

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE
OMNISCANALIDAD DIRECCIONADA A MEJORAR EL SERVICIO EN
LOS CANALES DE ATENCIÓN DIGITALES DE LA MARCA
CHEVROLET EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Proyecto Integrador realizado por:

ROMY ANDREA FLOR ZAMBRANO

MANUEL ANTONIO REGALADO CHAVEZ

**Presentado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Escuela
Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)**

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERIO COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Director de Proyecto: ECO. OLGA MARTIN MORENO, MMGC

SEPTIEMBRE 2017

RESUMEN

La creciente utilización de redes sociales ha abierto nuevos canales de contacto en los que el cliente puede realizar consultas o adquirir bienes y servicios, conectándose desde un computador o en su teléfono móvil desde cualquier sitio. Los canales virtuales comprometen a las empresas automotrices como Chevrolet a estructurar estrategias focalizadas con el fin de obtener los mejores réditos de los contactos con sus clientes, una investigación basada tanto en técnicas cualitativas como cuantitativas permite conocer la percepción del cliente en relación con el servicio brindado en estos canales.

Como resultado de la investigación se pudo conocer que el 53% de los clientes contacta a los concesionarios por medio de un canal virtual, el 57% ha debido solicitar información por más de una ocasión. Adicionalmente el 58% de los clientes considera que la información brindada en los diferentes canales no es consistente y un 69% cree que debe mejorarse la atención.

Crear una estrategia estructurada de omnicanalidad que homogenice la información y el servicio brindado al cliente dará como resultado mayores ventas y clientes satisfechos, es imperativo para que la marca Chevrolet recupere y mantenga su participación del mercado y siga siendo el número uno del país.

ABSTRACT

The growing use of social networks has opened new channels of contact in which the customer can consult or purchase goods and services, connecting from a computer or on a mobile phone from anywhere. The virtual channels commit automotive companies like Chevrolet to structure focused strategies in order to obtain the best returns from the contacts with their clients, a research based on both qualitative and quantitative techniques allows knowing the perception of the client in relation to the service provided in these channels.

Because of the investigation, it was possible to know that 53% of the customers contact the dealers through a virtual channel, 57% had to request information for more than one occasion. In addition, 58% of clients consider that the information provided in the different channels is not consistent and 69% believe it should improve the service.

The creation of a structured strategy of omnicanality that homogenizes the information and the service provided to the customer will result in higher sales and satisfied customers; it is imperative for the Chevrolet brand to regain and maintain its market share and remain the number one in the country.

DEDICATORIA

A mis ángeles en el cielo y en la tierra, que se esforzaron por apoyarme y empujarme a estudiar y culminar esta carrera, para que tuviera un mejor futuro y sea una mujer de bien, Thalie, Romy, Sandra y Aida, mis madres. A mi esposo por su apoyo incondicional y a mis hijos, mi razón de luchar día a día. Los amo a todos con mi corazón entero.

Romy Andrea Flor Zambrano

DEDICATORIA

Hay cosas que debemos hacer para nosotros mismos, por nuestro bien para crecer, pero la terminamos haciendo por alguien más, este trabajo de graduación se lo quiero dedicar a mi mamá que es la persona que más a esperado este momento.

Manuel Regalado Chávez

AGRADECIMIENTOS

Mi sincero agradecimiento a la FCSH y la ESPOL por el aprendizaje impartido en estos años, a la miss Olguita Martín y la miss Ivonne Martín por su apoyo y guía. Un agradecimiento especial a Induauto empresa por la que guardo un profundo cariño ya que me ayudo a crecer profesional y personalmente.

Romy Andrea Flor Zambrano

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a mi facultad que a lo largo de mi demorada carrera cambio de nombre ICHE, FEN y finalmente FCSH, a mi querida universidad ESPOL por el aprendizaje impartido y prestigio que me concede por ser un estudiante politécnico, a mi tutora de proyecto Olguita Martín por su paciencia y apoyo, un agradecimiento especial a mi querida compañera Romy Flor con quien nos conocimos un año atrás en busca de este objetivo de terminar nuestra carrera.

Romy Andrea Flor Zambrano

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.

Romy Andrea Flor Zambrano

Manuel Antonio Regalado Chávez

SIGLAS

GM OBB	General Motors Omnibus Bela Botar
AEADE	Asociación Ecuatoriano Automotriz del Ecuador
CSI	Customer Satisfaction Index – Índice de Satisfacción del Cliente
GMD	General Motors Difference
SPCH	Servicio Personalizado Chevrolet
CRM	Customer Relationship Managment
SUV	Sport Utility Vehicle
CARC	Central Avanzada de Relacionamiento con Clientes

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	i
ABSTRACT	ii
DEDICATORIA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
DECLARACIÓN EXPRESA	vii
SIGLAS.....	viii
TABLA DE CONTENIDO	ix
LISTADO DE FIGURAS	xii
LISTADO DE TABLAS	xiv
Capítulo 1	1
1. Marco teórico.....	1
1.1 Introducción al servicio al cliente y la experiencia de compra.	1
1.2 Conceptos generales de servicio al cliente.	1
1.3 Tipos de canales de contacto.	3
1.4 Diferencias entre Multicanalidad y Omnicanalidad.....	3
1.5 Tipos de Servicio al Cliente.....	4
1.5.1. Según el medio o canal de comunicación.....	4
1.5.2. Según el contacto del cliente.	5
1.6 Modelos de Servicio al Cliente.	5
1.6.1. Modelo ACSI de satisfacción del cliente.....	6
1.6.2. Modelo de satisfacción al cliente de Kano.....	8
1.6.3. Mapeo de los Momentos de Verdad.....	9
1.6.4. Índice Neto de recomendación (Net Promoter Score).	10
1.7 Motivo del estudio	10
1.7.1. Planteamiento del Problema.....	11
1.7.2. Objetivo de la investigación	11
Capítulo 2	13
2. Empresa.....	13
2.1. Historia.....	13
2.2. Misión.....	14

2.3.	Visión.....	14
2.4.	Valores corporativos.	14
2.5.	Prioridades culturales.....	14
2.6.	Industria Automotriz y Red de Concesionarios Chevrolet e Industria.	14
2.7.	Programas de calidad de servicio al cliente y canales de atención.....	19
2.7.1	Procesos y estándares de Calidad GMD.....	20
2.7.2	Categorías GMD.	21
2.7.3	Excelencia en Ventas.....	22
2.7.4	Servicio Personalizado Chevrolet.....	23
2.7.5	CARC (Central Avanzada de Relacionamiento con Clientes).....	24
Capítulo 3	26
3.	Marco Metodológico y presentación de resultados	26
3.1	Metodología.....	26
3.2	Métodos.....	26
3.3	Problema.....	26
3.4	Premisas o Hipótesis.....	26
3.5	Universo y muestra.....	27
3.5.1	Universo.....	27
3.5.2	Muestra.....	27
3.5.3	Análisis.....	28
3.6	Operacionalización de variables.....	28
3.7	Gestión de datos.....	30
3.7.1	Recolección de Información.....	30
3.7.2	Procesamiento y Análisis.....	31
3.8	Criterios éticos de la investigación.....	31
3.9	Resultados.....	32
3.10.1	Entrevistas realizadas.....	32
3.10.2	Cliente fantasma.....	37
3.10.3	Mapeo de la verdad.....	38
3.10.4	Encuestas realizadas.....	41
Capítulo 4	61
4.	Propuesta y Plan de Marketing	61
4.1.	Análisis de la situación actual.....	61

4.2.	Problema y consecuencias.....	63
4.2.1.	Problemas generales.....	63
4.2.2.	Problemas de la página web y redes sociales Chevrolet.....	63
4.2.3.	Problemas de la Página web y redes sociales Concesionarios de la ciudad de Guayaquil.....	67
4.2.4.	Consecuencias.....	68
4.2.5.	Análisis de oportunidades y amenazas.....	68
4.2.6.	Fortalezas.....	69
4.2.7.	Debilidades.....	69
4.2.8.	Oportunidades.....	70
4.2.9.	Amenazas.....	71
4.3.	Propuesta de mejora viable, marketing mix.....	71
4.3.1.	Marketing Mix.....	72
4.3.2.	Procesos a implementar y herramienta informática de CRM.....	75
Capítulo 5	78
5.	Plan financiero.....	78
5.1.	Inversión inicial y financiamiento.....	78
5.1.1.	Inversión inicial.....	78
5.2.	Proyección de ingresos.....	80
5.3.	Proyección de costos y gastos.....	82
5.4.	Depreciación.....	87
5.5.	Punto de equilibrio.....	87
5.6.	Estado de resultados proyectado.....	88
5.7.	Flujo de caja proyectado.....	89
5.8.	Indicadores de Rentabilidad.....	89
5.8.1.	Valor actual neto (VAN).....	89
5.8.2.	Tasa interna de retorno (TIR).....	90
5.8.3.	Análisis de sensibilidad.....	90
Capítulo 6	92
6.	Conclusiones y recomendaciones.....	92
6.1.	Conclusiones.....	92
6.2.	Recomendaciones.....	93
Referencias bibliográficas	94

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Modelo ACSI de Satisfacción del cliente.	6
Figura 2. Evolución del último trimestre.	7
Figura 3 El modelo de satisfacción del cliente de Kano.	8
Figura 4 Mapeo de los Momentos de Verdad.	9
Figura 5 Índice Neto de recomendación.....	10
Figura 6. GM Logo.	13
Figura 7. Figura Informe de Cifras AEADE, Abril 2017.....	15
Figura 8. Ventas de Vehículos.	16
Figura 9. Participación de Ventas por provincia.	17
Figura 10. Participación de Ventas por Marca.	17
Figura 11. Parque automotor Ecuatoriano.....	18
Figura 12. Edad del parque automotor.	18
Figura 13. Ubicación geográfica concesionarios Chevrolet.....	19
Figura 14. Figura Guía operativa GMD.	20
Figura 15. Figura Guía operativa GMD-.....	21
Figura 16. Categorías GMD.	21
Figura 17. Servicio Personalizado Chevrolet logo.....	23
Figura 18. Central Avanzada de Relacionamiento con Clientes logo.	24
Figura 19. Investigaciones a realizarse.	30
Figura 20. Técnica cliente fantasma.....	39
Figura 21. Mapeo de la Verdad.....	40
Figura 22. Encuesta resultado demográfico de Género.....	41
Figura 23. Encuesta resultado demográfico de rango de edades.....	42
Figura 24. Encuesta resultado demográfico cruce de variables género y edades.....	43
Figura 25. Encuesta resultado demográfico de zonas de residencia.	44
Figura 26. Encuesta resultado Pregunta #1.	45
Figura 27. Encuestas Solicitud de información por más de una ocasión.	46
Figura 28. Encuesta Canal de contacto inicial.	47
Figura 29. Encuesta Marca Cotizada.....	48
Figura 30. Encuesta Resultado Solito información por segunda vez.	49
Figura 31. Encuesta Resultado solicitud información en canal de información.	50
Figura 32. Resultado solicito información por tercera vez.....	51
Figura 33. Encuesta Resultado realizo la compra.	52
Figura 34. Encuesta resultado decisión de compra VS Marca.	53
Figura 35. Encuesta motivos para escoger la marca.	54
Figura 36. Encuesta resultado grado de satisfacción respecto al servicio.....	55
Figura 37. Encuesta resultado información inconsistente de los canales de distribución.	56
Figura 38. Encuesta resultado consideración de necesidad de mejora del servicio.	57
Figura 39. Encuesta resultado recomendación del concesionario.	58
Figura 40. Encuesta resultado solicitud de información vs canal de atención.	59
Figura 41. Encuesta resultados relación de compra VS canal de requerimiento.....	60

Figura 42. Ventas anuales de vehículos.	62
Figura 43. Página web Chevrolet.	64
Figura 44. Página de Facebook de Chevrolet.	65
Figura 45. Página de Instagram de Chevrolet.	65
Figura 46. Proceso de atención canales web Chevrolet.	65
Figura 47. Proceso de atención canales web Concesionario Chevrolet.	66
Figura 48. Proceso de atención canales web Concesionario Chevrolet.	67
Figura 49. FODA.	68
Figura 50. Marketing mix.	72
Figura 51. Proceso de venta virtual.	77
Figura 52 Análisis de Sensibilidad.	90

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Detalle de la ecuación muestra infinita	27
Tabla 2 Operacionalización de Variables.....	29
Tabla 3 Entrevista #1	33
Tabla 4 Entrevista #2	34
Tabla 5 Entrevista #3.	35
Tabla 6 Entrevista #4	36
Tabla 7 Resultados demográfico de género	41
Tabla 8 Resultados rango de edades	42
Tabla 9 Encuesta resultado demográfico cruce de variables género y edades	43
Tabla 10 Encuesta resultado demográfico de zonas de residencia.....	44
Tabla 11 Encuesta resultados solicito información.....	45
Tabla 12 Encuestas resultados solicitud de información por más de una ocasión	46
Tabla 13 Resultado Encuesta Canal de contacto inicial.....	47
Tabla 14 Encuesta resultado Marca Cotizada	48
Tabla 15 Encuesta Resultado Solito información por segunda vez	49
Tabla 16 Encuesta Resultado solicitud información en canal de información.....	50
Tabla 17 Resultado solicito información por tercera vez.....	51
Tabla 18 Resultado realizo la compra	52
Tabla 19 Encuesta resultado decisión de compra VS Marca	53
Tabla 20 Encuesta motivos para escoger la marca.....	54
Tabla 21 Encuesta resultado grado de satisfacción respecto al servicio	55
Tabla 22 Encuesta resultado información inconsistente de los canales de distribución	56
Tabla 23 Encuesta resultado consideración de necesidad de mejora del servicio.....	57
Tabla 24 Encuesta resultado recomendación del concesionario	58
Tabla 25 Encuesta resultado solicitud de información vs Canal de atención.....	59
Tabla 26 Encuesta resultados relación de compra VS Canal de requerimiento	60
Tabla 27 Detalle Gasto de publicidad	78
Tabla 28 Detalle Gasto de capacitación	79
Tabla 29 Detalle Muebles y suministros de oficina	79
Tabla 30 Detalle Equipo de computación	79
Tabla 31 Detalle Inversión inicial	80
Tabla 32 Ingresos proyectados en unidades	82
Tabla 33 Detalle Proyección de ingresos en dólares.....	82
Tabla 34 Detalle Gasto de licencias y soporte técnico	83
Tabla 35 Detalle Remuneraciones año 1	83
Tabla 36 Detalle Remuneraciones año 2.....	84
Tabla 37 Detalle Remuneraciones año 3.....	84
Tabla 38 Detalle Remuneraciones año 4.....	84
Tabla 39 Detalle Remuneraciones año 5.....	85
Tabla 40 Detalle remuneraciones anuales.....	85
Tabla 41 Detalle de costos de personal anuales	85
Tabla 42 Detalle Gasto de internet.....	85
Tabla 43 Detalle Costo de Almacenamiento de información.....	86

Tabla 44 Detalle Gasto de publicidad	86
Tabla 45 Detalle Gasto de suministros de oficina.....	86
Tabla 46 Depreciación	87
Tabla 47 Tabla de cálculo para punto de equilibrio	88
Tabla 48 Estado de Resultados.....	88
Tabla 49 Flujo de Caja	89
Tabla 50 Flujo de caja incluyendo VAN.....	89
Tabla 51 Flujo de caja incluyendo TIR	90
Tabla 52 Variación de Ingresos - Sensibilidad.....	91

Capítulo 1

1. Marco teórico

1.1 Introducción al servicio al cliente y la experiencia de compra.

En la actualidad, los clientes son cada vez más exigentes al momento de adquirir un producto o contraer un servicio. El crecimiento del comercio electrónico y la conectividad han permitido que los clientes puedan encontrar información sobre productos y servicios con mayor facilidad. Los clientes comparan precios y características, ocasionando que las empresas mejoren el servicio ofrecido, eleven sus estándares de atención al cliente y mejoren los procesos internos.

El servicio al cliente debe responder a los requerimientos y expectativas de los compradores, las empresas deben escuchar con atención las necesidades, brindar respuestas sinceras y una asesoría oportuna, mostrando real interés por proporcionar un servicio de calidad.

Actualmente el reto de las empresas es poder brindar un servicio de calidad en cada uno de los canales de contacto con el cliente, bien sean estos presenciales o virtuales. Hablar de un servicio de calidad, se refiere a una atención inmediata, mostrar interés, comprender los requerimientos del cliente y poder brindar respuestas oportunas. Todas estas cualidades del servicio producen la experiencia de compra del cliente, la asociación que estos realizan sobre el producto y su percepción del servicio en general.

1.2 Conceptos generales de servicio al cliente.

Para el estudio realizado es importante definir varios conceptos que se mencionarán en los diferentes capítulos, por este motivo listamos a continuación definiciones referentes al servicio al cliente.

Cliente: Es un individuo que compra, utiliza o requiere los productos o servicios de una empresa o de un profesional en una rama específica.

Servicio: Son acciones o funciones que se realizan para satisfacer las necesidades de un cliente. Etimológicamente viene del latín “Servitium” que hace referencia a la acción del verbo servir.

Experiencia de Compra del cliente: También conocida como “Customer Experience” (Experiencia del Cliente) se asocia a la satisfacción de las necesidades o expectativas del cliente desde una perspectiva emocional, donde los sentimientos y sensaciones del cliente tienen un rol principal en el servicio.

Estándares de atención: Son los valores básicos definidos en una compañía, respecto al servicio que se otorgará a un cliente y que rigen el comportamiento de los trabajadores en sus acciones diarias.

Customer Relationship Management [CRM]: Es una estrategia que tiene como base fundamental el conocer las necesidades del cliente para poder satisfacerlas y de esta manera fidelizarlo. Es parte importante del marketing relacional.

Marketing Relacional: Rama del marketing donde se busca crear relaciones duraderas con el cliente, en la que tanto la empresa como el cliente puedan beneficiarse de dicha relación.

Satisfacción del Cliente: Según el artículo (Pereiro, 2008), la satisfacción del cliente es la percepción que el cliente tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. La satisfacción es un estado psicológico, y por tanto subjetivo, cuya obtención asegura fidelidad. La satisfacción del cliente es a la organización, lo que la felicidad es a la persona.

Programa de CRM: Se refiere al software utilizado para administrar las interacciones del cliente con la compañía por medio de los diferentes canales de atención, el programa de CRM tiene como eje principal el cliente y todo el desarrollo gira en función a la información y necesidades del cliente.

Estrategia de CRM: Son un conjunto de acciones enfocadas para mejorar y mantener las relaciones con nuestros clientes.

Canales de atención: Los canales de atención son los diferentes medios de comunicación o contacto que una empresa posee para aproximarse a sus clientes.

1.3 Tipos de canales de contacto.

Entre los diferentes tipos de canales de contacto podemos detallar los siguientes:

Presencial: Son las entrevistas cara a cara entre el cliente y uno o varios colaboradores de la empresa.

Telefónico: Contacto vía llamada telefónica.

Web: Son las interacciones en la página web de la empresa donde se pueden registrar requerimientos por parte del cliente o chats en línea.

E-Mail: En esta categoría están situadas las comunicaciones vía correo electrónico directo al cliente.

Virtual: Dentro del canal virtual se encuentran las diferentes redes sociales y aplicaciones de comunicación como: WhatsApp, Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat. En esta categoría también podemos incluir a los mensajes de texto SMS que se pueden enviar al cliente (Peralta, 2017).

Multicanal: Es el uso de una variedad de canales interrelacionados que manejan las empresas para comunicarse, comercializar y dar servicio a sus clientes.

Omnicanalidad: La Omnicanalidad es una estrategia que proporciona el servicio al cliente, para implantar una comunicación e interacción coherente, interrelacionada, consistente y sin fisuras por los diferentes canales que el cliente quiera utilizar para interactuar con la empresa. Este periodo puede iniciarse al momento que se contacta al cliente por primera vez o en la postventa, y se efectúa de manera presencial o virtual. Para el correcto funcionamiento de la estrategia omnicanalidad es necesario la coordinación de todas las áreas que intervienen, directa o indirectamente, con el cliente, para presentarse ante este con una sola voz (Inovan.do, 2015).

1.4 Diferencias entre Multicanalidad y Omnicanalidad.

La Omnicanalidad y la Multicanalidad están presentes en muchos estudios y artículos y las empresas los utilizan a menudo para definir sus estrategias de servicio

al cliente. Estos dos términos parecen haber copado el diálogo sobre cómo dirigir la relación con los clientes, sin embargo, aún persisten diversas dudas.

La diferencia entre multicanal y omnicanal se reduce principalmente a donde la empresa dirige su enfoque de sus canales digitales. En la estrategia multicanal la empresa se enfocará permanentemente en maximizar el rendimiento de cada uno de los canales de contacto con los clientes, tienda física, teléfono, web, app móvil y otros medios.

El propósito principal de una empresa en una estrategia multicanal es lograr un contacto exitoso con los clientes a través de diferentes medios.

En la estrategia omnicanal se sitúa al cliente en el centro de la estrategia y deja de centrarse en maximizar los canales por donde llegan. Este enfoque reconoce que los clientes pueden acercarse o ser atraídos hacia las empresas o marcas de muchas formas diferentes.

El objetivo es crear una mejor experiencia del cliente, lo que lleva a una mayor fidelidad a la marca y una mayor probabilidad de compra. Se trata de utilizar tácticas que aprovechen mejor los canales que se han creado proporcionando al usuario una experiencia más consistente (Vocalcom, 2015).

1.5 Tipos de Servicio al Cliente.

Los modelos de servicio al cliente se pueden diferenciar según el criterio de diferenciación con el que se evalúe.

1.5.1. Según el medio o canal de comunicación.

- **Atención Presencial**

Se refiere a la atención física con el cliente, en la que existe contacto visual y verbal, donde el lenguaje corporal es parte importante, pues de no ser adecuado puede discrepar con el lenguaje verbal y generar un impacto no deseado en el cliente.

- **Atención Telefónica**

Parte importante de la atención telefónica es el hecho de que los clientes no pueden ver a su interlocutor por lo que existen varias normas a seguir en la etiqueta telefónica como la sonrisa telefónica que busca generar empatía con el cliente.

- **Atención virtual**

Nace con los cambios tecnológicos y es parte importante del e-commerce o comercio electrónico. Dentro de las diferentes fuentes o canales están las páginas web, el correo electrónico, WhatsApp, Facebook, Twitter y las diferentes redes sociales a las que hoy en día el cliente tiene acceso. La atención virtual permite obtener respuestas inmediatas sin que el cliente deba trasladarse físicamente, solo con acceder desde un dispositivo electrónico.

1.5.2. Según el contacto del cliente.

- **Atención Proactiva.**

Se da cuando la empresa es quien busca al cliente y los contacta de manera directa, creando la necesidad de un producto o servicio.

- **Atención Reactiva.**

Se da cuando el cliente es quien busca a la empresa para solicitar un producto o servicio que satisfaga sus necesidades.

Al hablar de Servicio al Cliente es sumamente importante concluir en que todos los esfuerzos que las empresas realicen se enfocan en la satisfacción del cliente que los lleve a generar una mayor rentabilidad, para lo cual existen varios modelos que ayudan a medir el indicador de satisfacción del cliente (Peralta, 2017).

1.6 Modelos de Servicio al Cliente.

Los modelos que ilustraremos a continuación para que una empresa logre orientar su estructura, procesos y estrategia a la satisfacción de los clientes y al mejoramiento de la calidad, y se desarrolló serán los siguientes;

1.6.1. Modelo ACSI de satisfacción del cliente.

El modelo está basado en entrevistas a los clientes que responden a un modelo econométrico con diferentes variables. Sigue un modelo de causa y efecto que se muestra en la imagen a continuación donde encontramos indicadores para las causas del lado izquierdo, en el centro se encuentra la satisfacción y del lado derecho se encuentran los resultados de esta satisfacción. Cada variable del gráfico es medida en base a preguntas del cuestionario que son ponderadas.

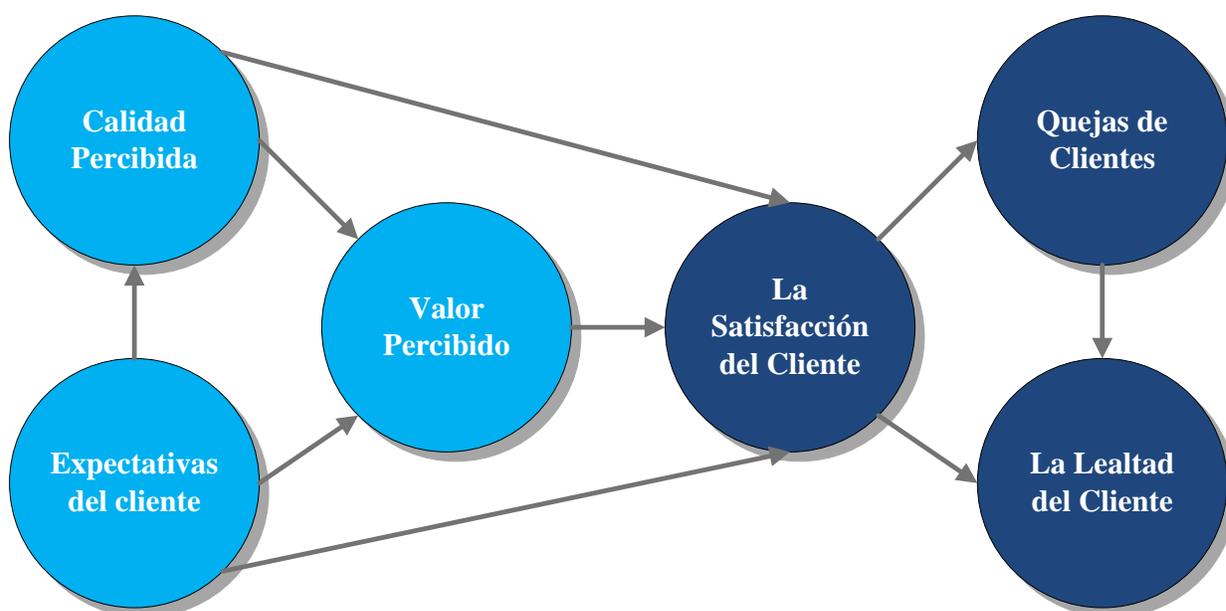


Figura 1. Modelo ACSI de Satisfacción del cliente.

Fuente: Modelo ACSI de satisfacción del cliente.

A continuación, se detallan los conceptos de estas variables:

- **Expectativas del cliente (Customer Expectations).**

Es una medida previa de la calidad que espera el cliente de un producto o servicio como resultado de la información recibida por la publicidad, así como una serie de mensajes que son recibidos y asimilados de modo consciente o inconsciente, formando una idea sobre el producto o servicio que se le está ofreciendo.

- **Calidad Percibida (Perceived Quality).**

Considera dos variables dentro del cuestionario: la personalización y la fiabilidad, indagando conocer la medida en la que el producto o servicio se adapta al cliente y la frecuencia en la que considera que este va a fallar.

- **Valor Percibido (Perceived Value).**

Expresa la relación entre el valor pagado y la calidad.

- **Quejas del cliente (Customer Complains).**

Se calcula en base al porcentaje de clientes que han presentado una queja de un producto o servicio en un periodo de tiempo.

- **Fidelidad del cliente (Customer Loyalty).**

Es el resultado al que apuntan todas las flechas del diagrama, la lealtad del cliente se traduce en el incremento de la rentabilidad de la empresa. Se mide consultando al cliente la probabilidad de que realice una nueva compra del producto o servicio.

Como una muestra del indicador, se adjunta la gráfica del resultado en Estados Unidos al cierre del 4to trimestre del 2016 (American Customer Satisfaction Index, 2017).

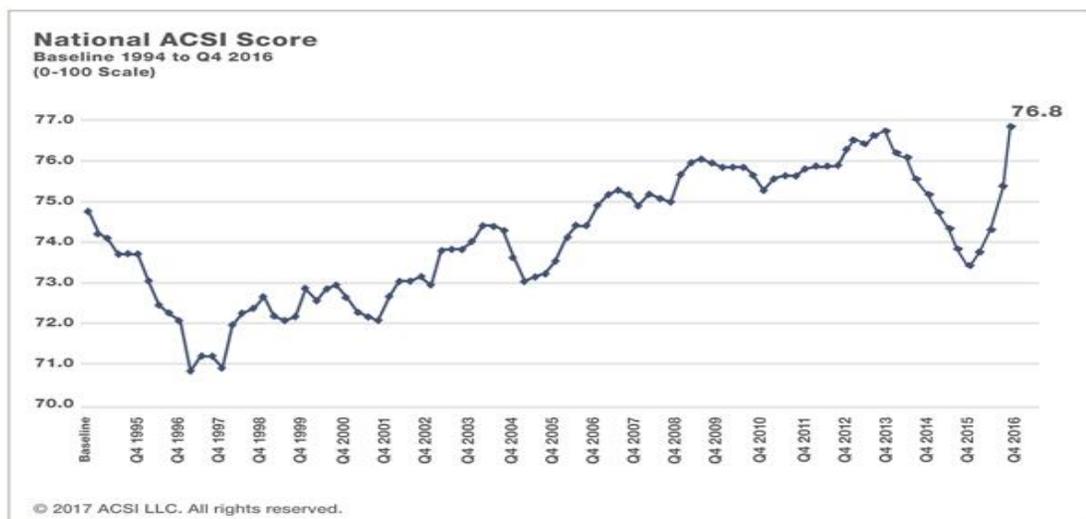


Figura 2. Evolución del último trimestre.

Fuente: (American Customer Satisfaction Index, 2017).

La grafica nos muestra la evolución del último trimestre de cada año desde 1995 hasta el 2016 (American Costumer Sastifaction Index, 2017).

1.6.2. Modelo de satisfacción al cliente de Kano.

Este modelo sostiene que la satisfacción del cliente obedece de la capacidad que tiene la empresa para concebir productos o servicios basándose en que las características de los mismos no originan el mismo nivel de satisfacción, dado que algunas de ellas ayudan mucho más a generar una sensación de felicidad.

Estas características están agrupadas de la siguiente manera:

- **Básicas**

Son las que el cliente considera imperativas, no favorecen la satisfacción, pero al no presentarse producen una elevada insatisfacción.

- **De desempeño**

Son las que aumentan la operatividad y elevan de manera proporcional la satisfacción.

Son las que el cliente no espera, por este motivo no provocan insatisfacción alguna, al contrario al encontrarse producen gran satisfacción en el cliente (Pereiro, 2008).

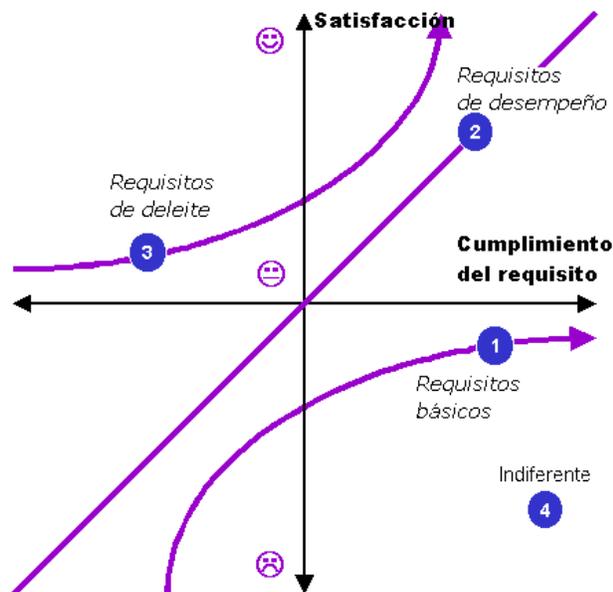


Figura 3 El modelo de satisfacción del cliente de Kano.
Fuente: (Pereiro, 2008).

En el modelo, como lo explica la imagen anterior, a mayor cumplimiento del requisito mayor es la satisfacción del cliente (Pereiro, 2008).

1.6.3. Mapeo de los Momentos de Verdad.

Para medir las interacciones que el cliente tiene con la empresa es importante crear una encuesta que permita evaluar los momentos de verdad o puntos importantes dentro del proceso. Se debe evaluar cada uno de ellos según su importancia o satisfacción, esto permitirá identificar las partes del proceso en las que se debe mejorar el servicio y probablemente redefinir los subprocesos. En la gráfica a continuación se muestra el mapa de un proceso de viaje (Megias, 2013).

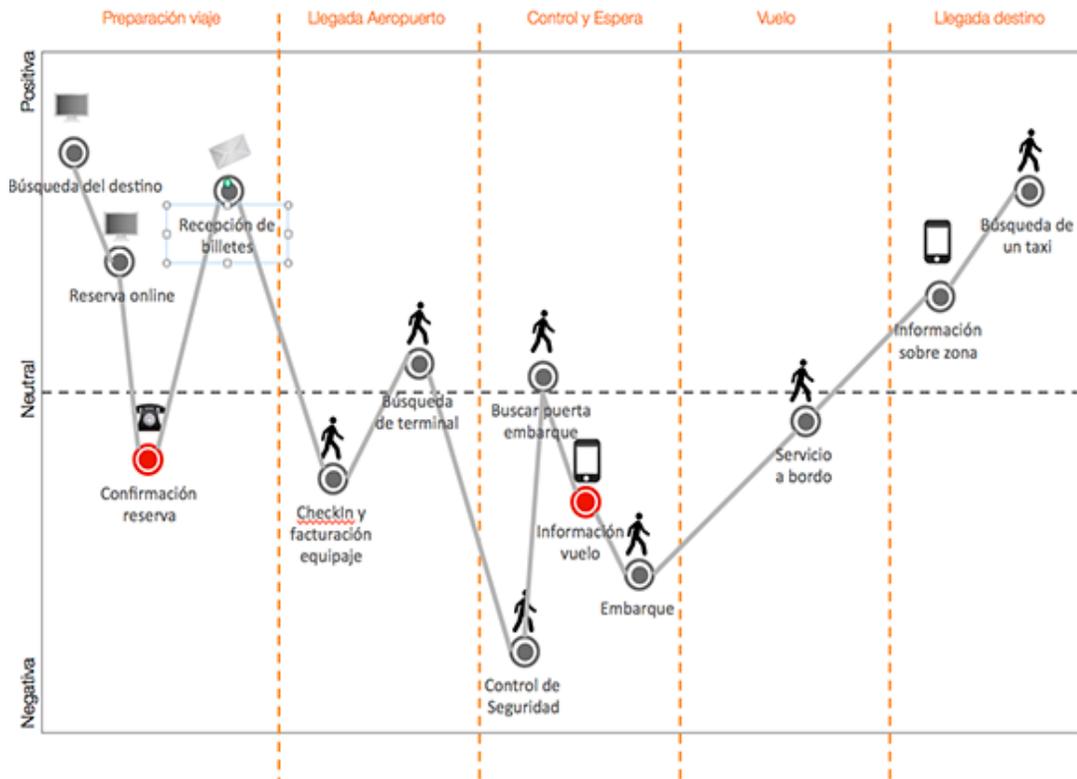


Figura 4 Mapeo de los Momentos de Verdad.
Fuente: (Pereiro, 2008).

1.6.4. Índice Neto de recomendación (Net Promoter Score).

Se mide realizando una sencilla pregunta al cliente, sobre si este recomendaría la empresa a un amigo o familiar. La finalidad es conocer la lealtad emocional del cliente. Se califica en una escala del 1 al 10 como se muestra en la gráfica (Molina, 2017).

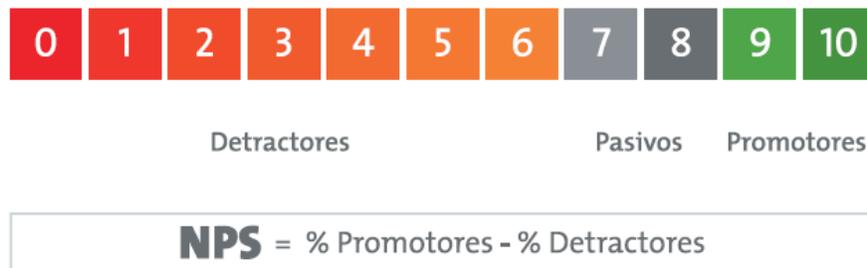


Figura 5 Índice Neto de recomendación.
Fuente: (Molina, 2017).

1.7 Motivo del estudio

La creciente tendencia de los clientes a ser atendidos por medio de diferentes canales, genera nuevos retos a las empresas en su carrera por satisfacer las necesidades de sus potenciales clientes y los ya captados. La apertura del internet nos lleva a incluso no necesitar salir de casa o del trabajo para acceder un bien o servicio, de aquí nace la importancia de un correcto uso de los canales de atención, los cuales deben hablar en un mismo idioma a los clientes y poder generar las soluciones adecuadas a los requerimientos en cada uno de ellos, sin que los clientes sientan que existen brechas.

Es importante para el mantenimiento y crecimiento de la participación del mercado de la marca CHEVROLET poder generar estrategias que den un valor agregado de servicio de calidad a clientes propios y potenciales. Esta investigación plantea establecer que estrategias seguir para incrementar la participación de mercado y generar mayores ingresos.

1.7.1. Planteamiento del Problema

El decrecimiento de la industria automotriz del año 2016 como resultado de las salvaguardias y restricciones de importación ha llevado a las diferentes marcas a reestructurar sus estrategias para ganar participación en un mercado menor al de los últimos años.

La marca CHEVROLET cuenta a nivel nacional con una red de concesionarios que comercializan vehículos nuevos y ofrecen servicio posventa, la misma se vio afectada debido al decrecimiento de la industria, su participación del mercado cayó del 47% al 46.1%, por estos motivos han apuntado, entre varias estrategias, a mejorar los procesos de atención y servicio al cliente para lo cual mantienen indicadores de servicio enfocados en las dos áreas operativas principales: Venta de vehículos nuevos y Talleres de servicio Técnico.

El Índice de Satisfacción al Cliente o Customer Satisfaction Index (CSI) es la herramienta de medición de la calidad del servicio, al igual que el Market Share o participación del mercado son monitoreados mensualmente y forman parte importante para el pago de incentivos que la marca ofrece a la red de concesionarios.

A todo esto, se suma la creciente tendencia de los clientes a ser atendidos por medio de nuevos canales no tradicionales, esto conlleva preparar una plataforma completa de nuevos canales que satisfagan las necesidades de los clientes, teniendo como reto principal el definir una sólida estrategia de servicio al cliente.

1.7.2. Objetivo de la investigación

El objetivo general de esta proyecto es determinar los puntos de no conformidad del cliente respecto a los procesos de atención y desarrollar una estrategia de omnicanalidad que permita satisfacer las necesidades del cliente. Es importante determinar los objetivos específicos que orienten la investigación.

Los objetivos específicos son:

- Conocer el sistema de canales de atención al cliente de los concesionarios de la zona 2 (Guayaquil) de la red CHEVROLET y su competencia.

- Identificar la estrategia actual de atención al cliente de los concesionarios de la zona 2 (Guayaquil) de la red CHEVROLET.
- Establecer los puntos de mejora necesarios dentro del proceso de atención a clientes que forman parte de la cadena de valor de los concesionarios de la zona 2 (Guayaquil) de la red CHEVROLET
- Definir una estrategia de servicio al cliente que permita incrementar la participación de mercado en la zona 2 (Guayaquil) de la red de concesionarios CHEVROLET.

Capítulo 2

2. Empresa

General Motors Omnibus BB es una empresa ecuatoriana, ensambladora de vehículos marca Chevrolet, el servicio brindado a los clientes de la marca es el objeto de la presente investigación, para lo cual detallaremos la información relevante para el estudio (General Motors, 2012).



Figura 6. GM Logo.

Fuente: (General Motors, 2012).

2.1. Historia.

En el año 1975, un emprendedor húngaro Bela Botar, poseía un pequeño taller llamado Proveedora Automotriz en la ciudad de Quito, donde se fabricaron los prototipos de los primeros buses. Botar revolucionó el mercado automotriz iniciando las actividades de la ensambladora Omnibus BB, con 18 trabajadores que no poseían experiencia. En sus inicios la fábrica producía 1 unidad diaria, en el segundo año de labores se produjeron 5 unidades diarias, llegando a un tope de 15 unidades.

En el año 1981 General Motors participa en las acciones de la compañía y cambian su razón social a General Motors Omnibus BB [GM-OBB], como actualmente se conoce a la ensambladora domiciliada en Quito, esta fusión dio paso al ensamble de vehículos emblemáticos de la historia automotriz del país.

Chevrolet a través de la red de concesionarios autorizados comercializa una amplia gama de modelos, cerca del 80% de los vehículos de la marca comercializados son ensamblados en el país por GM-OBB (General Motors , 2012).

A continuación, se muestran la misión, visión, valores corporativos y prioridades culturales de la empresa (Chevrolet, 1990)

2.2. Misión.

Son una empresa dedicada a producir y comercializar vehículos y productos relacionados, con niveles mundialmente competitivos en seguridad, calidad y oportuna capacidad de respuesta. Están comprometidos con el desarrollo de su gente, el progreso de la comunidad y el entusiasmo de sus proveedores, clientes y accionistas (Chevrolet, 1990).

2.3. Visión.

Diseñar, fabricar y vender los mejores vehículos del mundo (Chevrolet, 1990).

2.4. Valores corporativos.

- Entusiasmo del cliente
- Mejora continua
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Respeto y responsabilidad

2.5. Prioridades culturales.

- Responsabilidad
- Velocidad.
- Toma de Riesgos.
- Enfoque en el Cliente y los Productos

2.6. Industria Automotriz y Red de Concesionarios Chevrolet e Industria.

La industria automotriz, según el informe sectorial de Pacific Credit Rating del 2014, tiene una gran influencia en la economía del país por ser un contribuyente de aranceles, impuestos y generación de empleo (Uribe, 2014). Esta industria cuenta con 4 ensambladoras, una de ellas es GMD-OBB y se generaron un total de 56.801

empleos en el país, según el informe de cifras de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE, 2017).



Figura 7. Figura Informe de Cifras AEADE, Abril 2017.
Fuente: (AEADE, 2017).

Dentro del informe de cifras de la AEADE (AEADE, 2017) se especifican los siguientes datos: las ventas de la industria fueron 63.555 unidades en el año 2016 sufriendo una caída del 22% en relación al 2015. En el primer trimestre del año 2017 se vendieron 19.393 unidades, el mes de marzo cerró con 7506 unidades con un incremento del 74% según el mismo periodo del año anterior.



Ventas de vehículos

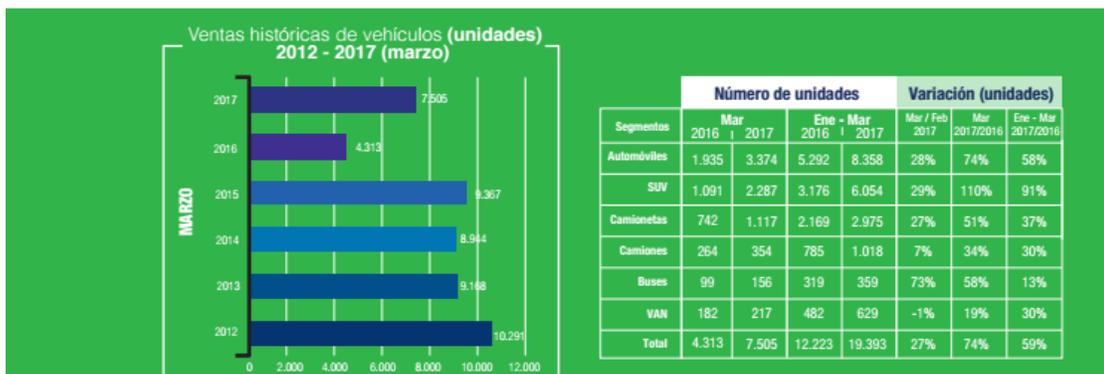
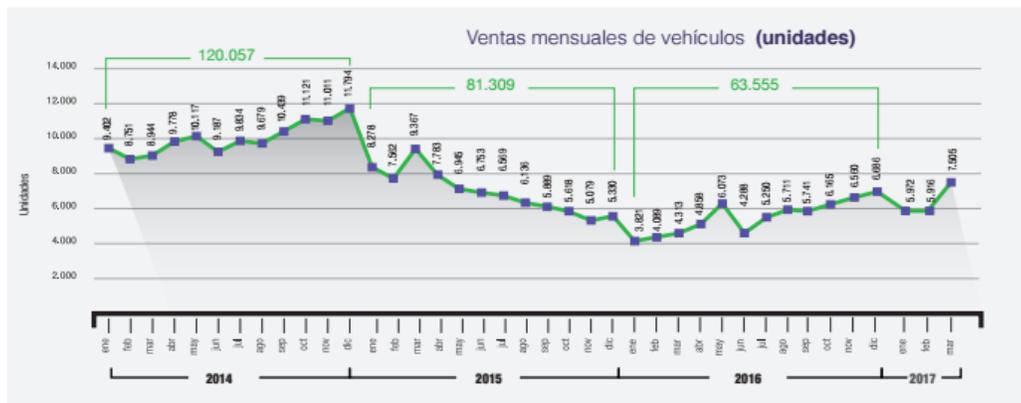


Figura 8. Ventas de Vehículos.
Fuente: (AEADE, 2017).

La provincia del Guayas cuenta con el 28% de participación del mercado en vehículos livianos y 29% en vehículos comerciales, al cierre del año 2016 contaba con el 29% en los dos segmentos. CHEVROLET obtuvo en marzo del 2017 el 42,7% del mercado, el año 2016 cerró con el 48% del mercado de livianos y el 24% de comerciales (AEADE, 2017).

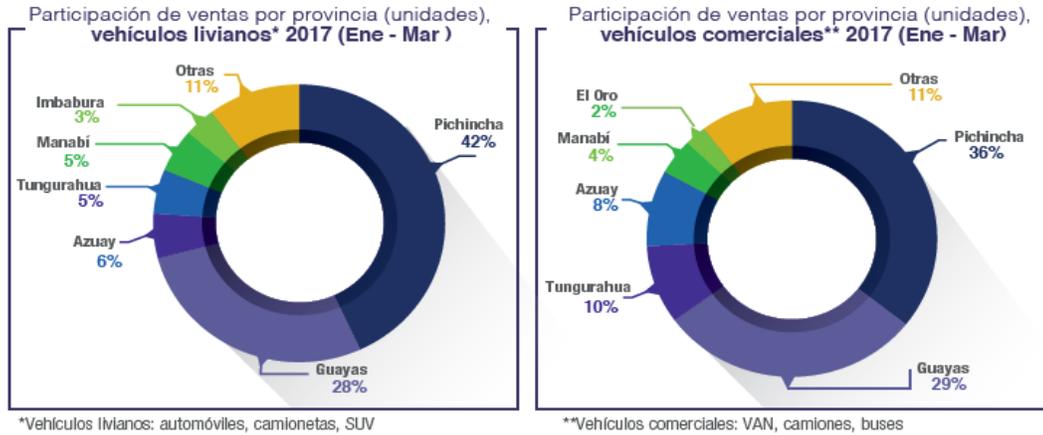


Figura 9. Participación de Ventas por provincia.
Fuente: (AEADE, 2017).

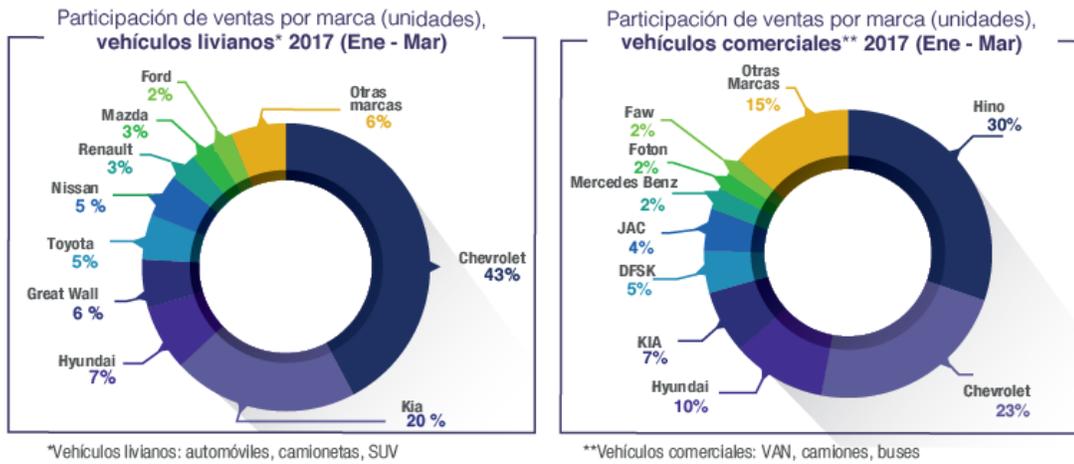


Figura 10. Participación de Ventas por Marca.
Fuente: (AEADE, 2017).

El parque automotriz al cierre de la matriculación 2015 es de 1'965.538 vehículos livianos y 301.806 vehículos comerciales (AEADE, 2017).



Figura 11. Parque automotor Ecuatoriano.
Fuente: (AEADE, 2017).



Figura 12. Edad del parque automotor.
Fuente: (AEADE, 2017).

La edad promedio del parque es de 14,94 años, Guayas cuenta con 576.928 unidades lo que representa el 25,4% del parque. El mercado potencial para el área de servicio técnico es el parque automotriz, los concesionarios son medidos en base al índice de retención de clientes, el cual se calcula con el parque de cada concesionario en los últimos 5 años móviles (AEADE, 2017).

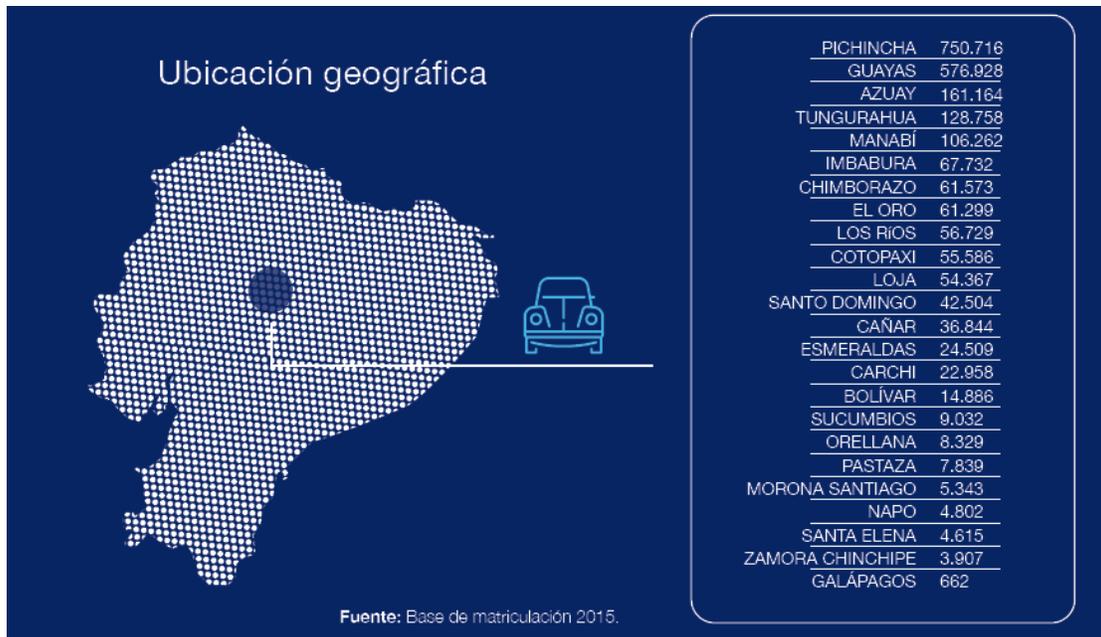


Figura 13. Ubicación geográfica concesionarios Chevrolet.
Fuente: (General Motors, 2012).

La red de concesionarios cuenta con un total de 68 puntos de atención a nivel nacional, desde la ciudad de Esmeraldas hasta la ciudad de Loja. La distribución de los concesionarios se realiza por zonas, Guayas forma parte de la zona 2. Los concesionarios de la provincia que forman parte de la red son: INDUAUTO, AUTOLASA, VALLEJO ARAUJO, AUTOCONSA y E.MAULME.

2.7. Programas de calidad de servicio al cliente y canales de atención.

GM OBB mantiene relaciones comerciales con la red de concesionarios autorizados dentro del Ecuador. Esta red trabaja bajo los lineamientos de marca tanto en el área de venta de vehículos nuevos como en la posventa que incluye venta de servicio de talleres autorizados Chevrolet y venta de repuestos genuinos.

Los lineamientos contemplan imagen corporativa, estándares de servicio al cliente y procesos de calidad, estándares de orden y limpieza basados en 6'S japonesas, capacitación técnica y comercial, así como estándares de mantenimiento de herramientas y conocimiento de manuales de reparación.

Para el presente estudio, nos enfocaremos en los procesos y estándares de calidad y servicio al cliente.

2.7.1 Procesos y estándares de Calidad GMD.

GMD o General Motors Difference (la diferencia de General Motors) es un programa implementado en el año 2008 por GM OBB en la red de concesionarios con el fin de estandarizar los procesos de atención al cliente.

GMD es la implementación de procesos o estándares que aseguren una experiencia positiva y memorable en los diferentes contactos que tiene el cliente con la marca, a fin de ganar y retener clientes. La visión de GMD es crear clientes para toda la vida.



Figura 14. Figura Guía operativa GMD.

Fuente: (General Motors, 2012).

El enfoque de GMD es la lealtad del cliente que está fundamentada en el entusiasmo del cliente, a su vez esto está cimentado en tres pilares fundamentales, dos puestos por la marca y uno por los concesionarios. La marca aporta con los productos que el cliente espera y la disponibilidad de los productos, los concesionarios dan la experiencia con la marca.

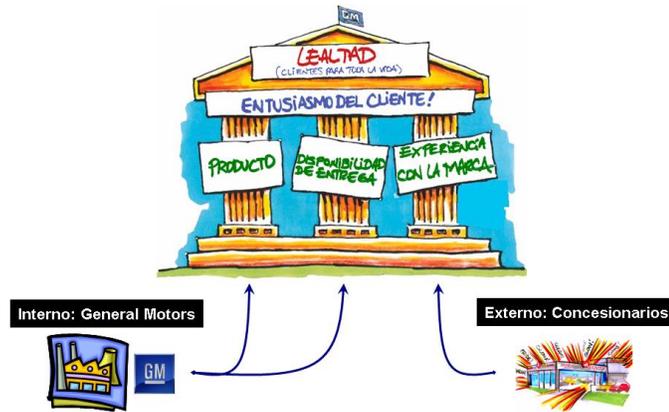


Figura 15. Figura Guía operativa GMD-
Fuente: (General Motors, 2012).

2.7.2 Categorías GMD.

Las categorías GMD están divididas en cuatro grupos principales: Comunes, Ventas, Servicio y Partes. Dentro de cada grupo se encuentran categorías vinculadas como lo representa la gráfica a continuación.



Figura 16. Categorías GMD.
Fuente: (General Motors, 2012).

Las categorías comunes, partes y W9 del grupo de servicio están orientadas a estandarizar los procesos internos de las áreas gerenciales, recursos humanos, garantías de vehículos nuevos y repuestos. Para las áreas de atención al cliente

directo se implementaron nuevas categorías o programas que contienen las anteriores categorías en una sola buscando la integración de los procesos de atención, se explicaran las mismas más adelante.

El CSI, uno de los principales indicadores de servicio al cliente de la red de concesionarios, es una encuesta realizada mensualmente a los clientes que adquirieron un vehículo nuevo o asistieron a un servicio en los talleres de la red de concesionarios.

La encuesta está compuesta por un amplio cuestionario con el fin de conocer la satisfacción de los clientes con los procesos y atención brindados por el concesionario. La pregunta principal es la Q1 donde se solicita al cliente, en el caso de ventas, evalúe el proceso de compra y entrega del vehículo que adquirió, en una escala de 5 puntos, donde 5 es totalmente satisfecho y 1 totalmente insatisfecho; para el caso de talleres la Q1 solicita evaluar el servicio recibido en la última visita al taller realizada en la fecha X, usando la misma escala.

Con los resultados de la pregunta Q1 se elaboran los indicadores principales, el Top Box que son todos los clientes que calificaron con 5 y el Bottom Two Box conformado por los clientes que calificaron 1 y 2 a la misma pregunta. El CSI es utilizado por Chevrolet para realizar mediciones regionales, por países, por zonas dentro de un país y por concesionarios, realizando un ranking y premiando a los mejores con incentivos económicos por buen desempeño.

2.7.3 Excelencia en Ventas.

El programa de Excelencia en Ventas agrupa los diferentes estándares de servicio al cliente con el fin de estandarizar y mejorar los procesos de selección del personal de ventas, remuneración, seguimiento del desempeño de asesores comerciales, prospección de clientes, bienvenida, entrevista del cliente, presentación del producto, financiamiento, facturación y documentación, alistamiento de vehículos, inspección pre-entrega, alistamiento de entrega, infraestructura y satisfacción del cliente.

Los procesos de Excelencia en Ventas cambiaron drásticamente la forma de atención habitual de los asesores y los concesionarios, físicamente se movieron a los

asesores de las salas de exhibición a un área de trabajo cerrada, se agregó un anfitrión que reciba al cliente y llame al asesor para la atención.

Se descargó el trabajo de los asesores removiendo el trabajo operativo y documental a la denominada “Central de Facilidades” que agrupa el back office del área de ventas. Esta central realiza las labores de crédito, facturación, alistamiento de vehículos, matriculación y programación de entrega.

Creando un proceso fluido con responsables de cada una de las instancias por las que el negocio transita, buscan garantizar el cumplimiento de los tiempos de ejecución y momentos de verdad que satisfagan las necesidades del cliente.

2.7.4 Servicio Personalizado Chevrolet.

Servicio Personalizado Chevrolet, conocido como SPCH en la red de concesionarios, es un programa que al igual que Excelencia en ventas estandariza los procesos de atención de los talleres autorizados.



Figura 17. Servicio Personalizado Chevrolet logo.
Fuente: (General Motors, 2012).

El servicio rompió los esquemas de la tradicional visita al taller, en la que el cliente era atendido por un Asesor de Servicio que receptaba los requerimientos del cliente, el vehículo ingresaba al taller de la misma manera en la que una persona ingresa a un quirófano para una cirugía, sin ningún familiar o conocido junto a él, no se permitía el ingreso de clientes al taller al ser un área restringida.

Estas barreras fueron destruidas abriendo el taller a los clientes, quienes son la razón de trabajo, se reubicaron a los asesores y los técnicos que antes no tenían

contacto con el cliente reciben constantemente capacitaciones en habilidades blandas para recibir directamente al cliente.

El proceso contempla desde la cita previa realizada por el cliente, la bienvenida y orientación a cargo del anfitrión, la recepción del cliente, los trabajos en el taller, la actualización de datos, la cancelación de los valores, la entrega y reagendamiento de la próxima visita, generando así un proceso fluido que garantice la satisfacción del cliente en cada uno de los momentos de verdad.

2.7.5 CARC (Central Avanzada de Relacionamento con Clientes).

La Central Avanzada de Relacionamento con Clientes tiene como objetivo optimizar los procesos de gestión de los canales de atención a clientes permitiendo el aprovechamiento de las oportunidades de negocios del concesionario.



Figura 18. Central Avanzada de Relacionamento con Clientes logo.
Fuente: (General Motors, 2012).

Gira en torno de lo que se denomina las 7 claves para el Éxito de CARC las cuales son:

1. Cómo desarrollar estrategias y acciones de Gestión de clientes y oportunidades.
2. Cómo garantizar una Base de Datos de calidad y actualizada.
3. Cómo seleccionar, capacitar, supervisar, reconocer y desarrollar el equipo.
4. Cómo preparar agentes con un proceso de atención profesional y humanizada.
5. Cómo tener un ambiente y estructura preparados y profesionales.
6. Cómo usar la tecnología para ganar productividad y efectividad.

7. Cómo armar y analizar reportes y realizar seguimiento de los indicadores y resultados.

CARC fundamenta sus procesos en las 8`R de Ventas y Posventa, cada una busca revisar periódicamente los esfuerzos que se están realizando en torno a la gestión de clientes, las cuales son: Relacionamiento digital, Receptivo telefónico, Rescate de Clientes, Reactivación de oportunidades, Retención de clientes, Recuperación de oportunidades, Recomendación de clientes, Rastreo de oportunidades.

Capítulo 3

3. Marco Metodológico y presentación de resultados

3.1 Metodología.

Para los efectos del presente estudio se utilizarán los procesos de investigación exploratoria o cualitativa, así como una investigación concluyente o cuantitativa con el fin de conocer el pensamiento y comportamiento de la población objeto del estudio.

3.2 Métodos.

Para la investigación se utilizaran los siguientes métodos buscando obtener información para realizar un adecuado análisis.

- Fenomenología: Se buscará conocer el significado que los individuos sujetos a la investigación dan a los procesos que son parte del estudio realizado, como lo interpretan y reaccionan en consecuencia (Herrera, 2008).
- Empírico: Debido a la experiencia que brinda el método enriquecerá la información obtenida para un mejor análisis.

“La investigación empírica se refiere a cualquier investigación fundada en la experimentación u observación, conducida generalmente a responder una pregunta específica o hipótesis” (Cruz, 2016)

3.3 Problema.

La presente investigación busca conocer y determinar la relación entre la atención al cliente y el uso actual de canales de atención por parte de los clientes y su impacto en la satisfacción del cliente así como en el incremento de ventas.

3.4 Premisas o Hipótesis.

Si se aplica una estrategia de omnicanalidad en los concesionarios autorizados Chevrolet de la provincia del Guayas, se incrementarán la satisfacción del cliente, las ventas y rentabilidad.

3.5 Universo y muestra.

3.5.1 Universo.

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.

En esta investigación el universo será tomado de la tabla de la edad del parque automotriz comprendido desde el año 2006 al año 2017 (citada) más las ventas de vehículos en el año 2016 (citada) dando un total de 1'285.861.

3.5.2 Muestra.

Para el presente caso la población es mayor a un millón de sujetos, por tal motivo para determinar la muestra a realizar se utilizará una ecuación de muestra infinita con un nivel de confianza del 95%.

Tabla 1 *Detalle de la ecuación muestra infinita*

Detalle	Valores	
N	Tamaño de la población	1'285.861
Z	Nivel de Confianza del 95%	1,96
p	Probabilidad de que ocurra	0.5
q	Probabilidad de que no ocurra	0.5
e	Margen de error	0.05

Fuente: Elaborado por los autores

Con los valores se obtiene el siguiente resultado:

$$n = n = \frac{Z^2(p)(q)(N)}{(e^2)(N - 1)(Z^2)(P)(Q)}$$
$$n = \frac{(1,96^2)(0,5)(0,5)(1'285.861)}{(0,05^2)(1'285.861 - 1)(1,96^2)(0,50)(0,50)}$$
$$n = 400$$

3.5.3 Análisis.

De acuerdo con la Tabla 1, el valor “Z” asociado a un nivel de confianza del 95% es de 1,96. Ya que no se cuenta con información previa, es prudente suponer que la probabilidad “p” es del 50%, por tanto la probabilidad de fracaso “q” se ubique en el 50%. Mientras que el margen de error máximo permisible es del 5%.

Luego de realizar el cálculo con los valores detallados de la muestra finita da como resultado 400 personas a los que se realizará las encuestas.

3.6 Operacionalización de variables.

Como podemos apreciar en el cuadro anterior las variables a investigar son la atención en los canales de atención y su repercusión en la satisfacción del cliente, para lo cual se utilizarán métodos cualitativos y cuantitativos realizando entrevistas, encuestas y cliente fantasma como instrumentos y técnicas de investigación.

Tabla 2 *Operacionalización de Variables*

	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	INSTRUMENTOS	TECNICA
Atención en los canales de comunicación	Impacto de la estrategia actual de atención al cliente en los diferentes canales	Analizar la atención brindada en los diferentes canales de comunicación, están atendidos de manera homogénea.	No existe una estrategia definida de canales de atención y servicio al cliente	Respuestas inmediatas a requerimientos	¿Recibió respuestas inmediatas a los requerimientos ingresados o solicitados en los diferentes canales de atención?	Entrevista y encuesta	Cliente Fantasma Cuestionario
				Cumplimiento de expectativas del cliente	¿La atención brindada cumplió con las expectativas del cliente?		
Satisfacción de los clientes en cuanto al servicio brindado	Percepción de los clientes sobre el servicio en los diferentes canales de atención	Analizar la repercusión en la satisfacción del cliente, la implementación de una estrategia de omnicanalidad	Establecer una estrategia de omnicanalidad	Satisfacción del cliente	¿Está el cliente satisfecho con la atención brindada?	Entrevista y encuesta	Cuestionario
				Recomendación de compra	¿Recomendaría utilizar los servicios de la marca Chevrolet?		

Fuente: Elaborado por los autores

3.7 Gestión de datos.

3.7.1 Recolección de Información.

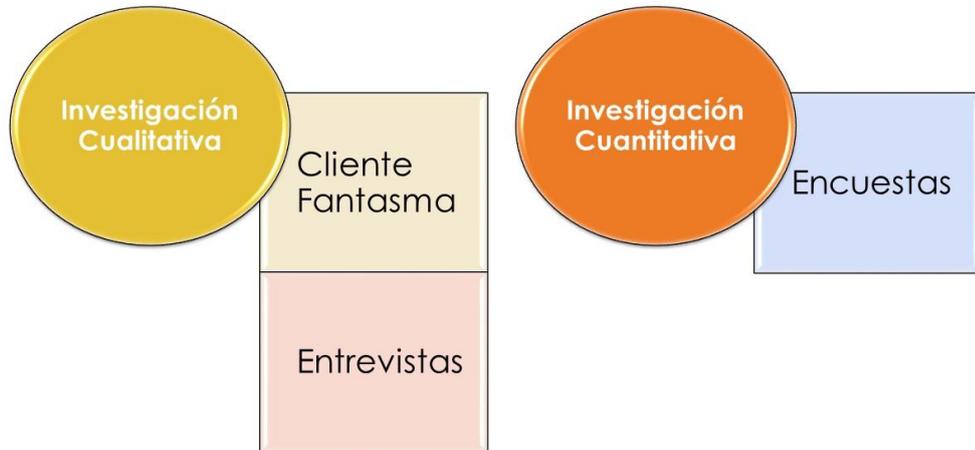


Figura 19. Investigaciones a realizarse.
Fuente: Elaborado por los autores.

Para el proceso de recolección de información se utilizarán los métodos cualitativos y cuantitativos:

- **Métodos Cualitativos:**
 - Cliente fantasma: Técnica en la que una persona se hace pasar por un cliente para acceder a un establecimiento simulando que va a realizar una compra con el fin de evaluar varios aspectos de la atención del personal (Fuentes, 2012).
 - Se realizarán pruebas en los diferentes canales de atención de los concesionarios autorizados de la provincia del Guayas.
 - Entrevistas: “La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma (Ferrer, 2010).” Las entrevistas serán enfocadas en clientes que adquirieron un vehículo o asisten a un taller autorizado y a colaboradores de los concesionarios.

- **Método Cuantitativo:**
 - Encuestas: “Una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (Casas, 2003)
 - Las encuestas serán direccionadas a clientes que adquirieron un vehículo o asisten a un taller autorizado.

3.7.2 *Procesamiento y Análisis.*

La información obtenida se utilizara para establecer momentos de verdad y se tabulará para elaborar los informes estadísticos que permitan determinar la situación actual.

- **Mapeo de momentos de verdad.**

El mapeo de momentos de verdad permitirá conocer las áreas de atención que el cliente considera de mayor importancia a fin de contraponerlas con la información brindada por el análisis estadístico.

- **Tabulación.**

Se procederá al conteo de los resultados obtenidos en las encuestas a fin de realizar el respectivo análisis estadístico de los datos, los porcentajes y promedios que relacionen el presente estudio.

3.8 Criterios éticos de la investigación.

A continuación se detallaran los criterios éticos que se utilizaran en la investigación con la finalidad de mantener transparencia y veracidad de la información.

- **Consentimiento Informado**

Aquellas personas que participen deben estar de acuerdo en proporcionar información y deben conocer sus responsabilidades y obligaciones.

- **Confidencialidad**

Precautelar y proteger la identidad de los participantes al momento de proporcionar información.

- **Manejo del Riesgo**

Maximizar la responsabilidad y obligaciones establecidas en la investigación.

- **Observación Participante**

Implica la interacción que establece el investigador con los participantes al momento de recolectar información.

- **Encuestas Entrevistas**

Corresponde la interacción que se tiene con los participantes, permitiendo conocer las actitudes al momento de emitir sus respuestas.

- **Cliente Fantasma**

Este criterio que tomaremos en este estudio mide el grado de satisfacción del cliente, y mide la fidelización de clientes. Los clientes secretos o fantasma son de diferentes edades, género y nivel socioeconómico con el objetivo de informar sobre su visita a los concesionarios Chevrolet de la ciudad de Guayaquil, evalúan objetivamente el nivel de calidad de servicio de cada visita.

3.9 Resultados.

Luego de realizar los estudios de campo en su fase cualitativa (entrevista y cliente fantasma) y fase cuantitativa (encuesta) se presentara los resultados conseguidos y su respectivo análisis.

3.10.1 Entrevistas realizadas.

Las entrevistas fueron realizadas a la gerente general de uno de los concesionarios y a tres personas quienes adquirieron un vehículo Chevrolet o solicitaron un servicio de mantenimiento en los talleres autorizados Chevrolet durante el primer semestre del año 2017.

A continuación mostraremos los resultados de las tres entrevistas realizadas:

Tabla 3 *Entrevista #1*

ENTREVISTA #1	
Nombre	Ing. Sabine Pries
Edad	52 años
Cargo y empresa	Gerente General – INDUAUTO
1. ¿Cómo ve usted la industria automotriz frente a la multicanalidad?	Me parece más cómodo que el cliente pueda escoger que es lo que más le conviene, tienen más opciones. Es una facilidad con todo el problema del tráfico para el cliente hacerlo por la web
2. ¿Cómo ve las actividades y esfuerzos de Chevrolet por administrar sus canales de atención?	Está rompiendo esquemas, es algo nuevo para nuestra cultura, para ellos es muy difícil controlar y filtrar la información que ingresa ya que hay mucha que es basura.
3. ¿Considera que la administración de canales cumple con los objetivos de la marca y los concesionarios?	Para nosotros como concesionario si está cumpliendo, es muy interesante y hay mucho por hacer, falta mucho por mejorar y especializar.
4. ¿Cuál es su apreciación de la estrategia que Chevrolet desarrolla en torno a los canales no convencionales?	Sí, la información que ellos cascadean es muy lenta y el cliente que accede por canal digital es un cliente busca información ya, mucha velocidad.
5. ¿Respecto a venta de vehículos como de servicios mantienen indicadores de la gestión de canales no tradicionales?	Sí, tenemos identificados cada uno de los canales tanto digital como dentro del canal digital se abren otras categorías que tienen la fuente de ingreso.
6. ¿Considera que el mercado automotriz se está volcando a una venta virtual o al contrario se mantendrá tradicional o se convertirá en un mix de ambas?	Sí, en algún momento sí el cliente tienen que acercarse a firmar documentos, en otros países del primer mundo el cliente nunca se acerca al concesionario. El cliente hoy en día viene a firmar documentos, a dejar cuota inicial.

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 4 *Entrevista #2*

ENTREVISTA #2	
Nombre	Ing. Andrés Palacios Contreras
Edad	33 años
Zona de Residencia	Urbanización Villa Club
1. ¿Ha solicitado información sobre vehículos nuevos o servicios en el último año?	Sí.
2. ¿Qué tipo de servicio solicitó?	Solicité información de un modelo, porque estaba por comprarme un carro nuevo.
3. ¿Solicitó información a Chevrolet?	Sí.
4. ¿Por medio de cuál de los siguientes canales solicito información?	Mediante página web.
5. ¿En qué concesionario realizó la solicitud?	Induauto y Emaulme.
6. ¿Debió solicitar información por más de una ocasión?	No.
7. ¿Usted realizó la compra del vehículo nuevo o los servicios mecánico, de ser así en que concesionario lo hizo?	Sí, lo compre en Induauto.
8. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger esta concesionario?	Bueno, me gustó mucho que respondieran mi la solicitud que les deje en la página, y cuando me contactaron me explicaron todo, las letras, la entrada me pareció que fue completo y la atención en general con respecto a la compra también fue muy buena.
9. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio recibido en los canales de atención?	Estoy satisfecho, la atención me pareció muy buena.
10. ¿Considera usted que se deben mejorar el servicio brindado por los diferentes canales de atención de los concesionarios?	Creo que sí, si bien mediero la información necesaria, pero he tenido comentarios que no siempre te dan la información completa en otros caso no responden, pero te repito en mi caso todo funcionó bien.
11. ¿Recomendaría usted el concesionario en el que adquirió el vehículo o servicios a otra persona?	Si claro yo tuve una buena experiencia.

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 5 *Entrevista #3.*

ENTREVISTA #3	
Nombre	Sra. Sandra Almeida
Edad	56 años
Zona de Residencia	Ceibos Norte
1. ¿Ha solicitado información sobre vehículos nuevos o servicios en el último año?	Sí.
2. ¿Qué tipo de servicio solicitó?	Solicité una cita para el mantenimiento de mi carro.
3. ¿Solicitó información a Chevrolet?	Sí, mi carro es un SZ.
4. ¿Por medio de cuál de los siguientes canales solicito información?	Por teléfono.
5. ¿En qué concesionario realizó la solicitud?	Induauto.
6. ¿Debió solicitar información por más de una ocasión?	No, solo llame una vez y me hicieron la cita.
7. ¿Usted realizó la compra del vehículo nuevo o los servicios mecánico, de ser así en que concesionario lo hizo?	Sí, hice la cita y lleve el carro para hacerle el mantenimiento que le tocaba.
8. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger esta concesionario?	He realizado mis mantenimiento ahí desde hace tiempo, queda cerca de mi casa y tienen buena atención tanto las chicas que hacen las citas como los mecánicos.
9. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio recibido en los canales de atención?	Estoy muy satisfecha con el servicio..
10. ¿Considera usted que se deben mejorar el servicio brindado por los diferentes canales de atención de los concesionarios?	Realmente no he tenido inconveniente, es muy bueno le repito pero siempre hay oportunidades de mejorar.
11. ¿Recomendaría usted el concesionario en el que adquirió el vehículo o servicios a otra persona?	Sí lo recomendaría, de hecho se lo recomendé a una amiga mía.

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 6 *Entrevista #4*

ENTREVISTA #4	
Nombre	Lcda. Cynthia Sánchez
Edad	29 años
Zona de Residencia	Cdla. Los Esteros
1. ¿Ha solicitado información sobre vehículos nuevos o servicios en el último año?	Sí.
2. ¿Qué tipo de servicio solicitó?	Cotización para compra de un nuevo vehículo Sail.
3. ¿Solicitó información a Chevrolet?	Sí.
4. ¿Por medio de cuál de los siguientes canales solicito información?	Personalmente Página web.
5. ¿En qué concesionario realizó la solicitud?	Autolasa, Induauto y Emaulme.
6. ¿Debió solicitar información por más de una ocasión?	Si, solicite información mediante las páginas web de los concesionarios y luego realice una visita a los mismos para informarme de promociones y descuentos que me pudieran ofrecer.
7. ¿Usted realizó la compra del vehículo nuevo o los servicios mecánico, de ser así en que concesionario lo hizo?	Si, realice la compra de un vehículo modelo Sail, en el concesionario Autolasa de la Plaza Dañin.
8. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger esta concesionario?	Los motivos que me llevaron a escoger Autolasa fueron sus descuentos, al momento de la visita me ofrecieron el mejor precio en el modelo que solicite, además de la atención en comparación a los otros concesionarios.
9. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio recibido en los canales de atención?	Muy bueno, la atención fue muy buena al momento de realizar la visita, no obstante en la solicitud por el medio de página web fue una información insuficiente.
10. ¿Considera usted que se deben mejorar el servicio brindado por los diferentes canales de atención de los concesionarios?	Si, en lo que respecta a la respuesta en los otros medios diferentes al de la atención en los concesionarios.
11. ¿Recomendaría usted el concesionario en el que adquirió el vehículo o servicios a otra persona?	Si recomendaría Autolasa por la atención recibida y los precios ofrecidos.

Fuente: Elaborado por los autores.

3.10.2 Cliente fantasma.

La técnica de cliente fantasma fue realizada en el lapso de una semana en el cual solicitamos información en los diferentes canales de atención Chevrolet.

La técnica de cliente fantasma fue aplicada a los 5 concesionarios Chevrolet de la ciudad de Guayaquil: EMaulme, Induauto, Autoconsa, Autolada, Vallejo Araujo.

Todos los requerimientos de solicitud de cotización fueron ingresados en las páginas web de cada uno de los concesionarios en un lapso de tiempo de media hora, obteniendo respuestas mediante llamada telefónica de tres de ellos Emaulme, Induauto y Autoconsa al día siguiente en las primeras horas, los tres concesionarios confirmaron los datos ingresados en la solicitud de cotización y brindando la información del caso.

Luego de recibir la llamada de Emaulme, Induauto y Autoconsa se recibió toda la información detallada vía correo electrónico además de un correo de confirmación de Vallejo Araujo, siendo solo Autolasa el único concesionario en el que no se obtuvo respuesta alguna.

Induauto y Emaulme realizaron llamadas posteriores pidiendo confirmación del correo recibido e invitando visitar sus concesionarios. Induauto realizó otra llamada vía telefónica consultando una fecha tentativa de compra del vehículo que se requirió una solicitud de cotización.

Al finalizar el periodo de respuestas por parte de los concesionarios se realizó la visita a los mismos, se tomó como muestra el concesionario con mejor atención que fue Induauto y el concesionario que nunca nos presentó una respuesta Autolasa.

En ambas visitas se presentó una misma condición, los concesionarios no tenían la información previamente dada en la solicitud de cotización ingresada diez días atrás.

El resumen de la técnica de cliente fantasma realizada a los diferentes concesionarios Chevrolet de la ciudad de Guayaquil se detalla en la figura 17 donde se explica:

Evento: la actividad que se realiza (color naranja)

Roles las personas que intervienen (color amarillo)

Actividades: las tareas realizadas por los intervinientes (color verde)

3.10.3 Mapeo de la verdad.

En base a la información obtenida en el cliente fantasma se realizó un mapeo de los momentos más importante que pueden generar el cierre de una venta, el resultado se muestra en la figura 18.

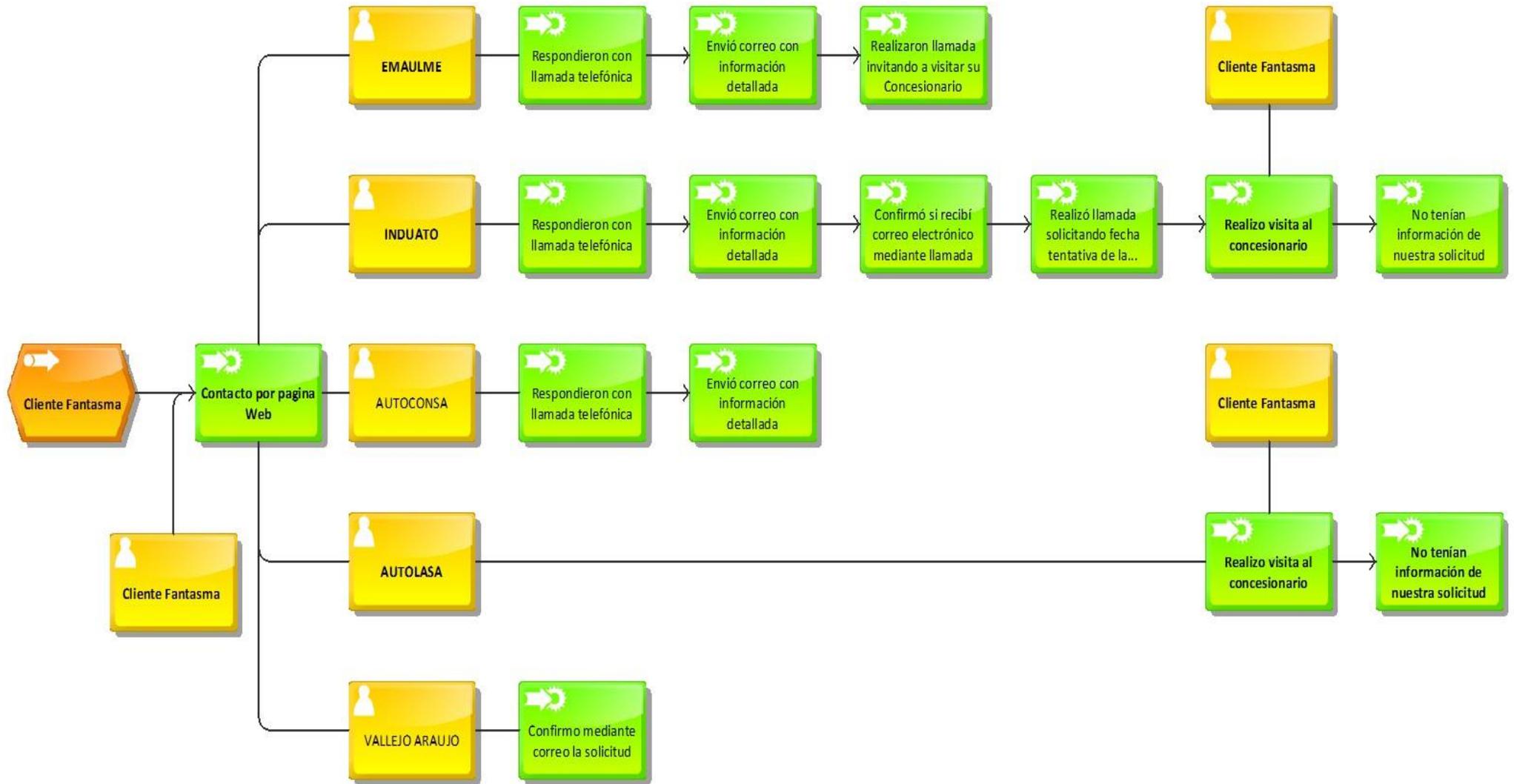


Figura 20. Técnica cliente fantasma.
Fuente: Elaborado por los autores.

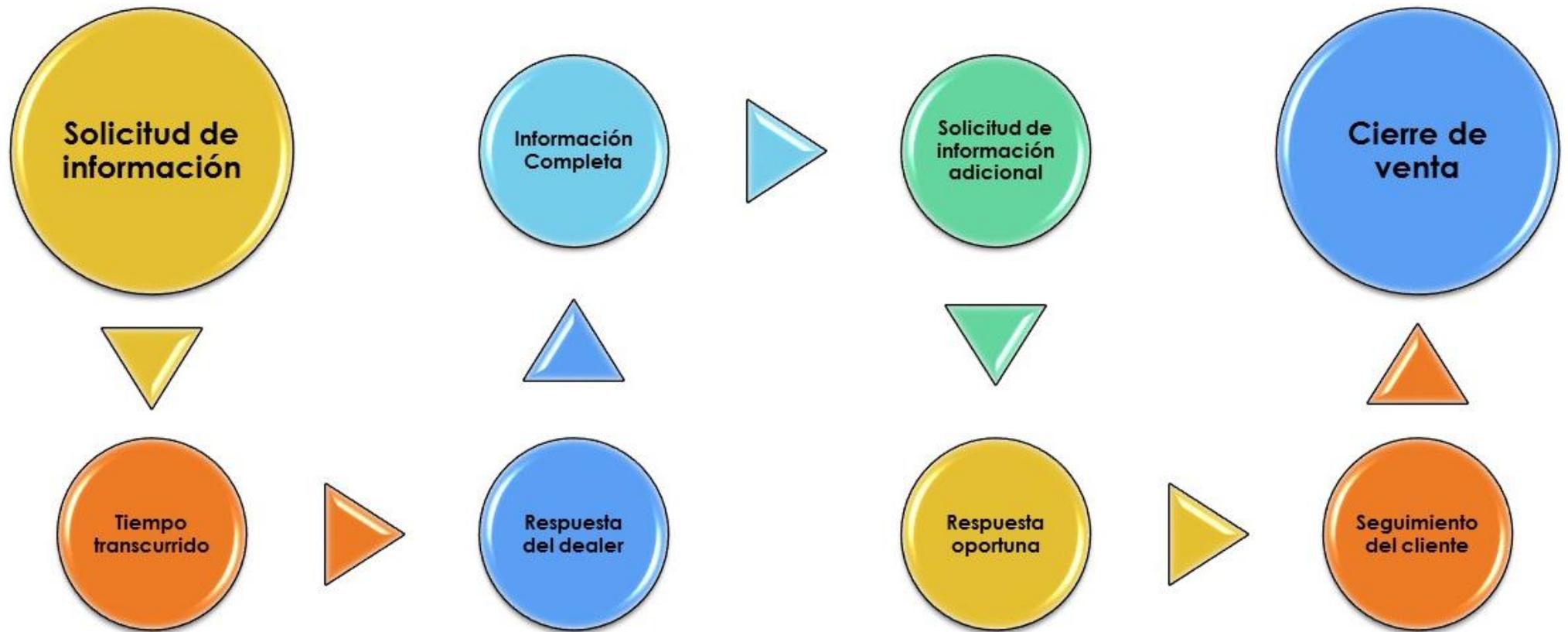


Figura 21. Mapeo de la Verdad.
Fuente: Elaborado por los autores.

3.10.4 Encuestas realizadas.

Se realizaron encuestas en base a la muestra resultante de 400 unidades, donde se obtuvieron los siguientes resultados. Se detallan a continuación los datos demográficos de los encuestados y la estadística de las respuestas a las preguntas relacionadas a nuestro estudio.

- **Genero**

Tabla 7 Resultados demográfico de género

Género	Cantidad	%
Hombre	208	52,00%
Mujer	192	48,00%
Total general	400	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores.

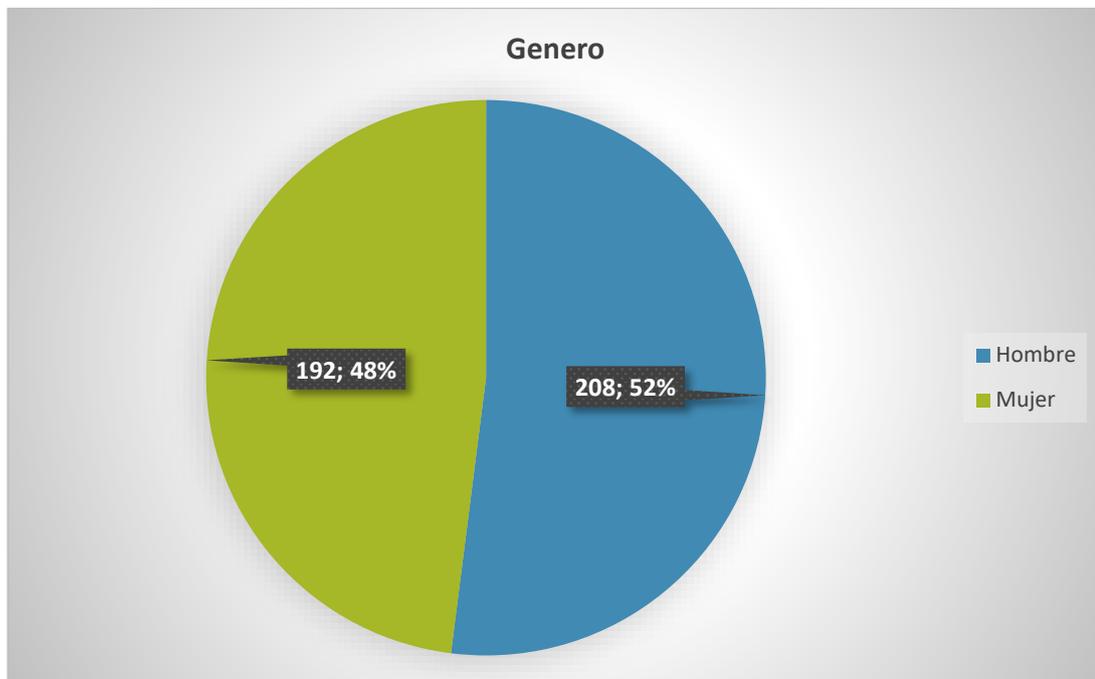


Figura 22. Encuesta resultado demográfico de Género

Fuente: Elaborado por los autores

El 48% de los 400 encuestados son mujeres y el 52% son hombres lo que nos da una muestra homogénea en relación al sexo.

○ **Edades**

Tabla 8 *Resultados rango de edades*

Edades	Cantidad	%
20-30	116	29,00%
31-40	152	38,00%
41-50	61	15,25%
51-60	38	9,50%
61 en adelante	33	8,25%
Total general	400	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores.

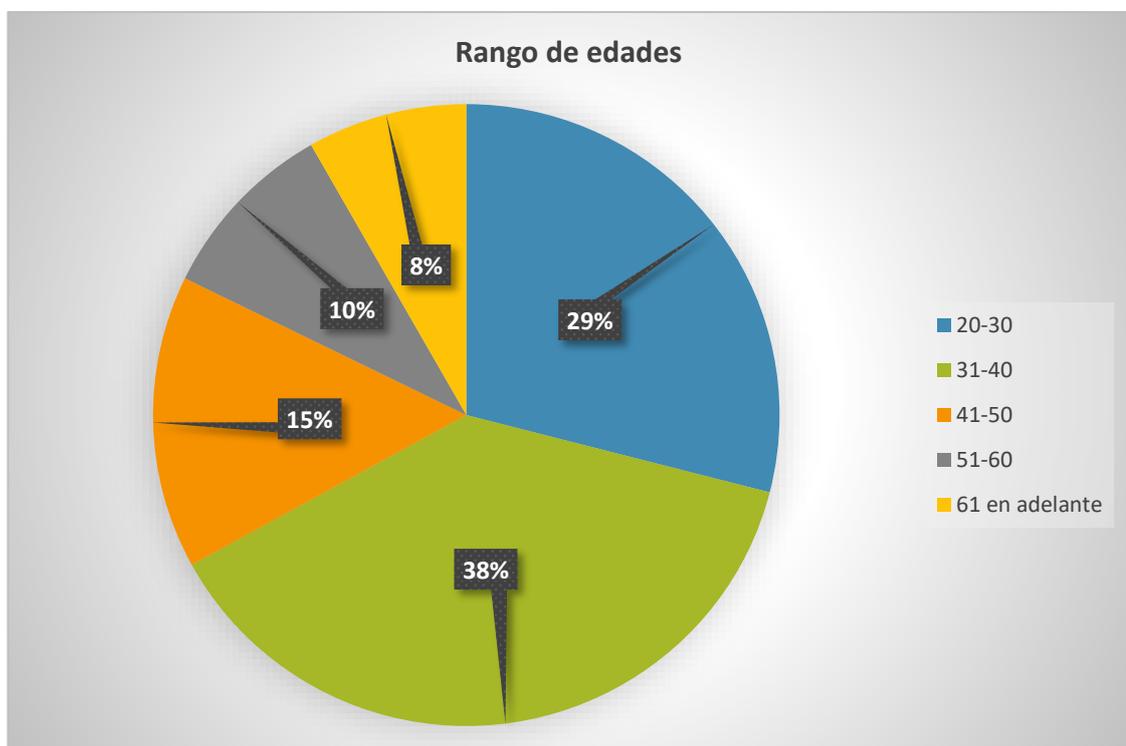


Figura 23. Encuesta resultado demográfico de rango de edades.

Fuente: Elaborado por los autores

El 38% de los 400 encuestados están en un rango de edad de entre 31 a 40 siendo considerado el punto con mayor poder adquisitivo del mercado.

Tabla 9 Encuesta resultado demográfico cruce de variables género y edades

Edades	% Mujer	% Hombre	% Edades
20-30	53%	47%	29%
31-40	57%	43%	38%
41-50	41%	59%	15%
51-60	39%	61%	10%
61 en adelante	58%	42%	8%

Fuente: Elaborado por los autores

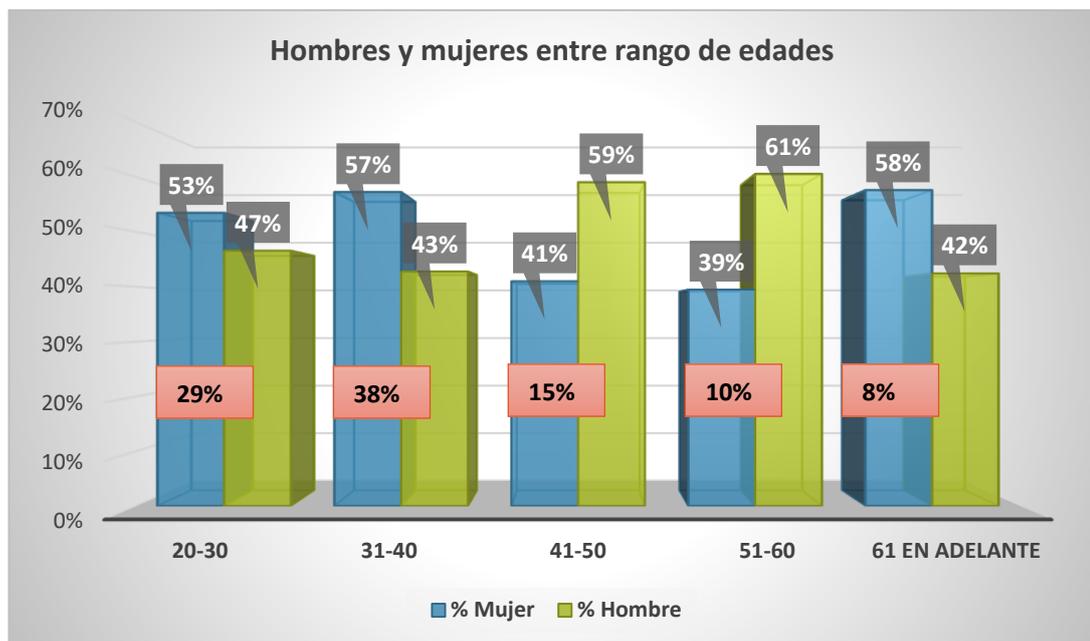


Figura 24. Encuesta resultado demográfico cruce de variables género y edades.

Fuente: Elaborado por los autores

El 63% de los 400 encuestados se encuentra en una edad media comprendida entre los 30 y 60 años, en promedio un 45% son mujeres y el 55% hombres.

○ **Sector de residencia**

Tabla 10 Encuesta resultado demográfico de zonas de residencia

Etiquetas de fila	Cantidad	%
Alborada, Sauces, Samanes, Garzota, Guayacanes y otras ciudadelas aledañas	81	20,25%
Centro de Guayaquil, Cdla. 9 de Octubre, Bolivariana	65	16,25%
Guasmo Sur, Guasmo Norte, Guasmo Central	28	7,00%
La Joya, Villa Club, Villas de Rey, Plaza Madeira, Volare, Sambocity, Santa María, El Condado, vía Daule - La Aurora	76	19,00%
Las Acacias, La Saiba, La Floresta, La Sopeña, La Pradera, Centenario, Barrio Cuba, Los Esteros, Valdivia	64	16,00%
Metrópolis, Mucho Lote, Jardines del Río, Veranda, La Romareda, Ciudadela del maestro, Av. Terminal Terrestre Pascuales	41	10,25%
Vía Salitre	45	11,25%
Total general	400	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores.

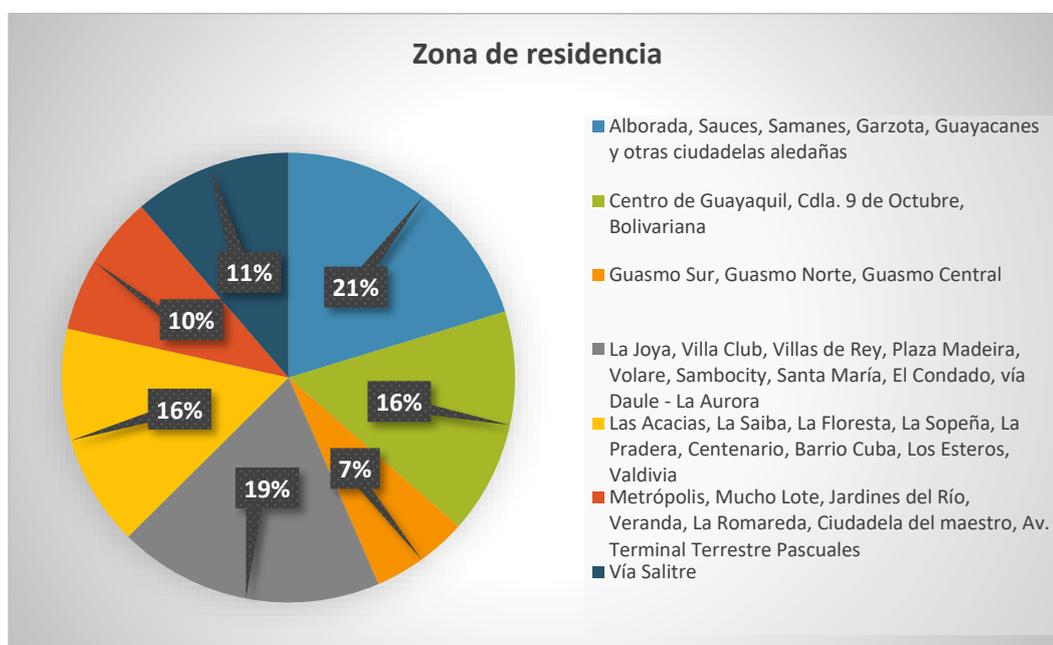


Figura 25. Encuesta resultado demográfico de zonas de residencia.

Fuente: Elaborado por los autores.

Más del 50% de los encuestados reside en el norte de la ciudad, casi un 30% viven en las nuevas ciudadelas periféricas de Guayaquil y de los cantones Daule y Samborondón.

1. ¿Ha solicitado información sobre vehículos nuevos o servicios en el último año?

Tabla 11 *Encuesta resultados solicito información*

¿Ha solicitado información sobre vehículos nuevos o servicios mecánicos en le último año?	Cantidad	%
Si	400	100,00%
Total general	400	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores.

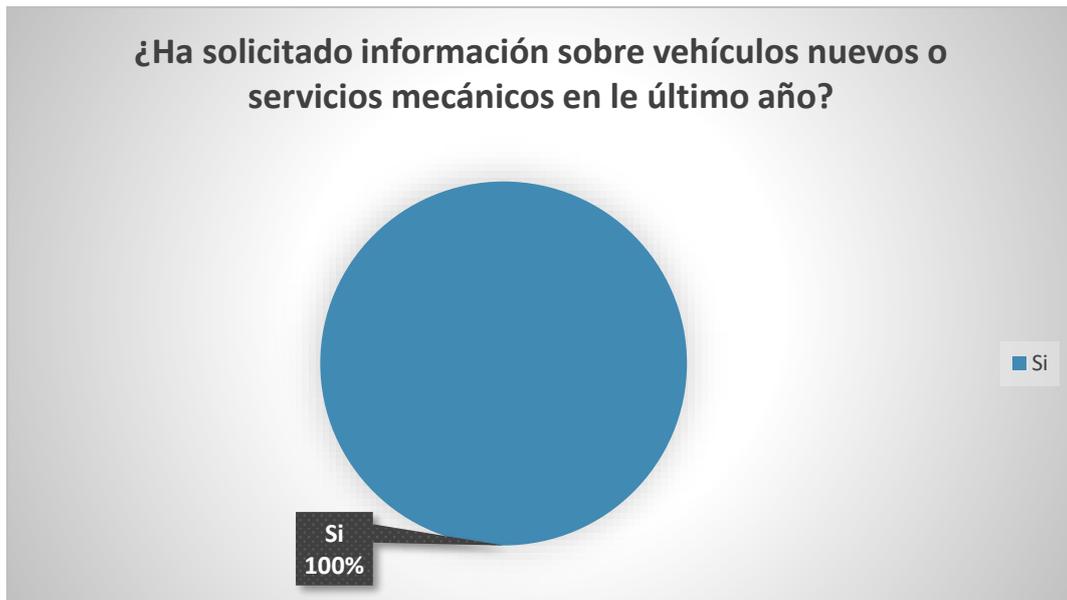


Figura 26. Encuesta resultado Pregunta #1.

Fuente: Elaborado por los autores.

Como filtro se utilizó la primera pregunta para conocer si los encuestados solicitaron información sobre vehículos nuevos o servicios mecánicos, garantizando que todos los encuestados hayan utilizado los servicios de un concesionario de vehículos, tomamos como encuestas validas solo las respuesta SI por ende el resultado es 100%.

2. ¿Debió solicitar información por más de una ocasión?

Tabla 12 Encuestas resultados solicitud de información por más de una ocasión

¿Debió solicitar información por más de una ocasión?	Cantidad	%
No	170	42,50%
Si	230	57,50%
Total general	400	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores.

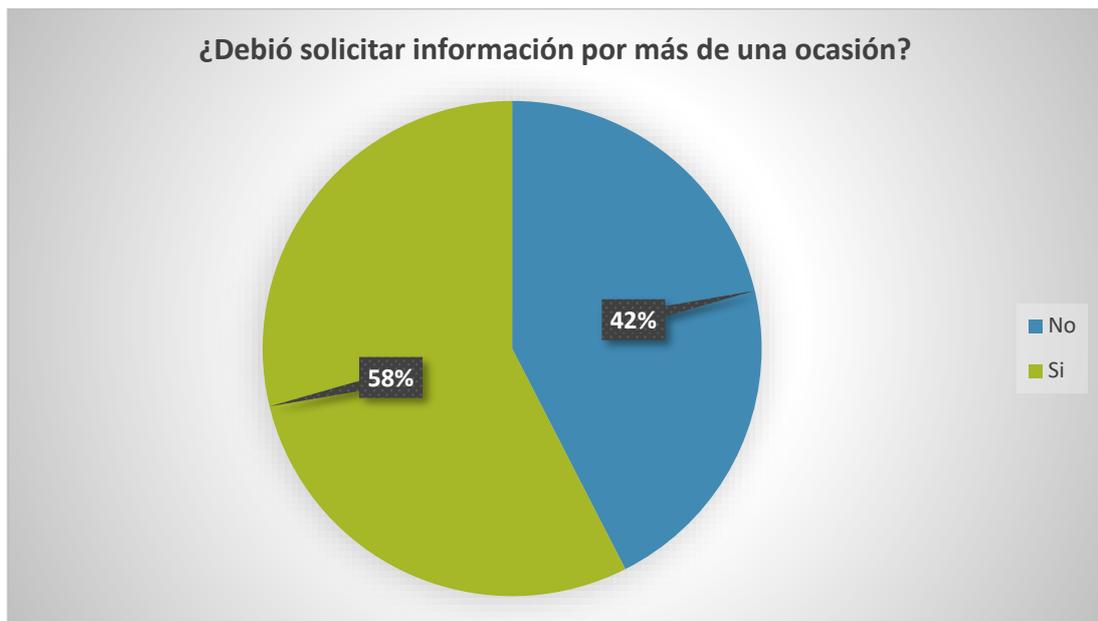


Figura 27. Encuestas Solicitud de información por más de una ocasión.

Fuente: Elaborado por los autores

Se cuestionó al cliente si debió solicitar información por par de una ocasión, es decir que su requerimiento inicial por cualquier canal de atención no fue atendido a tiempo por lo tanto tuvo que solicitarla nuevamente ya sea por el mismo canal o por uno nuevo, el 58% de los encuestados respondió que sí.

3. ¿Por medio de cuál de los siguientes canales solicito información por primera vez?

Tabla 13 Resultado Encuesta Canal de contacto inicial

¿Por medio de cuál de los siguientes canales solicito información por primera vez?	Cantidad	%
Facebook	51	12,75%
Instagram	2	0,50%
Página web	114	28,50%
Personalmente	156	39,00%
Por correo electrónico	47	11,75%
Por teléfono	30	7,50%
Total general	400	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores.

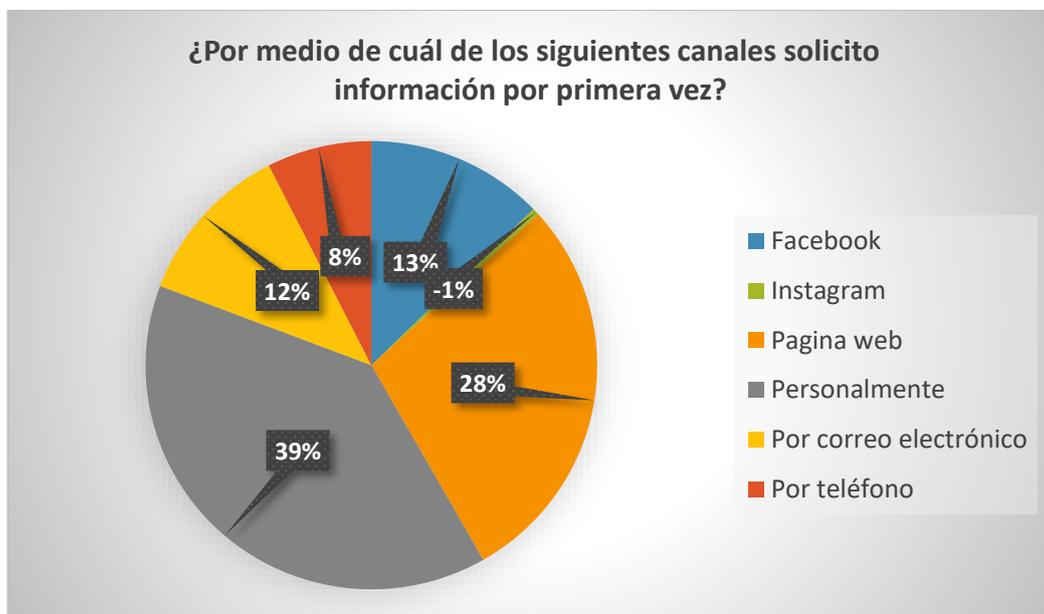


Figura 28. Encuesta Canal de contacto inicial.

Fuente: Elaborado por los autores.

El 53% de los encuestados se comunicó por un canal no convencional, es decir utilizó uno diferente del presencial y el teléfono, por lo que podemos concluir que las personas actualmente prefieren utilizar la tecnología disponible para solicitar la información necesaria.

4. Señale la marca(s) de vehículo(s) de la(s) que solicito información sobre vehículos nuevos o servicios.

Tabla 14 Encuesta resultado Marca Cotizada

Marca	Cantidad de cotizaciones	%
BYD	27	6,75%
Chery	21	5,25%
Chevrolet	103	25,75%
Ford	10	2,50%
Great Wall	16	4,00%
Hyundai	46	11,50%
Kia	56	14,00%
Mazda	16	4,00%
Nissan	45	11,25%
Renault	30	7,50%
Toyota	16	4,00%
Volkswagen	14	3,50%
Total general	400	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores.

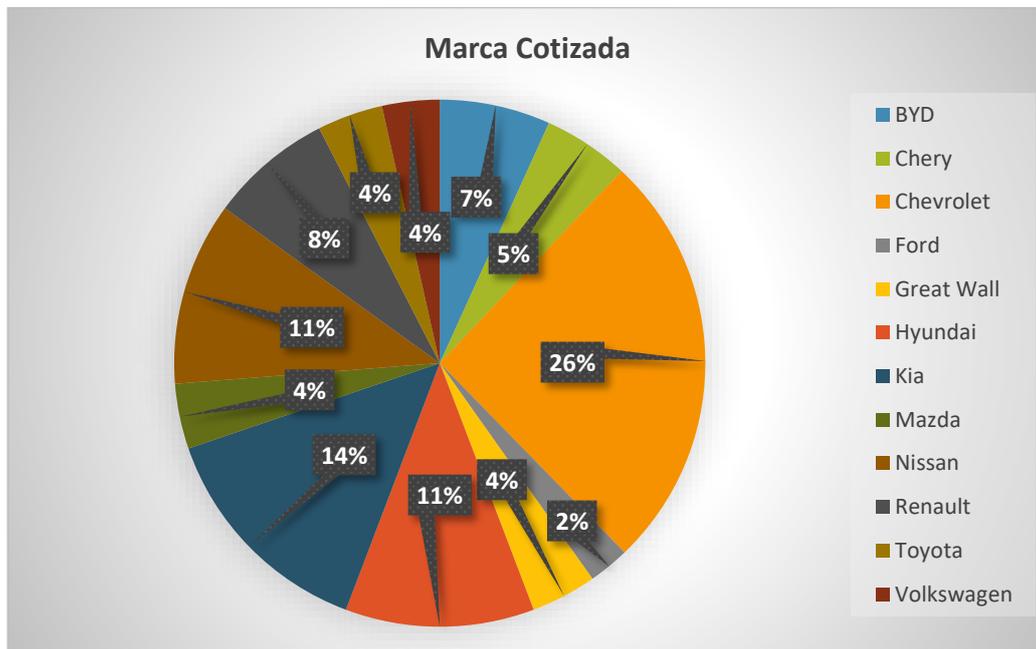


Figura 29. Encuesta Marca Cotizada.

Fuente: Elaborado por los autores.

Las marcas más cotizadas por los encuestados son: Chevrolet 26%, Kia 14%, Hyundai 11% y Nissan 11%.

5. ¿Debió usted solicitar al concesionario información por segunda ocasión?

Tabla 15 Encuesta Resultado Solito información por segunda vez

¿Debió usted solicitar al concesionario información por segunda ocasión?	Cantidad	%
No	180	45,00%
Si	220	55,00%
Total general	400	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores.



Figura 30. Encuesta Resultado Solito información por segunda vez.

Fuente: Elaborado por los autores.

El 55% de los encuestados debió solicitar información por segunda ocasión, lo que da un indicio de que los requerimientos del cliente no fueron contestados o solucionados completamente.

6. ¿Por medio de cuál de los siguientes canales solicito información por segunda vez?

Tabla 16 Encuesta Resultado solicitud información en canal de información

¿Por medio de cuál de los siguientes canales solicito información por segunda vez?	Cantidad	%
Facebook	6	2,76%
Instagram	3	1,38%
Página web	63	29,03%
Personalmente	84	38,71%
Por correo electrónico	38	17,51%
Por teléfono	23	10,60%
Total general	217	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores.

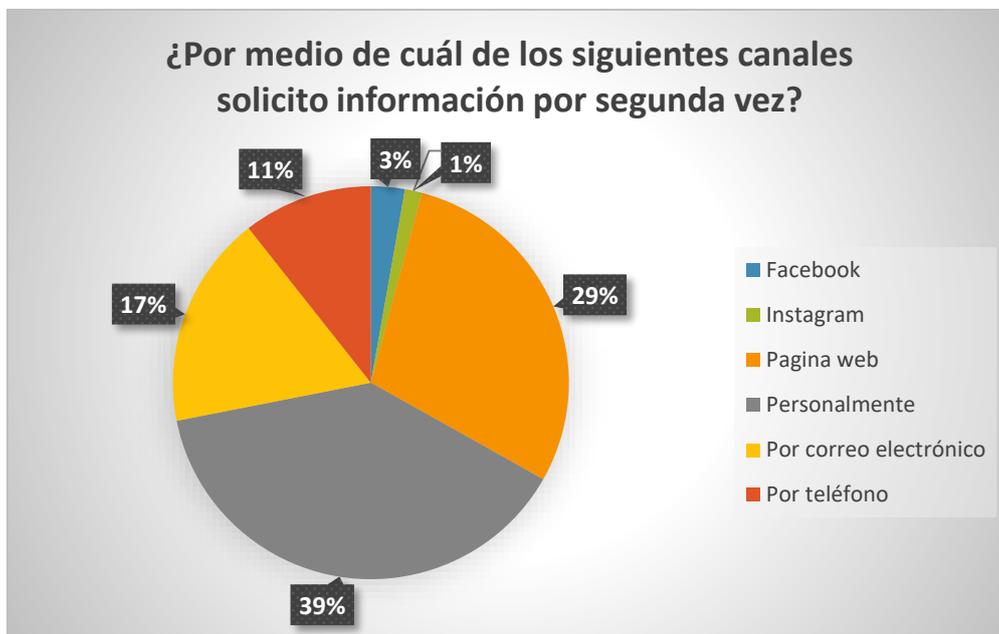


Figura 31. Encuesta Resultado solicitud información en canal de información.

Fuente: Elaborado por los autores.

El 39% de los encuestados que debió solicitar información por una segunda ocasión lo hizo de manera personal, el 50% utilizó un canal no convencional.

7. ¿Debió solicitar información al o los concesionarios por tres o más ocasiones?

Tabla 17 Resultado solicito información por tercera vez

¿Debió solicitar información al ó los concesionarios por tres o más ocasiones?	Cantidad	%
No	265	70,29%
Si	112	29,71%
Total general	377	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores.

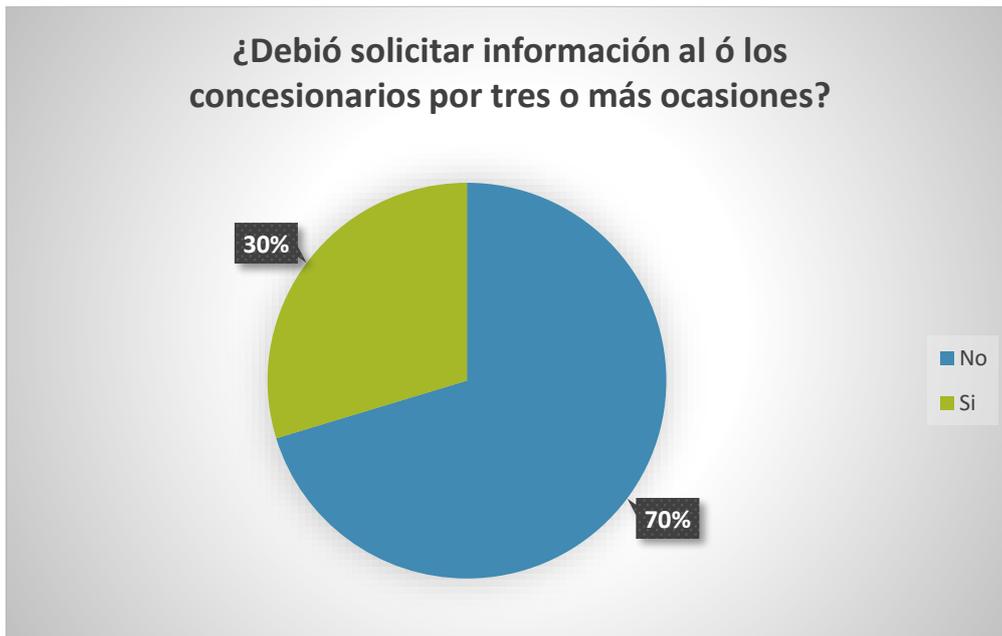


Figura 32. Resultado solicito información por tercera vez.

Fuente: Elaborado por los autores.

El 30% de los encuestados que debieron solicitar información por más de una vez, lo hizo por tres ocasiones.

8. ¿Usted realizó la compra del vehículo nuevo o los servicios técnicos?

Tabla 18 *Resultado realizo la compra*

¿Usted realizó la compra del vehículo nuevo o los servicios técnicos?	Cantidad	%
No	156	39,00%
Si	244	61,00%
Total general	400	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores.

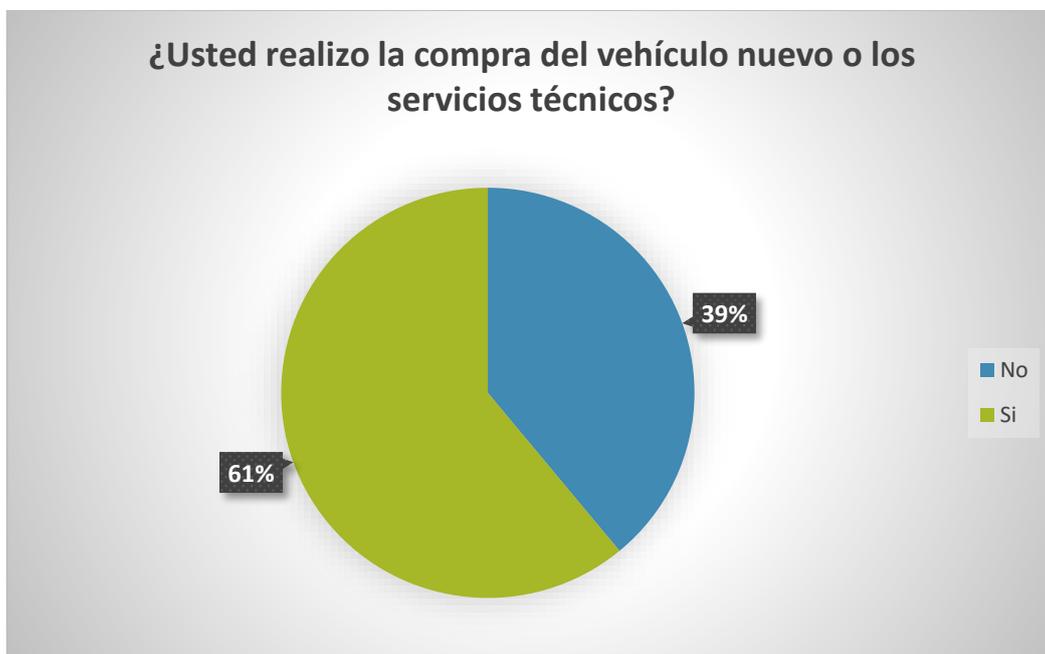


Figura 33. Encuesta Resultado realizo la compra.

Fuente: Elaborado por los autores.

9. ¿Por cuál de las siguientes marcas se decidió?

Tabla 19 Encuesta resultado decisión de compra VS Marca

Marca comprada	No	Si	Total general
BYD	0,00%	4,50%	4,50%
Chery	0,00%	3,25%	3,25%
Chevrolet	0,00%	16,50%	16,50%
Ford	0,00%	1,00%	1,00%
Great Wall	0,00%	2,25%	2,25%
Hyundai	0,00%	6,75%	6,75%
Kia	0,00%	8,25%	8,25%
Mazda	0,00%	3,25%	3,25%
Nissan	0,00%	5,75%	5,75%
Renault	0,00%	5,00%	5,00%
Toyota	0,00%	3,25%	3,25%
Volkswagen	0,00%	1,25%	1,25%
No compró	39,00%	0,00%	39,00%
Total general	39,00%	61,00%	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores.

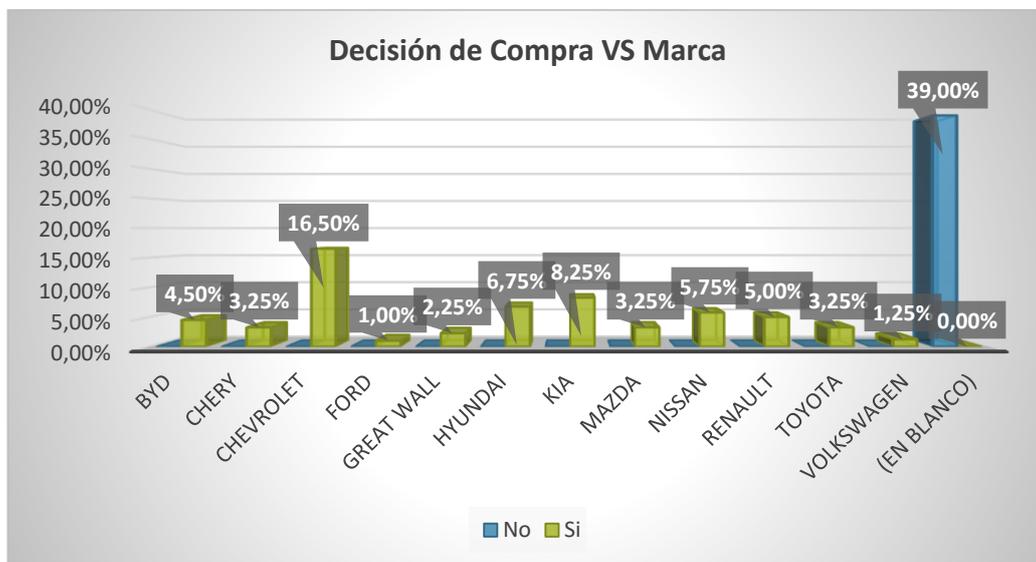


Figura 34. Encuesta resultado decisión de compra VS Marca.

Fuente: Elaborado por los autores.

El 61% de los encuestados decidieron comprar un vehículo o servicio de los cotizados, del cual el 16,5% se inclinó por Chevrolet, marca de la cual es sujeto nuestro estudio.

10. Selección uno o varios de los motivos que lo llevaron a escoger esta marca.

Tabla 20 Encuesta motivos para escoger la marca

Motivos que lo llevaron a escoger esta marca. Puede señalar varias opciones.	Cantidad	%
Atención al cliente	49	20,08%
Descuentos	34	13,93%
Proceso de compra del servicio	27	11,07%
Relación calidad precio	76	31,15%
Respuesta oportunas en canales de atención	48	19,67%
Servicio postventa	10	4,10%
Total general	244	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores.

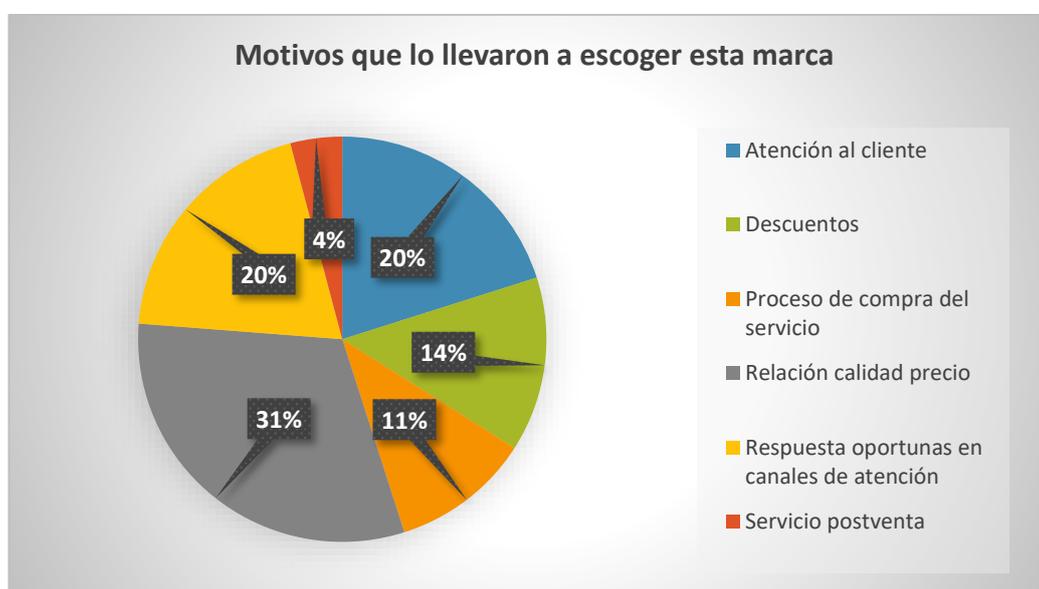


Figura 35. Encuesta motivos para escoger la marca.

Fuente: Elaborado por los autores.

Los 3 motivos más importantes para la decisión de compra de los encuestados son: la relación precio – calidad, la atención al cliente y las repuestas oportunas en los canales de atención.

11. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio recibido en los canales de atención y servicio al cliente?

Tabla 21 Encuesta resultado grado de satisfacción respecto al servicio

¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio recibido en los canales de atención y servicio al cliente?	Cantidad	%
Bueno	95	23,75%
Excelente	106	26,50%
Malo	15	3,75%
Muy Bueno	142	35,50%
Muy malo	5	1,25%
Regular	37	9,25%
Total general	400	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores.

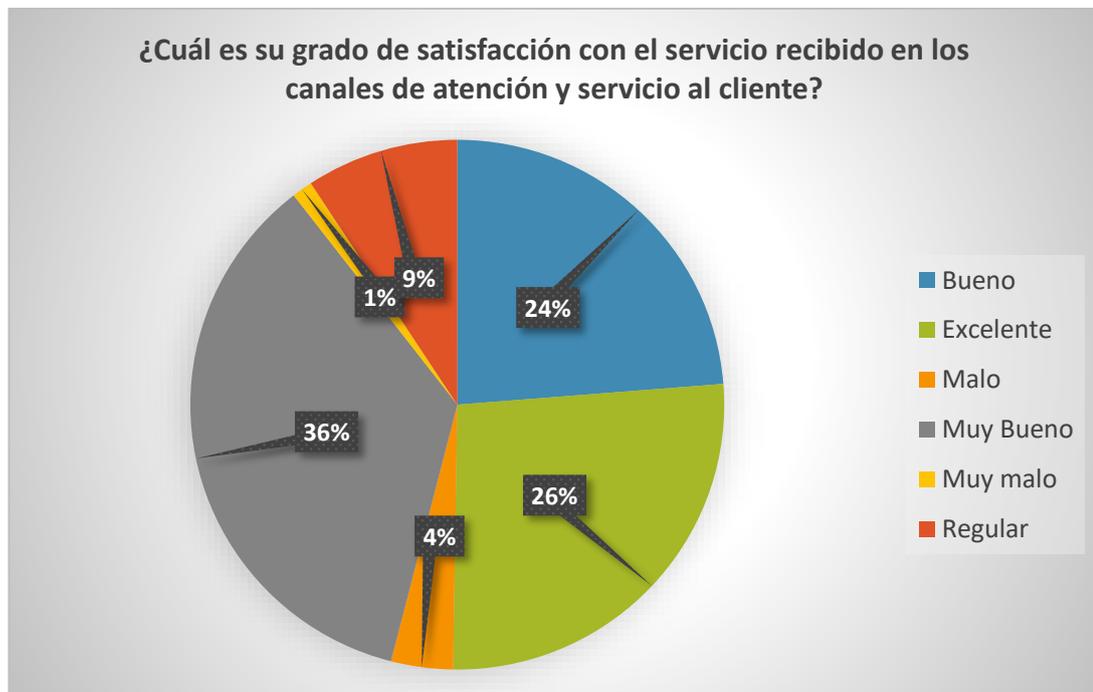


Figura 36. Encuesta resultado grado de satisfacción respecto al servicio.

Fuente: Elaborado por los autores.

El 86% de los encuestados perciben un buen servicio en los canales de atención.

12. ¿Considera usted que la información brindada en los diferentes canales era diferente, brindándole soluciones distintas a una misma solicitud?

Tabla 22 Encuesta resultado información inconsistente de los canales de distribución

¿Considera usted que la información brindada en los diferentes canales fue inconsistente, brindándole soluciones distintas a una misma solicitud?	Cantidad	%
No	167	41,75%
Si	233	58,25%
Total general	400	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores.

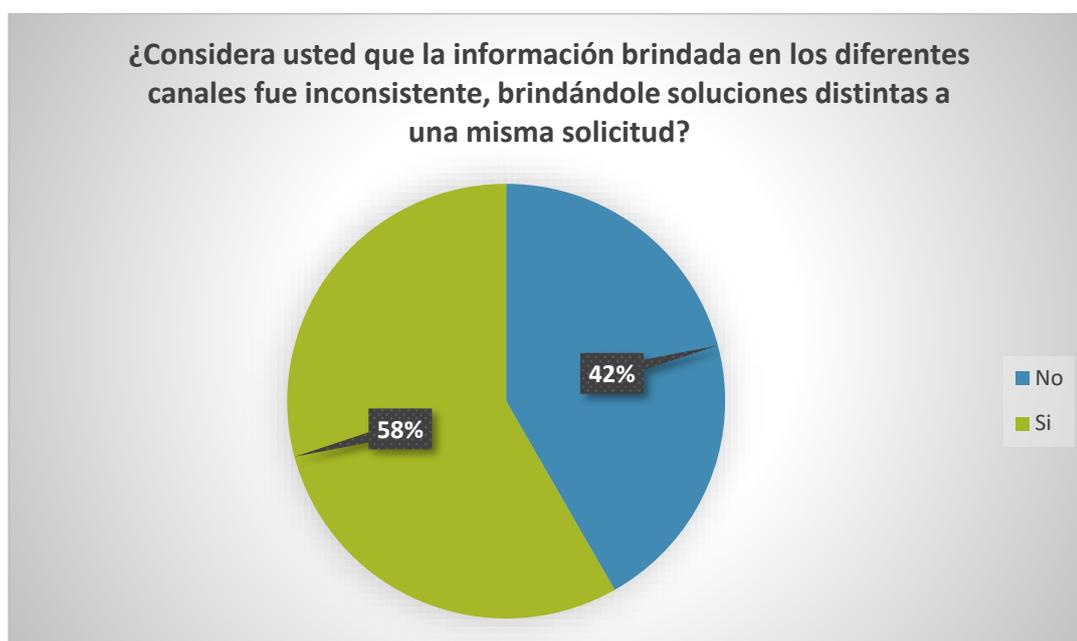


Figura 37. Encuesta resultado información inconsistente de los canales de distribución.

Fuente: Elaborado por los autores.

El 58% de los encuestados considera que la información brindada en los canales de atención es inconsistente y brinda soluciones diferentes a un mismo requerimiento, este porcentaje es igual al de encuestados que tuvo que solicitar información por más de una ocasión.

13. ¿Considera usted que se deben mejorar el servicio brindado por los diferentes canales de atención de los concesionarios?

Tabla 23 Encuesta resultado consideración de necesidad de mejora del servicio

¿Considera usted que se deben mejorar el servicio brindado por los diferentes canales de atención de los concesionarios?	Cantidad	%
No	124	31,00%
Si	276	69,00%
Total general	400	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores.

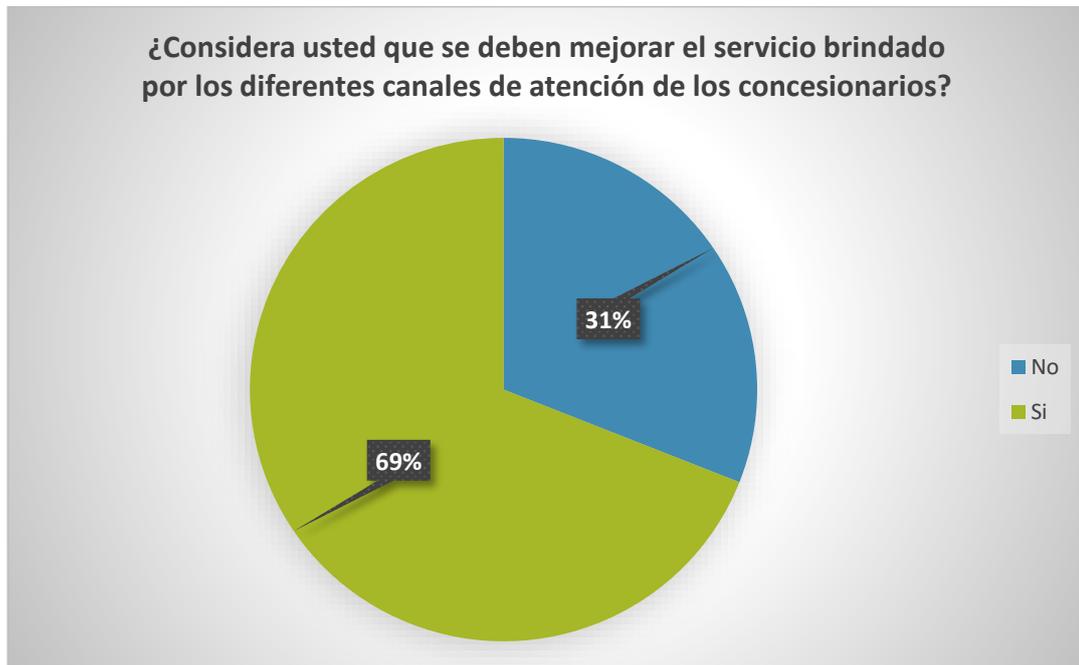


Figura 38. Encuesta resultado consideración de necesidad de mejora del servicio.

Fuente: Elaborado por los autores.

El 69% de los encuestados considera que se debe mejorar el servicio brindado en los diferentes canales de atención.

14. ¿Recomendaría usted el concesionario en el que adquirió o solicitó información del vehículo o servicios a otra persona?

Tabla 24 Encuesta resultado recomendación del concesionario

¿Recomendaría usted el concesionario en el que adquirió el vehículo o servicios a otra persona?	Cantidad	%
No	84	21,00%
Si	316	79,00%
Total general	400	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores.

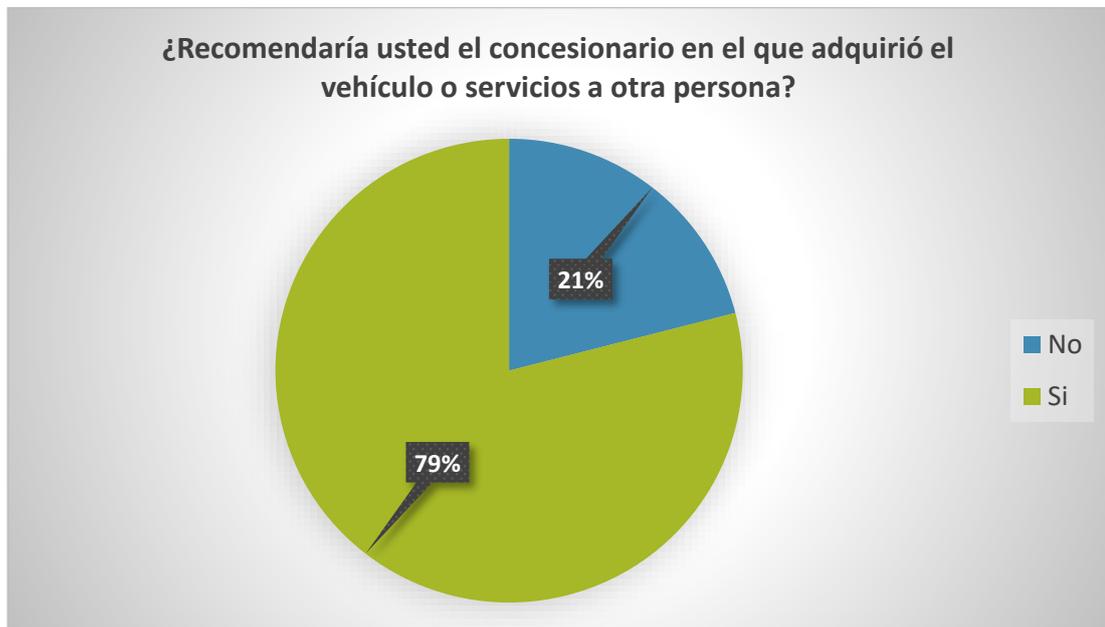


Figura 39. Encuesta resultado recomendación del concesionario.

Fuente: Elaborado por los autores.

El 79% de los encuestados recomendaría el concesionario a otra persona, este valor está por debajo de los que consideraron que brindaban un buen servicio.

○ **Correlación solicitud de información vs canal de atención**

Tabla 25 Encuesta resultado solicitud de información vs Canal de atención

Solicitud de Información más de dos ocasiones	Facebook	Instagram	Página web	Personalmente	Por correo electrónico	Por teléfono	Total general
No	4,50%	0,50%	13,25%	17,50%	3,50%	3,25%	42,50%
Si	8,25%	0,00%	15,25%	21,50%	8,25%	4,25%	57,50%
Total general	12,75%	0,50%	28,50%	39,00%	11,75%	7,50%	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores.

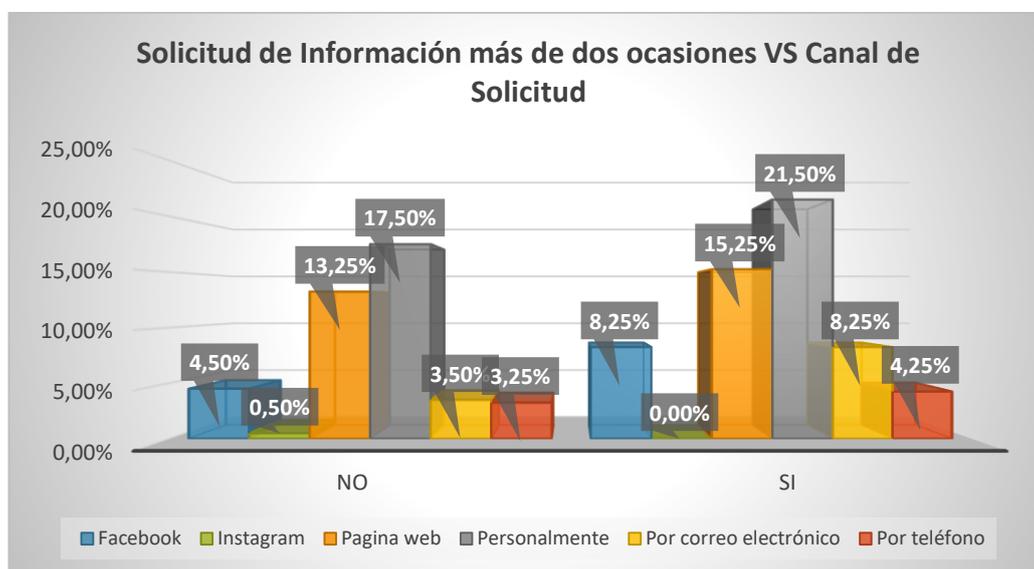


Figura 40. Encuesta resultado solicitud de información vs canal de atención.

Fuente: Elaborado por los autores.

Del 58% de los encuestados que debieron solicitar información por más de dos ocasiones, el 62% lo se comunicó por medio de un canal no convencional.

○ **Correlación relación de compra VS Canal de requerimiento**

Tabla 26 Encuesta resultados relación de compra VS Canal de requerimiento

Realizó la compra VS Canal de atención	Facebook	Instagram	Página web	Personalmente	Por correo electrónico	Por teléfono	Total general
No	6,25%	0,00%	12,50%	13,25%	4,00%	3,00%	39,00%
Si	6,50%	0,50%	16,00%	25,75%	7,75%	4,50%	61,00%
Total general	12,75%	0,50%	28,50%	39,00%	11,75%	7,50%	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores.

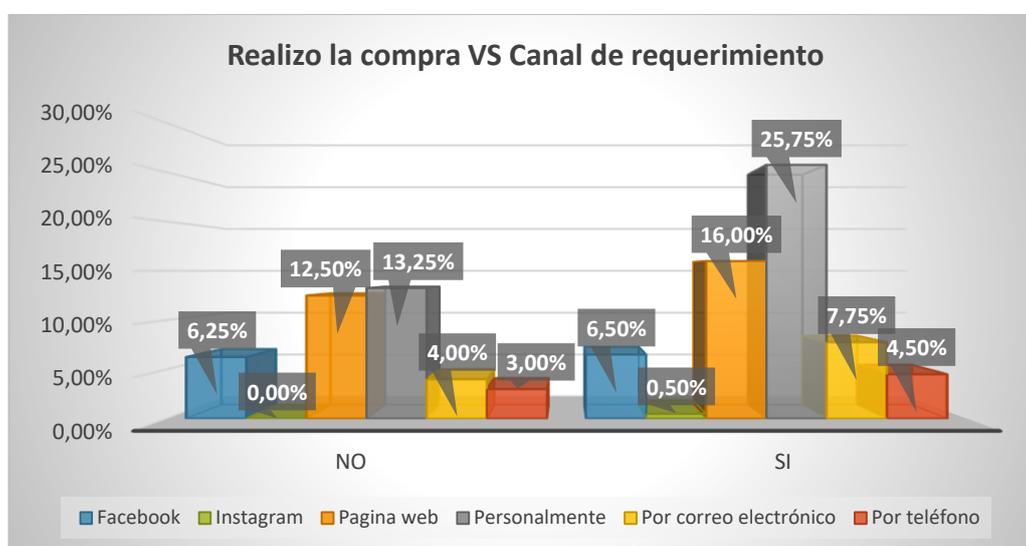


Figura 41. Encuesta resultados relación de compra VS canal de requerimiento.

Fuente: Elaborado por los autores

El 50,4% de los encuestados que decidieron realizar la compra del vehículo o servicio realizó su solicitud por medio de un canal no tradicional.

El 97% de los clientes que consideran que la información brindada es inconsistente, considera que se debe mejorar el servicio en los canales de atención.

Basándonos en la información obtenida en la investigación realizada podemos concluir:

- Los clientes deben buscar a los concesionario al menos 2 veces para tener la información que necesitan.
- Los contactos por medio de canales no convencionales deberían de ser más efectivos y concluyentes.
- Los canales de atención no convencionales son mucho más apreciados por los clientes para acceder a los concesionarios.
- El 58% de las ventas ingresaron un requerimiento por un canal no tradicional. El 57% de los clientes encuestados consideran que debe mejorarse la atención y la información brindada en los canales de atención.

Capítulo 4

4. Propuesta y Plan de Marketing

El presente estudio tiene como finalidad mejorar la atención brindada a los clientes de la marca Chevrolet de la ciudad de Guayaquil en los diferentes canales de atención web o no tradicionales, es importante previo a la exposición de la misma detallar la situación actual, así como el problema validado en la investigación de mercado detallada en el capítulo anterior.

4.1. Análisis de la situación actual.

La creciente utilización de redes sociales ha empujado a las marcas a crear muros, sitios o usuarios en las diferentes aplicaciones web para poder estar más cerca de sus clientes, esto abre una serie de canales de atención a clientes y la posibilidad de que los clientes soliciten información de productos y servicios, presenten inconformidades y muestren el agrado por la marca o un producto específico en estos canales no convencionales.

En la actualidad los clientes no tienen restricción de tiempo ni horarios para acceder a los canales antes mencionados, por lo que es imperativo que las empresas establezcan una estrategia bien estructurada para atender todos los canales de manera óptima para el cliente.

La marca Chevrolet, sujeto de nuestro estudio, no atiende clientes de manera directa, como lo mencionamos en el capítulo 2, si no que cuenta con una red de concesionarios que comercializan los productos y servicios al cliente final.

Chevrolet mantiene varios canales de contacto con sus consumidores, este estudio se basa en la importancia y la implicación directa del servicio percibido por los clientes cuando interactúan con uno de los canales de atención web.

Es importante mencionar que el mercado automotriz cayó drásticamente en el año 2016, debido a las restricciones en las importaciones, cupos de importación y las salvaguardias.

Según la AEADE en su informe al cierre del año 2016, el mercado automotriz nacional decreció un 22% en relación con el año 2015, así también las ventas del año 2015 cayeron un 32% en relación al año 2014.

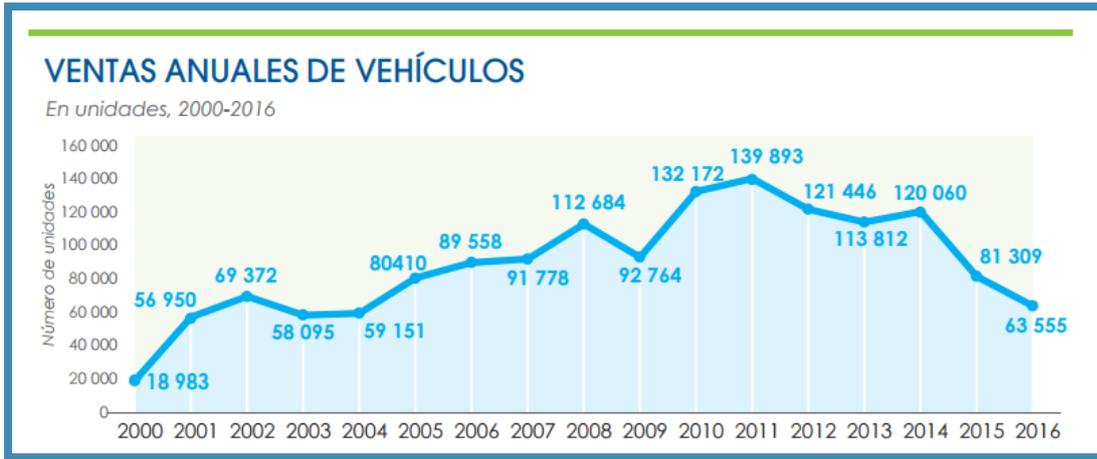


Figura 42. Ventas anuales de vehículos.

Fuente: AEADE, www.aeade.net/anuario-2016/cifras.pdf

Para Chevrolet el año 2016 representó una caída de cinco puntos en relación al 2015, por este motivo la necesidad de poder obtener clientes debe incitar a la marca a aprovechar cada una de las solicitudes de información y sobre todo poder realizar el seguimiento adecuado de las oportunidades de venta de vehículos o servicios que se presentan.

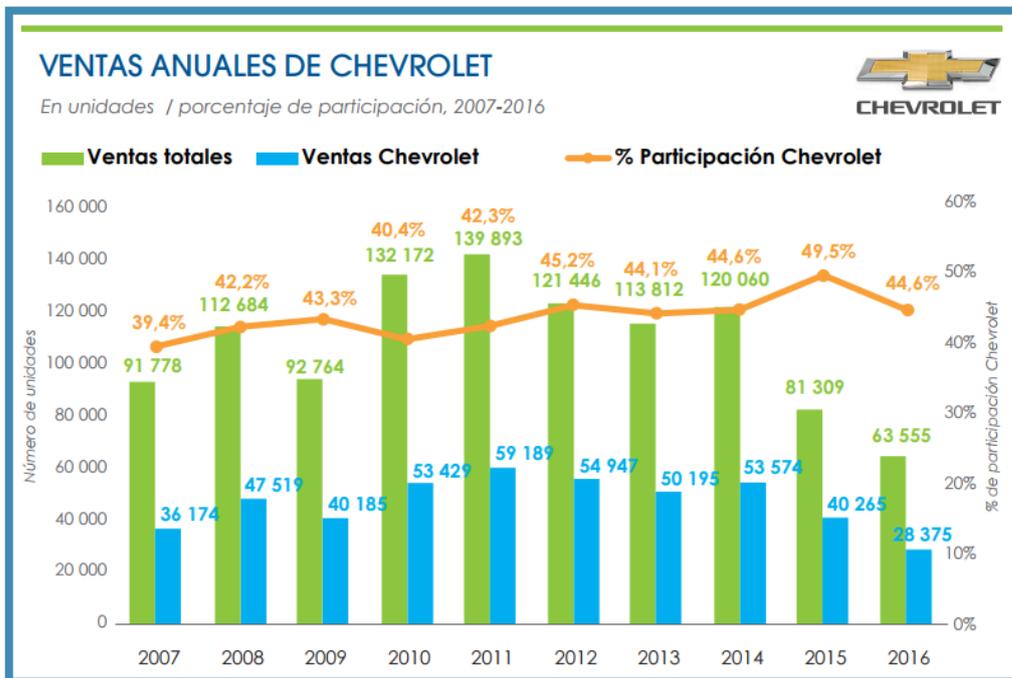


Figura 42. Venta en miles de unidades, Ecuador.

Fuente: AEADE, www.aeade.net/anuario-2016/cifras.pdf

Es importante que la marca vea los canales de atención web como el mercado creciente en el que se está convirtiendo, con cada vez más clientes que carecen de

tiempo para asistir a un concesionario y con menos disposición para moverse en una ciudad en la que el tránsito se vuelve caótico.

4.2. Problema y consecuencias.

Basándonos en la evidencia recabada con la investigación de mercado por medio de las diferentes técnicas, Chevrolet presenta problemas al atender los requerimientos de su portal web así como las diferentes redes sociales, a su vez los concesionarios no están realizando una gestión integral en este ámbito.

4.2.1. Problemas generales.

La investigación realizada concluía que el 58% de los clientes deben solicitar información por más de una ocasión y que el 98% de estos clientes debieron solicitar información al menos 3 veces, adicionalmente el 69% de los encuestados considera que se debe mejorar la atención brindada en los diferentes canales de atención.

Las respuestas fuera de tiempo a los requerimientos de los clientes y lo que es aún más preocupante, la falta total de respuestas, empuja a los clientes a buscar otros concesionarios de la misma marca o en su lugar otras marcas.

Esta falta de estrategia focalizada está llevando a las empresas a perder clientes que tenían su marca en su mente como primera opción, estos clientes buscan otras marcas no necesariamente porque den un mejor servicio o tengan un producto de mejor calidad, al contrario el cliente debe caer en la molestia de buscar otras opciones.

Los canales de atención no convencionales deben de cumplir la oferta de valor implícita que la sociedad les ha otorgado, dar información de manera remota sin tener que moverse del lugar en que el interesado se encuentre, ser ágiles en las respuestas y despejar las dudas, es evidente que si un consumidor debe solicitar información por más de una ocasión, ya que no se la entregó completa en el primer contacto, la estrategia de comunicación y atención al cliente está desenfocada.

Es importante recalcar que la oferta de valor proyectada hacia el cliente debe cumplirse a fin de poder obtener de ellos la valoración que la marca espera.

4.2.2. Problemas de la página web y redes sociales Chevrolet

Gestionar la gran cantidad de solicitudes de información de la página web y redes sociales de la marca debe generar una serie de inconvenientes sobre todo

presentándose la necesidad de poder tener el conocimiento total del tráfico de clientes de estos canales.

El proceso inicia con el requerimiento del cliente al dejar la información en el formulario de la página web, la misma requiere que se seleccione un concesionario buscando por nombre o por ubicación geográfica, esto implica que la información debe ser re direccionada al concesionario seleccionado por el cliente, actualmente todos las solicitudes o requerimientos son pre filtradas por Chevrolet y se contacta al cliente para confirmar el interés de compra, el tiempo transcurrido desde el ingreso de la solicitud hasta el contacto con el clientes es muy extenso, un promedio de 3 a 4 días, en otros casos nunca se realiza el contacto o confirmación.

www.chevrolet.com.ec/cotizacion-nuevo-auto.html?x=bodystyle=Sail+Sedan&x-carline=Sail&brand=Chevrolet

VEHÍCULOS / CAMIONES Y BUSES / COMPRA TU CHEVROLET

Concesionarios **Solicita Una Cotización** Contáctanos

Solicite Una Cotización

1 Seleccione Su Vehículo

Chevrolet Sail Sedán
Seleccione uno de los autos siguientes:

Sail
Sail Sedán

2 Su Información

DATOS DE CONTACTO
* Indica un campo obligatorio

Nombre *
Apellido paterno *
Cédula de identidad *
Ciudad *
Teléfono
Código ciudad
Número *
ext.
 Casa Oficina Celular
e-mail *

3 Seleccione Un Distribuidor
Seleccione un Distribuidor
25 concesionarios encontrados

INDIAUTO NUEVA AJRORA (16.4 Km)
AV. LEÓN FEBRES CORDERO KILÓMETRO 12.5 JUNTO A URB VILLA CLUB, MANZANA B GUAYAQUIL, GUAYAS

METROCAR (57.7 Km)
AV. ENRIQUE PONCE LUQUE Y CALLE PIERO BABAHOYO, LOS RIOS

AUTOMOTORES CONTINENTAL (114.6 Km)

Nueva búsqueda
Comentarios:

Chatea con nosotros

Figura 43. Página web Chevrolet.
Fuente: www.chevrolet.com.ec

En el caso de redes sociales como Facebook e Instagram las solicitudes presentan también tiempos de respuesta muy largos o inexistentes, como lo especificamos anteriormente los canales no convencionales son percibidos como medios de contacto rápidos, donde el cliente no debe moverse de su ubicación para obtener la información necesaria, la misma que debe ser completa.

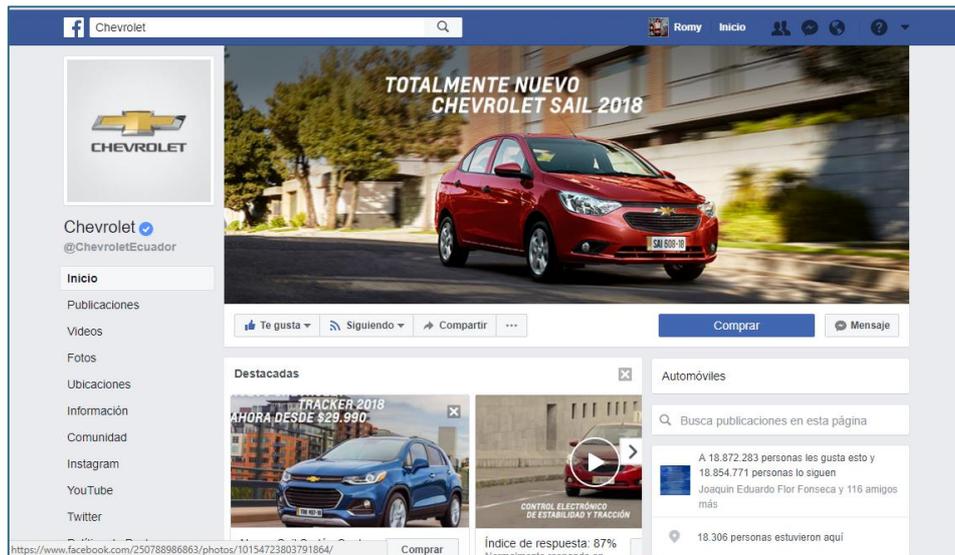


Figura 44. Página de Facebook de Chevrolet.
Fuente: www.facebook.com/ChevroletEcuador

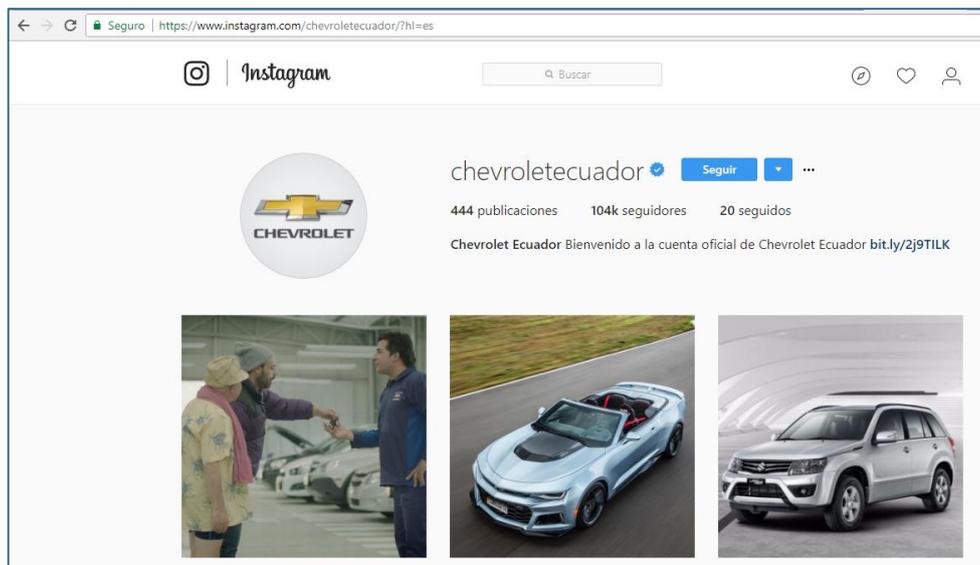


Figura 45. Página de Instagram de Chevrolet.
Fuente: www.instagram.com/chevroletecuador/?hl=es

En base a lo antes mencionado podemos concluir que el cliente al no obtener una respuesta buscará en el mejor de los casos solicitar la información directamente en los canales de los concesionario o lo en los canales de la competencia directa de marca, no hay que olvidar que las otras marcas existentes en el mercado automotriz cuentan también con página web y redes sociales, de aquí la necesidad imperativa de ir un paso adelante y sobresalir en este nicho.

Figura 46. Proceso de atención canales web Chevrolet.
Fuente: Elaborado por los autores.

Proceso de atención canales web Concesionario Chevrolet

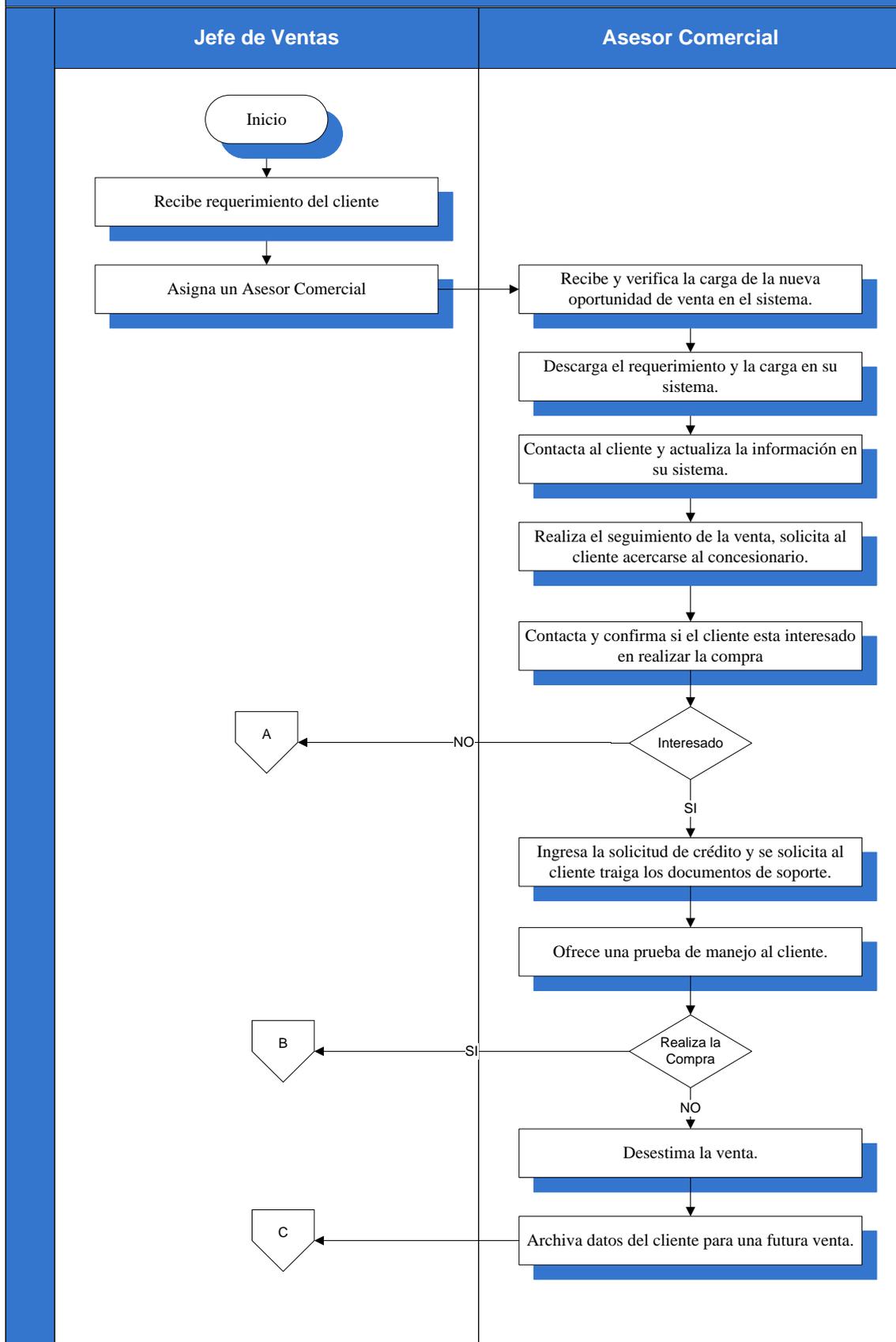


Figura 47. Proceso de atención canales web Concesionario Chevrolet.
Fuente: Elaborado por los autores.

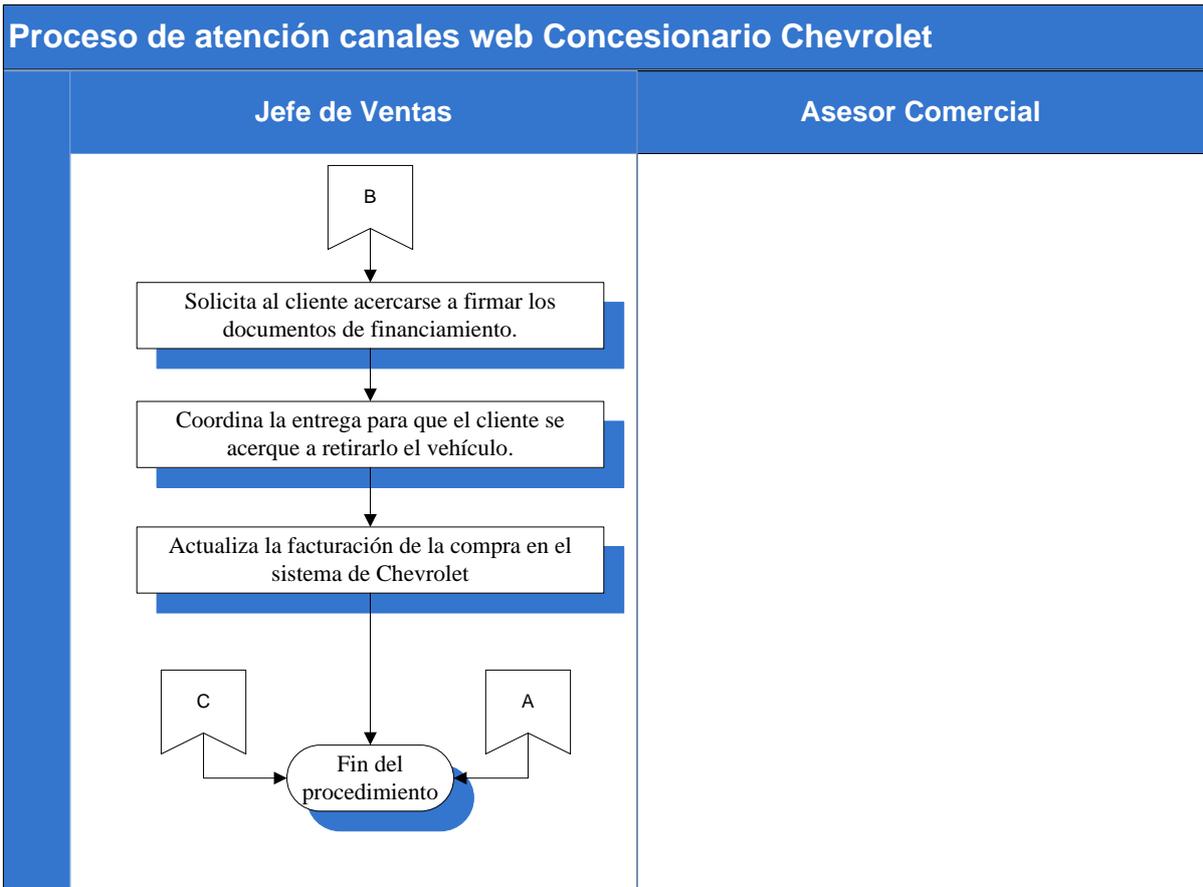


Figura 48. Proceso de atención canales web Concesionario Chevrolet.
Fuente: Elaborado por los autores.

4.2.3. Problemas de la Página web y redes sociales Concesionarios de la ciudad de Guayaquil.

Cada concesionario posee su propio portal web, Facebook e Instagram, la administración de los mismos está regido por el direccionamiento del concesionario.

Por medio de la herramienta cualitativa conocida como cliente fantasma se pudo evidenciar lo antes mencionado, así como también, en la mayoría de los casos, la falta de una estrategia y un proceso definido para atender los requerimientos.

En el casos de los concesionarios Vallejo Araujo y Autolasa no hicieron contacto alguno con el cliente, E.Maulme y Autonconsa hicieron contacto para confirmar los datos y enviaron una cotización vía mail, por otra parte Induauto realizó el contacto con el cliente y le comunicó las características del producto, los valores de cuota a pagar mensualmente, cuota de entrada y confirmaron la intención de compra.

Si bien se evidenció que en algunos casos se hace un esfuerzo por atender los requerimientos de los clientes, estos en su mayoría no brindan toda la información como en la atención presencial, lo que en la actualidad en una ciudad como

Guayaquil, congestionada por el tráfico, presenta una desventaja, ya que se podría aprovechar la tecnología para llegar a más clientes.

4.2.4. Consecuencias.

La falta de una estrategia concebida desde el punto de vista del cliente, orientada a satisfacer las necesidades y no tratando de llenar los requerimientos que como empresa se consideran necesarios llevará a la marca a perder una cantidad cada vez mayor de clientes.

Aún más grave es tener a disposición de los clientes diferentes canales de atención y que sean utilizados con fines publicitarios y no vistos como un medio adicional donde se puede conocer lo que los consumidores desean y necesitan, así como también poder solucionar inconvenientes y vender productos y servicios.

La omnicanalidad pone en primer lugar al cliente como centro de la operación del negocio, dándole la facilidad de conectarse con la empresa o marca por medio de diferentes canales, los mismos que están interconectados y en todos ellos se conoce la información del cliente y su historia con la compañía.

4.2.5. Análisis de oportunidades y amenazas.

El análisis FODA, es el diagnóstico administrativo donde identificamos los puntos fuertes y frágiles que posee la empresa, además de reconocer las oportunidades y amenazas que se puedan dar en el entorno.



Figura 49. FODA.

Fuente: <http://www.analisisfoda.com/>

4.2.6. Fortalezas.

La fortaleza es algo que la empresa realiza de manera correcta o una característica que le proporciona una capacidad importante y diferente. En el caso de Chevrolet y sus concesionarios son las siguientes:

- Marca posicionada en el mercado, como indica los reportes de la AEADE, Chevrolet es la marca de vehículos más vendidos en el Ecuador.
- Financiamiento, la organización cuenta con un financiamiento bancario, dando así más ventajas a los posibles compradores y permitiéndoles días de gracia, ampliación del crédito.
- La permuta del vehículo antiguo, es un factor determinante que puede motivar la compra. Los distribuidores autorizados Chevrolet entregan los mejores precios por dejar el vehículo antiguo como parte de pago para la compra de un vehículo nuevo.
- Precios más bajos, un factor que realmente determina la compra, los vehículos Chevrolet son ensamblado en su mayoría en el país.
- Servicio de posventa, un importante factor crítico de éxito que presenta la compañía es brindarle al consumidor otros servicios por la compra de algún vehículo.
- Cuenta con un patrimonio sólido, los distribuidores Chevrolet pertenecen a un grupo empresarial sólido y cuentan con una credibilidad y confianza empresarial.
- Recursos humanos y financieros, los primeros que tienen un conocimiento del mercado automotriz, con años de experiencia; y los segundos por que presenta un balance de capital positivo, con una buena liquidez lo que le permite generalmente no tener problemas financieros.

4.2.7. Debilidades.

La debilidad dentro de la empresa es algo que hace falta o que no se está realizando de una forma correcta. Un punto débil puede hacer que la empresa sea competitivamente vulnerable o no, dependiendo de la importancia de este factor en la batalla competitiva.

- Diseño del producto, los productos de la competencia, están mejores posicionados, la empresa debe tratar de revertir esto.

- La fuerza de venta no está siendo óptimamente explotada, quizás el departamento comercial está muy centralizado o no hay una motivación o incentivo adecuado. De cualquier manera la crisis ha afectado las ventas de la empresa.
- Mala provisión de repuestos y servicios en el pasado, como se dijo anteriormente los malos manejos administrativos perjudican hasta la fecha, ya que no se tenía la adecuada precaución para tener un stock completo de repuestos y brindar un amplio servicio.
- Los competidores presentan vehículos con menores precios y van ganando participación de mercado y ventas.

4.2.8. Oportunidades.

Una oportunidad es un evento o tendencia ambiental que son prometedores para la industria en general y que puede ser aprovechado por la empresa. Entre las principales oportunidades que tiene la empresa están:

- Ubicación Estratégica, los concesionarios están ubicados en sectores estratégicos de la ciudad de Guayaquil, brindando una óptima cobertura de la misma.
- Existencia de un mercado rentable, el mercado automotor y sobre todo el segmento de las importadoras es un negocio bastante rentable y a pesar de que se ha contraído tiende a recuperarse en un periodo no muy largo.
- Crecimiento constante de las ventas de automotores en el Ecuador, según datos de la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana – CINAIE el Ecuador tiene un crecimiento promedio aproximado de 13% en el nivel de ventas automotrices, por lo que esto representa una oportunidad de mercado ya que existirá una constante demanda de servicios de posventa para este número de vehículos.
- Oportunidad de ampliar la línea de distribución de productos.
- Evolución del mercado, se debe aprovechar la oportunidad de que el mercado está cambiando sus costumbres y hábitos de consumo, dejando de lado la fidelidad de una sola marca a un solo tipo de vehículo debido a que empresas comercializadoras ofrecen variedades. El consumidor ya no le teme mucho a conocer algo nuevo.

4.2.9. Amenazas.

Las amenazas son eventos o tendencias que afectan negativamente a la industria y a todas las empresas que la conforman.

- La principal amenaza actualmente es la recesión económica por la cual atraviesa el país y sus regiones, que merma la capacidad adquisitiva de la población, disminuyendo el comercio de los bienes y más aún los vehículos automotores.
- Contrabando, aunque se ha tratado de parar de todas las formas, el contrabando sigue existiendo y le hace mucho daño al sector Automotriz. El contrabando se constituye en una empresa desleal para las empresas legalmente establecidas.
- Alza en la tarifa de elementos complementarios para brindar el servicio de posventa (repuestos, líquidos para limpieza de inyectores, frenos u otros).
- Limitaciones en las en los cupos de importaciones.
- Salvaguardias arancelarias.

4.3. Propuesta de mejora viable, marketing mix.

En base a los soportes definidos en este estudio proponemos implementar una estrategia de omnicanalidad enfocada en mejorar el proceso de atención de los requerimientos ingresados por los diferentes canales de atención, redefiniendo procesos de recopilación de información y derivación a los concesionarios, seguimiento de solicitudes y cierre de ventas.

4.3.1. Marketing Mix.

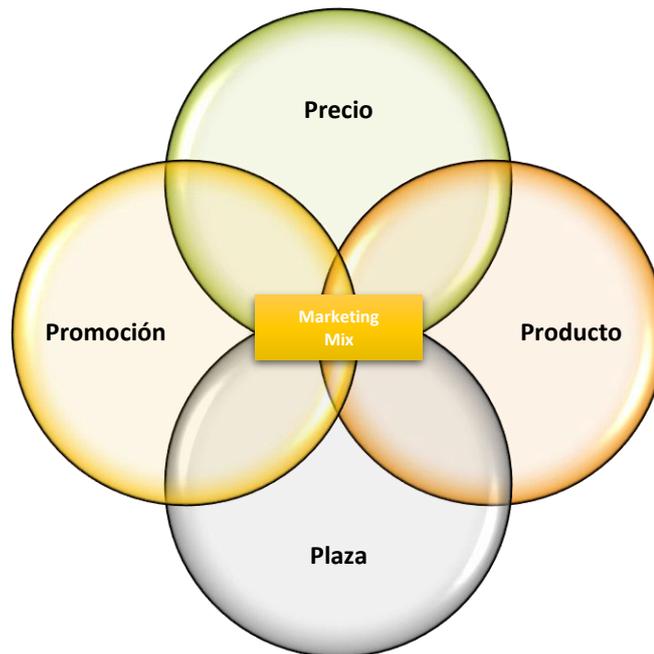


Figura 50. Marketing mix.
Fuente: Elaborado por los autores.

4.3.1.1. Precio.

Afectar al precio para la implementación de una estrategia de omnicanalidad para ofrecer un mejor servicio en los diferentes canales de atención no sería productivo, el éxito de esta propuesta consiste en mejorar la atención para que el cliente lo tome como una oferta de valor asociada a la marca, que la marca logre posicionarse en la mente de los consumidores del mercado automotriz como el mejor servicio o atención personalizada y de alta velocidad de respuesta.

En base a lo antes expuesto se establece que no debe incrementarse el precio, el costo de la implementación y mantenimiento de la propuesta debe ser asumido dentro de los gastos de comercialización.

4.3.1.2. Producto.

El producto propuesto está compuesto por la estrategia, el proceso de atención y la implementación de cambios de la herramienta de CRM.

La estrategia propuesta consiste en beneficiar al cliente con una atención personalizada, ágil y en un solo clic, es decir se debe garantizar que el cliente solo deba ingresar su requerimiento una sola vez, el concesionario debe brindarle toda la información referente a la necesidad del cliente y realizar el seguimiento para cumplir

la promesa “con un solo clic”, lo que implica que de ser necesario facilitar a los clientes de canales no convencionales la compra del vehículo y el servicio posventa.

Para el caso de venta de vehículos, los cambios en procesos toman en consideración desde la cotización pasando por llenar una solicitud de crédito, realizar un test drive y recolectar la firma en los contratos de comprar en el domicilio o lugar de trabajo del cliente, quitándole la molestia de moverse físicamente en una ciudad donde el tránsito se vuelve día a día más caótico.

En el caso del servicio posventa, se debe asegurar la correcta información a los clientes sobre los precios de mantenimientos, tiempos de permanencia dentro del taller, trabajos a realizar y otras inquietudes presentadas por el cliente.

En base a lo previamente explicado se detalla las siguientes acciones:

- Para Chevrolet – GM Omnibus BB debería derivar las solicitudes de información ingresadas en sus canales de la siguiente manera:
 - Página web.- generar mediante un software el envío vía mail o web service la información ingresada por el cliente, la misma debe ser almacenada en una base de datos que permita cruzar la información con la información de facturación, así también el concesionario debe actualizar la información de contacto y venta de vehículos o servicios a fin de poder llevar un indicador de efectividad de ventas por canal.
 - Redes Sociales.- para atender estos requerimientos es necesario tener al menos un responsable de estos canales, quienes deberán responder y direccionar el cliente hacia uno de los concesionarios.

Chevrolet como empresa no comercializa ni vehículos ni servicio posventa, por este motivo no está en la capacidad de atender directamente a los clientes y debe asignarlos a un concesionario autorizado.

- **Para los concesionarios.-** El concesionario mantendrá dos inputs o ingresos, uno con la información direccionada por Chevrolet Ecuador y el otro de sus canales internos.

Solicitar a los concesionarios manejarse con un mismo software y de manera igualitaria se torna complicado ya que cada uno tiene una administración diferente, con estrategias gerenciales diferentes, por lo tanto dentro de los procesos se sugerirá el modelo para ser realizado por los concesionarios.

Cada concesionario debe mantener indicadores de gestión de canales de atención tanto de las solicitudes ingresadas por medio de los canales de Chevrolet como de los propios.

4.3.1.3. *Plaza.*

Para la distribución a los concesionarios y clientes finales se deben considerar los puntos detallados a continuación:

- Se debe realizar un cronograma de actividades a fin de dar seguimiento a la implementación. Este cronograma debe contemplar el desarrollo del software CRM a medida, la vinculación con los concesionarios, las sesiones de comunicación al equipo de trabajo de los concesionarios, las pruebas de sistema, las pruebas piloto de atención y el seguimiento pos implementación.
- La información de los clientes que ingresaron a los canales de Chevrolet se realizará vía web service, o en su defecto vía mail.
- La alimentación del seguimiento de cada cliente será direccionada a Chevrolet por medio de web service o en su defecto directamente en el software.
- Realizar las pruebas de vinculación de los sistemas entre el CRM de GM, la versión del concesionario o los programas internos de cada uno.

4.3.1.4. *Promoción.*

Al pensar en la comunicación de la estrategia, es necesario enfocarse en los concesionarios de la red con la finalidad de explicar los nuevos procesos y su implementación, así como también a los clientes que utilizarán los canales de comunicación, explicando las ventajas o beneficios.

Se propone para comunicar las siguientes herramientas:

- Red de concesionarios:
 - Comunicación formal a las gerencias generales de cada concesionario de los nuevos procesos.
 - Realizar reuniones de trabajo del tipo workshop para comunicar a los colaboradores implicados directamente en esta área: Gerentes Generales, Gerentes Comerciales, Gerentes de Posventa, Gerente de Mercadeo, Supervisor de Contac Center o CARC y Coordinadores de Procesos.
 - Entrega de fichas de nuevos procesos.

- Entrega de política comercial de clientes web, la que consiste en un pago de incentivos por venta de clientes que ingresaron dentro del proceso, se establece hasta un 0,3% del valor total de las ventas de fábrica al concesionario basándose en una tabla con escaleras de efectividad.
- Cliente final:
 - Campaña de comunicación “Con un solo Click”. La campaña publicitaria deberá ser difundida en los medios de comunicación más representativos de la ciudad de Guayaquil, televisión, radio y prensa escrita.

Es importante garantizar que la oferta de valor al cliente se cumpla previa la difusión de la misma, debe realizarse pruebas y pilotos a fin de que se los procesos se desarrollen adecuadamente y no se transforme en un boomerang que perjudique la imagen de la marca.

4.3.2. Procesos a implementar y herramienta informática de CRM.

Para la implementación de la estrategia de omnicanalidad es importante emparejar tanto los procesos como la herramienta tecnológica, debe existir sinergia entre las acciones de la marca como la de los concesionarios.

El sistema CRM a utilizarse deberá ser desarrollado localmente bajo a los requerimientos establecidos para que de esta manera se pueda asociar a los sistemas transaccionales de los concesionarios.

Es de suma importancia para la viabilidad del proyecto que todos los concesionarios de la ciudad de Guayaquil operen con el sistema CRM a desarrollar, la ventaja de que el desarrollador sea local, permite que cada concesionario pueda solicitar por su cuenta desarrollos adicionales para ajustar el sistema a las necesidades internas.

El desarrollador debe garantizar el uso de la información direccionada a cada concesionario así como la información actualizada en el mismo.

El programa debe poder administrar los clientes en una sola página con los datos más relevantes del cliente, información personal del cliente, preferencias de contacto, canal de contacto, requerimiento, número de veces de contacto.

Se debe de poder registrar el contacto con el cliente por parte del concesionario, datos de la cotización, la prueba de manejo de haberse realizado, confirmación de

ingreso de solicitud de crédito, aprobación de crédito y confirmación de compra. De ser el caso se debe poder registrar el desistimiento de la compra.

El software debe contener un módulo de reportes donde permita ver en línea la cantidad de solicitudes ingresadas, detalladas por concesionario, cuáles han sido contactadas, cuáles han realizado prueba de manejo, cuáles han ingresado una solicitud de crédito, cuáles tienen una aprobación de crédito y cuales han sido facturadas. Estos reportes deben permitir al usuario filtrar por fechas de ingreso, cotización, ingreso de solicitud de crédito, etc. Se debe incluir un reporte de efectividad con los parámetros antes mencionados.

En lo que al proceso de atención concierne, debe iniciar con el ingreso del requerimiento del cliente tanto en la página web como en las redes sociales, en el caso de estas últimas deben existir una o varias personas encargadas de administrar los comentarios y mensajes que se escriben en ellas, esta persona debe solicitar la información necesaria e ingresarla al sistema, en el caso de la página web el cliente llenará un formulario de información, al grabarse el requerimiento este se deberá enviar vía web service al concesionario solicitado por el cliente.

Una vez ingresada la información en el sistema, el concesionario deberá contactar con el cliente y actualizar la información respecto del contacto.

El concesionario debe facilitar al cliente la compra del vehículo, esto quiere decir que si el cliente no puede acercarse al concesionario, este debe realizar toda la gestión, acercarse a retirar documentos, llevar el vehículo para realizar una prueba de manejo, llevar contratos para la firma del cliente, e incluso entregar el vehículo a domicilio, de esta forma se estará cumpliendo la oferta de valor. El nuevo proceso será como se muestra en la figura a continuación mostrada.

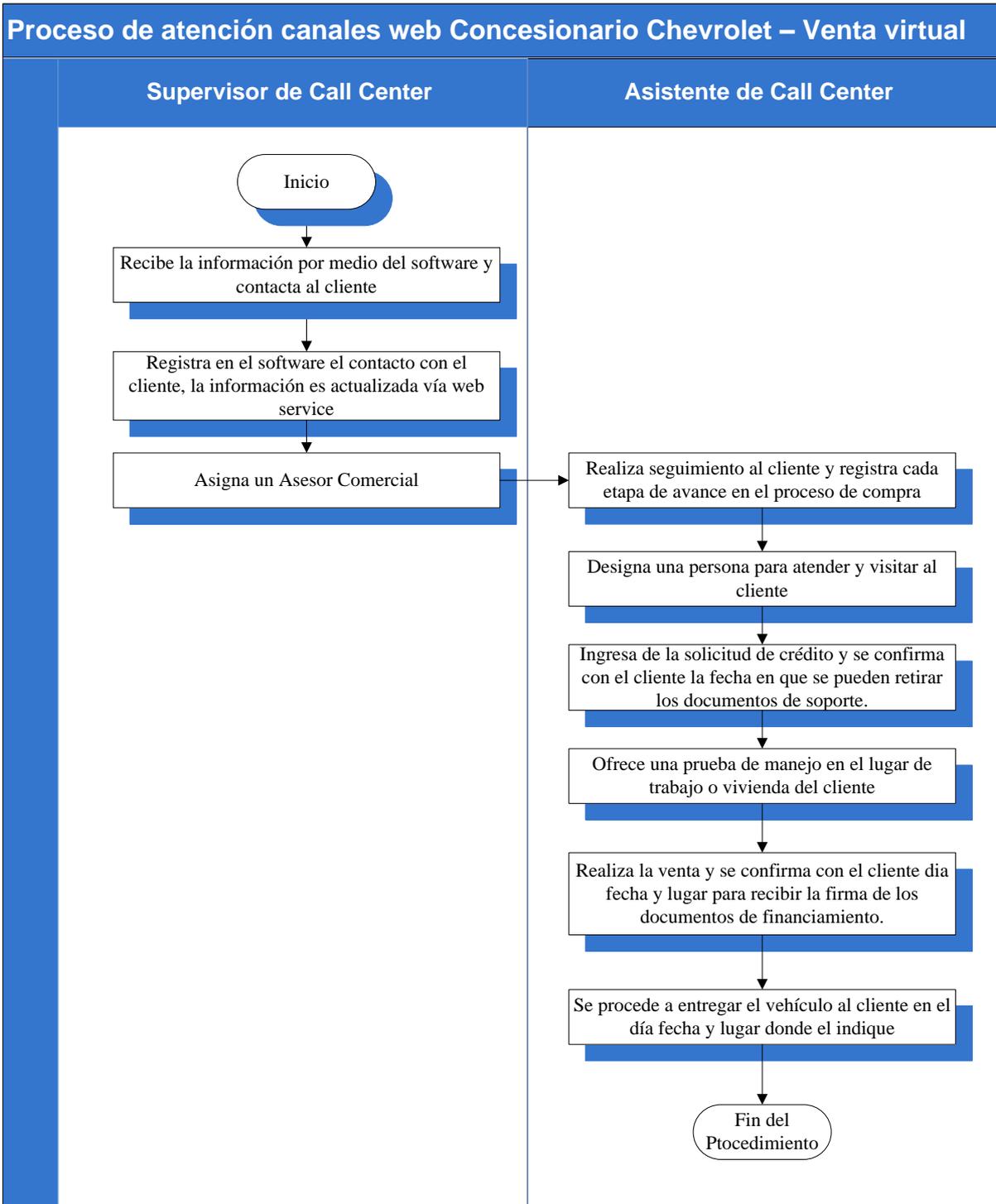


Figura 51. Proceso de venta virtual.
Fuente: Elaborado por los autores.

Capítulo 5

5. Plan financiero

El soporte de la viabilidad del proyecto se sustentará en el presente capítulo, donde se realizara un análisis financiero de la propuesta.

5.1. Inversión inicial y financiamiento.

La propuesta planteada en este estudio busca modificar el proceso de atención de los canales de atención web de la empresa Chevrolet. El financiamiento se realizará con capital propio. Parte fundamental del proyecto es el programa CRM a diseñar e implementar, la inversión del programa contempla los módulos básicos para los concesionarios, en el caso de que estos necesiten adaptaciones a medida para los sistemas contables, los valores correrán por cuenta del concesionario.

5.1.1. Inversión inicial.

La inversión inicial estará conformada por el costo del desarrollo e implementación del nuevo programa, el mismo que tendrá un valor de \$300.000,00 donde se incluye el costo de las fuentes de programación. Se realizará la compra de equipo de computación y mobiliario para los tres asistentes. La campaña de lanzamiento para dar a conocer el nuevo proceso a los clientes y las jornadas de trabajo con los concesionarios también formará parte de la inversión inicial, así como también los muebles y equipos de oficina que utilizaran los asesores, los mismos se detallan de la siguiente manera:

- La campaña publicitaria de lanzamiento tendrá un costo de \$23.000,00 los mismos incluyen una campaña en prensa escrita, medios digitales y radio.

Tabla 27 Detalle Gasto de publicidad

Detalle	Cantidad	Valor	Total
Campaña Digital	1	10000	\$ 10.000,00
Campaña Radio	1	5000	\$ 5.000,00
Campaña prensa escrita	1	8000	\$ 8.000,00
Total			\$ 23.000,00

Fuente: Creado por los autores

- Las capacitaciones a los concesionarios serán de ocho horas y se harán dos grupos de trabajo, se incluye: material de trabajo, capacitador, sala de capacitación y alimentación. Estas capacitaciones tendrán un costo de

\$3.040,00.

Tabla 28 *Detalle Gasto de capacitación*

Detalle	Cantidad	Valor	Total
Sala de capacitación	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Capacitador por dos días	1	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
Alimentación por día	30	\$ 8,00	\$ 240,00
Material de trabajo	30	\$ 10,00	\$ 300,00
Total			\$ 3.040,00

Fuente: Creado por los autores

- Se debe realizar la compra de tres escritorios, tres sillas y el suministro de trabajo necesario por un monto de \$1.515,00.

Tabla 29 *Detalle Muebles y suministros de oficina*

Detalle	Cantidad	Valor	Total
Escritorios de oficina	3	\$ 360,00	\$ 1.080,00
Sillas de oficina	3	\$ 95,00	\$ 285,00
Suministro de Oficina varios	3	\$ 50,00	\$ 150,00
Total			\$ 1.515,00

Fuente: Creado por los autores

- Se debe realizar la compra de tres computadores para el uso de los asesores, los mismos deberán constar de CPU con procesador i7 o al menos i5, monitor, mouse y teclado, por un valor de \$2.475,00.

Tabla 30 *Detalle Equipo de computación*

Detalle	Cantidad	Valor	Total
CPU	3	\$ 700,00	\$ 2.100,00
Monitor	3	\$ 100,00	\$ 300,00
Mouse y teclado	3	\$ 25,00	\$ 75,00
Total			\$ 2.475,00

Fuente: Creado por los autores

- En base a lo antes detallado concluimos que la inversión inicial tendrá un valor de \$80.030,00 como lo detalla el cuadro a continuación:

Tabla 31 *Detalle Inversión inicial*

Detalle	Valor
Plataforma CRM	\$ 300.000,00
Publicidad	\$ 73.000,00
Equipos de computación	\$ 2.475,00
Muebles de oficina	\$ 1.515,00
Capacitaciones	\$ 3.040,00
Total	\$ 380.030,00

Fuente: Creado por los autores

5.2. Proyección de ingresos.

Los ingresos se proyectan como el incremento en ventas que generará el nuevo proceso, se toma en consideración las ventas del primer semestre del 2017 reportadas en el anuario de cifras de la AEADE, las mismas ascienden a 43.605 unidades, la provincia del Guayas donde su principal ciudad de venta es Guayaquil tiene un peso de 28% donde la participación de mercado de Chevrolet es del 42%, lo que totaliza 5.128 unidades.

Se estima al menos duplicar el total de unidades antes mencionado al finalizar el 2017, estimando como base para nuestro cálculo un total de 10.254 unidades al cierre del año 2017. El nuevo proceso plantea incrementar las ventas anuales en un 3% manteniendo este porcentaje en el segundo año, a partir del tercer año se incrementan un punto anualmente llegando al año cinco con un 7% de incremento.

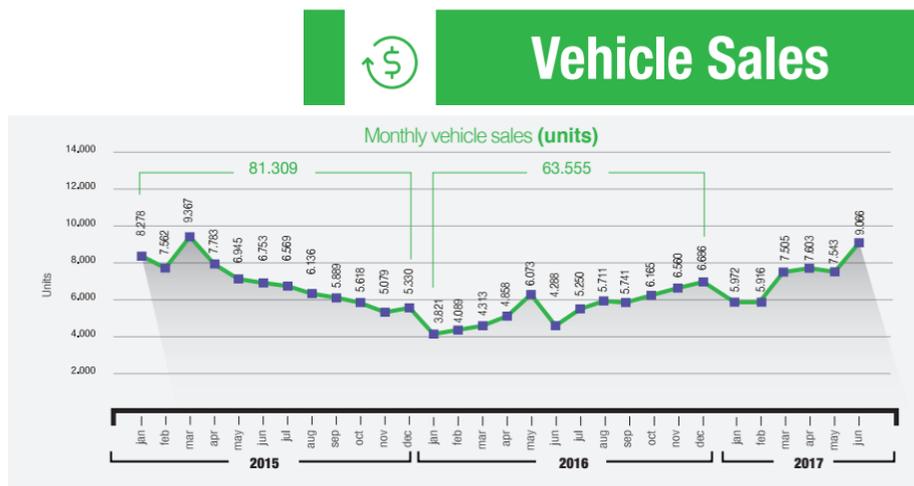


Figura 52. Ventas primer semestre

Fuente: AEADE, Cifras Julio 2017

Al momento de costear las unidades se ha considerado un promedio de precios de venta de las unidades hacia los concesionarios, segmentados por tipo de vehículo: automóviles, SUV (Sport Utility Vehicle) camionetas y VAN (furgoneta). Los pesos por segmento de vehículo se han realizado en base al porcentaje de participación por segmento del reporte de cifras de la AEADE al cierre del 2016, en donde Automóviles tiene el 57%, camionetas 21%, SUV 15% y VAN 2%.

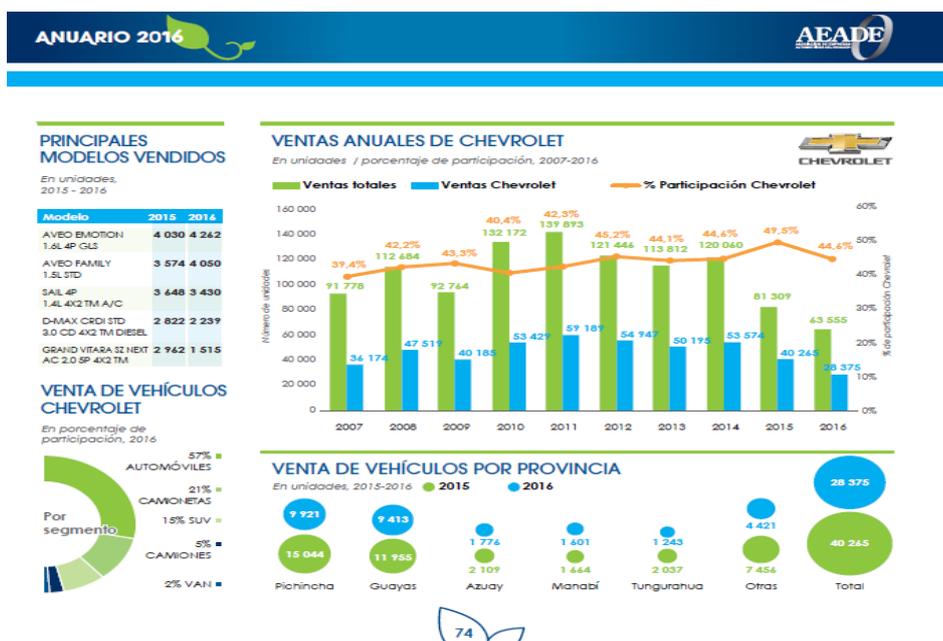


Figura 53. Ventas Anuales Chevrolet 2016
Fuente: AEADE, cifras 2016

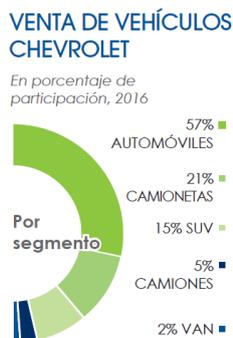


Figura 54., Porcentaje de participación por segmento
Fuente: AEADE, cifras 2016

Los valores promediados de precios de venta de la marca serían: Automóviles \$16.580,00, Camionetas \$26.285,00, SUV \$29.415,00 y VAN \$13.546,00. Los ingresos en base a las premisas antes mencionadas serían los detallados en los cuadros mostrados a continuación:

Tabla 32 *Ingresos proyectados en unidades*

AÑO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	10256	205	210	217	224	233
Promedio Automóviles	60%	123	126	130	134	140
Promedio SUV	16%	33	34	35	36	37
Promedio Camionetas	22%	45	46	48	49	51
Promedio Van	2%	4	4	4	4	5
Total Ingresos por Venta		205	210	217	224	233

Fuente: Creado por los autores.

El cuadro anterior muestra las unidades proyectadas de ventas para los próximos cinco años en base al crecimiento detallado con anterioridad. El cuadro debajo del texto muestra los dólares en base al precio promedio de venta a los concesionarios por las unidades de la tabla 33.

Tabla 33 *Detalle Proyección de ingresos en dólares*

AÑO	0	1	2	3	4	5
Promedio Automóviles	\$ 16.580,00	\$ 2.040.513,07	\$ 2.091.525,89	\$ 2.154.271,67	\$ 2.229.671,18	\$ 2.318.858,03
Promedio SUV	\$ 29.415,00	\$ 965.366,98	\$ 989.501,15	\$ 1.019.186,19	\$ 1.054.857,70	\$ 1.097.052,01
Promedio Camionetas	\$ 26.285,00	\$ 1.186.135,40	\$ 1.215.788,78	\$ 1.252.262,44	\$ 1.296.091,63	\$ 1.347.935,30
Promedio Van	\$ 13.546,00	\$ 55.570,55	\$ 56.959,81	\$ 58.668,60	\$ 60.722,01	\$ 63.150,89
Total Ingresos por Venta	\$ 85.826,00	\$ 4.247.585,99	\$ 4.353.775,64	\$ 4.484.388,91	\$ 4.641.342,52	\$ 4.826.996,22

Fuente: Creado por los autores

5.3. Proyección de costos y gastos.

Los costos en los que se incurrirá con el proyecto responden directamente al soporte técnico del sistema y las licencias, el almacenamiento de la información en una nube o servidores remotos y el servicio de internet necesario. Dentro de los costos es importante tener en consideración los costos de venta de los vehículos, en base a la información de los estados financieros del año 2016 de General Motors Ecuador publicada en la Superintendencia de Compañías se puede considerar que dicho costo provienen del pago del personal, los suministros de oficina y la publicidad.

- **Soporte técnico y licencias.-** Se propone realizar un contrato de soporte técnico con los creadores del sistema a fin de que las mejoras o contratiempos que puedan presentarse estén cubiertas con este contrato en

base a horas de soporte necesarias. El gasto de licencias inicia con \$1.500,00 mensuales y anualmente tiene un aumento del 10%.

Tabla 34 *Detalle Gasto de licencias y soporte técnico*

Año	Detalle	Valor mensual	Valor anual
2018	Licencias y soporte técnico	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
2019	Licencias y soporte técnico	\$ 1.650,00	\$ 19.800,00
2020	Licencias y soporte técnico	\$ 1.815,00	\$ 21.780,00
2021	Licencias y soporte técnico	\$ 1.996,50	\$ 23.958,00
2022	Licencias y soporte técnico	\$ 2.196,15	\$ 26.353,80
TOTAL GASTOS DE LICENCIAS Y SOPORTE TECNICO			\$ 109.891,80

Fuente: Creado por los autores

- Personal directo.**- Se propone contratar tres asistentes de canales digitales para monitorear el flujo de información, cada uno tendrá a cargo un canal digital. El cálculo de las remuneraciones se realiza en base al sueldo básico con incrementos anuales de 3%. El sueldo de los asistentes inicia con \$800,00 mensuales, se proyecta un incremento en el año tres y el año cinco. Se contemplaron los sueldos décimo tercero y décimo cuarto según la legislación laboral del Ecuador.

Tabla 35 *Detalle Remuneraciones año 1*

SMU		\$ 385,00						
2018								
Cargo	Remuneración mensual	Remuneración anual	Vacaciones	Fondo de Reserva	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aportación Patronal	Costo total anual 2016
Asistente de Canales Digitales 1	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 400,00		\$ 800,00	\$ 0,00	\$ 1.156,80	\$ 11.956,80
Asistente de Canales Digitales 2	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 400,00		\$ 800,00	\$ 0,00	\$ 1.156,80	\$ 11.956,80
Asistente de Canales Digitales 3	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 400,00		\$ 800,00	\$ 0,00	\$ 1.156,80	\$ 11.956,80
TOTAL REMUNERACIONES AÑO 1								\$ 35.870,40

Fuente: Creado por los autores

Tabla 36 *Detalle Remuneraciones año 2*

SMU		\$ 396,00						
2019								
Cargo	Remuneración mensual	Remuneración anual	Vacaciones	Fondos de Reserva	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aportación Patronal	Costo total anual 2017
Asistente de Canales Digitales 1	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 396,00	\$ 1.156,80	\$ 13.152,80
Asistente de Canales Digitales 2	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 396,00	\$ 1.156,80	\$ 13.152,80
Asistente de Canales Digitales 3	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 396,00	\$ 1.156,80	\$ 13.152,80
TOTAL REMUNERACIONES AÑO 2								\$ 39.458,40

Fuente: Creado por los autores

Tabla 37 *Detalle Remuneraciones año 3*

SMU		\$ 410,00						
2020								
Cargo	Remuneración mensual	Remuneración anual	Vacaciones	Fondos de Reserva	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aportación Patronal	Costo total anual 2018
Asistente de Canales Digitales 1	\$ 835,00	\$ 10.020,00	\$ 417,50	\$ 835,00	\$ 835,00	\$ 410,00	\$ 1.207,41	\$ 13.724,91
Asistente de Canales Digitales 2	\$ 835,00	\$ 10.020,00	\$ 417,50	\$ 835,00	\$ 835,00	\$ 410,00	\$ 1.207,41	\$ 13.724,91
Asistente de Canales Digitales 3	\$ 835,00	\$ 10.020,00	\$ 417,50	\$ 835,00	\$ 835,00	\$ 410,00	\$ 1.207,41	\$ 13.724,91
TOTAL REMUNERACIONES AÑO 3								\$ 41.174,73

Fuente: Creado por los autores

Tabla 38 *Detalle Remuneraciones año 4*

SMU		\$ 425,00						
2021								
Cargo	Remuneración mensual	Remuneración anual	Vacaciones	Fondos de Reserva	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aportación Patronal	Costo total anual 2019
Asistente de Canales Digitales 1	\$ 835,00	\$ 10.020,00	\$ 417,50	\$ 835,00	\$ 835,00	\$ 425,00	\$ 1.207,41	\$ 13.739,91
Asistente de Canales Digitales 2	\$ 835,00	\$ 10.020,00	\$ 417,50	\$ 835,00	\$ 835,00	\$ 425,00	\$ 1.207,41	\$ 13.739,91
Asistente de Canales Digitales 3	\$ 835,00	\$ 10.020,00	\$ 417,50	\$ 835,00	\$ 835,00	\$ 425,00	\$ 1.207,41	\$ 13.739,91
TOTAL REMUNERACIONES AÑO 4								\$ 41.219,73

Fuente: Creado por los autores

Tabla 39 *Detalle Remuneraciones año 5*

SMU \$ 440,00								
2022								
Cargo	Remuneración mensual	Remuneración anual	Vacaciones	Fondos de Reserva	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aportación Patronal	Costo total anual 2020
Asistente de Canales Digitales 1	\$ 850,00	\$ 10.200,00	\$ 425,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 440,00	\$ 1.229,10	\$ 13.994,10
Asistente de Canales Digitales 2	\$ 850,00	\$ 10.200,00	\$ 425,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 440,00	\$ 1.229,10	\$ 13.994,10
Asistente de Canales Digitales 3	\$ 850,00	\$ 10.200,00	\$ 425,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 440,00	\$ 1.229,10	\$ 13.994,10
TOTAL REMUNERACIONES AÑO 5								\$ 41.982,30

Fuente: Creado por los autores

Tabla 40 *Detalle remuneraciones anuales*

Detalle	2018	2019	2020	2021	2022
Asistente 1	\$ 11.956,80	\$ 13.152,80	\$ 13.724,91	\$ 13.739,91	\$ 13.994,10
Asistente 2	\$ 11.956,80	\$ 13.152,80	\$ 13.724,91	\$ 13.739,91	\$ 13.994,10
Asistente 3	\$ 11.956,80	\$ 13.152,80	\$ 13.724,91	\$ 13.739,91	\$ 13.994,10
Total	\$ 35.870,40	\$ 39.458,40	\$ 41.174,73	\$ 41.219,73	\$ 41.982,30

Fuente: Creado por los autores

Tabla 41 *Detalle de costos de personal anuales*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de personal	\$ 35.870,40	\$ 39.458,40	\$ 41.174,73	\$ 41.219,73	\$ 41.982,30

Fuente: Creado por los autores

- **Gasto de Internet.-** Se propone contratar un plan empresarial de internet a fin de garantizar que las aplicaciones no presenten problemas. El gasto fue calculado en base al valor actual del servicio por diez megas mensuales.

Tabla 42 *Detalle Gasto de internet*

Año	Detalle	Valor mensual	Valor anual
2018	Internet	\$ 500,00	\$ 6.000,00
2019	Internet	\$ 550,00	\$ 6.600,00
2020	Internet	\$ 605,00	\$ 7.260,00
2021	Internet	\$ 665,50	\$ 7.986,00
2022	Internet	\$ 732,05	\$ 8.784,60
TOTAL GASTOS DE INTERNET			\$ 36.630,60

Fuente: Creado por los autores

- **Almacenamiento de información.-** Para minimizar el gasto se propone

utilizar almacenamiento de información por medio de una nube, esto evitaría incurrir en compra de servidores y personal de soporte para los mismos.

Tabla 43 *Detalle Costo de Almacenamiento de información*

Año	Detalle	Valor mensual	Valor anual
2018	Almacenamiento de información	\$ 450,00	\$ 5.400,00
2019	Almacenamiento de información	\$ 495,00	\$ 5.940,00
2020	Almacenamiento de información	\$ 544,50	\$ 6.534,00
2021	Almacenamiento de información	\$ 598,95	\$ 7.187,40
2022	Almacenamiento de información	\$ 658,85	\$ 7.906,14
TOTAL GASTOS DE PERSONAL			\$ 32.967,54

Fuente: Creado por los autores

- **Gasto de publicidad.-** Es importante mantener constantemente publicidad como recordatorio para futuros clientes sobre el servicio ofrecido, se estipula reducir el gasto anualmente.

Tabla 44 *Detalle Gasto de publicidad*

Año	Detalle	Valor mensual	Valor anual
2018	Publicidad	\$ 8.000,00	\$ 96.000,00
2019	Publicidad	\$ 7.000,00	\$ 84.000,00
2020	Publicidad	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
2021	Publicidad	\$ 2.500,00	\$ 30.000,00
2022	Publicidad	\$ 2.500,00	\$ 30.000,00
TOTAL GASTOS DE PUBLICIDAD			\$ 300.000,00

Fuente: Creado por los autores

- **Suministro.-** Dentro de este rubro se incluye todo tipo de material o suministro que necesiten los asesores que trabajaran con los canales digitales.

Tabla 45 *Detalle Gasto de suministros de oficina*

Año	Detalle	Valor mensual	Valor anual
2018	Suministros de oficina	\$ 30,00	\$ 360,00
2019	Suministros de oficina	\$ 39,00	\$ 468,00
2020	Suministros de oficina	\$ 48,00	\$ 576,00
2021	Suministros de oficina	\$ 57,00	\$ 684,00
2022	Suministros de oficina	\$ 66,00	\$ 792,00
TOTAL SUMINISTROS			\$ 2.880,00

Fuente: Creado por los autores

5.4. Depreciación

Los activos que se plantea adquirir para la implementación de este proyecto sufren una depreciación, la misma se detalla en la tabla a continuación en base a los años de vida útil de cada uno de los equipos.

Tabla 46 Depreciación

Activo	Valor de adquisición	Vida útil	Depreciación anual	Años depreciándose	Depreciación acumulada	Valor en libros
Equipos de computo						
Computadoras	\$ 2.475,00	3	\$ 825,00	\$ 3,00	\$ 2.475,00	\$ 0,00
Equipos de oficina						
Escritorio	\$ 1.080,00	10	\$ 108,00	\$ 5,00	\$ 540,00	\$ 540,00
Sillas ejecutivas	\$ 285,00	10	\$ 28,50	\$ 5,00	\$ 142,50	\$ 142,50
Depreciación anual de activos			\$ 961,50	Valor de desecho		\$ 682,50

Fuente: Creado por los autores

5.5. Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se consideró el 71,34% de costos variables mencionado para el cálculo del estado de resultados, suponiendo que el costo fijo es el 28,66% las unidades en las que los ingresos igualan los costos totales son 180. A continuación se detalla la fórmula de punto de equilibrio.

$$PE = \text{Costos fijos Totales} / (\text{Precio} - \text{Costo Variable})$$

$$PE = 1120277,14 / ((21456,5 - (21456,5 * 71,34\%))$$

$$PE = 182$$

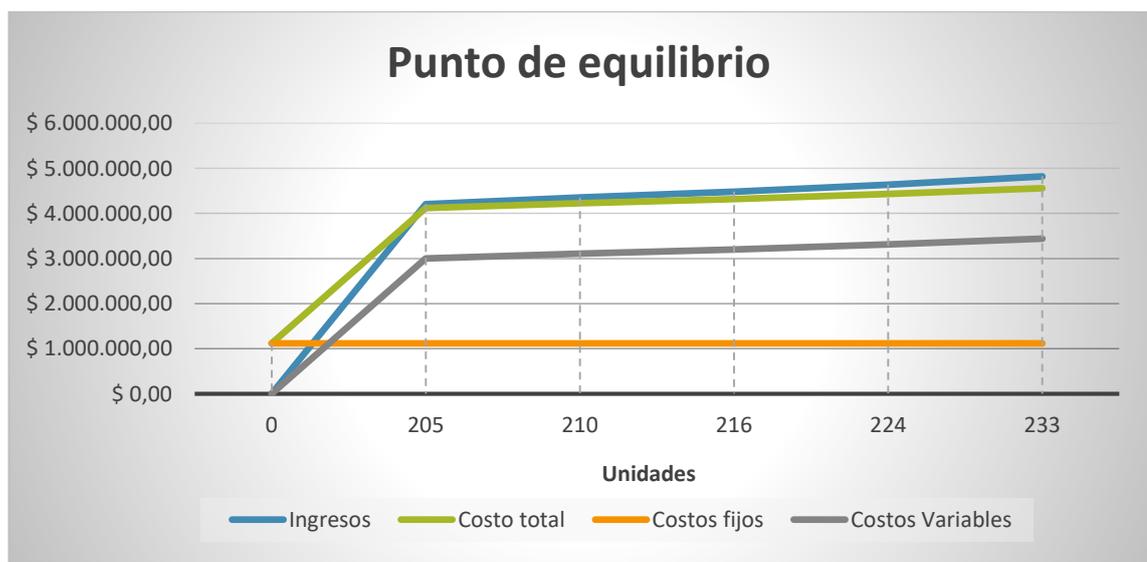


Figura 55., Gráfico de punto de equilibrio

Fuente: Creado por los autores

Tabla 47 *Tabla de cálculo para punto de equilibrio*

Unidades	0	205	210	216	224	233
Ingresos	\$ 0,00	\$ 4.205.561,44	\$ 4.352.386,38	\$ 4.482.680,11	\$ 4.639.289,12	\$ 4.824.567,34
Costo total	\$ 1.120.277,14	\$ 4.120.394,49	\$ 4.225.134,86	\$ 4.318.082,38	\$ 4.429.802,39	\$ 4.561.974,14
Costos fijos	\$ 1.120.277,14	\$ 1.120.277,14	\$ 1.120.277,14	\$ 1.120.277,14	\$ 1.120.277,14	\$ 1.120.277,14
Costos Variables	\$ 0,00	\$ 3.000.117,35	\$ 3.104.857,71	\$ 3.197.805,23	\$ 3.309.525,25	\$ 3.441.697,00

Fuente: Creado por los autores

5.6. Estado de resultados proyectado

Se realizó la proyección del estado de resultados para los primeros cinco años de trabajo en base a los ingresos, costos y gastos antes mencionados, se detalla en la tabla abajo descrita los resultados del mismo, cabe mencionar que los resultados son positivos.

Tabla 48 *Estado de Resultados*

AÑO	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas					
Promedio Automóviles	\$ 2.040.513,07	\$ 2.091.525,89	\$ 2.154.271,67	\$ 2.229.671,18	\$ 2.318.858,03
Promedio SUV	\$ 965.366,98	\$ 989.501,15	\$ 1.019.186,19	\$ 1.054.857,70	\$ 1.097.052,01
Promedio Camionetas	\$ 1.186.135,40	\$ 1.215.788,78	\$ 1.252.262,44	\$ 1.296.091,63	\$ 1.347.935,30
Promedio Van	\$ 13.546,00	\$ 55.570,55	\$ 56.959,81	\$ 58.668,60	\$ 60.722,01
Total Ingresos por Venta	\$ 4.205.561,44	\$ 4.352.386,38	\$ 4.482.680,11	\$ 4.639.289,12	\$ 4.824.567,34
Costos Variables					
Costos de Venta	\$ 3.000.117,35	\$ 3.104.857,71	\$ 3.197.805,23	\$ 3.309.525,25	\$ 3.441.697,00
Costo de operación	\$ 29.400,00	\$ 32.340,00	\$ 35.574,00	\$ 39.131,40	\$ 43.044,54
Total Costos Variables	\$ 3.029.517,35	\$ 3.137.197,71	\$ 3.233.379,23	\$ 3.348.656,65	\$ 3.484.741,54
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.176.044,09	\$ 1.215.188,66	\$ 1.249.300,88	\$ 1.290.632,47	\$ 1.339.825,80
Gastos Operativos					
Gastos Internet	\$ 6.000,00	\$ 6.600,00	\$ 7.260,00	\$ 7.986,00	\$ 8.784,60
Gastos administrativos	\$ 35.870,40	\$ 39.458,40	\$ 41.174,73	\$ 41.219,73	\$ 41.982,30
Otros gastos administrativos	\$ 96.360,00	\$ 84.468,00	\$ 60.576,00	\$ 30.684,00	\$ 30.792,00
Gastos de depreciación eq computación	\$ 825,00	\$ 825,00	\$ 825,00		
Gastos de depreciación eq oficina	\$ 961,50	\$ 961,50	\$ 961,50	\$ 961,50	\$ 961,50
Total Gastos Operativos	\$ 140.016,90	\$ 132.312,90	\$ 110.797,23	\$ 80.851,23	\$ 82.520,40
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 1.036.027,19	\$ 1.082.875,76	\$ 1.138.503,65	\$ 1.209.781,24	\$ 1.257.305,40
Participación trabajadores (15%)	\$ 155.404,08	\$ 162.431,36	\$ 170.775,55	\$ 181.467,19	\$ 188.595,81
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 880.623,11	\$ 920.444,40	\$ 967.728,10	\$ 1.028.314,05	\$ 1.068.709,59
Impuesto (22%)	\$ 193.737,08	\$ 202.497,77	\$ 212.900,18	\$ 226.229,09	\$ 235.116,11
UTILIDAD NETA	\$ 686.886,03	\$ 717.946,63	\$ 754.827,92	\$ 802.084,96	\$ 833.593,48

Fuente: Creado por los autores

5.7. Flujo de caja proyectado

Se realizó el flujo de caja proyectado con el fin de verificar la viabilidad del proyecto y generar los indicadores de rentabilidad del mismo. El flujo de caja tiene una proyección de cinco años, en la tabla a continuación se muestran los resultados.

Tabla 49 *Flujo de Caja*

Flujo del Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		\$ 4.205.561,44	\$ 4.352.386,38	\$ 4.482.680,11	\$ 4.639.289,12	\$ 4.824.567,34
Egresos Operativos		\$ 3.169.534,25	\$ 3.269.510,61	\$ 3.344.176,46	\$ 3.429.507,88	\$ 3.567.261,94
Total		\$ 1.036.027,19	\$ 1.082.875,76	\$ 1.138.503,65	\$ 1.209.781,24	\$ 1.257.305,40
Inversión	-\$ 380.030,00					
Flujo del Proyecto	-\$ 380.030,00	\$ 655.997,19	\$ 1.692.024,38	\$ 2.728.051,57	\$ 3.764.078,76	\$ 4.800.105,96

Fuente: Creado por los autores

5.8. Indicadores de Rentabilidad

Para la verificación de la viabilidad del proyecto se utilizó los indicadores de Valor Actual Neto (VAN) y Tasa interna de retorno (TIR). Se detalla los resultados obtenidos en base al flujo de caja previamente detallado.

5.8.1. Valor actual neto (VAN)

El valor actual neto del proyecto o valor presente de la inversión presentó un resultado de \$9'145.564,82. Se realizó el cálculo con una tasa del 8%, esta tasa es la utilizada por las entidades financieras para el pago de intereses en las colocaciones de dinero.

Tabla 50 *Flujo de caja incluyendo VAN*

Flujo del Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		\$ 4.205.561,44	\$ 4.352.386,38	\$ 4.482.680,11	\$ 4.639.289,12	\$ 4.824.567,34
Egresos Operativos		\$ 3.169.534,25	\$ 3.269.510,61	\$ 3.344.176,46	\$ 3.429.507,88	\$ 3.567.261,94
Total		\$ 1.036.027,19	\$ 1.082.875,76	\$ 1.138.503,65	\$ 1.209.781,24	\$ 1.257.305,40
Inversión	-\$ 380.030,00					
Flujo del Proyecto	-\$ 380.030,00	\$ 655.997,19	\$ 1.692.024,38	\$ 2.728.051,57	\$ 3.764.078,76	\$ 4.800.105,96
VAN (Valor Actual Neto)	\$ 9.145.564,82					

Fuente: Creado por los autores

5.8.2. Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno de la inversión es de 271% en base al flujo de valores detallados en la tabla a continuación.

Tabla 51 *Flujo de caja incluyendo TIR*

Flujo del Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		\$ 4.205.561,44	\$ 4.352.386,38	\$ 4.482.680,11	\$ 4.639.289,12	\$ 4.824.567,34
Egresos Operativos		\$ 3.169.534,25	\$ 3.269.510,61	\$ 3.344.176,46	\$ 3.429.507,88	\$ 3.567.261,94
Total		\$ 1.036.027,19	\$ 1.082.875,76	\$ 1.138.503,65	\$ 1.209.781,24	\$ 1.257.305,40
Inversión	-\$ 380.030,00					
Flujo del Proyecto	-\$ 380.030,00	\$ 655.997,19	\$ 1.692.024,38	\$ 2.728.051,57	\$ 3.764.078,76	\$ 4.800.105,96
TIR (Tasa Interna de Retorno)	271%					

Fuente: Creado por los autores

5.8.3. Análisis de sensibilidad

Para el análisis financiero se ha supuesto variaciones en las unidades vendidas, lo que afecta a los ingresos y consecuentemente al flujo de caja. Podemos concluir que el proyecto podría sufrir hasta una reducción de aproximadamente el 18% sin que esto lleve a pérdida ya que los resultados de TIR y VAN son positivos hasta este punto. A continuación se detalla el análisis en las tablas a continuación.

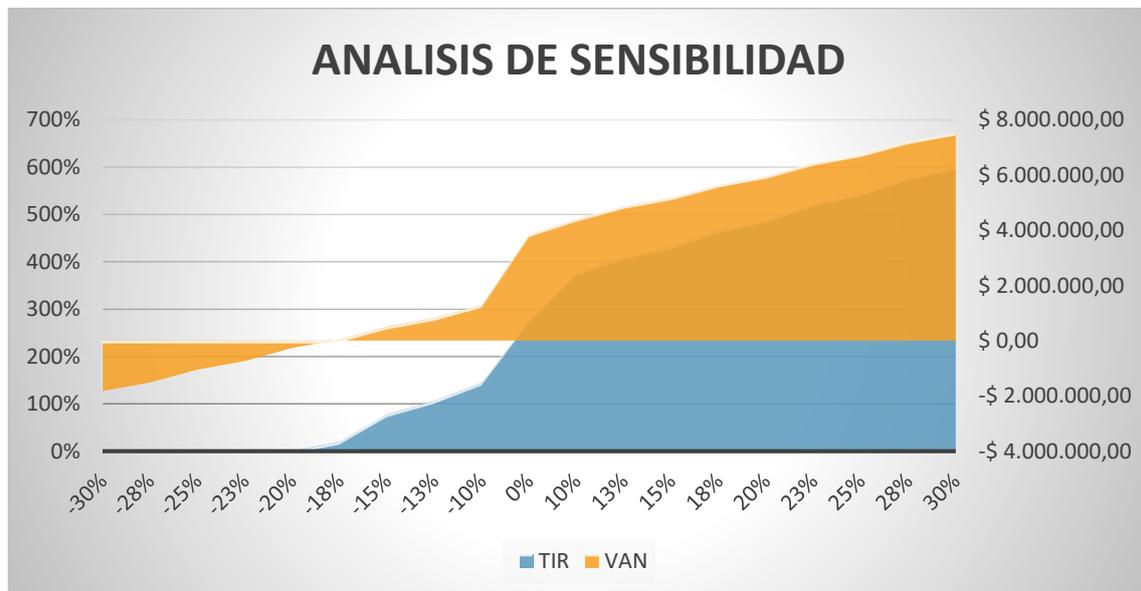


Figura 52 Análisis de Sensibilidad
Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 52 Variación de Ingresos - Sensibilidad

Variación de ingresos	TIR	VAN
-30%	0%	-\$ 1.821.366,15
-28%	0%	-\$ 1.510.410,83
-25%	0%	-\$ 1.043.977,85
-23%	0%	-\$ 733.022,53
-20%	0%	-\$ 266.589,54
-18%	20%	\$ 44.365,78
-15%	78%	\$ 510.798,76
-13%	106%	\$ 821.754,08
-10%	145%	\$ 1.288.187,07
0%	277%	3848475,024
10%	377%	\$ 4.397.740,29
13%	410%	\$ 4.864.173,27
15%	433%	\$ 5.175.128,59
18%	466%	\$ 5.641.561,57
20%	489%	\$ 5.952.516,90
23%	522%	\$ 6.418.949,88
25%	545%	\$ 6.729.905,20
28%	578%	\$ 7.196.338,18
30%	600%	\$ 7.507.293,51

Fuente: Creado por los autores

Capítulo 6

6. Conclusiones y recomendaciones

Para finalizar el presente estudio es importante detallar las conclusiones y las recomendaciones a las que se han llegado.

6.1. Conclusiones.

Luego del estudio realizado podemos concluir que los clientes de la marca Chevrolet de la ciudad de Guayaquil se están volcando cada vez más a utilizar los canales digitales para obtener información de productos y servicios de la marca, así como para adquirir los mismos.

Esta tendencia debe ir acompañada de una respuesta efectiva, eficaz y oportuna que permita al cliente poder acceder sin moverse de su domicilio o lugar de trabajo. La investigación de mercado nos permitió confirmar que las personas deben solicitar información en varias ocasiones, lo que presenta una brecha muy grande en la que se puede trabajar en procesos de mejora del servicio brindado, ofreciendo al cliente nuevas y mejores soluciones a sus requerimientos.

Este estudio propone implementar una estrategia de omnicanalidad basada en los procesos de atención de los canales digitales con una oferta de valor que responde a los resultados obtenidos en la investigación de mercado realizada. Dicha implementación fue sustentada con un estudio financiero que prueba su viabilidad.

6.2. Recomendaciones.

Los puntos que se deben tener presente para mejorar la atención de los canales de atención digitales de la marca Chevrolet en la ciudad de Guayaquil a recomendar son los siguientes:

- La principal recomendación es que la estrategia de omnicanalidad para los canales de atención digitales para la marca Chevrolet es que sea implementada de manera inmediata, ya que luego de los estudios, análisis y conclusiones encontradas podemos darnos cuenta la viabilidad del proyecto.
- Al implementar la estrategia de omnicanalidad a los canales de atención digitales para la marca Chevrolet se recuperará el mercado perdido durante en estos años, además de aumentar el poder de mercado automotriz característico de Chevrolet y demostrando la diferenciación dentro del mismo.
- Al ser la estrategia de omnicanalidad una mejora ostentosa dentro del manejo de los canales de atención digitales para la marca Chevrolet, se recomienda la implementación de un plan de marketing, que dé a conocer la mejora que ofrecerá la marca en sus canales de atención, y demostrando la diferenciación al momento de la atención al público, así garantizando el cumplimiento de los objetivos de venta planteados y de esa manera avalar la factibilidad del proyecto.
- Se recomienda la contratación de nuevos servidores para el manejo de la nueva plataforma y capacitando a los actuales colaboradores que tiene Chevrolet.

Referencias bibliográficas

(s.f.).

ACSI. (2017). <http://www.theacsi.org/about-acsi/the-science-of-customer-satisfaction>.

AEADE. (30 de 04 de 2017). <http://www.aeade.net>. Obtenido de http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2017/04/Sector-en-cifras_7-abril-2017-2.pdf

American Customer Satisfaction Index. (2017). <http://www.theacsi.org>. Obtenido de <http://www.theacsi.org/about-acsi/the-science-of-customer-satisfaction>

Casas, J. (05 de 2003). <http://www.elsevier.es>. Obtenido de <http://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>

Chevrolet. (21 de 05 de 1990). <http://www.chevrolet.com.ec>. Obtenido de <http://www.chevrolet.com.ec/mundo-chevrolet/general-motors/vision-y-valores.html>

Comunicación, M. V.-D. (26 de 08 de 2015). <https://es.linkedin.com>. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/diferencias-entre-multi-y-omnicanalidad-marcom-vocalcom>

Cruz, L. (2016). <https://www.lifeder.com>. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-empirica/>

Ferrer, J. (1 de 1 de 2010). <http://metodologia02.blogspot.com>. Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>

Fuentes, J. (25 de 10 de 2012). www.marketingdirecto.com. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/el-cliente-misterioso-la-tecnica-de-marketing-para-espiar-a-las-empresas-en-su-trato-hacia-los-consumidores>

General Motors . (22 de 10 de 2012). <https://www.gmobb.ec/>. Obtenido de <https://www.gmobb.ec/empresa/>

General Motors. (22 de 10 de 2012). <https://www.gmobb.ec>. Obtenido de <https://www.gmobb.ec/40-anios/>

Herrera, J. (2008). <https://juanherrera.wordpress.com>. Obtenido de <https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/05/investigacion-cualitativa.pdf>

<http://javiermegias.com>. (s.f.).

<http://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/>. (s.f.).

Inovan.do. (12 de 04 de 2015). <http://www.innovan.do>. Obtenido de <http://www.innovan.do/2015/04/12/que-es-omnicanal-definicion/>

Megias, J. (2013). <http://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/>.

Molina, C. (2017). www.thecustomerexperience.es.

Peralta. (2017). <http://www.pymerang.com>. Obtenido de <http://www.pymerang.com/ventas-y-servicio/servicio-al-cliente/451-tipos-de-atencion-al-cliente>

Peralta, X. a. (2017). <http://www.pymerang.com>. Obtenido de <http://www.pymerang.com/marketing-y-redes/1041-como-hacer-un-plan-de-marketing-digital-sin-ser-especialista-en-marketing>

Pereiro, J. (2008). <http://www.portalcalidad.com>. Obtenido de http://www.portalcalidad.com/articulos/71-la_satisfaccion_del_cliente_iso_9001.

Uribe, F. (30 de 09 de 2014). <http://www.ratingspcr.com>. Obtenido de http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_automotriz.pdf

Vocalcom, M. (26 de 08 de 2015). <https://es.linkedin.com>. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/diferencias-entre-multi-y-omnicanalidad-marcom-vocalcom>