



UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

TEMA:

**MODELO DINÁMICO DE VIABILIDAD EMPRESARIAL PARA EL
NEGOCIO DE POSVENTA EN EL CONCESIONARIO LA Y DE
CORPORACIÓN MARESA HOLDING**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título Magister en Administración de Empresas mención innovación y dirección estratégica.

Autor(a)

Ing. Dayanara Urdánigo Cedeño

Tutor(a)

Ing. Jorge Cruz Cárdenas, PhD.

QUITO–ECUADOR
2025

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo Bexxy Dayanara Urdánigo Cedeño, declaro ser autor del Trabajo Titulación con el nombre “**Modelo dinámico de viabilidad empresarial para el negocio de posventa en el concesionario la Y de Corporación Maresa Holding**”, como requisito para optar al grado de Magister en Administración De Empresas Mención Innovación Y Dirección Estratégica y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 21 días del mes de Enero de 2025, firmo conforme: Autor:

Ing. Dayanara Urdánigo Cedeño

Firma:
Número de Cédula: 1722177324
Dirección: Pichincha, Quito, Condado
Correo Electrónico: daya_281292@hotmail.com
Teléfono: 0979122700

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “MODELO DINÁMICO DE VIABILIDAD EMPRESARIAL PARA EL NEGOCIO DE POSVENTA EN EL CONCESIONARIO LA Y DE CORPORACIÓN MARESA HOLDING” presentado por Bexxy Dayanara Urdánigo Cedeño, para optar por el Título de Magister en Administración De Empresas Mención Innovación Y Dirección Estratégica,

CERTIFICO

Que dicho Trabajo de Titulación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte los Examinador que se designe.

Quito, 28 de Enero del 2025

.....
Ing. Jorge Cruz Cárdenas, PHD

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración De Empresas Mención Innovación Y Dirección Estratégica, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Quito, 28 de Enero del 2025

.....
Ing. Dayanara Urdánigo Cedeño
1722177324

APROBACIÓN DE TRIBUNAL

El Trabajo Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: MODELO DINÁMICO DE VIABILIDAD EMPRESARIAL PARA EL NEGOCIO DE POSVENTA EN EL CONCESIONARIO LA Y DE CORPORACIÓN MARESA HOLDING, previo a la obtención del Título de Magister en Administración De Empresas Mención Innovación Y Dirección Estratégica, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del Trabajo Titulación.

Quito, 28 de Enero de 2025

.....
Ing. Ivanna Sanchez Montero.Mg.
PRESIDENTA

.....
Dr. Carlos Borja Galea, Mg.
EXAMINADOR

.....
Ing. Jorge Cruz Cárdenas, PhD
TUTOR

DEDICATORIA

A mis padres, por su amor incondicional, por enseñarme el valor del esfuerzo y por ser mi mayor fuente de inspiración en cada paso de mi vida.

A mí, por no rendirme cuando las dificultades parecían insuperables y por superar los retos que este camino puso en mi vida. Por mantenerme firme, incluso en los momentos más complicados, y por transformar el cansancio en motivación para seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

A mi novio, mi mayor apoyo y fuente de inspiración en este camino. Gracias por estar a mi lado en los momentos más difíciles, por brindarme tu paciencia infinita y por creer en mí incluso cuando yo dudaba de mis propias capacidades.

A mi profesor de tesis, Jorge Cruz PHD, mi más sincero agradecimiento por su guía y dedicación a lo largo de este proceso. Sus conocimientos y experiencia no solo enriquecieron este trabajo, sino que también me inspiraron a esforzarme y a dar lo mejor de mí en cada etapa.

INDICE DE CONTENIDOS

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	xi
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	5
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
1.1 Antecedentes.....	5
1.2 Preguntas de investigación	10
1.3 Objetivos.....	11
1.4 Hipótesis o pregunta(s) científica(s)	11
CAPÍTULO II.....	12
2.1 Metodología	12
2.2 Diseño de Investigación	12
2.3 Población y Muestra	13
2.4 Recopilación de Datos.....	14
2.5 Instrumentos y Herramientas.....	15
2.6 Procedimientos.....	17
CAPÍTULO III.....	25
3.1 PROPUESTA.....	25
3.2 Diagnóstico	25
3.3 Objetivos de la propuesta.....	26
3.4 Desarrollo de la Propuesta.....	26
3.4.1 Cinco Fuerzas de Porter	26
3.4.2 FODA.....	28
3.4.3 EJES ESTRATÉGICOS	31
3.4.4 Validación de la propuesta.....	35
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	40
Conclusiones.....	40
Recomendaciones.....	42
REFERENCIAS	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos para la encuesta.....	13
Tabla 2. Proyección financiera de Ventas	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Indique el rango de edad.....	18
Figura 2. Indique su género	18
Figura 3. ¿Con cuál de las siguientes marcas usted ha utilizado el servicio de posventa Maresa La Y? Selecciones las marcas necesarias	19
Figura 4. ¿Cuántas veces ha usado el servicio de posventa en el período de mayo 2023 a mayo 2024?.....	19
Figura 5. ¿Qué servicios usted ha utilizado en el concesionario La Y en el período de mayo 2023 a mayo 2024? Selecciones tantas opciones como sean necesarias.	20
Figura 6. Califique del 1 al 15 su grado de satisfacción con diferentes aspectos del servicio posventa, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho. Cuando haga la calificación tome en cuenta que puede seleccionar cualquier número entre el 1 el 5.	20
Figura 7. Califique del 1 al 5 su grado de satisfacción con diferentes aspectos del servicio posventa, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho. Cuando haga la calificación tome en cuenta que puede seleccionar cualquier número entre el 1 y 5.	21
Figura 8. Califique del 1 al 5 su grado de satisfacción con diferentes aspectos del servicio posventa, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho. Cuando haga la calificación tome en cuenta que puede seleccionar cualquier número entre el 1 y 5.	21
Figura 9. Califique del 1 al 5 su grado de satisfacción con diferentes aspectos del servicio posventa, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho. Cuando haga la calificación tome en cuenta que puede seleccionar cualquier número entre el 1 y 5.	22
Figura 10. Califique del 1 al 5 su grado de satisfacción con diferentes aspectos del servicio posventa, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho. Cuando haga la calificación tome en cuenta que puede seleccionar cualquier número entre el 1 y 5.	22
Figura 11. Considerando la pregunta anterior que evaluación general haría del servicio posventa del Concesionario. Selecciones una sola opción	23
Figura 12. Indique la probabilidad de que usted recomiende los servicios de posventa del concesionario a un familiar o amigo. Seleccione una sola opción	23
Figura 13. ¿Cuál es el máximo nivel educativo que usted ha alcanzado?	24
Figura 14. ¿Cuál es su ocupación actual? Seleccione una sola opción que refleje su principal ocupación	24
Figura 15. Customer Journey.....	38
Figura 16. Proyección financiera de Ventas	39

UNIVERSIDAD A INDOAMÉRICA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MAESTRÍA Administración De Empresas Mención Innovación Y Dirección Estratégica

TEMA: MODELO DINÁMICO DE VIABILIDAD EMPRESARIAL PARA EL NEGOCIO DE POSVENTA EN EL CONCESIONARIO LA Y DE CORPORACIÓN MARESA HOLDING

AUTOR(A): Bexxy Dayanara Urdánigo Cedeño

TUTOR (A): Jorge Cruz PhD

RESUMEN EJECUTIVO

Este documento presenta el diseño de un modelo dinámico de viabilidad empresarial para la unidad de posventa "La Y" de Corporación Maresa Holding, con el objetivo de asegurar su crecimiento y sostenibilidad en un entorno competitivo y en constante evolución. El modelo propuesto emplea herramientas clave como los modelos dinámicos, que permiten prever comportamientos futuros a través de análisis de retroalimentación y escenarios, ayudando a las empresas a adaptarse a los cambios del mercado. El estudio incluye enfoques estratégicos como las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis FODA, los cuales evalúan el entorno competitivo y las capacidades internas de la unidad. El propósito principal es crear un modelo que fomente la viabilidad económica y el crecimiento, mediante estrategias que identifiquen oportunidades, mitiguen riesgos y optimicen recursos. La investigación se basa en un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo para analizar características demográficas, preferencias de los clientes, satisfacción con el servicio y áreas de mejora en la posventa, con una muestra representativa de 7,823 clientes del concesionario "La Y". El diagnóstico revela insatisfacciones con aspectos como la amabilidad del personal y los tiempos de entrega, lo que impacta negativamente la fidelidad del cliente. En respuesta, el modelo propone estrategias como el análisis FODA, la mejora del Customer Journey y la implementación de encuestas de satisfacción. Además, el análisis estratégico señala la alta competencia y la amenaza de nuevos entrantes, mientras que las oportunidades incluyen la expansión del mercado de vehículos eléctricos y la adopción de tecnologías avanzadas. Las estrategias

propuestas se enfocan en aprovechar fortalezas y oportunidades para diversificar productos y mejorar el servicio al cliente, con el objetivo de mitigar riesgos y fortalecer la posición de la unidad en el mercado.

DESCRIPTORES: Estrategias competitivas, Modelo Dinámico, Satisfacción del cliente, Viabilidad empresarial.

ABSTRACT

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

FACULTY OF ECONOMIC, ADMINISTRATIVE AND BUSINESS

Master's Degree in Business Administration with major in Innovation
and Strategic Management - MBA

AUTHOR: URDANIGO CEDEÑO BEXXY DAYANARA

TUTOR: CRUZ CARDENAS JORGE ANIBAL

ABSTRACT

DYNAMIC BUSINESS VIABILITY MODEL FOR THE AFTER-SALES BUSINESS AT
THE "LA Y" DEALERSHIP AND CORPORACIÓN MARESA HOLDING

This document presents the design of a dynamic business viability model for the after-sales area "La Y" of Corporación Maresa Holding, with the aim of ensuring its growth and sustainability in a competitive and constantly evolving environment. The proposed model employs key tools such as dynamic models, which allow predicting future behavior through feedback analysis and scenarios, helping companies adapt to market changes. The study includes strategic approaches such as Porter's Five Forces and SWOT analysis, which assess the competitive environment and internal capabilities of the area. The main purpose is to create a model that promotes economic viability and growth, through strategies that identify opportunities, mitigate risks and optimize resources. The research is based on a quantitative approach and a descriptive design to analyze demographic characteristics, customer preferences, service satisfaction and areas for improvement in the after-sales service, with a representative sample of 7,823 customers of the "La Y" dealership. The diagnosis reveals dissatisfaction with aspects such as staff friendliness and delivery times, which negatively impact customer loyalty. In response, the model proposes strategies such as SWOT analysis, improving the Customer Journey and implementing satisfaction surveys. Furthermore, the strategic analysis points to high competition and the threat of new entrants, while opportunities include expansion of the electric vehicle market and adoption of advanced technologies. The proposed strategies focus on leveraging strengths and opportunities to diversify products and improve customer service, in order to mitigate risks and strengthen the

KEYWORDS: Business Viability, Competitive Strategies, Customer Satisfaction,
Dynamic Model.



unit's position in the market.



KEYWORDS: Business Viability, Competitive Strategies, Customer Satisfaction,
Dynamic Model.



INTRODUCCIÓN

Con el paso de los años el mercado automotriz ha ido evolucionando, por lo que las empresas dedicadas a la comercialización, venta y posventa en el mercado automotriz se han visto obligadas a realizar cambios en la gestión de operación y de esa manera atraer más clientes. Al vivir en un mundo globalizado todos los aspectos nacionales e internacionales que engloban a un país afectan en las operaciones de cada empresa.

El sector automotriz se ha visto afectado por varios aspectos uno de ellos es la inflación que impactado significativamente debido a que los precios han aumentado constantemente por lo que dificulta el acceso a la compra de un vehículo para muchos clientes. Según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), los precios de los vehículos nuevos han aumentado en promedio un 10% en el último año, superando con creces la tasa de inflación general. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2023)

Este aumento a afectado especialmente a las personas con menor ingresos, como señala (Gómez, págs. 40-52), “la inflación ha reducido el poder adquisitivo de los consumidores ecuatorianos, lo que ha llevado a una disminución en las ventas de vehículos, especialmente en el segmento de automóviles económicos”.

La inflación es un factor que ha tenido un alto impacto en el sector automotriz, afectando precios, demanda y estrategias empresariales. La estabilidad de los precios sigue siendo un factor importante para la salud del sector, y las empresas automotrices deben adaptarse continuamente a las condiciones económicas cambiantes.

La inflación es un fenómeno económico que refleja el aumento sostenido y generalizado de los precios de bienes y servicios en una economía durante un periodo de tiempo. Según Mishkin (2019), la inflación puede tener impactos significativos en la economía, afectando tanto a los consumidores como a los productores.

Desde la perspectiva del consumidor, la inflación erosiona el poder adquisitivo, reduciendo la capacidad de las personas para adquirir bienes y servicios con sus ingresos. Para los productores, la inflación puede incrementar los costos de producción, especialmente si los precios de las materias primas y los salarios aumentan. Misión

señala que las causas de la inflación suelen estar relacionadas con desequilibrios entre la oferta y la demanda, así como con políticas monetarias que incrementan la cantidad de dinero en circulación más allá del crecimiento económico real.

Además, el autor destaca que las expectativas inflacionarias juegan un rol crucial: si los agentes económicos anticipan aumentos de precios, pueden ajustar sus comportamientos de manera que aceleren la inflación. Por lo tanto, el control de la inflación es una de las principales prioridades de los bancos centrales, quienes implementan políticas monetarias para mantener la estabilidad de precios. Este enfoque es esencial para promover el crecimiento económico sostenible y la confianza en la economía.

Otro tema importante de mencionar son las políticas de importación ya que juega un papel fundamental en el mercado automotriz, debido a que puede afectar a la disponibilidad como a los precios de los vehículos importados. En Ecuador este aspecto ha sido fundamental ya que las regulaciones y restricciones impuestas por el gobierno pueden influir en la oferta y demanda.

Los aranceles son impuestos o tasas que se aplican a los bienes que se importan o exportan entre países. Estos impuestos son una forma de proteccionismo comercial y pueden tener diferentes propósitos, como generar ingresos para el gobierno, proteger la industria nacional o influir en el comportamiento de los consumidores (Krugman & Ofstfeld, 2018)

Según un estudio realizado por la Comisión de Comercio Exterior (COMEX), los aranceles para vehículos en Ecuador son variables y pueden oscilar entre el 5% y el 40%, dependiendo del tipo de vehículo y su clasificación arancelaria. (Comisión de Comercio Exterior, 2020). Los aranceles para vehículos en Ecuador son impuestos aplicados a la importación de automóviles y pueden variar de acuerdo con el tipo y al país de importación, estos aranceles tienden a influir en los precios de los vehículos y en la competitividad del mercado automotriz.

En base a lo mencionado anteriormente la política de importación puede influir en las estrategias de las empresas, que deben adaptarse a las regulaciones gubernamentales para operar en el mercado ecuatoriano. Es crucial que las autoridades gubernamentales consideren cuidadosamente el impacto de estas políticas en el sector automotriz y en los consumidores.

El incremento del Impuesto a la Salida de Divisas y del Impuesto al Valor

Agregado en el año 2024 al 5% y 15% respectivamente ha generado controversia en cuanto a los precios de los vehículos, las empresas tuvieron que aumentar los precios de venta al público para cubrir los costos y de esa manera obtener rentabilidad al momento de la venta de los vehículos.

Corporación Maresa Holding tiene siete marcas Mazda, Jeep, Fiat, Chery, Dongfeng, Dodge y Ram, y también posee concesionarios en 4 ciudades del país que son Quito, Cuenca, Guayaquil y Manta, cada ciudad tiene varios concesionarios que se dedican a la venta y posventa de todas las marcas, en Manta tiene un concesionario que maneja todas las marcas excepto Chery y Dongfeng.

En Guayaquil hay dos concesionarios que se encargan de la venta y posventa de todas las marcas, Cuenca solo maneja venta para todas las marcas y Quito es la ciudad con mayor número de concesionarios con seis concesionarios que prestan servicios de venta y posventa para todas las marcas de la corporación.

Este proyecto de investigación se centrará en todos los servicios que presta el concesionario de La Y, como es mecánica preventiva, mecánica correctiva, enderezada y pintura, diagnóstico computarizado y venta de repuestos originales, cuenta con tecnología exclusiva de la marca, garantía, repuestos originales y técnicos expertos que han sido capacitados con un pensum mínimo de 180 horas especializados en las marcas. El taller autorizado cuenta con tecnología de diagnóstico original de la marca con acceso exclusivo a actualizaciones de software y reprogramaciones, herramientas especiales para trabajos de reparación, con las que únicamente cuentan los talleres autorizados.

El servicio de posventa cuenta con un amplio stock de repuestos originales, y está siempre preparado para cuidar de la seguridad del cliente y la del vehículo, cuenta con inventario de repuestos y red de distribución de repuestos a nivel nacional. El servicio de posventa tiene más de 1 millón de dólares en repuestos originales que son utilizados para atender las necesidades de mantenimiento y reparación de vehículos. Este concesionario conserva la garantía original del vehículo, llevándolo a sus mantenimientos programados y también con el traspaso de garantía original en caso de reventa del vehículo.

Esta investigación será realizada con el propósito de mejorar la posventa y ser la empresa número 1 en servicio al cliente para fidelizar al cliente.

La metodología para utilizar será cuantitativa y cualitativa en la que se buscará información de base de datos, se recopilará información por medio de encuestas y entrevistas para definir el principal problema.

Para llevar a cabo este trabajo de investigación, se realizó un análisis macro y micro del concesionario La Y de Corporación Maresa Holding con el fin de identificar los problemas actuales que enfrenta. Se establecieron los objetivos generales y específicos, los cuales permitieron determinar los puntos clave a abordar. Además, se realizaron 273 encuestas y se implementaron estrategias basadas en el análisis FODA, los ejes estratégicos y el customer journey.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Antecedentes

Según Ramirez, Cajigas Romero y Ramirez Cajigas (2020), en su libro Modelos de Negocios Dinámicos, se describe el enfoque de un modelo de negocio dinámico como una estrategia que permite a las empresas adaptarse y evolucionar en un entorno empresarial en constante cambio. Este enfoque implica la capacidad de una empresa para ajustar rápidamente sus estrategias, procesos, productos o servicios ante nuevas oportunidades, desafíos o alteraciones en el mercado. Las empresas que implementan modelos dinámicos pueden adoptar tecnologías emergentes, experimentar con diferentes enfoques comerciales o colaborar con socios externos, lo que les permite mantenerse competitivas y ágiles (Ramirez, Cajigas Romero, & Ramirez Cajigas, 2020).

Los modelos dinámicos no solo se aplican en el ámbito empresarial, sino que también pueden entenderse como representaciones matemáticas o conceptuales de sistemas que evolucionan con el tiempo. A diferencia de los modelos estáticos, que describen estados fijos de un sistema, los modelos dinámicos integran variables que cambian continuamente y relaciones que explican cómo esas variables se modifican en función de diversas influencias o fuerzas externas. Ramirez et al. (2020) explican que estos modelos son fundamentales para comprender el comportamiento de sistemas complejos y en evolución, como los fenómenos económicos, meteorológicos o biológicos.

Los modelos dinámicos son herramientas matemáticas y computacionales que permiten analizar cómo un sistema evoluciona a lo largo del tiempo bajo la influencia de variables interdependientes. Según Ogata (2010), estos modelos son esenciales en disciplinas como la ingeniería, la economía y la biología, ya que representan sistemas complejos mediante ecuaciones diferenciales o en diferencias. Los modelos dinámicos se dividen en continuos y discretos, dependiendo de si el tiempo se considera una variable continua o discreta. Ogata destaca que el propósito principal de estos modelos es predecir el comportamiento futuro de un sistema a partir de sus estados actuales y de las interacciones entre sus componentes.

Un aspecto clave en su diseño es la identificación precisa de parámetros y variables relevantes, lo que requiere un profundo conocimiento del sistema bajo estudio. Además, los modelos dinámicos permiten analizar la estabilidad, la respuesta transitoria y el régimen estacionario de los sistemas. Esto es particularmente importante en la ingeniería de control, donde se diseñan mecanismos de retroalimentación para mantener sistemas dinámicos en funcionamiento óptimo frente a perturbaciones. Así, los modelos dinámicos se convierten en herramientas fundamentales para la toma de decisiones y la optimización de procesos en una amplia variedad de aplicaciones. (Ogata, 2010)

Un modelo dinámico económico puede simular cómo las políticas monetarias influyen en el crecimiento económico a lo largo del tiempo, mientras que un modelo dinámico meteorológico podría prever cómo cambiarán las condiciones climáticas en una región específica en los próximos días. Estos modelos son herramientas cruciales para la predicción y el análisis en diversas disciplinas, permitiendo una mejor comprensión y gestión de sistemas dinámicos (Ramirez, Cajigas Romero, & Ramirez Cajigas, 2020).

El libro *System Dynamics* publicado en el 2020 *Systems Thinking and Modeling for a Complex World* de John D. Sterman aborda de manera profunda los modelos dinámicos, los cuales se utilizan para comprender y simular el comportamiento de sistemas complejos a lo largo del tiempo. Estos modelos permiten representar de forma precisa cómo los elementos de un sistema interactúan entre sí, influyendo y retroalimentándose mutuamente, lo que da lugar a fenómenos emergentes que no son evidentes en un análisis superficial. Sterman explica que los modelos dinámicos son herramientas esenciales para estudiar sistemas como los económicos, ecológicos o sociales, donde las relaciones no lineales y las retroalimentaciones juegan un papel crucial.

A través de diagramas de flujo y ecuaciones matemáticas, estos modelos permiten simular escenarios futuros, evaluando el impacto de diferentes políticas y decisiones. Además, el autor destaca la importancia de entender las dinámicas de feedback, tanto positivas como negativas, que pueden estabilizar o desestabilizar un sistema. Al emplear este enfoque, los modelos dinámicos proporcionan una visión más completa y profunda de las dinámicas subyacentes en situaciones complejas, ayudando a tomar decisiones más informadas y efectivas en contextos cambiantes. Sterman también subraya la relevancia de la modelización como una herramienta para aprender y desarrollar el pensamiento sistémico en la resolución de problemas. (Sterman, 2020)

Otro tema que se hablará en este trabajo de investigación son las cinco fuerzas de Porter que se encargan de analizar la competencia en una industria y se utilizan para formular estrategias empresariales efectivas. Estas fuerzas son:

1. **Amenaza de nuevos entrantes:** La facilidad con la que nuevas empresas pueden entrar en el mercado y competir afecta la rentabilidad. Barreras como costos de entrada, regulaciones y lealtad de los clientes pueden limitar esta amenaza.
2. **Poder de negociación de los proveedores:** Proveedores fuertes pueden aumentar los costos de producción al elevar los precios o reducir la calidad de los insumos. La concentración de proveedores y la disponibilidad de sustitutos influye en este poder.
3. **Poder de negociación de los compradores:** Los clientes pueden forzar precios más bajos o exigir más calidad si tienen poder, dependiendo de su concentración y la disponibilidad de alternativas.
4. **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** La existencia de productos alternativos puede reducir la demanda de la industria, limitando el potencial de precios altos.
5. **Rivalidad entre competidores existentes:** La competencia intensa puede disminuir la rentabilidad. Factores como el número de competidores, el crecimiento del mercado y la diferenciación de productos juegan un papel crucial.

Las cinco fuerzas de Porter determinan la estructura competitiva de una industria y, en última instancia, su rentabilidad. (Porter, 2008)

Los ejes estratégicos se definen como las principales áreas de enfoque que guían a una organización en la consecución de sus objetivos a largo plazo. Estos ejes estratégicos incluyen:

1. **Crecimiento y Expansión:** Las estrategias para aumentar la participación en el mercado y expandirse geográficamente. Esto puede incluir el desarrollo de nuevos productos, la diversificación de mercados y la adquisición de otras empresas.

2. **Innovación y Tecnología:** La importancia de invertir en nuevas tecnologías y fomentar la innovación para mantener una ventaja competitiva. Esto abarca la mejora de procesos, productos y servicios.
3. **Eficiencia Operativa:** Optimizar los procesos internos para reducir costos y mejorar la productividad. Incluye la implementación de mejores prácticas, la reingeniería de procesos y la gestión de calidad total.
4. **Responsabilidad Social y Sostenibilidad:** Incorporar prácticas éticas y sostenibles en las operaciones empresariales para generar valor a largo plazo y mejorar la reputación corporativa.

Estos ejes estratégicos ayudan a las organizaciones a alinear sus recursos y capacidades con las oportunidades del mercado, garantizando un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva duradera. **Koontz Harold et al. (2012)**

El servicio de posventa es un aspecto crucial para mantener la satisfacción del cliente después de la compra de un producto o servicio. Según Christopher, Payne y Ballantyne (2013), el servicio de posventa incluye actividades como la atención al cliente, el mantenimiento, las reparaciones, y la gestión de garantías y devoluciones. Estas actividades no solo resuelven problemas, sino que también crean valor adicional al cliente, lo que puede resultar en una mayor lealtad y recomendación de la marca. Un servicio de posventa efectivo también permite recopilar retroalimentación importante para mejorar el producto o servicio. En un entorno competitivo, ofrecer un servicio de posventa sobresaliente puede marcar la diferencia entre un cliente que regresa y uno que se va a la competencia. Por ello, las empresas que invierten en un servicio postventa de calidad tienen más probabilidades de generar relaciones a largo plazo con sus clientes y obtener una ventaja competitiva significativa. (Christopher, 2013)

El análisis FODA es una herramienta estratégica detallada en "Administración: una perspectiva global y empresarial" por Koontz, Weihrich y Cannice. FODA, que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es un marco usado para evaluar los factores internos y externos que impactan a una organización.

- **Fortalezas:** Se refieren a los atributos internos positivos que proporcionan una ventaja competitiva, como recursos valiosos, capacidades especiales y activos únicos.
- **Oportunidades:** Son factores externos que la organización puede aprovechar para crecer o mejorar su posición en el mercado. Estas incluyen tendencias favorables, vacíos en el mercado y cambios en el entorno que pueden ser beneficiosos.
- **Debilidades:** Son limitaciones internas que pueden obstaculizar el desempeño, tales como recursos limitados, habilidades insuficientes o procesos ineficientes.
- **Amenazas:** Factores externos que podrían causar problemas a la organización, como competencia creciente, cambios regulatorios desfavorables o tendencias económicas negativas.

Este análisis permite a las organizaciones formular estrategias efectivas aprovechando sus fortalezas y oportunidades mientras mitigan debilidades y amenazas.

Koontz Harold et al. (2012)

Es importante mencionar el análisis financiero que es esencial para evaluar la viabilidad económica de proyectos, ya que permite interpretar la información contenida en los estados financieros y generar indicadores clave para la toma de decisiones estratégicas. En el negocio de posventa, este análisis ayuda a identificar ingresos recurrentes, costos operativos, márgenes de rentabilidad y niveles de eficiencia, proporcionando una visión clara de la sostenibilidad del modelo. Herramientas como el análisis vertical, horizontal y los ratios financieros (liquidez, rentabilidad y solvencia) son cruciales para medir el desempeño y garantizar una gestión óptima de los recursos disponibles (Rico Belda, 2015)

Así mismo el proyectar las ventas en el negocio de posventa automotriz es esencial para una planificación estratégica efectiva. Estimaciones precisas permiten anticipar la demanda de servicios y repuestos, optimizar la gestión de inventarios y recursos, y mejorar la satisfacción del cliente. Según un informe reciente, se prevé que el mercado global de posventa automotriz crezca a una tasa compuesta anual del 4.75% hasta 2029, lo que resalta la importancia de realizar proyecciones de ventas precisas para aprovechar las oportunidades de crecimiento en el sector. (Data Bridge Market Research, 2023)

La proyección de ventas es una herramienta financiera fundamental que permite anticipar los ingresos futuros de una empresa en función de tendencias actuales y factores

internos y externos. De acuerdo con Gitman y Zutter (2016), una proyección efectiva requiere el análisis histórico de ventas, la identificación de patrones de crecimiento y la consideración de variables económicas como la demanda del mercado y la competencia. Por otro lado, Ross, Westerfield y Jordan (2018) destacan que estas proyecciones ayudan a la planificación financiera, permitiendo asignar recursos de manera eficiente y prever necesidades de financiamiento a corto y largo plazo. Asimismo, según Brealey, Myers y Allen (2019), una proyección de ventas bien elaborada facilita la toma de decisiones estratégicas al evaluar el impacto de distintos escenarios sobre los ingresos futuros.

(Corporación Maresa Holding, 2024) Corporación Maresa Holding lidera la industria automotriz por más de 45 años en el mercado ecuatoriano, en 1976 se fundó Manufacturas Armadurías y Repuestos del Ecuador S.A MARESA empresa que lideró durando varias décadas el ensamblaje de prestigiosas marcas como Mack, Mitsubishi, Fiat, Toyota, Ford y Mazda. En el año 1992 inicia la comercialización de la marca Mazda en Ecuador y en el 2001 obtiene la distribución exclusiva de la marca.

El año 2004 fue un año muy relevante para el crecimiento de Corporación Maresa concretando su alianza estratégica con Autosharecorp/Orgu Costa, fortaleciendo la comercialización de la marca FORD para la Región Costa del Ecuador. En el 2009 se convierte en el representante de la reconocida franquicia AVIS y amplía sus operaciones a Colombia y Perú. Bajo la figura de Marauto cuenta con una flota regional de más de 8 mil vehículos. (Corporación Maresa Holding, 2024)

(Corporación Maresa Holding, 2024) En el 2012 integra a la icónica marca italiana FIAT a su portafolio de vehículos y en noviembre del mismo año recibe la representación del Grupo Chrysler y sus marcas Chrysler, Jeep, Dodge, Ram y Mopar. En el 2015 Maresa cierra su planta que operó por 4 décadas ensamblando y distribuyendo 159.762 vehículos, bajo los más altos estándares de calidad, seguridad y durabilidad. (Corporación Maresa Holding, 2024)

En el 2017 adquiere las operaciones de Cinascar en Ecuador y Colombia convirtiéndose en representante de las marcas Chery y Dongfeng con esta integración hace realidad su visión estratégica de trascender fronteras y competir en nuevos segmentos de mercado. (Corporación Maresa Holding, 2024)

1.2 Preguntas de investigación

¿Qué conjunto de objetivos y estrategias debe plantearse el modelo dinámico de viabilidad económica para que la unidad de negocio posventa La Y en Maresa sea

exitosa?

1.3 Objetivos

General

Diseñar un modelo Dinámico de Viabilidad Empresarial para la unidad de posventa al Concesionario La Y de Corporación Maresa Holding para garantizar su supervivencia y crecimiento futuro de clientes.

Específicos

- Diseñar estrategias para detectar y aprovechar oportunidades de crecimiento para la unidad de negocio mencionada.
- Identificar los riesgos potenciales con mayor capacidad de impacto de la unidad de negocio mencionada.
- Optimizar los recursos que permitan alcanzar las metas a corto y mediano plazo del negocio posventa del concesionario La Y.

1.4 Hipótesis o pregunta(s) científica(s)

Considerando que la realidad nacional e internacional de la unidad de negocio posventa del concesionario La Y se debería implementar una estrategia conservadora para proteger su mercado y sus clientes potenciales.

CAPÍTULO II

2.1 Metodología

La metodología es el conjunto de estrategias, técnicas y procedimientos utilizados para abordar un problema de investigación o realizar un análisis en un campo específico. Según Kumar (2019), la metodología proporciona el marco estructural que guía a los investigadores a lo largo del proceso, asegurando que las preguntas de investigación sean respondidas de manera sistemática y coherente. Dependiendo del enfoque, la metodología puede ser cualitativa, cuantitativa o mixta, y cada una se adapta a los objetivos específicos del estudio. La metodología cualitativa se enfoca en la comprensión profunda de fenómenos sociales y humanos, mientras que la cuantitativa se basa en la recopilación y análisis de datos numéricos para identificar patrones y establecer relaciones. Un enfoque adecuado de la metodología no solo asegura la validez de los resultados, sino que también permite que los investigadores hagan recomendaciones basadas en evidencia. (Kumar, 2019)

La metodología cuantitativa se enfoca en la recolección y análisis de datos numéricos para describir, explicar o predecir fenómenos. Y la metodología mixta combina elementos de la investigación cualitativa y cuantitativa para abordar de manera más completa los fenómenos estudiados.

El presente estudio orientado a la definición de un modelo de negocios para la postventa de Maresa la Y ha seleccionado un enfoque cuantitativo de investigación, el mismo que se basará en el desarrollo de una encuesta.

2.2 Diseño de Investigación

Hernandez Sampiere et al (2014) tiene algunos diseños de investigación entre ellos está el exploratorio que se centra en investigaciones preliminares que buscan familiarizarse con un tema específico, identificar preguntas clave y establecer hipótesis preliminares.

El presente estudio tendrá una orientación descriptiva pues se orientará a establecer las características más importantes de los clientes de Maresa la Y postventa, así como los servicios más demandados y los niveles de satisfacción. Todos estos datos serán fundamentales para poder diseñar un modelo de negocios dinámico para la unidad

de negocios mencionada. El presente estudio tendrá una orientación descriptiva pues se orientará a establecer las características más importantes de los clientes de Maresa la Y postventa, así como los servicios más demandados y los niveles de satisfacción. Todos estos datos serán fundamentales para poder diseñar un modelo de negocios dinámico para la unidad de negocios mencionada.

2.3 Población y Muestra

La población se refiere al conjunto total de elementos que comparten una característica común y son objeto de estudio en una investigación. Por otro lado, la muestra es una parte representativa de esa población seleccionada para ser estudiada con el fin de obtener conclusiones válidas sobre la población en su conjunto. Arias enfatiza la importancia de seleccionar una muestra que refleje adecuadamente las características y la diversidad presentes en la población. (Arias, 2021)

La población de interés son los clientes que acuden a su revisión posventa al concesionario la Y.

Según datos internos de la compañía la población de interés corresponde a 7823 personas, medidas como los clientes que visitaron Maresa Postventa la Y en el periodo de mayo 2023 a mayo 2024.

Para el cálculo de la muestra se utilizará primero la fórmula para población finita.

Variables	Datos
n = Tamaño de la muestra	?
N = Universo población	7.823
Z = Nivel de presunción 90%	1.65
e = Equivocación poblacional 5%	0.05
p = probabilidad a favor	0.50
q = probabilidad en contra	0.50

Tabla 1. Datos para la encuesta

Fórmula

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{7.823 * 1.65^2 * 0.50 * 0.50}{(7.823 - 1) * 0.05^2 + 1.65^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{5.324,53}{20.235625}$$

$$n = 263$$

Corrección por población finita.

$$N = 263$$

Tamaño de la población (PT) = 7823

$$Nc = \frac{N}{1 + \frac{N}{PT}}$$

$$Nc = \frac{263}{1 + \frac{263}{7823}}$$

$$Nc = 255$$

Por lo tanto, la muestra corregida es 255.

2.4 Recopilación de Datos

Hernández Sampieri et al (2014) indican que El cuestionario es una herramienta fundamental en la recolección de datos en fenómenos sociales. Consiste en un conjunto de preguntas diseñadas para medir una o más variables específicas, y debe ser coherente con el planteamiento del problema e hipótesis. Se utiliza ampliamente en encuestas de diversos tipos, como para evaluar el desempeño gubernamental o conocer las necesidades de los compradores de vivienda. Además, se implementa en otros campos, como la ingeniería de minas, donde se utiliza para recopilar opiniones expertas y resolver problemas de producción. Es importante considerar tanto la formulación de las preguntas

como las características deseables del cuestionario y los contextos apropiados para su administración.

Como se indicó, el presente estudio utiliza una encuesta para la recopilación de datos. Esta encuesta se aplicó a los clientes que acudían a Maresa concesionario la Y para solicitar un servicio de postventa.

2.5 Instrumentos y Herramientas

El instrumento para la recopilación de datos de la encuesta fue el cuestionario que se indica a continuación. El cuestionario contiene una serie de preguntas orientadas al uso de servicios postventa y finalmente un grupo de preguntas orientadas a evaluar la satisfacción del cliente.



El servicio de posventa es la oferta que se entrega después de realizar la venta por lo que esta encuesta es realizada con la finalidad de determinar la calidad del servicio realizado por el concesionario.

Los datos otorgados por el encuestado son de carácter confidencial.

1. Indique el rango de edad

20 o menos	<input type="checkbox"/>
21-30	<input type="checkbox"/>
31-40	<input type="checkbox"/>
41-50	<input type="checkbox"/>
51-60	<input type="checkbox"/>
61 en adelante	<input type="checkbox"/>

2. Indique su género

Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>

3. ¿Con cuál de las siguientes marcas usted ha utilizado el servicio de posventa Maresa La Y? Seleccione las marcas necesarias.

Mazda	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------

Fiat	
Dodge	
Ford	
Jeep	
Chery	
DongFeng	

4. ¿Cuántas veces ha usado el servicio de posventa en el período de mayo 2023 a mayo 2024?

3 veces o menos	
4 a 6 veces	
7 o más	

5. ¿Qué servicios usted ha utilizado en el concesionario La Y en el período de mayo 2023 a mayo 2024

Seleccione tantas opciones como sean necesarias.

Colisiones	
Mecánica preventiva/chequeo por kilometraje	
Mecánica correctiva/Revisión por daños o reparaciones	
Compra de repuestos y accesorios	

6. Califique del 1 al 5 su grado de satisfacción con diferentes aspectos del servicio posventa, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho. Cuando haga la calificación tome en cuenta que puede seleccionar cualquier número entre el 1 y 5.

Calidad de servicios	
Tiempos de entrega	
¿Formas de pagos	
Precios	
Atención personalizada	
Información proporcionada sobre los trabajos	

7. Considerando la pregunta anterior que evaluación general haría del servicio posventa del Concesionario.

Seleccione una sola opción

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

8. Indique la probabilidad de que usted recomiende los servicios de posventa del concesionario a un familiar o amigo.

Seleccione una sola opción

Muy probable	<input type="checkbox"/>
Probable	<input type="checkbox"/>
Medianamente probable	<input type="checkbox"/>
Poco probable	<input type="checkbox"/>
Nada probable	<input type="checkbox"/>

G. ¿Cuál es el máximo nivel educativo que usted ha alcanzado?

Secundaria completa o menos	<input type="checkbox"/>
Universitaria incompleta	<input type="checkbox"/>
Universitaria completa	<input type="checkbox"/>
Posgrado	<input type="checkbox"/>

10. ¿Cuál es su ocupación actual?

Seleccione una sola opción que refleje su principal ocupación

Empleado en el Sector Público	<input type="checkbox"/>
Directivo o gerente en el sector Público	<input type="checkbox"/>
Empleado en el sector Privado	<input type="checkbox"/>
Directivo o gerente en el sector Privado	<input type="checkbox"/>
Emprendedor / negocio propio	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

2.6 Procedimientos

Para realizar las encuestas en el concesionario era necesario solicitar aprobación, por lo que el día 27 de mayo de 2024 se envió una solicitud indicando las peticiones y los beneficios que tendrá la ejecución de una encuesta para los clientes que se acerquen al concesionario La Y a solicitar servicio posventa. Esta solicitud tuvo contestación tres días después.

El día 3 de junio me acerqué al concesionario para realizar las encuestas, este proceso me tomó quince días hábiles debido a que no podía estar todo el tiempo en este concesionario. El día 21 de junio culminé las 263 encuestas realizadas.

1.1. Análisis de Datos

Después de realizar la tabulación de las encuestas, se determinaron los siguientes resultados.

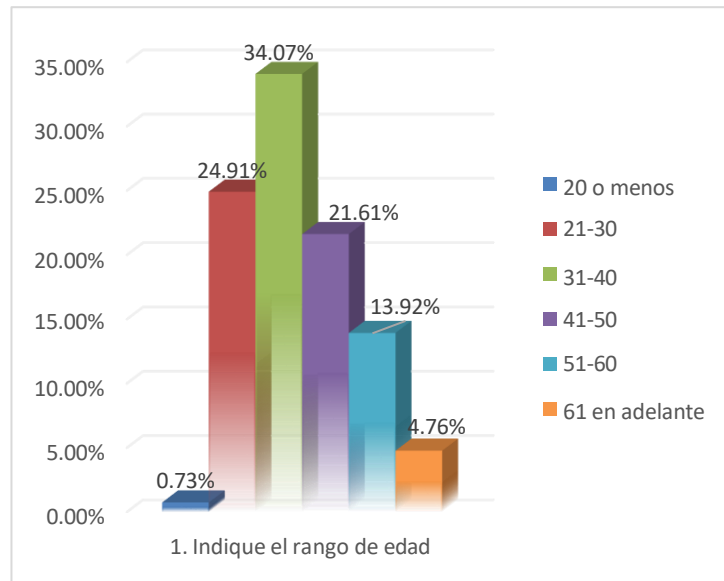


Figura 1. Indique el rango de edad

Análisis e interpretación

El 34% de las personas encuestadas son personas que comprenden entre la edad de 31 a 40 años, es un dato importante para la implementación de canales de venta específicos para ese rango de edad.

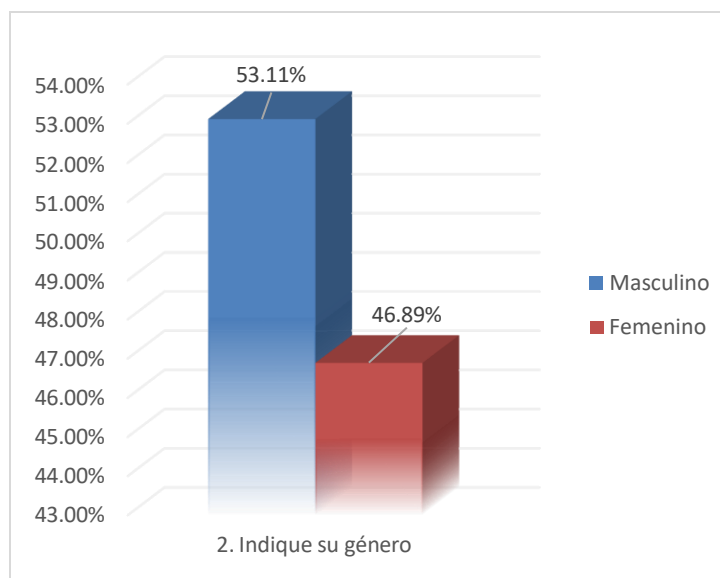


Figura 2. Indique su género

Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas el 53.11% son hombres y el 46.89% son mujeres; sin embargo, las mujeres también son un mercado en el que se deben analizar nuevas estrategias.

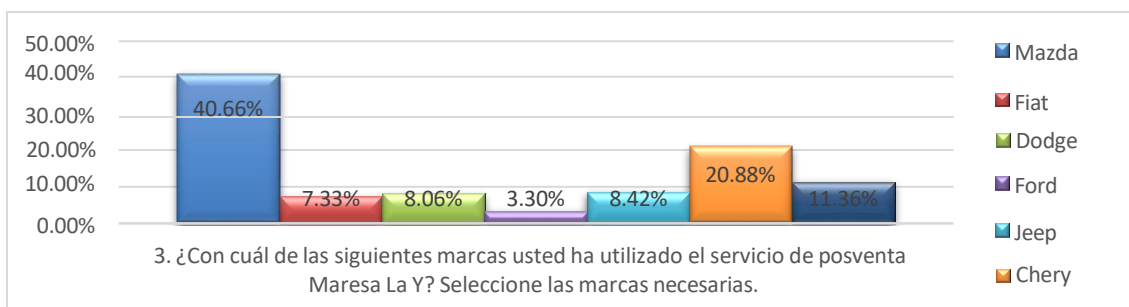


Figura 3. ¿Con cuál de las siguientes marcas usted ha utilizado el servicio de posventa Maresa La Y? Seleccione las marcas necesarias

Análisis e interpretación

En el concesionario La Y los clientes que se acercan a solicitar el servicio de posventa utilizan la marca Mazda que corresponde al 40.66% con respecto a las otras marcas.

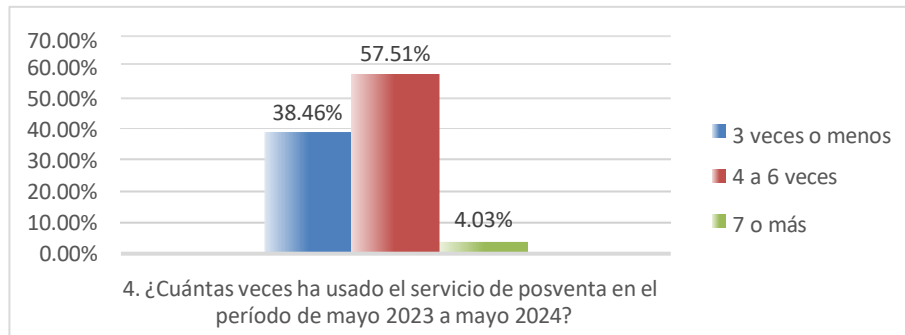


Figura 4. ¿Cuántas veces ha usado el servicio de posventa en el período de mayo 2023 a mayo 2024?

Análisis e interpretación

Más de la mitad de los clientes ha utilizado el servicio de posventa eso significa que ellos se quedan con los servicios de la marca, por lo que tenemos una oportunidad de mejora con el resto del porcentaje para que los clientes utilicen el servicio del concesionario La Y.

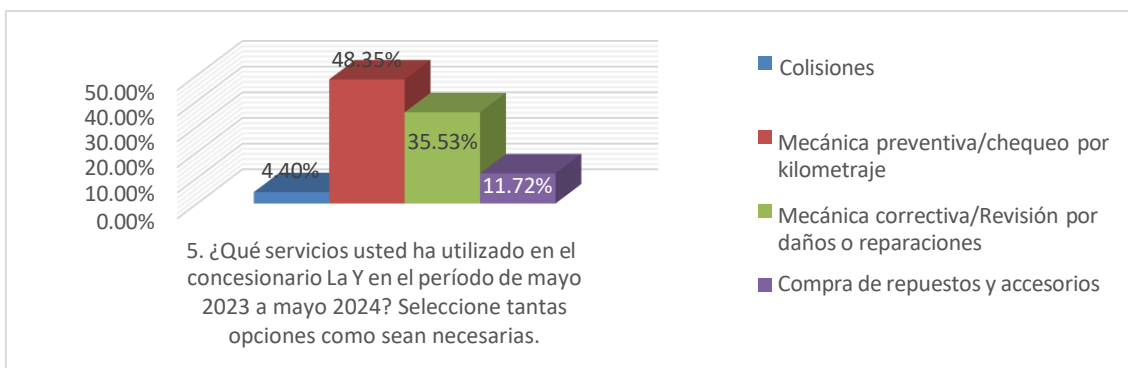


Figura 5. ¿Qué servicios usted ha utilizado en el concesionario La Y en el período de mayo 2023 a mayo 2024? Seleccione tantas opciones como sean necesarias.

Análisis e interpretación

En la siguiente gráfica se puede identificar que el 48% corresponde a mecánica preventiva; es decir, mantenimiento por kilometraje para mantener la garantía; sin embargo, existen oportunidades en mecánica correctiva y compra de repuestos.

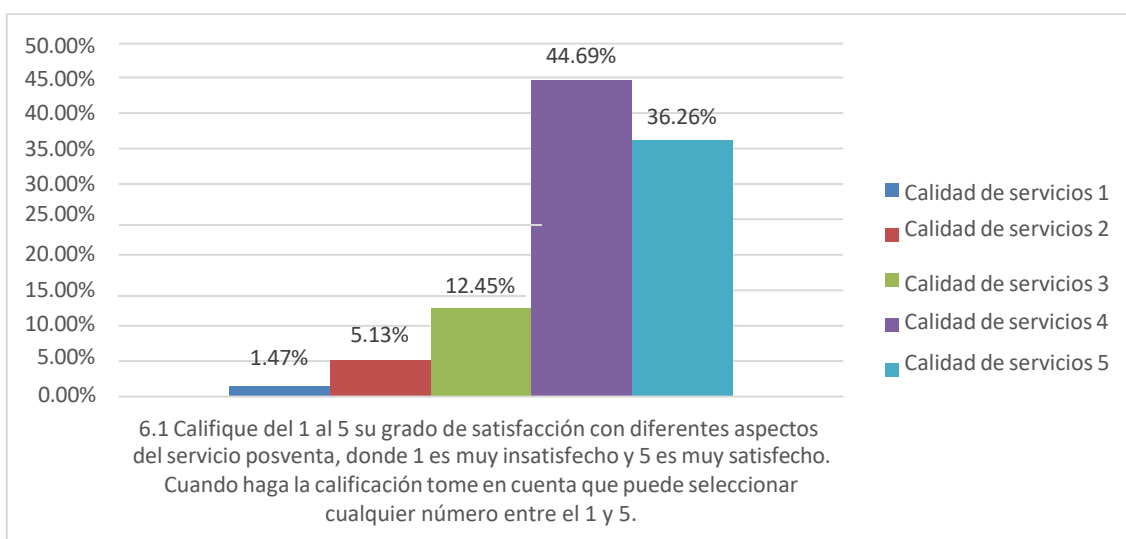


Figura 6. Califique del 1 al 5 su grado de satisfacción con diferentes aspectos del servicio posventa, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho. Cuando haga la calificación tome en cuenta que puede seleccionar cualquier número entre el 1 y 5.

Análisis e interpretación

Los grados de satisfacción 4 y 5 corresponde al 80%; sin embargo, hay una oportunidad de mejora con respecto a la calidad de servicio el objetivo sería migrar la calidad de servicio del grado de satisfacción 4 al grado de satisfacción 5.

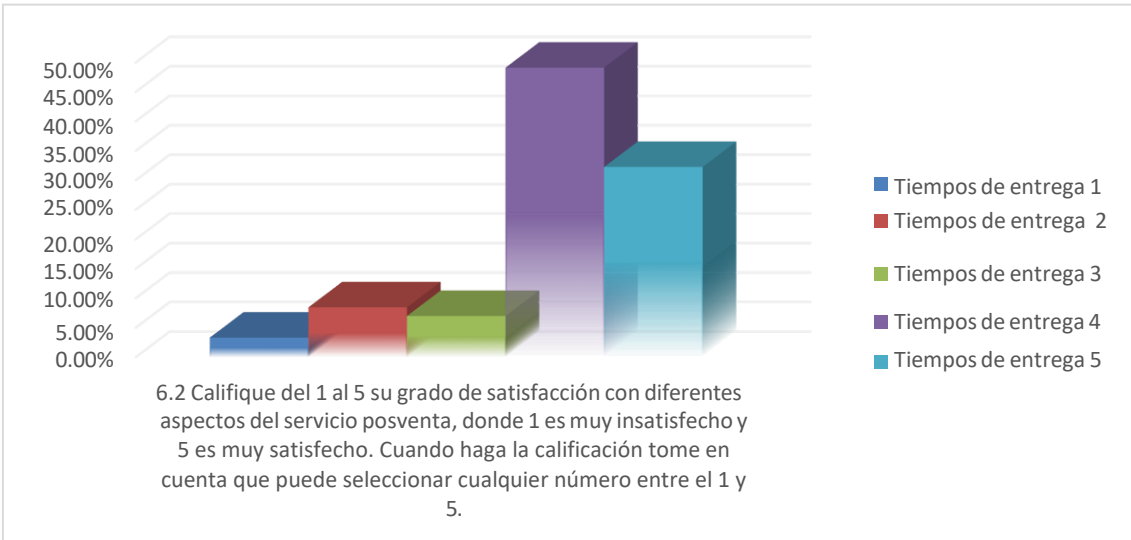


Figura 7. Califique del 1 al 5 su grado de satisfacción con diferentes aspectos del servicio posventa, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho. Cuando haga la calificación tome en cuenta que puede seleccionar cualquier número entre el 1 y 5.

Análisis e interpretación

Entre el 4 y 5 corresponde al 81% en tiempos de espera; sin embargo, el 9% se puede optimizar con la implementación del proyecto.

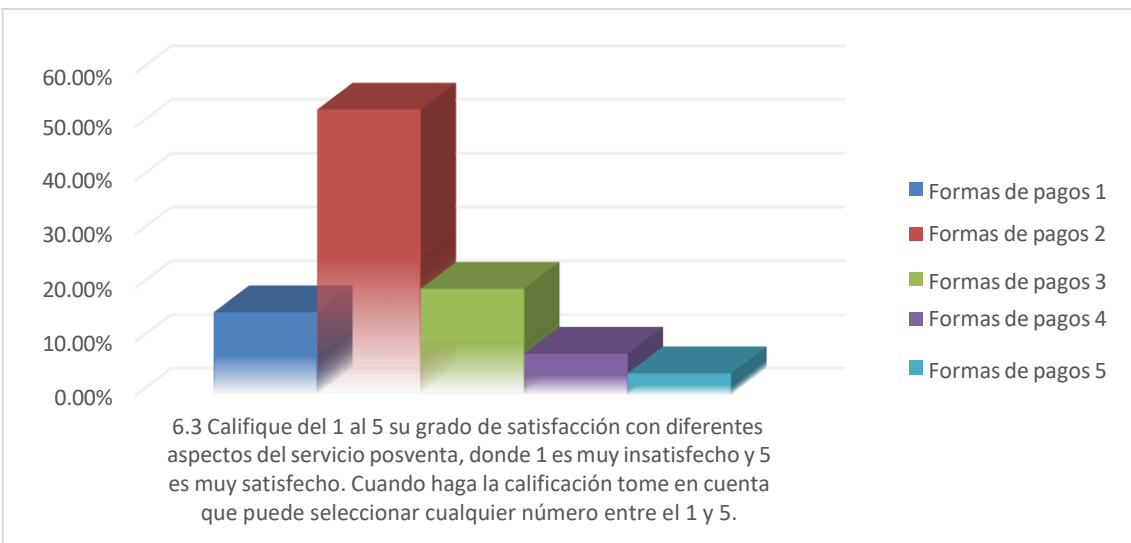


Figura 8. Califique del 1 al 5 su grado de satisfacción con diferentes aspectos del servicio posventa, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho. Cuando haga la calificación tome en cuenta que puede seleccionar cualquier número entre el 1 y 5.

Análisis e interpretación

Más del 50% de los encuestados mostraron inconformidad con las formas de pago por lo que tenemos una oportunidad de mejora.

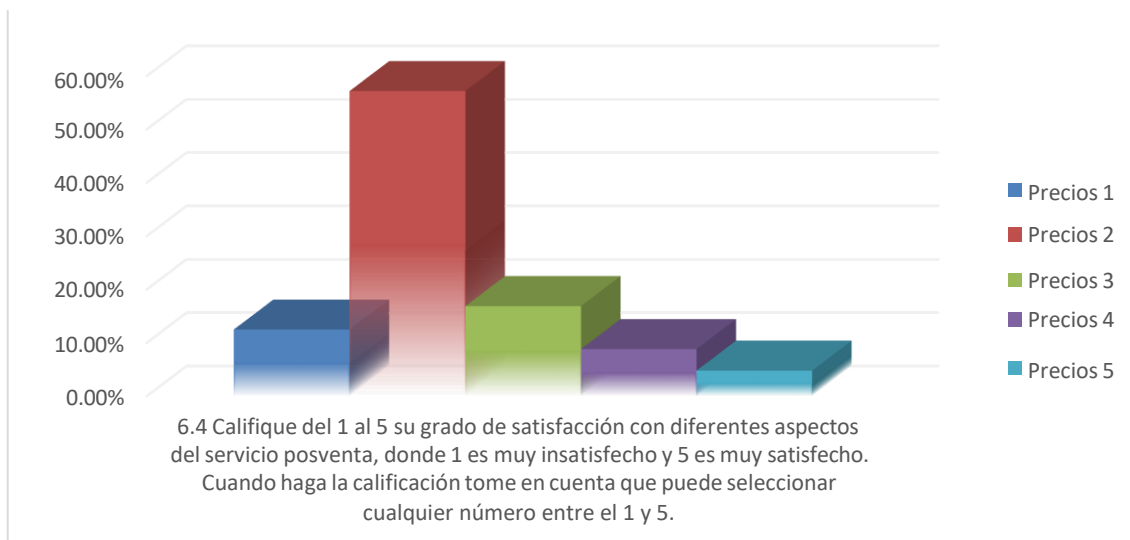


Figura 9. Califique del 1 al 5 su grado de satisfacción con diferentes aspectos del servicio posventa, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho. Cuando haga la calificación tome en cuenta que puede seleccionar cualquier número entre el 1 y 5.

Análisis e interpretación

Más del 50% de los encuestados mostraron inconformidad con los precios por lo que tenemos una oportunidad de mejora.

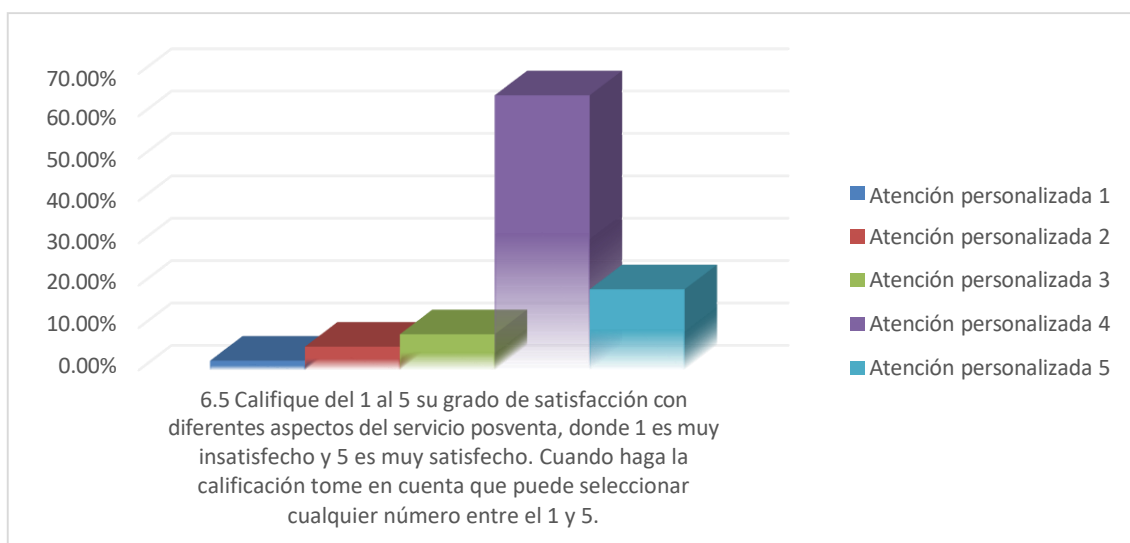


Figura 10. Califique del 1 al 5 su grado de satisfacción con diferentes aspectos del servicio posventa, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho. Cuando haga la calificación tome en cuenta que puede seleccionar cualquier número entre el 1 y 5.

Análisis e interpretación

El 64% de los encuestados están medianamente satisfechos con la atención personalizada; sin embargo, hay una brecha importante para que este porcentaje forme parte de los totalmente satisfechos.

Los clientes mostraron descontento debido a que el 82% no recibió llamadas de seguimiento de los trabajos que se realizaron en sus vehículos.

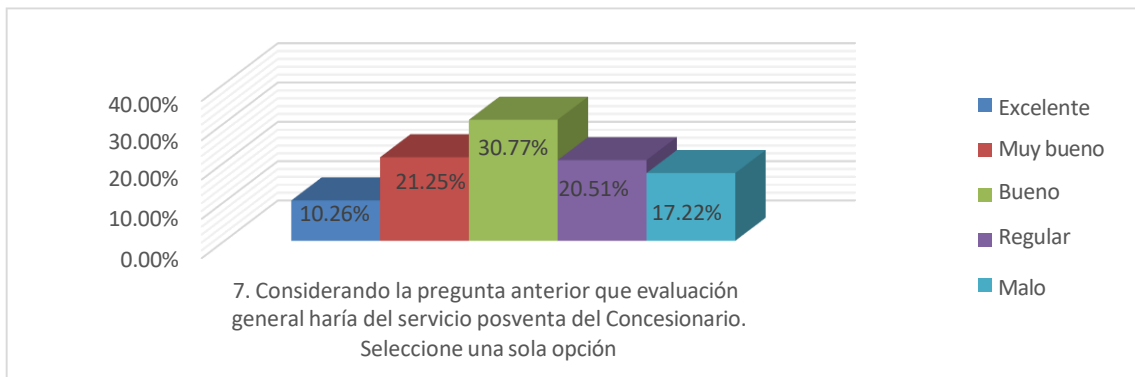


Figura 11. Considerando la pregunta anterior que evaluación general haría del servicio posventa del Concesionario. Selecciones una sola opción

Análisis e interpretación

Hay un desafío en la mejora del servicio de posventa debido a que solamente el 10% de los encuestados calificaron el servicio como Excelente y el 90% se distribuyó entre bueno y regular.

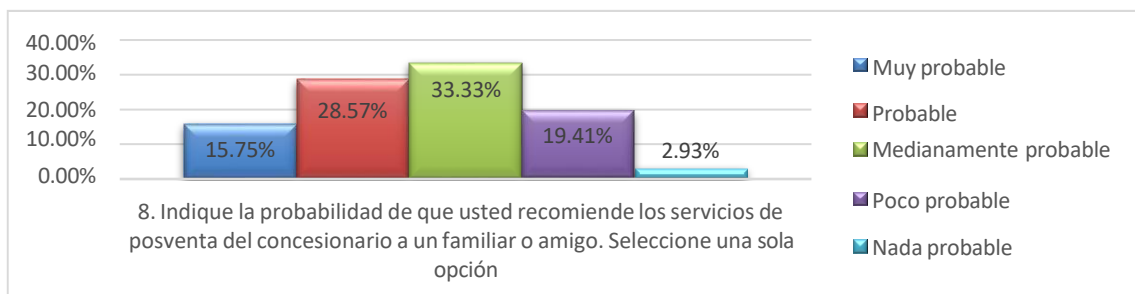


Figura 12. Indique la probabilidad de que usted recomiende los servicios de posventa del concesionario a un familiar o amigo. Seleccione una sola opción.

Análisis e interpretación

El 20% de los encuestados es poco probable que recomienden el servicio de posventa por lo que tenemos una oportunidad de mejora.

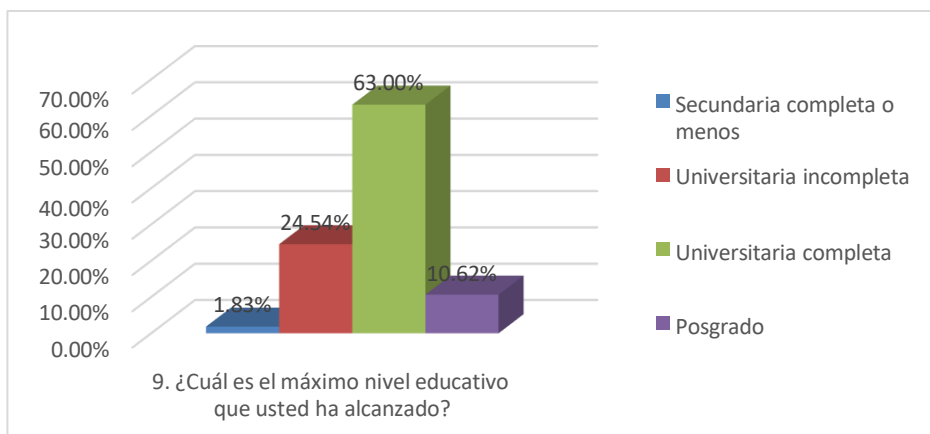


Figura 13. ¿Cuál es el máximo nivel educativo que usted ha alcanzado?

Análisis e interpretación

Este resultado nos permite determinar los canales de comunicación para llegar al cliente.

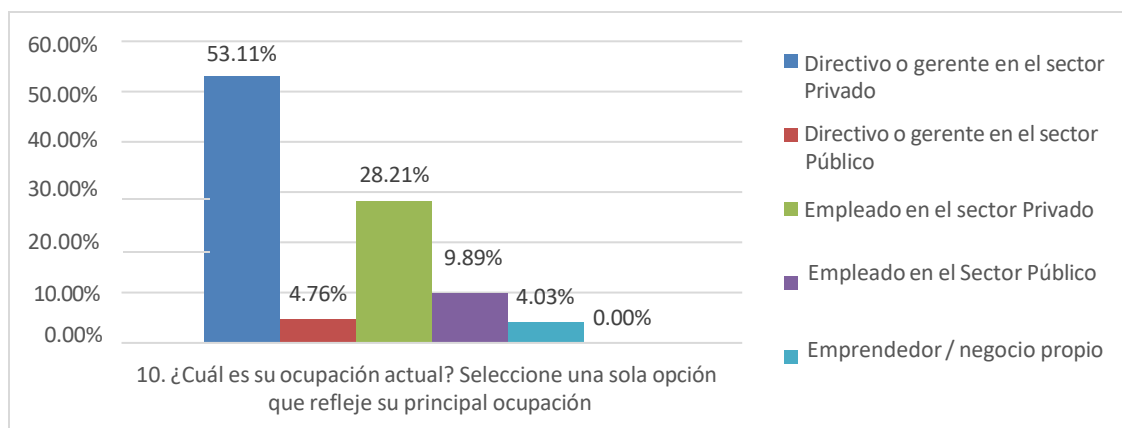


Figura 14. ¿Cuál es su ocupación actual? Seleccione una sola opción que refleje su principal ocupación.

Análisis e interpretación

Más de la mitad de los clientes que se acercan a solicitar el servicio de posventa son gerentes o directivos del sector privado por lo que el concesionario tiene un alto riesgo debido a que la población requiere una atención más eficiente.

CAPÍTULO III

3.1 PROPUESTA

MODELO DINÁMICO DE VIABILIDAD EMPRESARIAL PARA EL NEGOCIO DE POSVENTA EN EL CONCESIONARIO LA Y DE CORPORACIÓN MARESA HOLDING

Este modelo dinámico ha sido creado como una herramienta que ayude a identificar los riesgos potenciales y las estrategias a desarrollar, debido a que el sector automotriz es altamente competitivo y sujeto a cambios repentinos.

Las estrategias generadas podrán ser implementadas a mediano y largo plazo según correspondan y facilitará la optimización de recursos ya sea en términos de capital, tecnología y recursos humanos, generando supervivencia de la empresa en el mercado e incrementando sus ingresos en el negocio de posventa del concesionario La Y.

3.2 Diagnóstico

De acuerdo con las encuestas realizadas se determinó que los clientes que se acercan al concesionario La Y mostraron inconformidad con la calidad del servicio, mencionando que no sentían amabilidad por parte de los asesores.

Otro factor es el factor tiempo en que el concesionario se demora en entregar el vehículo esto se ve afectado por mala información que se genera dentro del concesionario. Un factor importante son las formas de pago debido a que el cliente presentó fallas en el sistema de pago de su banco o fallas en el sistema del concesionario.

El cliente que se acerca al concesionario La Y es de un nivel económico medio-alto a alto; sin embargo, hay descontento con los precios debido a que todos los clientes quieren ser tratados con respeto y que se cumplan los parámetros para sentir que se está realizando el pago justo.

Los clientes requieren que se realice seguimiento personalizado de los trabajos que se realicen en sus vehículos, por lo que es una oportunidad de mejora para la satisfacción del cliente.

Determinando todas estas problemáticas los clientes no se sienten a gusto por lo que no recomendarían el servicio posventa del concesionario.

3.3 Objetivos de la propuesta

General

Desarrollar un modelo dinámico para la unidad de posventa del concesionario La Y de Corporación Maresa Holding que permita mejorar la rentabilidad, satisfacción del cliente y competitividad en el mercado.

Específicos

- Implementar una encuesta de satisfacción para conocer los factores de riesgo del concesionario La Y.
- Realizar un diagnóstico detallado de la situación actual de la unidad de posventa, incluyendo un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)
- Realizar un customer Journey que evidencie los puntos negativos para implementar las estrategias de mejora.
- Definir indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el éxito de las estrategias implementadas en términos de rentabilidad, satisfacción del cliente y competitividad en el mercado.

3.4 Desarrollo de la Propuesta

3.4.1 Cinco Fuerzas de Porter.

Rivalidad entre competidores existentes:

- **Descripción:** En el mercado de posventa automotriz, Corporación Maresa Holding compite con otros concesionarios autorizados, talleres independientes, y cadenas de talleres.
- **Impacto:** La rivalidad puede ser alta, especialmente si los competidores ofrecen precios más bajos o servicios de calidad similar. Maresa Holding puede

diferenciarse ofreciendo piezas originales, garantías extendidas, y un servicio al cliente superior.

1. Amenaza de nuevos entrantes:

- **Descripción:** La entrada al mercado de posventa puede estar facilitada por barreras de entrada relativamente bajas, aunque establecer una reputación y red de distribución efectiva requiere tiempo y recursos.
- **Impacto:** Nuevos competidores pueden entrar al mercado ofreciendo servicios especializados o precios más bajos. Maresa concesionario La Y puede mitigar esta amenaza invirtiendo en la capacitación de su personal, mejorando la eficiencia operativa y fortaleciendo sus relaciones con los clientes.

2. Poder de negociación de los proveedores:

- **Descripción:** Los proveedores de piezas y componentes tienen un rol crucial en el negocio de posventa.
- **Impacto:** Si los proveedores tienen un poder de negociación alto, pueden influir en los costos y la disponibilidad de piezas. El concesionario La Y puede gestionar esta fuerza diversificando su base de proveedores, negociando contratos a largo plazo, y manteniendo relaciones sólidas con proveedores clave.

3. Poder de negociación de los compradores:

- **Descripción:** Los consumidores, que incluyen dueños de vehículos y flotas comerciales, tienen acceso a múltiples opciones para sus necesidades de mantenimiento y reparación.
- **Impacto:** El poder de negociación de los compradores es alto si tienen muchas alternativas y pueden cambiar fácilmente de proveedor. Maresa Holding puede responder ofreciendo programas de fidelización, descuentos, y un servicio al cliente excepcional para retener a sus clientes.

4. Amenaza de productos o servicios sustitutos:

- **Descripción:** Los sustitutos pueden incluir vehículos eléctricos que requieren menos mantenimiento, tecnología de autodiagnóstico que permite a los propietarios realizar reparaciones menores.
- **Impacto:** Estos sustitutos pueden reducir la demanda de servicios de posventa tradicionales. Maresa La Y debe adaptarse a las tendencias del mercado, posiblemente ofreciendo servicios especializados para vehículos híbridos, y manteniéndose al día con las innovaciones tecnológicas en el diagnóstico y reparación de vehículos.

3.4.2 FODA

Fortalezas

- **Experiencia y trayectoria:** Con más de cuatro décadas en la industria automotriz, Maresa ha acumulado una vasta experiencia y conocimiento, lo que le permite entender y adaptarse a las necesidades del mercado ecuatoriano. El 48% de los clientes utiliza servicios de mecánica preventiva, lo que sugiere que el concesionario ha logrado cumplir con las expectativas relacionadas con el mantenimiento de vehículos (Figura 5).
- **Diversidad de marcas y modelos:** Maresa representa una variedad de marcas reconocidas internacionalmente, como Mazda, Fiat, Jeep y Chery. Esta diversidad le permite ofrecer una amplia gama de vehículos que satisfacen diferentes preferencias y necesidades de los consumidores
- **Compromiso con la calidad:** La empresa mantiene altos estándares de calidad tanto en el ensamblaje como en la distribución de vehículos. Su enfoque en la calidad asegura que los clientes reciban productos confiables y duraderos. Más de la mitad de los clientes utiliza el servicio de posventa de manera continua, lo que demuestra la fidelidad y la confianza de los usuarios en los servicios del concesionario (Figura 4).
- **Red de servicio y soporte:** Maresa cuenta con una extensa red de centros de servicio y mantenimiento en todo el país, lo que garantiza que los clientes tengan acceso a soporte y reparaciones cuando lo necesiten. Esto mejora la experiencia del cliente y la lealtad hacia la marca.

- **Innovación y sostenibilidad:** La empresa está comprometida con la innovación tecnológica y la sostenibilidad ambiental. Implementa prácticas que reducen su impacto ecológico y adopta tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia y la calidad de sus operaciones.

Oportunidades

- **Expansión del Mercado de Vehículos Eléctricos:** Con el creciente interés y demanda por vehículos eléctricos a nivel global, Maresa podría ampliar su portafolio de vehículos eléctricos, aprovechando incentivos gubernamentales y la creciente conciencia ambiental entre los consumidores ecuatorianos.
- **Adopción de Tecnologías Avanzadas:** La incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas (IoT) y el big data en sus operaciones podría optimizar la producción, mejorar la experiencia del cliente y desarrollar servicios innovadores como el mantenimiento predictivo y la personalización de vehículos.
- **Alianzas Estratégicas:** Formar alianzas con empresas tecnológicas y startups puede impulsar la innovación y abrir nuevas oportunidades de negocio. Además, colaborar con instituciones educativas y centros de investigación puede fomentar el desarrollo de nuevas tecnologías y soluciones automotrices.
- **Mejora de la Experiencia del Cliente:** Utilizar herramientas digitales y plataformas en línea para mejorar la experiencia del cliente, desde la compra hasta el servicio postventa, puede aumentar la satisfacción y la lealtad del cliente. Ofrecer servicios personalizados y canales de comunicación eficientes puede diferenciar a Maresa en un mercado competitivo. Aunque el 81% de los clientes están satisfechos con los tiempos de espera, un 9% insatisfecho muestra una oportunidad para mejorar la eficiencia en la atención al cliente (Figura 6.2).
- **Servicios Financieros y de Leasing:** Ampliar las opciones de financiamiento y leasing puede atraer a más clientes que buscan alternativas flexibles para adquirir vehículos. Ofrecer paquetes de financiamiento atractivos y soluciones de leasing puede aumentar las ventas y fidelizar a los clientes.

Debilidades

- **Dependencia de Marcas Externas:** Aunque Maresa distribuye varias marcas internacionales, esta dependencia puede ser una debilidad si alguna de esas marcas

enfrenta problemas, como recesiones económicas, problemas de suministro, o cambios en la estrategia global de la marca.

- **Descontento con Precios y Formas de Pago:** Más del 50% de los clientes no están conformes con los precios y las formas de pago, lo que señala que los precios podrían estar fuera de las expectativas de los consumidores (Figura 6.3 y Figura 6.4).
- **Innovación Limitada en Investigación y Desarrollo:** Aunque Maresa ha adoptado algunas innovaciones tecnológicas, puede no tener los mismos recursos para la investigación y desarrollo (I+D) que competidores más grandes. Esto puede limitar su capacidad para desarrollar nuevos productos y tecnologías en comparación con gigantes automotrices globales.
- **Dependencia del Mercado Local:** Si bien Maresa es fuerte en el mercado ecuatoriano, su dependencia de este mercado específico puede ser una debilidad si la demanda local disminuye por cualquier razón. Diversificar sus operaciones a otros mercados puede mitigar este riesgo.
- **Adaptación a Normativas y Regulaciones:** Las regulaciones ambientales y de seguridad están en constante evolución. Maresa debe asegurarse de cumplir con estas normativas, lo que puede requerir inversiones significativas en tecnología y capacitación.

Amenazas.

- **Cambios en las Políticas Gubernamentales:** Las modificaciones en las políticas fiscales, arancelarias o de regulación del gobierno ecuatoriano pueden impactar negativamente en los costos de operación y en la demanda de vehículos.
- **Fluctuaciones Económicas:** La economía de Ecuador puede ser inestable y vulnerable a fluctuaciones en los precios de los commodities, especialmente del petróleo. Una desaceleración económica podría reducir la demanda de vehículos.
- **Competencia Internacional:** La entrada de nuevos competidores internacionales al mercado ecuatoriano puede aumentar la competencia y ejercer presión sobre los precios y las cuotas de mercado de Maresa.
- **Cambios en las Preferencias del Consumidor:** Las preferencias de los consumidores pueden cambiar con rapidez, especialmente con el creciente interés en la sostenibilidad y los vehículos eléctricos. Si Maresa no se adapta a estos cambios, podría perder relevancia en el mercado.

- **Riesgos de Ciberseguridad:** Con la creciente digitalización, Maresa podría enfrentar amenazas de ciberseguridad que podrían comprometer datos sensibles, operaciones y la confianza de los clientes.
- **Competencia Intensa:** El mercado automotriz es altamente competitivo, tanto a nivel nacional como internacional. Maresa enfrenta la competencia de otros ensambladores y distribuidores locales e internacionales, lo que puede presionar los márgenes de ganancia y dificultar la retención de clientes.
- **Competencia en el Mercado de Posventa:** La posibilidad de que un 20% de los clientes no recomienden el servicio de posventa pone en evidencia el riesgo de perder clientes si no se mejoran ciertos aspectos clave del servicio (Gráfico 8).

3.4.3 EJES ESTRATÉGICOS

Estrategias FO (Fortalezas - Oportunidades)

1. Expansión del Portafolio de Vehículos Eléctricos:

- ✓ **Fortaleza:** Diversidad de Marcas y Modelos
- ✓ **Oportunidad:** Expansión del Mercado de Vehículos Eléctricos
 - ✚ **Estrategia:** Utilizar su capacidad para ofrecer múltiples marcas y modelos para introducir más vehículos eléctricos y sostenibles en su portafolio, aprovechando los incentivos gubernamentales y la creciente demanda de vehículos ecológicos.

2. Adopción de Tecnologías Avanzadas:

- ✓ **Fortaleza:** Compromiso con la Calidad
- ✓ **Oportunidad:** Adopción de Tecnologías Avanzadas
 - ✚ **Estrategia:** Invertir en tecnologías de vanguardia como inteligencia artificial y big data para mejorar los procesos de producción y servicio al cliente, manteniendo su reputación de calidad.

3. Expansión Regional:

- ✓ **Fortaleza:** Red de Servicio y Soporte
- ✓ **Oportunidad:** Expansión Regional

- ✚ **Estrategia:** Utilizar su sólida red de servicio para explorar y establecerse en mercados vecinos de América Latina, ofreciendo servicios de postventa excepcionales que diferencien a Maresa de la competencia.

4. Movilidad Sostenible:

- ✓ **Fortaleza:** Innovación y Sostenibilidad
- ✓ **Oportunidad:** Desarrollo de Movilidad Sostenible
 - ✚ **Estrategia:** Desarrollar e implementar soluciones de movilidad sostenible, como servicios de car-sharing y ride-sharing, aprovechando su compromiso con la sostenibilidad y su capacidad de innovación.

Estrategias FA (Fortalezas - Amenazas)

1. Cumplimiento Normativo y Tecnológico:

- ✓ **Fortaleza:** Compromiso con la Calidad
- ✓ **Amenaza:** Cambios en las Normativas Ambientales y de Seguridad
 - ✚ **Estrategia:** Asegurar el cumplimiento continuo de las normativas ambientales y de seguridad invirtiendo en tecnología avanzada y capacitación para mantener la alta calidad de sus productos.

2. Resiliencia ante Fluctuaciones Económicas:

- ✓ **Fortaleza:** Diversidad de Marcas y Modelos
- ✓ **Amenaza:** Fluctuaciones Económicas
 - ✚ **Estrategia:** Diversificar aún más su oferta de productos y modelos para satisfacer las diversas necesidades del mercado, lo que ayudará a mitigar los riesgos asociados con la volatilidad económica.

3. Reforzar la Ciberseguridad:

- ✓ **Fortaleza:** Innovación y Sostenibilidad
- ✓ **Amenaza:** Riesgos de Ciberseguridad
 - ✚ **Estrategia:** Invertir en medidas de ciberseguridad y protección de datos para salvaguardar la información sensible y mantener la confianza del cliente, apoyándose en su capacidad de innovación tecnológica.

4. Gestión de la Cadena de Suministro:

- ✓ **Fortaleza:** Red de Servicio y Soporte
- ✓ **Amenaza:** Problemas en la Cadena de Suministro
 - ✚ **Estrategia:** Fortalecer y diversificar su cadena de suministro para minimizar interrupciones, asegurando la disponibilidad de piezas y componentes necesarios para mantener sus altos estándares de servicio y soporte.

Estrategias DO (Debilidades - Oportunidades)

1. Adopción de Nuevas Tecnologías:

- ✓ **Debilidad:** Innovación Limitada en Investigación y Desarrollo
- ✓ **Oportunidad:** Adopción de Tecnologías Avanzadas
 - ✚ **Estrategia:** Colaborar con instituciones educativas y centros de investigación para impulsar la innovación y la adopción de tecnologías avanzadas que mejoren sus productos y procesos.

2. Aprovechamiento de Incentivos para Vehículos Eléctricos:

- ✓ **Debilidad:** Dependencia del Mercado Local
- ✓ **Oportunidad:** Expansión del Mercado de Vehículos Eléctricos
 - ✚ **Estrategia:** Diversificar el mercado ofreciendo vehículos eléctricos y sostenibles, aprovechando los incentivos gubernamentales y la creciente demanda, para reducir la dependencia del mercado local tradicional.

3. Mejora de Infraestructura y Logística:

- ✓ **Debilidad:** Limitaciones en Infraestructura
- ✓ **Oportunidad:** Expansión Regional
 - ✚ **Estrategia:** Invertir en mejorar su infraestructura logística y de distribución para apoyar una expansión efectiva en nuevos mercados regionales, garantizando una entrega eficiente y oportuna de sus productos.

4. Expansión de Servicios Financieros:

- ✓ **Debilidad:** Dependencia de Marcas Externas
- ✓ **Oportunidad:** Servicios Financieros y de Leasing
 - ✚ **Estrategia:** Desarrollar y ofrecer paquetes de financiamiento y leasing atractivos que puedan atraer a más clientes, diversificando las fuentes de ingresos y reduciendo la dependencia de las ventas directas de vehículos de marcas externas.

Estrategias DA (Debilidades - Amenazas)

1. Diversificación del Mercado:

- ✓ **Debilidad:** Dependencia del Mercado Local
- ✓ **Amenaza:** Competencia Internacional
 - ✚ **Estrategia:** Diversificar su presencia en mercados internacionales para reducir la dependencia del mercado local y mitigar el impacto de la competencia extranjera.

2. Fortalecimiento de Relaciones con Proveedores:

- ✓ **Debilidad:** Dependencia de Marcas Externas
- ✓ **Amenaza:** Problemas en la Cadena de Suministro
 - ✚ **Estrategia:** Establecer relaciones más sólidas y colaborativas con proveedores clave para garantizar la estabilidad del suministro y reducir los riesgos asociados con la dependencia de marcas externas.

3. Mejora de la Infraestructura:

- ✓ **Debilidad:** Limitaciones en Infraestructura
- ✓ **Amenaza:** Fluctuaciones Económicas
 - ✚ **Estrategia:** Invertir en mejorar la infraestructura logística y de distribución para aumentar la eficiencia operativa y reducir los costos en tiempos de fluctuaciones económicas.

4. Cumplimiento Normativo:

- ✓ **Debilidad:** Adaptación a Normativas y Regulaciones
- ✓ **Amenaza:** Cambios en las Políticas Gubernamentales

- ✚ **Estrategia:** Establecer un equipo especializado en cumplimiento normativo y mantener una comunicación constante con las autoridades para adaptarse rápidamente a cualquier cambio en las políticas gubernamentales.

3.4.4 Validación de la propuesta

Según Kotler y Keller, el customer journey puede definirse como: "El proceso completo que atraviesa un cliente, desde que percibe una necesidad hasta que finalmente se convierte en un defensor de la marca, pasando por todas las etapas de interacción con la empresa y sus productos o servicios."

Este concepto es crucial para entender y mejorar la experiencia del cliente, identificar puntos de fricción, y optimizar los procesos y servicios ofrecidos en cada etapa del recorrido. (Kotler & Keller, 2016)

El Customer Journey del servicio postventa del concesionario La Y está diseñado para brindar una experiencia integral y satisfactoria al cliente a lo largo de cinco etapas clave: Awareness, Consideration, Purchase, Service y Loyalty. Este recorrido permite comprender cada interacción del cliente con la marca, identificando los puntos de contacto, experiencias, necesidades y soluciones que aseguran la fidelización y el éxito del servicio.

En la primera etapa, Awareness (Conciencia), el cliente comienza a reconocer la importancia del mantenimiento preventivo y los servicios postventa para prolongar la vida útil de su vehículo. Aquí, el concesionario utiliza estrategias de comunicación a través de publicidad en redes sociales, medios digitales, televisión y radio, destacando los beneficios de realizar mantenimientos regulares y la confiabilidad de sus servicios. Además, la empresa participa en ferias automotrices y publica artículos en blogs y revistas especializadas, donde se comparten consejos de mantenimiento y cuidados preventivos. Durante esta etapa, el cliente investiga opciones, busca recomendaciones de talleres, compara servicios y lee reseñas. El objetivo principal es crear conciencia sobre la importancia del mantenimiento y educar al cliente en los beneficios de confiar en un servicio postventa profesional y certificado. La experiencia del cliente en este punto suele

ser positiva, al percibir que tiene acceso a información valiosa y que Maresa es una opción confiable para atender su vehículo.

La segunda etapa, Consideration (Consideración), ocurre cuando el cliente ya reconoce su necesidad y comienza a evaluar diferentes opciones de servicios de mantenimiento y reparación, comparando calidad, beneficios y precios. El concesionario La Y facilita el acceso a información clara y detallada a través de su sitio web, donde el cliente puede conocer las ventajas de sus servicios postventa, revisar testimonios de otros usuarios y acceder a videos de reseñas. La presencia en redes sociales juega un papel fundamental en esta fase, al proporcionar contenido informativo, respuestas rápidas a consultas y testimonios de clientes satisfechos. Sin embargo, algunos clientes pueden experimentar cierta indecisión debido a la oferta del mercado o a la falta de claridad en las opciones disponibles. Para abordar estos puntos de dolor, Maresa proporciona soluciones como una comunicación transparente, testimonios reales y contenido útil que facilita la toma de decisiones. El objetivo es que el cliente perciba confianza y claridad al evaluar las opciones, posicionando a Maresa como la alternativa principal.

La tercera etapa, Purchase (Compra), marca el momento en que el cliente toma la decisión de confiar en el concesionario para el servicio de mantenimiento o reparación de su vehículo. El cliente visita el centro de servicio, donde es recibido por asesores especializados que evalúan las necesidades del vehículo y realizan un diagnóstico inicial. Durante esta fase, Maresa se enfoca en brindar asistencia personalizada, opciones de financiamiento accesibles y promociones exclusivas en servicios y repuestos, lo que mejora significativamente la experiencia del cliente. Sin embargo, es común que en este punto los clientes puedan sentir ansiedad debido a costos imprevistos o falta de conocimiento técnico. Para solucionar esto, Maresa ofrece diagnósticos claros y presupuestos detallados, eliminando cualquier incertidumbre. Esta atención personalizada asegura que el cliente sienta que sus necesidades son escuchadas y que su inversión está respaldada por un servicio profesional. La experiencia en esta etapa puede ser ligeramente negativa si surgen dudas o preocupaciones, pero un proceso transparente y una atención excepcional permiten transformar esta percepción en confianza.

En la cuarta etapa, Service (Servicio), el cliente lleva su vehículo al centro de servicio para realizar el mantenimiento o reparación. Durante este proceso, Maresa pone énfasis en la comunicación constante y en la entrega de actualizaciones sobre el progreso

del trabajo. Desde la recepción del vehículo hasta su entrega final, el cliente es informado de los tiempos estimados, las reparaciones realizadas y las recomendaciones futuras. La transparencia en la comunicación y la entrega del vehículo con explicaciones detalladas aseguran que el cliente comprenda el valor del servicio realizado. En esta fase, la experiencia del cliente puede ser desafiante si no existe una actualización constante o si los tiempos de entrega se extienden más de lo esperado. Para evitar esto, el concesionario La Y implementa sistemas de seguimiento y comunicación continua, asegurando que el proceso sea sencillo, eficiente y satisfactorio. Además, el registro del cliente en programas de seguimiento y fidelización permite mantener una relación a largo plazo y demostrar el compromiso de la marca con la calidad del servicio.

La última etapa, Loyalty (Lealtad), se enfoca en convertir a los clientes satisfechos en embajadores de la marca. Una vez que el cliente recibe su vehículo y experimenta un servicio satisfactorio, Maresa busca fortalecer esta relación a través de programas de fidelización y recompensas exclusivas. El cliente, al sentirse valorado, comparte su experiencia positiva con amigos, familiares y redes sociales, recomendando los servicios postventa de Maresa. Además, la empresa invita a clientes leales a eventos exclusivos y talleres de mantenimiento, generando un sentido de pertenencia y reforzando la confianza en la marca. Solicitar testimonios y reseñas en línea también permite que nuevos clientes conozcan las experiencias de otros usuarios satisfechos. En esta etapa, la experiencia del cliente es sumamente positiva, ya que no solo recibe beneficios tangibles, sino que también se siente escuchado y valorado como parte fundamental del éxito de la empresa.






	AWARENESS	CONSIDERATION	PURCHASE	SERVICE	LOYALTY
CUSTOMER ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> El cliente se da cuenta de la importancia del mantenimiento y servicio posventa para prolongar la vida útil de su vehículo. Investiga sobre la necesidad de servicios de mantenimiento, busca recomendaciones de talleres y lee reseñas. 	<ul style="list-style-type: none"> El cliente evalúa diferentes opciones de servicios de mantenimiento y reparación, comparando calidad, precios y beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> El cliente decide dónde llevar su vehículo para el servicio de mantenimiento o reparación. Visita un centro de servicio Maresa para discutir las necesidades de su vehículo y obtener una cotización. 	<ul style="list-style-type: none"> El cliente lleva su vehículo para el servicio de mantenimiento o reparación. Deja el vehículo en el concesionario La Y, recibe actualizaciones sobre el progreso del trabajo y recoge el vehículo una vez completado el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> El cliente se convierte en un defensor de los servicios posventa de Maresa, recomendando a otros y considerando futuros servicios. Recomienda los servicios de Maresa a amigos y familiares, comparte su experiencia positiva en redes sociales y sigue utilizando los servicios de Maresa.
TOUCH POINTS	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad en redes sociales y medios digitales de Maresa sobre la importancia del mantenimiento preventivo. Anuncios en televisión y radio que destacan los servicios posventa de Maresa. 	<ul style="list-style-type: none"> El cliente visita el sitio web de Maresa para obtener información detallada sobre los servicios posventa, lee testimonios de otros clientes y busca videos de reseñas. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación inicial y diagnóstico del vehículo en el centro de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Recepción del vehículo y revisión detallada de las necesidades del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Programas de fidelización y recompensas para clientes leales. Solicitud de testimonios y reseñas en línea.
CUSTOMER EXPERIENCE					
PAIN POINTS	<ul style="list-style-type: none"> Artículos en blogs y revistas especializadas en automóviles sobre consejos de mantenimiento. Participación en ferias y exposiciones automotrices promoviendo sus servicios posventa. 	<ul style="list-style-type: none"> Contenido en redes sociales que destaca las ventajas y testimonios de clientes satisfechos. Respuestas rápidas y útiles a preguntas en línea y en redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia personalizada de asesores de servicio. Ofertas y promociones exclusivas en servicios y repuestos. Opciones de financiamiento claras y accesibles para servicios mayores. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación continua sobre el estado del servicio y tiempos de entrega. Entrega del vehículo con explicaciones claras sobre el trabajo realizado y recomendaciones futuras. Registro del cliente en el programa de seguimiento y fidelización. 	<ul style="list-style-type: none"> Invitación a clientes satisfechos a eventos exclusivos y talleres de mantenimiento.
SOLUTIONS	<ul style="list-style-type: none"> Crear conciencia sobre la importancia del mantenimiento y los beneficios de utilizar los servicios posventa de Maresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar información clara y convincente para que el cliente considere a Maresa como su opción principal para servicios posventa. 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar la decisión de usar los servicios posventa proporcionando una experiencia de cliente excepcional en el centro de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que el proceso de servicio sea sencillo y satisfactorio para el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Convertir a los clientes en embajadores de la marca, asegurando su lealtad y atrayendo nuevos clientes a través de recomendaciones.

Figura 15. Customer Journey

La proyección de ventas muestra un crecimiento sólido y sostenido desde el segundo semestre de 2023 hasta el segundo semestre de 2026. Inicialmente, las ventas aumentan de 496,836 a 2,259,759 en el primer semestre de 2024, reflejando un crecimiento exponencial en la etapa inicial, posiblemente impulsado por estrategias comerciales exitosas o expansión de mercado.

Posteriormente, las ventas mantienen una tendencia positiva con incrementos moderados y progresivos, alcanzando 2,440,539 en el primer semestre de 2025 y 2,614,549 en el segundo semestre del mismo año. La proyección a largo plazo indica estabilidad y crecimiento gradual, con cifras de 2,733,404 en el primer semestre de 2026 y 2,897,811 al cierre del segundo semestre del mismo año.

El concesionario La Y presenta una fase inicial de crecimiento acelerado, seguida de una consolidación sostenida con incrementos moderados en ventas. Estas cifras reflejan un escenario optimista, respaldado por una estabilidad financiera y un potencial continuo de expansión. La clave será mantener estrategias enfocadas en la eficiencia operativa y la captación de nuevas oportunidades de mercado.

Tabla 2. Proyección financiera de Ventas

	2023 2do Semestre	2024 1er Semestre	2024 2do Semestre	2025 1er Semestre	2025 2do Semestre	2026 1er Semestre	2026 2do Semestre
Ventas	496,836	2,259,759	2,420,878	2,440,539	2,614,549	2,733,404	2,897,811

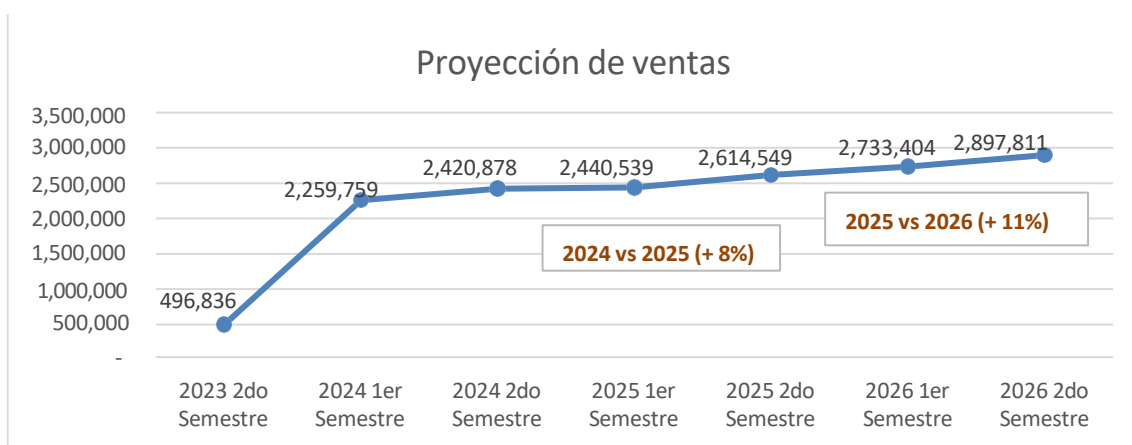


Figura 16. Proyección financiera de Ventas

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Este modelo permitirá al concesionario La Y la personalización de los servicios de posventa para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente. Esto incluye servicios de mantenimiento, seguimiento proactivo y comunicación continua, que incrementan la satisfacción y la lealtad del cliente.
2. La integración de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y el análisis de datos en el modelo permite predecir demandas, optimizar el inventario de repuestos y programar mantenimientos preventivos, reduciendo costos operativos y mejorando la disponibilidad de recursos.
3. Es crucial que el personal de posventa del concesionario La Y esté continuamente capacitado en las últimas tecnologías y técnicas de servicio al cliente, asegurando una atención de alta calidad y eficiencia en la resolución de problemas.
4. La insatisfacción de más del 50% de los clientes respecto a los precios y las formas de pago revela un área crítica para mejorar. Revisar las opciones de pago y ajustar los precios de acuerdo con las expectativas del cliente podría aumentar significativamente la satisfacción y, por ende, la lealtad del cliente.
5. El hecho de que un 20% de los clientes no recomendarían el servicio de posventa representa un riesgo que no debe ser subestimado. Mejorar las áreas de insatisfacción identificadas en el análisis FODA, como los precios, el servicio personalizado y los tiempos de espera, podría ayudar a aumentar la probabilidad de recomendación y, por lo tanto, atraer a más clientes.
6. La implementación de un enfoque personalizado en los servicios de posventa, que considere las necesidades individuales de cada cliente, no solo aumentará la satisfacción, sino que también fortalecerá la relación a largo plazo. Un seguimiento proactivo y una comunicación constante ayudarán a mantener la conexión con los clientes, asegurando que se sientan valorados y respaldados a lo largo de la vida útil de sus vehículos.

7. El uso de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, puede mejorar la eficiencia operativa al predecir las necesidades de servicio y mantenimiento. Al optimizar el inventario de repuestos y programar mantenimientos preventivos, el concesionario La Y no solo reducirá costos, sino que también aumentará la eficiencia del servicio y mejorará la experiencia del cliente al evitar tiempos de espera innecesarios.
8. La capacitación constante del personal en nuevas tecnologías y en habilidades de servicio al cliente es fundamental para asegurar que los clientes reciban una atención de alta calidad y resuelvan rápidamente cualquier problema. Invertir en la formación del personal asegura que el concesionario mantenga altos estándares de servicio y se mantenga competitivo frente a las expectativas de los clientes.
9. Desarrollar programas de fidelización que recompensen a los clientes por su lealtad ayudará no solo a mantener a los clientes actuales, sino también a atraer a nuevos consumidores. Ofrecer descuentos, recompensas por referencias y acceso exclusivo a productos y servicios puede aumentar la satisfacción del cliente y fomentar la recomendación del concesionario, contribuyendo al crecimiento sostenido de la empresa.
10. Para mantenerse competitivo en un entorno de mercado en constante cambio, el modelo de posventa debe ser flexible y capaz de adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias y expectativas de los clientes. Monitorear la competencia y escuchar el feedback de los clientes permitirá ajustar las estrategias de servicio, mejorando constantemente la oferta y respondiendo adecuadamente a las demandas emergentes. Esto garantizará que el concesionario La Y se mantenga relevante y competitivo a largo plazo.

Recomendaciones

1. Implementar un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) para segmentar a los clientes según sus necesidades específicas y preferencias. Esto facilitará la personalización de los servicios de mantenimiento, la comunicación proactiva y el seguimiento continuo, garantizando que cada cliente reciba un trato individualizado y, por tanto, aumentando la lealtad y satisfacción.
2. Invertir en herramientas de análisis predictivo que no solo permitan prever las necesidades de mantenimiento, sino que también optimicen la gestión del inventario y la programación de citas. Implementar algoritmos que anticipen las demandas de repuestos permitirá una mayor eficiencia operativa, reduciendo costos y mejorando la experiencia del cliente al minimizar tiempos de espera.
3. Establecer un programa de formación continua que incluya tanto habilidades técnicas como de servicio al cliente. Además, fomentar la cultura de aprendizaje mediante talleres periódicos y cursos en línea sobre las últimas tecnologías y prácticas de atención al cliente. Esto asegurará que el personal esté siempre actualizado y preparado para brindar el mejor servicio posible.
4. Crear un programa de fidelización basado en puntos que ofrezca recompensas por cada servicio realizado o por referir nuevos clientes. Además, se podrían implementar descuentos exclusivos para clientes recurrentes y proporcionar acceso anticipado a nuevos productos y promociones. Un sistema de recompensas tangible fortalecería la relación con los clientes y fomentaría la lealtad a largo plazo.
5. Realizar encuestas regulares y análisis de la competencia para obtener retroalimentación sobre las expectativas cambiantes de los clientes y las tendencias emergentes del mercado. Esto permitirá ajustar las estrategias de posventa de manera ágil y dinámica, asegurando que el concesionario La Y siempre se mantenga al día con las necesidades del cliente y las innovaciones del mercado.

6. Implementar un sistema de seguimiento post-servicio, como llamadas telefónicas o correos electrónicos personalizados, para asegurarse de que los clientes estén satisfechos con el servicio y detectar posibles áreas de mejora. Mantener este contacto constante ayudará a fortalecer la relación a largo plazo y aumentará las posibilidades de recomendación del servicio.
7. Desarrollar una plataforma integral que utilice la inteligencia artificial para gestionar de manera eficiente el inventario, prever necesidades de repuestos y programar mantenimientos preventivos. La automatización de estos procesos permitirá reducir costos operativos y mejorar la experiencia del cliente al garantizar la disponibilidad de repuestos y la rápida atención de los vehículos.
8. Crear un sistema de evaluación de desempeño basado en el servicio al cliente, que permita identificar áreas de mejora y recompensar a los empleados más destacados. Además, incluir módulos sobre comunicación efectiva y resolución de conflictos en los programas de capacitación para garantizar una atención rápida y eficaz.
9. Personalizar los incentivos en el programa de fidelización según el historial de compras y preferencias del cliente. Ofrecer descuentos exclusivos o promociones personalizadas aumentará la percepción de valor y hará que los clientes se sientan más conectados con el concesionario, mejorando su lealtad y recomendación.
10. Establecer un sistema de monitoreo continuo que recoja feedback de los clientes a través de encuestas, redes sociales y plataformas de reseñas. Utilizar esta información para ajustar las estrategias de posventa de manera continua y mantener una ventaja competitiva. Estar atento a la evolución del mercado permitirá al concesionario adaptarse rápidamente a los cambios y satisfacer las demandas emergentes de los clientes.

REFERENCIAS

- Allen, F., Myers, S., & Brealey, R. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. McGRAW-HILL. Obtenido de https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/princ_de_finanzas_corporativas_9ed_myers.pdf
- Arias, J. L. (Junio de 2021). Diseño y Metodología de la Investigación. Arequipa, Perú. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Christopher, M. P. (2013). *Relationship marketing: Creating shareholder value*. Routledge. Obtenido de <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780080516042/relationship-marketing-martin-christopher-adrian-payne-david-ballantyne>
- Comisión de Comercio Exterior. (2020). *Política Arancelaria para Vehículos en Ecuador*. Quito: Comisión de Comercio Exterior.
- Corporación Maresa Holding. (2024). *Corporación Maresa*. Obtenido de <https://corpmaresa.com.ec/historia.html>
- Data Bridge Market Research. (2023). Global Automotive Aftermarket Market – Industry Trends and Forecast to 2029.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2016). *Principios de administración financiera*. México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/pcipios-adm-finan-12edi-gitman.pdf
- Gómez, R. (2021). Impacto de la inflación en el mercado automotriz ecuatoriano. *Revista de Economía y Finanzas*, 40-52.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: Mc Graw Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2023). Índices de precios al Consumidor. Quito, Ecuador.
- Jordan, R. W. (2018). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: McGRAW-HILL. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25491w/Fundamentos_de_Finanzas_Corporativas1.pdf
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (- de 2012). *Administración un perspectiva global y empresarial*. Obtenido de https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Obtenido de <https://www.edugonist.com/wp-content/uploads/2021/09/Marketing-Management-by-Philip-Kotler-15th-Edition.pdf>
- Krugman, P. R., & Ofstfeld, M. (2018). *Economía Internacional: Teoría y Política*. España: Pearson. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Krugman-y-Obstfeld-2006-Economia-Internacional.pdf
- Kumar, R. (2019). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. SAGE Publications. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Research_Methodology.html?id=J2J7DwAAQBAJ&redir_esc=y
- Mishkin, F. (2019). *Economics of Money, Banking and Financial Markets*. Pearson.
- Ogata, K. (2010). *Ingeniería de control moderna*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=3559083>
- Ramirez, E., Cajigas Romero, M., & Ramirez Cajigas, D. (2020). Modelos de negocio dinámicos. (E. Ediciones, Ed.) Bogotá, Colombia. Obtenido de https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9789587719314_A45606583/preview-9789587719314_A45606583.pdf
- Rico Belda, P. (2015). Análisis económico-financiero de las empresas concesionarias de automóviles en España. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 20,95,111.
- Sterman, J. (2020). *Systems thinking and modeling for a complex world*. McGraw-Hill Education. Obtenido de <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/102741>