Económico: Las importaciones han superado los \$49 millones durante el último periodo, lo cual muestra una demanda sostenida. Además, el crecimiento del 31% en las ventas de vehículos en Julio 2025 (AEADE, 2025) sugiere un dinamismo que impulsará el mantenimiento preventivo a corto plazo.

Social: El mercado se ha vuelto más diverso. La presencia de vehículos como Chery y JAC (~7% del mercado) obliga a los talleres a buscar proveedores multimarca como FILSTAR, en lugar de depender de casas comerciales especializadas en una sola marca vehicular.

Tecnológico: A pesar de que las ventas de vehículos eléctricos crecieron más del 150% en Julio del 2025, el volumen total de automóviles eléctricos en circulación (1917 unidades) sigue siendo insignificante a comparación de los vehículos a combustión. Esto garantiza que el negocio de filtros de aceite y combustible siga vigente y rentable durante los próximos años.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para entender la estructura competitiva del mercado de filtros automotrices en Guayaquil, se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter como parte del primer objetivo específico de la investigación. Este análisis permite identificar el nivel de rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación de los clientes mayoristas, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y la presencia de productos sustitutos. Los datos empleados para este estudio fueron obtenidos a partir de las opiniones estratégicas que los directores entrevistados comunicaron, quienes compartieron su experiencia acerca del comportamiento del mercado mayorista, la competencia y las relaciones con clientes y proveedores, además de la evaluación de información sectorial.

Figura 2*Cinco Fuerzas de Porter aplicados a FILSTAR*

Amenaza de Nuevos competidores: La amenaza de nuevos competidores es media, puesto que, a pesar de que las barreras para ingresar al mercado no son altas, se requiere capital de trabajo, conocimientos técnicos y una red comercial establecida. Este resultado restringe la incorporación de nuevos participantes a gran escala en el corto plazo.

Rivalidad entre los competidores existentes: La competencia en el mercado de filtros automotrices de Guayaquil es alta, dado que hay muchos distribuidores e importadores que ofrecen productos parecidos. La competencia se enfoca, ante todo, en el precio, la disponibilidad de inventario y las condiciones comerciales que se brindan a los clientes mayoristas. Este resultado demuestra que es indispensable que FILSTAR establezca tácticas comerciales que posibiliten distinguirse más allá del precio.

Productos sustitutos: La presencia de productos sustitutos es media, sobre todo filtros genéricos de calidad inferior. Sin embargo, el sector mayorista tiende a dar prioridad a la fiabilidad del proveedor, lo que disminuye parcialmente la influencia de esta fuerza.

Poder de negociación de los clientes: Los clientes mayoristas, incluidos los talleres, las compañías que distribuyen y las empresas que poseen flotas de vehículos, tienen un gran poder de negociación debido a la sencillez para cotejar proveedores y a los volúmenes de compra. Este descubrimiento está directamente vinculado con el objetivo particular de determinar las condiciones del mercado mayorista, lo cual pone de manifiesto la relevancia de presentar propuestas valiosas que fomenten relaciones comerciales sostenibles.

Poder de negociación de los proveedores: Se considera que los proveedores tienen un poder de negociación medio, debido a la variedad de marcas y productores disponibles. No obstante, la dependencia de algunos proveedores estratégicos afecta los costos y el tiempo de entrega, lo que hace evidente la relevancia de una gestión apropiada del abastecimiento.

En conclusión, el análisis situacional de las Cinco Fuerzas de Porter confirma que existe un entorno competitivo exigente, lo que respalda la necesidad de un plan comercial estructurado orientado a la captación y fidelización de clientes mayoristas en el sector automotriz de Guayaquil.

Evaluación del modelo de negocio Canvas.

La aplicación de este modelo nos permite identificar los segmentos de clientes mayoristas atendidos por la compañía, la propuesta de valor ofrecida, los canales de distribución utilizados, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos y los recursos clave necesarios para la operación. Se utilizó el Business Model Canvas para evaluar el modelo de negocio actual de FILSTAR y detectar oportunidades de mejora en su oferta de valor destinada al sector mayorista, con el objetivo específico número dos. La mayor parte de este análisis se originó con base en los datos obtenidos durante las entrevistas que se llevaron a cabo a la alta dirección de la compañía,

quienes explicaron los procedimientos comerciales, los segmentos que abordan y el método por el cual actualmente crean valor para sus clientes mayoristas.

Figura 3

Análisis del Modelo de Negocio de FILSTAR

ANÁLISIS DE MODELO CANVAS - FILSTAR



Los segmentos de clientes que se han determinado son principalmente empresas con flotas vehiculares, talleres de autos y distribuidores de piezas. La propuesta de valor se basa en brindar filtros automotrices confiables, a precios competitivos y con disponibilidad inmediata, factores que son apreciados por el mercado mayorista. Además, la venta directa y la atención individualizada del equipo comercial son los principales enfoques de los canales de distribución. No obstante, el análisis revela una formalización escasa de los canales B2B y un uso limitado de instrumentos digitales en la administración comercial.

Por otra parte, la relación con los clientes tiene un enfoque principalmente transaccional, lo que restringe la lealtad y el establecimiento de relaciones comerciales a largo plazo. Este resultado demuestra una oportunidad clara para robustecer el marketing relacional. En cuanto a términos de recursos y actividades claves, FILSTAR cuenta con inventario, personal comercial y conocimiento técnico del producto. Sin embargo, se encuentran posibilidades para una mejor articulación de estos recursos con procesos comerciales más organizados.

El Business Model Canvas demuestra que, aunque el modelo de negocio de FILSTAR es eficaz, necesita cambios estratégicos para adaptarse a una perspectiva comercial enfocada en el sector mayorista.

Análisis de FODA

De acuerdo con el tercer objetivo específico y lo que se estipula en el capítulo metodológico, se creó la matriz FODA con el fin de integrar los hallazgos del análisis interno y externo de la compañía FILSTAR. Esto no solamente permite identificar los factores esenciales que afectan la captación de clientes mayoristas, sino también proponer opciones estratégicas que aborden la problemática detectada.

Tabla 1*Análisis FODA para FILSTAR*

| MATRIZ FODA | Fortalezas | Debilidades |
|---|--|---|
| | 1. Amplio portafolio de filtros automotrices. | 1. Bajo posicionamiento de marca local. |
| | 2. Productos con estándares de calidad. | 2. Limitada fidelización de clientes. |
| | 3. Experiencia en mercados B2B. | 3. Escasa promoción comercial estructurada. |
| Oportunidades | FO - Explotar | DO - Buscar |
| 1. Crecimiento sostenido del parque automotor (AEADE, 2024) | 1. Desarrollar una propuesta de valor enfocada en la calidad del producto y la disponibilidad inmediata para atender la creciente demanda de talleres y flotas. | 1. Implementar un plan comercial formal que permita aprovechar el crecimiento del parque automotor y del segmento mayorista. |
| 2. Alta demanda de mantenimiento preventivo. | 2. Aprovechar el conocimiento del mercado local para ampliar la cartera de clientes mayoristas mediante relaciones comerciales personalizadas. | 2. Incorporar herramientas de gestión comercial y seguimiento de clientes para capitalizar las oportunidades del mercado. |
| 3. Expansión de talleres y distribuidores. | | |
| Amenazas | FA - Confrontar | DA - Evitar |
| 1. Guerra de precios y competidores consolidados. | 1. Diferenciar la oferta de FILSTAR a través de asesoría técnica y servicio postventa para reducir el impacto de competencia basada en precios. | 1. Formalizar procesos comerciales internos para reducir la vulnerabilidad frente a la presión competitiva del mercado. |
| 2. Sensibilidad al precio del cliente mayorista. | 2. Utilizar la experiencia comercial para mantener relaciones estables con clientes clave frente a la alta rivalidad competitiva. | 2. Fortalecer el control y análisis de la información para anticipar riesgos del entorno económico. |
| 3. Ingreso de productos genéricos de bajo coste. | | |

3.1 Formulación y objetivos de la propuesta comercial

A partir de los hallazgos del análisis situacional y la alta competencia en el mercado, se ha optado por seleccionar una estrategia de Penetración de mercado, que a comparación de una estrategia enteramente basada en la diferenciación, esta busca aumentar la participación del mercado en los segmentos actuales por medio de la optimización operativa y la competitividad en precios.

Esto se logrará simplificando el stock de productos para reducir costos logísticos y, posteriormente, traspasarlos hacia el cliente final.

El plan se alineó con los objetivos de rentabilidad empresarial:

- **Optimización de inventario**, garantizando el abastecimiento continuo a distribuidores o flotas, minimizando sus costos por quiebres de stock.
- **Formalización comercial**: Establecer una política de precios transparente que elimine la discrecionalidad y proteja el margen del canal mayorista.
- **Captación B2B**: Incrementar la base de clientes distribuidores ofreciendo una propuesta de “Negocio Rentable”.

Para materializar las estrategias del FODA, se definieron tres ejes operativos adaptados al modelo mayorista:

1) Estrategia de Producto: Simplificación del Stock

Teniendo en cuenta la gran oferta de vehículos de distintas marcas dentro del mercado, se diseñó la estrategia de ofrecer “**Kits de Abastecimiento eficaz**”. Se eliminaron las dispersiones en referencias de baja rotación y se crearon cajas máster que contienen la proporción exacta de filtros para las flotas vehiculares predominantes (principalmente de las marcas Chevrolet, Kia y Hyundai). Esto facilita la gestión comercial del cliente y asegura la eficaz rotación del producto.

2) Estrategia de Precios: Canales B2B

Se estructura una política de descuentos por volumen de compra, con la finalidad de penetrar el mercado sin sacrificar la rentabilidad a largo plazo.

Tabla 2

Política comercial propuesta.

| SOCIO | PERFIL DE NEGOCIO | BENEFICIO | CONDICIÓN |
|-------------------------|--|-----------------------------------|--|
| Cat. 1: Distribuidor | Almacenes de repuesto y distribuidores regionales. | Descuento máximo (25% - 30%) | Compra de volumen (contenedor) y programación bimestral. |
| Cat. 2: Flota | Empresas de transporte | Descuento corporativo (10% - 15%) | Contrato de abastecimiento y compra mínima mensual. |

3) Estrategia de promoción: Soporte al canal

La inversión en el soporte está destinado hacia herramientas que aceleren la venta del inventario del distribuidor, como:

- **Material de apoyo al canal:** Diseño de catálogos técnicos con referencias cruzadas de otras marcas.
- **Capacitación técnica:** Capacitar a la fuerza de ventas del cliente para que sepan cómo vender el producto frente a opciones más económicas.

Presupuesto referencial inicial

Con respecto a la viabilidad económica de la propuesta, se realizó una estimación de costos basado en los precios del mercado local.

Tabla 3

Presupuesto de inversión inicial semestral.

| RUBRO | DETALLE | CÁLCULO | COSTO ESTIMADO |
|-----------------------------|--|---|-----------------------|
| Marketing | 50 Kits de demostración técnica + 100 catálogos. | Costo de producción de muestras físicas; Costo de diseño e impresión de catálogos. | \$ 2.500,00 |
| Eventos corporativos | Logística para 2 almuerzos técnicos. | Tarifario de eventos en hoteles y/o salones de eventos. | \$ 800,00 |
| Gestión comercial | Movilización y viáticos para visitas B2B. | Estimación interna de consumo de combustible | \$ 1.300,00 |
| Digitalización | Licencia de software CRM | Costo anual de licencias estándar. | \$ 300,00 |
| Total | Inversión semestral | | \$ 4.900,00 |

Indicadores de gestión (KPIs)

Para medir la efectividad del plan comercial y dar cumplimiento a la estrategia de “Fortalecer el control y análisis de la información”, se seleccionaron los siguientes KPIs:

- 1) **Tasa de conversión:** Mide el porcentaje de nuevos distribuidores contactados que realizan su primera compra efectiva.
- 2) **Cuota de billetera (Share of Wallet):** Mide la penetración de FILSTAR dentro del presupuesto total de filtros del cliente.
- 3) **Nivel de servicio:** Mide la capacidad de despachar pedidos completos sin quiebres de stock.

Flujo de caja proyectado

Para comprobar la viabilidad de la estrategia de penetración, se ha elaborado una proyección de caja simple a 3 años. Esta proyección supone un escenario conservador en el incremento de las ventas a causa de la fidelización de nuevos clientes mayoristas y la eficiencia en costos debido a la simplificación del stock.

Tabla 4

Proyección de Flujo de Caja (Escenario Conservador)

| RUBRO | AÑO | | | |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 |
| (+) Ingresos incrementales | | \$ 72.000,00 | \$ 86.400,00 | \$ 103.680,00 |
| (-) Costos de ventas | | \$ 46.700,00 | \$ 56.160,00 | \$ 67.392,00 |
| (=) Utilidad bruta | | \$ 25.200,00 | \$ 30.240,00 | \$ 36.288,00 |
| (-) Gastos operativos de estrategia | \$ 4.900,00 | \$ 3.000,00 | \$ 3.000,00 | \$ 3.000,00 |
| (=) Flujo de caja neto | \$ -4.900,00 | \$ 22.200,00 | \$ 27.240,00 | \$ 33.288,00 |

La proyección financiera presentada obedece al modelo estratégico de penetración de mercado, el cual está diseñado para ganar participación rápidamente con un riesgo controlado.

La meta de ingresos adicionales de \$72.000 proyectada para el primer año está sustentada en la naturaleza transaccional del mercado mayorista.

Teniendo en cuenta que un pedido de reposición promedio de un distribuidor mediano oscila entre los \$2.000 y \$3.000 mensuales, la cantidad se alcanza con la activación y fidelización de apenas 2 a 3 nuevos clientes recurrentes en la zona, lo cual constituye una meta operativa conservadora y realizable.

Con respecto a la estructura de costos, se asume un costo de ventas del 65%. A diferencia de un modelo de nicho que prioriza los márgenes altos, este indicador valida la decisión estratégica de trasladar parte del beneficio de importación al precio final para incursar de forma agresiva al canal mayorista, sacrificando margen unitario por volumen y rotación acelerada.

Por otra parte, el comportamiento de los gastos operativos refleja la eficacia de la inversión. El primer desembolso al inicio del plan estratégico (\$4.900) cubre la dotación de herramientas como los Kits de demostración técnica, y en los periodos siguientes, se estabiliza el gasto (\$3.000) al requerir únicamente gestión comercial y mantenimientos de licencias, maximizando de esta forma el flujo de caja.

En conclusión, el proyecto demuestra alta solvencia al generar un flujo neto positivo desde el primer ciclo operativo. Con un periodo de recuperación estimado en menos de 6 meses, el riesgo de liquidez es mínimo, demostrando que la operación comercial es capaz de generar los recursos necesarios para dar cobertura a la inversión inicial sin requerir apalancamiento externo prolongado.

Capítulo 4

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Tras aplicar las fases de diagnóstico y diseño estratégico de la propuesta de penetración de mercado, y en concordancia con los objetivos planteados al inicio del documento, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Se logró elaborar un plan comercial basado en la penetración de mercado, el cual se alinea con la realidad del parque automotor multimarca, en la que los líderes tradicionales ceden espacio a competidores asiáticos. La propuesta capitaliza el hecho de que China es el principal proveedor de insumos del sector, permitiendo la competitividad en costos.
- El análisis de entorno confirmó que el mercado mayorista en la ciudad de Guayaquil presenta una alta rivalidad competitiva y un alto poder de negociación de los clientes.
- La evaluación del modelo de negocio actual evidenció que la gestión comercial de FILSTAR era reactiva y carecía de herramientas de fidelización. La propuesta de valor anterior de la empresa era insuficiente para retener a grandes distribuidores, quienes requieren certeza lógica y protección de precios para mantener su lealtad.
- La empresa debe aprovechar el crecimiento de la demanda de mantenimiento preventivo para subsanar sus deficiencias en la gestión interna de la compañía, profesionalizando sus procesos de venta y zonificación para captar la cuota de mercado que la competencia deja desatendida por falta de stock.
- El diseño final de la propuesta proporciona herramientas operativas concretas, como la creación de “Kits de mantenimiento” y la política de “Precios por Canales”, las cuales permiten solucionar el conflicto de canales existente y dotan a la fuerza de ventas de argumentos técnicos para captar nuevos distribuidores mayoristas, cumpliendo con la meta de formalizar la gestión comercial B2B.

4.2 Recomendaciones

Tras culminar lo planificado en la propuesta de plan comercial basado en la penetración de mercado, y considerando la viabilidad operativa de la empresa, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la gerencia la implementación inmediata de la “Política de precios por canales” descrita en el capítulo 3. Es importante la socialización de esta normativa con la cartera de clientes actual, con la finalidad de eliminar la percepción de competencia desleal y asegurar la estabilidad de los márgenes comerciales desde su ejecución inicial.
- Se sugiere priorizar la capacitación técnica del equipo de ventas enfocándose en las relaciones B2B. Dado que la estrategia seleccionada se basa en el soporte al canal, es importante que los vendedores dominen los argumentos de calidad y rentabilidad para que puedan actuar como asesores de negocio frente a distribuidores y flotas corporativas.
- Es recomendable realizar un seguimiento mensual de los KPIs propuestos, enfocándose principalmente en la “Tasa de conversión” y la “Wallet Share”. El seguimiento de estas métricas permitirá a la directiva realizar ajustes tácticos en la composición de los kits o en las condiciones de crédito si el mercado fluctúa de forma imprevista.

5 BIBLIOGRAFÍA

- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Pirámide.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- AEADE. (Marzo de 2024). *Anuario de estadísticas del mercado automotor Ecuatoriano - 2024*.
Obtenido de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador:
https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2025/03/AEADE-ANUARIO-2024_digital.pdf
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. (S. Fonseca, A. D. Palau, J. L. Íñiguez, A. Ramírez, G. Domínguez Chávez, M. Galván, . . . J. Hernández Garduño, Edits.) México, Ciudad de México, México: Pearson Education de México, S.A. de C.V., 2017.
- CobusGroup. (2025). *Importaciones de Filtros durante el año 2024*. Secretaría Nacional de Aduana del Ecuador. Guayaquil: CobusGroup.
- Redacción Diario El Universo. (22 de Diciembre de 2025). *Sector automotor espera vender entre el 4% y 5% más en 2026 y consolidar su recuperación*. Obtenido de Diario El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/vehiculos-ventas-crecimiento-proyeccion-2026-aeade-ecuador-2025-nota/>
- Redacción La Hora. (22 de Diciembre de 2025). *Boom automotor en Ecuador: más ventas, menos industria y un negocio concentrado*. Obtenido de Diario La Hora: <https://www.lahora.com.ec/economia/boom-automotor-en-ecuador-mas-ventas-menos-industria-y-un-negocio-concentrado-20251222-0018.html>
- Tapia, E. (25 de Diciembre de 2023). *Las proyecciones de ventas de carros en 2024 son desalentadoras, según AEADE*. Obtenido de Primicias Ecuador: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/carros-ventas-precios-caida-consumo/>

Redacción Diario El Comercio. (7 de Enero de 2025). *La venta de vehículos en Ecuador bajó en 2024, ¿qué ocurrió?* Obtenido de Diario El Comercio:

<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/venta-vehiculos-ecuador-bajo-ocurrio/>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing, 14ava Edición*. (G. Domínguez Chávez, B. Gutiérrez Hernández, G. Rivas Romero, & M. Contreras, Edits.) Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson.

AEADE. (4 de Diciembre de 2025). *Boletín de ventas de vehículos - Noviembre 2025*. Obtenido de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador: https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2025/12/Boletin-de-Prensa-Noviembre-2025_vf.pdf

Bonilla Soria, A., & Milet Garcia, P. (2015). *China en América Latina y el Caribe: Escenarios estratégicos subregionales*. (M. F. Morales C., Ed.) San José, Costa Rica: FLACSO, CAF.