

Tabla de Contenido

1. Introducción	1
2. Descripción del Trabajo de Tesis	2
2.1. Alcance del Tema	3
2.2. Objetivos y Resultado Esperado	4
2.2.1. Objetivo General	4
2.2.2. Objetivos Específicos	4
2.2.3. Resultado Esperado	4
2.3. Factores Críticos de Éxito (FCE)	4
2.4. Marco Conceptual	5
3. Descripción de la Organización	7
3.1. Historia y Antecedentes	7
3.2. Cultura Organizacional	8
3.3. Estructura Organizacional	9
3.4. Áreas y Procesos	9
3.5. Mercado	10
4. Análisis Interno	12
4.1. Visión y Misión Actuales	12
4.2. Análisis de Cadena de valor	12
4.2.1. Actividades Primarias	13
4.2.2. Actividades de Apoyo	14
4.3. Recursos y Capacidades	15
4.3.1. Recursos	15
4.3.2. Capacidades	16
4.4. Clientes <i>Retail</i>	17
4.4.1 Clientes Personas	17
4.4.2. Clientes Empresas	18
4.4.3. Características Valoradas	19
4.5. Viaje del Vendedor del Concesionario	20
4.6. Viaje del Cliente Final	20
5. Análisis Externo	21
5.1. Análisis PESTEL	21
5.1.1. Análisis Político	21
5.1.2. Análisis Económico	22

5.1.3. Análisis Social	22
5.1.4. Análisis Tecnológico	23
5.1.5. Análisis Ecológico	25
5.1.6. Análisis Legal	25
5.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	27
5.2.1. Rivalidad entre Competidores Existentes	27
5.2.2. Amenaza de Nuevos Competidores	28
5.2.3. Poder de Negociación de los Clientes	30
5.2.4. Amenaza de Servicios Sustitutos	31
5.2.5. Poder de Negociación de los Proveedores	31
6. Análisis FODA	33
7. Estudios de Mercado	34
7.1. Estudio Interno	34
7.1.1 Metodología	34
7.1.2. Principales Resultados	35
7.2. Estudio Externo	36
7.2.1. Metodología	36
7.2.2. Principales Resultados	37
8. Modelo Delta	38
9. Plan de <i>Marketing</i>	39
9.1. Ideas claves del plan	39
9.2. <i>Marketing</i> Estratégico	40
9.2.1. Objetivos Estratégicos	40
9.2.2. Segmentación	41
9.2.3. <i>Targeting</i>	43
9.2.4. Posicionamiento	43
9.3. <i>Marketing</i> Operativo	44
9.3.1. Producto	44
9.3.2. Precio	45
9.3.3. Plaza	46
9.3.4. Promoción	47
9.4. Estrategias de Ventas	48
9.5 Tácticas de Ventas	49
9.6. Fuerza de Ventas	50

9.7. Demanda	51
9.8. Mercado Potencial	52
10. Plan Operacional	55
10.1. Descripción de Procesos Críticos	55
10.1.1. Proceso de Ventas Tradicional	55
10.1.2. Proceso de Ventas mediante Prospectos de Clientes (nuevo)	56
10.1.3. Proceso de Ventas mediante Renovaciones	57
10.1.4. Proceso de Análisis de Crédito (actualizado)	57
10.1.5. Proceso de Compra de Crédito (actualizado)	58
10.2. Innovaciones Tecnológicas	59
10.3. Presencia en Sucursales	59
11. Plan de Personas	59
11.1. Roles Claves	60
11.2. Selección de Talento	60
11.3. Capacitación	61
11.4. Desempeño	62
12. Estrategia y Control	63
12.1. Misión	63
12.2. Visión	63
12.3. Valores y Prioridades	64
12.4. Pilares Estratégicos	64
12.5. <i>Balance Score Card</i>	65
12.6. Objetivos e Indicadores	66
12.7. Plan de Implementación	67
13. Plan Financiero	69
13.1. Consideraciones	69
13.2. Flujo de Caja	70
13.3. Ingresos	71
13.4. Costos de Venta	72
13.5. Gastos de Administración	72
13.6. Financiamiento	73
13.7. <i>Customer Lifetime Value</i>	74
13.8. Escenarios Alternativos	75
14. Conclusiones	76

15. Bibliografía	77
16. Anexos	79

Índice de Tablas

Tabla 1: Evolución de resultados e indicadores financieros	8
Tabla 2: Evolución de ventas de vehículos livianos y medianos nuevos por marca	11
Tabla 3: Evolución de participación de mercado y penetración sobre fabricante	12
Tabla 4: Tipos de clientes personas	17
Tabla 5: Tipos de clientes empresas	19
Tabla 6: Resumen de matriz de cumplimiento normativo	26
Tabla 7: Metodología estudio interno	34
Tabla 8: Satisfacción categoría 1	35
Tabla 9: Satisfacción categoría 2	35
Tabla 10: Satisfacción categoría 3	35
Tabla 11: Satisfacción categoría 4	35
Tabla 12: Satisfacción categoría 5	35
Tabla 13: Metodología estudio externo	36
Tabla 14: Tipos de productos	44
Tabla 15: Tasas por tipo de plan	46
Tabla 16: Campañas	48
Tabla 17: Estimaciones de mercado	52
Tabla 18: Herramientas tecnológicas	59
Tabla 19: Roles claves	60
Tabla 20: Flujo de caja	71
Tabla 21: Ingresos	71
Tabla 22: Costos de venta	72
Tabla 23: Gastos de administración	73
Tabla 24: Customer lifetime value	74
Tabla 25: Resumen de parámetros crediticios	88
Tabla 26: Nivel de riesgo y score	89
Tabla 27: Benchmarking producto	90
Tabla 28: Suavizamiento	91
Tabla 29: Tiempo de análisis de crédito	93
Tabla 30: Tiempo de compra de contrato	93
Tabla 31: Asignación de ESF	101
Tabla 32: Remuneraciones consultadas	105
Tabla 33: Propuesta remuneraciones	105
Tabla 34: Tablero de objetivos e indicadores	106
Tabla 35: Cronograma	107
Tabla 36: Tabla de amortización	108
Tabla 37: Proyección demanda	109
Tabla 38: Flujo de caja detallado	110
Tabla 39: Costos de venta detallado	111
Tabla 40: Gastos de administración detallado	112

Tabla 41: Cálculo CLV	113
Tabla 42: Cálculo CAC	113
Tabla 43: Cálculo Ratio	114
Tabla 44: Flujo de caja escenario alternativo 1	115
Tabla 45: Flujo de caja escenario alternativo 2	116
Tabla 46: Simulación en Crystal Ball	117

Índice de Figuras

Figura 1: Estructura organizacional	9
Figura 2: Sales Funnel	54
Figura 3: BSC	66
Figura 4: Plan de implementación	67

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Evolución de ventas de vehículos livianos y medianos nuevos	11
Gráfico 2: Clientes personas	18
Gráfico 3: Clientes empresas	19
Gráfico 4: Tendencia de volumen de créditos	51
Gráfico 5: Suavizamiento de datos	52
Gráfico 6. Distribución de capacitaciones	62
Gráfico 7: Simulación de planes (1)	118
Gráfico 8: Simulación de planes (2)	118

Índice de Imágenes

Imagen 1: Cadena de valor	13
Imagen 2: Viaje del vendedor del concesionario	20
Imagen 3: Viaje del cliente final	21
Imagen 4: Resumen de análisis de las 5 fuerzas de Porter	27
Imagen 5: FODA	33
Imagen 6: Valores y Prioridades	64
Imagen 8: Ciclo operacional	81
Imagen 9: Flujo validación de identidad remota	96
Imagen 10: Propuesta menú verificaciones	96
Imagen 11: Propuesta opción verificación presencial	97
Imagen 12: Propuesta ICP	97
Imagen 13: Propuesta menú carpeta tributaria	98
Imagen 14: Propuesta análisis tributario	98
Imagen 15: Propuesta chatbot	100