



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-30-No.502-2019

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS AVANZADAS

TEMA:

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA EL POSICIONAMIENTO DEL
TECNICENTRO XNOVA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

AUTORES:

MARÍA MERCEDES ÁLAVA VILLAFUERTE

CARLA SOLANGE HIDALGO SEGOVIA

DIRECTOR:

SONNIA ALEXANDRA PROAÑO CHACHA

GUAYAQUIL - ECUADOR

2023

Autores:



María Mercedes Álava Villafuerte

Ingeniera Química

Candidata a Magíster en Administración de Empresas: Mención en
Gestión de Proyectos

malavav1@est.ups.edu.ec



Carla Solange Hidalgo Segovia

Ingeniera Química

Candidata a Magíster en Administración de Empresas: Mención en
Gestión de Proyectos

chidalgos3@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Mgs. Sonia Alexandra Proaño Chacha

Ingeniera Comercial y Empresarial

Magíster en Tributación

sproano@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2023 Universidad Politécnica Salesiana.

GUAYAQUIL – ECUADOR – SUDAMÉRICA

MARÍA MERCEDES ÁLAVA VILLAFUERTE

CARLA SOLANGE HIDALGO SEGOVIA

***ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA EL POSICIONAMIENTO DEL
TECNICENTRO X-NOVA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL***

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA EL POSICIONAMIENTO DEL TECNICENTRO X-NOVA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Ing. María Mercedes Álava Villafuerte
malavav1@est.ups.edu.ec

Ing. Carla Solange Hidalgo Segovia
chidalgos3@est.ups.edu.ec

RESUMEN

En los últimos años en Ecuador ha existido un aumento de empresas automotrices, siendo atractivo económicamente a nivel nacional, actualmente los usuarios optan por asistir a tecnicentros o talleres externos en lugar de concesionarias de vehículos ya que prefieren una alternativa más accesible, menos costosa y de confianza. X-NOVA es un tecnicentro automotriz ubicado al norte de la ciudad de Guayaquil, dedicado a ofrecer servicios tales como lavado, alineación, balanceo, lubricación, mecánica, entre otros, considerado como microempresa en el grupo MIPYMES del Ecuador. Este trabajo tuvo como objetivo proponer estrategias empresariales para el posicionamiento del tecnicentro X-NOVA que sean más adaptables a la situación actual de esta empresa mediante un análisis interno y externo, encuestas, entrevistas y estudio estadístico con el software IBM SPSS en donde se obtienen 12 propuestas siendo las principales; seguimiento del mantenimiento vehicular y; mejora y seguimiento del marketing. Finalmente se realiza un análisis de factibilidad operacional, técnica y financiera de este proyecto y posteriormente se diseña el plan de implementación de estas estrategias. El uso de la tecnología es determinante para que X-NOVA se dé a conocer, se comprueba que esta propuesta metodológica es viable ya que no se requiere mayor inversión para esta microempresa y su diseño de implementación abarca los aspectos de diferenciación del servicio, del personal, precio, canal e imagen del tecnicentro.

Palabras claves: Estrategias, clientes, tecnicentro, marketing, posicionamiento.

ABSTRACT

In recent years in Ecuador there has been an increase in automotive companies, being economically attractive at the national level, currently users choose to attend technical centers or external workshops instead of vehicle dealerships because they prefer a more affordable alternative accessible, less expensive, and reliable. X-NOVA is an automotive technical center located at the north of Guayaquil city, dedicated to offering services such as washing, alignment, balancing, and extra services considered as a microenterprise in the MSMEs group of Ecuador. This work had to propose business strategies for the positioning of X-NOVA that are more adaptable to the current situation of this company through internal and external analysis, surveys, interviews and statistical study with the IBM SPSS software where 12 proposals being the main ones; monitoring of vehicle maintenance and; marketing improvement and monitoring. Finally, an analysis of the operational, technical and financial feasibility of this project is carried out and subsequently the implementation plan for these strategies is designed. The use of technology is decisive for X-NOVA to become known; it is proven that this methodological proposal is viable because no major investment is required for this microenterprise and its implementation design covers the aspects of service differentiation, staff, price, allocation and image of the technical center.

Keywords: Strategies, customer, technical center, marketing, positioning.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años en Ecuador ha existido un aumento de las empresas automotrices, por lo cual este tipo de área laboral se ha vuelto significativa económicamente a nivel nacional que a pesar de la situación política que cruza el país actualmente ha existido un aumento comercial por parte de los usuarios, obteniendo vehículos nuevos. Usualmente el método de la obtención de autos nuevos es la compra en concesionarias automotrices que brindan el servicio de garantía de mantenimiento, revisión técnica y venta de accesorios y/o repuestos en la que los usuarios optan por tener este servicio durante los primeros años que en un principio son favorables para los clientes, luego de este periodo llevan sus vehículos a otro taller de mecánico de confianza que sea más económico del que ofrecen dichas casas comerciales, debido a que estos servicios y repuestos son muy costosos, por el cual muchos usuarios optan por este cambio de proveedor, esto permite que este sector laboral siga en crecimiento impidiendo el oligopolio, así mismo, permite que dentro de la economía del país, el sector automotriz tenga a una participación relevante por medio de venta de piezas, repuestos y servicios de mantenimiento vehicular. Otro escenario es que existen usuarios que no utilizan los servicios otorgados por las concesionarias debido que conocen de otros talleres que ofrecen los mismos servicios de manera más económica, lo que se refiere que el usuario ecuatoriano prefiere cuidar su vehículo de manera más accesible, menos costosa y de confianza (Panchi, 2020).

1.1. Situación Problemática. Antecedentes

El cambio y mejora del nivel tecnológico en todas las áreas laborales y sociales ha hecho que influya en la industria automotriz hacia nuevas tecnologías y nuevos tipos de servicio con el uso tecnológico en el sector de fabricación, mantenimiento, reparación y distribución, así mismo, debido a que se han generado varios tipos de establecimiento y servicios automotrices existe esta industria tiene alto índice de competitividad y demanda en los subsectores por lo cual todos estos factores obligan a que este sector en el país tenga que adaptarse a las innovaciones o tecnología para poder otorgar un buen servicio eficiente para los consumidores (Murillo, 2021).

Para la “Asociación de Empresas Automotores del Ecuador AEADE” (2021), durante la pandemia por el Covid-19 los talleres automotrices se vieron afectados, pero tuvieron que adaptarse a una alternativa de ofrecer sus servicios mediante servicio a domicilio (AEADE, 2022).

Regularmente el mantenimiento de los vehículos se realizan cada 5000 kilómetros y se los puede clasificar de la siguiente manera:

- a) Mantenimiento correctivo: Reparación o cambio de repuestos que dejan de funcionar
- b) Mantenimiento preventivo: Seguimiento mediante revisión técnica de acuerdo con el año del automóvil, instrucción del técnico o fabricante.
- c) Mantenimiento predictivo: mantenimiento o reparación cuando el dueño lleva a su vehículo luego de observar algún cambio que no es usual para evitar que llegue a fallar.

La calidad en el servicio es una ventaja dentro del mercado que depende de las personas, tipo de cliente, hacia qué va enfocado el proyecto o servicio, cultura y procesos que tiene la empresa para llevar a cabo su trabajo y cumplir con sus objetivos (Flores, 2022).

Así mismo, la buena calidad, precios y la organización de ventas permiten una percepción en el consumidor lo que relaciona con la fidelización y relación a largo plazo con los clientes o por el contrario que busquen a otros proveedores que ofrezcan el mismo servicio o venta, es por ello que es importante la realización de estrategias empresariales que se van a proponer en este estudio (ISO, 2015).

Las organizaciones dependen de parámetros para lograr ser competitivos como las estrategias dentro del proceso de ejecución del servicio, de ventas, colaboradores, comercio y corporativo; estos parámetros ayudan a que se tomen decisiones más adecuadas cuando se enfrentan problemas y decisiones para la mejora continua, aumentando las productividades comerciales. Para lograr todos estos aspectos de fidelización, mayor productividad, mejoras en la empresa se tiene que realizar un análisis hacia dónde va dirigido el servicio o venta, saber la cultura, mercado y sus segmentos, saber las necesidades y reconocer oportunidades de crecimiento de manera que se puedan desarrollar soluciones siendo competitivas requeridas sostenibles (Malek et al., 2018).

El Banco central indicó mediante el Censo Nacional Económico, tiene como último registro una proyección de ventas del año 2021 detallando que el sector automotriz se llegara a las ventas totales de 119.000 vehículos, con un aumento del 39% comparado con el año 2020 el cual es considerado como un año inusual debido a la pandemia del Covid-19. Así mismo, de acuerdo

con el último “Censo Nacional Económico” realizado en el año 2010 (INEC 2011) en la sección de “Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas” se registra que el Guayas cuenta con 67,565 establecimientos, esta información considera de forma general a los establecimientos que brindan servicios, distribuidoras de repuestos y accesorios (INEC, 2022).

El principal objetivo de estos establecimientos es obtener resultados económicos necesarios, los cuales se pueden incrementar a través de una relación directa con los clientes. La mayor recompensa de un buen servicio automotriz es llegar a obtener una ventaja competitiva para lograr un posicionamiento de la marca (Malek et al., 2018).

De acuerdo con la “Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE” (2022), indicaron la economía debido a la pandemia por el Covid-19 fue afectada y en la línea automotriz no fue la excepción, pero en el 2021 el incremento de negocios se tornó un poco más normal, reactivándose la economía a nivel del país, sin embargo, para ciertos sectores, como el sector automotriz se ejecutaron planes estratégicos en diferentes ciudades para lograr esta reactivación ya que la pandemia provocó un diferente manejo de trabajo siendo más digital. El “Comité de Operaciones de Emergencias” (COE) aprobó esta reactivación en las principales ciudades como Guayaquil, Quito y Cuenca, considerando el protocolo de bioseguridad y cumpliendo con lo que antecede se puso en marcha el proceso de reapertura (AEADE, 2022).

En Guayaquil existen establecimientos automotrices considerados en su mayoría como micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) pero sobre este tipo de empresas no existe una información detallada o una correcta clasificación, ya que solo se encuentran registros muy generales que tratan sobre nuevos modelos de vehículos, mientras que en las páginas como el INEC tampoco clasifica detalladamente con cuánto abarca el sector MIPYMES en la venta de vehículos o servicios ya que la información estadística es más general, así mismo, no existe información de proyecciones de estos talleres mecánicos para conocer de qué manera va su progreso (El Comercio, 2018).

1.1.1. Reseña sobre el tecnicentro X-NOVA

X-NOVA es un tecnicentro automotriz que está ubicado al norte ciudad de Guayaquil, dedicado a ofrecer servicios tales como lavado, alineación, balanceo, lubricación, mecánica y servicios extras como tapicería, películas de seguridad y comercialización de plumas limpiaparabrisas, llantas, repuestos y accesorios. Al igual que otras compañías de su sector, se ha visto golpeada por los acontecimientos que dejó la pandemia Covid-19, y en estos momentos en donde ha empezado una leve reactivación económica, por lo que es recomendable establecer nuevas estrategias que le permitan incrementar sus ventas.

Este tecnicentro es considerado como microempresa en el grupo MIPYMES del Ecuador que empezó como emprendimiento en junio del 2021 con un anterior nombre, pero debido a cambios administrativos en mayo del 2022 inició su servicio con el nombre comercial X-NOVA, consta de 6 personas conformados por:

- 1 representante legal
- 1 jefe de mecánica
- 1 mecánico
- 1 asistente de lavado, lubricación y mecánica
- 1 personal administrativo
- 1 personal de tesorería

Debido a que el inicio de este emprendimiento como microempresa se dio recientemente en una situación en la que se trató de reactivar la economía a nivel mundial post Covid-19 y a nivel del país, hasta la actualidad del presente proyecto han contado con estrategias básicas como cualquier emprendimiento que ha iniciado, por lo cual, X-NOVA no cuenta con suficientes parámetros que lo caractericen para posicionarse en la ciudad de Guayaquil y a un futuro a nivel del país.

La finalidad del presente proyecto es lograr la fidelidad de los clientes y/o consumidores, actuales y potenciales, seccionando preferencias, moda, costumbres, niveles de ingreso, problemas recurrentes en sus vehículos, etc., dicha información servirá como línea base para implementación de una estrategia adecuada.

En este proyecto se consideró la ordenanza vigente al año actual 2022 respectiva dictada por la Municipalidad Guayaquil, la cual es “Ordenanza que norma el control de talleres automotrices, garajes y locales comerciales que se dedican a la venta de repuestos, partes y accesorios automotrices usados dentro del cantón Guayaquil” expedida el 10-07-2002 así como la Reforma de esta ordenanza expedida el 31-03-2003 las cuales indican los requisitos y obligaciones para los talleres, locales de venta de repuestos y accesorios, libro de registros, vigilancia y control del funcionamiento de los talleres automotrices, autoridad competente, procedimiento y sanciones (Alcaldía de Guayaquil, 2022).

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo posicionar estratégicamente al tecnicentro X-NOVA en la ciudad de Guayaquil?

1.2.2. Problemas Específicos

1. ¿Cómo realizar el análisis interno y externo del tecnicentro X-NOVA en la ciudad de Guayaquil?
2. ¿Cuál es la estrategia óptima que posicione al tecnicentro X-NOVA en el mercado local?
3. ¿Qué tan factible operativa, técnica y financieramente son las estrategias empresariales de posicionamiento del tecnicentro X-NOVA?
4. ¿Cuáles serían las condiciones adecuadas para diseñar la implementación de las estrategias empresariales que posicione al tecnicentro X-NOVA?

1.3. Justificación Teórica

La falta de estrategias empresariales puede suponer un riesgo para la empresa, en el caso de las microempresas tales como tecnicentros que pretenden obtener una mejor comercialización y servicio para darse a conocer ante sus clientes y entrar en el mercado competitivo; es indispensable que la alta dirección analice sus métodos y frecuentemente encuentre formas de innovarlos y mejorarlos, siendo los planes estratégicos como operacionales y de marketing, herramientas muy importantes para la expansión empresarial y por ende les permitirá cumplir sus

objetivos. Sin la correcta administración de esta área, los negocios no funcionarían en forma adecuada.

Un adecuado plan estratégico empresarial, evoluciona con los cambios constantes del mercado, el cual se adapta a las necesidades de los usuarios, a través de la resolución de medidas a seguir y los recursos necesarios para lograr esos objetivos. Actualmente las condiciones de entorno y competencia se encuentran en frecuentes cambios, lo que pretende que los negocios tengan capacidades de adaptación, así como la necesidad de estudiar y evaluar el éxito de la propia estrategia del mercado, lo que conlleva a que la compañía requiera implementar sistemas de retroalimentación muy críticos y directos que generen de forma rápida una opinión sobre el aporte y expectativas de cada elemento determinante de su éxito. El marketing plantea dejar huellas en los clientes actuales y futuros; tiene como objetivo principal la satisfacción al consumidor a través un producto o servicio, que tenga un beneficio empresarial de por medio.

Este proyecto busca desarrollar el potencial de los servicios y calidad del tecnicentro X-NOVA, para que consiga una posición ventajosa competitivamente, que le de facilidades de afrontar la economía actual del país. El posicionamiento de una empresa es clave y fundamental en toda organización, la finalidad es diferenciar a la empresa de los competidores en la mente del consumidor, distinguiéndose en el segmento y los consumidores objetivos, posicionar una empresa es brindarle características con un valor diferenciado desde el panorama de los usuarios.

Cualquier compañía que tenga iniciativa de mejora continua está en el deber de realizar frecuentemente evaluaciones de satisfacción al cliente, y recibir referencias y calificaciones como retroalimentación al establecimiento, dicha información adquirida será vital, oportuna y útil y ya que es percibida de forma imparcial y con las experiencias propias de los clientes, así de esta forma se incorporan mejoras que satisfagan al comprador.

Este proyecto pretende dar soluciones que mejoren su situación competitiva en el corto plazo, no dejando de lado la visión de la empresa, ofrecer un servicio automotriz de calidad a cada vehículo que acude a X-NOVA.

1.4. Justificación Práctica

En la actualidad el tecnicentro X-NOVA, ubicado al norte de la ciudad de Guayaquil, dedicado al mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos, venta de repuestos, accesorios y asistencia técnica, ha evidenciado poco crecimiento en ventas en sus dos últimos años. Esta evaluación de crecimiento apenas llega a la planteada por la organización, siendo la crisis generalizada por el Covid-19 una repercusión a gran parte de su baja economía, creando un efecto negativo en la cadena de varios sectores, teniendo como resultado un decrecimiento considerable en los ingresos.

La pandemia Covid-19 y sus medidas de suspensión de las actividades afectaron drásticamente la contracción de la economía mundial. Aunque en el 2022 las actividades económicas se vuelven a retomar, el tecnicentro X-NOVA quedó afectado y con reducción de ventas del cual su recuperación ha sido muy lenta. Unas bajas ventas disminuyen los ingresos pronosticados y se imposibilita el aumento del rendimiento de los activos.

Se justifica el proyecto con base a la importancia de actualizar la forma en que se ofrecen y administran los servicios en el tecnicentro X-NOVA de la ciudad de Guayaquil debido a que los directivos de esta microempresa buscan replantear sus objetivos de posicionarla dentro del mercado local.

El proyecto cuenta con aspectos que fortalecen y favorecen el giro de negocio del tecnicentro, mediante un análisis situacional se presentarán a detalle propuestas estratégicas que logren posicionarlo en un nivel competitivo mediante estrategias de ventas, marketing y publicidad. Los resultados permiten crear y diseñar procedimientos y políticas que mejoren sustancialmente el servicio que se ofrece.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Proponer estrategias empresariales para el posicionamiento del tecnicentro X-NOVA de la ciudad de Guayaquil.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Realizar el análisis interno y externo del tecnicentro X-NOVA en la ciudad de Guayaquil.
2. Identificar estrategias empresariales óptimas que posicionen al tecnicentro X-NOVA en el mercado local.
3. Examinar el análisis de factibilidad operacional, técnica y financiera de las estrategias empresariales de posicionamiento.
4. Diseñar el plan de implementación de las estrategias empresariales de posicionamiento del tecnicentro X-NOVA.

1.6. Principales Resultados

De acuerdo con los objetivos planteados por la organización para el posicionamiento del tecnicentro X-NOVA, se establecen como principales resultados lo siguiente:

1.6.1. Análisis del entorno competitivo

Se elaboró un análisis de las estrategias de los competidores, lo que facilitó la selección de las estrategias óptimas y adaptables a la situación actual de tecnicentro X-NOVA para que pueda destacar y mantenerse en el mercado, incluyendo una diferenciación.

1.6.2. Formato de seguimiento vehicular

Otro punto importante fue la implementación de un formato del seguimiento vehicular donde se registra el servicio realizado y el estado en el que llegan los vehículos, esto va acompañado del servicio realizado con el fin de fidelizar a los clientes.

1.6.3. Formato del seguimiento de marketing

Se elaboró una página web para el tecnicentro que contiene números de teléfonos para agendamientos de turnos, tipos de mantenimiento vehicular y una lista de productos precios y promociones (catálogo virtual). Así mismo, se implementó un formato que permite evaluar la interacción del tecnicentro con los clientes mediante marketing como volantes, página web y redes sociales; de esta forma se pretende brindar confiabilidad a través de un sistema de referencias y calificaciones de los clientes hacia el tecnicentro sobre los servicios prestados.

1.6.4. Sugerencias y requerimientos del cliente

Se elaboró un formato de sugerencias, quejas y reclamos de los clientes para el tecnicentro X-NOVA que permitan un control y acciones correctivas para satisfacer sus necesidades.

1.7.1. Registro de capacitación

Como parte del trabajo se elaboró un formato de registro de las capacitaciones y entrenamientos al personal de índoles técnicas, administrativas y de servicio al cliente, lo que conlleva a una mejora en el servicio que ofrecen.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Bases Teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores

2.1.1. Posicionamiento

Merchán (2019) en su trabajo de maestría “Plan de marketing para el posicionamiento de marca de la empresa de electrodomésticos MARCIMEX, Chiclayo” menciona varios autores y definiciones que consideran al posicionamiento como el aspecto o forma en el que el producto o servicio está presente en el consumidor satisfaciendo las necesidades y haciendo una diferenciación frente a la competencia lo que desafía a las empresas a querer ser el preferido por los clientes.

Singaicho (2022) menciona en su trabajo de maestría “Gestión del Marketing para el posicionamiento de la empresa Ferretería y Maderas Kattya en el cantón Pujilí” menciona que para que una empresa sea exitosa en el mercado sea ofreciendo servicio o un producto debe tener características como diferenciación, búsqueda de nuevas necesidades, corroborar el precio, asesorar al consumidor para que realice la respectiva compra y tener como objetivo tener más mercado de manera que el cliente reconozca la marca de dicha empresa, es por ello que se debe tener en cuenta que existen errores de posicionamiento como la irrelevancia de la imagen, el bajo o poco marketing, no tener clara la imagen o comunicación que se quiere proyectar dando a lugar una confusión de los beneficios que se pueden ofrecer a los consumidores.

Para Guzmán (2018) en su trabajo de maestría “Propuesta de metodología de posicionamiento para definir estrategias de mercadeo adecuadas para un centro de exposiciones” el posicionamiento es el grado de percepción o a qué punto incide en los consumidores en elegir la marca sea éste o no tangible, por lo cual lo considera que va variando, dependiendo del mercado y para mantenerse en un buen posicionamiento debe haber un constante análisis de estrategias que acaparen al mercado actual.

De acuerdo con Muñoz (2019) en su trabajo de maestría “Plan de marketing digital para posicionar la marca créditos “J&M” en el cantón milagro: modelo b2c” el posicionamiento de una marca se construye por medio de una buena comunicación controlada, continua con características especializadas o diferenciadas que le den beneficios agregados a los consumidores con el fin de

ocupar en su mente un lugar con relación a otros competidores, es decir que adicionalmente incide en la acción de comprar y recomendar a sus allegados dando lugar a la fidelidad.

Control del Posicionamiento.

La estrategia de posicionamiento siempre se debe tener en cuenta en la empresa ya que no es estático ya que depende de las necesidades y actualizaciones del mercado, así como la competencia que trata de estar ubicada en el pensamiento de los consumidores, por lo que el trabajo de estrategias para el posicionamiento debe ser continuo.

Olivar (2020) menciona que para lograr el éxito en una empresa es esencial que existan políticas, procedimientos, manuales y formularios, ya que las actividades y funciones del personal que intervienen en el negocio, ya sea de forma directa o indirecta deben estar detalladas de manera escrita y a su vez disponibles para todos. Una vez realizadas las tácticas de posicionamiento se deben realizar evaluaciones preventivas y concurrentes. Es recurrente que el deficiente o inexistente seguimiento de los servicios prestados o venta de productos hacia los clientes provoque una mala respuesta del consumidor y por ende no se obtenga la fidelidad esperada. Como prevención a estos sucesos la empresa debe mostrar interés, creando vínculos de modo que los clientes tengan la confianza y familiaridad con el personal que los atiende.

Tipos de posicionamiento en los mercados

Guzmán (2018) indica que, en conjunto con la recolección de la información interna y externa y su posterior análisis de mercado y giro de negocio, se podrán definir las estrategias más óptimas y convenientes para conseguir el posicionamiento del negocio, así mismo, dentro de los tipos del posicionamiento existen 2 formas: por ventaja diferencial y por precio.

Ventaja diferencial: El servicio y/o producto ofrecido tiene alguna característica que hace diferente al de la competencia, lo que quiere decir que se busca un nuevo nicho de mercado. Esto se puede dar por medio de los siguientes tipos de diferenciación:

- ***Diferenciación del servicio o producto:*** Se da en función de las características del servicio o producto ofrecido que en comparación con la competencia de mejores y más

atractivos beneficios al consumidor siempre u cuando cumpla con las necesidades de los clientes.

- ***Diferenciación del personal:*** Una característica del posicionamiento en la cual el personal de la empresa u organización está capacitado y tiene un entrenamiento superior a los de la competencia, logrando una ventaja competitiva con características importantes como competencia, comunicación, cortesía, confiabilidad, credibilidad y responsabilidad los cuales proyectan a los consumidores por medio de la marca.
- ***Diferenciación del canal:*** El canal es una propiedad de la organización que tiene como medio para llegar al consumidor a ofrecer su producto o servicio, las empresas pueden lograr una ventaja ante los competidores mediante la aplicación de un canal teniendo la mejor cobertura posible.
- ***Diferenciación de la imagen:*** Es el conjunto de las características que se quieren mostrar ante los consumidores para ser reconocido, permitiendo fidelización. Una de las propiedades que se destaca la imagen de la empresa es la recopilación de símbolos y diseño que permite a las organizaciones distinguirse visualmente, brindando el valor y comunicación del servicio o producto a ofrecer.

Por precio: Se pretende que el usuario relacione la marca con precios competitivos dependiendo del mercado, este tipo de posicionamiento enmarca los bienes con atributos por sobre la competencia.

Maleza (2022) en su tesis de maestría “Trabajo de titulación previo a la obtención del título de maestría administración de empresas con mención en gerencia de la calidad y productividad” menciona que existen incluso otros tipos de posicionamiento:

- Diferenciación: Con característica única y resaltante.
- Beneficio: Valor adicional que beneficie al cliente.
- Competitividad: Se compara con la competencia indicando que es mejor.
- Nicho de mercado: Se enfoca en un grupo de consumidores con las mismas necesidades.
- Estrategia: Oferta prestigio.
- Calidad y precio: Oferta exclusividad.
- Estilo de vida: Se enfoca en el tipo de vida de los consumidores.

- Posicionamiento social: Muestra un compromiso social y ambiental.

Esta clasificación lo que pretende es tener una ventaja ante las demás empresas que son su competencia siempre y cuando se tenga enfocado el sector y cliente.

2.1.2. Estrategias Empresariales

Son un conjunto de actividades aprobadas por las directivas y aplicadas por el negocio de manera que pueda obtener una ventaja frente a los competidores, así como un posicionamiento y diferenciación en el segmento en el que se desarrolla. Una estrategia empresarial ayuda a alcanzar los objetivos y misión de la empresa, y ayuda mediante decisiones en la organización a prevenir errores que pueden desencadenar un gran gasto al negocio (The Flash Co, 2021).

Estrategia de Negocio o competencia: Es la capacidad de una empresa en hacer que sus actividades para brindar el servicio o producto sean mejores que la competencia, por lo cual, se los analiza para mejorar la aplicación de las acciones y poder diferenciarse de ellos. Es la forma de cómo se va a vender el servicio o producto, para ello el marketing y el producto son puntos importantes para tomar en cuenta frente a la competencia.

Estrategia funcional: Se define como funcional al modo en saber dominar o tener utilidad sobre una tarea, en una empresa se esta dimensión se encarga de establecer los roles y actividades que cada área y persona tiene que cumplir relacionando sus recursos y habilidades para el desarrollo del negocio manteniendo bajo control los procedimientos de manera que se mejore la calidad.

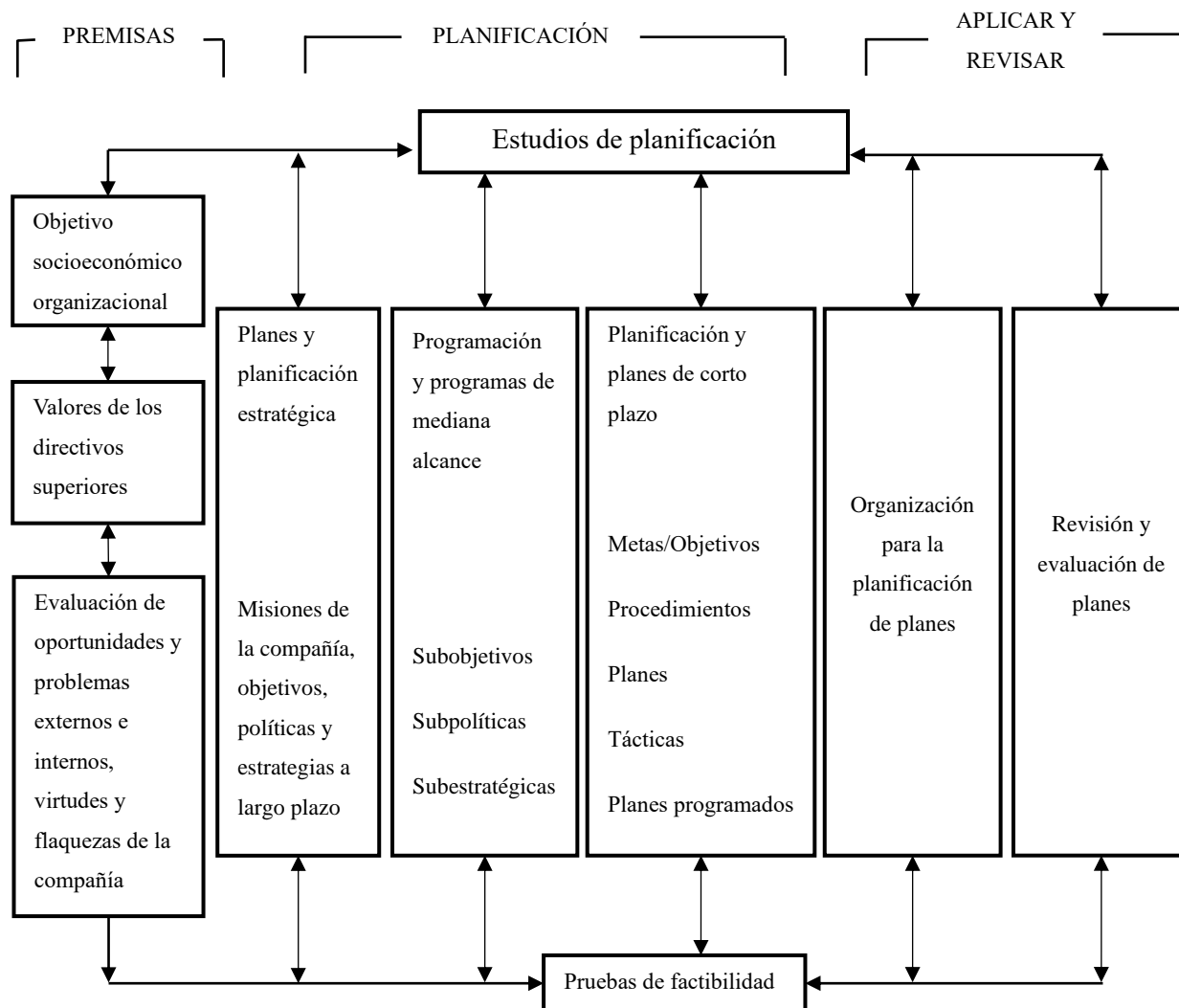
Estrategia corporativa: Conjunto de acciones que están relacionadas con la imagen de la empresa permitiendo la manera en que ésta se quiera mostrar hacia el mercado con el fin de expandirse y/o diversificarse. Está relacionada con la misión, visión y valores que caracterizan a la empresa para dar un impacto y ser conocido en el sector en que se desarrolla (Pursell, 2022).

2.1.3. Planeación Estratégica

Delgado, Bravo y Pinzón (2022) mencionan que la planificación estratégica se basa en desarrollar diferentes métodos de actividades para cumplir un objetivo propuesto o necesario y en el caso de las empresas para seguir en evolución y crecimiento. Puede ser diseñada tanto para el negocio de forma general como para un área específica dentro de la empresa. Independientemente de las características de cada empresa, los beneficios analizados en base a la planificación se deben considerar prioritariamente para lograr una correcta proyección comercial. Consideran que la planeación abarca un importante lugar para el crecimiento y éxito de las empresas, pero a pesar de que los planes son esenciales se debe tener con claridad es lo que se desea obtener y generalmente la planificación estratégica en las microempresas no involucra a los empleados provocando que se pierda un compromiso o fidelidad de parte del personal.

Para Gonzáles y Claros (2018) la planificación estratégica permite que toda la organización llegue a conocerse, evaluar, analizar y llegar a resolver mediante métodos las necesidades internas y externas cumpliendo con su misión y visión de crecimiento económico y posicionamiento, debido a los cambios mundiales tanto sociales, digitales y políticos ha llevado a que las empresas tengan nuevos enfoques y nuevos objetivos con cierto grado de diferenciación para lograr ser competitivos en el mercado, siendo como objetivo que a pesar de contar con un mismo producto o servicio de lo que tiene la competencia se puede lograr mediante estrategias una fidelización e incremento de la cartera de clientes. Cabe mencionar que la planificación ayuda con las prioridades, concentrarse en las fortalezas y resolver problemas actuales de la organización, para ello hay que considerar a los directivos y empleados para su participación en este crecimiento.

Aguilar (2018) comenta que el principio de la planificación estratégica se basa en reconocer las oportunidades y analizar los posibles fracasos de una estrategia propuesta en circunstancias en el cual se puede encontrar la organización tal como lo detalla en la Figura 1, esto con el fin de tomar la decisión de las diferentes actividades a realizar para implementar la estrategia.

Figura 1*Modelo de Steiner de planificación estratégica*

Nota: Fuente (Aguilar, 2018).

Según Bullemore (2019) las diferentes áreas comerciales son importantes y claves para la organización de las empresas ya que permite generar ventas y utilidades de manera que se conviertan en sostenibles con el tiempo, es por lo que va en aumento la necesidad de capacitarse, tener el debido conocimiento y planificar las actividades para captar a los clientes y fidelizarlos permitiendo que sean favorables para los negocios.

2.1.4. MIPYMES

Es el acrónimo considerado de las sílabas micro, pequeñas y medianas empresas que abarcan a por sea como sociedades o como personas naturales; este tipo de clasificación de empresas detallado en la Tabla 1 depende del número de trabajadores, capital, las ventas y activos (INEN, 2022).

Tabla 1

Clasificación de las MIPYMES

Tipo de empresa	Número del personal	Ventas o ingresos brutos al año (USD)
Microempresa	1 a 9	Menores a \$100.000,00
Pequeña empresa	10 a 49	De \$100.001,00 a \$ 1'000.000,00
Mediana empresa	50 a 199	De \$1'000.001,00 a 5'000.000,00

Fuente: INEN 2022. Elaborado por el autor.

Basado en los datos más actuales del “Instituto Nacional de Estadísticas y Censos” (INEC), se tiene un registro que en el año 2016 el Ecuador cuenta con 843.745 empresas registradas, de las cuales el 99.5% del total son clasificadas como MIPYMES (INEC, 2022).

En este grupo de empresas, considerado como el porcentaje más alto en el Ecuador, se encuentran los diferentes trabajos productivos que tienen un papel fundamental en la economía del país, tales como la comercialización, almacenamiento, comunicación, construcción, agricultura, acuicultura, manufactura, logística, transporte, bienes inmuebles, etc. (Presidencia de la República, 2018).

Según Flores (2022) en su proyecto de maestría titulado “Factores que determinan la calidad de servicio de los talleres automotrices pymes en la ciudad de Guayaquil” menciona que las MIPYMES son consideradas como la raíz de la economía en el Ecuador, ya que promueven el trabajo generando bienes y/o servicios para garantizar la sostenibilidad que posibiliten el crecimiento de los diferentes tipos de negocios y se deben proponer como meta tener un posicionamiento de acuerdo al mercado en el que se desarrollan, ya que posicionar significa crear una estrategia para la oferta incluyendo la imagen del negocio y de esta forma conseguir un lugar dentro de la mente de consumidor del mercado meta.

Delgado, Bravo y Pinzón (2022) en su artículo publicado con el título “La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas” mencionan que las microempresas son el grupo más básico del grupo de MIPYMES, pero a pesar de ello, pertenecen al desarrollo industrial más importante de un país ya que aportan con la producción nacional, funcionamiento industrial, generación de trabajos y emprendimientos. Generalmente se ha observado que la mayoría de las microempresas son dirigidas por el dueño ya que cuenta con muy poco personal y por lo general éste no involucra a los trabajadores para el cumplimiento de sus objetivos generales, lo que impide que se genere una buena fuerza y estima laboral ni sincronización con los recursos, por lo tanto, no se realiza un crecimiento económico proyectado.

2.2. Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema

La importancia de las ventas en una organización es un punto que se debe considerar, de acuerdo con el Dr. Jorge Bullemore en su tesis doctoral “Factores Relevantes en la Gestión de Ventas: Análisis desde el punto de vista de la empresa y del consumidor” del 2019 explica de manera breve que no existe mucha información sobre la investigación en dirección de ventas, pero a pesar de ello, este tema es fundamental para las empresas de cualquier tipo donde manifiesta que “la comprensión de cómo la venta y la gestión de ventas se están llevando a cabo en diferentes partes del mundo es un proceso de gran interés e intelectualmente estimulante” y mantiene que “se hace evidente que la cantidad de trabajo dedicado a los países emergentes representa una pequeña parte (menos del 10%) del total de la actividad de investigación en este campo” así mismo comparte que se debe hacer una investigación de dirección de ventas en países latinoamericanos como Argentina, Brasil, Chile, entre otros (Bullemore, 2019).

El Dr. Jorge Bullemore explica que con el paso del tiempo se han realizado investigaciones en dirección estratégica para impulsar el cumplimiento de los objetivos del negocio a través de la capacitación y desarrollo de las destrezas, disminución de rotación y aumento de productividad tanto en el servicio administrativo, productivo y financiero lo que le permite concluir que existen cambios y tendencias como por ejemplo la competencia más agresiva, mayor organización de parte de las empresas, mayor conocimiento de los clientes, mayores exigencias, optimización de

crecimiento de los negocios con una menor inversión, ventas con más profesionalismo (Bullemore, 2019).

Según Campos (2018) para obtener una mejor recepción y percepción de parte de los usuarios, las estrategias deben enfocarse por diferentes características tales como el atributo, beneficios, uso, tipo de cliente al cual se pretende llegar, analizar a la competencia, precio, calidad, necesidades o estilo de vida de los usuarios en donde se desenvolverá la empresa y por último concentrarse en lo que se quiere transmitir hacia los consumidores ya que “El posicionamiento se ejecuta con un objetivo en mente”, con el fin de que el producto o servicio ofrecido se adapte a las necesidades y costumbres de los clientes.

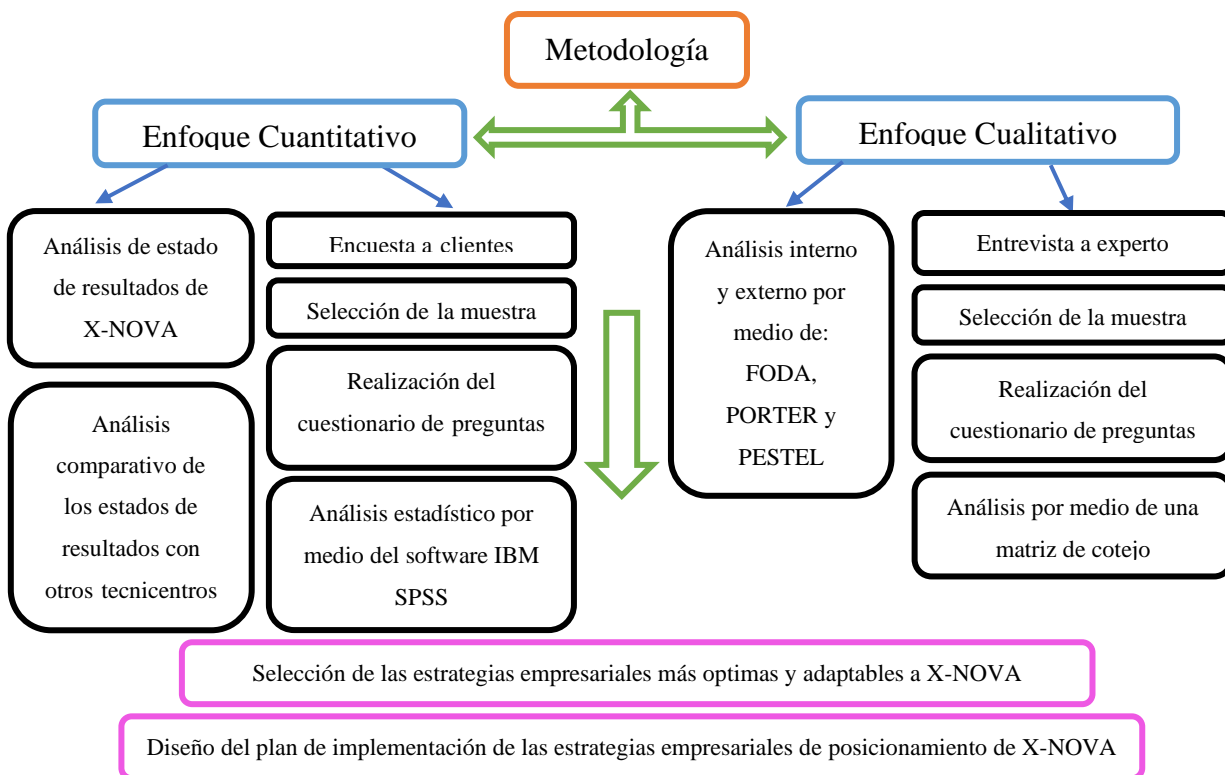
3. METODOLOGÍA

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo como lo describe la Figura 2. Es cuantitativo debido a que existe la recolección de datos basados en lógica deductiva se requerirá de información para lograr identificar aspectos relacionados a la demanda, competencia, oferta y segmento de personas para probar la hipótesis, de igual manera, el enfoque es cuantitativo ya que parte de la información obtenida a través de las encuestas, la cual se expresará a través medición numérica, el análisis estadístico y comparación de resultados de las ventas.

Este tema tiene como variable independiente estrategias empresariales; y variable dependiente posicionamiento del tecnicentro “X-NOVA”. Presenta un diseño de investigación no experimental con un corte longitudinal ya que no se manipula la variable independiente y se realizó la investigación en un rango de tiempo determinado para realizar las inferencias acerca de la evolución del problema.

Figura 2

Enfoques de la metodología aplicados en el proyecto.



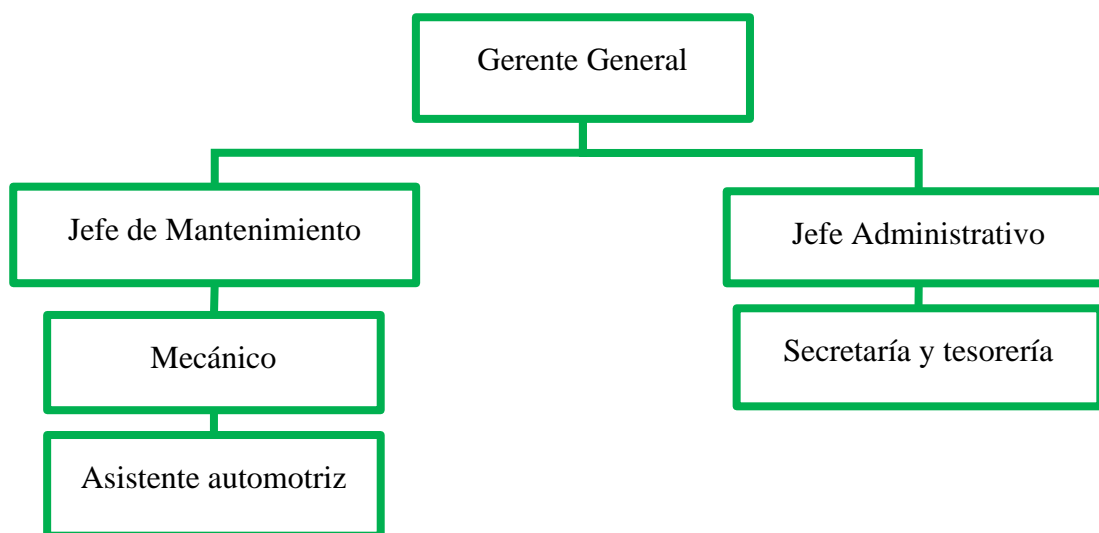
Fuente: Elaborado por el autor

3.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis empleada en la investigación es el tecnicentro X-NOVA ubicado en la ciudad de Guayaquil, específicamente en la zona norte (Urdenor 1) considerada como MIPYME debido a que cuenta con un pequeño grupo de personal de trabajo descrito en la Figura 3, siendo el total de 6 personas a las cuales se utilizaron las técnicas y herramientas de investigación con el fin de obtener la información necesaria para el desarrollo de este tema.

Figura 3

Organización de la microempresa X-NOVA.



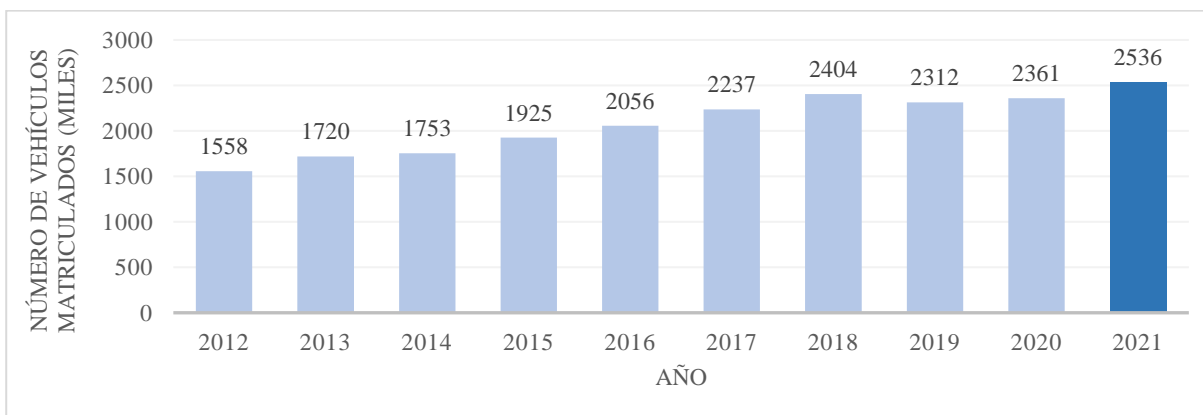
Fuente: Elaborado por el autor.

3.2. Población

Se consideró la cantidad de vehículos de tipo liviano en la provincia del Guayas, esta información se obtuvo del boletín técnico N° 01-2022-Transporte, Anuario de Estadísticas de Transporte, 2021 del INEC emitido en septiembre de 2022 en que cual detalla que el número de vehículos motorizados matriculados en el año 2021 es de 2,54 millones en el Ecuador, en la Figura 4 detalla que se incrementó 7,4% respecto al año 2020 (ESTRA, 2022).

Figura 4

Número de vehículos motorizados matriculados (miles), período 2012-2021

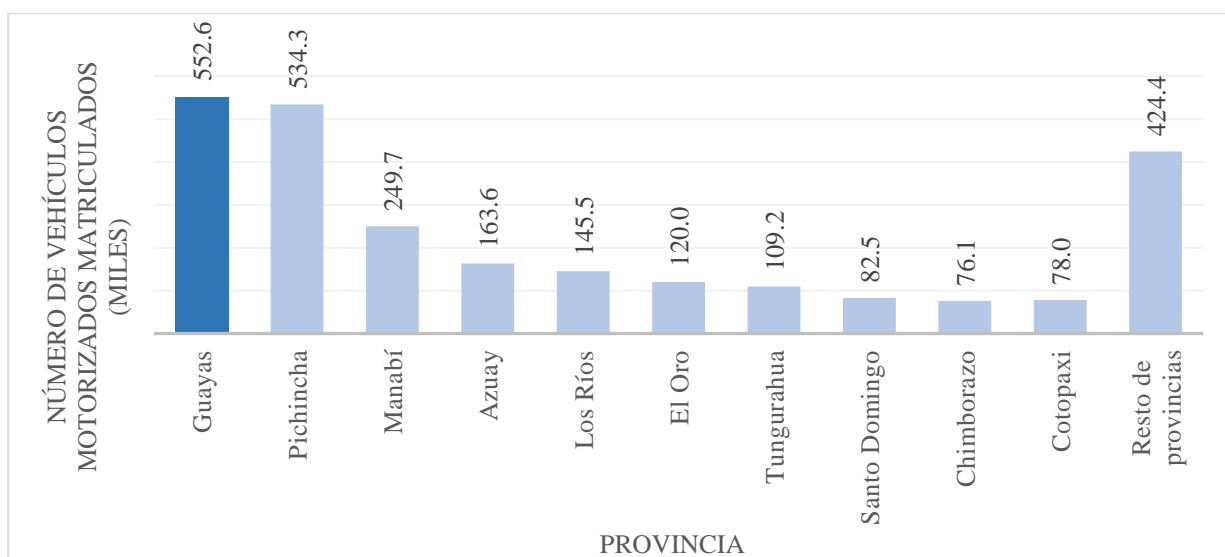


Fuente: Agencia de Tránsito, 2021. Recuperado de: INEC. Elaborado por el autor.

De acuerdo con la Figura 5, la provincia del Guayas registra 552.569 vehículos motorizados en el año 2021 siendo la provincia con mayor número de vehículos matriculados, este valor se consideró para el cálculo de la muestra (ESTRA, 2022).

Figura 5

Número de vehículos motorizados matriculados (miles) de las principales provincias, periodo 2021.



Fuente: Agencia de Tránsito, 2021. Recuperado de: INEC. Elaborado por el autor.

3.3. Tamaño de muestra

El objetivo del muestreo es estimar parámetros de la población. Existen varios criterios estadísticos para poder establecer el tamaño de una muestra, para este cálculo se ha considerado el método probabilístico aleatorio simple. Este muestreo consiste en extraer de una población finita de N unidades, subpoblaciones de un tamaño fijado de antemano y los parámetros se encuentran descritos en la Tabla 2 con la Ecuación 1.

Tabla 2

Parámetros para el cálculo de la muestra

Cálculo de la muestra	
Z Nivel de confiabilidad al 95%	1,96
P Probabilidad de ocurrencia"	0,5
Q Probabilidad de no ocurrencia $1 - 0.5 = 0.50$	0,5
N Población	552.569
e Error de muestreo	5%

Fuente: Elaborado por el autor

Ecuación 1

Fórmula para el cálculo de la muestra

$$n = \frac{(Z^2 * P * Q * N)}{(Z^2 * P * Q) + (N * e^2)}$$

$$n = \frac{((1,96)^2 * (0,5) * (0,5) * (552.569))}{((1,96)^2 * (0,5) * (0,5)) + ((552.569) * (0,05^2))}$$

$$n = \frac{530687}{1347}$$

$$n = 394 \text{ personas}$$

3.4. Selección de la muestra

Se incluyen en este estudio personas mayores de edad (considerado en el Ecuador mayores de 18 años) con ingresos estables que hacen uso vehículos livianos, con ubicación geográfica en la ciudad de Guayaquil.

La selección de esta muestra se hace de forma aleatoria y a conveniencia que son el referente para la investigación.

Así mismo se consideró para la toma de información a los clientes, el personal de X-NOVA y a 1 experto en el tema de estrategias empresariales en tecnicentros o concesionarias.

3.5. Método empleado

Los métodos empleados se detallan en la Figura 6. El método de investigación teórico es de tipo deductivo el cual consiste en conclusiones particulares desde un razonamiento lógico a partir de principios generales, siendo la toma de información relacionados con el posicionamiento de un empresa y estrategias de administración para la mejora de empresas para su respectivo análisis.

Mientras que en el método de investigación empírico consiste en la observación científica estructurada no participativa, de campo y abierta basado en la experiencia de las encuestas y entrevistas detalladas en los Anexo 1, Anexo 2 y Anexo 3 para su respectivo análisis identificando las estrategias óptimas que posicionen al tecnicentro.

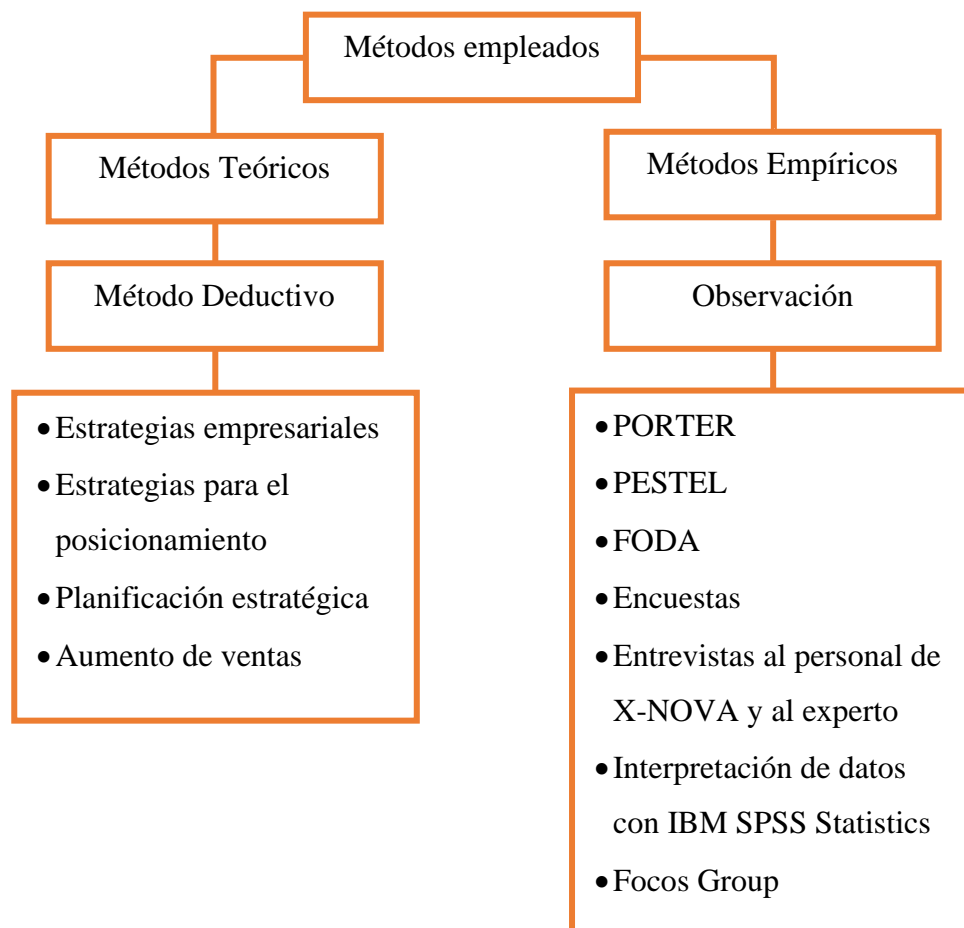
3.5.1. Proceso de ejecución del trabajo

1. Se realizó un análisis interno y externo del tecnicentro X-NOVA para desarrollar las estrategias posibles que permitan alcanzar el objetivo a través de las herramientas FODA, PORTER y PESTEL.
2. Mediante la información teórica recolectada se seleccionaron las estrategias empresariales con el enfoque de colocar a X-NOVA en un nivel competitivo en el sector de los tecnicentros de Guayaquil en el cual está implícito el incremento de sus ventas.

3. Se diseñaron las encuestas y entrevistas basadas en los indicadores de las variables, independiente y dependiente, relacionadas con las estrategias empresariales propuestas detallados en los Anexo 1, Anexo 2 y Anexo 3.
4. Se realizó un análisis de la información obtenida de las encuestas mediante el software IBM SPSS Statistics y posteriormente de las entrevistas para generar las estrategias empresariales que sean más adaptables a la situación actual de X-NOVA.
5. Una vez realizados los análisis, mediante la aplicación de la técnica “focus group” integrado por el personal técnico y administrativo del tecnicentro se identificaron las estrategias que la empresa las podría aplicar por medio una calificación de criterios de impacto y urgencia.
6. Para conocer si estas estrategias empresariales fueron factibles operacional, técnica y financiera se realizó un análisis con el estado de resultados de X-NOVA en comparación con las otras microempresas; del mismo modo se gestionó con los responsables de cada una de las áreas para mejorar su proceso, de esta manera por método de tendencias y comparativo se realizó una proyección del posicionamiento de X-NOVA en los futuros años.
7. Para el diseño del plan de implementación de las estrategias empresariales de posicionamiento del tecnicentro X-NOVA se implementaron métodos, procedimientos de ejecución, manual de funciones y técnicas. Finalmente se procedió con la socialización de los procesos mejorados con el personal de X-NOVA para una capacitación con todo el personal del tecnicentro sobre las estrategias empresariales.

Figura 6

Organigrama de los métodos de investigación empleados



Fuente: Elaborado por el autor

3.6. Identificación de las necesidades de información - Fuentes primarias y secundarias

Es importante reconocer e identificar las necesidades de información para lograr el objetivo principal planteado en este proyecto y dentro de dichas necesidades se tienen:

Proporcionado por X-NOVA:

- Número promedio de clientes.
- Inventario de productos en stock del tecnicentro X-NOVA.
- Número de atención diarias y mensuales del último semestre.

- Estado de resultados de X-NOVA.

Proporcionado de encuestas y entrevistas:

- Tiempo de entrega del servicio prestado.
- Información de marketing actual del tecnicentro X-NOVA.
- Estrategias observadas de la competencia del tecnicentro X-NOVA.
- Opiniones de clientes y del personal.
- Opiniones de estrategias del experto en el tema de estrategias en tecnicentros.

De acuerdo con la información proporcionada por X-NOVA, se obtuvo que actualmente cuenta con una cartera de clientes frecuentes de 21 personas (Tabla 3), con un registro de 4 servicios realizados promedio días trabajados (lunes a sábado), lo que equivale a un promedio de 98 servicios al mes como se muestra en la Figura 7, siendo los meses de Julio y Octubre con mayor número de órdenes de atención al cliente, dentro de estas órdenes están incluidos los diferentes servicios prestados que están en conjunto combinados como por ejemplo lavado + alineación y balanceo de llantas, por lo cual están descritos de forma general.

Tabla 3

Datos de clientes recurrentes o principales

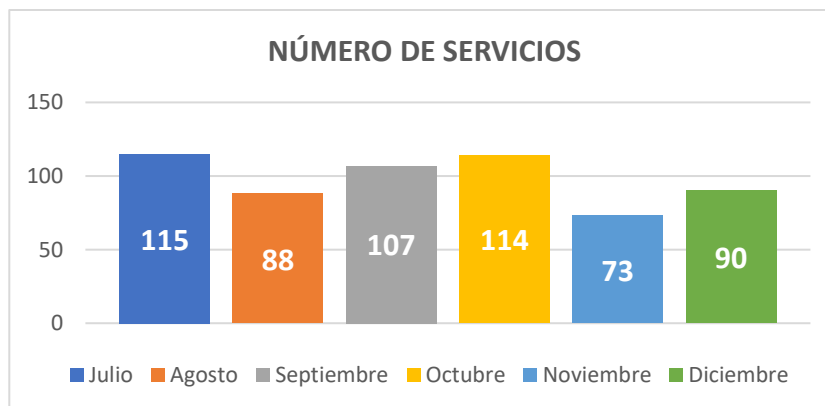
No	Código de Cliente	Celular
1	001AM	096xxxxxxx7
2	001CE	096xxxxxxx6
3	001CR	096xxxxxxx4
4	001FG	099xxxxxxx1
5	001GK	099xxxxxxx8
6	001GR	099xxxxxxx7
7	001HL	099xxxxxxx7
8	001HM	098xxxxxxx7
9	001IC	099xxxxxxx9
10	001IN	099xxxxxxx8
11	001JG	099xxxxxxx0

12	001JM	096xxxxxxx7
13	001JO	095xxxxxxx1
14	001JR	096xxxxxxx6
15	001KC	093xxxxxxx6
16	001LP	099xxxxxxx2
17	001MG	098xxxxxxx9
18	001MO	099xxxxxxx4
19	001MP	096xxxxxxx5
20	001PS	099xxxxxxx1
21	001SM	098xxxxxxx2

Fuente: Obtenido de X-NOVA. Elaborado por el autor

Figura 7

Número de servicios realizados en el último semestre del año 2022.



Fuente: Elaborado por el autor

Dentro de los servicios prestados por la empresa entre los cuales están el lavado, mecánica, lubricadora, tapicería, entre otros, cuentan con un stock de productos para satisfacer su demanda de servicios en los próximos 2 meses de los cuales, en la Tabla 4 de forma general describe una basta variedad de modelos de repuestos o accesorios que se aplican en los diferentes vehículos que llegan al tecnicentro conforme a lo que necesitan por el asesoramiento técnico y preferencia del cliente.

Tabla 4

Número de tipos o modelos de repuestos y accesorios en el stock de X-NOVA

Producto	Tipos o modelos
Aceites lubricantes	5 marcas para 6 tipos de viscosidades
Filtros de aceite	25
Filtros de aire motor	36
Filtros de cabina	8
Filtros de combustible	16
Refrigerantes	3
Limpiadores mecánicos	8
Bujías	3
Bandas automotrices	9
Ceras	2
Shampoo para lavado	2

Fuente: Obtenido de X-NOVA. Fuente: Elaborado por el autor

Actualmente X-NOVA cuenta con volantes físicas, redes sociales como Facebook e Instagram para promocionar sus servicios y llegar al consumidor, estos medios tienen baja estadísticas de actividad de visualizaciones mostradas en dichas redes sociales debido a la poca frecuencia de supervisión de parte del personal administrativo como se muestra en la Figura 8.

Figura 8

Ejemplo de estadística de publicación en Instagram.



Fuente: Obtenido de X-NOVA agosto 2022. Elaborado por el autor

Información Primaria: Se obtuvo la información primaria realizando un estudio en la base de clientes y datos del tecnicentro X-NOVA, observación de estrategias de la competencia, encuestas a los usuarios y al personal, entrevistas al experto en el tema de estrategias empresariales en tecnicentros o concesionarias

Información secundaria: Se obtuvo información secundaria mediante la revisión de datos de textos, proyectos de masterados y doctorados, libros, páginas web, revistas y artículos que permiten abordar soluciones menos complejas al problema de este tema.

3.7. Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos en esta investigación se realizaron entrevistas, encuestas, focus group, la técnica de observación.

3.7.1. Entrevistas

Esta técnica se realizó de forma mixta (abierta y cerradas) mediante el dialogo entre varias personas del personal del tecnicentro y el experto en el tema de estrategias empresariales en tecnicentros o concesionarias. Para obtener información necesaria y útil se desarrolló un cuestionario con el fin de relacionar y demostrar las variables del objeto a estudio y las opiniones sobre los servicios prestados por el tecnicentro.

3.7.2. Encuestas

Esta técnica se realizó de forma cerrada dirigida a la muestra seleccionada de usuarios, para adquirir información sobre los servicios de atención del tecnicentro. Las preguntas seleccionadas para la encuesta son referentes de técnicas de análisis estadístico aplicadas en cuestionarios.

Se realizó un cuestionario que está bajo un método estándar, pero con información precisa y ayuda a obtener información para las variables del objeto a estudio. Esta información será procesada y analizada mediante el software IBM SPSS Statistics.

3.7.3. Observación

Se observaron algunos elementos del tecnicentro de forma estructurada no participativa como, por ejemplo: satisfacción al cliente y tiempos de entrega para su posterior análisis, de la misma forma las acciones de marketing en redes sociales de la competencia.

3.8. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información

1. Se realizó un análisis interno y externo del tecnicentro X-NOVA por medio de las siguientes herramientas:

PORTER: Ayuda a analizar y evaluar el nivel de la competencia con la finalidad de fortalecer las oportunidades del tecnicentro.

PESTEL: Permite analizar los elementos externos como políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el crecimiento de X-NOVA.

FODA: Son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el fin de brindar una autoevaluación y planificar correctamente un crecimiento de esta microempresa.

2. Se realizó la interpretación de la información de las encuestas por medio del software IBM SPSS Statistics, el cual es una software estadístico que proporciona un análisis estadístico avanzado, algoritmos, análisis textual, extensibilidad de código abierto, integración con big data y está diseñado para resolver problemas empresariales, lo que permitió interpretar los datos para identificar las estrategias empresariales óptimas que estén muy relacionadas con el enfoque de colocar a X-NOVA en un nivel competitivo en el sector de los tecnicentros de Guayaquil en el cual está implícito el incremento de sus ventas.
3. Luego del análisis interno y externo y de la interpretación de los resultados la encuesta y entrevistas, mediante la aplicación de la técnica “focus group” integrado por el personal técnico y administrativo del tecnicentro se identificaron las estrategias que la empresa las podría aplicar como prioritarias para mejorar su servicio, producto y atención al cliente.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

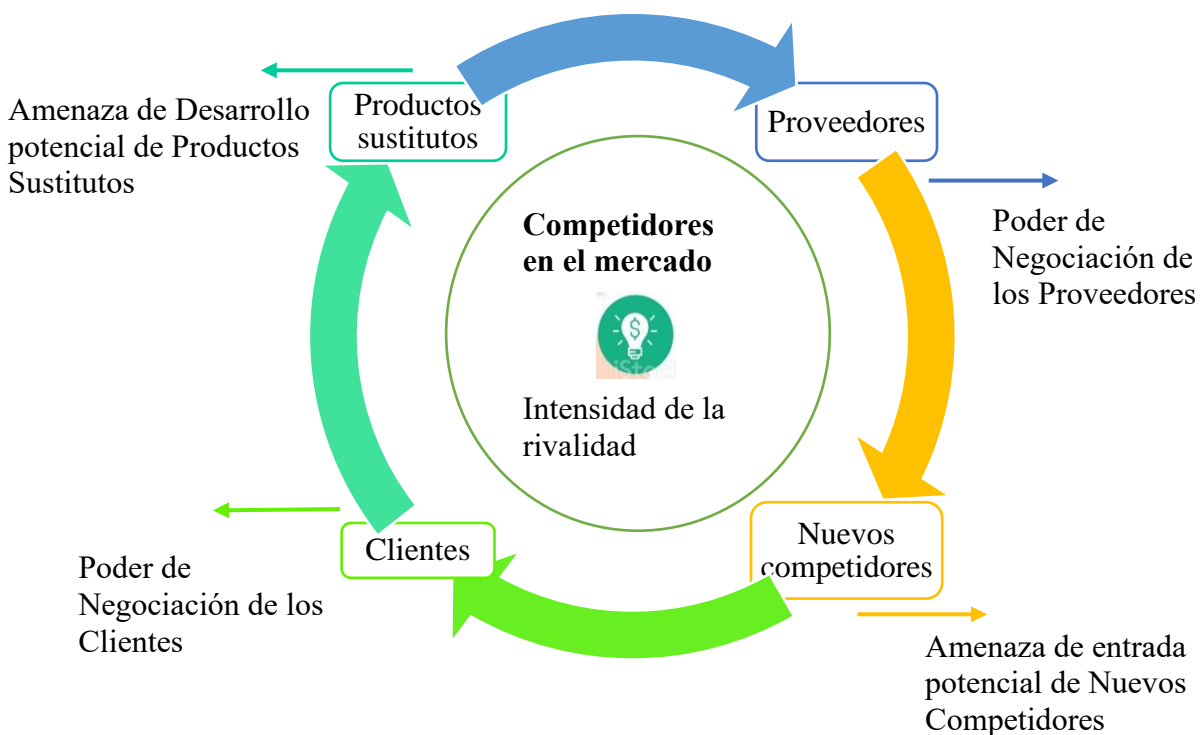
Objetivo 1: Realizar el análisis interno y externo del tecnicentro X-NOVA en la ciudad de Guayaquil.

4.1.1. Análisis externo

Se realizó un análisis externo mediante el análisis PORTER en la Figura 9, Tabla 5 y PESTEL Tabla 6.

Figura 9

Análisis PORTER



Fuente: Elaborado por el autor

Amenaza de entrada potencial de nuevos competidores

Los vehículos livianos (automóviles, SUV y camionetas) conforman el 87% de las unidades en circulación en el país; dados estos antecedentes hace atractivo este tipo mercado automotriz siendo una entrada fácil y constante a los nuevos competidores debido a la demanda del servicio.

El riesgo de competidores entrantes en este tipo de negocios suele ser muy alto y potencial porque es un servicio esencial que todo automóvil necesita. Pero montar un centro tecnológico requiere una inversión y unos recursos considerables.

La posibilidad de que ingresen nuevos competidores es una constante amenaza que existirá mientras llegue un centro automotriz que preste servicios de asistencias vehiculares a precios accesibles y de excelente calidad, este centro automotriz logrará gran parte del mercado automotriz y posteriormente será muy difícil sustituirlo si consigue siempre la satisfacción de sus clientes.

Rivalidad entre competidores

En el sector de los talleres mecánicos, los competidores intentan vigilar a la competencia e igualar los precios ya que es una industria que es muy sensible al cambio porque al existir empresas en este mercado.

Será más difícil para la empresa competir en un mercado altamente competitivo, ya que enfrentará constantemente batallas de precios, estrategias de marketing arremetedoras, lanzamientos y exhibiciones de productos innovadores. Los centros automotrices del sector continuarán requiriendo una mejora continua para seguir utilizando las ayudas que tantos avances tecnológicos han permitido en los nuevos automóviles. En la Tabla 5 se detalla un comparativo de características de otros tecnocentros.

Tabla 5*Comparación del tecnicentro X-NOVA con otros competidores*

	Competidor 1 Nombre: URGILES	Competidor 2 Nombre: AMBATO	Competidor 3 Nombre: MOTOR LINE	Tecnicentro X-NOVA
Robustez del Producto (variedad, calidad, marcas que ofrece)	Cambio de aceite, 25 años en el mercado, tiene dos locales, marca principal es Total Quality, tiene máquina para succión de aceite	Cambio de aceite, 14 años en el mercado, tiene dos locales, marca principal es Total Golden Bear	Cambio de aceite, 25 años en el mercado, marca principal es Shell, realiza rectificación de chasis y golpes	Cambio de aceite, 2 años en el mercado, marca principal es Kendall, pulida tipo espejo, tapicería
PONDERACIÓN (del 10 al 6, en orden de mayor a menor)	8	8	9	8
Precio (alto, bajo o medio que el promedio del mercado)	Medio	Medio	Alto	Medio
PONDERACIÓN (del 10 al 6, en orden de menor a mayor)	8	8	6	8
Plaza (dónde está ubicado, cuál es su estructura física, si es tienda virtual funcionalidad de la página)	Sur – norte guayaquil, Local físico	Sur guayaquil, Local físico	Norte guayaquil, Local físico	Norte guayaquil, Local físico
PONDERACIÓN (del 10 al 6, en orden de mejor a peor)	9	8	9	9
Promoción en redes sociales (que imagen maneja, cómo se publicita)	Instagram, Facebook, afiches	Instagram, Facebook, afiches	Pag web, Instagram, WhatsApp business	Instagram, WhatsApp business
PONDERACIÓN (del 10 al 6, en orden de mayor a menor)	8	8	9	7
Ventaja competitiva (¿es evidente su ventaja? ¿por qué la prefieren sus compradores?)	Experiencia y precios acorde al mercado	Experiencia y precios acorde al mercado	Experiencia y tecnología	Promociones
PONDERACIÓN (del 10 al 6, en orden de mayor a menor)	8	8	9	8

Fuente: Elaborado por el autor

Poder de negociación de los proveedores

Hay un sin número de negocios que proveen accesorios y repuestos necesarios para la reparación y mantenimiento de vehículos, es así como, los tecnicentro automotrices no tienen mayor decisión sobre el precio.

En el mercado de piezas y repuestos para un taller automotriz es muy difícil que exista un único proveedor que tenga dominio del mercado o una fusión entre los importadores y distribuidores del país.

Mediante un estudio de los precios de las piezas, repuestos y accesorios de consumo de centros automotrices en importadoras dentro de la ciudad de Guayaquil se demuestra que estos son muy similares entre sí, ciertas distribuidoras tienen una diferenciación en sus ventas por volumen; es por este motivo que el poder de negociación de los proveedores en este tipo de industrias no posee ningún dominio.

Poder de negociación de los clientes

Este tema es de vital importancia ya que, en el entorno económico actual, los usuarios son muy sensibles al precio y a la calidad del servicio. En cualquier empresa que se desarrolla dentro del mercado masivo como un tecnicentro automotriz, el poder negociación de los clientes es considerablemente escaso, por consiguiente, el propósito es conseguir costos moderados y ofrecer precios accesibles y servicios de calidad.







Si los usuarios tienen una buena organización, el servicio tiene múltiples o una amplia gama de sustitutos, el cliente obtiene costos bajos que permiten oportunidades de sustitución iguales o muy bajas, entonces el segmento de mercado no tendrá atractivo de costos

En este tipo de negocios los usuarios no tienen influencia en el precio porque actualmente existen un sinnúmero de centros automotrices para todo tipo de clientes, e incluso ofrecen precios bajos que estén en línea con la estrategia competitivas de precios de entrada.

Amenaza de desarrollo potencial de productos sustitutos

Como alternativa de lo que se ofrece actualmente, cabe destacar el rápido ascenso de los talleres informales, o sencillamente mecánicos independientes cuya labor es realizar operaciones mecánicas rápidas sin declarar y de esta manera conseguir precios más competitivos. Otra opción que también existe es que los usuarios obtienen servicios de alquiler de cajas de herramientas y ellos mismos realizan las reparaciones a sus vehículos, sin embargo, ésta es una práctica menos frecuente y no recomendada ya que se requiere conocimientos mecánicos específicos que la población en general no tiene, y también existe el riesgo que el fabricante no se responsabilice sobre la garantía si algo sale mal en el problema identificado.

Tabla 6*Análisis PESTEL*

					
<u>POLÍTICO</u>	<u>ECONÓMICO</u>	<u>SOCIAL</u>	<u>TECNOLÓGICO</u>	<u>ECOLÓGICO</u>	<u>LEGAL</u>
- Cambios de Gobierno	- Tasos de empleo	- Crecimiento de la población	- Tecnologías Emergentes	- Cultura de Reciclaje	- Leyes de Protección del Consumidor
- Guerras y conflictos	- Inflación de precios	- Estilo de vida	- Recursos tecnológicos	- Cambios climáticos	- Leyes laborales de Ecuador
- Impuestos altos	- Financiación	- Nivel cultural	- El nivel de experiencia	- Ahorro energético	- Propiedad intelectual
- Leyes laborales	- Mercado saturado	- Nivel de educación	- Nueva maquinaria o dispositivos tecnológicos	- Políticas medioambientales	- Permisos, autorizaciones y otros requisitos
- Subsidios del gobierno	- Tasa de crecimiento	- Nivel de ingresos	- Investigación de los últimos desarrollos	- Riesgos naturales	- Seguridad laboral
- Estabilidad del gobierno	- Tasa de interés	- Religiones	- Reemplazo de tecnología	- Contaminación	
				- Consumo de productos regulados	
				- Huella de carbono	
<u>P</u>	<u>E</u>	<u>S</u>	<u>T</u>	<u>E</u>	<u>L</u>

Fuente: Elaborado por el autor

4.1.2. Análisis interno

Se realizó un análisis externo mediante el análisis F.O.D.A. en la Tabla 7.

Tabla 7

Análisis F.O.D.A

FORTALEZAS	DEBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de nuestros colaboradores • Ubicado en una zona comercial • Disponibilidad de horarios • Variación de servicios en venta • Personal comprometido con ofrecer un buen servicio • Maquinaria para realizar los servicios ofrecidos • Precios competitivos • Garantía de trabajo • Cumplimiento de pagos con los proveedores • Infraestructura adecuada y amplia 	<ul style="list-style-type: none"> • No tener buenas estrategias de marketing • Costes ajustados • Falta de capacitaciones al personal • Proveedores con elevados precios • Bajo posicionamiento en el mercado • Bajo seguimiento posventa
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Hay pocos talleres en la zona • El costo de reparación en agencias es demasiado costoso • Incremento de la cantidad de automóviles y con ellos la oportunidad de tener clientes. • Incorporación de nuevos servicios y productos. • Alianza con nuevos proveedores • Atención personalizada • Capacitación del personal • Conocimiento del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia • Tiempos de entrega ajustados • Bajas ganancias • Pocos clientes • Crisis económica global y local • Aumento de precios de repuestos y aceites lubricantes • Pérdida de alianza con proveedores • Inseguridad nacional • Extorsionadores de negocios

Fuente: Elaborado por el autor

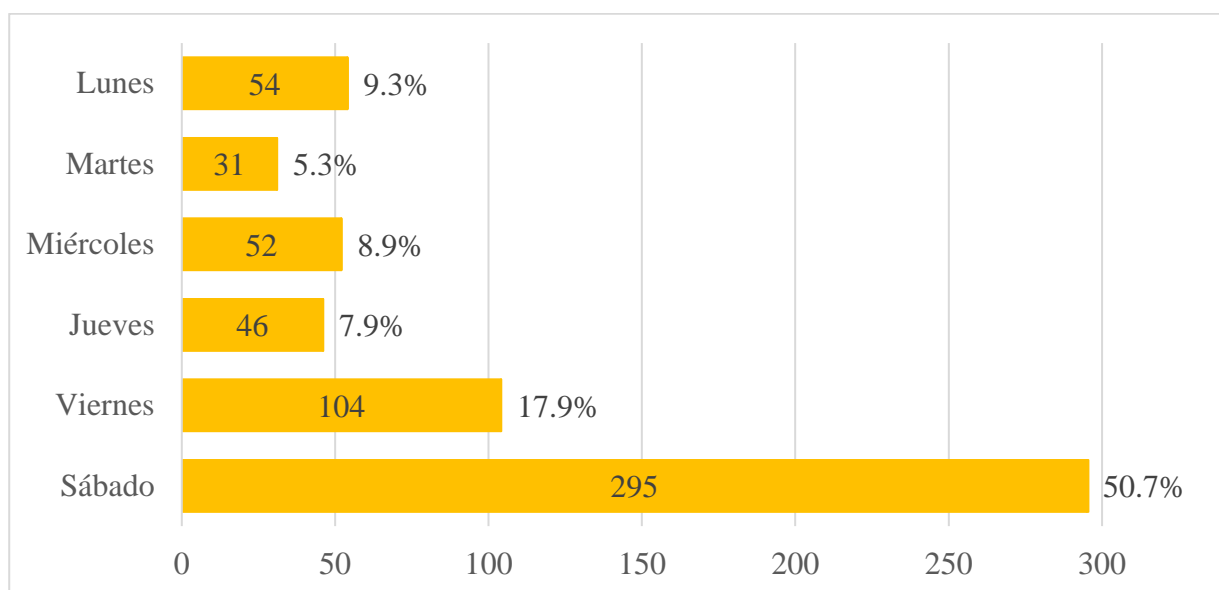
4.1.3. Resultados de las encuestas

Se realiza la encuesta con un tamaño de muestra de 394 personas, cabe aclarar que en algunos resultados se obtuvieron valores superiores al valor de la muestra ya que ciertas preguntas permitieron seleccionar varias opciones.

¿Qué días prefiere recibir el servicio para su vehículo? Puede elegir varias opciones.

Figura 10

Días preferibles de atención para el servicio vehicular



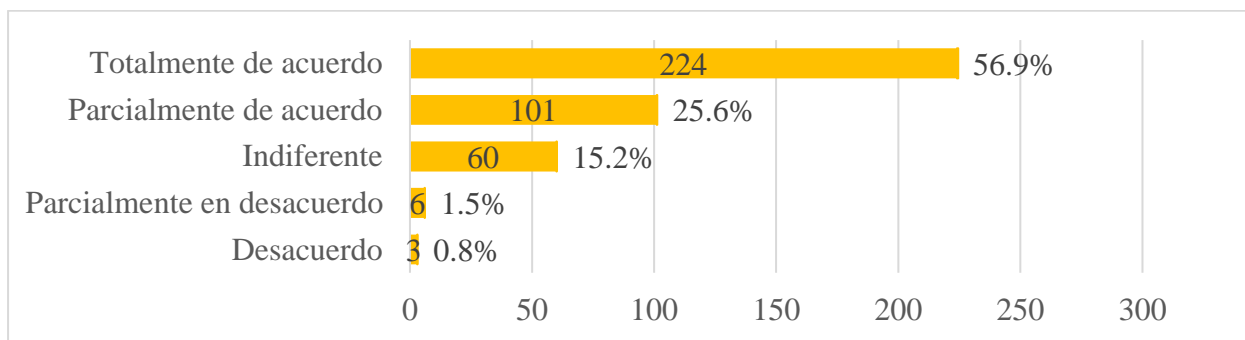
Fuente: Elaborado por el autor

La Figura 10 muestra los días principales que los clientes prefieren recibir el servicio para su vehículo, dado que la pregunta permitía elegir más de una opción se obtuvieron 582 respuestas de las cuales con un 50.7% prefieren la atención del servicio los sábados, seguido de los viernes con un 17.9% y en tercer lugar los lunes y miércoles con un 9.3% y 8.9% respectivamente. Con estos resultados se conoce en qué días el movimiento de clientes es más fuerte para que el tecnicentro aplique con mayor énfasis sus estrategias para su posicionamiento.

¿En qué medida consideraría volver al tecnicentro por promociones o descuentos establecidos por el lugar?

Figura 11

Importancia de las promociones y descuentos



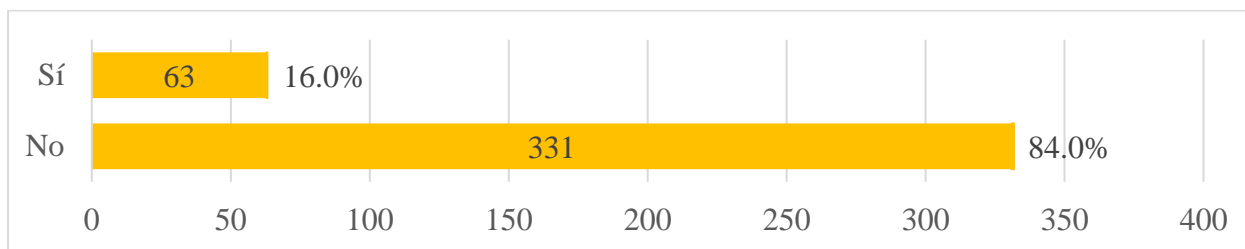
Fuente: Elaborado por el autor

La Figura 11 brinda como resultado que los clientes consideran volver al tecnicentro por promociones o descuentos con un 56.9% totalmente de acuerdo, con un 25.6% parcialmente de acuerdo y con un 15.2% les parece indiferente. Con este resultado se obtiene que el 82.5% de la muestra considera agradable la estrategia de revisión de los precios de los servicios dados por el tecnicentro para brindar promociones o descuentos.

¿Conoce el tecnicentro X-NOVA ubicado en la ciudad de Guayaquil?

Figura 12

Conocimiento sobre el tecnicentro X-NOVA



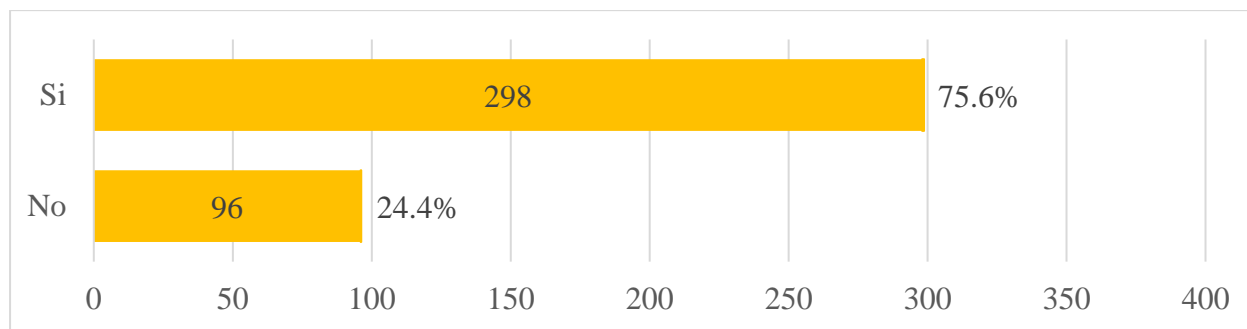
Fuente: Elaborado por el autor

La Figura 12 muestra que el 84% de los encuestados desconocen sobre la existencia del tecnicentro X-NOVA y con un 16% lo reconocen. Estos resultados permiten saber en qué medida se encuentra establecida la imagen o marca de X-NOVA en la ciudad de Guayaquil ya que al no reconocerlo habría que implementar una estrategia para que X-NOVA se dé a conocer.

¿Se moviliza a diferentes lugares por separado para realizar el lavado, mecánica y lubricación de su vehículo?

Figura 13

Movilidad de los clientes hacia diferentes lugares para el servicio vehicular



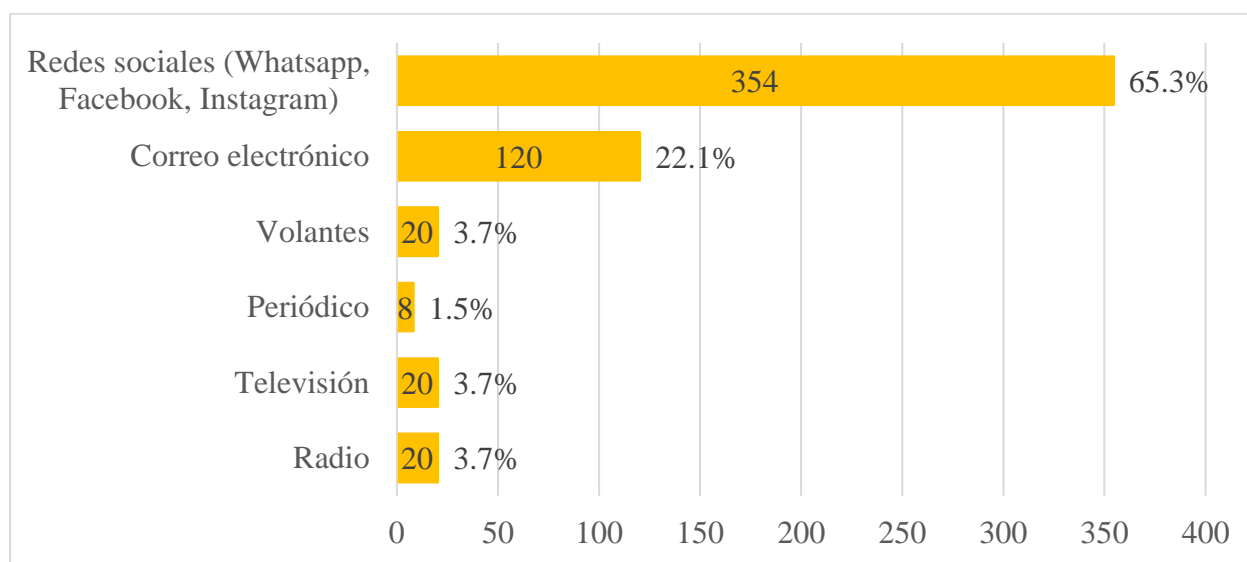
Fuente: Elaborado por el autor

La Figura 13 indica que el 75.6% de los encuestados sí se movilizan a varios lugares para realizar los diferentes servicios de mantenimiento vehicular como lavado, lubricación, alineación, balanceo, entre otras actividades, por lo tanto, invierten mucho tiempo en dirigirse hacia diferentes puntos de la ciudad para realizar los servicios de mantenimiento de su vehículo y poder tenerlo en buenas condiciones, por lo que se podría implementar una estrategia de publicidad ofertando todos los servicios brindados por X-NOVA para que puedan realizar todos sus requerimientos en el mismo lugar.

¿Por cuál(es) medio(s) prefiere recibir información acerca del tecnicentro (promociones, horarios, ubicación, etc.)? Puede elegir varias opciones

Figura 14

Medios para recibir información de X-NOVA



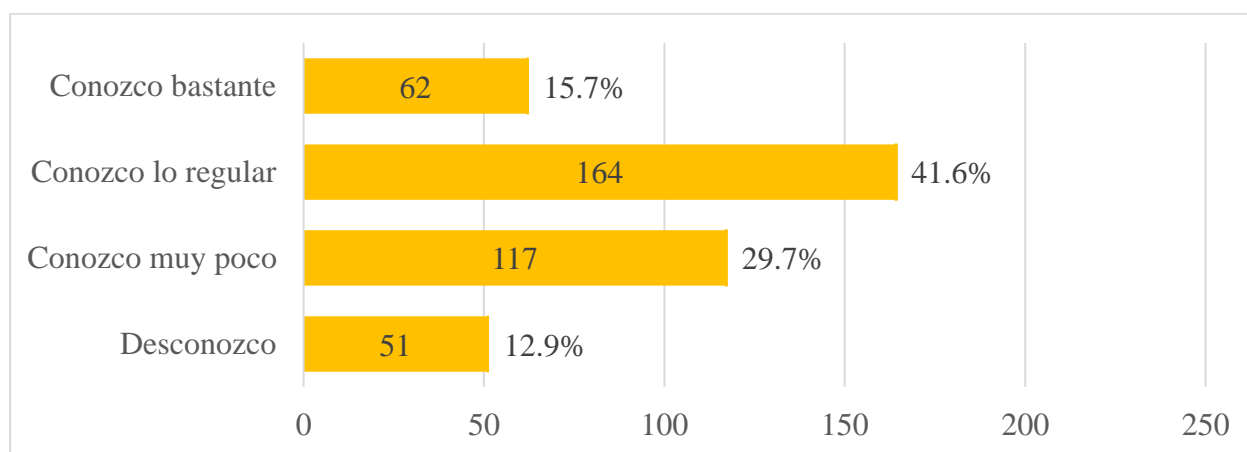
Fuente: Elaborado por el autor

La Figura 14 detalla la preferencia del medio para recibir información acerca del tecnicentro X-NOVA, dado que la pregunta permitía elegir más de una opción se obtuvieron 542 respuestas de las cuales por medio redes sociales con un 65.3% de aprobación, seguido con un 22.1% por correos electrónicos, para lo cual se tiene un conocimiento de qué recurso usar para poder transmitir los servicios ofrecidos por X-NOVA comprobando que el uso de la tecnología supera por mucho los otros medios de comunicación como los periódicos o volantes de los cuales se obtuvo como resultado un 1.5% y 3.7% respectivamente.

¿Conoce sobre los tipos de repuestos, accesorios, viscosidades de aceites y aditivos que mejorarían el rendimiento de su vehículo?

Figura 15

Conocimiento de repuestos y aditivos vehiculares



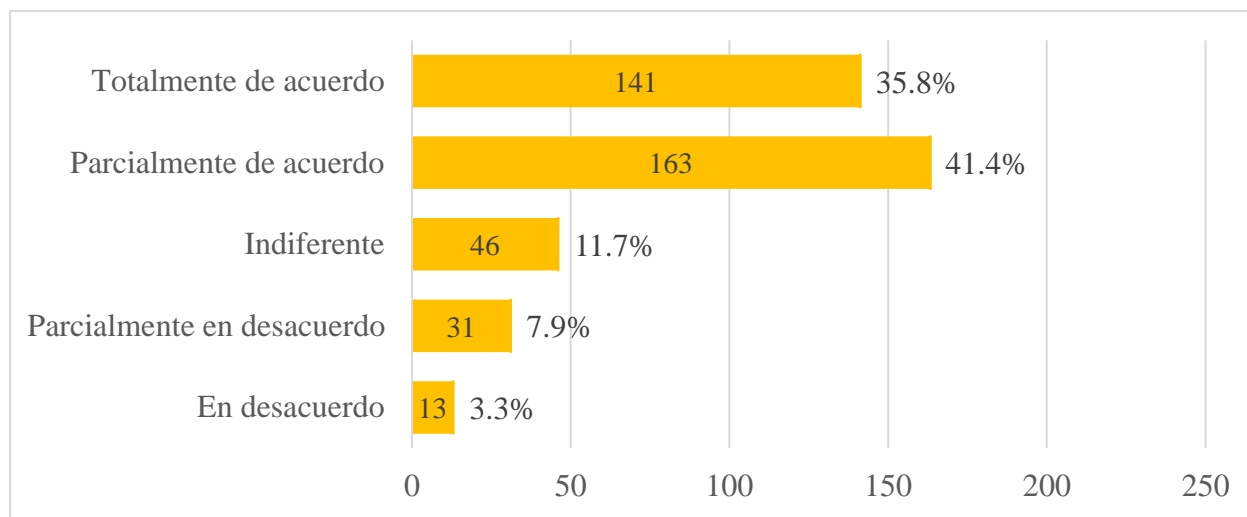
Fuente: Elaborado por el autor

Dentro de los resultados de la pregunta, la Figura 15 muestra con un 41.6% que los encuestados conocen lo regular sobre los tipos de repuestos, accesorios, viscosidades de aceites y aditivos que mejoran el rendimiento del vehículo, en segundo lugar, con un 29.7% conocen muy poco. Cabe recalcar que solamente el 15.7% de los encuestados conocen bastante sobre los tipos de repuestos y aditivos vehiculares, mientras que con un 12.9% lo desconocen, considerados ambos porcentajes como bajos, esta información permite que el tecnicentro tenga en cuenta en brindar las recomendaciones e implementos necesarios de manera que el cliente pueda decidir por los tipos de repuestos, accesorios y aditivos, y a su vez sienta confianza, seguridad y conocimiento de dichos materiales que se van a utilizar en el servicio vehicular.

¿En qué medida permitiría la educación y experiencia de un pasante técnico universitario para que realice actividades de mantenimiento de su vehículo bajo la supervisión del mecánico automotriz profesional?

Figura 16

Educación y experiencia de un pasante técnico universitario en X-NOVA



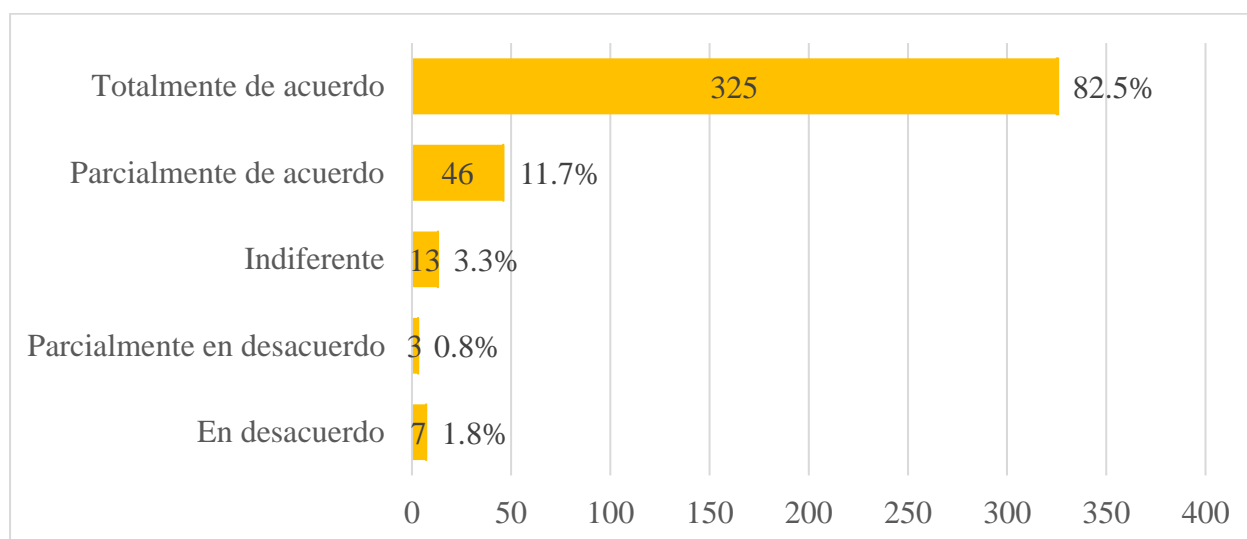
Fuente: Elaborado por el autor

Como resultado mostrado en la Figura 16 en primer lugar, el 41.4% está parcialmente de acuerdo en la educación y experiencia de un pasante técnico universitario en X-NOVA, seguido de un 35.8% totalmente de acuerdo y con un 11.7% les es indiferente si ayuda un pasante técnico en el tecnicentro. Se podría tomar que el 77.2% siendo esta resultante de la suma de los 2 primeros lugares considera como respuesta positiva aceptar a un pasante, pero hay que considerar que el 41.4% (parcialmente de acuerdo) no está totalmente de acuerdo, posiblemente porque prefieren a un profesional que se encargue del mantenimiento vehicular para un correcto trabajo.

¿Considera un plus mantenerse en una sala de espera cómoda mientras realizan el mantenimiento de su vehículo?

Figura 17

Sala de espera cómoda como un plus en el tecnicentro X-NOVA



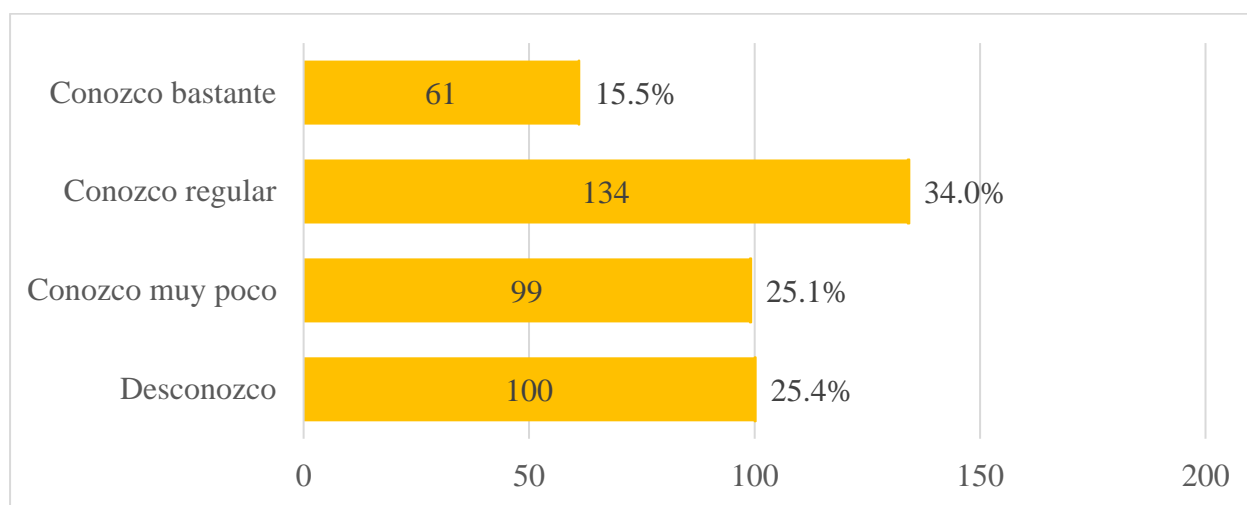
Fuente: Elaborado por el autor

La Figura 17 tiene como resultado que el 82,5% de los encuestados está totalmente de acuerdo, seguido de un 11,7% parcialmente de acuerdo. Así mismo, se observa que con apenas el 2,6% están en parcial y en total desacuerdo. Se consideran estas respuestas para conocer si el cliente toma en cuenta o no el ambiente del tecnicentro y debido a que fueron favorables se puede realizar una estrategia en la infraestructura con el fin de mejorar la sensación de comodidad de parte del cliente mientras se encuentra esperando por el mantenimiento de su vehículo.

¿Tiene conocimiento de las normativas legales para el manejo de desechos provenientes de un tecnicentro (llantas, residuos de aceites, etc.)?

Figura 18

Conocimiento de las normativas legales para el manejo de desechos del tecnicentro



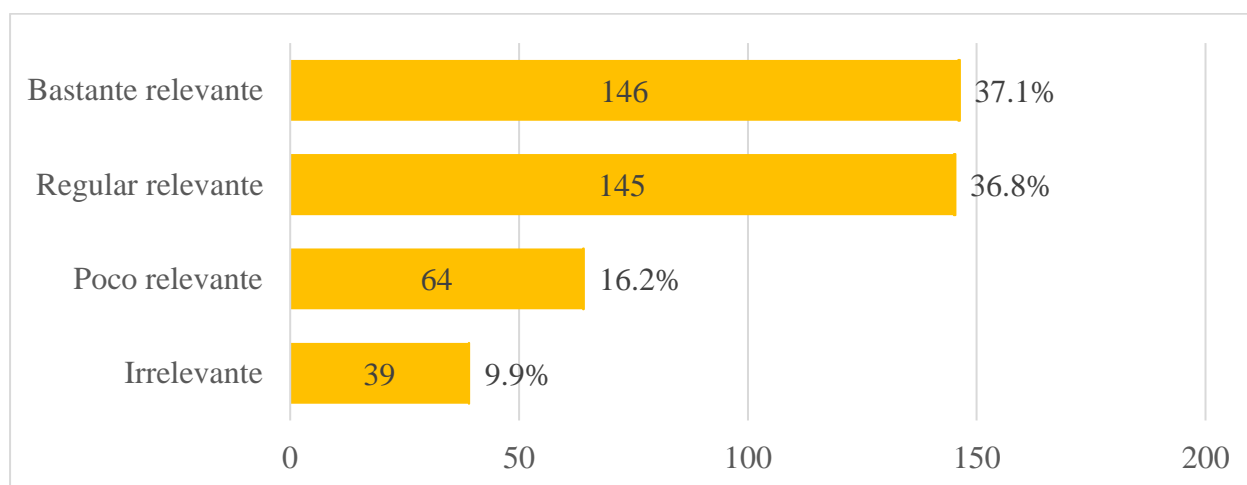
Fuente: Elaborado por el autor

En esta pregunta se trató de conocer si los clientes saben si el tecnicentro o taller al cual acuden tiene una responsabilidad ambiental y permisos, ya que en la actualidad las personas son más conscientes de las actividades que realizan y qué efectos tienen con el ambiente, para ello, como se puede observar en la Figura 18 se obtiene un resultado bastante similar en las opciones propuestas, teniendo el mayor porcentaje con el 34% un conocimiento regular sobre normativas legales para el manejo de desechos, pero el 25.4% desconocen cómo se manejan los desechos del tecnicentro al cual acuden y adicionalmente, en tercer lugar, con un 25,1% conocen muy poco. Con estos resultados se considerar como estrategia de imagen, que X-NOVA muestre una responsabilidad ambiental proyectando no sólo la capacidad de realizar un servicio de calidad, sino que también es amigable con el ambiente y tomarlo como un plus de marca hacia el cliente.

¿En qué medida considera relevante el patrocinio del tecnicentro en eventos deportivos para afiliar clientes?

Figura 19

Relevancia del patrocinio en eventos deportivos para afiliar clientes



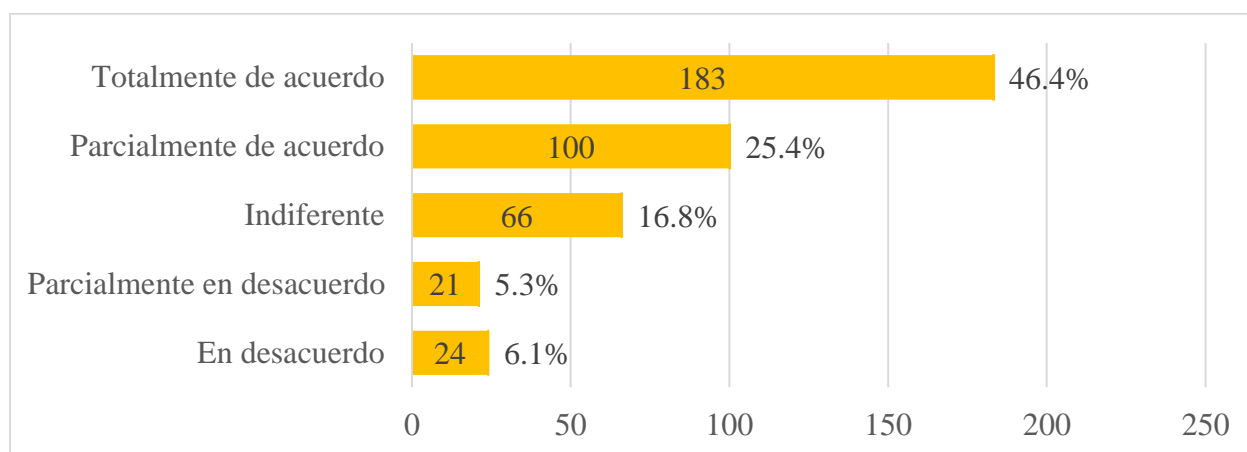
Fuente: Elaborado por el autor

Dentro de los resultados de la relevancia del patrocinio en eventos deportivos se obtuvo con el 37.1% bastante relevante, con el 36.8% regular relevante, con el 16.2% es poco relevante y con el 9.9% e irrelevante para los encuestados como se puede apreciar en la Figura 19. A pesar de que los primeros porcentajes son favorecedores, en la suma no superan el 50%, por lo que establecer una estrategia de responsabilidad social no será de tanta relevancia.

¿Estaría de acuerdo en colaborar voluntariamente con un porcentaje mínimo del 1% del costo de su atención para el apoyo de fundaciones de animales?

Figura 20

Colaboración en fundaciones de animales



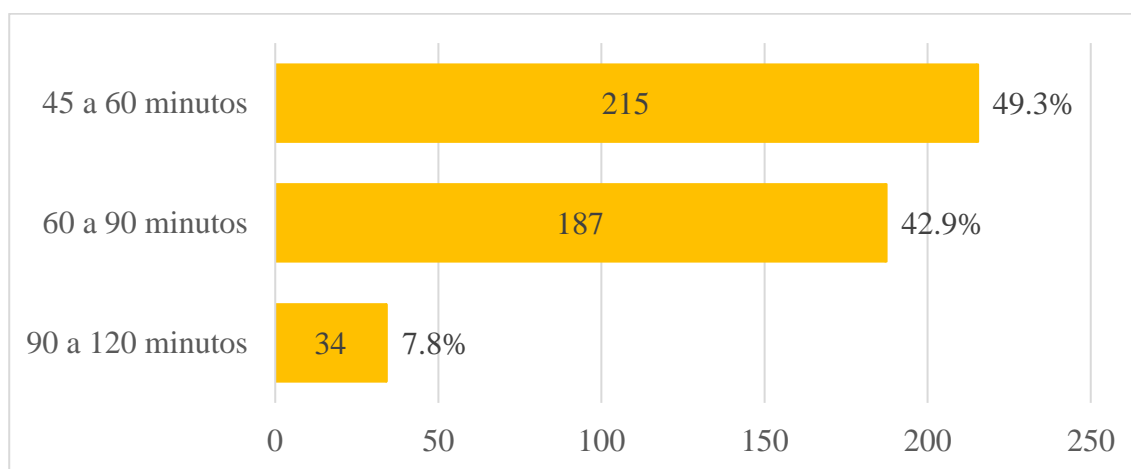
Fuente: Elaborado por el autor

La Figura 20 muestra que el 46,4% de los encuestados están totalmente de acuerdo en colaborar con un porcentaje mínimo del 1% del costo de su atención a fundaciones de animales, así mismo el 25,4% está parcialmente de acuerdo, mientras que el 6.1% está parcialmente en desacuerdo y el 5.3% totalmente en desacuerdo. Cabe recalcar que esta consulta fue en base de una responsabilidad social que puede brindar el tecnicentro y de manera voluntaria de parte de los clientes, siendo el 71,8% de respuestas favorables.

¿Cuánto tiempo considera adecuado para un trabajo mecánico básico? Puede elegir varias opciones.

Figura 21

Tiempo en realizar un trabajo mecánico básico



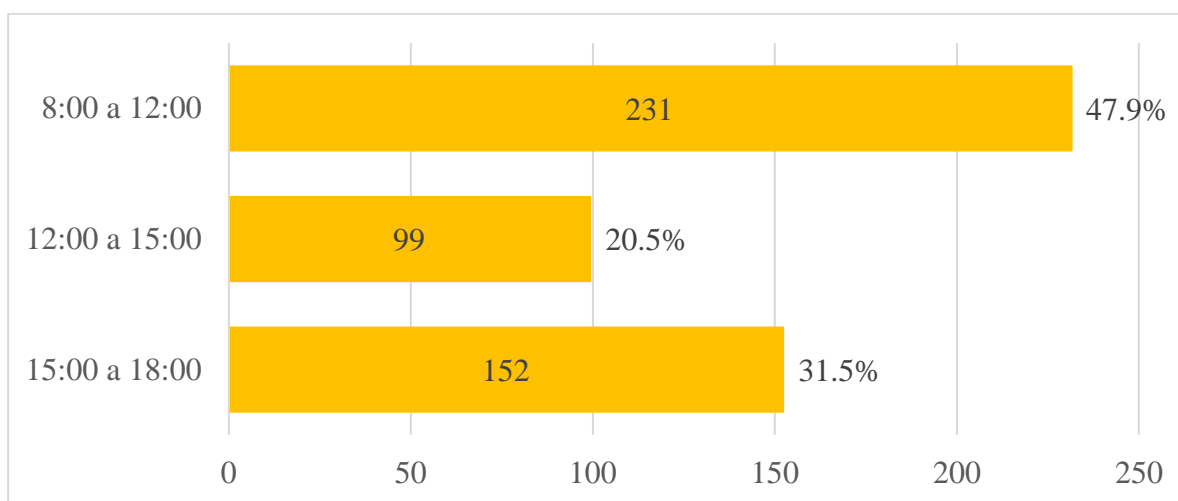
Fuente: Elaborado por el autor

En esta pregunta se pretendió conocer el tiempo óptimo que un cliente podría esperar por un servicio automotriz que brinde un tecnicentro, dado que la pregunta permitía elegir más de una opción se obtuvieron 436 respuestas teniendo como resultados descritos en la Figura 21 que el rango de tiempo considerado óptimo con un 49.3% es de 45 a 60 minutos, seguido de 60 a 90 minutos con un porcentaje del 42.9%, es decir, que los encuestados están de acuerdo en aceptar el rango desde 45min a hora y media como máximo para la espera, pero prefieren que el servicio sea de manera rápida y de buena calidad.

¿Cuál es el rango de horario de atención que es más conveniente para usted para el servicio del tecnicentro? Puede elegir varias opciones.

Figura 22

Horario de atención más conveniente para llevar el vehículo al tecnicentro



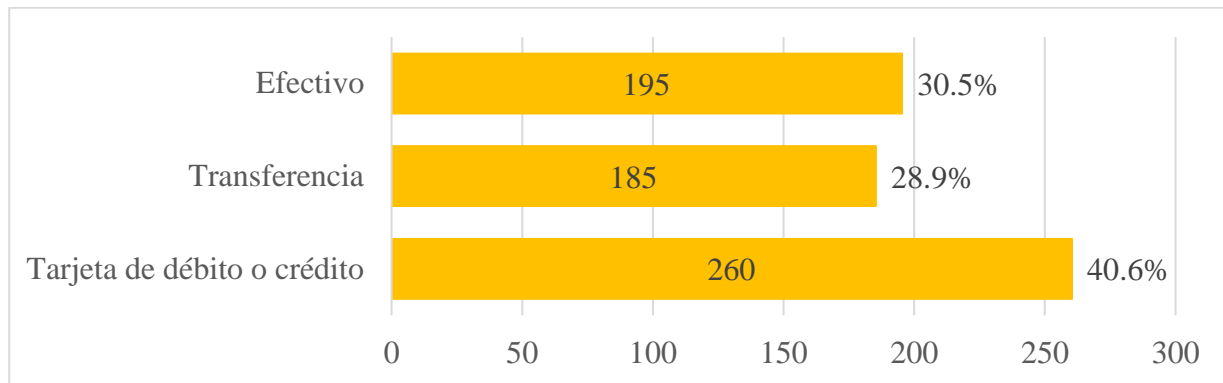
Fuente: Elaborado por el autor

En esta pregunta se pretendió conocer el horario preferente de los clientes para llevar su vehículo hacia el tecnicentro, dado que la pregunta permitía elegir más de una opción se obtuvieron 482 respuestas, en la Figura 22 se muestra que el horario más votado con un 47.9% de aprobación es en el rango de 8 a.m. a medio día, esto va acorde con los días que los clientes prefieren ser atendidos ya que el día con mayor votación fue el sábado y en un segundo lugar con un porcentaje del 31.5% los encuestados han preferido llevar a su vehículo en un rango de 15:00 a 18:00, ya que el horario laboral en Guayaquil suele ser de 8:00 a 17:00.

*¿Cómo prefiere realizar el pago por el servicio o producto en el mantenimiento de su vehículo?
Puede elegir varias opciones.*

Figura 23

Medios de pago por un servicio vehicular



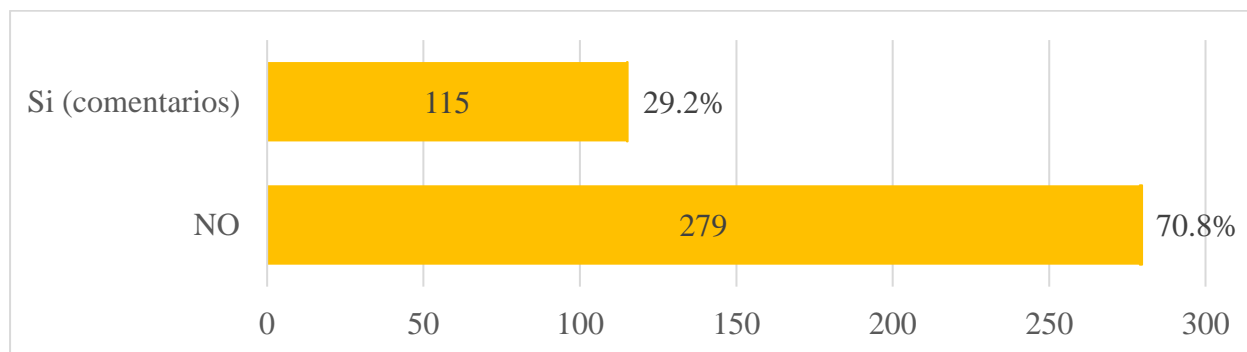
Fuente: Elaborado por el autor

Dado que la pregunta permitía elegir más de una opción se obtuvieron 640 respuestas en donde los encuestados tuvieron una preferencia de pagos por medio de tarjeta de débito o crédito del 40.6%, seguido de un 30.5% por medio de efectivo y por último por medio de transferencias con 28.9% tal como lo muestra la Figura 23, estos porcentajes obtenidos indican que los clientes no tienen problema en poder decidir por las diferentes formas de pago por un servicio automotriz siendo favorecedor para su comodidad.

*¿Ha tenido alguna mala experiencia en algún tecnicentro que lo hizo decidir por no volver?
Comente brevemente de ser afirmativa su respuesta.*

Figura 24

Mala experiencia en algún tecnicentro



Fuente: Elaborado por el autor

Conforme a la Figura 24 sobre alguna mala experiencia en algún tecnicentro que les hizo decidir a los entrevistados no volver se obtuvo un 70.8% no haber tenido problemas, mientras que el 29.2% sí tuvieron una mala experiencia de los cuales como comentarios mostrados en la Figura 25 el 29.7% fue por baja calidad de servicio, el 15.6% por mala atención de parte del personal hacia el cliente, el 11.7% por demasiado tiempo de espera para un servicio automotriz, el 9.4% por poca experiencia y conocimiento, dando una mala asesoría y baja calidad de servicio, el 6.3% por considerar altos precios, el 3.9% por incorrecto uso de aceites, el 3.1% por cobro adicional a lo ofrecido y estafa por el uso de repuestos usados o falsos, entre otros comentarios que permiten a esta investigación conocer los motivos o causas por las cuales un cliente se puede perder, de manera que para evitar esta consecuencia deben considerarse para que no ocurra en X-NOVA y en caso de que llegara a pasar, saber brindar una garantía por el error cometido.

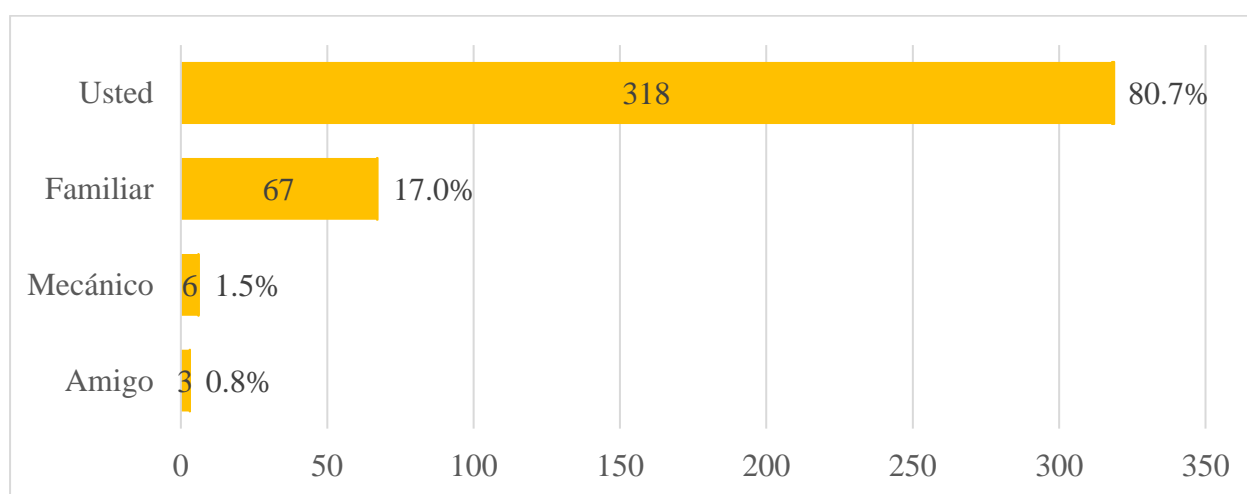
Figura 25*Comentarios de alguna mala experiencia en un tecnicentro*

Fuente: Elaborado por el autor

¿Usualmente quién lleva su vehículo al taller para realizarle el servicio automotriz? En caso de designarle esa actividad a otra persona justifique sus motivos

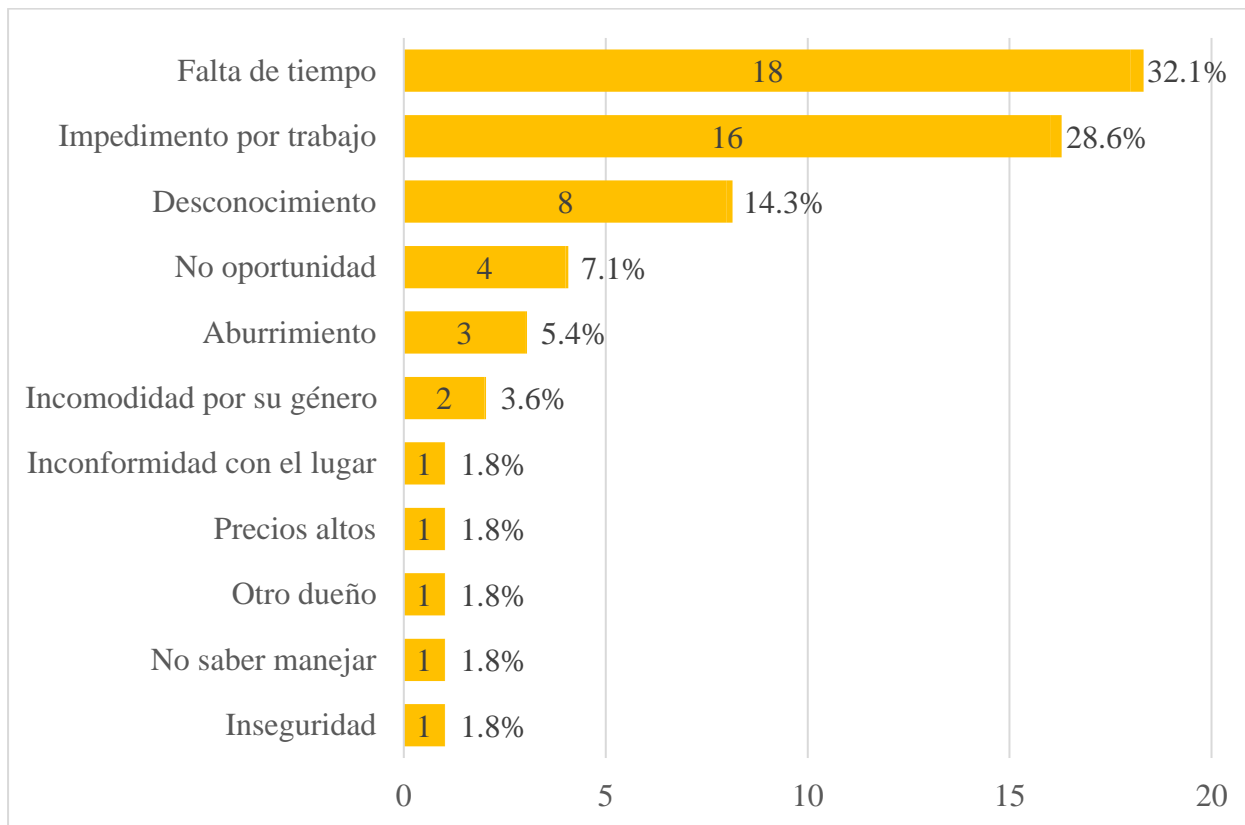
Figura 26

Persona que lleva el vehículo al tecnicentro



Fuente: Elaborado por el autor

La Figura 26 demuestra que dentro de los encuestados el 80.7% lleva personalmente el vehículo hacia el tecnicentro para los servicios de mantenimiento vehicular, mientras que el 17% de los encuestados le encargan a un familiar esta labor, así mismo solamente el 1.5% encarga al mecánico a que retire el vehículo a domicilio y le realice el mantenimiento vehicular, por último el 0.8% de los encuestados le encargan a un amigo que realice esta tarea, es muy importante tomar en cuenta que probablemente hay una falta de confianza o seguridad en un mecánico y prefieren realizar por ellos mismos esta tarea para verificar a simple vista que le estén dando correctamente el servicio automotriz a su vehículo, otro punto puede ser que no desean pagar un valor extra por recoger el vehículo a domicilio, en cualquiera de los 2 casos se debe enfatizar en una estrategia que permita una buena relación técnico-cliente para que en caso de que éste decida no llevar a su vehículo por falta de tiempo, enfermedad o falta de ayuda de algún familiar, se le permita contactarse con el técnico para solicitar que recojan a su vehículo a domicilio a un precio cómodo.

Figura 27*Justificación de otra persona que lleva el vehículo al tecnicentro*

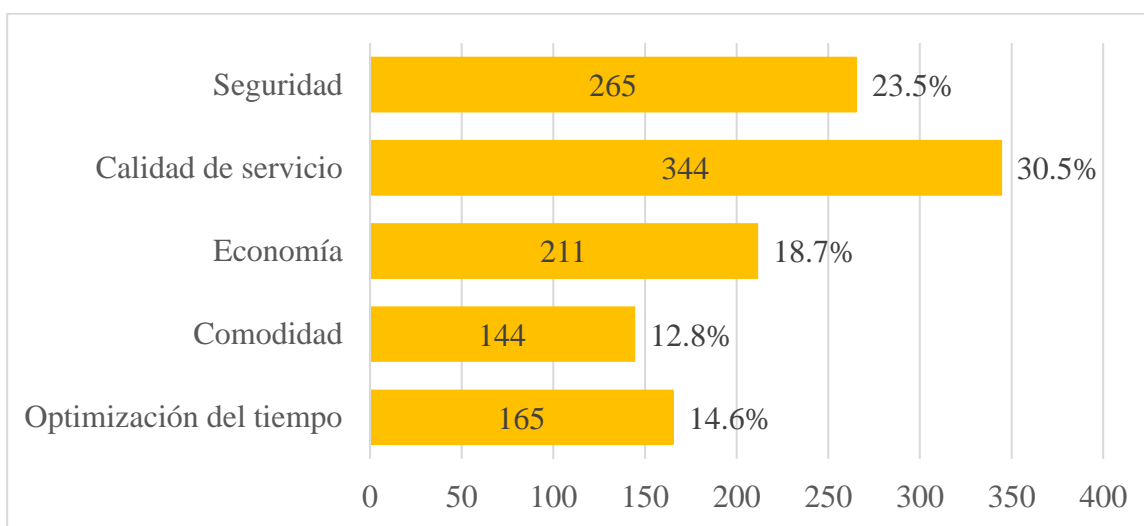
Fuente: Elaborado por el autor

Dentro de los comentarios se obtuvieron como resumen en la Figura 27 las principales causas por las que los clientes pertenecientes al 19.3% de los encuestados designan esa actividad a otra persona, siendo el 32,1% la falta de tiempo, seguido de el impedimento por el horario del trabajo con un 28.6%, y con un 14.3% el desconocimiento, por lo que prefieren designar a otra persona con más conocimiento, con un 7.1% a la no oportunidad ya que lo realizan otras personas que ya tienen la costumbre de llevar los vehículos como por ejemplo los esposos de los hogares, con un 5.4% debido al aburrimiento y con un 3.6% debido a la incomodidad por su género, estos comentarios son de gran ayuda para este proyecto ya que se pueden apreciar los motivos por los cuales no asisten las personas que a su vez se tornan molestias o inconformidades que no comunican los clientes porque no existe una correcta preocupación o seguimiento de parte de los tecnicentros.

¿Qué aspectos considera relevantes para continuar acudiendo al tecnicentro, lubricadora y/o lavadora automotriz de su preferencia? Puede elegir varias opciones.

Figura 28

Aspectos relevantes para seguir acudiendo al tecnicentro, lubricadora y/o lavadora



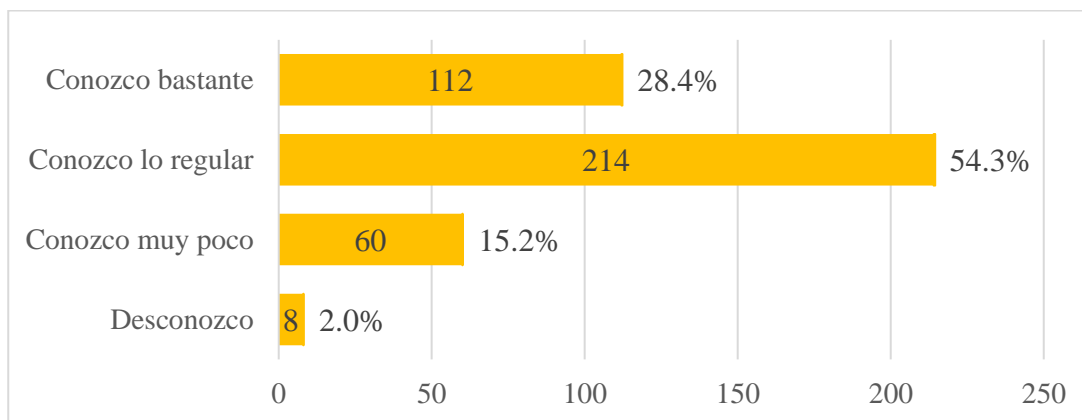
Fuente: Elaborado por el autor

Por el contrario de la pregunta acerca de alguna mala experiencia en algún tecnicentro, esta interrogante tiene el fin de conocer los motivos por los cuales un cliente vuelve a su tecnicentro de preferencia, para tomar en cuenta dentro de las estrategias de fidelización de clientes para X-NOVA, debido a que la pregunta permitía elegir más de una opción se obtuvieron 1129 respuestas, de acuerdo a la Figura 28 se obtuvo con un 30.5% de aprobación considerar la calidad del servicio, seguido en segundo lugar con un 23.5% la seguridad, con un 18.7% la economía, con un 14.6% la optimización del tiempo y con un 12.8% la comodidad, estos resultados están acorde a la Figura 25 en donde destacan la importancia de la calidad del servicio, la atención hacia el cliente y el tiempo que se brinda.

¿En qué medida conoce sobre los mantenimientos básicos que se debe hacer a su vehículo?

Figura 29

Conocimiento de los mantenimientos básicos para el vehículo



Fuente: Elaborado por el autor

La Figura 29 indica el conocimiento que tienen los encuestados sobre el mantenimiento básico para los vehículos teniendo un 54.3% de conocimiento regular, el 28.4% tiene bastante conocimiento, mientras que el 15.2% conocen muy poco. Esta información ayuda a saber si los clientes tienen una idea del proceso y tipos de servicios ofrecidos por el tecnicentro; en este caso el mantenimiento vehicular da a lugar a realizar un seguimiento y brindar asesoría técnica hacia los clientes sobre las actividades que va a realizar a su vehículo.

En la Tabla 8 se detallan los aportes más relevantes que resultaron de la encuesta de la muestra.

Tabla 8*Aportes relevantes de la encuesta*

Dimensión	Aportes relevantes
Competitividad	<p data-bbox="483 415 1399 562">Los sábados, viernes y lunes el movimiento de clientes es más fuerte para que el tecnicentro aplique con mayor énfasis sus estrategias de posicionamiento.</p> <p data-bbox="483 583 1399 730">Los clientes consideran agradable la estrategia de revisión de los precios de los servicios dados por el tecnicentro para brindar promociones o descuentos.</p> <p data-bbox="483 751 1399 898">En los resultados se evidenció que la mayor parte de la muestra no tiene conocimiento de la existencia de este tecnicentro dando la oportunidad a x-nova de reforzar la marca.</p> <p data-bbox="483 919 1399 1108">Los clientes invierten mucho tiempo en acudir hacia diferentes puntos de la ciudad para realizar los servicios de mantenimiento de su vehículo, dando una oportunidad a x-nova de enfatizar y ofertar todos sus servicios en un mismo lugar.</p> <p data-bbox="483 1129 1399 1325">El uso de la tecnología es uno de los medios de mayor preferencia para recibir información acerca del tecnicentro x-nova por medio redes sociales y correos electrónicos dentro del segmento de mercado encuestado.</p>
Funcional	<p data-bbox="483 1350 1399 1654">El mayor porcentaje de los encuestados tiene un conocimiento regular sobre repuestos y accesorios vehiculares, ésto permite que el tecnicentro brinde la asesoría de manera que el cliente participe en la decisión del mantenimiento de su vehículo y a su vez tenga la confianza, seguridad y conocimiento de dichos materiales que se van a utilizar en el servicio vehicular.</p> <p data-bbox="483 1675 1399 1822">Se considera acertada la contratación de un pasante para la colaboración en los servicios de mantenimiento de los vehículos bajo la supervisión de un profesional para un correcto trabajo.</p>

Corporativa

Los clientes toman en cuenta el ambiente y la infraestructura en donde se realiza el servicio de mantenimiento vehicular, dando una posibilidad a x-nova de dar una imagen corporativa que transmita una sensación de comodidad, seguridad y confianza al cliente mientras espera que su servicio sea realizado.

Las personas son más conscientes de las actividades que realizan y qué efectos tienen con el ambiente, permitiendo que x-nova muestre una responsabilidad ambiental proyectando no sólo la capacidad de realizar un servicio de calidad, sino que también es amigable con el entorno y tomarlo como un plus de marca hacia el cliente.

Resulta atractivo para los clientes que el tecnicentro x-nova proyecte una responsabilidad social en apoyar a fundaciones de animales.

Diferenciación de servicio o producto

El rango de tiempo más seleccionado en realizar un trabajo de mantenimiento vehicular está entre 45 a 60 minutos siempre y cuando el servicio sea de buena calidad, de manera que el personal del tecnicentro controle los tiempos de entrega ofrecidos.

El horario de mayor frecuencia de los clientes para ser atendidos es de 8:00a.m. A 12:00p.m., esto abre la posibilidad de mejorar la organización y agendamiento de turnos en el tecnicentro de manera que el cliente se sienta satisfecho con la atención.

El tecnicentro x-nova brinda la alternativa de escoger la forma de pago como efectivo, transferencia o tarjeta de débito/crédito, de esta manera los clientes tienen la facilidad de elegir el tipo de pago más seguro y rápido.

Diferenciación de personal

Conforme a las malas experiencias que han tenido los clientes en los tecnicentros se recalca que es debido a la baja calidad del servicio y a la mala atención de parte del personal, entre otros aspectos, esta información permite que x-nova evite estos sucesos garantizando la calidad del servicio.

Diferenciación de canal	Los clientes prefieren llevar sus vehículos personalmente a realizar trabajos de mantenimiento, sin embargo, en ocasiones no cuentan con la disponibilidad de hacerlo, dando una oportunidad a x-nova de presentar una alternativa de realizar un servicio a domicilio a un precio cómodo y generando una confianza técnico-cliente.
Diferenciación de imagen	Al momento de realizar un trabajo de mantenimiento de los vehículos, los clientes priorizan la calidad del servicio y la seguridad, dando a lugar a que x-nova se fortalezca en estos aspectos de manera que consiga la fidelización de sus clientes.

Fuente: Elaborado por el autor

4.1.4. Resultados de la entrevista al personal de X-NOVA

Se procedió a realizar las entrevistas a las 6 personas que conforman el tecnicentro de X-NOVA de las cuales se obtuvieron las siguientes respuestas detalladas en la Tabla 9.

Tabla 9

Resultados de la entrevista al personal de X-NOVA

Pregunta	Respuesta
<i>¿Cuál es el servicio que más se realiza?</i>	Los entrevistados coincidieron que los servicios más realizados son cambio de aceite, alineación y balanceo y lavado express.
<i>¿En qué horario reciben más clientes?</i>	Dentro de los resultados a esta pregunta se obtuvieron varios resultados, pero los entrevistados coincidieron en que el rango horario en el que más se reciben clientes es desde las 10:00 hasta las 14:00 desde los jueves a sábados.
<i>¿Qué servicios consideran que se deba promover con el fin de mejorar las ventas?</i>	De acuerdo con las respuestas de los entrevistados surgen varias ideas: <ul style="list-style-type: none"> • Tener variedad de marcas de aceites lubricantes.

<p><i>¿Qué actividades de marketing tienen actualmente para obtener clientes?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de accesorios de vehículos como: kit de seguridad, películas para vidrios, cubrimientos de baldes de camionetas, baterías, etc. • Lavados premium. <p>Actualmente el marketing que presentan no lo realizan regularmente, suelen realizar entregas de volantes publicitarios en sus tiempos libres teniendo como beneficio que se encuentran ubicados en una zona de alta circulación vehicular. Con respecto a su marketing digital es muy poco utilizado y cuentan con una página de Instagram y Facebook.</p>
<p><i>¿Cuál es nivel de satisfacción que consideran sobre sus proveedores?</i></p>	<p>Dentro de las respuestas de los entrevistados consideran que sus proveedores son buenos ya que les brindan créditos y la reposición de repuestos es de 30 minutos y la de los aceites 24 horas; sin embargo, no se ha hecho un análisis completo en cuanto a calidad y precio referente al mercado con otros proveedores.</p>
<p><i>¿Qué técnicas realizan para obtener sus materiales de trabajo?</i></p>	<p>Revisan su inventario cada 15 días y se comunican con sus proveedores para la reposición de materiales que usualmente usan. En caso de hacer un trabajo extra de mecánica y no cuenten con algún repuesto usual se comunican con el proveedor para conocer el precio y disponibilidad de entrega inmediata.</p>
<p><i>¿Estaría de acuerdo con la contratación de un pasante técnico universitario con el fin de capacitarlos experimentalmente de la educación superior y que a su vez se aporte en el ámbito</i></p>	<p>Todos los entrevistados concuerdan con que estarían de acuerdo con la contratación de pasantes universitarios con el pago de viáticos mas no un salario, ya que anteriormente ya han contado con pasantes de colegios técnicos y se considera una ganancia mutua tanto para el pasante como para la empresa. Cabe aclarar que indicaron que los pasantes buscan al tecnicentro X-NOVA para hacer sus prácticas.</p>

laboral dentro del tecnicentro

X-NOVA?

*¿Cómo consideran que está
actualmente X-NOVA referente
a la imagen corporativa?*

Consideran que es una empresa con potencial, con personal técnico con conocimiento y tienen la idea que sus clientes están satisfechos con los servicios, ya que evidencian que sus clientes regresan y los recomiendan con potenciales clientes nuevos.

*¿Tienen algún plan de manejo
de desechos peligrosos
provenientes del tecnicentro
(llantas, residuos de aceites,
etc.)?*

Los entrevistados afirman conocer el plan de desechos que se lleva en X-NOVA. Este servicio lo realizan varios gestores externos ambientales. Por ejemplo, los desechos de aceites lubricantes y grasas son almacenados en tanques y recolectados cada 15 días, en el caso de las llantas son entregadas a proveedores de neumáticos de X-NOVA, y por último las baterías y demás repuestos son entregados a la chatarrización.

Adicionalmente tienen inspecciones del Municipio de Guayaquil, a los que se reporta mediante certificados otorgados por los gestores de su cumplimiento y manejo de desechos.

*¿Existe algún requerimiento de
los clientes que no puedan
realizar?*

Dentro de los requerimientos mencionados por los entrevistados está: pulverizada de chasis con grafito para contra la corrosión y rectificación de cabezales de motores.

Otra opción que comentan es tener la disponibilidad de varias marcas en cuanto aceites lubricantes.

*¿Cuál cree que sería una
buena estrategia para mejorar
el servicio?*

Se obtuvieron varias respuestas detalladas en la siguiente lista:

- Contar con el espacio suficiente o un mejor agendamiento para evitar la acumulación de los vehículos en el tecnicentro.
-

¿Qué acciones realizan para fidelizar a sus clientes?

- Enfocarse en el marketing digital.
 - Mayor seguimiento post venta a los clientes
 - Asignar o contratar una persona específicamente para el manejo de ventas
 - Promociones en fechas festivas.
 - Realizar un buen trabajo y dar garantía de ello.
 - Dar soporte S.O.S. dentro de la ciudad.
 - Servicio de recogida y entrega del vehículo en el lugar que disponga el cliente.
 - En servicios de mecánica de alto valor, se brinda una lavada gratis.
 - Un trato cordial, educado y honesto hacia los clientes.
-

Fuente: Elaborado por el autor

Análisis de la entrevista al personal de X-NOVA

Se entrevistaron a 6 trabajadores del tecnicoentro de X-NOVA, de sus respuestas se obtienen los siguientes aportes relevantes en la Tabla 10.

Tabla 10

Aportes relevantes de la entrevista al personal de X-NOVA

Dimensión	Aportes relevantes
Competitivas	Los servicios que más realizan son: alineación, balanceo, cambio de aceite y lavado express; siendo sus días de más demanda de jueves a sábado en un rango de horario de 10:00 a 14:00 pm. Consideran al tecnicoentro como una empresa con alto potencial por sus servicios y por su personal competente, y presta para que pasantes realicen sus prácticas.
Funcional	Los insumos requeridos en sus diferentes servicios son actualizados con inventarios en una frecuencia de 15 días, y se encuentran satisfechos con sus proveedores actuales porque les

brindan los beneficios de crédito y rápida reposición de producto; sin embargo, no han realizado comparación de precios y calidad de insumos con otros proveedores.

Corporativa

Sus desechos como: aceites lubricantes, grasas, llantas, baterías y repuestos varios, son manejados por diferentes gestores ambientales externos, cumpliendo con las inspecciones que realiza el Municipio de Guayaquil, puesto que se entrega los certificados otorgados por los gestores ambientales.

Diferenciación de servicio o producto

En los servicios que creen convenientes para incrementar las ventas, hacen énfasis en ofertar, ya sea variedad de aceites lubricantes, accesorios de vehículos y dos servicios adicionales: lavado express y pulverizada de chasis con grafito.

En cuanto a mejora de servicio, mencionaron: mejorar agendamiento; marketing, ya que lo realizan con poca frecuencia mediante entrega de volantes, publicaciones en Facebook e Instagram; tener una persona específica en ventas que realice un seguimiento a clientes post venta, ya que observan que sus clientes regresan y los recomiendan.

Diferenciación de imagen

En lo que concierne a fidelizar sus clientes, se menciona que son fidelizados por el excelente servicio y garantía que se otorga, acompañado del trato cordial y amable, incluyendo soporte técnico S.O.S. dentro de la ciudad o servicio de recogida y entrega del vehículo en el lugar que disponga el cliente, con el plus de una lavada gratis en servicios de mecánica de alto valor.

Fuente: Elaborado por el autor

4.1.5. Resultados de la entrevista al experto en el tema de estrategias empresariales en tecnicentros o concesionarias.

Se entrevistó al Msc. Alex Luque Letechi, es Ingeniero en Estadística Informática, Magíster en Gestión de la Productividad y la Calidad quien perteneció por 5 años en Anglo Automotriz S.A., desempeñándose como coordinador general de Motors Difference, luego de jefe

de productividad y por último gerente de servicios automotriz, las respuestas se encuentran detalladas en la Tabla 11.

Tabla 11

Resultado de la entrevista al experto

Pregunta	Respuesta
<i>¿Cómo puedo captar la atención de mi mercado y público objetivo?</i>	<p>Lo primero que se debe hacer es delimitar el mercado que se quiere atacar. En el caso de X-NOVA su mercado objetivo son los vehículos livianos.</p> <p>Una vez este delimitado el mercado una forma de captar la atención es establecer o estructurar una campaña promocional para cada uno de los tipos de vehículos que están dentro del segmento de vehículos livianos. Por ejemplo: SUV, automóviles, camionetas, etc.</p>
<i>¿Cómo puedo saber si X-NOVA es más fuerte o débil que sus principales competidores?</i>	<p>Mediante un estudio de mercados, por ejemplo: en el caso de las concesionarias de vehículos, las diferentes marcas se agrupan y compran los estudios de mercado y luego se los comparten.</p> <p>En un estudio de mercado se analiza la participación de mercado, por ejemplo, el estudio de mercado decía referente a línea de camionetas que las ventas las lidera Chevrolet LUV con un 32% de participación en el mercado, seguido de Mazda BT-50, de este modo se ve la cuota de participación.</p> <p>De esta manera se debe elaborar un estudio de mercado mediante un proceso estadístico dentro del tecnicentro, con frecuencia de servicios y visitas al tecnicentro por parte de los clientes.</p> <p>Se recomienda compararse con los tecnicentros más grandes y así evaluar el posicionamiento del tecnicentro.</p>

¿Qué puede hacer X-NOVA para mejorar las ventas?

Proponerse metas mensuales en las diferentes actividades que realiza el tecnicentro hasta llegar a la capacidad instalada, para ello, se debe realizar un análisis histórico estadístico de tiempos y actividades de los servicios de manera que se optimice el tiempo de trabajo y recursos.

¿Qué acciones se deben realizar para fidelizar a los clientes?

Escuchar al cliente, realizar encuestas de satisfacción y atender las recomendaciones que dan los clientes para saber sus necesidades dependiendo de la edad, trabajo que desempeñan, género y cultura, éstas pueden por medio de descuentos o promociones.

¿En qué puedo basar mi empresa para tomar decisiones de marketing?

Hoy en día el marketing digital se encuentra en boga y se usa para comunicarse, así como para captar nuevos clientes, los diferentes medios pueden ser el WhatsApp o Instagram, para ello, se debe identificar cuál red es más viable para atraer más clientes. Así mismo, el marketing digital puede ser usado para seguimiento digital como por ejemplo una estrategia puede ser enviar mensajes de recordatorios de mantenimiento, de promociones, etc.

¿Cómo describirías a un producto o servicio perfecto?

Lo que una empresa busca es identificar la necesidad del cliente, lo demás es secundario si la realización del mantenimiento o servicio no es satisfactoria, si no le hablan claro al cliente, si tratan de abusar de los precios o mala asesoría con tal de realizar servicios extras, hay que tratar de ser lo más honestos con el cliente, no aprovecharse del desconocimiento del cliente, cumplir con los tiempos ofrecidos, brindarle la correcta recomendación u observaciones como oportunidades pero dejando que el cliente sea partícipe de la toma de sus decisiones de querer hacer algo adicional o no, hacerlos sentir que realmente sean atendidos mas no manipulados.

El servicio perfecto es donde el cliente percibe que existe un cumplimiento en el tiempo ofrecido, que hay un profesionalismo, que exista garantía y sobre todo que exista honestidad, transparencia y un asesoramiento de excelencia.

Si fueras el gerente de producto de este tipo de negocio, ¿qué mejorarías y por qué?

Se implementaría que el asesor comercial y el técnico sea la misma persona por medio de un servicio personalizado para que el cliente tenga la confianza de quién le hace el seguimiento y asesoramiento de su vehículo desde que ingresa al tecnicentro.

Otros puntos para mejorar serían tener una meta de atención diaria, mejorar los tiempos, el lenguaje corporal, el diálogo hacia los clientes, capacitación a los técnicos, fidelizar a los trabajadores siendo más empáticos, honestos, cumplidos con los pagos y comprometidos con ellos.

¿Cómo vuelvo más atractiva mi oferta?

- Personalizando las soluciones a las diferentes necesidades de los clientes, conocer el perfil del cliente para atenderlos conforme a su personalidad.
- Crear alianzas con proveedores de repuestos, analizar y planificar la adquisición de los repuestos y accesorios de uso más frecuente.
- Darle opción al cliente de decidir si desea que el técnico realice la compra e instalación de los repuestos o solo el servicio brindado.
- Dar garantía de que los repuestos e implementos utilizados son nuevos y de buena calidad.

¿Cómo aprovechar el mundo online?

Tras conocer el perfil del cliente al cual el tecnicentro pretende llegar y las redes a utilizar, se pueden implementar diferentes estrategias online como tips vehiculares, recomendaciones de mantenimiento, innovar con la aplicación de nuevos accesorios o materiales que se usen en los vehículos.

<p><i>¿De qué manera usted cree que una microempresa pueda llegar a posicionarse en el sector en el que se desenvuelve?</i></p>	<p>Presencia de la marca, dar a conocer su nombre y logo a los clientes por medio de la calidad y calidez del servicio controlando el nivel de satisfacción mediante encuestas, en caso de que exista algún error se debe tratar de remediarlo para brindar la garantía de servicios prestados en el tecnicentro dando una imagen de seguridad, esto permitirá que los clientes recomienden y regresen de manera que se consigue la fidelización y nuevos clientes.</p>
<p><i>¿Cuál considera que sería una ventaja competitiva para X-NOVA frente a otros tecnicentros?</i></p>	<p>Mediante el trato personalizado a los clientes, un ambiente adecuado para los clientes, tratar de que el cliente realice todos los servicios básicos de mantenimiento en un mismo lugar, brindarle el servicio completo desde la adquisición de repuestos y la instalación, precios competitivos, seguimiento posventa, agendamiento de turno para la atención, garantía y uso de tecnología con los que otros tecnicentros no cuentan.</p>

Fuente: Elaborado por el autor

Análisis de la entrevista experto

De acuerdo con las respuestas obtenidas en la entrevista con el Msc. Luque se obtuvieron ideas o sugerencias detalladas en la Tabla 12 que facilitaron a la generación de las estrategias empresariales dada su experiencia en el sector automotriz, estas fueron:

Tabla 12

Aportes relevantes de la entrevista al experto

Dimensión	Aportes relevantes
Competitividad	<p>Tener como referente tecnicentros de mayor posicionamiento y capacidad para realizar una autoevaluación de su crecimiento en el mercado.</p> <p>Conocer el perfil del cliente para brindar una atención conforme a sus necesidades y requerimiento.</p>

Funcional	Delimitar el mercado objetivo para estructurar una campaña promocional que permita captar clientes. Elaborar un estudio de mercado mediante un proceso estadístico dentro del tecnicentro, con frecuencia de servicios y visitas al tecnicentro por parte de los clientes. Crear alianzas con los proveedores.
Corporativa	Proponer metas mensuales en las diferentes actividades que realiza el tecnicentro hasta llegar a la capacidad instalada.
Diferenciación de servicio o producto	Considerar las recomendaciones positivas y negativas de los clientes Realizar un servicio personalizado de parte del asesor comercial y técnico, así como un seguimiento postventa de manera que fidelice al cliente.
Diferenciación de imagen	Fidelizar a los trabajadores por medio de empatía, pagos cumplidos y capacitación.
Diferenciación de personal	Proyectar al cliente que existe un cumplimiento, profesionalismo, garantía y sobre todo que se realiza un servicio honesto, transparente con asesoramiento de excelencia.
Diferenciación de canal	Identificar el medio digital más viable para atraer al cliente objetivo.

Fuente: Elaborado por el autor

Objetivo 2: Identificar estrategias empresariales óptimas que posicionen al tecnicentro X-NOVA en el mercado local.

4.2. Propuesta Metodológica o Tecnológica

“Estrategias empresariales para el posicionamiento del tecnicentro X-NOVA de la ciudad de Guayaquil”

4.2.1. Generalidades de las estrategias empresariales

A partir de la situación problemática que se encuentra el tecnicentro para posicionarlo en la ciudad de Guayaquil se elaboraron estrategias empresariales que permitan una mejora en la

organización interna con el fin de brindar una correcta imagen de esta microempresa de manera que en un corto plazo se logren conseguir nuevos clientes, mejorar sus ventas y fidelizarlos.

A estas estrategias empresariales propuestas se las analizaron para clasificarlas por prioridad entre ellas gracias al focus group realizado con el personal de X-NOVA.

4.2.2. Descripción de las Estrategias empresariales

Tabla 13

Prioridad de las Estrategias Empresariales

Estrategia	Impacto	Urgencia	Prioridad
Estrategia competitiva: Seguimiento del mantenimiento vehicular.	5	5	25
Estrategia competitiva: Mejora y seguimiento del marketing.	5	5	25
Estrategia competitiva: Promociones y combos	4	5	20
Estrategia funcional: Agendamiento y tiempos de entrega del servicio.	5	4	20
Estrategia funcional: Mejora de crédito, alianzas, descuentos y venta cruzada.	5	4	20
Estrategia competitiva: Buzón de sugerencias.	4	4	16
Estrategia funcional: Fidelización de los empleados.	4	3	12
Estrategia funcional: Contratación de pasantes en el área administrativa y/o mecánica automotriz.	3	3	9
Estrategia competitiva: Servicios de recogida y entrega del vehículo.	3	3	9
Estrategia corporativa: Mejora de la infraestructura del tecnico.	3	2	6
Estrategia corporativa: Informativa de la imagen ambiental y social.	3	2	6

Estrategia corporativa: Apoyo a fundaciones geriátricas y/o de animales.	2	1	2
--	---	---	---

Fuente: Elaborado por el autor

La Tabla 13 detalla las estrategias de esta propuesta metodológica, las cuales fueron organizadas por medio de una puntuación de prioridad, producto del impacto y la urgencia, valores designados en un rango del 1 al 5, siendo el 1 como el menor valor y el 5 como el máximo valor.

Estrategia competitiva: Seguimiento del mantenimiento vehicular.

X-NOVA cuenta con un WhatsApp empresarial y tiene un registro mensual de órdenes de trabajo y los clientes que van regularmente pero no cuenta detalladamente sobre los vehículos que entran al establecimiento.

En esta estrategia el personal encargado deberá proyectar al cliente que existe un servicio honesto y transparente con asesoramiento, comunicando todas las acciones y mostrando los repuestos y/o accesorios que se utilizarán, a su vez, deberá documentar todas las actividades y detalles del vehículo. Se realizó una mejora al formato de Excel que tienen agregando parámetros como placa, marca y modelo de auto, año de la matrícula, precio ofertado, kilometraje, fecha estimada del próximo turno para su servicio. Este formato del Excel se entregó al tecnicentro y está detallado en el Anexo 4, de esta manera el personal deberá mantener una revisión diaria para ofrecer recordatorios de los servicios que hay que realizarles a los vehículos en un determinado tiempo o kilometraje por medio del WhatsApp empresarial.

Estrategia competitiva: Mejora y seguimiento del marketing.

X-NOVA realiza irregularmente marketing para obtener nuevos clientes y mantener a los existentes, cuenta con redes sociales en Instagram y Facebook, así como un WhatsApp empresarial pero lamentablemente han dejado de realizar publicaciones por estos medios de comunicación y solamente entregan volantes publicitarios dejando a un lado las demás actividades, así mismo, en el local cuentan con pancartas publicitarias de los servicios básicos ofrecidos pero no de los servicios extras como el kit de seguridad, películas para vidrios, cubrimientos de baldes de camionetas, etc.

En esta estrategia se debe realizar una pancarta publicitaria visible con los servicios extras que ofrece el tecnicentro con el fin de que los usuarios tengan un conocimiento e interés en aplicarlos a sus vehículos, una pizarra donde se pueda escribir alguna promoción o descuento sea del día o del mes, considerar el patrocinio en eventos deportivos y en eventos relacionados con el sector automotriz, por lo cual, el personal debe actualizarse realizando búsquedas de dichos eventos. Otro punto publicitario es la creación de una página web en donde se muestre el catálogo virtual y tipos de mantenimiento vehicular, esta página se detalla en el Anexo 5 con el link <https://sites.google.com/view/tecnicentro-xnova/inicio> en donde brinda una descripción general de la empresa, la misión, visión, servicios ofrecidos, sugerencias de mantenimiento vehicular y contactos y horarios de atención.

Misión: Brindar un servicio personalizado y eficiente a todos nuestros clientes con técnicos calificados y tecnología de alta calidad. Nos encargamos de la mecánica, limpieza y venta de productos del sector automotriz, buscando satisfacer a nuestros clientes prestando un servicio eficaz y de calidad, donde contamos con personal comprometido que busca la excelencia en cada servicio prestado para lograr la lealtad de nuestros clientes automotrices convirtiéndonos en sus socios. Satisfacer las necesidades y requerimiento de nuestros clientes con un nivel óptimo de calidad en productos y servicios.

Visión: Ser unos de los tecnicentros con más prestigio del país, destacándose frente a la competencia por su innovación, trayectoria y posicionamiento en el mercado.

Liderar el sector automotriz del país, reconocido por la excelencia y garantía tanto de sus productos como sus servicios, así como también por la calidad profesional y capital humano

Para el seguimiento del marketing, el personal encargado deberá realizar publicaciones diarias digitales de imágenes o videos editados o del momento con el fin de mostrar los servicios y ventas que puede ofrecer de X-NOVA, tales como:

- Video del recorrido de referencia para llegar al tecnicentro.
- Diferentes servicios automotrices para ofrecer en un mismo lugar como por ejemplo como embrague, escaneo del motor, limpieza de inyectores, chequeo y/o cambio de filtros, limpieza de cuerpo de aceleración baqueteo de radiador, cambio de termostato, revisión de

mangueras, bomba de agua, chequeo del electroventilador, reparación eléctrica, acondicionador de aire, pulida de faros, encerado tipo cristal de vehículos, etc.

- Video del recorrido de referencia para llegar al tecnicentro.
- Diferentes servicios automotrices para ofrecer en un mismo lugar como por ejemplo como embrague, escaneo del motor, limpieza de inyectores, chequeo y/o cambio de filtros, limpieza de cuerpo de aceleración baqueteo de radiador, cambio de termostato, revisión de mangueras, bomba de agua, chequeo del electroventilador, reparación eléctrica, acondicionador de aire, pulida de faros, encerado tipo cristal de vehículos, etc.
- Variedad de las marcas de aceites lubricantes que se usan en el tecnicentro.
- Venta de repuestos, accesorios, aditivos y extras de vehículos como: kit de seguridad, películas para vidrios, cubrimientos de baldes de camionetas, baterías, limpiaparabrisas, amortiguadores, neumáticos, refrigerante, bombillos, galletas, zapatas, bujías, etc.
- Lavados express y premium.
- Horario de trabajos regulares y en feriados.
- Métodos de pago.
- Recomendaciones y síntomas que presentan los vehículos para realizarle los mantenimientos como por ejemplo antes de salir de viaje, reconocer cuando toca existe una falla en la caja de cambio, reconocimiento del próximo cambio de frenos.
- Marcas de vehículos a los cuales se les realizan los servicios automotrices más específicos.
- Imágenes con animales de las fundaciones (Pet friendly), brindando publicidad al tecnicentro y a la fundación animal.
- Soporte S.O.S. 24/7
- Videos de las experiencias de los clientes con el servicio.

En el seguimiento del marketing se debe realizar mediante un Excel en donde detalle las actividades, promociones que se publiquen en el día con el fin de tener un control de lo publicado y registro de actividad para conocer las publicaciones que llamen más la atención de manera que se las pueda repetir en los siguientes meses e ir mejorando las publicaciones que no llamen mucho la atención. Este formato del Excel se entregó al tecnicentro y está detallado en el Anexo 6.

X-NOVA no cuenta con publicidad pagada para dar a conocer los servicios que ofrecen, esta actividad está considerada como adicional a la estrategia de la mejora del marketing, en la

cual se debe buscar y contratar a una persona o empresa encargada de dichas actividades como en el caso de diseños de imágenes y videos, publicaciones en las diferentes redes sociales que tiene X-NOVA y reporte sobre los posibles clientes que estén interesados en esta microempresa de tal manera que el personal administrativo verifique si la contratación de publicidad atrae más clientes y realice el seguimiento de estos posibles clientes.

Estrategia competitiva: Promociones y combos

Las estrategias que consideren el precio como forma llamativa es aceptada por los usuarios, de esta forma, se debe delimitar el mercado objetivo durante el mes para estructurar la campaña promocional, una de las formas es considerando las fechas de días festivos, feriados nacionales y locales. X-NOVA cuenta con la promoción de lavada gratis por orden de trabajo mayor a \$100, adicionalmente las posibles promociones y combos que se pueden ofrecer son:

- Promoción de descuento 10% por el aniversario de X-NOVA, día de la mujer, del hombre, de la madre, del padre, en días en partidos de fútbol importantes, por el cumpleaños del cliente con 2 días antes o 2 días después, en el próximo servicio por cada 2 referidos.
- Combos mensuales de los servicios preventivos automotrices.
- Descuento del 5% en los días que son de baja recurrencia por los clientes, siendo éstos de martes a jueves.

Estrategia funcional: Agendamiento y tiempos de entrega del servicio

X-NOVA cuenta con un WhatsApp empresarial usado para el agendamiento de turnos de los clientes sin tener un registro o herramienta para una buena organización de los turnos, para una mejora de este servicio el personal encargado deberá utilizar una agenda, física o digital, en donde registre los turnos de los servicios vehiculares, realizar diariamente un recordatorio o confirmación del turno por la mañana y 1 hora antes de la hora acordada por el cliente. Otro punto que los clientes consideran en los servicios automotrices es el tiempo del servicio, por lo cual, el personal encargado debe controlar el tiempo de entrega sobre todo en los servicios rápidos como el cambio de aceite, lavado express, alineación y balanceo, éstos dependen del tamaño del vehículo y para ello, se deberá verificar el tiempo aproximado y establecer metas de tiempos entregables siempre que sea con calidad.

Estrategia funcional: Mejora de crédito, alianzas, descuentos y venta cruzada.

X-NOVA cuenta con proveedores conocidos por el personal mecánico, pero no cuenta con un análisis o una evaluación de otros proveedores que brinden repuestos, aceites lubricantes y accesorios vehiculares de las mismas marcas u otras eficientes para tener un mejor costo y conocer los precios del mercado actual, por ende, el personal encargado debe establecer una evaluación cada 6 meses de proveedores con el fin de mejorar sus costos, para ello tendrá que realizar una consulta de las marcas preferibles, repuestos y accesorios de los vehículos que más rotan en el tecnicentro, así empezar a realizar una búsqueda y comunicación con varios proveedores de manera que se tengan alianzas, créditos y ventas cruzadas por contratos, esto permitirá no solamente a tener un control de los costos sino que se tendrá un mejor registro del inventario teniendo en cuenta los productos, sea aceites, repuestos o accesorios que más se venden en X-NOVA. Este formato del Excel de evaluación de proveedores se entregó al tecnicentro y está detallado en el Anexo 7.

Estrategia competitiva: Buzón de sugerencias.

Una de las claves para conocer la satisfacción de los clientes es conocer sobre sus percepciones ante los servicios ofrecidos por el tecnicentro que faciliten a corregir aspectos y actividades de parte del personal manteniendo una mejora constante, en este caso, una gran ayuda es el buzón de sugerencias con un formato de calificación del 1 al 5 siendo 5 la puntuación más alta y 1 la puntuación más baja, adicionando sugerencias de mejora de manera que sean atendidas, este formato está detallado en el Anexo 8 ofreciendo a los clientes esta propuesta sobre todo en el rango horario en el que más se reciben clientes siendo de 10:00 hasta las 14:00, de jueves a sábados, también un formato para el personal de X-NOVA en el que exista un control y acción correctiva ante las sugerencias o reclamos existentes en el mes detallado en el Anexo 9.

Estrategia funcional: Fidelización de los empleados

El mejor marketing es el que realiza propio personal y no sea visto a simple vista por los usuarios. En esta esta estrategia se pretende fidelizar a los empleados para que se sientan felices, motivados y comprometidos por medio de capacitaciones siendo responsables y cumplidos con los pagos ofreciendo un mejor clima laboral ya que la pérdida de un empleado con talento y

experiencia puede resultar una competencia, pérdida de inversión y tiempo. La gerencia debe realizar un análisis de la inversión para capacitación del personal dependiendo del rol que desempeñen como por ejemplo cursos o seminarios de atención al cliente, negociación, marketing, mecánica, innovación, para ello, en el Anexo 10 detalla un registro de las diferentes capacitaciones propuestas que se pueden brindar al personal.

Estrategia funcional: Contratación a pasantes en el área administrativa y/o mecánica automotriz.

X-NOVA ha contado con la colaboración de pasantes de colegios técnicos como ayuda para las actividades básicas en la mecánica automotriz y lavado express, estos pasantes se han puesto en contacto con el tecnicentro debido a que ellos tienen que completar con un número de horas como requisito para su graduación. De acuerdo con la aprobación de la encuesta sobre la contratación de pasantes, se debe realizar un proceso de búsqueda en colegios o universidades, preferiblemente universitarios administrativos y mecánicos ya que cuentan con más conocimiento para esta microempresa que tiene como objetivo posicionarse y no puede tener errores en su imagen, calidad y atención hacia el cliente, esta búsqueda se puede realizar mediante la entrega de volantes donde describa la oferta de pasantías, pago de viáticos y el contacto del tecnicentro, estos formatos están detallados en el Anexo 11. Una vez contratado el pasante, éste debe ser capacitado y supervisado por el jefe del área que se desempeñará de manera que cumpla correctamente la función designada.

Estrategia competitiva: Servicios de recogida y entrega del vehículo

Como estrategia de menor prioridad se debe considerar que los usuarios tengan como opción solicitar el servicio de mantenimiento que incluya la recogida y entrega del vehículo en el lugar de su preferencia, este tipo de estrategia va dirigido especialmente al segmento de clientes que por falta de tiempo, enfermedad o falta de ayuda de algún familiar se les imposibilite hacer este trámite, para ello, el cliente se debe poner en contacto mediante el WhatsApp empresarial de X-NOVA para coordinar con el personal administrativo y técnico sobre los servicios que se realizarán al vehículo, precios, lugar de recogida y tiempos de entrega, además se puede ofrecer un lavado de cortesía por el trabajo a domicilio.

Estrategia corporativa: Mejora de acondicionamiento de la infraestructura del tecnicentro.

Es importante recalcar que la infraestructura del tecnicentro debe proyectar comodidad y seguridad al cliente mientras espera por el servicio de su vehículo, el impacto visual es fundamental para la imagen corporativa. Actualmente X-NOVA cuenta con una sala de espera en donde se realiza la venta de bebidas como cervezas, gaseosas y aguas, los asientos van acorde a la temática automotriz, sin embargo, se encuentra muy visible hacia el exterior del tecnicentro por lo que no se refleja individualidad para los usuarios, por tal motivo esta estrategia consiste en mejorar el cerramiento de la sala de espera para que brinde privacidad como por ejemplo el uso de capas de poliuretano, se considera también la implementación de cámaras de vigilancia, contratación de guardia para la seguridad general de la infraestructura o adopción de una mascota que vigile el área, mejora del acondicionamiento por medio de juegos de entretenimiento como una mesa de futbolito, naipes, jenga, entre otros y la venta de cocos helados ya que son comúnmente comercializados en la ciudad de Guayaquil.

Estrategia corporativa: Informativa de la imagen ambiental y social.

Con esta estrategia se pretende transmitir el compromiso ambiental que tiene X-NOVA como microempresa para atenuar el impacto global, tratando de contribuir al manejo adecuado mediante la entrega de los residuos a los gestores que reprocessan o los desechan correctamente, el personal encargado debe de mostrar una copia actual de la inspección de parte del Municipio de Guayaquil sobre el cumplimiento del manejo de desechos.

Dada la situación actual del manejo de las ventas de repuestos y accesorios vehiculares en el Ecuador, especialmente en la ciudad de Guayaquil, se debe enfatizar en la seguridad y garantía de compra de repuestos y accesorios nuevos evitando la distribución clandestina y mitigando los robos de vehículos por medio de publicidad y asesoramiento.

Estrategia corporativa: Apoyo a fundaciones geriátricas y de animales

Las emociones son un aspecto atractivo considerado para implementar estrategias que capten a los usuarios generando un sentido de satisfacción y responsabilidad social, esta estrategia consiste en la colaboración voluntaria de parte del cliente con un mínimo del 1% del pago total

por los servicios efectuados a su vehículo, el total recaudado en el mes será entregado a la fundación seleccionada y publicada en las redes sociales del tecnicentro.

4.2.3. Premisas o Supuestos

Es indispensable considerar los resultados obtenidos en el análisis interno y externo de X-NOVA, entrevistas y encuestas, entendiendo que la selección de estrategias son las que mayor prioridad tienen aprovechando las fortalezas, minimizando las amenazas y transformando las debilidades en fortalezas. De esta manera se establecen las premisas requeridas para la implementación y desarrollo de las estrategias seleccionadas.

Personal Capacitados: El personal que estará a cargo o sea participe de la implementación de las estrategias debe estar altamente calificado de acuerdo con el rol que desempeñe. X-NOVA deberá ofrecer a cada cliente una atención personalizada, demostrando sus capacidades técnicas.

Tecnología: Se deberá contar con información sobre los últimas investigaciones y desarrollos en el sector automotriz que sean aplicables al tecnicentro, abarcando desde piezas y repuestos hasta innovación de metodologías en los servicios que ofrece X-NOVA

Alianzas: Se contará con alianzas estratégicas que generen buena imagen a X-NOVA, y a su vez permita darse a conocer llegando a nuevos clientes.

Infraestructura: Reacondicionamiento de la sala de espera de X-NOVA que proyecte una imagen confortable y de tranquilidad.

4.2.4. *Objetivos de las Estrategias Empresariales*

En la Tabla 14 se detallan los objetivos de las estrategias empresariales propuestas.

Tabla 14

Objetivos de las Estrategias Empresariales

Objetivo	Plazo estimado de cumplimiento
Ser competitivos en el mercado	6 meses
Mejorar las estrategias de marketing para la captación de nuevos clientes.	3 meses
Organizar el proceso de reducción de costos.	9 meses
Mejorar la imagen corporativa del tecnicentro X-NOVA	1 año
Fidelizar a los clientes nuevos y existentes.	9 meses
Diferenciar los servicios brindados del tecnicentro.	6 meses

Fuente: Elaborado por el autor

4.2.5. *Objeto de la Propuesta. Estrategias empresariales*

Las estrategias empresariales serán aplicadas por el área de gerencia general como el área de gerencia administrativa ya que ambas deben implementar el control de las estrategias propuestas en este proyecto, para ello, se realizaron unos entregables como el plan de capacitación, formato de órdenes de ingreso vehicular, control de seguimiento de las estrategias de marketing, informe de entorno competitivo e informes de requerimientos de los clientes.

Objetivo 3: Examinar el análisis de factibilidad operacional, técnica y financiera de las estrategias empresariales de posicionamiento

4.3. Análisis de factibilidad

Con el gran incremento de vehículos livianos en el parque automotor del Ecuador, el sector automotriz representa uno de los sectores económicos más rentables respecto a sus ingresos y

capacidad de fuentes de empleo. Sobre esta base está organizada el análisis de factibilidad operacional, técnica y financiera que determina que X-NOVA cuenta con los recursos tanto materiales como humanos necesarios para la implementación de proyecto.

Cuenta con personal técnico con un nivel profesional alto, aunque se requieren capacitaciones para la implementación de las nuevas estrategias; los recursos materiales de productividad y servicios son en términos generales los adecuados permitiendo entregas de calidad al cliente; manejan niveles de inventarios que se adaptan a sus requerimientos, aunque no son los adecuados y en cuanto a tiempos de entrega se implementará cartas de control que permitan controlar las entregas y servicios

Esta determinación se ha dado mediante las investigaciones y herramientas mencionadas en la metodología como: análisis internos y externos (PESTEL, PORTER y FODA)

El análisis de factibilidad financiera es un indicador que demuestra si el negocio puede ponerse en marcha y mantenerse. En otras palabras, se identifica y mide cuáles son las posibilidades reales que tiene un proyecto de estar a flote y de generar, desde la perspectiva financiera.

De acuerdo con el estado de resultados proporcionado por X-NOVA del año 2022 mantiene una utilidad neta de \$1,212.34 (que en comparación con el último reporte de Superintendencia de Compañías (SuperCias) de las empresas de la misma actividad económica G45 está por debajo del promedio de utilidad siendo de \$6,424.59, siendo una de las razones principales de poner en marcha esta propuesta metodológica. (SuperCias, 2023)

Se evidencia que los meses con mayores ingresos para X-NOVA son octubre, septiembre y julio, para ello, se realizó la proyección para el año 2024 con un incremento de utilidad neta de \$7,853.99 con tendencia al alza basada en los siguientes supuestos detallados en la Tabla 15 que muestra el resumen del estado de resultados considerando la confidencialidad de los datos otorgados por dicha microempresa:

Tabla 15*Resumen de los Estados de Resultados del tecnicentro X-NOVA*

Estado de Resultados Anual			
	Año 2022	Año 2024	Tasa de crecimiento
Ingresos 0%	\$35,688.72	\$47,480.78	33.04%
Ingresos 12%	\$4,282.65	\$5,697.69	33.04%
Ingresos de Actividades Ordinarias	\$39,971.37	\$53,178.48	33.04%
Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	\$0.00	\$0.00	0.00%
Otros Ingresos Financieros	\$0.00	\$0.00	0.00%
Ingresos Neto anuales	\$39,971.37	\$53,178.48	33.04%
Costos y gastos	\$38,759.03	\$45,324.48	16.94%
Costos de Venta y Producción	\$29,227.27	\$35,792.72	22.46%
Gastos	\$9,531.76	\$9,531.76	0.00%
Utilidad neta	\$1,212.34	\$7,853.99	

Fuente: Elaborado por el autor

- Conforme la observación y análisis de la cantidad y valor unitario promedio de cada uno de los servicios ofrecidos en el tecnicentro, se estiman la tasas de crecimiento para el año 2024 una vez implementadas las estrategias propuestas así como la estrategia de publicidad (marketing) en el mes de marzo y agosto, escogidos para hacer más énfasis en los meses posteriores que son parte del rango de mayores ingresos, de manera que se espera resultados favorables con una tasa de crecimiento anual ponderado de servicios del 25.6% descrito en la Tabla 16 y detallados en la Tabla 17 para que cuenten con una utilidad neta aproximada al promedio de las otras empresas de la misma actividad económica.

Tabla 16*Tasa de crecimiento promedio de servicios en X-NOVA*

	Cantidad total de servicios
Año 2022	2809
Año 2024	3528
Tasa de crecimiento ponderado	25.6%

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 17*Detalle del estado de resultados proyectado para el año 2024*

Ingresos	Total
Tasa de crecimiento	25%
Servicios (Lavado de Carros)	\$7.50
cantidad del 2022	678
Cantidad estimada 2024	848
Tasa de crecimiento	70%
Servicios (Alineación)	\$12.12
cantidad del 2022	78
Cantidad estimada 2024	133
Tasa de crecimiento	70%
Servicios (Balanceo)	\$6.74
cantidad del 2022	52
Cantidad estimada 2024	88
Tasa de crecimiento	20%
Servicios (Lubricacion-Aceite)	\$6.16
cantidad del 2022 (litros)	1331
Cantidad estimada 2024	1597

Tasa de crecimiento	25%
Servicios (filtros)	\$4.82
cantidad del 2022	422
Cantidad estimada 2024	528
Tasa de crecimiento	20%
Servicios (Mecánica)	\$76.84
cantidad del 2022	149
Cantidad estimada 2024	179
Tasa de crecimiento	100%
Servicios (Venta de Llantas)	\$109.49
cantidad del 2022	35
Cantidad estimada 2024	70
Tasa de crecimiento	35%
Servicios (Accesorios)	\$59.58
cantidad del 2022	64
Cantidad estimada 2024	86
Ingresos 0%	\$47,480.78
Ingresos 12%	\$5,697.69
Ingresos de Actividades Ordinarias	\$53,178.48
Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	\$0.00
Otros Ingresos Financieros	\$0.00
Ingreso Netos	\$53,178.48
Costos y Gastos	\$45,324.48
Aumento del 20% de Costos de Venta y Producción	\$35,792.72
Materiales Utilizados o Productos Vendidos	\$8,725.60
Bienes No Producidos (repuestos, accesorios)	\$6,712.94

Lubricantes	\$2,012.66
Mano de Obra Directa	\$14,222.55
Mano de Obra Indirecta	\$5,400.00
Costos Indirectos de Fabricación	\$1,479.12
Suministro de Lavadora	\$879.12
Publicidad	\$600.00
Gastos	\$9,531.76
Gastos de Actividades Ordinarias	\$9,171.09
Administrativos	\$9,171.09
Combustible	\$59.52
Suministro de Oficinas	\$173.60
Servicios Prestados	\$282.50
Servicios básicos	\$368.54
Alquiler	\$7,200.00
Teléfono Celulares Administrativos	\$85.70
Internet Administrativo	\$442.00
Sistema de alarmas	\$545.00
Otros Gastos	\$14.23
Gastos Financieros	\$360.67
Servicios Bancarios	\$360.67
Gastos No Operacionales	\$0.00
Gastos de Operaciones Descontinuadas	\$0.00
Utilidad o Pérdida	\$7,853.99

Fuente: Elaborado por el autor

- El aumento de los ingresos por ventas es directamente proporcional con el incremento de los costos, sin embargo, se recomienda y se proyecta con un aumento del 20% en costos totales para que sea rentable revisado por medio de los indicadores financieros, habiendo un aumento total del 22.46% debido a que se incluye la publicidad que no estaba considerada en el año 2022, ésto se puede realizar con una revisión y análisis de proveedores ya que en los datos otorgados tienen un alto valor.

- Se considera una inversión inicial con préstamo bancario de \$4,200.00 con una tasa de interés anual del 15.60% en donde se obtiene como indicador financiero un Valor Actual Neto (VAN) de \$7,247.42, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 10% y un periodo de recuperación de 8.5 meses detallado en la Tabla 18, los que significa que la inversión y ejecución de este proyecto es factible financieramente, aunque el valor del TIR sea bajo ya que la utilidad neta incrementa en \$6,641.65 lo que equivale un aumento del 84.56%.

Tabla 18*Inversión y flujo mensual del año 2024*

	Flujo	Inversión
	-\$4200	-\$4200
Enero	\$309.98	
Febrero	\$166.86	
Marzo	\$1,062.08	
Abril	\$1,140.35	
Mayo	\$743.06	
Junio	-\$417.01	
Julio	-\$628.54	
Agosto	\$1,111.95	
Septiembre	\$1,486.89	
Octubre	\$1,667.06	
Noviembre	\$550.97	
Diciembre	\$660.35	
VAN	\$7247.42	
TIR	10%	
Periodo de recuperación	8.5 meses	

Fuente: Elaborado por el autor

Objetivo 4: Diseñar el plan de implementación de las estrategias empresariales de posicionamiento del tecnicentro X-NOVA.

4.4. Responsables de la implementación y control

La decisión de la implementación de la propuesta metodológica la realiza el gerente general, la persona encargada del control de la implementación es el jefe administrativo,

A continuación, en la Tabla 19 se detallan las personas responsables de la ejecución y del control de cada estrategia propuesta.

Tabla 19

Responsables de la implementación y control de las estrategias empresariales

Estrategia	Responsable del control	Responsable de la ejecución
Estrategia competitiva: Seguimiento del mantenimiento vehicular.	Jefe administrativo	Secretaría
Estrategia competitiva: Mejora y seguimiento del marketing.	Jefe administrativo	Secretaría
Estrategia competitiva: Promociones y combos	Gerente general	Jefe administrativo
Estrategia funcional: Agendamiento y tiempos de entrega del servicio.	Gerente general	Jefe administrativo
Estrategia funcional: Mejora de crédito, alianzas, descuentos y venta cruzada.	Secretaría	Mecánico, asistente automotriz
Estrategia competitiva: Buzón de sugerencias.	Jefe administrativo	Secretaría
Estrategia funcional: Fidelización de los empleados.	Gerente general	Jefe administrativo
Estrategia funcional: Contratación de pasantes en el área administrativa y/o mecánica automotriz.	Gerente general	Jefe administrativo y mecánico
Estrategia competitiva: Servicios de recogida y entrega del vehículo.	Secretaría	Mecánico

Estrategia corporativa: Mejora de la infraestructura del tecnicentro.	Gerente general	Jefe administrativo
Estrategia corporativa: Informativa de la imagen ambiental y social.	Gerente general	Jefe administrativo
Estrategia corporativa: Apoyo a fundaciones geriátricas y/o de animales.	Gerente general	Secretaría

Fuente: Elaborado por el autor

4.5. Fases del plan de implementación

En la presente propuesta metodológica una vez se hayan definido y establecido las estrategias que se ajusten y estén alineadas al cumplimiento de los objetivos, se proponen las siguientes fases para el arranque del proyecto como lo muestra la Tabla 20.

4.5.1. Planificación y socialización de las metodologías de implementación de estrategias

El proceso de sociabilización y comunicación se desarrolla de manera participativa e involucrando a todo el personal de X-NOVA dando a conocer la importancia de involucrarse en los procesos para lograr una gestión de calidad.

4.5.2. Capacitación al personal

El personal de X-NOVA deberá ser capacitado dado los cambios en las estrategias a implementarse, cada persona en sus diferentes roles debe tener la correcta preparación para desempeñar las funciones que se requiera en el tecnicentro.

4.5.3. Implementar métodos, prácticas y procedimientos

Se refieren a un conjunto de métodos, procedimientos y prácticas; los mismos que deben ser seguidos para alcanzar el objetivo que rigen las estrategias planteadas

4.5.4. Documentar los procesos

La documentación de procesos es una descripción detallada de cómo llevar a cabo un proceso. En ella se describen los pasos exactos que se necesitan para realizar una tarea de principio a fin.

4.5.5. Reevaluar

Se trata de un método que determina el impacto de los cambios que genera un proyecto, consiste en un análisis comparativo entre la situación actual y el previsto de acuerdo con los objetivos planteados. Este método tiene como finalidad conocer en qué medida un proyecto ha conseguido alcanzar sus objetivos, las modificaciones en la programación o simplemente el alcance para conseguir el cumplimiento del proyecto.

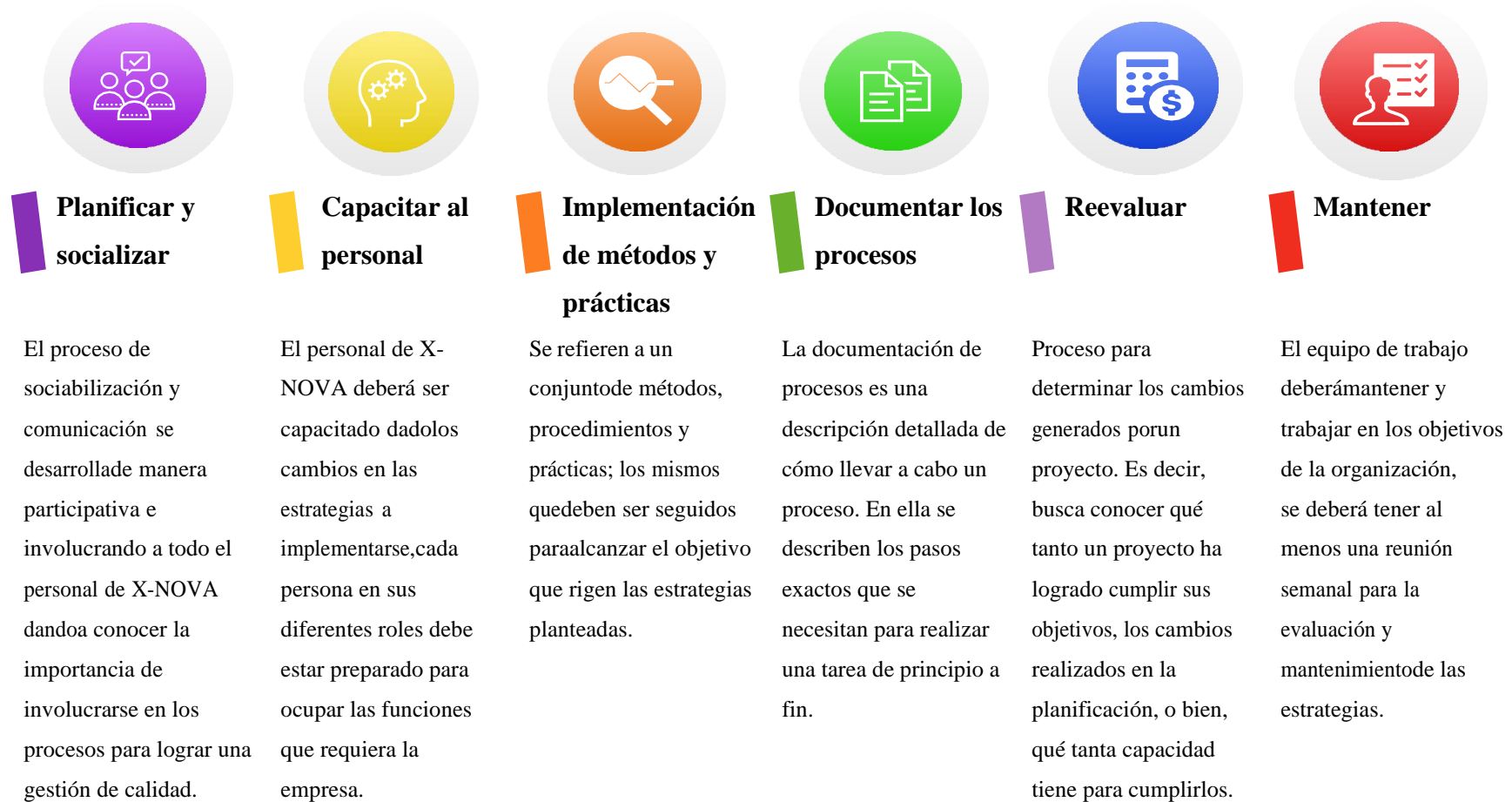
4.5.6. Mantener

El equipo de trabajo deberá mantener y trabajar en los objetivos de la organización, se deberá tener al menos una reunión semanal para la evaluación y mantenimiento de las estrategias. Se levantarán estándares de los indicadores de trabajo, los cuales se deben mantener.

Tabla 20

Fases del plan de implementación

FASES DE LA IMPLEMENTACIÓN



Fuente: Elaborado por el autor

4.6. Presupuesto

La implementación de esta propuesta metodológica requiere ciertos elementos económicos que se detallan en la Tabla 21.

Tabla 21

Presupuesto

Cantidad	Descripción	Estrategia	Costo	Costo
			Unitario	Total
1000	Volantes publicitarios	Competitiva	0.05	50.00
1	Mesa juego futbolito	Corporativa	250.00	250.00
2	Repisa de exhibición de productos automóviles	Funcional	100.00	200.00
3	Letrero	Competitiva	25.00	75.00
12	Publicidad digital	Competitiva	50.00	600.00
12	Plan de internet	Competitiva	25.00	300.00
1000	Volantes para contratación de pasantes	Funcional	0.05	50.00
2	Auspicios	Corporativa	500.00	1000.00
1000	Panfletos para Buzón de sugerencias y calificación	Competitiva	0.03	30.00
3	Capacitaciones al personal	Capacitación	160.00	480.00
12	Gastos de movilización	Competitiva	100.00	1200.00
			TOTAL	4235.00

Fuente: Elaborado por el autor

4.7. Indicadores de evaluación

Los indicadores permiten identificar si las estrategias seleccionadas están dando los resultados esperados, es decir si los objetivos están siendo alcanzados.

Estos se escogen en función de la naturaleza del negocio y deben ser prácticos y que proporcionen datos necesarios para facilitar la toma de decisiones; básicamente es una buena manera de analizar tus resultados.

A continuación, en la Tabla 22 se proponen los indicadores para el tecnicentro X-NOVA, con su respectiva definición, interpretación y cálculo.

Tabla 22

Indicadores de evaluación

Indicador	Definición	Fórmula	Interpretación
Utilidad neta	Es una medida de la rentabilidad de una empresa después de contabilizar todos los costos e impuestos	Utilidad Neta= Utilidad bruta - gastos fijos y variables	La utilidad neta brinda información sobre las ganancias de X-NOVA
# de servicios realizados por mes	La cantidad de servicios que se realizan en el tecnicentro por día	Suma de cantidad de servicios realizados diariamente	El # de servicios realizados permite identificar que tan alineados al cumplimiento de los objetivos esta X-NOVA, además de delimitar temporadas altas y bajas
Encuestas de satisfacción del cliente	Evalúa qué tan dispuesto está alguien a	(Respuestas positivas/Respuestas totales) *100	Permite mejorar, desarrollar y ofrecer servicios adecuados

	recomendar tu marca, productos o servicios.		
# de clientes	La cantidad de clientes que recibe X-NOVA mensualmente	Suma de la cantidad de clientes mensuales	El # de clientes brinda información del estado actual de la cartera de clientes
Ordenes de ingresos vehicular	Registro de cuantos vehículos ingresan a X-NOVA	Suma de ordenes de ingreso vehicular	Las ordenes vehiculares permiten identificar los servicios más solicitados
Referidos mediante marketing digital	La interacción de los clientes mediante redes sociales	(# de clientes que llegan por marketing/ # de clientes totales) +100	Brinda información de la interacción con los clientes y el posicionamiento de la marca por redes
Registro de capacitaciones	Registro de cuantos vehículos ingresan a X-NOVA	(# de personal Capacitado/# de personal capacitado estándar) *100	Brinda información de personal calificado asociándolo con un servicio de calidad
Tiempos de entrega	El tiempo medido que se demoran en realizar un servicio	(Tiempo real del servicio/Tiempo estándar) *100	Brinda información de las capacidades máximas de servicios que puede realizar X-NOVA
Frecuencia de visitas del cliente	La cantidad de veces que X-NOVA recibe al mismo cliente	# de clientes frecuentes	Brinda información de la fidelización de los clientes

Fuente: Elaborado por el autor

4.8. Cronograma

Tabla 23

Planificación de las estrategias empresariales

PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA EL POSICIONAMIENTO DEL TECNICENTRO X-NOVA													
	jun-2023	jul-2023	ago-2023	sep-2023	oct-2023	nov-2023	dic-2023	ene-2024	feb-2024	mar-2024	abr-2024	may-2024	jun-2024
Presentación de alcance de actividad y recursos necesarios													
Capacitación al personal													
Implementación de cartas de control y ejecución de métodos y técnicas													
Diligenciamiento de ejecución de estrategias seleccionadas													
Consolidación de la información, evaluación y debate del informe preliminar													
Asesoría y Mantenimiento													

Fuente: Elaborado por el autor

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

5.1. Discusión

Maleza (2022) en su trabajo de titulación de maestría “Propuesta de gestión estratégica para la mejora del posicionamiento de mercado en microempresa comercializadora de productos cosméticos” menciona que la aplicación de las estrategias permitirá que la organización alcanzar con sus objetivos, lo que confirma que la correcta ejecución de esta propuesta metodológica permitirá a X-NOVA ganar un posicionamiento en el mercado.

Mora (2020) en su trabajo de titulación de maestría “Propuesta de modelo de negocio para el centro de servicio automotriz R.G. Mora, período 2020-2024” concluye que, para ser competitivos, los precios propuestos no deben generar reacciones a otros tecnicentros que afecten las estrategias que se planteen, es por ello que X-NOVA debe realizar una revisión de precios de acuerdo al mercado en que se desarrolla.

Singaucho (2022) en su trabajo de titulación de maestría “Gestión del Marketing para el posicionamiento de la empresa Ferretería y Maderas Kattya en el cantón Pujilí”, afirma que si un negocio tiene como objetivo lograr sus ventas por encima del promedio de la competencia, éste deberá establecer claramente sus estrategias empresariales y delimitar su segmento de clientes, este comentario va de la mano con las características que debe tener las estrategias propuestas en este trabajo para que X-NOVA tenga una ventaja diferencial por ende posicionamiento.

Rubio (2021) en su trabajo doctoral “Propuesta de mejora de la competitividad internacional del sector cafetalero mexicano en los estados de Veracruz y Chiapas: un análisis de redes neuronales artificiales” refiere a que varios estudios confirman que la inversión e implementación de estrategias digitales de marketing pueden lograr una ventaja competitiva haciendo conocer al negocio frente al mercado y con menor presupuesto, basándose en las necesidades, costumbres y gustos de los clientes ya que se van actualizando a las tendencias del momento, esta aplicación permite que X-NOVA mejore su imagen corporativa generando confianza con posibilidad de un incremento de clientes.

5.2. Conclusiones

De acuerdo con la investigación desarrollada en el presente trabajo, se establecen las siguientes conclusiones:

- X-NOVA actualmente brinda los mismos servicios en comparación a tecnicentros medianos y pequeños a precios adecuados al mercado, lo que es un indicativo que tiene herramientas y capacidad para ser competitivo en el sector de talleres o tecnicentros automotrices, sin embargo, tiene un bajo nivel de implementación de estrategias de marketing impidiendo la captación de nuevos clientes por ende el posicionamiento.
- Actualmente el uso de la tecnología es determinante para que una empresa se dé a conocer, superando por mucho a los otros medios de comunicación, ésto se comprobó en los resultados y análisis realizados en esta propuesta, adicionalmente, los aspectos principales que prefiere un cliente al recibir un servicio son la calidad, la atención y la seguridad, y dada la inseguridad nacional por la que atraviesa actualmente Ecuador se considera como prioritarios para enfatizar en estrategias que combinen dichos aspectos favoreciendo el nivel de satisfacción del cliente.
- Con el análisis de factibilidad operacional, técnica y financiera de las estrategias empresariales para el posicionamiento de X-NOVA se comprueba que esta propuesta metodológica es viable y adecuada ya que no se requiere mayor inversión para esta microempresa.
- El diseño de implementación de esta propuesta metodológica abarca los aspectos de diferenciación del servicio, del personal, precio, canal e imagen del tecnicentro X-NOVA, cabe recalcar que las estrategias propuestas en este trabajo de investigación se priorizaron con la finalidad de dar solución a los problemas actuales de la organización, siendo fundamental la participación de los directivos y empleados para cumplir con el objetivo de posicionamiento.

6. RECOMENDACIONES

Conforme las conclusiones establecidas y el proceso de implementación de las estrategias empresariales, se detallan las siguientes recomendaciones:

- Mantenerse al tanto en las expectativas y sugerencias de los clientes, así como de las estrategias implementadas por la competencia teniendo como referente tecnicentros de mayor posicionamiento y capacidad.
- Considerar el orden de ejecución de las estrategias que generen mayor impacto en el posicionamiento del tecnicentro de acuerdo con la prioridad que se estableció en los resultados sin dejar de fuera ninguna de ellas, tomando en cuenta que las estrategias aplicadas hay que destacarlas principalmente en los días y horas de mayor concurrencia de los clientes.
- Establecer y definir objetivos para cada uno de los indicadores planteados con metas mensuales en las diferentes actividades que realiza el tecnicentro hasta llegar a la capacidad instalada.
- Mantener el diseño de la implementación, considerando los aspectos externos e internos que repercuten en una actualización de las estrategias ya presentadas conforme a las necesidades y requerimientos de los clientes enfocándose siempre en la mejora continua.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEADE. (24 de Agosto de 2022). *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*. Recuperado el 24 de Agosto de 2022, de <https://www.aeade.net/>
- Aguilar, M. (1 de Octubre de 2018). *Guía Metodológica de Planificación Estratégica en Microempresa del Sector Comercio Basada en Balanced Scorecard. Obtención de título de Magíster en Administración Industrial*. Instituto Tecnológico de Matamoros, Heroica Matamoros. Recuperado el 25 de Enero de 2023, de <https://rinacional.tecnm.mx/jspui/handle/TecNM/1343>
- Alcaldía de Guayaquil. (30 de Agosto de 2022). *Ordenanzas*. Recuperado el 30 de Agosto de 2022, de Alcaldía de Guayaquil: <https://www.guayaquil.gob.ec/ordenanzas/>
- Bullemore, J. (28 de Febrero de 2019). *Factores Relevantes en la Gestión de Ventas: Análisis desde el punto de vista de la empresa y del consumidor. Obtención de título de Doctor en Derecho y Administración de Empresas*. Universidad de Lleida, Lérida. Recuperado el 09 de septiembre de 2022, de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/666619/Tjbc1de1.pdf?sequence=3.xml>
- Campos, G. (15 de Marzo de 2018). *Tipos de posicionamiento de marca*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2022, de Grupo Acir: <https://grupoacir.com.mx/blog/tipos-de-posicionamiento-de-marca/>
- Delgado, B., Bravo, W., & Pinzón, L. (1 de Abril de 2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 96-107. doi:<https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>
- El Comercio. (16 de Agosto de 2018). Radiografía económica de la Provincia del Guayas. *El Comercio*, pág. 08. Recuperado el 23 de Agosto de 2022, de <https://www.elcomercio.com/pages/economia-provincia-guayas.html>
- ESTRA. (1 de septiembre de 2022). *Boletín Técnico Anuario de Estadísticas de Transporte, 2021*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2022, de Estadística de Transporte INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/ESTRA_2021/2021_BO
LETIN_ESTRA.pdf

- Flores, S. (6 de Junio de 2022). *Factores que determinan la calidad de servicio de los talleres automotrices pymes en la ciudad de Guayaquil. Obtención de título de Magíster en Administración de Empresas.* Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 7 de Agosto de 2022, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/18834>
- González, C., & Claros, V. (28 de 12 de 2018). Planificación estratégica y su incidencia en la Gestión de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L. *Revista Ciencia y Tecnología*, 81-94. Obtenido de <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2164>
- Guzmán, E. (6 de Junio de 2018). *Propuesta de metodología de posicionamiento para definir estrategias de mercadeo adecuadas para un centro de exposiciones. Obtención de título de Magíster en Gerencia Empresarial, mención gestión de proyectos.* Escuela Politécnica Nacional, Quito. Recuperado el 14 de Noviembre de 2022, de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/19459>
- INEC. (30 de Agosto de 2022). *Censo Nacional Económico.* Recuperado el 30 de Agosto de 2022, de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- INEN. (22 de Noviembre de 2022). *mipymes y organizaciones de economía popular y solidaria son una pieza clave para la economía del país.* Recuperado el 22 de Noviembre de 2022, de Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN – Ecuador: <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>
- ISO. (15 de septiembre de 2015). *Norma Internacional ISO 9001:2015 (Quinta edición ed.). Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.* Recuperado el 9 de Noviembre de 2022, de <https://www.bps.gub.uy/bps/file/13060/1/normativa-internacional-iso-9001.2015.pdf>

- Malek et al. (9 de Enero de 2018). En S. Malek, S. Sarin, & B. Jaworski, *Sales management control systems: review, synthesis, and directions for future exploration* (págs. 30-55). Journal of Personal Selling & Sales. doi:<https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1407660>
- Maleza, L. (1 de Febrero de 2022). *Propuesta de gestión estratégica para la mejora del posicionamiento del mercado en microempresa comercializadora de productos cosméticos. Obtención del título Magíster en Administración de Empresas*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito. Recuperado el 17 de Enero de 2023, de <http://repositorio.puce.edu.ec:80/handle/22000/20114>
- Merchán, E. (15 de Enero de 2019). *Plan de marketing para el posicionamiento de marca de la empresa de electrodomésticos MARCIMEX, Chiclayo. Obtención del título de Magíster en Administración de Negocios*. Universidad César Vallejo, Chiclayo. Recuperado el 20 de Octubre de 2022, de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/30588>
- Mora, G. (18 de Junio de 2020). *Propuesta de modelo de negocio para el centro de servicio automotriz R.G. Mora, período 2020-2024. Obtención del título de Magíster en Administración de Empresas*. Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca. Recuperado el 7 de Enero de 2023, de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/18707>
- Muñoz, D. (28 de Octubre de 2019). *Plan de marketing digital para posicionar la marca créditos "J&M" en el cantón milagro: modelo b2c. Otención del título de Magíster en Administración de Empresas*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 17 de Enero de 2023, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14024>
- Murillo, L. (3 de Febrero de 2021). *Taller móvil automotriz para vehículos livianos en el sector La Aurora vía salitre con la utilización de una app Movil Carservice S.A. Obtención de título de Magíster en Administración de empresas*. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil. Recuperado el 7 de Agosto de 2022, de <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/52509?mode=full>
- Olivar, N. (2 de Diciembre de 2020). El proceso de posicionamiento en el marketing: pasos y etapas. *Revista, Academia y Negocios RAN*. Recuperado el 17 de Enero de 2023, de <https://www.redalyc.org/journal/5608/560865631007/html/>

- Panchi, D. (1 de Agosto de 2020). *Influencia del Liderazgo en la Calidad de Servicio de los Clientes Posventa del sector Automotriz del cantón Ambato. Obtención de título de Magíster en Administración de Empresas*. Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga. Recuperado el 7 de Agosto de 2022, de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/7375>
- Presidencia de la República. (20 de Diciembre de 2018). *Reglamento del Código Orgánico de la Producción. Decreto Ejecutivo 757*. Recuperado el 7 de Agosto de 2022, de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/Literal-3.-Reglamento-del-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-COPCI.pdf>
- Pursell, S. (25 de Octubre de 2022). *Estrategia empresarial: tipos, implementación y ejemplos*. Recuperado el 25 de Octubre de 2022, de <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-empresarial>
- Rubio, I. Y. (8 de Julio de 2021). *Propuesta de mejora de la competitividad internacional del sector cafetalero mexicano en los estados de Veracruz y Chiapas: un análisis de redes neuronales artificiales. Obtención de título de Doctor en Ciencias en Negocios Internacionales*. Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, Morelia. Recuperado el 26 de Noviembre de 2022, de http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/handle/DGB_UMICH/4006
- Singaucho, K. (30 de Marzo de 2022). *Gestión del Marketing para el posicionamiento de la empresa Ferretería y Maderas Kattya en el cantón Pujilí. Obtención del título de Magíster en Administración de Empresas*. Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga. Recuperado el 26 de Octubre de 2022, de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/8416>
- SuperCias. (1 de Febrero de 2023). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*. Recuperado el 1 de Febrero de 2023, de Portal de información Supercias: <https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/index.htm>
- The Flash Co. (26 de Julio de 2021). *Tipos de estrategias empresariales*. Recuperado el 3 de Agosto de 2022, de <https://theflashco.com/tipos-de-estrategias-empresariales/>

8. ANEXOS

Anexo 1

Formato de la encuesta para la muestra

ENCUESTA PARA LA MUESTRA										
NUMERO DE ENTREVISTADOS			384							
PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS			personas mayores de edad (considerado en el Ecuador mayores de 18 años) con ingresos estables que hacen uso vehículos livianos, con ubicación geográfica en la ciudad de Guayaquil.							
VARIABLE INDEPENDIENTE: ESTRATEGIAS EMPRESARIALES										
N.º	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS	VARIABLES						
1	COMPETITIVAD	CREATIVIDAD	¿Qué días prefiere recibir el servicio para su vehículo? Puede elegir varias opciones	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	
2			¿En qué medida consideraría volver al tecnicentro por promociones o descuentos establecidos por el lugar?	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo		
3		COMUNICACIÓN Y/O PUBLICIDAD	¿Conoce el tecnicentro X-NOVA ubicado en la ciudad de Guayaquil?	SI	NO					
4			¿Se moviliza a diferentes lugares por separado para	SI	NO					

			realizar el lavado, mecánica y lubricación de su vehículo?						
5			¿Por cuál(es) medio(s) prefiere recibir información acerca del tecnicentro (promociones, horarios, ubicación, etc.)? Puede elegir varias opciones	Redes sociales (WhatsApp, Facebook, Instagram)	Correo electrónico	Volantes	Periódico	Televisión	Radio
6	FUNCIONAL	PROVEEDORES	¿Conoce sobre los tipos de repuestos, accesorios, viscosidades de aceites y aditivos que mejorarían el rendimiento de su vehículo?	Conozco bastante	Conozco lo regular	Conozco muy poco	Desconozco		
7		CAPACITACIÓN y COOPERACIÓN	¿En qué medida permitiría la educación y experiencia de un pasante técnico universitario para que realice actividades de mantenimiento de su vehículo bajo la supervisión del mecánico automotriz profesional?	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	
8	CORPORATIVA	IMAGEN CORPORATIVA	¿Considera un plus mantenerse en una sala de espera cómoda mientras realizan el mantenimiento de su vehículo?	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	
9		RESPONSABILIDAD AMBIENTAL	¿Tiene conocimiento de las normativas legales para el manejo de desechos provenientes de un tecnicentro	Conozco bastante	Conozco lo regular	Conozco muy poco	Desconozco		

			(llantas, residuos de aceites, etc.)?						
10		RESPONSABILIDAD SOCIAL	¿En qué medida considera relevante el patrocinio del tecnicentro en eventos deportivos para afiliar clientes?	Bastante relevante	Regular relevante	Poco relevante	Irrelevante		
11			¿Estaría de acuerdo en colaborar voluntariamente con un porcentaje mínimo del 1% del costo de su atención para el apoyo de fundaciones animales?	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	
VARIABLE DEPENDIENTE: POSICIONAMIENTO DEL TECNICENTRO X-NOVA									
N.º	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS	VARIABLES					
12	DIFERENCIACIÓN DE SERVICIO O PRODUCTO	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	¿Cuánto tiempo considera adecuado para un trabajo mecánico básico? Puede elegir varias opciones.	45 a 60 minutos	60 a 90 minutos	90 a 120 minutos			
13			¿Cuál es el rango de horario de atención que es más conveniente para usted para el servicio del tecnicentro? Puede elegir varias opciones.	8:00 a 12:00	12:00 a 15:00	15:00 a 18:00			
14			¿Cómo prefiere realizar el pago por el servicio o producto en el mantenimiento de su	Efectivo	Transferencia	Tarjeta de débito o crédito			

			vehículo? Puede elegir varias opciones.						
15	DIFERENCIACIÓN DE PERSONAL	CALIDAD DEL SERVICIO O PRODUCTO	¿Ha tenido alguna mala experiencia en algún tecnicentro que lo hizo decidir por no volver? Comente brevemente de ser afirmativa su respuesta	SI (comentarios)	NO				
16	DIFERENCIACIÓN DE CANAL	LÍNEAS DE DISTRIBUCION	¿Usualmente quién lleva su vehículo al taller para realizarle el servicio automotriz? En caso de designarle esa actividad a otra persona justifique sus motivos	Usted	Familiar	Mecánico	Amigo		
17	DIFERENCIACIÓN DE IMAGEN	FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	¿Qué aspectos considera relevantes para continuar acudiendo al tecnicentro, lubricadora y/o lavadora automotriz de su preferencia? Puede elegir varias opciones.	Seguridad	Calidad de servicio	Economía	Comodidad	Optimización del tiempo	
18			¿En qué medida conoce sobre los mantenimientos básicos que se debe hacer a su vehículo?	Conozco bastante	Conozco lo regular	Conozco muy poco	Desconozco		

Anexo 2*Formato de la entrevista para el personal de X-NOVA*

ENTREVISTA PARA EL PERSONAL DE X-NOVA				
NUMERO DE ENTREVISTADOS		6		
PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS		Gerente General, jefe administrativo, jefe de mantenimiento, Mecánico, Tesorera, Asistente		
VARIABLE INDEPENDIENTE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES				
N.º	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS	ENTREVISTA
1	COMPETITIVAS	CREATIVIDAD	¿Cuál es el servicio que más se realiza?	Requiere respuestas abiertas
2			¿En qué horario reciben más clientes?	
3		COMUNICACIÓN Y/O PUBLICIDAD	¿Qué servicios consideran que se deba promover con el fin de mejorar las ventas?	
4			¿Qué actividades de marketing tienen actualmente para obtener clientes?	
5	FUNCIONAL	PROVEEDORES	¿Cuál es nivel de satisfacción que consideran sobre sus proveedores?	
6			¿Qué técnicas realizan para obtener sus materiales de trabajo?	
7		CAPACITACIÓN y COOPERACIÓN	¿Estaría de acuerdo con la contratación de un pasante técnico universitario con el fin de capacitarlos experimentalmente de la educación superior y que a su vez se aporte en el ámbito laboral dentro del tecnocentro X-NOVA?	

8	CORPORATIVA	IMAGEN CORPORATIVA	¿Cómo consideran que está actualmente X-NOVA referente a la imagen corporativa?	
9		RESPONSABILIDAD AMBIENTAL	¿Tienen algún plan de manejo de desechos peligrosos provenientes del tecnicoentro (llantas, residuos de aceites, etc.)?	
VARIABLE DEPENDIENTE: POSICIONAMIENTO DEL TECNICOENTRO X-NOVA				
N.º	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS	ENTREVISTA
10	DIFERENCIACIÓN DE SERVICIO O PRODUCTO	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	¿Existe algún requerimiento de los clientes que no puedan realizar?	Requiere respuestas abiertas
11			¿Cuál cree que sería una buena estrategia para mejorar el servicio?	
12	DIFERENCIACIÓN DE IMAGEN	FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	¿Qué acciones realizan para fidelizar a sus clientes?	

Anexo 3*Formato de la entrevista al experto*

ENTREVISTA PARA EL EXPERTO			
NUMERO DE ENTREVISTADO			1
PERFIL DE LOS ENTREVISTADO			Experto en estrategias empresariales para el posicionamiento de empresas con experiencia en concesionaria y tecnicentros
VARIABLE INDEPENDIENTE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES			
N.º	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	ENTREVISTA
1	COMPETITIVAD	¿Cómo puedo captar la atención de mi mercado y público objetivo?	Requiere respuestas abiertas
2		¿Cómo puedo saber si X-NOVA es más fuerte o débil que sus principales competidores?	
3		¿Cuál considera que sería una ventaja competitiva para X-NOVA frente a otros tecnicentros?	
4	FUNCIONAL	¿En qué puedo basar mi empresa para tomar decisiones de marketing?	
5		Si fueras el gerente de producto de este tipo de negocio, ¿qué mejorarías y por qué?	
6	CORPORATIVA	¿Qué puede hacer X-NOVA para mejorar las ventas?	
7		¿De qué manera usted cree que una microempresa pueda llegar a posicionarse en el sector en el que se desenvuelve?	

Anexo 5

Página web del tecnicentro X-NOVA



Anexo 6

Formato del seguimiento de marketing

FECHA	PUBLICACIÓN	TIPO DE PUBLICACIÓN	MEDIO DE PUBLICACIÓN	VISUALIZACIONES

Anexo 8

Formato del buzón de sugerencias, quejas y reclamos

TECNICENTRO X-NOVA	
FORMATO DE SUGERENCIAS, QUEJAS Y RECLAMOS	
<p>En X-NOVA valoramos las sugerencias de nuestros clientes porque nos permiten mejorar nuestros procesos para ofrecerle un mejor servicio o venta de productos.</p>	
FECHA	<input style="width: 100%;" type="text"/>
HORA:	<input style="width: 100%;" type="text"/>
CALIFICACIÓN	<input style="width: 30px;" type="text"/> <i>(Del 1 al 5, siendo 1 más bajo y 5 más alto)</i>
SUGERENCIA:	<input style="width: 30px;" type="text"/> QUEJA O RECLAMO: <input style="width: 30px;" type="text"/>
DESCRIPCIÓN:	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	
<p>Deposítelo en el buzón, gracias por su tiempo.</p>	

Anexo 9

Formato de acciones correctivas en base a las sugerencia, quejas o reclamos

FECHA	VALORACIÓN	SUGERENCIA O RECLAMO	DESCRIPCIÓN	ACCIÓN CORRECTIVA
PROMEDIO VALORACIÓN				
TOTAL MENSUAL DE SUGERENCIAS				
TOTAL MENSUAL DE QUEJAS O RECLAMOS				

Anexo 10

Formato de registro de capacitación del tecnicentro X-NOVA

TECNICENTRO X-NOVA REGISTRO DE CAPACITACIÓN			
Tipo de capacitación	Fecha de capacitación	Fecha de la próxima capacitación	Nombre y Firma de asistencia
RECEPCIÓN DE ORDENES DE TRABAJO			
1. Recepción de clientes y pedidos			
2. Calidad del servicio			
3. Estrategias de marketing			
4. Atención a clientes			
5. Reportes y registros			
MANTENIMIENTO			
1. Plan de Manteamiento Mecánicos			
2. Plan de Manteamiento Lubricación y Predictivo			
3. Plan de Manteamiento Correctivo			
4. Costeo de mantenimiento			
5. Reportes y registros			
MANEJO DE RESIDUOS			
1. Procedimientos.			
2. Residuos Sólidos y Basura.			
3. Residuos de aceites y grasas			
4. Reportes y registros			
BODEGA DE REPUESTOS			
1. Procedimientos			
2. Reportes y registros			
3. Compra y abastecimiento de insumos			
SEGURIDAD INDUSTRIAL			
1. Autocuidado			
2. Normas de Seguridad			
3. Elementos de Protección Personal			
4. Factores de riesgo			
5. Planes de contingencia			
DESPACHOS			
1. Proceso de Despachos.			
2. Reportes y registros			
SERVICIOS POST VENTA			
1. Seguimiento a clientes			
2. Procesos de un call center			
3. Calidad post venta			
4. Reportes y registros			

Anexo 11*Formato de solicitud de pasantes*

BUSCAMOS PASANTE
ASISTENTE PARA MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Requisitos:

- Pertener mínimo 6to semestre de a la carrera universitaria de mecánica automotriz o afines.
- Sexo indistinto.
- Pago de viáticos.

Envía tu curriculum a disika.hidalgo@hotmail.com

Contáctanos
0969450258

Urdenor 1 Mz 129 SI 32,
diagonal a la gasolinera
Primax